



# Fare e Sapere.

## Una via italiana all'innovazione

### Nicola Zanardi

NICOLA ZANARDI  
È AMMINISTRATORE DELEGATO  
DI HUBLAB

CINQUECENTO ANNI FA L'EUROPA ERA AL CENTRO DEL MONDO, l'Italia era prima per ricchezza, i paesi che si affacciavano sul Mediterraneo assieme a lei erano al quinto posto (Francia) e al decimo (Spagna). Nei primi dodici posti c'erano solo paesi europei. Il sapere e il saper fare erano un suo monopolio.

Cinquant'anni fa la stessa fonte (*The Atlas of the Real World*), con lo stesso indicatore di ricchezza (GDP, *Gross Domestic Product* ovvero il nostro Pil), ci fornisce un dato assolutamente sorprendente. Nei primi dieci posti ci sono soltanto Svizzera (quarto), Francia (sesto), Danimarca (nono).

Primo il Qatar, poi Kuwait, Arabia Saudita, e via via Stati Uniti (quinti), Venezuela, Nuova Zelanda e Australia. Una classifica inaspettata, dove le materie prime sono già dirimenti. E siamo agli anni sessanta. In quegli anni l'Italia, economia manifatturiera per eccellenza, cresce tantissimo soprattutto sul mercato interno. Una spinta demografica sostenuta, senso di aspettative e di fiducia nel futuro, e una democrazia allo stato nascente ne sostengono l'accelerazione, garantendo una distribuzione di risorse più equa tra i cittadini. Le condizioni di vita migliorano e sono accompagnate da una produzione artigianale e industriale che fa il paio con una produzione culturale di respiro internazionale che l'Italia non conoscerà più. Materiale e immateriale, ancora una volta, si fondono nella lunga storia delle nostre terre. Il paese mette a fattore comune le migliori energie.

#### Techné originale

Negli anni del boom economico il sapere è legato al saper fare, i centri di produzione della conoscenza si organizzano, ma la linea diretta tra accademia e industria funziona solo e soltanto quando si muove sotto una regia politica o istituzionale. La chimica degli anni sessanta, in questo senso, è esemplare perché è l'unica a permetterci di ottenere un meritato Nobel in ambito scientifico, quel Giulio Natta con centinaia di brevetti nel suo curriculum.

La biodiversità, intesa come spiccata capacità individuale, funziona anche al servizio di sistemi più complessi come i primi elaboratori olivettiani, la chimica e la plastica stessa, la meccanica e altri settori industriali, rendendo l'Italia il paese dell'opera intesa come il risultato di un determinato lavoro, con un valore specifico e unico.

Il termine greco *techné* è forse il più adatto per identificare questo processo. *Techné* comprende l'arte, la tecnica, la capacità – manuale, ma non solo – di fare qualcosa che si svolge secondo regole. Non mera esecuzione di progetti di altri, né creatività senza paletti. Gli artisti (o artigiani) sono anche tecnici e i tecnici sono anche artisti (o artigiani). Il

## «Stiamo esportando manualità, flessibilità e conoscenza, da sempre i nostri veri prodotti»

loro eseguire comporta un saper fare e un metodo. Comporta, cioè, una conoscenza teorica e, nel contempo, applicativa, e soprattutto una partecipazione consapevole a ciò che si fa. Sia per il lavoro intellettuale sia per quello manuale.

Esiste una *techné* del terzo Millennio per uno dei tre grandi habitat di manifattura (con Germania e Giappone) del secolo scorso? Come si colloca sulla giostra infinita della conoscenza dove il lungo Novecento e i primi anni del terzo Millennio ci hanno portato? Che cosa possiamo recuperare e riqualificare dal nostro passato prossimo? E da quello remoto che ci aveva portato al centro del mondo? Possiamo ancora dire oggi, in qualche settore, che gli italiani “lo fanno meglio”?

È difficile dare risposte definitive a queste domande; possiamo però, in questi tempi complicati, cercare qualche carattere di originalità italiana.

### Modi di biodiversità produttiva

Abbiamo piccole imprese (con meno di cinquanta dipendenti) che sono una grande ricchezza del paese. Sono due milioni e mezzo di persone ad altissimo valore aggiunto, anche cognitivo. Le loro organizzazioni, la stessa Confindustria, continuano a non riuscire a cogliere compiutamente la peculiarità di questo bacino di aziende. Allo stesso modo abbiamo medie imprese che presidiano settori con una determinazione pari allo spirito innovativo.

È vera biodiversità, un patrimonio da Unesco del terzo Millennio, da preservare e sviluppare con cura.

Sapendo che i grandi gruppi non fanno parte della nostra storia industriale, salvo sparute eccezioni, e che queste caratteristiche ci collocano ancora oggi tra le prime tre manifatture del mondo, possiamo sicuramente dire che esiste ancora una *techné* italiana contemporanea.

I numeri ci confortano in questa direzione. E ci possono confortare ancora di più alcuni passaggi epocali, complice una crisi mondiale pesante e duratura, che ricollocano l'uomo e le sue capacità al centro.

Stiamo esportando manualità, flessibilità e conoscenza, da sempre i nostri veri prodotti. Prima della mano d'opera abbiamo sempre disegnato i progetti, conosciuto i materiali, risolto i problemi applicativi, trovato soluzioni nell'eseguire.

Il *contract*, le facoltà che formano all'estero, i modelli del volontariato italiano in giro per il mondo sono alcune parti di un oggetto dalle tante facce che si chiama Italia.

Il movimento dello Slow Food, per esempio, ha promosso modelli ed esperienze

## «La sussidiarietà è un modello d'innovazione (sociale) italiano che sostiene lo Stato e gli enti locali. E lo fa con competenza, con attenzione, con passione»

prima in Italia e poi in tutto il mondo, riqualificando e riposizionando il lavoro e il sapere di tante persone. E, spesso, anche la loro dignità. Non è un'azienda, non fa parte del terzo settore, non rappresenta, non è istituzione. In realtà è tutte queste cose insieme.

Esistono tante esperienze italiane che, partendo da una capacità visionaria, sono riuscite a diventare modello di business mantenendo etica e valori. Esiste un mondo della solidarietà che comprende 250 mila aziende, un modello altro della società che verrà. Altro, non alternativo.

Nel 2050 un europeo su tre avrà più di 65 anni. Pensiamo che possa uscire di casa per acquistare "beni" tutti i giorni, ammesso che ne abbia le possibilità? O avrà altre necessità?

La sussidiarietà è un modello di innovazione (sociale) italiano che sostiene lo Stato e gli enti locali. E lo fa con competenza, con attenzione, con passione.

### La sostenibilità imprenditoriale

La capacità di risparmio delle famiglie italiane è un'altra dote che andrebbe valorizzata e formalizzata in uno scenario mondiale come quello attuale. In un paese in cui la spesa corrente è la vera emergenza, le famiglie italiane producono tutti i giorni il nostro "petrolio". È una forma di dignità, di libertà, di rispetto dell'altro. Il risparmio delle famiglie italiane è intrinseco al saper fare, è un motore delle piccole e medie imprese che spesso coincidono con le famiglie stesse, è la capacità di coniugare rigore e idee forti.

Aiutare i risparmiatori a gestire i propri risparmi con un mercato adeguato e rigoroso nei suoi fondamentali e con un fisco più selettivo e lungimirante vuol dire sostenere il *backstage* del *made in Italy* dei prossimi anni. È un'accezione nobile di sostenibilità, forse la versione più concreta in questo momento. Non lasciare debiti a chi verrà dopo di noi, esattamente il contrario di quello che stanno facendo molti paesi e molti genitori.

In un contesto di capitalismo familiare non si può tralasciare il passaggio generazionale. La ripartizione di competenze, la regolazione dei rapporti interni, i meccanismi di cooptazione, gli strumenti di concentrazione di potere come le *holding*, fino ad arrivare alla cessione pur di conservare e sviluppare nella sua interezza il patrimonio aziendale, sono alcune delle possibili strade per i salti di generazione. Dimensioni aziendali e comportamenti individualistici hanno portato a trascurare per tanti anni questi aspetti. Così come tanti patrimoni immobiliari sono stati affidati per essere mantenuti, occorre avere coraggio e regole per cercare di preservare un capitale sociale ed economico come le aziende italiane.

## «In tanti settori, dalla robotica alla meccanica strumentale, continuiamo a primeggiare nel mondo»

### Il valore dei migranti

Accogliere e metterli nelle migliori condizioni possibili, effettuare una vera e propria politica di integrazione per gli immigrati vuol dire dare futuro al nostro paese. Anche qui non si inventa niente. Gli Stati Uniti nascono e crescono organizzando e regolando il talento e le capacità altrui. Oggi, in Italia, gli immigrati sono al comando, soli o in compagnia di soci, di circa 400 mila aziende. La quasi totalità vive nel centro-nord, con una produzione accertata di più del 10% del Pil e sono presumibilmente molto di più, e non per colpa loro, quelli che lavorano nascosti nelle pieghe dell'edilizia come del commercio minuto. Un rapporto tra fare e sapere non può che passare attraverso la capacità di metabolizzare molto più velocemente i flussi migratori integrando individui, famiglie e culture. Le seconde e le terze generazioni saranno cruciali per tanti motivi nel tenere viva la fiammella Italia. E potranno costituire un collante di un paese che, nella direzione opposta, è destinato a scomparire. Una massa critica è necessaria anche dal punto di vista demografico per tenere duro a livello globale. E per sostenere un welfare come quello italiano, sempre più costituito da pensionati che non da lavoratori.

### Tecniche e tecnologia nella formazione

Il ritorno delle scuole tecniche e il potenziamento delle scuole legate alle tecnologie sono fondamentali, la formazione permanente pure. In un paese che si è dato una configurazione nazionale secoli dopo essere stato percepito con una identità unitaria, il federalismo fiscale potrà avere un senso, ma non quello legato alla conoscenza. Non esiste autarchia nel sapere, tanto più nel terzo Millennio. Il confronto è indispensabile e non solo a livello locale. Tecnica e tecnologia hanno bisogno di una regia nazionale e di risorse dedicate. La Cina e tutti i paesi emergenti su questo filone possono fare più fatica di noi in quanto la nostra storia industriale è molto legata alla tecnica (e alla manualità), anche se manca ancora di un costante e pervasivo innervamento della tecnologia. Ciononostante in tanti settori, dalla robotica alla meccanica strumentale, continuiamo a primeggiare nel mondo.

### Istituto Italiano per la Multidisciplinarietà

Il paese “dei poeti, dei navigatori e dei santi”, in realtà, ha un'ottima storia scientifica dietro le spalle, come testimonia, tra gli altri, anche il recente libro *Ingegni Minuti. Una storia della scienza in Italia*.<sup>[1]</sup> La stessa Italia che, in un momento molto propizio come il boom econo-

---

#### NOTE

1. L. Russo, E. Santoni, *Ingegni Minuti. Una storia della scienza in Italia*, Feltrinelli, Milano 2010.

## «Oggi è ancora più importante delocalizzare la ricerca piuttosto che la produzione»

mico, si sfalda sulla scelta delle politiche energetiche e su quelle dell'innovazione. Mattei, Olivetti, Ippolito e Marotta sono figure, per vari motivi boicottate o considerate con sufficienza, responsabili di decisioni fondamentali e di grande prospettiva per il paese.

Un vecchio slogan ambientalista riadattato è il leitmotiv della storia di questi anni: “produrre localmente ma vendere globalmente”. Non si vende più sotto casa, occorre andare in giro per il mondo con un computer e le lingue straniere come bagaglio. La Germania ci insegna, però, che oggi è ancora più importante delocalizzare la ricerca piuttosto che la produzione. I tedeschi hanno moltiplicato per cinque i centri di ricerca aperti sui mercati che crescono: una scelta “sartoriale” delle loro aziende per seguire, con più qualità e più sensori, la personalizzazione di prodotti e servizi *in loco*. C'è una logica in tutto questo, certi valori sono universali ma le culture hanno radici molto profonde che vanno rispettate anche da chi crede in un mondo semplificato e omogeneo. Nel mare del nuovo ci sono già isole ben visibili. E sono almeno quindici i paesi che rappresentano altrettanti mercati, non solo i tanto citati BRIC. Molti lo hanno capito, altri ci stanno arrivando.

Così come sul mercato interno l'unica edilizia possibile non può e non deve consumare ancora territorio. Abbattere, riqualificare, riannodare il paesaggio con un utilizzo di tecniche e tecnologie ormai disponibili, e a portata di preventivo, che mettano l'energia al centro dei propri processi e i concorsi al centro della propria progettualità, presuppone un enorme sforzo di formazione di tutta la filiera, imprenditori compresi. L'Alto Adige è un ottimo esempio, mentre sul resto del paese occorrono scelte politiche forti, incentivi che incidano sulla qualità dei processi.

Servirebbe un Istituto Italiano per la Multidisciplinarietà, nel paese e nel mondo.

### Umanesimo industriale e *homo faber italicus*

La separazione, anche fisica, tra l'industria e i suoi lavoratori, fra l'opera (e la manodopera) e il progetto, è il prezzo che i sistemi industriali hanno pagato ai diktat finanziari in tutto il mondo senza trovare un equilibrio tra delocalizzazioni e terziarizzazioni. Ciò ha spesso avuto l'unico risultato di impoverire il *know how* aziendale oltre che gli *skill* dei lavoratori. Un sistema come quello italiano ha caratteristiche tali per cui questa separazione è sostanzialmente fallita, a parte il caso di qualche grande azienda. In questo momento, il nostro potenziale vantaggio sta nel fatto che il posizionamento su beni (e servizi) di qualità alta, in tutti i settori, necessita di un ricongiungimento che a noi può risultare più facile rispetto ad altri.

## «Sapere e saper fare, le uniche materie prime dell'innovazione»

All'orizzonte si profila una sorta di umanesimo industriale che può sembrare utopico ma che l'Italia può interpretare con originalità: ne ha tutti i geni. Dalla sua storia al territorio, dal capitale sociale alle risorse individuali.

Multidisciplinarietà e biodiversità come antidoti alla Cina e agli altri paesi sono una merce rara e noi l'abbiamo. Si tratta di dotarci di quegli strumenti che tutti gli altri si sono dati e che noi non riusciamo a creare. Cose banali in altri paesi ma non da noi: accesso al credito, tasse più eque e meno pesanti, pagamenti regolari (un vizio italiano che inquina la democrazia industriale, dove il pubblico e i grandi possono permettersi tutto e il piccolo deve sempre subire), una riduzione drastica del numero di università valorizzando quelle di più alto livello, accesso al sapere in condizioni paritetiche e meritocratiche e soprattutto una burocrazia che giustamente Michel Crozier definisce «un'organizzazione che non può trarre insegnamento dai propri errori». “Banalità del male” che affliggono una vivacità che il nostro Dna continua a mantenere anche in un habitat ostile. I distretti *hi-tech*, nella farmaceutica, nel biomedicale, nell'aeronautica e in qualche settore dell'informatica, recentemente recensiti dall'Ufficio Studi di Intesa Sanpaolo; la chimica fine, che, presidiando alcune nicchie, ha sostituito i grandi “corpaccioni” della chimica di base dei decenni precedenti. E quelle punte di diamante che spaziano dalle calzature agli imballaggi, dalla metalmeccanica e dall'alimentare al conserviero, dall'oreficeria all'abbigliamento sono solo alcuni dei settori che ci fanno dire che l'Italia innova ed è sui mercati.

Difendere l'*homo faber italicus* vuol dire sostenere le nuove generazioni, gli imprenditori di sé stessi, il diritto a realizzare i sogni e le aspettative secondo le proprie capacità.

L'Italia ha sempre avuto tanta individualità e tanta generosità. La gerontocrazia senza saggezza, soprattutto nei ruoli di potere, è un'altra “banalità del male” che si può superare solo con un confronto serrato. Senza scappare o sognando migrazioni verso eden che non ci sono, ma lottando per difendere civiltà, sapere e saper fare, le uniche materie prime dell'innovazione.

F2

# Politiche regionali per la Ricerca & Innovazione in Italia

## Andrea Bonaccorsi

### La crescita del ruolo delle regioni in Europa e nei paesi OCSE

In tutti i paesi avanzati, e soprattutto in Europa, si assiste a una ridefinizione dei confini delle politiche pubbliche che hanno come oggetto la ricerca scientifica e tecnologica e l'innovazione. Storicamente queste politiche sono state gelosamente custodite dagli stati nazionali, sia perché considerate una componente essenziale dell'educazione superiore, e quindi dell'insieme di diritti e aspettative di promozione dei cittadini, sia in quanto associate a obiettivi strategici, inizialmente di sicurezza nazionale, in seguito di progresso tecnologico e crescita economica. Oggi questi confini si allargano, rispettivamente, in alto e in basso. In alto, perché crescono le competenze e le risorse finanziarie, allocate a livello sovranazionale, dell'Unione Europea: il Trattato di Maastricht ha sancito una titolarità piena dell'Unione in queste materie, non strettamente dipendente come in passato da obiettivi di creazione del mercato unico; ma anche in basso: le regioni sono sempre più protagoniste attive e hanno guadagnato competenze esclusive o concorrenti.

Questo, si badi bene, non accade solo in Italia, né solo nei paesi a ordinamento federale, dove le regioni hanno da sempre una competenza, per esempio, sulle università, come accade in Germania e Spagna e naturalmente negli Stati Uniti. Si tratta di un fenomeno più ampio, che interessa tutti i paesi, come mostra chiaramente l'importante *Rapporto sulle politiche regionali per l'innovazione* dell'OCSE, atteso per la prima metà del 2011.<sup>[1]</sup> Il Rapporto mette in evidenza lo spostamento dei confini a favore delle regioni, sia in riferimento al volume di risorse impiegate sia alla creazione di legittimazioni istituzionali a intervenire, talora con leggi di rango costituzionale, talora di fatto. Questo processo determina però necessità di aggiustamento che sono ovunque problematiche, in particolare nel coordinamento tra livello nazionale e livello regionale. Molti paesi si sono dotati di strumenti di *governance* multilivello, nei quali il governo nazionale e i governi regionali si danno reciprocamente atto degli ambiti di competenza, negoziano sfere di azione e mantengono meccanismi operativi di coordinamento al fine di evitare duplicazioni di interventi e disperdere risorse. Questo processo viene svolto con gradi diversi di efficacia, e il confronto internazionale consente di dire che per l'Italia vi sono molti margini di miglioramento.

Inoltre il Rapporto mette in evidenza due grandi aree di criticità: un *finance gap* e un *competence gap*. La criticità finanziaria si ha in quanto le regioni sono spesso indotte ad agire in aree nelle quali la scala di intervento eccede le risorse disponibili. Secondo l'OCSE, esigenze di visibilità, di raccordo con gli *stakeholder* locali e di protagonismo inducono a trascurare il fatto che esistano soglie minime, effetti di cumulatività e di massa critica che sconsigliano di intervenire al di sotto di certi volumi di risorse. Il gap di com-

ANDREA BONACCORSI  
È PROFESSORE DI ECONOMIA  
E GESTIONE DELLE IMPRESE  
PRESSO LA FACOLTÀ  
DI INGEGNERIA DELL'UNIVERSITÀ  
DI PISA

---

### NOTE

1. L'autore ha avuto modo di collaborare a tale progetto.

## «Quasi tutte le regioni italiane si sono dotate di leggi regionali su ricerca e innovazione»

petenza è invece la conseguenza del fatto che l'intervento delle regioni in questi settori è piuttosto recente, e non ha ovunque prodotto una classe politica e un'infrastruttura amministrativa all'altezza della sfida.

È utile quindi ripercorrere brevemente l'evoluzione del quadro normativo in Italia e discutere dello stato della questione.

### Il quadro costituzionale in Italia

La modifica del Titolo V della Costituzione ha sancito anche in Italia il ridisegno dei confini di competenza su queste materie.

L'articolo 117, comma 2, indica tra le materie di competenza legislativa esclusiva statale: — la determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale (lett. *m*); — le norme generali sull'istruzione (lett. *n*).

Questi riferimenti confermano la potestà statale per quanto attiene alla garanzia dell'uguaglianza dei cittadini su tutto il territorio nazionale ponendo chiari vincoli ai livelli di governo inferiori. Nello stesso tempo l'articolo 117 al comma 3 prevede tra le materie di legislazione concorrente, nelle quali la determinazione dei principi fondamentali è in ogni caso riservata alla legislazione statale, quelle che concernono l'istruzione (salva l'autonomia delle istituzioni scolastiche e con esclusione dell'istruzione e della formazione professionale) e la ricerca scientifica e tecnologica e il sostegno all'innovazione per i settori produttivi.

Il comma 4 prevede che spetti alle regioni la potestà legislativa in riferimento a ogni materia non espressamente riservata alla legislazione dello Stato. Sulla base di questa previsione, per esempio, quasi tutte le regioni italiane si sono dotate di leggi regionali su ricerca e innovazione.

Questo ridisegno di competenze è stato rafforzato dagli orientamenti comunitari, che hanno assegnato alle regioni (l'“Europa delle regioni”) un ruolo centrale nelle politiche strutturali e di coesione. L'impostazione comunitaria, che naturalmente non può prescindere dal livello degli stati membri, privilegia un rapporto forte con le regioni perché ritenute naturalmente più vicine ai territori e maggiormente in grado di impostare politiche di recupero dall'arretratezza economica (*catching up*). La comunicazione della Commissione sulla “politica di coesione a sostegno della crescita e dell'occupazione: linee guida della strategia comunitaria 2007-2013” del 5 luglio 2005 ha quindi chiesto che le regioni siano in grado di:



- rafforzare sia la cooperazione tra imprese sia quella tra le imprese e gli enti di ricerca e di istruzione superiore, incentivando la creazione di gruppi di eccellenza regionali e trans-regionali;
- concentrare geograficamente le attività di ricerca scientifica e tecnologica;
- rendere l'offerta di ricerca scientifica e tecnologica regionale più efficiente e accessibile alle imprese, creando poli di eccellenza e gruppi di aziende attorno alle grandi imprese;
- sviluppare le capacità di ricerca e sviluppo (R&S).

Sulla base di questa comunicazione il nostro paese si è dotato di un Quadro Strategico Nazionale (QSN), il cui coordinamento è stato svolto dal Dipartimento per lo sviluppo e la coesione economica (DPS). In seguito il DPS, che attualmente è incardinato presso la Presidenza del Consiglio, non soltanto ha mantenuto un ruolo formale di monitoraggio, valutazione e raccordo con le istituzioni comunitarie, ma ha anche accettato la sfida istituzionale di seguire lo sviluppo delle politiche regionali per la ricerca e l'innovazione offrendo un ambito di dialogo tra i vari livelli dello Stato.

Siamo infatti di fronte a un quadro normativo che assegna con chiarezza ruoli e competenze, ma ancora non risolve il difficile problema del coordinamento. In questo l'Italia non è sola, certamente, come mostra il Rapporto OCSE, ma deve affrontare forse problemi più difficili dati i vincoli della finanza pubblica.

È quindi utile richiamare brevemente alcune sfide aperte e dare conto di un recente progetto che intende aiutare il processo di coordinamento delle politiche.

### La sindrome del frattale

Nel Rapporto citato si usa l'espressione "sindrome del frattale" per indicare la tendenza di molte regioni a riprodurre in piccolo, su scala geografica ridotta, tutta la complessità che si ritrova nei programmi di ricerca scientifica e tecnologica a livello mondiale, europeo e nazionale. Questo si traduce nel fatto che i programmi regionali enunciano l'obiettivo, del tutto impraticabile, di raggiungere l'eccellenza in un gran numero di settori, tra i quali non mancano mai l'ICT, le biotecnologie e, in epoca più recente, le nanotecnologie. Si tratta di un ostacolo formidabile al coordinamento tra Stato e regioni e alla messa in campo di politiche ben bilanciate tra obiettivi e risorse.

Questo tema era stato anticipato nel Rapporto che il DPS ha prodotto nel 2009, a valle di un intenso lavoro di un gruppo di esperti, in collaborazione con molte regioni, dal titolo "Migliorare le politiche di Ricerca e Innovazione per le Regioni. Contenuti e processi di *policy*". Dall'introduzione:

## «Pochi territori possono veramente competere alla frontiera»

«Il miglioramento del quadro decisionale si deve riflettere anche sulla qualità della programmazione e delle scelte strategiche. Occorre evitare in tutti i modi l'effetto di "imitazione delle politiche" a scale territoriali diverse. Non ha senso che tutte le regioni dichiarino tra i loro obiettivi la nascita di poli di eccellenza, poniamo, nelle biotecnologie, sapendo che la scala minima per eccellere esiste solo in poche regioni in Europa. Non è possibile essere competitivi frammentando le risorse. Occorre evitare che le regioni dichiarino come obiettivi un "taglia e incolla" dei piani europei o dei programmi nazionali. Non ha senso nemmeno che i vertici politici siano costretti a inseguire singole priorità, promettendo interventi a questo o quel soggetto o settore, compromettendo di fatto le scelte strategiche e programmatiche. Occorre riprendere l'approccio che gli esperti europei del gruppo *Knowledge for Growth* hanno chiamato "specializzazione intelligente" (*smart specialisation*). Ogni territorio regionale dovrebbe identificare, con opportuni metodi di lavoro, le aree tecnologiche e produttive nelle quali può effettivamente competere su scala internazionale. Nella grande maggioranza dei casi non saranno aree generali, che corrispondono a grandi traiettorie tecnologiche (l'ICT, le biotecnologie, le nanotecnologie...) per la semplice ragione che pochi territori possono veramente competere alla frontiera. Più realisticamente, si tratta di competere su singole applicazioni, su specializzazioni per tecnologia, mercato, segmento o bisogni degli utenti.»<sup>[2]</sup>

---

2. Il documento è disponibile in versione integrale sul sito del Dipartimento <http://www.dps.tesoro.it>.

Cedere alla "sindrome del frattale" è la premessa per cattive politiche, perché alla mancanza di risultati concreti si potrà sempre rispondere gettando la responsabilità su qualcun altro. In essa si riassumono, per certi versi, tutti i possibili limiti delle politiche regionali, che occorre combattere con decisione. L'esperienza successiva dimostra quanto è difficile seguire questa strada; difatti, vi sono ancora regioni di piccola dimensione che aspirano ad avere un ruolo in una decina di settori, ma anche regioni che continuano a supportare iniziative generaliste pluriennali senza mettere in campo serie e analitiche procedure di valutazione. Allo stesso tempo su tecnologie e industrie di scala mondiale, come l'aerospaziale, si sono intraprese importanti esperienze di coordinamento sovra-regionale (distretto dell'aerospazio), che tuttavia faticano a trovare gli ambiti operativi di funzionamento. Naturalmente occorre chiedere alle regioni uno sforzo *bottom up* di coordinamento, ma sarebbe assai vitale un quadro nazionale che faccia seguire alle enunciazioni generali anche degli strumenti di raccordo e di governo incisivi, oltre a una chiarezza di programmazione finanziaria.

Si tratta di una sfida decisiva, perché il paese non reggerà il confronto internazionale se non ottimizzerà le risorse a disposizione all'interno dell'identificazione di priorità nazionali, da un lato, e di priorità regionali compatibili con le prime e coerenti nel profilo degli strumenti, dall'altro.

### Il progetto di accompagnamento DPS - Agenzia per l'Innovazione

Anche per favorire dal basso questi processi, il DPS ha proseguito, dopo il Rapporto del 2009, con un'attività di accompagnamento delle regioni, in *partnership* con la nuova Agenzia nazionale per la diffusione delle tecnologie per l'innovazione.

Nell'estate del 2010 è partito un progetto biennale che vede attivi sei gruppi di lavoro formati da dirigenti e funzionari regionali, coordinati da professionisti selezionati sul mercato, con l'obiettivo di produrre strumenti amministrativi "cantierabili" per migliorare le politiche di ricerca e innovazione. Si tratta di uno sforzo creativo ingente.

I sei gruppi di lavoro sono attivi sui seguenti temi:

- *foresight* regionali e metodi di definizione delle priorità tecnologiche;
- criteri e metodi di selezione *ex ante* dei progetti di ricerca industriale;
- mappatura e miglioramento delle procedure amministrative dei bandi (*time to contract*);
- griglie di indicatori intermedi per le politiche multi-stadio;
- *pre-commercial public procurement*;
- valutazione contro-fattuale.

I gruppi di lavoro si riuniscono con cadenza periodica e hanno già prodotto interessanti risultati intermedi che saranno resi pubblici entro l'estate 2011.

Il progetto ha alcune assunzioni di partenza:

- l'esistenza di un ampio spazio di miglioramento delle politiche regionali;
- la presenza di una classe amministrativa di primo e secondo livello (direttori, dirigenti e loro collaboratori) con: buona base tecnica; solida conoscenza dei meccanismi comunitari; esperienza di *policy* relativamente giovane; permanenza nei ruoli anche in regime di *spoils system*; forte bisogno di identità professionale;
- l'elevata domanda con coinvolgimento con una riconoscibile guida centrale.

La prima fase di lavoro ha pienamente confermato queste assunzioni, con oltre 120 dirigenti e funzionari attivamente coinvolti. È presto per dire che si stia preparando la nuova generazione di politiche regionali di ricerca e innovazione, oltre la "sindrome del frattale", ma si può affermare che la strada intrapresa è quella giusta.