

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

FACOLTÀ DI SCIENZE POLITICHE

Corso di laurea Specialistica in politiche dell'Unione Europea

Tesi di laurea



EUROPEIZZAZIONE DELLE POLITICHE PER
L'INNOVAZIONE DELLA REGIONE
VENETO: I CASI DI *VENETO INNOVAZIONE* E
VENETO SVILUPPO

Relatore: Prof.ssa PATRIZIA MESSINA

Laureanda: EMILIA BROVERO
matricola N. 550230-PUE

Anno Accademico 2007/2008

SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	3
 Capitolo 1.....	11
POLITICHE EUROPEE PER L'INNOVAZIONE	11
1.1 Cos'è l'innovazione	11
1.2 L'innovazione nel contesto dell'Unione Europea	16
1.3 Lisbona e il <i>metodo aperto di coordinamento</i>	20
1.4 L'innovazione nella "strategia" di Lisbona	24
1.5 Un'ampia strategia dell'innovazione per l'UE	27
1.6 Una migliore <i>governance</i> europea per l'innovazione.....	31
1.7 L'innovazione all'interno dei Programmi Quadro.....	33
1.8 Una strategia europea che supporti l'innovazione nei servizi	40
1.9 Dalla standardizzazione all'innovazione nell'Unione Europea.....	46
 Capitolo 2.....	51
LE POLITICHE PER L'INNOVAZIONE NELLA REGIONE VENETO.	
TRA IL DIRE E IL FARE.....	51
2.1 L'europeizzazione delle Regioni	51
2.2 La Regione Veneto nell'esperienza dei fondi strutturali	53
2.3 Il Libro Bianco sulla competitività, una nuova esperienza di <i>governance</i> regionale	55
2.4 Le politiche per l'innovazione della Regione Veneto. Una <i>policy</i> innovativa per i distretti produttivi del Veneto: la Legge regionale n. 8/2003 e sue modifiche L.r 5/2006	72
2.5 La Legge Regionale n. 9 del 18 maggio 2007 <i>Norme per la promozione ed il coordinamento della ricerca scientifica, dello sviluppo economico e dell'innovazione nel sistema produttivo regionale</i>	81

2.6 Programma Regionale di Sviluppo (PRS) e Programma Operativo Regionale (POR), uno sguardo sugli aspetti innovativi.....	91
2.7 Innovare per essere competitivi	101
Capitolo 3	109
AGENZIE STRUMENTALI ALL'INNOVAZIONE DELLA REGIONE	
VENETO: I CASI DI <i>VENETO INNOVAZIONE</i> E <i>VENETO SVILUPPO</i>	109
3.1 Veneto Innovazione, braccio destro per l'innovazione regionale.....	109
3.2 Azioni innovative: Strategie innovative in favore della competitività regionale ...	117
3.3 Il progetto <i>Veneto Net ELTW</i> di Veneto e Innovazione.....	121
3.4 L'azione <i>e-Cluster</i> per accompagnare l'evoluzione del modello distrettuale	126
3.5 INNET, un probabile progetto all'interno dell'iniziativa PRO-INNO dell'Unione Europea	130
3.6 Veneto Innovazione attraverso due testimonianze	133
3.7 Veneto Sviluppo, agenzia finanziaria della Regione Veneto	144
3.7.1 Intervista ad un Funzionario Responsabile di Veneto Sviluppo Spa	146
3.8 La rappresentanza della Regione Veneto a Bruxelles, un ausilio per l'innovazione	151
3.9 Il punto di vista dell'opposizione: intervista a un Consigliere regionale del Partito Democratico	155
CONCLUSIONI	165
ALLEGATO 1	179
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	203

INTRODUZIONE

Questa ricerca si propone di esaminare i diversi aspetti legati all'innovazione per comprenderne meglio le politiche e i legami con l'Unione Europea.

Il tutto comincia con un interesse lento, nato dall'iniziale esperienza di stage presso l'Ufficio Distretti, Direzione Sviluppo Economico Ricerca e Innovazione della Regione Veneto. È in quest'ambiente che ho iniziato a coltivare una particolare attenzione alle tematiche innovative e a prendere contatto con le prime nozioni e personalità del settore, le quali si sono mostrate aperte e disponibili.

Inizialmente ero molto scettica, mi sembrava che le tematiche con le quali avessi a che fare, fossero prive di collegamenti con l'Unione Europea e le sue politiche, queste impressioni sono dovute alla trasversalità del tema affrontato, che interseca sia l'ambito economico che quello istituzionale.

Presto, grazie ad un contratto lavorativo con la stessa Direzione regionale, mi è stato chiaro come quello dell'innovazione fosse un tema delicato e di difficile trattazione: vi è infatti un interesse generale a colmare il vuoto di innovazione presente nel nostro paese. Esistono centinaia di dichiarazioni sulla necessità di innovare, di come gli altri Stati ci stiano velocemente superando, purtroppo non altrettanto risultano le soluzioni, o meglio, azioni concrete volte a colmare il gap innovativo che ci separa dalle altre realtà nel mondo.

Fin da subito è stato evidente come il tema venga declinato principalmente in termini di innovazione tecnologica, escludendo tutta quella parte di innovazione di processo e di sistema fondamentale all'incremento dell'innovazione nel suo complesso.

Nel primo capitolo di questo lavoro analizzo le politiche europee per l'innovazione e ciò che l'Unione Europea ha fatto e si propone di attuare in tal senso. Prima di capire ciò, è necessario tentare di comprendere cosa si intenda per innovazione, definendone gli aspetti principali ed osservandone i punti più critici. Il tutto è incentrato sul caso studio del Veneto, una regione caratterizzata dallo sviluppo di sistemi di piccole imprese con le loro peculiarità che non possono

essere tralasciate prima di affrontare certe tematiche. L'area del Nordest infatti in cui maggiormente si afferma la Lega Nord, presenta i maggiori problemi di sostenibilità del modello locale di sviluppo, poiché la chiusura localistica impedisce sia la costituzione di reti lunghe sia, soprattutto, l'innovazione culturale, vero motore dello sviluppo economico. Come è stato segnalato da ricerche recenti, «lo sviluppo economico di una regione non è guidato solo dalle imprese, ma si produce nei luoghi che si segnalano per tolleranza, diversità e apertura nei confronti della creatività».¹

Innovativamente parlando, l'Unione Europea offre un discreto panorama grazie alla Strategia di Lisbona del 2000, nella quale viene riconosciuta l'innovazione quale leva della crescita economica, e della dimensione locale, per l'efficacia delle politiche per l'innovazione. A livello europeo, si percepisce comunque l'evidente diversità della struttura produttiva europea, considerandola come una risorsa che va valorizzata e che deve condurre ad un pluralismo dei percorsi di sviluppo. È rilevante questo aspetto, poiché sottolinea l'importanza di un non appiattimento europeo della questione, bisogna infatti analizzare casi studio concreti, poiché non vi è una ricetta standard, applicabile universalmente. È quindi errato dare una lettura univoca della situazione, vi sono caratteristiche di primaria importanza che spiccano da una fotografia della dimensione d'insieme: in Veneto ad esempio, è molto diffusa l'*open innovation*², ovvero la capacità di innovare non secondo un progetto di ricerca interno ad una singola impresa, ma rivolto all'unire gli elementi e le componenti acquisite da una pluralità di attori esterni all'impresa.

Certo, anche al livello dell'Unione Europea non si riscontrano importanti decisioni in merito, ma al contrario una grande quantità di dichiarazioni e documenti non vincolanti, che ricordano più un atteggiamento di indirizzo e coordinamento, specie per quel che riguarda la Ricerca e lo Sviluppo.

Sempre all'interno della prima parte, si analizza il Programma Quadro per la Competitività e l'Innovazione (CIP), strumento fondamentale per la politica

¹ Florida R. (2003) *L'ascesa della nuova classe creativa. Stile di vita, valori, professioni*, Milano, Mondadori, p.5

² Alberto F. De Toni (2005), *Innovazione aperta come paradigma dell'innovazione nelle piccole imprese*, n. 13.

innovativa europea dei prossimi anni, principale base giuridica che raggruppa tutte le azioni comunitarie nel campo dell'innovazione e della competitività.

L'analisi dei singoli documenti prodotti dagli organi comunitari è utile per comprendere quelli che sono gli indirizzi dell'Unione Europea rispetto a determinate tematiche. Anche documenti non vincolanti dunque, quali comunicazioni e *discussion paper*, sono utili a fornire un quadro generale della situazione. A questo punto si focalizza l'attenzione su un documento di lavoro che la Commissione ha preparato nel luglio 2007, il quale tenta di individuare una strategia europea per favorire l'innovazione nei servizi, avanzando sfide e questioni chiave per azioni future. Risulta evidente come questo tipo di innovazione non sia riferita al settore pubblico dei servizi, nonostante esso rappresenti in Europa il 41% del PIL e vi sia una forte necessità di modernizzare il sistema della pubblica amministrazione.

Altro punto analizzato è la questione legata all'importanza della standardizzazione in ambito innovativo, l'attuale sistema di standardizzazione europeo deve infatti adattarsi alla velocità di movimento del mercato, specialmente nei prodotti dei servizi e dell'alta tecnologia. L'Unione Europea dovrebbe essere più attiva nell'influenzare i sistemi globali di standardizzazione. Ma come la standardizzazione può contribuire all'innovazione? Verrebbe da pensare ad un controsenso, i due termini sembrano infatti contraddirsi l'uno con l'altro. Anche in questo caso, non si parla esclusivamente di standard prettamente tecnici e operativi, ma anche di gestione, che possano fornire nuovi schemi di organizzazione interna o di fornitura del servizio.

Il secondo capitolo si occupa delle politiche per l'innovazione attuate dalla Regione Veneto, si arriva dunque ad analizzare il cuore del caso studio in questione, partendo dall'inevitabile concetto di europeizzazione. Non si può infatti prescindere questo processo che sta coinvolgendo le regioni europee, diverso dal processo di integrazione che ha caratterizzato l'inizio dell'architettura dell'Unione Europea. Si tratta infatti di un nuovo processo discendente, di diffusione e penetrazione graduale e differenziata di valori, norme generali e direttive specifiche, generati dalle istituzioni europee. Il livello regionale si vede

in tale momento potenziato, investito del ruolo di intermediario per il modello di *governance* multilivello a rete. Cosa può auspicare la Regione per il proprio status attuale? Già la nuova programmazione 2007-2013, prevede numerosi momenti di partecipazione regionale, nella fase di elaborazione e definizione dei documenti di programmazione. Esempio eclatante è certamente il POR (Piano Operativo Regionale), il quale rappresenta il massimo risultato tra le complesse interazioni dei soggetti coinvolti nella programmazione. Inoltre, nell'estate 2006 la Giunta Regionale ha approvato una nuova iniziativa intitolata *Forum sulla competitività*, che si propone di adottare una modalità inedita per il Veneto, intendendo promuovere una partecipazione più intensa e qualificata del partenariato, al processo di programmazione delle politiche. Si tratta di modalità lavorative tipicamente comunitarie, simili a quanto avviene nell'Unione Europea, son già stati prodotti infatti, sia documenti organici di lavoro (Libri Verdi), sia rapporti (Libri Bianchi). In un contesto che vede costantemente la dimensione globale della competitività, è fondamentale che il Veneto punti sull'innovazione, ripensando a nuove modalità di programmazione, raccogliendo idee e tutto ciò che può emergere di positivo da una società civile attiva, in grado di pensare e proporre in modo innovativo.

A vent'anni dal passaggio da un'economia nazionale di tipo fordista ad un'economia di tipo distrettuale, il sistema economico peculiare veneto che si differenzia per una presenza di piccole e medie imprese da sempre, oggi necessita di un cambiamento per innovarsi. Il lavoro svolto cerca di comprendere le componenti di questo cambiamento, ma soprattutto se esso sia già avviato. Cosa fare dunque per innescare questo meccanismo di innovazione del modo di pensare alla produzione?

Analizzando il Libro Bianco elaborato dalla Regione Veneto, si nota la necessità di condividere approcci diversi che sappiano favorire l'interrelazione tra individui e organizzazioni coinvolti nel triangolo della conoscenza (imprese, università e centri di trasferimento tecnologico, istituzioni).

Il territorio produttivo veneto sta attraversando una fase di transizione, da una dimensione sistemica monoculturale, ad una frammentata e attraversata da nuovi

flussi e reti in continua trasformazione, all'interno dei quali gli attori strategici dell'innovazione cambiano, diventando agenti di connessione soprattutto. La consapevolezza che nel territorio veneto si investe molto in innovazione, ma individualmente, come imprese e come persone, sottolinea la necessità di disporre di una forte capacità di governo che integri gli sforzi individuali con investimenti innovativi di carattere collettivo. Tale capacità di governo deve disegnare le architetture istituzionali e deve reperire, attraverso il federalismo fiscale, le risorse finanziarie per poter programmare questi investimenti collettivi, che alimentano e traggono valore da quelli individuali.

Ci si domanda dunque quale sia la politica idonea di sviluppo, atta a supportare tali cambiamenti senza alterarne gli equilibri. Il Nord Est che attraversa questa fase, viene in certi casi definito come un mezzofondista³ all'interno di una competizione: una gara individuale, ma nella quale è importante saper costruire delle alleanze, superando gli ostacoli e ovviamente i propri concorrenti.

Le aggregazioni flessibili e distribuite sul territorio sembrano oggi essere più sostenibili di quelle offerte dalle grandi imprese o dalle aree metropolitane, è per questo motivo che oggi si torna a prendere in considerazione i distretti industriali.

Il problema che si pone oggi in Veneto e in Italia più in generale, è come rivitalizzare il distretto e l'impresa manageriale, entrambe destinati ad evolvere, tenendo conto delle mode culturali e delle recenti tendenze. Se la consapevolezza della necessità di innovare è oggi ormai scontata, perché è difficile quindi farlo per le piccole e medie imprese?

La legge regionale 8/2003 ha costituito un genuino tentativo di superare la fase "spontanea" di generazione delle reti e dei distretti nel Veneto, con l'obiettivo di tutelare le concentrazioni di imprese, ma in particolare riuscire a dialogare con comunità di persone determinate ad investire su un certo tipo di conoscenza localizzata e sui beni pubblici locali.

La Regione del Veneto con la L.r n. 9/2007 tenta di promuovere e sostenere l'innovazione e le sue dinamiche, intesa come nuovi prodotti, servizi, applicazioni o modalità di gestione. Essa può spaziare dallo sviluppo di nuove tecniche, sistemi

³ Fondazione Nord Est, *Nord Est 2007. Rapporto sulla società e l'economia*, Marsilio, 2007

e ambienti, all'integrazione di tecnologie attuati in modo originale. Fino allo sviluppo di processi commerciali innovativi o nuove pratiche organizzative o, più in generale, nuove forme di interazione tra le persone e l'informazione, nell'ambiente di lavoro ma anche nella vita quotidiana. Si tratta di un'innovazione che non interessa solamente il campo della ricerca e dell'industria, ma si estende ad ogni settore produttivo.

Nel terzo capitolo infine si prendono in considerazione le agenzie strumentali della Regione Veneto che dovrebbero aiutare/facilitare l'implementazione delle politiche innovative all'interno dell'architettura istituzionale regionale. La scelta si focalizza principalmente su Veneto Innovazione e Veneto Sviluppo, grazie ad alcune interviste effettuate all'interno delle stesse sedi delle agenzie. Si delineano così percorsi costanti per tentare di comprendere che rapporto sussista con la stessa Regione Veneto, ma soprattutto in che modo contribuiscano alle tematiche innovative.

Anche l'Ufficio della Regione Veneto a Bruxelles potrebbe contribuire ad un modo innovativo di lavorare, non semplicemente supportando le esigenze tecniche della Regione e delle sue agenzie, ma svolgendo un'attività specializzata di lobbying nei centri decisionali di Bruxelles o ponendosi in evidenza negli ambienti giusti. Come sono i rapporti intrattenuti tra le agenzie in questione e l'Ufficio della Regione Veneto a Bruxelles dunque?

Le agenzie regionali si sono specializzate in competenze innovative maggiori rispetto agli uffici regionali o sono semplicemente una continuazione, un braccio operativo in una sede staccata? La ricerca si è focalizzata su due precise tipologie di agenzie: Veneto Innovazione e Veneto Sviluppo.

Ringrazio fin da subito l'Ufficio Distretti della Regione che mi ha permesso di effettuare le indagini, dandomi materiale e agganci conoscitivi per effettuare le interviste. Grazie a questa opportunità lavorativa in Regione, sono oggi impiegata presso la sede del Distretto Grafico cartario veneto a Verona, in un centro focale per il settore, sede di un centro di formazione grafica che, a partire dall'offerta di istruzione superiore, finisce con il fornire una formazione universitaria nel settore grafico. Probabilmente, esso rappresenta l'innovazione del modo di operare in un

sistema economico e produttivo regionale secondo quanto auspicato in tutto il lavoro svolto: un centro che sia in grado di raccordare il mondo delle imprese (tramite il distretto), con quello della formazione.

Capitolo 1

POLITICHE EUROPEE PER L'INNOVAZIONE

1.1 Cos'è l'innovazione

L'innovazione consiste nella produzione, l'assimilazione e lo sfruttamento con successo delle novità in campo economico e locale⁴, essa è intesa come una sorta di discontinuità tra conoscenza (*knowledge*) e saper fare (*know-how*), la quale genera nuovi prodotti e/o un sensibile aumento di produttività: a parità di risorse si fanno più cose (sviluppo), o si fanno le stesse cose con meno risorse (sostenibilità).

Innovazione è «la produzione di successo, l'assimilazione e lo sfruttamento di una novità nella sfera economica e sociale. Ricerca, sviluppo e uso di nuove tecnologie sono elementi chiave dell'innovazione, ma non sono i soli. Incorporarli significa che l'azienda deve sostenere uno sforzo organizzativo nell'adattare i suoi metodi di produzione, management e distribuzione»⁵. Le innovazioni non devono necessariamente consistere in una discontinuità per il mercato in cui l'impresa opera, è infatti sufficiente che siano discontinuità per l'impresa che li introduce. Esse assumono forme differenti, che vanno dall'invenzione derivante dalla ricerca e sviluppo, all'adeguamento della procedura di produzione, lo sfruttamento di nuovi mercati, l'utilizzazione di nuovi approcci organizzativi o la creazione di nuovi concetti in materia di commercializzazione.

L'innovazione costituisce infatti lo strumento fondamentale attraverso cui le imprese possono aumentare la produttività dei fattori e, in questo modo, consentire al sistema economico di raggiungere una maggiore competitività

⁴ Comunicazione della Commissione europea dell'11 marzo 2003, *Politica dell'innovazione: aggiornare l'approccio dell'Unione Europea nel contesto della strategia di Lisbona*. [COM (2003)112 def.-Non pubblicata sulla Gazzetta ufficiale]

⁵ Definizione del Libro Verde sull'Innovazione, 1995.

internazionale. Per aumentare la capacità d'innovazione è necessario imparare ad usare, creare e diffondere meglio la conoscenza nel sistema economico.

La corsa all'innovazione è importante quanto la concorrenza tramite i prezzi. Le imprese devono quindi svolgere un ruolo attivo in questo campo, in particolare sfruttando i risultati della ricerca e contribuendo alla crescita della competitività dell'Unione Europea. Si tratta comunque di un processo complesso che può realizzarsi in diversi modi, esso non è mai lineare, ma a catena: da ogni nodo del nostro sistema scaturiscono input e feedback. Per fare questo non sono sufficienti semplici ricercatori che lavorino in laboratorio, al contrario è necessario l'apporto di professionisti che siano capaci di captare qualsiasi segnale utile, interpretarlo e sostenerlo tramite un sistema ICT⁶ efficiente, in grado di condividere le informazioni e trasformarle in conoscenza.

Ciò che più è importante, è saper riutilizzare elementi di conoscenza già presenti all'interno e all'esterno di un'impresa: non è sufficiente essere bravi costruttori di utensili ad esempio, ma risultano utili tutta una serie di "pezzi" di conoscenza riconoscibili in altri nodi del sistema, saperli riutilizzare per poi trovarli nuove applicazioni, innovative per l'appunto.

L'intensità dei diversi livelli di innovazione in Europa, varia a seconda del paese in cui ci si trova e a seconda delle regioni, ci si può trovare infatti di fronte a dati confortanti come quelli evidenziati in Filanda e in Svezia, all'interno dei quali l'innovazione rappresenta rispettivamente il 3,4% e il 3,8% del PIL circa. Se invece si analizzano i paesi meridionali dell'UE, ad esempio l'Italia che per l'innovazione registra solamente un 1% del PIL, si rendono evidenti le divergenze e la necessità di un coordinamento attraverso politiche differenziate per raggiungere entro il 2010 l'obiettivo del 3% del PIL. Il caso dell'Italia si presenta certamente anomalo poiché presenta un livello d'investimenti nella ricerca, inferiore alla media europea (1,11% contro il 2% circa dell'U.E), addirittura il sud Italia svolge solamente l'8% dell'attività della ricerca italiana, i privati infatti

⁶ *Information and Communication Technology*

concentrano gli investimenti in R&S⁷ più del pubblico solamente in tre regioni: Lombardia, Piemonte e Valle d'Aosta (le uniche da essere in linea con l'obiettivo dell'UE per il 2010). Ciò è indicativo del fatto che i dati riportati siano correlati alla dimensione d'impresa prevalente, per cui dove si concentra la grande impresa, si verificano maggiori investimenti in ricerca e innovazione, mentre una scarsità di investimenti si trova proprio dove si presenta la piccola e media impresa, che a causa di una minore disponibilità economica, non può “dedicarsi” alla ricerca, a meno che non sia supportata da un efficace sistema di sostegno pubblico.

Il nuovo scenario economico che si presenta alla PMI, è caratterizzato da una serie di fenomeni articolati e complessi che tendono a premiare efficienza e capacità strategica, ciò contribuisce a rendere indispensabile all'interno delle imprese, un'innovazione di prodotto e/o di processo. Mutano quindi le linee direttrici della politica industriale e della rinnovata mentalità manageriale che tendono a privilegiare l'efficacia, il dinamismo e dunque l'innovazione. Se la parola d'ordine diventa competitività, ciò significa precedere i concorrenti nel mercato, fornendo prodotti e servizi al momento giusto, prevedendo in tempo le esigenze del cliente, disponendo quindi delle capacità necessarie ad innovare e migliorare i prodotti. L'azienda deve compiere un cambiamento nella mentalità, aprendosi ai mutamenti grazie ad un processo complesso che non si esaurisca nella semplice evoluzione di tipo tecnologico, ma che investa anche sulla struttura e sul modo organizzativo interno dell'impresa stessa. Non è infatti pensabile di poter introdurre nuove tecnologie mantenendo inalterate le strutture organizzative, semplicemente applicando nuovi strumenti a procedure preesistenti. Giocando la carta dell'innovazione come fattore strategico, l'organizzazione di un'impresa è chiamata a modificarsi, trovando nella tecnologia un valido supporto per realizzarsi. La sfida più complessa che le PMI si trovano a fronteggiare, sta nella capacità di utilizzare effettivamente l'innovazione traducendola in una maggiore competitività all'interno della logica domanda-offerta. Si tratta di un'operazione

⁷ Ricerca e Sviluppo

difficile, specialmente nel caso della piccole e medie imprese che non dispongono di risorse sufficienti per svolgere al proprio interno, attività finalizzate allo studio e all'individuazione di nuove soluzioni tecnologiche. Esse non sono nemmeno adeguatamente attrezzate per azioni di questo tipo, quindi spesso sono le opportunità stesse di mercato che guidano un'azienda verso determinate scelte, poiché solitamente l'attività di ricerca e sviluppo non è parte integrante della strategia e della pianificazione aziendale. Non vi è dunque una soluzione unica, trasferibile e insegnabile, una sorta di "ricetta" per le imprese che si devono adeguare, ma si tratta di uno studio di casi concreti di successo, di un'analisi della realtà.

I vantaggi dell'innovazione che ne derivano per le PMI, sono sicuramente visibili nel medio - lungo termine, andando ad incidere sulle strategie e sulle politiche di lungo periodo. Si tratta di vantaggi legati alle loro modalità di funzionamento come la flessibilità, la rapidità d'azione e la vicinanza al cliente; non sono trascurabili nemmeno i benefici sociali tra cui ambiente e occupazione: sicuramente l'innovazione porta un miglioramento delle condizioni di lavoro e una maggiore valorizzazione di qualifiche e specializzazioni.

Le Piccole e Medie Imprese⁸, si trovano spesso ancorate alla figura dell'imprenditore che le dirige, ciò comporta una certa resistenza al cambiamento e alla crescita, quindi a tutti quegli investimenti in campo innovativo. Questo è dovuto ad una forte impostazione personale di concezione dell'azienda e a quelle che possono essere le esperienze di ciascun imprenditore e dei suoi più stretti collaboratori, spesso personificati dagli stessi familiari. Vi è quindi una forte diffidenza verso le potenzialità offerte dall'innovazione, rispetto alle tecnologie, all'organizzazione, alle metodologie, alla formazione, ecc. Alcuni studiosi ipotizzano la necessità per le imprese di una sorta di "facilitatore" o consulente che sia in grado di relazionarsi in modo opportuno e differenziato nei loro confronti: egli dovrà innanzitutto saper ascoltare coloro che operano all'interno

⁸ Imprese che posseggono i parametri definiti all'interno della raccomandazione della Commissione Europea n. 1422 del 6 maggio 2003 che sostituiva a decorrere dal 1° gennaio 2005, la precedente raccomandazione 96/280/Ce

della PMI, comprendendo il loro linguaggio e le loro problematiche. In secondo luogo dovrà trasferire ai centri di ricerca, ai fornitori, ai canali di vendita, le suddette esigenze, riportandole in modo opportuno e in un linguaggio consono.

Il “facilitatore”, grazie all’analisi dei problemi e la definizione dei bisogni dell’impresa, diverrebbe così il vero motore del cambiamento culturale, sia per quel che concerne l’azienda, sia per ciò che riguarda i “business partner”. Sicuramente il cambiamento generazionale gioca quale fattore di discontinuità con la vecchia impostazione imprenditoriale, le nuove generazioni mostrano infatti una certa apertura verso le tecnologie emergenti, le quali vengono finalmente concepite come fattore di cambiamento per tutto il sistema aziendale. La tecnologia è sicuramente un potenziale di innovazione e sviluppo, ma senza un cambiamento culturale nell’azienda e del modo di operare, essa non potrà mai trasformarsi in realtà utile.

Per fare ciò, sarà importante disporre di facilitazioni mirate al perseguimento di obiettivi specifici come l’innovazione (nuovi prodotti, nuovi mercati, nuovi processi..) e il passaggio generazionale, sottolineando l’inutilità di finanziamenti a fondo perduto “incontrollati”. Sono necessarie proposte di legge orientate a favorire l’incremento della cultura aziendale, che possano tradursi in proposte di legge per finanziamenti e/o defiscalizzazioni/decontribuzioni per l’uso dei “facilitatori” (*Temporary Manager*, Consulenti di direzione) a supporto del cambiamento nelle PMI sia nella fase della ricerca e introduzione dell’innovazione, sia nella fase del passaggio generazionale.

Se l’innovazione può essere vista come un processo che punta ad aumentare il contenuto della conoscenza sia nei processi che nei prodotti, le imprese dovranno estendere il più possibile i mercati della conoscenza sfruttando l’apertura e la specializzazione su scala globale, della divisione cognitiva del lavoro. Internazionalizzazione e innovazione sono ormai due facce della stessa medaglia: è difficile che cresca l’una senza che contemporaneamente cresca anche l’altra. Questo processo coinvolge spesso la delocalizzazione, vista esclusivamente come trasferimento di attività produttive da una regione all’altra, causa di snaturamento dell’identità di un luogo. Il problema che si pone, è quello di mantenere un

equilibrio fra delocalizzazione e ricollocazione, immaginando percorsi di innovazione che consentano al territorio di crescere e accreditarsi come ambiente creativo, ricco di competenze specializzate e di esperienze qualificanti. Le testimonianze delle imprese più innovative nel processo di internazionalizzazione produttiva, sottolineano l'importanza dell'utilizzo consapevole delle tecnologie di rete, che siano in grado di supportare nuovi strumenti di gestione delle informazioni e delle operazioni. Investendo nelle tecnologie di rete, l'accesso delle PMI alle nuove conoscenze non prodotte localmente è facilitato, abbassando così i costi dell'innovazione.

1.2 L'innovazione nel contesto dell'Unione Europea

Il Consiglio europeo di Barcellona ha invitato il settore privato ad incrementare il livello di finanziamento, che dovrebbe passare dal 56% del 2000, a due terzi degli investimenti complessivi di R&S entro il 2010, percentuale già raggiunta negli Stati Uniti e in alcuni paesi europei.

Mentre il Trattato CECA e il trattato EURATOM si possono considerare trattati di politica industriale per due fra i più importanti settori dell'industria, nel Trattato CE, che comprende tutti i settori dell'economia, manca una vera e propria indicazione relativa ad una politica industriale. Il trattato di Maastricht ha modificato il trattato CE in modo da fornire una base giuridica per l'attuazione di una politica industriale comunitaria. Esso consente infatti alla Commissione di proporre misure volte a rafforzare la competitività dell'industria europea, anche se per avviare azioni sarà comunque necessario ottenere il sostegno unanime del Consiglio.

Nel settore della ricerca e dell'innovazione, l'Unione Europea tende ad assumere quindi un ruolo di indirizzo e coordinamento, anche sulla scorta delle formulazioni del Strategia di Lisbona di cui si parlerà più avanti.

Le sfide lanciate alla competitività, sia per quel che riguarda le nuove tecnologie sia per le industrie tradizionali, non possono più essere fronteggiate solo con

politiche industriali nazionali. Il processo della ristrutturazione industriale è dunque strettamente connesso al fenomeno dell'interdipendenza economica.

La politica industriale comunitaria è attuata mediante misure specifiche a favore di determinati settori industriali e relativi stanziamenti, essa si esplica in:

- Politica commerciale esterna (antidumping e negoziati commerciali bilaterali/multilaterali aventi un'incidenza su singoli settori industriali);
- Politica della concorrenza (strumenti giuridici per l'intervento sui meccanismi di mercato che palesano disfunzioni e per la vigilanza sugli aiuti di stato);
- Politica di Ricerca e Sviluppo;
- Misure generali volte a sviluppare ulteriormente il mercato interno e a realizzare un'unione economica e monetaria europea (in questo caso la politica industriale integra la politica economica generale);
- Rafforzamento della cooperazione tra le imprese europee;
- Politiche sociali e regionali, quando i processi di riconversione industriale comportano inaccettabili conseguenze sociali e regionali.

Dati gli evidenti problemi dovuti alla ristrutturazione industriale, l'Unione Europea si è posta due obiettivi principali: in primo luogo, la Commissione ha fissato un discreto numero di criteri per azioni volte a combattere le crisi nei principali settori industriali della Comunità. Questi criteri si sostanziano nel garantire le condizioni necessarie per assicurare l'incentivazione di quei settori dell'industria europea che possono rilevarsi competitivi nei confronti di altri paesi tradizionalmente industrializzati o di recente industrializzazione, il tutto atto ad evitare qualsiasi distorsione della concorrenza per permettere la ristrutturazione dei settori interessati entro un termine stabilito.

In secondo luogo, essa stimola l'europeizzazione nel campo della ricerca, dell'innovazione e delle strutture industriali che costituiscono i capisaldi della strategia industriale europea.

I vantaggi offerti dall'integrazione dei mercati attuata con la realizzazione del mercato interno annunciato nel Libro Bianco della Commissione *Completamento*

*del mercato interno*⁹, si esplicano nelle possibilità offerte dalla produzione su vasta scala, dalla specializzazione, dalle economie di scala, dall'armonizzazione tecnica, dalla cooperazione internazionale tra le imprese, dalla ricerca, dall'innovazione, dagli investimenti e dalla possibilità di presentare offerte su scala comunitaria.

Analizzando le economie dei paesi che compongono l'UE appare evidente come vi sia un grado di eterogeneità nei sistemi produttivi delle diverse aree, in cui il livello di competitività è infatti determinato da diversi fattori: tradizioni produttive proprie di uno specifico territorio, presenza di materie prime, un particolare ambiente sociale. Tutti fattori che hanno concorso a definire nel tempo, il profilo socio-economico delle varie aree, determinando i settori a vantaggio comparato di specializzazione produttiva. Le economie dei paesi europei hanno quindi seguito processi differenti che ne hanno modificato profondamente le caratteristiche: da un lato si trovano le regioni del nord Europa, caratterizzate principalmente da sistemi economici basati sui settori della meccanica pesante della cantieristica, della lavorazione dei metalli ed altre attività ad elevate economie di scala. In queste regioni, la riconversione industriale attuata negli anni ottanta ha lasciato posto a produzioni a maggiore valore aggiunto e ai servizi. I settori produttivi a vantaggio comparato sono divenuti quelli legati alle produzioni ad alto contenuto tecnologico in cui la componente di ricerca e sviluppo è prevalente. Esempi di queste produzioni sono il polo farmaceutico compreso tra la regione di Copenaghen e quella di Malmoe, le produzioni di bio/nano-tecnologie dell'area di Amburgo, le produzioni medicali e di microelettronica nella regione di Edimburgo.

Le regioni del sud Europa si sono invece specializzate in produzioni manifatturiere tradizionali quali le lavorazioni tessili e dell'abbigliamento, le produzioni di pellame e calzature, la realizzazione di mobili ed elementi per la casa, oltre a produzioni legate al settore agro-alimentare; si tratta di settori con caratteristiche simili a quelle presenti negli anni ottanta.

⁹ Commissione Europea, *Completing the Internal Market. White Paper from the Commission to the European Council* (Milano, 28-29 giugno 1985) COM(85)310 final, 14 giugno 1985.

La Commissione Europea, allo scopo di monitorare le diverse caratteristiche del sistema economico europeo e di verificarne i progressi, redige annualmente una serie di documenti sui risultati di studi sul livello di competitività e sul grado di innovazione dei vari paesi. Il principale strumento d'analisi pubblicato dalla Commissione è lo *European Innovation Scoreboard* (EIS), redatto per la prima volta nel 2001 e successivamente ogni anno, esso registra i progressi compiuti dai paesi dell'UE rispetto agli obiettivi fissati nell'agenda di Lisbona per una economia europea della conoscenza. I parametri studiati da questo strumento coprono quattro ambiti di rilevazione:

- Capitale umano;
- Capacità di creare nuova conoscenza
- Trasmissione
- Applicazione della conoscenza e rilievo della finanza innovativa così come dell'output e dei mercati innovativi.

Da un'analisi storica del periodo 2001-2005, è evidente che i paesi che presentano un'innovazione più dinamica sono quelli in cui sono in corso politiche di sostegno all'innovazione e quelli che presentano alti tassi di nascita start-up innovativi tecnologici.

Ovviamente i risultati forniti, colgono soltanto parzialmente il fenomeno dell'innovazione, essendo focalizzati prevalentemente su forme di innovazione scientifica e quindi su intense attività di R&S e da produzioni tecnologiche. Per cercare di tenere in considerazione anche gli aspetti non prettamente scientifici, si stanno elaborando diversi indicatori che possano esplicitare forme diverse di innovazione. È proprio questo spunto che induce a confrontare il vantaggio competitivo delle imprese americane rispetto a quelle europee. Quelle americane infatti hanno spesso migliori strutture organizzative e migliori metodi di gestione, capaci di collegare le proprie produzioni ai mercati per massimizzare i profitti prodotti dalle nuove tecnologie.

Il primo documento ufficiale della Commissione sui temi dell'innovazione non tecnologica risale al 2004, ad integrazione dell'EIS; ivi molti paesi che avevano evidenziato scarsi risultati nell'indice dell'EIS, come Lussemburgo, Italia, Grecia

e Portogallo, hanno registrato migliori prestazioni. Il Rapporto EXIS¹⁰ pubblicato dalla Commissione nel 2004, bene approfondisce il tema dell'innovazione non-tecnologica evidenziando nuovi indici rispetto a quanto rilevato dall'EIS, indici quali: gli indici sulla domanda di mercato, sul management innovativo, oltre a quelli su attività produttive innovative non-tecnologiche. Questa analisi quindi, rileva tutte le forme di tecnologia non riconducibili ad un base scientifica ma che contribuiscono con carattere innovativo allo sviluppo delle economie dei paesi in cui avvengono.

1.3 Lisbona e il *metodo aperto di coordinamento*

Nel marzo del 2000 si è tenuto a Lisbona un Consiglio Europeo straordinario dedicato ai temi economici e sociali dell'Unione Europea. In tale sede sono state introdotte importanti novità quali l'istituzionalizzazione del Consiglio Europeo di Primavera: un vertice tra i Capi di Stato e di Governo da tenersi ogni anno a marzo e focalizzato interamente su temi economici e sociali; si rivendica inoltre il ruolo cruciale del Consiglio Europeo nel definire le priorità di *policy* a livello comunitario. Prima del Consiglio europeo di primavera si riunisce almeno una volta all'anno, il vertice sociale tripartitico che istituzionalizza i vertici sociali informali che si svolgono dal dicembre 2000. Il suo obiettivo consiste nell'assicurare una partecipazione efficace delle parti sociali all'attuazione delle politiche economiche e sociali dell'Unione.

In tale occasione viene definito un obiettivo strategico decennale e una strategia per attuarlo, la cosiddetta "Strategia di Lisbona"¹¹. Per fare ciò è necessario un metodo di lavoro snello ed efficace che favorisca la collaborazione tra l'Unione e gli Stati membri. A tal fine, l'agenda di Lisbona deve coinvolgere tutti gli interessati ai livelli europeo, nazionale, regionale e locale: Stati membri, cittadini

¹⁰ Indagine condotta su 25 paesi dell'Unione Europea

¹¹ L'obiettivo posto a Lisbona è molto ambizioso e si propone, in dieci anni, di far divenire l'Europa «l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale». Vedi Conclusioni della Presidenza, par.5, marzo 2000

europei, parlamenti, parti sociali, la società civile e le varie istituzioni comunitarie. Tutti dovrebbero contribuire alla costruzione del futuro dell'Europa. Del resto ciascuno potrà beneficiare del futuro che l'agenda di Lisbona sta cercando di plasmare, si intende infatti sfruttare tali potenzialità a vantaggio dei cittadini europei, creando nuove opportunità e determinando una visione comune del progresso.

Il “Metodo Aperto di Coordinamento”, sancito a Lisbona, è messo in atto utilizzando strumenti quali indicatori e parametri di riferimento, esperienze, l'utilizzo di esperti, la valutazione reciproca e la diffusione di buone pratiche. Nel rispetto della suddivisione dei processi trattati, questo metodo dovrebbe fornire un nuovo quadro di cooperazione tra gli Stati membri, al fine di far convergere le politiche nazionali e realizzare determinati obiettivi condivisi da tutti. Esso si basa principalmente su:

- Individuazione e definizione comune di obiettivi da raggiungere;
- Strumenti di misura definiti in comune (statistiche, indicatori) che permettano agli Stati membri di valutare la propria situazione ed eseguire l'evoluzione verso gli obiettivi fissati;
- Strumenti di cooperazione comparativi che stimolino l'innovazione, la qualità e la pertinenza dei programmi d'insegnamento e di formazione (diffusione di “buone pratiche”, progetti pilota, ecc.).

Questo tipo di metodo si usa caso per caso, esso esprime il tentativo di promuovere la cooperazione e lo scambio delle pratiche migliori concordando obiettivi e orientamenti comuni agli stati membri. Inoltre, prevede un regolare controllo dei progressi compiuti per il perseguimento degli obiettivi comuni, comparando le iniziative di ciascun stato per trarre insegnamenti dalle esperienze altrui¹². L'utilizzo di questo metodo non deve diluire gli obiettivi comuni del Trattato né sminuire la responsabilità politica delle istituzioni, infatti non vi si ricorre quando è possibile un'azione comunitaria secondo il classico metodo comunitario. Un approccio completamente decentrato sarà applicato in linea con il

¹² Vedi Libro Bianco *La governance europea*, COM (2001) 428 definitivo/2

principio di sussidiarietà nel quale l'Unione, gli Stati membri, i livelli regionali e locali, così come la società civile e i partner sociali, saranno attivamente coinvolti usando diverse forme di partnership.

Nel contesto del principio di buona *governance* si sono verificati dei cambiamenti importanti dai quali tutti hanno tratto beneficio. In effetti, i processi partecipativi rafforzano l'automatizzazione di tutte le parti implicate e il loro senso di appropriazione dei risultati ottenuti. Essi contribuiscono inoltre a rafforzare la democrazia aiutando a creare nuovi partenariati, aumentano la qualità delle decisioni e costituiscono una garanzia supplementare alla loro realizzazione.

Si può parlare del Metodo Aperto di Coordinamento come di un nuovo modo di concepire la *governance*? È proprio su ciò che si interroga Radaelli nel suo saggio¹³, il quale basa questa ipotesi su determinati elementi che caratterizzano il nuovo metodo: il nuovo e limitato ruolo che assume la legge con questo metodo, per cui non vi è una reale demarcazione tra il processo di formulazione della legge e il momento della sua implementazione. Un nuovo approccio per il *problem solving* che porta alcuni autori americani a sottolineare le potenzialità di questo metodo per ciò che riguarda il *bottom –up learning*: essi sostengono l'idea che vi sia una soluzione che non possa però essere data gerarchicamente. Il metodo descritto, attiverebbe infatti un network per trovare la soluzione migliore, come se si trattasse del lavoro di un radar. D'altro canto, si insiste sul processo di mutuo apprendimento e lo sviluppo di politiche locali a patto che ciò non sia dettato da Bruxelles, all'interno quindi di una logica *bottom up*. La partecipazione risulta inoltre un elemento chiave del processo: la divisione dei poteri è più marcata che nella legislazione tradizionale, ciascun livello di governo e la società civile sono chiamati a partecipare. La partecipazione risulta essenziale per due ragioni: la legittimità e l'effettività; essa non dovrebbe essere limitata a coloro che operano al livello dei comitati europei, ma dovrebbe essere estesa agli attori locali. Anche la diversità e la sussidiarietà sono elementi che caratterizzano il metodo aperto, esso infatti presuppone diversi modelli di capitalismo che trovano la soluzione ai loro

¹³Radaelli C.M (2003), *The Open Method of Coordination: a new governance architecture for the European Union?*. Paper presentato al SIEPS, *Swedish Institute for European Policy Studies*.

stessi problemi, grazie alle sfide della complessità e della competitività. I modelli di governance più tradizionali al contrario, puntano sull'armonizzazione. Si individuano inoltre nuovi modi di produrre conoscenza, lavorando attraverso network, si cercano nuove conoscenze a tutti i livelli: basti pensare a tutti i meccanismi per la diffusione della politica transnazionale. Risulta meno chiaro se il Metodo Aperto di Coordinamento contenga strumenti specifici e coerenti per l'apprendimento *bottom-up* e quindi comporti il *policy learning*.

Infine, il Metodo Aperto di Coordinamento potrebbe veramente essere concepito come una nuova architettura di *governance*, ma bisogna tener presente che tutte le caratteristiche illustrate da Radaelli, attengono alla sfera ideale tipica del metodo, l'accento viene quindi posto sulle potenzialità dell'apprendimento. La legittimità del Metodo Aperto di Coordinamento è ancora contestata, la partecipazione degli attori locali, dei governi regionali, degli attori sociali e dei parlamenti è limitata. Ciò provoca un problema di legittimità e un problema di effettività. Il corpo del metodo è costituito da un network di funzionari pubblici e da esperti, questo potrebbe comportare l'aumento della natura tecnocratica del processo politico europeo, sacrificando l'apertura di canali per decisioni più democratiche.

La Commissione ha proposto un partenariato per il rinnovamento europeo¹⁴, inserito nel programma strategico per il periodo 2005-2009, il quale intende permettere agli Stati membri, all'Unione e alle parti sociali di lavorare insieme per conseguire gli stessi obiettivi. Come annunciato, la crescita e l'occupazione dovrebbero essere il primo banco di prova di questo nuovo partenariato. I numerosi apporti ricevuti indicano chiaramente una reale volontà di partecipare a tale rinnovata ambizione.

¹⁴ Commissione Europea, COM (2005)12, 26.01.2005

1.4 L'innovazione nella "strategia" di Lisbona

La strategia di Lisbona è stata oggetto di diverse critiche, soprattutto a causa della scarsa effettività delle indicazioni contenute.¹⁵ Essa inoltre non è riuscita a coinvolgere abbastanza i principali interlocutori nella fase esecutiva, specie a livello nazionale (parlamenti nazionali e regionali, parti sociali, società civile). La mobilitazione può avvenire soltanto se gli interessati si sentono responsabili e implicati nel processo decisionale ed esecutivo.

In realtà si tratta di obiettivi fissati che rimangono indicazioni di principio e che non comportano sanzioni per chi non li rispetti (diversamente da quanto accade per altri accordi europei), è tanto facile richiamarsi a Lisbona quanto poco vincolante sul piano degli impegni concreti. Una volta riconosciute le priorità, e quindi riconosciuto che la competitività europea può essere raggiunta solo accrescendo gli investimenti in conoscenza, tutti dovrebbero agire in questa direzione, senza cadere nel circolo vizioso del *free riding*, dove ciascuno rinvia ad altri le responsabilità.

La strategia di Lisbona riconosce l'innovazione come leva della crescita economica e della dimensione locale per l'efficacia delle politiche per l'innovazione, i livelli comunitario, nazionale e regionale svolgono funzioni distinte all'interno di una politica integrata per l'innovazione.

A livello europeo, si inseriscono i progetti di ricerca strategica a carattere transnazionale che comportano alti rischi ed elevate economie di scala, a questo livello spetta anche il dovere di valutare le politiche locali, fornendo strumenti di comparazione e verifica delle buone pratiche.

Le iniziative sul fronte dei progetti di sviluppo tecnologico, degli accordi per l'innovazione con le grandi imprese e del coordinamento delle politiche regionali, spettano invece al livello nazionale; il livello regionale infine, ha dirette responsabilità sulle attività di trasferimento tecnologico, sugli incentivi alla ricerca applicata e per l'attivazione di progetti di innovazione, specie quando coinvolgono reti di *PMI*.

¹⁵ Le critiche più incisive sono quelle contenute nel *Rapporto Sapir. Europa, un'agenda per la crescita*, Bologna, Il Mulino, 2004.

L'eterogeneità che caratterizza l'economia europea, data dai diversi modelli produttivi locali, richiede il coinvolgimento diretto degli attori locali e l'applicazione di programmi differenziati per il raggiungimento di una struttura economica più innovativa. Questa diversità della struttura produttiva europea è certamente una risorsa che va valorizzata, essa deve portare ad un pluralismo dei percorsi di sviluppo, favorendo relazioni di complementarietà, non esclusivamente di concorrenza. L'innovazione presuppone uno scambio continuo di conoscenze complesse fra attori economici, perciò è fondamentale la condivisione di un contesto di relazioni produttive, sociali e istituzionali: la formazione di reti locali specializzate di *PMI* va chiaramente in questa direzione. La dimensione regionale, in particolare quella distrettuale, costituisce veramente uno dei livelli essenziali della politica per la competitività europea.

La Comunicazione della Commissione del marzo 2003¹⁶ fa il punto del processo della politica d'innovazione e della strategia di Lisbona avviata nel marzo 2000 e cerca di presentare un programma d'azione per la Comunità e per gli Stati membri, inteso a contribuire alla realizzazione degli obiettivi stabiliti dalla "strategia". Come si evince dal documento, la diversità dell'innovazione comporta delle difficoltà di comprensione del processo nel suo insieme, specie al livello politico. Inizialmente è stato attuato un approccio lineare basato sulla ricerca, mentre si è poi rivelato più appropriato un approccio sistemico che comprenda tutti gli elementi che intervengono nell'innovazione, per poter comprendere non solo l'innovazione di tipo tecnologico, ma anche altre forme di innovazione.

L'integrazione dell'innovazione nelle diverse politiche consente di rafforzare l'impresa che si trova al centro del processo: la cooperazione con altre imprese e le pubbliche autorità, impone la creazione di «grappoli d'impresa» (*clusters*) complementari, geograficamente concentrati, interdipendenti e concorrenti. La comunicazione sottolinea alcune condizioni per lo sviluppo dei processi innovatori come l'apporto di capitali, la concorrenza, un contesto regolamentare più flessibile, l'esistenza di manodopera qualificata e mobile. È sicuramente una

¹⁶ Commissione Europea, COM (2003)112 def., 11.3.2003

questione molto delicata, le autorità comunitarie, nazionali e regionali devono pertanto affondarla con il massimo della flessibilità.

La sfida maggiore che dovrà affrontare l'Unione Europea, sarà il recupero del ritardo accumulato sui principali concorrenti quali Stati Uniti e Giappone ed aiutare i nuovi Stati membri a colmare le lacune, sviluppare le competenze necessarie e trarne vantaggio dalla propria situazione economica e sociale.

Grazie al Metodo Aperto di Coordinamento, gli Stati membri che hanno registrato progressi maggiori rispetto agli altri hanno consentito agli altri stati di progredire più rapidamente di quello che sarebbe avvenuto in un ad situazione normale. L'Unione Europea dovrà affrontare le reticenze interne nei confronti dell'adeguamento ai processi innovatori, a questo scopo sono stati compiuti degli sforzi in materia di coordinazione, in particolare nell'ambito dei Programmi quadro di ricerca al fine di migliorare la connessione tra ricerca e innovazione. Anche in altri settori è utile rafforzare l'aspetto dell'innovazione, a livello nazionale la Comunicazione propone un piano d'azione che sia in grado di migliorare le conoscenze sull'innovazione, migliorandolo ad esempio gli strumenti statistici coordinando l'azione dei ministeri interessati. Inoltre viene ribadita l'importanza di migliorare il contesto delle imprese rafforzando l'interazione con altre politiche quali la concorrenza, il mercato interno, la politica regionale, le misure fiscali, l'istruzione e la formazione professionale, l'ambiente, la normalizzazione o il brevetto comunitario. L'innovazione per progredire, necessita di essere percepita in modo positivo dal mercato, in questo modo sarà possibile verificare le reazioni dei consumatori in mercati pilota che possono essere particolarmente ricettivi nell'ambito dell'Unione Europea; questa procedura aiuterà anche le imprese europee ad insediarsi nel mercato mondiale.

È dunque necessario che l'Unione Europea sviluppi una politica integrata dell'innovazione, Commissione e Stati membri devono elaborare un quadro d'azione che stabilisca priorità e obiettivi, rafforzando il processo di apprendimento reciproco.

1.5 Un'ampia strategia dell'innovazione per l'UE

Nel marzo 2006, viene lanciata dal Comitato delle Regioni la cosiddetta *Lisbon Monitoring Platform (LMP)* allo scopo di creare una comunità che sostenga il partenariato per la crescita e lo sviluppo, facilitando lo scambio di informazioni tra attori politici locali e regionali. In quanto modo si auspica una denuncia di quelle che sono le sfide e gli ostacoli incontrati dalle stesse autorità locali e regionali, nell'applicare la strategia di Lisbona e nel trovare soluzioni realistiche e valide. Certamente una migliore *governance* è riconosciuta come uno dei fattori chiave per il successo della strategia di Lisbona. Il sito della LMP è stato rilanciato e aggiornato dal settembre 2007, esso infatti è dotato di nuove funzionalità interattive che permettono l'individuazione di nuove analisi comparative e di indicatori. Il progetto comprende circa 101 membri, con un'equa distribuzione tra autorità locali e regionali di 26 Stati membri. La piattaforma ha promosso inoltre uno scambio dinamico di idee politiche e di buone pratiche tra i membri della piattaforma, incrementando la cooperazione, nell'implementazione di misure che coinvolgono aree politiche strategiche quali: innovazione, ricerca e sviluppo sostenibile.

Il 13 settembre 2006 la Commissione ha elaborato una comunicazione intitolata *Mettere in pratica la conoscenza: un'ampia strategia dell'innovazione per l'UE* in risposta all'invito del Consiglio europeo e di alcune raccomandazioni da parte di altri organi. Nella comunicazione si sottolinea come il potenziale enorme in campo innovativo dell'UE, non venga valorizzato all'interno di un quadro normativo ed economico sufficientemente efficace, nonostante siano già state adottate misure importanti quali un'altra comunicazione dell'ottobre del 2005, *Potenziare la ricerca e l'innovazione* e alcuni programmi di riforma nazionali, volti a sostenere gli orientamenti integrati della strategia di Lisbona del 2005. Si mette in evidenza come nonostante tali iniziative, l'economia europea sia ancora poco innovatrice a livello mondiale. La Comunicazione in questione infatti, cerca di fornire un quadro per il dibattito sull'innovazione sia al livello nazionale, sia al livello europeo, cercando di individuare nuovi ambiti di azione ed introducendo

una strategia atta a favorire la creazione e la commercializzazione di nuovi prodotti/servizi innovativi nei settori promettenti.

Il documento mette in evidenza come persistano ancora carenze nelle condizioni e nella continua svalutazione dell'importanza dell'innovazione, come valore fondamentale nella nostra società. Si tratta infatti di un'area in cui le autorità pubbliche a tutti i livelli, possono e devono agire molto rapidamente. Solo superando questi ostacoli, potremo avanzare attraverso la creazione di un vero spazio innovativo europeo.

Si sottolinea come l'istruzione rappresenti un fattore essenziale al fine di creare una società aperta all'innovazione, è necessario quindi incoraggiare la modernizzazione e la ristrutturazione dei sistemi educativi affinché siano idonei a fornire gli strumenti necessari all'innovazione nei settori delle scienze, della matematica, delle lingue e del digitale. Si afferma che l'educazione è la preconditione perché si possa avanzare in una direzione innovativa, essa deve infatti promuovere i talenti e la creatività fin dai primi passi; nella propria Comunicazione del 2005¹⁷, la Commissione aveva già identificato le competenze essenziali alla convivenza e al lavorare in una moderna società orientata all'innovazione.

Attraverso il Metodo Aperto di Coordinamento quindi, la Commissione aiuterà a facilitare la modernizzazione e la ristrutturazione del sistema educativo così da fornirgli le competenze chiave in materia. Si tratta spesso di una mancanza di capacità appropriate nel campo delle scienze, dell'ingegneria e delle ICT e secondo il documento, ciò rappresenta la sfida maggiore da affrontare.

Imprese, settore pubblico e consumatori devono essere coinvolti nei processi innovativi, va incoraggiata quindi la cooperazione fra di essi in forme più volte ribadite nelle intenzioni degli organi comunitari come: *cluster*, trasferimento di conoscenze fra gli organismi di ricerca pubblici e industria, partenariati strategici fra imprese e centri universitari e l'Istituto Europeo di Tecnologia (IET)¹⁸.

¹⁷ Commissione Europea, *Proposal for a Recommendation of the European Parliament and the Council on Key Competences for Lifelong Learning*, COM (2005) 548.

¹⁸ La Commissione intende istituire questo organismo per favorire un partenariato integrato fra la

Viene inoltre evidenziata l'importanza di consentire la mobilità ai ricercatori che possano acquisire nuove conoscenze e scoprire nuove applicazioni, sia al livello transnazionale che strutturale (fra mondo accademico e industria). Il mercato interno presenta ancora notevoli ostacoli che impediscono la formazione di un mercato del lavoro aperto e competitivo, la Comunicazione rileva come le barriere coinvolgano non solo la libera circolazione di beni e servizi, ma anche la mobilità dei lavoratori e la disponibilità dei fondi capitale a rischio; se si vuole creare uno spazio europeo, queste barriere devono essere rimosse.

Il settore dei servizi rappresenta certamente una grande opportunità di innovazione che va sfruttata, per fare ciò è necessario sostenere il finanziamento e la costituzione di *PMI* innovative nel settore dei servizi. Grazie all'iniziativa *Europe INNOVA*¹⁹, la Commissione svilupperà un approccio più attivo alla creazione e al supporto di giovani *PMI* nel settore dei servizi. In particolare l'iniziativa offrirà importanti punti di collegamento e incontro tra il mondo accademico, imprenditoriale e finanziario, creando una sorta di piattaforma incubatrice per questo specifico settore.

La tutela della Proprietà intellettuale è certamente rilevante ai fini dell'innovazione, senza un'adeguata protezione degli inventori e delle loro creazioni, non vi è motivo di investire in essi e la Commissione è convinta che l'adozione di una sorta di "brevetto comunitario" sia un passo molto importante. Allo stesso tempo gli Stati membri e la Commissione, dovrebbero impegnarsi per migliorare l'attuale sistema di brevetti rendendolo più efficiente, ratificando il Protocollo di Londra.

La comunicazione inoltre evidenzia l'efficacia del *clusters*, come ausilio nel colmare il gap esistente tra business, ricerca e risorse, anche grazie alla capacità di apportare conoscenza più velocemente al mercato. I *clusters* aumentano infatti la produttività, attraggono investimenti, promuovono la ricerca, fortificano la base

scienza, l'impresa e l'istruzione al fine di sviluppare un nuovo modello di innovazione.

¹⁹ Si tratta di un'iniziativa per i professionisti dell'innovazione, sostenuta dalla Commissione europea nell'ambito del sesto programma quadro, essa sviluppa ulteriormente l'approccio fondato sul collegamento in rete degli attori dell'innovazione, abbinando perizia analitica ed esperienza di base sul campo.

industriale e sviluppano specifici prodotti o servizi, essi diventano punto di riferimento per lo sviluppo delle diverse capacità. I clusters possono attrarre numerose “teste” brillanti che sostengono l’innovazione, l’esempio più esplicativo è certamente quello legato alla storia della *Silicon Valley*. È questo il motivo per cui le politiche per i distretti stanno diventando sempre più un elemento importante, per non dire fondamentale, all’interno delle politiche per l’innovazione degli stati membri, come evidente nei Programmi Nazionali di Riforma e anche come testimoniano gli strumenti apportati dalla Comunità Europea. La nuova generazione di programmazione delle politiche regionali europee per l’arco temporale compreso tra il 2007 e il 2013, promuove un approccio basato sui distretti innovativi regionali, non solamente nello sviluppo dei centri urbani, ma anche delle regioni rurali più povere.

Tutto ciò è realizzabile attraverso un impegno finanziario importante, una volta raggiunti gli obiettivi essi potrebbero anche aumentare il livello dei finanziamenti per la ricerca e lo sviluppo nell’Unione Europea. Le forme di finanziamento previste a livello comunitario si esplicano nel Settimo programma quadro previsto nell’arco temporale compreso tra il 2007 e il 2013, nelle Iniziative Tecnologiche Comuni, nel Programma per la Competitività e l’Innovazione²⁰, nello strumento di finanziamento a rischio condiviso²¹, nell’iniziativa JEREMIE²², nel nuovo inquadramento degli aiuti di stato alla R&S, negli incentivi fiscali alla R&S e nell’assegnazione di una larga parte dei 308 miliardi di euro dei Fondi strutturali agli investimenti nel campo del sapere e dell’innovazione. La comunicazione dedica un paragrafo nello spiegare che JEREMIE sarà un’iniziativa innovativa di utilizzo dei fondi strutturali per assicurare l’accesso ai finanziamenti da parte da parte di piccoli affaristi. L’iniziativa si impegnerà a lavorare all’interno dei programmi per la politica di coesione nell’aiutare gli stati membri a disegnare strumenti finanziari a favore delle PMI. La Commissione ha infatti adottato

²⁰ PCI, prevede l’aumento del 60% degli strumenti finanziari a favore dell’imprenditorialità e dell’innovazione.

²¹ SFRC, sosterrà tramite prestiti e garanzie gli investimenti private in progetti di ricerca, sviluppo tecnologico e dimostrazione ad alto rischio

²² Joint European Resources for Micro-to-Medium Enterprises

recentemente le nuove Guide linea per gli aiuti di stato per capitali di rischio²³, queste miglioreranno il target degli aiuti di stato nel mercato fallimentare di modo da prevenire l'ammontare dei capitali di rischio ed assicurare sufficienti fondi per la ricerca e l'innovazione.

Come sottolinea la Commissione all'interno del documento analizzato, il settore pubblico si deve dotare di approcci innovativi e scoprire nuove tecnologie nonché procedure nella pubblica amministrazione. Le tecnologie di informazione e comunicazione (ICT) sono poco sfruttate nell'Unione Europea in generale, ma nel settore pubblico ancor meno, superare questo dato è cruciale per lo sviluppo del servizio pubblico.

1.6 Una migliore *governance* europea per l'innovazione

Un capitolo a parte è dedicato alla *governance* europea per l'innovazione che merita un'analisi particolare rispetto all'intero documento. La Commissione rileva l'importanza di una strategia che sia di lungo termine, basata su un'azione collettiva da parte di tutti gli attori che partecipano al sistema, non tramite singole azioni o singoli partecipanti. Solo l'insieme di tutti gli sforzi combinati da parte di tutti, spingendo assieme quando necessario, in competizione quando richiesto, porterà l'innovazione nella nostra società, nel modo opportuno. Una leadership politica è necessaria per un cambio strutturale che sia inevitabilmente legato ad una società basata sulla conoscenza e favorevole all'innovazione, un tipo di società che la comunicazione in oggetto intende promuovere²⁴. Per attuare le intenzioni espresse in questa comunicazione, è necessaria una nuova struttura di *governance*, ciò dovrebbe portare ad un'innovazione concepita su tutti i livelli, è per questo caldamente auspicato nuovamente l'utilizzo dei meccanismi nazionali di coordinamento stabiliti all'interno del processo di Lisbona per monitorare l'effettiva applicazione delle loro strategie di innovazione. La nuova struttura

²³ *Community Guidelines on state aid to support risk capital investments in SMEs of 19.07.2006*, http://ec.europa.eu/comm/competition/state_aid/others/risk_capital_guidelines_en.pdf

²⁴ Commissione Europea, COM (2006) 502 final, 13.09.2006

della rinnovata strategia di Lisbona prevede un forum per le discussioni politiche ed uno scambio a livello europeo di *best practice* sull'innovazione all'interno di un contesto di sorveglianza multilaterale basata su un trattato. La prossima revisione delle linee guida integrate è prevista nel 2008 per un nuovo ciclo di tre anni che vedrà la possibilità di riflettere le esperienze vissute grazie ai Programmi di Riforma Nazionali previsti per l'arco temporale compreso tra il 2005 e il 2008. Le maggiori competenze per l'innovazione si trovano spesso all'interno del livello regionale, le regioni infatti dovrebbero essere coinvolte nella preparazione e nell'applicazione dei Programmi di Riforma Nazionali, includendo, attraverso lo sviluppo, le proprie strategie di innovazione regionali. Un'ulteriore iniziativa quale *Pro INNO Europe*, favorisce la possibilità di una piattaforma concepita per riunire gli attori politici regionali e nazionali, allo scopo di facilitare anche in questo caso, una cooperazione transnazionale in aree di comune interesse. Infine, ci si concentra sull'importanza, definita vitale, di ciascun privato partecipante al sistema, essenziale per la costituzione di un sistema innovativo, il quale deve sentirsi pienamente coinvolto all'interno di questa priorità politica.

Nonostante si sia progredito attraverso il Piano d'Azione²⁵ e la Comunicazione della Commissione²⁶ dell'ottobre 2005, la presente in analisi compie un ulteriore sforzo per creare un contesto più ampio, cercando di stimolare entrambi i lati dell'innovazione, sia quello riferito alla domanda, sia quello correlato all'offerta. La Commissione fornisce a questo punto una serie di azioni che possano coinvolgere non solo il mondo degli affari, ma anche la società civile stessa; in particolare, vengono elencate dieci azioni concrete di alta priorità politica come parti integranti della strategia di Lisbona per la crescita e l'occupazione. Le azioni più interessanti riguardano la previsione, all'interno dell'azione 2, del *European Institute of Technology (EIT)* che dovrebbe essere operativo entro il 2009 e che

²⁵ Commissione Europea, COM (2003)226 final/2, 4.6.2003

²⁶ Comunicazione della Commissione Europea, *Implementing the Community Lisbon Programme. More Research and Innovation – Investing for Growth and Employment: A Common Approach*, COM (2005) 488 finale, 12.10.2005.

dovrebbe aiutare l'esercizio delle capacità e delle performance innovative europee.

1.7 L'innovazione all'interno dei Programmi Quadro

Anche in ambito comunitario, così come sul fronte nazionale e spesso anche regionale e locale, sono differenti tra i diversi settori, le velocità di sviluppo e di crescita. Si può così comprendere come diverse debbano essere le finalità e le intensità di intervento, dopotutto l'uguaglianza sostanziale sta nell'offrire trattamento diverso a soggetti o territori con problemi differenti.

Gli interventi strutturali differenziano il loro intervento attraverso una differenziazione degli obiettivi prioritari e degli strumenti necessari per raggiungerli.

I regolamenti adottati dal novantatre hanno definito sei differenti obiettivi prioritari che, oltre ad avere differenti finalità, avevano anche proprie metodologie di programmazione, attraverso cui articolare la ripartizione e la programmazione di utilizzo delle risorse finanziarie dei Fondi Strutturali.

La finalità comune dei Fondi strutturali è quella di favorire lo sviluppo delle aree, dei settori e dei gruppi sociali che per diversi motivi sono in stato di svantaggio, allo scopo di facilitare in tutte le comunità europee una crescita economico-sociale più coesa ed equilibrata. La riforma del 1993 ha previsto per l'Italia, l'utilizzo di tre tipi di Fondi strutturali:

- I. Il Fondo europeo di sviluppo regionale (Fesr²⁷)
- II. Il Fondo sociale europeo (Fse)
- III. La sezione Orientamento del Fondo europeo agricolo di orientamento e di garanzia (Feaog-O).

I documenti di programmazione degli interventi si differenziano a seconda del periodo in cui si svolgono, nello spazio compreso tra il 1994 e il 1999, i principali

²⁷ Il Fesr, creato nel 1972, si è da sempre avvalso della maggioranza delle dotazioni finanziarie predisposte per i Fondi.

strumenti di programmazione sono stati i Piani/Quadri comunitari di sostegno (Qcs), i Programmi operativi (Po), le Sovvenzioni globali (Sg) e i Documenti unici di programmazione (Docup).

I Quadri comunitari di sostegno sono documenti predisposti dalla Commissione Europea, di concerto con lo Stato e le Regioni interessate, essi vanno a costituire il quadro di riferimento per l'attuazione degli interventi, entro cui durante il periodo di programmazione, i Programmi operativi e le Sovvenzioni globali possono muoversi.

Dal 1984 i programmi comunitari si sono succeduti aumentando di volta in volta il numero delle procedure amministrative e finanziarie che disciplinano le attività comunitarie in materia di ricerca. Fin dal loro lancio, i programmi quadro hanno avuto un ruolo guida nella ricerca multidisciplinare e nelle attività di cooperazione, in Europa e altrove, il Settimo programma quadro continua a svolgere questa funzione ma in modo più esteso e completo rispetto a quelli precedenti.

Il Settimo Programma Quadro per la ricerca contiene alcune differenze fondamentali rispetto ai precedenti, la prima differenza rilevante è uno stanziamento di bilancio maggiore che registra un aumento del 63% rispetto al Sesto PQ ai prezzi correnti, il che significa maggiori risorse a favore della ricerca europea, ciò rappresenta indubbiamente un forte messaggio politico rivolto agli Stati membri dell'UE che hanno deciso di impegnare la spesa per la ricerca, dall'attuale 2% del PIL al 3% nel 2010.

Per questo programma vengono ulteriormente ridotti i fondi, come già era avvenuto con la precedente programmazione 2000-2006, il numero dei fondi sarà infatti limitato al Fondo Europeo di Sviluppo Regionale²⁸, al Fondo Sociale Europeo²⁹ e al Fondo di coesione. Al contrario di quel che avviene per i vecchi programmi finanziabili da più fondi, i futuri interventi del FESR e del FSE saranno destinati ad operare come unico fondo per programma. Si tratta anche in questo caso di introdurre nuove misure per migliorare la coerenza e l'efficacia di

della politica della ricerca europea, ciò è reso evidente dalla semplificazione delle procedure di partecipazione al programma e dal suo bilancio, per temi e non per strumenti, in grado di portare ad un'azione più coordinata ed efficace.

Si introduce un nuovo meccanismo di “finanziamento con condivisione dei rischi”, volto ad incrementare il sostegno agli investitori privati nell'ambito di progetti di ricerca, facilitando l'accesso ai prestiti della Banca Europea per gli Investimenti finalizzati a grandi azioni di ricerca.

Il VII PQ intende essere uno dei più importanti strumenti per il raggiungimento degli obiettivi previsti dalla strategia di Lisbona per la crescita e la competitività, poiché rappresenterà il principale strumento per il finanziamento della ricerca e dello sviluppo tecnologico nell'arco temporale compreso tra il 2007 e il 2013. Il programma rappresenta per l'UE l'opportunità di portare la sua politica della ricerca al livello delle proprie ambizioni economiche e sociali, consolidando lo Spazio europeo della ricerca. Le prospettive finanziarie proposte per questo periodo, hanno visto crescere il peso della conoscenza e dell'innovazione nel bilancio comunitario:

- 16 giugno 2004: Comunicazione della Commissione *Scienza e tecnologia, la chiave per il futuro dell'Europa – Linee guida per la futura politica dell'Unione Europea a supporto della ricerca*. La Comunicazione ha costituito la base per la discussione e per la consultazione fra i soggetti coinvolti.
- 6 aprile 2005: la Commissione rende nota la sua proposta per il VII Programma Quadro. La proposta viene accompagnata ad un documento³⁰ che descrive il contesto politico e gli obiettivi per il medesimo periodo.
- 21 settembre 2005: la Commissione approva e rende note le proposte per Programmi Specifici di Implementazione del VII Programma Quadro.

Il settimo programma quadro si articola in quattro programmi specifici principali che sono emersi da un'ampia consultazione pubblica in materia, sulla cui base

³⁰ “Building the ERA of knowledge for growth”

dovranno essere strutturate le attività europee nel settore della ricerca. I programmi specifici si suddividono in:

1) *Cooperazione*. L'obiettivo di questo programma è quello di assistere l'intera gamma delle attività coinvolte nella cooperazione transnazionale, dai progetti e reti cooperative al coordinamento dei programmi di ricerca, inclusa la cooperazione con i paesi terzi; così facendo mira a rafforzare i legami tra l'industria e la ricerca in un quadro transnazionale. In questo modo sarà possibile costruire e consolidare la leadership europea nei settori più importanti della ricerca. Il programma inoltre è articolato in nove temi che formano altrettanti sottoprogrammi, autonomi sul piano operativo della gestione, ma allo stesso tempo complementari e coerenti, in modo da consentire l'attuazione di strategie comuni e interdisciplinari per i temi di ricerca di interesse comune:

- Salute;
- Prodotti alimentari, agricoltura e biotecnologie;
- Tecnologie dell'informazione e della comunicazione;
- Nanoscienze, nanotecnologie, materiali e nuove tecnologie di produzione;
- Energia;
- Ambiente (ivi compresi i cambiamenti climatici);
- Trasporti (ivi compresa l'aeronautica);
- Scienze socioeconomiche e scienze umane;
- Sicurezza e spazio.

2) *Idee*. Questo programma copre la gamma dei progetti basati su proposte individuali di ricercatori e serve ad incentivare le ricerche di frontiera in Europa, cioè la scoperta di nuove conoscenze che cambino fondamentalmente la nostra visione del mondo e il nostro stile di vita. I progetti spaziano in tutti i campi scientifici e tecnologici, compreso ingegneria, scienze economiche e studi umanistici. Per realizzare tale

obiettivo, il nuovo Consiglio Europeo della Ricerca³¹ sosterrà i progetti di ricerca più ambiziosi e più innovatori. Per rafforzare l'eccellenza della ricerca europea favorendo la concorrenza e l'assunzione di rischi, vi sarà un consiglio scientifico predisposto per la nuova struttura sopra citata, in grado di definire le priorità e le strategie scientifiche in maniera autonoma.

- 3) *Persone*. Si impegna a mobilitare risorse finanziarie atte a migliorare le prospettive di carriera dei ricercatori in Europa ed attirare il maggior numero di giovani ricercatori di qualità. È previsto quindi il rafforzamento del potenziale umano nella ricerca e tecnologia in Europa, grazie ad una serie di strumenti volti a facilitare l'attività dei ricercatori, assimilabili alle precedenti Azioni *Marie Curie* che da anni offrono opportunità di mobilità e formazione ai ricercatori europei.
- 4) *Capacità*. Questo programma si impegna a fornire ai ricercatori, gli strumenti efficaci per rafforzare la qualità e la competitività della ricerca europea, investendo maggiormente nelle infrastrutture di ricerca nelle regioni meno efficienti e nella creazione di poli regionali di ricerca a vantaggi della *PMI*. Così facendo cercherà di ottimizzare l'uso e lo sviluppo di infrastrutture della ricerca, sviluppando incubatori regionali di ricerca, favorendo una migliore integrazione tra scienza e società. Il Programma istituisce così le *regioni della conoscenza*, le quali raccolgono vari partner di ricerca all'interno di una regione, le università, i centri di ricerca, le imprese multinazionali, le autorità locali e le *PMI* possono così stabilire dei legami per rafforzare le loro capacità e il loro potenziale di ricerca.

La forte attenzione focalizzata sui principali temi della ricerca, nell'ambito della "Cooperazione" che risulta essere la componente più vasta del Settimo PQ, rende il programma più flessibile e reattivo verso le esigenze dell'industria.

³¹ CER, prima agenzia paneuropea per il finanziamento della ricerca, è stato istituito allo scopo di finanziare la ricerca europea di frontiera più da alto rischio ma con maggiori possibilità di potenziali profitti.

Un'ulteriore novità prevista nel Settimo Programma Quadro riguarda le Iniziative Tecnologiche congiunte (ITC)³², esse sono avviate su iniziativa degli utenti e costituiscono un concetto nuovo che riunisce diversi partner che desiderano portare avanti obiettivi in aree della ricerca in cui, per il successo a lungo termine, sono essenziali una collaborazione rafforzata e investimenti cospicui.

Infine, il Settimo Programma Quadro finanzierà le azioni dirette dal Centro Comune di Ricerca e le azioni previste dal programma quadro EURATOM nei seguenti settori: ricerca sull'energia di fusione, la fissione nucleare e la radioprotezione. Questa parte, si concentra sulla fusione nucleare e sull'infrastruttura internazionale di ricerca ITER³³ che sarà realizzata in Europa. Gli obiettivi sono lo sviluppo della base della conoscenza sulla fusione nucleare e la realizzazione del reattore sperimentale termonucleare ITER. Le attività del Centro comune di ricerca prevedono l'elaborazione di un parere in questo settore, in merito alla gestione e allo smaltimento dei rifiuti radioattivi per garantire la sicurezza degli impianti nucleari e per sostenere l'avanzamento della ricerca sull'energia nucleare³⁴.

La partecipazione al Settimo Programma Quadro è estesa ai singoli e ad un'ampia gamma di organizzazioni che comprendono Università, centri di ricerca, multinazionali, PMI ed enti pubblici, ovviamente le norme di partecipazione al programma si differenziano a seconda della categoria alla quale si appartiene. Una volta consultate le norme per la ricerca nell'ambito del Settimo PQ, con la propria idea di progetto, si procede alla ricerca di altri partner comunitari o partecipanti esterni all'U.E che condividano le stesse idee e con i quali vi sia la possibilità di collaborare. Una volta fatto ciò, si procede con la presentazione della proposta alla commissione Europea entro i termini prestabiliti, questa procederà ad una valutazione mediante esperti valutatori indipendenti che decideranno se avviare i negoziati per il contratto³⁵.

³² Le ITC sono il proseguimento delle piattaforme tecnologiche europee (PTE)

³³ Sarà il più grande progetto di ricerca mai realizzato al mondo

³⁴ Per ulteriori approfondimenti, visitare il sito www.jrc.ec.europa.eu

³⁵ Vi è la possibilità di candidarsi come valutatori, visitando il sito www.cordis.europa.eu/emmp7

A seguito delle raccomandazioni del Consiglio Europeo di primavera 2003, la Commissione europea decide di presentare una proposta per l'attuazione di un Programma Quadro per la Competitività e l'Innovazione (CIP) destinato a diventare la principale base giuridica che raggruppa tutte le azioni comunitarie nel campo dell'innovazione e della competitività. Al fine di raggiungere gli obiettivi fissati a Lisbona, si è cercato di garantire coerenza e sinergie fra tutte le azioni realizzate a livello comunitario in questo campo.

Per preparare la proposta, la Commissione ha aperto una consultazione pubblica di tutte le parti coinvolte, per raccogliere opinioni e aspettative sull'azione prevista. La consultazione è durata da dicembre 2004 a febbraio 2005, in questo periodo sono pervenute alla Commissione circa 186 risposte da parte dei soggetti interessati, quali privati, associazioni di categoria e amministrazioni pubbliche. Il 6 aprile 2005, la Commissione ha adottato la Decisione del Parlamento Europeo e del Consiglio per dar avvio al programma in questione per il periodo 2007-2013.

Il Programma si articolerà in tre aree di attività: la prima intitolata *Programma Imprenditorialità e Innovazione*, sarà principalmente incentrata sulle Piccole e Medie Imprese, la seconda per promuovere l'adozione delle ICT nel mondo economico, nelle amministrazioni pubbliche e nei servizi del settore pubblico intitolato "Programma di sostegno alla politica ICT". Infine un terzo ambito, racchiuso nel *The intelligent energy europe programme*; tutti questi programmi che compongono il CIP saranno diretti da comitati di gestione propri e stabiliranno i rispettivi piani di lavoro. Il CIP garantirà un'impostazione coerente degli obiettivi di fondo ovviamente, grazie agli strumenti di attuazione che saranno al servizio di più di un programma, il che li renderà più chiari e trasparenti per gli utilizzatori. Si tratterà dunque di un programma più semplice rispetto ai meccanismi attuali che vedono diversi strumenti e differenti sistemi di finanziamento. Ad esempio, le attività di rete tra le parti interessate saranno un elemento essenziale del programma, poiché agevoleranno il flusso di conoscenze e idee, condizioni fondamentali per l'innovazione. In questo modo esso fornirà un quadro coerente per tutte le azioni comunitarie nell'ambito dell'imprenditorialità,

delle PMI, delle tecnologie ambientali, dell'innovazione e dell'energia intelligente. I servizi di sostegno alle imprese e all'innovazione rivestiranno un ruolo importante nel garantire l'accesso delle PMI alle informazioni relative al funzionamento e alle opportunità del mercato interno, permettendo un ritorno di informazione da parte delle PMI ai fini dell'elaborazione di politiche e valutazioni d'impatto, aiutando le imprese a cooperare in ambito transfrontaliero. Alcuni compiti relativi ai programmi specifici dovrebbero essere gestiti indirettamente dalla Commissione, mediante nuove agenzie esecutive e/o l'adattamento di quelle esistenti. Ciò vale in particolare per i progetti attinenti al settore dell'energia, i quali saranno gestiti e attuati dall'Agenzia esecutiva per l'energia intelligente ampliata.

Il bilancio totale per il programma è stimato in 4,21 miliardi di Euro, inoltre la cooperazione con le istituzioni finanziarie internazionali coinvolgerà le banche internazionali per lo sviluppo, come la Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo (BERS).

1.8 Una strategia europea che supporti l'innovazione nei servizi

L'analisi dei singoli documenti prodotti dagli organi comunitari è utile al fine di comprendere quelli che sono gli indirizzi dell'Unione Europea rispetto determinate tematiche. Anche documenti non vincolanti dunque, quali comunicazioni e *discussion paper*, sono utili a fornire un quadro generale.

Nel luglio 2007, la Commissione ha preparato un documento di lavoro³⁶ che cerca di individuare una strategia europea per favorire l'innovazione nei servizi, avanzando sfide e questioni chiave per azioni future. L'esigenza di definire la questione viene affrontata per la prima volta all'interno della comunicazione del 2005, la quale annunciava che «*Entro la fine del 2006, la Commissione definirà una strategia per promuovere servizi innovativi nell'UE*»³⁷. Questo orientamento

³⁶ Commissione Europea, *Towards a European strategy in support of innovation in services: Challenges and key issue for future actions*, SEC (2007) 1059, 27.07.2007.

³⁷ Commissione Europea, COM (2005) 488 finale, 12.10.2005

viene ulteriormente sottolineato nelle conclusioni del Consiglio dell'UE del 2006, il quale invita esplicitamente la Commissione a preparare entro l'aprile 2007 un resoconto sull'innovazione nei servizi che possa valutarne i futuri bisogni e le eventuali modifiche nella politica, nel fare ciò la Commissione si impegnerà a tener conto anche di quelle innovazioni di tipo non tecnologico.

Il documento di lavoro in questione, risponde a queste richieste del Consiglio e sviluppa gli elementi per una politica che possa meglio supportare l'innovazione in questi servizi. Si nota subito come questo tipo di innovazione non sia riferita in questo documento, al settore pubblico dei servizi nonostante esso rappresenti in Europa il 41% del PIL e come vi sia una forte necessità di modernizzare il sistema della pubblica amministrazione.

Sussistono forti differenze settoriali tra l'intensità della Ricerca e Innovazione e il profilo innovativo tra il settore dei servizi, alcuni infatti, comprendono alti livelli di innovazione simili a quelli delle industrie manifatturiere, altri sono meno innovativi o tendono ad innovare in modo più continuativo e incrementale, non basandosi sulla tecnologia. Le imprese infatti possono innovarsi sia attraverso l'innovazione tecnologica (innovazione di prodotti e processi) sia quella non tecnologica, attraverso l'innovazione organizzativa e del mercato. Le compagnie di servizi generalmente non innovano meno di quel che fanno le industrie manifatturiere, ma sussistono notevoli differenze tra l'intensità della conoscenza e altri servizi.

Questa eterogeneità implica un approccio cauto quando si cercano conclusioni generali sull'innovazione dei servizi in generale, poiché questo settore presenta molteplici sfaccettature che sono strettamente legate al settore manifatturiero. Il documento di lavoro propone un approccio graduale basato su quattro elementi:

1. la necessità di comprendere meglio le specificità dell'innovazione nei servizi, grazie a strumenti come il CIS (*Community Innovation Survey*) che offre dati statistici su specifici accordi in materia o attraverso una comparazione tra servizi e settore manifatturiero. Il lavoro statistico futuro si baserà sul rispetto del principio di proporzionalità, assicurando una copertura completa dei paesi analizzati, anche di quelli periferici.

2. Il bisogno di sostenere tutte le forme di innovazione, non solo l'innovazione tecnologica dunque, molte politiche infatti sono spesso più focalizzate su quest'ultimo tipo, per cambiare questo vizio saranno necessari provvedimenti basati sul breve periodo, in modo da rendere il tutto più facilmente verificabile. Le attuali indagini sull'innovazione, incluse le indagini comunitarie su questo tema, catturano infatti solamente certi aspetti delle attività innovative nei servizi, ciò perché questo tipo di statistiche sono ancora basate sull'innovazione tecnologica e anche poiché un gran numero di politiche ha impatti sull'innovazione dei servizi, direttamente o indirettamente.
3. Sviluppare speciali meccanismi di sostegno perciò, con alti potenziali di crescita. Un importante requisito evidenziato dal documento è l'importanza delle capacità manageriali, le quali scarseggiano all'interno delle imprese europee. Questo provoca un impatto negativo sulle capacità delle imprese di destreggiarsi all'interno di un'ottica pro-attiva, in continuo cambiamento.
4. Affrontare la cooperazione transnazionale per migliorare le politiche favorendo l'innovazione dei servizi in Europa. Sulla base dei primi risultati del IPPS (*Innovation Policy Project on Service*³⁸) si può dedurre che vi è la possibilità che la cooperazione transnazionale possa promuovere l'innovazione nei servizi e sviluppare nuove idee per il lungo termine, dando strumenti di sostegno all'innovazione nei servizi. Il metodo aperto di coordinamento proposto a Lisbona, fornisce le premesse essenziali al processo di apprendimento anche in questo campo, scambiando buone pratiche e sviluppando nuovi approcci politici.

L'innovazione in questo ambito particolare, quello dei servizi appunto, esula dalla quantità di capacità accumulate, come invece avviene nell'ambito manifatturiero, ciò ha sicuramente forti implicazioni per lo sviluppo economico e sulle politiche

³⁸ Per approfondimenti:

<http://www.proinnoeurope.eu/index.cfm?fuseaction=page.display&topicID=73&parentID=55>

per l'innovazione, questo perché le moderne economie saranno in grado di evolvere più velocemente investendo nei servizi.

Il mercato interno è essenziale per lo sviluppo dei servizi innovativi in Europa, al contrario di ciò che avviene per specifici settori di servizi come servizi finanziari, telecomunicazioni, ecc., il mercato interno per i servizi non funziona ancora adeguatamente. Barriere al commercio dei servizi penalizzano in particolare le PMI, le quali sono inevitabilmente legate ad un complesso di requisiti legali e amministrativi. Da un punto di vista di politica per l'innovazione, c'è assoluto bisogno di preferire le ditte nel settore dei servizi per ridurre le barriere regolatrici all'interno delle imprese. Ovviamente ciò significa che gli investimenti in questo capo sono molto più rischiosi e meno proficui nell'immediato.

I grafici che seguono, riportano una fotografia statistica dell'innovazione tecnologica e non, nei servizi. Il periodo considerato è quello che va dal 2002 al 2004.

Con l'acronimo KIBS (*Knowledge Intense Business Services*) vengono compresi servizi di computer, per la Ricerca e lo Sviluppo, servizi per attività architettoniche e di ingegneria, servizi tecnici di prova e analisi.

Si osserva che le compagnie di servizi, generalmente, non investono meno delle aziende manifatturiere che spesso sono fornitrici esse stesse di servizi, grazie al collegamento diretto che si instaura con ciò che viene fabbricato, dall'imballaggio del prodotto alla manutenzione dei macchinari per produrlo. Nonostante i servizi siano stati percepiti per lungo tempo come non innovativi, oggi stanno rimontando la corsa, l'unica osservazione è imputabile alle differenze di intensità in innovazione tra servizi legati alla conoscenza e servizi di altri tipo. I KIBS infatti, mostrano un'innovazione simile agli esempi che abbiamo con le ditte manifatturiere, l'intensità della ricerca e sviluppo in questo tipo di servizi, è a volte addirittura superiore alla media delle compagnie manifatturiere.

Percentage of firms that introduced a product or process innovation

	Product <u>and/or</u> Process innovation	Product innovation	Process innovation
<i>A. All firms:</i>			
Manufacturing	39.3	26.8	29.9
All Services ¹	34.0	22.1	25.7
KIBS	51.5	42.0	35.3
Services (excl. KIBS)	30.2	17.9	23.6
<i>B. All novel product and process innovators:</i>			
Manufacturing	-	68.2	76.1
All Services	-	65.1	75.6
KIBS	-	81.5	68.6
Services (excl. KIBS)	-	59.2	78.2

Coverage EU-27, data not available for 3 countries

Source: Eurostat, Community Innovation Survey 4¹⁹ data, available at <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

Percentage of firms that introduced a non-technical innovation

	Organisational <u>and/or</u> Marketing innovation	Organisational innovation	Marketing innovation
<i>A. All firms:</i>			
Manufacturing	26.2	22.7	13.3
All Services	26.0	23.7	13.0
KIBS	41.5	38.3	17.7
Services (excl. KIBS)	22.7	20.6	12.0
<i>B. Enterprises with innovation activities:</i>			
Manufacturing	63.4	55.1	32.3
All Services	71.3	64.9	35.6
KIBS	73.6	67.8	31.3
Services (excl. KIBS)	70.4	63.8	37.2

Coverage EU-27, data not available for 5 countries

Source: Eurostat, Community Innovation Survey 4 data, available at <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

Percentage of innovative firms that receive public support for innovation

	Any public support ¹	European Union Support
Manufacturing	28.5	5.3
All Services	16.1	3.9
KIBS	23.4	7.1
Services (excl KIBS)	12.9	2.6

(1): Support from local/regional authorities, central government, or the European Union.

Coverage EU-27, 17 reporting countries for any public support and 14 for EU support

Source: Eurostat, Community Innovation Survey 4 data, available at <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

Financial constraints for innovation: percent innovative firms living a high importance rating for financial barriers to innovating

	A	B	C
	Lack of funds within enterprise	Lack of finance from external sources	Innovation costs too high
Manufacturing	22.9	17.9	26.1
All Services	17.6	13.5	20.8
KIBS	22.4	16.6	22.2
Services – excl. KIBS	15.9	12.4	20.3

Coverage EU-27, data not available for 2 countries

Source: Eurostat, Community Innovation Survey 4 data, available at <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

1.9 Dalla standardizzazione all'innovazione nell'Unione Europea

In seguito alla Comunicazione della Commissione riguardo a una strategia dell'innovazione rinnovata, il Consiglio europeo informale del novembre 2006³⁹ sottolinea l'importanza della standardizzazione in ambito innovativo, affermando che «gli standard possono essere decisivi per il successo commerciale, aiutando ad aggregare la domanda per le attività di innovazione(...). L'attuale sistema di standardizzazione europeo deve adattarsi alla velocità di movimento del mercato, specialmente nei prodotti dei servizi e dell'alta tecnologia. L'Unione Europea dovrebbe essere più attiva nell'influenzare i sistemi globali di standardizzazione». Quando si parla di standardizzazione ci si riferisce a quel processo volontario per lo sviluppo di specifiche tecniche basate sul consenso tra le parti interessate stesse: l'industria in primo luogo, ma anche una varietà di utilizzatori, tra cui gruppi di interesse e autorità pubbliche. Il Paper⁴⁰ preparato all'inizio del 2007 in previsione di una futura Comunicazione da parte della Commissione, definisce le

³⁹ Conclusioni del Consiglio, Consiglio Competitività del 4 dicembre 2006, http://www.eu2006.fi/news_and_documents/conclusions/vko50/en_GB/1165932111543/

⁴⁰ Commissione Europea, DG Impresa e Industria, ENTR/I3/JA D(2007), Bruxelles.

caratteristiche che la standardizzazione dovrebbe possedere come risultato di diversi processi:

- I risultati del processo nella pubblicazione degli standard, come ad esempio accordi di particolari workshop;
- Standard resi disponibili al pubblico, gratuitamente o pagando una quota;
- L'implementazione degli standard può essere libera, o in alcuni casi, soggetta al pagamento di una compensazione ai detentori dei diritti di proprietà intellettuale;
- L'utilizzo degli standard rimane volontario, la standardizzazione infatti risulta dalla cooperazione tra interessi privati, nonostante abbia un'importante dimensione a livello di interesse generale. L'attuale utilizzo rimane ancorato alla percezione che i differenti attori del mercato ne hanno, ma anche dalle stesse capacità di utilizzo che posseggono.

A questo punto vengono quindi descritte le organizzazioni necessarie ad una standardizzazione formale, individuate all'interno dei tre livelli governativi, nazionale, europeo e internazionale. Al primo livello infatti vengono riconosciuti parte dagli uno ai tre corpi che si occupino di standardizzare, al livello europeo ci sono tre Organizzazioni di Standard Europei (ESOs): *European Comitee for Standardisation (CEN)*, *European Comitee for Electro-technical Standarisation (CENELEC)* e *European Telecommunications Standards Organisation (ETSI)*⁴¹. A livello internazionale vi sono invece tre organizzazioni⁴² le quali, pur non avendo collegamenti organici con il livello europeo, hanno comunque siglato una serie di accordi di cooperazione; il trend è certamente direzionato verso standard valevoli per l'intero mercato globale.

Le conclusioni del Consiglio europeo del 14 e 15 dicembre 2006, invitano la Commissione a consultare le parti interessate per l'attuazione di un metodo di lavoro basato sulle risorse di tutti gli istituti europei di standardizzazione, dei metodi comuni di azione devono infatti essere sviluppati rapidamente per

⁴² *Intrenational Organisation for Standarisation (ISO)*, *Intrenational Electrotechnical Commission (IEC)*, *International Telecommunications Union (ITU)*

incontrare i bisogni del mercato e soprattutto per garantire l'interoperatività. Commissione e Consiglio sono dunque concordi nel pensare alla standardizzazione come elemento chiave all'interno di una nuova strategia dell'innovazione, come auspicato nella rinnovata agenda di Lisbona. Ma come la standardizzazione può contribuire all'innovazione?

Spesso, standardizzazione e innovazione sono percepiti in contrasto, nell'immaginario comune infatti l'innovazione non può coesistere con una serie di modi convenzionali captati all'interno di standard comuni ben definiti. Al contrario, la Commissione evidenzia come un simile paradosso possa invece essere benefico all'innovazione, ad esempio gli standard per l'interoperatività sono essenziali non solo per integrare l'innovazione dei prodotti e servizi nei sistemi esistenti⁴³, ma anche permettendo un mercato aperto e la competitività. In altri casi, è l'innovazione stessa ad aver bisogno di nuovi standard per la costruzione di nuovi prodotti o servizi⁴⁴, a questo scopo risultano utili tutti quegli standard legati alla sicurezza, alla qualità e al rispetto dell'ambiente. Non solo standard prettamente tecnici e operativi quindi, ma anche di gestione, che possano fornire nuovi schemi di organizzazione interna o di fornitura del servizio, o ad esempio le certificazioni di qualità.

Ovviamente, vi sono anche aspetti negativi che possono implicare un impedimento all'accesso dell'innovazione da parte del mercato. È questo il caso degli standard tecnologici specifici, talmente specifici da poter bloccare l'accesso al mercato delle nuove tecnologie. Ci sono esempi che vedono attori dominanti utilizzare standard prestabiliti per evitare l'accesso al mercato di tecnologie competitive, ad esempio si può rilevare il caso del monopolio attuato da Microsoft nel mercato dei sistemi operativi. Oltre al danno descritto, vi è sicuramente un'implicazione cognitiva poiché la divulgazione di alcuni standard, specie di quelli legati all'interoperatività, al metodo e alla qualità, contribuisce all'importantissimo trasferimento della conoscenza.

⁴³ Ad esempio, Skype beneficia dell'interoperatività fornitagli dagli standard di Internet e della pubblica telefonia.

⁴⁴ In particolare sistemi complessi come la costruzione di reti ferroviarie, telecomunicazioni, aeronautica ma anche in tanti altri sistemi operativi come Linux ad esempio.

La standardizzazione si presenta oggi come valore strategico, sia per il pubblico interesse sia per quello privato, nonostante tutto molti governi e attori economici non avvertono la sensazione di essere coinvolti nella questione e le attività di standardizzazione vengono spesso trascurate. L'educazione deve giocare un ruolo primario nel correggere queste situazioni, puntando su una strategia di lungo termine, ad esempio introducendo queste questioni all'interno della didattica universitaria, o proponendo scambi con partner cinesi o coreani che già si sono impegnati in queste questioni e ora ne traggono i benefici.

Analizzando accuratamente ogni aspetto e problematica della standardizzazione, si offrono molti spunti di riflessione, ora bisognerà vedere a cosa porteranno le consultazioni e come tutto ciò si tradurrà in provvedimenti vincolanti di riforma del sistema.

Capitolo 2

LE POLITICHE PER L'INNOVAZIONE NELLA REGIONE VENETO. TRA IL DIRE E IL FARE.

2.1 L'europeizzazione delle Regioni

«Il concetto di europeizzazione si riferisce a un «processo di costruzione, diffusione e istituzionalizzazione di regole formali e informali, di procedure, paradigmi di *policy*, stili, “modi di fare”, nonché di credenze condivise e norme che sono inizialmente definite e consolidate nella formazione delle politiche e delle *politics* dell'Unione Europea, e successivamente incorporate a livello nazionale nella logica del discorso, nelle identità, nelle strutture politiche e nelle politiche pubbliche»⁴⁵. Si tratta dunque di una diffusione e penetrazione, graduale e differenziata, di valori, norme generali e direttive specifiche, generati dalle istituzioni europee.

L'esito del processo in corso dipenderà dalla capacità dei diversi attori di attrezzarsi culturalmente, oltre che istituzionalmente, per poter partecipare al processo di costruzione dello spazio pubblico europeo.

Le politiche europee stanno promuovendo un progressivo processo di potenziamento dei livelli regionali di regolazione politica dello sviluppo in una prospettiva di *governance* multilivello “a rete”, che veda assegnato alla Regione il ruolo di intermediario tra il livello locale e quello europeo. L'europeizzazione si pone in contrapposizione con l'integrazione, ovvero ciò che ha caratterizzato la storia dell'Unione Europea nei primi anni: mentre attraverso l'integrazione si procedeva alla costruzione di istituzioni e politiche europee comuni in una fase ascendente, con l'europeizzazione ci si trova di fronte ad un processo discendente.

⁴⁵ Radaelli C. (2003), *The Europeization of Public Policy*, in Featherstone e Radaelli, eds., *The Politics of Europeization*, Oxford, Oxford University Press, p.30.

L'Unione Europea può esercitare diverse forme di pressioni adattive: secondo il metodo di *hard law* o metodo comunitario ed attraverso pressioni impositive (regolamenti) e direttive.

Secondo il Metodo Aperto di Coordinamento, come stabilito a Lisbona, l'Unione Europea esercita una pressione coordinativa di *soft law* (raccomandazioni o *guidelines* europee) non vincolanti sul piano giuridico, ma con un coordinamento strutturato, oppure una pressione non formalizzata.

L'europeizzazione comporta una serie di cambiamenti all'interno di ciascuna regione.

L'organizzazione interna sarà riformata con la creazione di nuovi uffici, lo stile amministrativo sarà disciplinato da un nuovo metodo attrezzato di politiche integrate e l'intero sistema politico regionale dovrà essere in grado di attivare gli attori strategici dello sviluppo regionale. Le politiche per lo sviluppo regionale saranno tanto più efficaci, quanto sapranno concepire la dimensione locale quale fonte di relazioni virtuose con le reti globali, non più quindi una dimensione autosufficiente, chiusa gelosamente all'interno dei propri confini.

Ci si trova di fronte ad un riposizionamento delle Regioni nelle reti di *governance* multilivello, che le vedono affrontare una serie di resistenze al decentramento provenienti dal proprio interno, dovute ai conflitti localistici ed a una debole capacità di rappresentanza degli interessi regionali. È importante che in questa fase, la Regione si sappia attrezzare al meglio, seguendo un'adeguata innovazione organizzativa e culturale della pubblica amministrazione regionale, che coinvolga le dimensioni organizzative e culturali del governo della regione. Si passa da una cultura della rappresentanza politica degli interessi nella quale si sappiano costruire progetti di sviluppo condivisi con la partecipazione della società civile organizzata localmente, a una cultura della concertazione per cui, tutti gli attori strategici dello sviluppo sono chiamati a potenziare la capacità di ascolto, il dialogo e la mediazione. Altrettanto importanti sono la cultura del monitoraggio e della valutazione delle politiche, in questo modo viene sviluppata la capacità di lavorare per progetti, grazie ad una costante ricerca sul campo. Si richiede quindi un serio investimento in una ricerca socio-economica che sappia far conoscere il

sistema regionale quale pre-condizione necessaria per qualsiasi attività di monitoraggio e valutazione. Se si vuole pensare in maniera innovativa, la valutazione dovrà essere affidata ad un “terzo” neutro, che non sia coinvolto nelle politiche in oggetto, ma che possa valere di un *expertise* specifica tale da contribuire all’intero processo del *policy making*.

In questo contesto cresce la rilevanza delle politiche regionali per la formazione del personale amministrativo, ciò figura come opportunità per le università nell’intercettare la domanda di formazione degli attori strategici, orientandola verso una convergenza sui modelli europei in prospettiva europea⁴⁶. Si tratta di un’innovazione culturale sia della classe politica, sia della classe amministrativa ovvero colei che possiede le competenze tecniche, professionali, in grado di lavorare in rete con le altre amministrazioni regionali ed europee

Il “modello europeo” è evidentemente ancora in fase di costruzione ed è a tal proposito che si parla di europeizzazione come «processo congiunto di costruzione dello spazio europeo e di apprendimento istituzionale che, a partire da una pluralità di modelli e di prassi consolidate, tende ad individuare e proporre una convergenza soft verso un modello comune e condiviso di *governance* europea»⁴⁷.

2.2 La Regione Veneto nell’esperienza dei fondi strutturali

L’esperienza della Regione Veneto riguardo i fondi strutturali si registra dai primi anni ’90 in poi, quando la vedono svolgere un elevato numero attività e processi, grazie all’introduzione di nuove metodologie, procedure, strumenti e relazioni sociali all’interno di una rinnovata struttura amministrativa regionale. Il sistema così descritto si compone di nuovi elementi che coinvolgono il disegno degli strumenti di programmazione, un rinnovato rapporto tra i differenti livelli di

⁴⁶ Patrizia Messina, Politiche per lo sviluppo locale e spazio europeo, IN.T.E.S.A – Arad, 2 ottobre 2007.

⁴⁷ Patrizia Messina, *La sfida dell’europeizzazione alle regioni italiane* in www.sintesialettica.it

governance, un'accelerazione della spesa e relazioni organizzative tra i diversi soggetti dell'amministrazione coinvolti nella gestione dei fondi.

L'aspetto più rilevante finora evidenziato dalle esperienze accumulate, emerge dalla forte interazione tra le diverse competenze, i documenti di programmazione sono infatti sempre più spesso il risultato di un confronto e di una partecipazione tra i diversi livelli. Si tratta ormai di una prassi che si sta lentamente consolidando grazie anche al coinvolgimento delle rappresentanze degli enti locali, delle pari opportunità e delle autorità ambientali.

La novità più importante è quindi data dalla scoperta del peso di una dimensione multi-livello nel lavoro di programmazione regionale.

Vi è un'evidente distinzione tra la programmazione vigente per il periodo 2000/2006 e quello compreso tra il 2007/2013; per il primo tipo di programmazione è stata operata una netta differenziazione tra gli strumenti di programmazione riconosciuti alle Regioni dell'obiettivo 1, ovvero le regioni italiane del Mezzogiorno, e quelle inerenti all'obiettivo 2, ovvero le regioni italiane del Centro-Nord. Il periodo di programmazione per gli anni dal 2000 al 2006 aveva il proprio cuore della programmazione, contenuto all'interno del Docup (Documento Unico di Programmazione) proposto regionalmente e nazionalmente ma approvato a livello di Commissione Europea, oltre che essere integrato dal "Complemento di Programmazione", approvato dalla Regione con il consenso del Comitato di Sorveglianza⁴⁸.

Con la nuova programmazione prevista per gli anni dal 2007 al 2013 vengono abbandonati determinati elementi in favore di strumenti già previsti da tempo, per le Regioni obiettivo 1. Si prevedono infatti numerosi momenti di partecipazione della Regione nella fase di elaborazione e definizione dei documenti di programmazione, lasciando in fase finale alla Commissione l'onere di approvare i numerosi POR, presentati su proposta delle amministrazioni regionali interessate. Quest'ultimo dunque rappresenta il massimo risultato delle complesse interazioni

⁴⁸ Organo di supervisione e di controllo dell'avviamento del programma

tra diversi soggetti, oltre che il risultato di una forte integrazione tra le diverse strategie comunitarie, nazionali e le esigenze locali.

I rapporti che si instaurano tra i diversi livelli e tra i diversi attori durante la programmazione, si estendono automaticamente alle altre fasi: attuazione, monitoraggio, valutazione e controllo.

Nella fase di attuazione, il Comitato di Sorveglianza si riunisce con cadenza annuale per discutere i fatti più rilevanti relativi all'andamento del programma e quindi esaminare lo stato di attuazione dello stesso. Il Comitato si compone di soggetti aventi diritto voto in rappresentanza dell'amministrazione regionale e centrale, e di soggetti consultivi come i rappresentanti degli enti locali, delle Camere di Commercio, i rappresentanti della Commissione Europea e i rappresentanti delle parti economico – sociali.

Nella seconda fase, quella del monitoraggio, sono principalmente coinvolti l'amministrazione finanziaria centrale (IGRUE), la Regione e gli attuatori con il caricamento continuo del sistema nazionale e regionale di monitoraggio finanziario, fisico e procedurale.

2.3 Il Libro Bianco sulla competitività, una nuova esperienza di *governance* regionale

Per recuperare una progettualità condivisa e di qualità è stata avviata da parte della Giunta Regionale nell'estate 2006 una nuova iniziativa, il *Forum sulla competitività*, che si propone di adottare un percorso inedito, almeno in Veneto, per promuovere una partecipazione più intensa e qualificata del partenariato al processo programmatico.

Il contenuto del forum sembra fortemente innovativo, sono stati infatti individuati determinati temi di lavoro che implicano la ricerca, l'innovazione, lo sviluppo tecnologico, le infrastrutture e la logistica, la collaborazione tra Università e imprese, l'efficienza della Pubblica Amministrazione, il tutto da affrontare in una logica di competitività del sistema regionale, secondo quanto indicato a Lisbona nel 2000.

Sicuramente vi è un'imitazione delle prassi comunitarie nella partecipazione e nell'elaborazione di strategie programmatiche. Anche la stessa metodologia si rifà a quanto accade a livello comunitario: vengono infatti prodotti sia documenti organici di lavoro (Libri Verdi), sia rapporti (Libri bianchi). Come quanto accade a livello comunitario infatti, saranno prodotti sia Libri Verdi contenenti una robusta base di dati e politiche già adottate per la preparazione di incontri di approfondimento su diverse tematiche o seminari tecnici, sia la stesura di Libri Bianchi volti a delineare le possibili strategie di azione. L'obiettivo ultimo di questi lavori, è quello di tentare di migliorare la produttività del sistema dei finanziamenti comunitari in Veneto per il periodo 2007-2013, cercando di delineare i principali ostacoli per il raggiungimento di soluzioni competitive.

Il Libro Bianco della Regione Veneto *Forum sulla competitività*⁴⁹, è il frutto di un percorso innovativo e partecipativo che ha visto il coinvolgimento della Regione Veneto, Veneto Innovazione, rappresentanti delle organizzazioni imprenditoriali e sindacali, il mondo universitario, le imprese e talvolta i singoli cittadini, in un approccio che ha richiesto un forte impegno intellettuale.

Il titolo del Libro Bianco evidenzia subito l'importanza della competitività, quale priorità politica, d'altronde è evidente se si pensa a quanto ha stabilito la strategia di Lisbona nell'obiettivo di conseguire «l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica al mondo». In un contesto che vede costantemente la dimensione globale della competitività, è fondamentale che il Veneto punti sull'innovazione, di tipo tecnologico, ma non solo, ripensando a nuove modalità di programmazione, raccogliendo idee e tutto ciò che può emergere di positivo da una società civile attiva, in grado di pensare e proporre in modo innovativo appunto. Si dovrà passare da un tipo di mentalità arrugginita ormai, ad un vero e proprio cambiamento culturale che coinvolgerà i singoli in qualità di imprenditori, ricercatori, amministratori, studenti, insegnanti e semplici cittadini che vivono all'interno di una società che cambia.

⁴⁹ Regione del Veneto (2007), Libro Bianco1, *Forum sulla competitività*. Ricerca e sviluppo, innovazione e trasferimento tecnologico.

Partendo dai libri Verdi della Regione Veneto, i quali si occupano di fissare i punti cardine della situazione attuale in ambito di Ricerca, Innovazione e trasferimento Tecnologico, si è riusciti ad attivare un dialogo aperto con esperti e soggetti portatori d'interesse su questo tema. Grazie all'istituzione di tavole rotonde organizzate sotto la supervisione della Regione, alla creazione di workshop e del portale web, è stato possibile vedere la nascita di un Libro bianco che evidenzia tali problematiche e possa far luce sugli aspetti più innovativi delle proposte emerse, in modo da trasformarle in un supporto alle politiche regionali su questo tema.

Il 4 dicembre 2007 c'è stata la presentazione del Libro Bianco da parte della Regione. In tale occasione Enzo Rullani ha evidenziato l'excursus storico che ha caratterizzato gli ultimi trent'anni del Veneto. Se nel primato fordista nazionale l'attenzione era concentrata su una competitività data dalla produzione di massa delle grandi imprese, quindi da una produzione standard di tipo massificato, a partire dagli anni '80 si è passati ad un'economia distrettuale, che ha permesso "nuovi occhiali" alla Regione Veneto, ma che, oggi, necessita di una nuova visione, poiché quella distrettuale è invecchiata. Come sottolinea Rullani, nessun modello vive in eterno, una volta raggiunto il proprio obiettivo, la sua capacità si esaurisce, specie se si presentano nuove sfide quali l'introduzione dell'euro e la concorrenza con la potenza cinese.

È necessario quindi sostenere un'economia che sia vitale, in grado di coordinare una nuova infrastruttura culturale, un meccanismo organizzativo efficace e una nuova pubblica amministrazione regolatrice. Per fare ciò serve un coordinamento collettivo che superi gli ostacoli evolutivi che l'economia regionale troverebbe, rischiando di focalizzare l'attenzione nel tentare di disegnare il Veneto del futuro. Aggregando le forze sarà così possibile innescare un meccanismo innovativo che non cambi totalmente il Veneto, ma al contrario ne innovi i settori tradizionali. Rullani sottolinea l'importanza di un'innovazione dei significati che si associano ai prodotti e ai processi produttivi. Oggi il valore delle filiere sta nel valore immateriale di queste, nelle funzioni legate alla conoscenza quali la progettazione, l'invenzione di un'idea, la creazione e la commercializzazione di un prodotto ad

esempio. Il nostro sistema di fabbricazione locale deve diventare rete ampia da un lato, capitale intellettuale e relazionale dall'altro, anche se magari non siamo ancora pronti a questo salto di qualità. La trasformazione sta nel modo di concepire la manifattura, ora intelligente, la quale è in grado di perdere i pezzi banali per investire innovando tutto ciò che la circonda. Per capire meglio si prenda l'esempio del distretto calzaturiero veronese: in Veneto si fa la parte immateriale delle scarpe, in alcuni casi infatti è evidente che risulti più conveniente spostarsi altrove per la fabbricazione materiale della scarpa, è quindi necessario sostenere coloro che fanno da spola con la Romania per esempio.

Cosa fare dunque per innescare questo meccanismo di innovazione del modo di pensare alla produzione? All'interno del Libro Bianco, possiamo trovare alcune risposte, partendo dal presupposto che all'interno di un'economia così come descritta nelle righe precedenti, ciascuna singola impresa non rappresenta il baricentro ma un'entità specializzata, è opportuno quindi fare avanzare le aziende leader. Bisogna evitare che le filiere si rompano, al contrario è necessario saperle "allungare", in modo da metterle in contatto con quelle che sono al di fuori dell'Italia, sfruttando tutte le informazioni a disposizione. In quest'ottica il Libro bianco propone una nuova *governance* della filiera, che la trasformi senza romperla, osando il cambiamento senza tentare inutili aggiustamenti nel tentativo di recuperare qualcosa di cui non c'è più bisogno.

Il libro evidenzia la necessità di investire maggiormente in conoscenza da parte di imprese e famiglie soprattutto, pensare che se ne debba occupare solo lo Stato sarebbe un ragionamento ormai superato. Bisogna produrre un differenziale di conoscenza che ci metta in risalto all'interno della competizione mondiale, aumentando il livello di scolarizzazione o migliorando la formazione del personale ad esempio.

Più una rete si presenta ampia e fa di tutto per esserlo, più acquista valore la conoscenza. Il piccolo ovviamente non genera valore se non per se stesso: condividendo le conoscenze e mettendo in comune le proprie abilità, si ottiene un risultato migliore e si costruiscono le capacità necessarie a lavorare sul mercato internazionale. Ciò che c'è di buono, viene dunque rielaborato e venduto. Il

tentativo è quello di creare una rete ampia di approvvigionamento secondo il “modello Lego”⁵⁰, ogni fornitore produce pezzi intercambiabili secondo una produzione modulare per cui, in un mercato più ampio, ciò che sappiamo fare si “allunga”. Il modello Lego si contrappone al modello fordista, organizzato intorno alla grande fabbrica e che pone al centro il lavoratore (per lo più maschio). Il nuovo modello, è invece orientato verso la società nel suo complesso e mette al centro gli individui, soprattutto donne e bambini. Ispirandosi alla filosofia della nota casa di giocattoli danese (quella dei mattoncini per costruzioni creative), il modello Lego attribuisce un ruolo fondamentale all’apprendimento, alla formazione, all’aggiornamento delle competenze come strumenti di crescita e di sicurezza, a livello individuale e collettivo. Il suo obiettivo infatti è proprio quello di sostenere i bisogni di tutto il ciclo di vita, prestando particolare attenzione alla fase della prima infanzia⁵¹.

Grazie al coinvolgimento di diversi soggetti, filo conduttore che lega tutti i Libri bianchi pubblicati dalla Regione, sono avanzate diverse proposte, alcune delle quali hanno già trovato attuazione, altre ancora sono nuove e altre sono incrementali o semplici riflessioni. L’importante è sapere come utilizzare queste risorse, frutto di numerosi incontri, scegliendo tra un’applicazione strumentale vera e propria che trovi riscontro in alcuni strumenti come la legge 9/2007 sull’innovazione e la Legge 8/2003 dei distretti ad esempio. Ci si può limitare ad un’ottimizzazione dei principi espressi, all’interno del mondo competitivo veneto o addirittura basterebbe averne la consapevolezza «per rigenerare le proprie competenze, ciascuno dovrebbe fare un pezzo di strada, partendo dalla lettura del Libro Bianco e continuando con il farlo leggere»⁵².

⁵⁰ Termine utilizzato da alcuni studiosi per indicare un nuovo tipo di welfare che sta soppiantando in alcuni paesi il vecchio modello fordista, reso sempre più obsoleto dai mutamenti dell’economia e della società.

⁵¹ Ferrara Maurizio, in articolo *Un protocollo per le fabbriche di Ford*, www.corrieredellaserait.it, 19 ottobre 2007.

⁵² Intervento del Dirigente della Direzione Sviluppo Economico Ricerca e Innovazione della Regione Veneto, Italo Candoni, Forum sulla competitività, presentazione del primo Libro Bianco *Ricerca e sviluppo, innovazione e trasferimento tecnologico*, 4 dicembre 2007, Centro VEGA, Marghera (VE)

Analizzando il Libro Bianco, si nota la necessità di condividere approcci diversi che sappiano favorire l'interrelazione tra individui e organizzazioni coinvolti nel triangolo della conoscenza (imprese, università e centri di trasferimento tecnologico, istituzioni), inoltre, viene richiesto di potenziare un'ampia gamma di relazioni tra le imprese stesse, tra università/centri di ricerca e imprese, all'interno del sistema accademico/scientifico e tra imprese, ricerca e istituzioni.

È interessante la proposta di creare una filiera della ricerca che trasformi la ricerca di base in nuove conoscenze per la ricerca orientata al mondo industriale, sostenendo la collaborazione interdisciplinare. Si rendono dunque necessari "luoghi di socializzazione" che possano coadiuvare le imprese nella condivisione delle diverse problematiche legate all'innovazione, inoltre, l'organizzazione di periodici incontri informali in sedi non tradizionali per l'aggiornamento reciproco. Interessante è la proposta di collegare parte della ricerca universitaria e dei centri pubblici di ricerca, agli indirizzi della Regione, per esempio nelle scelte sul distretto delle nanotecnologie e biotecnologie o settori legati alla sanità, ai trasporti e al tempo libero. Ancora, l'idea di vendere idee e non prodotti, come accade per *slow food* ad esempio, impegnato nella valorizzazione delle produzioni locali, secondo quanto tramandato dalla tradizione.

Per quel che riguarda il miglioramento del capitale umano e l'assorbimento dei ricercatori, viene proposto lo sviluppo di prestiti di ricercatori universitari, *project manager* e facilitatori nelle aziende, che sappiano realizzare progetti di ricerca industriale, o ancora "adozioni a distanza" di ricercatori da parte delle aziende, per lo svolgimento di temi d'interesse per il lungo periodo. Per fare tutto questo viene precisata l'importanza del miglioramento dell'informazione, ad esempio tramite la creazione di un apposito sito regionale con i curricula e le tesi dei laureati, ma anche stabilendo incentivi specifici per l'assorbimento di giovani laureati da parte delle imprese che solitamente non occupano laureati.

Oltre ad investire energie nel miglioramento dell'informazione interna per attrarre investimenti, è necessario promuovere una comunicazione verso l'esterno che possa attrarre interessi dall'estero, al di fuori della Regione Veneto, e «la sinergia del mondo socio-economico locale, dovrebbe essere impostata su progetti

evolutivi lungimiranti condivisi, partendo dal territorio e dai talenti. Il marketing territoriale permetterebbe di valorizzare anche i beni culturali con doppia utilità, culturale e turistica. Il marketing territoriale punta sull'attrazione di investimenti diretti, esteri e nazionali, nonché sul miglioramento delle prestazioni economico-sociali del sistema locale attraverso azioni di promozione e *benchmarking*.»⁵³

Per realizzare ciò, le proposte emerse dal confronto tra i diversi attori, puntano a ristabilire la centralità della persona nelle relazioni sociali e sulla qualità dell'ambiente, inoltre, grazie ad una'attenzione volta alle politiche sulla famiglia, sarà possibile creare una vera cultura del territorio nei cittadini.

Oltre all'innovazione incrementale, è presa in particolare considerazione l'innovazione strategica volta alla valorizzazione dei settori particolarmente innovativi, quali ad esempio quello delle energie rinnovabili e del risparmio energetico. Sono evidenti le difficoltà ad investire in settori come questi, in cui il ritorno è incerto e a lungo termine, è così che succede quando si pensa ad un investimento immateriale, per cui ci si limita ad investimenti strettamente necessari che possano avere ritorni in tempi abbastanza brevi. Come sottolinea il Libro Bianco «c'è un deficit di investimenti in capitale intellettuale e relazionale che rischia, alla lunga, di inibire le capacità innovative di cui le imprese venete sono in possesso». Infatti la base di conoscenza che è stata utilizzata negli ultimi trent'anni dal Veneto, si basa su un sistema di *learning by doing*, quindi in un sistema che non è dato da investimenti consapevoli finalizzati a tali scopi, ma da un semplice portare avanti la tradizione e quindi ciò che si è sempre fatto. Indubbiamente è stato sfruttato il capitale sociale presente spontaneamente in loco, dato dalle libere conoscenze e relazioni presenti sul territorio, il tutto bene amalgamato con una sorta di capitale personale, dato dall'intuitività dei nostri imprenditori, dei tecnici e degli impiegati. «Questa abitudine a contare sull'apporto gratuito del capitale sociale e del capitale personale all'impresa é comunque un elemento specifico che caratterizza, nel bene e nel male, lo sviluppo

⁵³ Regione del Veneto (2007), Libro Bianco1, *Forum sulla competitività*. Ricerca e sviluppo, innovazione e trasferimento tecnologico.

a basso costo dell'economia distrettuale e di piccola impresa della Regione». Il Veneto deve sviluppare una velocità di apprendimento che sia uguale a quella manifesta nei paesi concorrenti, accelerando il ritmo dell'innovazione puntando su una maggiore presenza di conoscenza e ricerca all'interno dei processi fisiologici di innovazione imprenditoriale. L'economia della conoscenza ha avuto notevoli effetti spiazzanti, alterando e ricomponendo le nuove geografie economiche a livello globale, a seconda del grado di integrazione tra i nuovi centri dell'economia della conoscenza e le formule imprenditoriali infatti, si possono tracciare tre gruppi di economie territoriali:

1. Un primo gruppo in cui l'integrazione è massima, ove le fasi dell'ideazione, della progettazione, della prototipazione e della comunicazione del prodotto sono possibili grazie ad un alto livello di integrazione e specializzazione, e grazie ad un'attenzione particolare all'innovazione. Mentre per la fornitura di *outsourcing* per la realizzazione di prodotti in serie ci si basa su relazioni gerarchizzate disciplinate da protocolli, per i fornitori di innovazione sussiste un rapporto orizzontale, fondato sul partenariato e sulla co – progettazione. Il grado di virtualizzazione è dunque molto alto.
2. Il secondo gruppo appartiene alla categoria in cui si possono inserire tipicamente i distretti italiani, dotati di un eccellente sapere produttivo, ma che tuttavia devono cercare di integrarsi positivamente con i saperi tipici dell'economia della conoscenza, allo scopo di potersi aprire all'internazionalizzazione tramite la gestione di alcuni saperi formalizzati innovativi. Tipico di questo gruppo è proprio una carenza delle relazioni collaudate con i centri dell'economia della conoscenza, i quali cercano la collaborazione del territorio produttivo che in alcuni casi può portare effetti positivi sull'impostazione di divisione del lavoro tra le diverse imprese.
3. Il terzo gruppo è il meno virtuale di tutti: ciò che più conta è il sistema dei saperi produttivi, il quale si trasforma in una vera e propria «piattaforma cognitiva che, aderendo alle maglie del distretto, riesce a sostenere la sua

apertura internazionale. Gli attori di questa metamorfosi *intra moenia* si realizzano attraverso la crescita delle competenze qualitative. Esse vengono internalizzate dalle imprese, si organizzano come servizi terziari anche localizzati a distanza, o come competenze territoriali nel bacino di afferenza del distretto industriale [...]L'idea di piattaforma comunque segnala la prevalenza del movimento di risorse innovative generato dal territorio e non approdato su di esso dai flussi dell'economia globale.»⁵⁴

Senza capitale sociale, non sussiste un ruolo effettivo e rilevante all'interno dei processi di globalizzazione, i dualismi imposti a livello sovra locale impediscono la creazione di un progetto innovativo; si ipotizzano una serie di dualismi che ostacolerebbero quanto sopra esposto:

- dualismo tra filiera dell'innovazione tecnologica e filiera della creatività estetica;
- dualismo tra disponibilità manifatturiera e qualità intellettuale del lavoro;
- dualismo tra erogazione del capitale di routine ed erogazione per l'innovazione.

La soluzione a questi dualismi viene posta all'interno del bacino delle competenze territoriali, raggruppate in quattro gruppi tematici: il primo attiene alla concezione di prodotto e processi di creatività e innovazione di diverso genere che lo alimentano, il secondo si riferisce alla gestione di reti lunghe di fornitura (processi di delocalizzazione), il terzo sul controllo delle modalità distributive e l'ultimo attiene alle competenze cognitive. Queste ultime si inseriscono all'interno dell'economia della conoscenza, esse sono dirette principalmente alla comunicazione, sia come lettura dei bisogni emergenti dei consumatori, come efficacia del lancio del prodotto, sia intesa come tecnologie di informazione sul mercato. Esse possono essere internalizzate dall'impresa, soprattutto quando si tratta di un'impresa di grandi dimensioni, oppure all'interno dell'impresa di medie dimensioni, grazie alla dinamicità innovativa. Il parco delle competenze viene

⁵⁴ Fondazione Leone Moressa (2006), Veneto Impresa, *Fotografia del sistema economico regionale*, Edizione 2006, pp. 10-11.

attivato grazie a particolari “connettori” che si identificano in laboratori privati o centri universitari ad esempio.

È importante che l’innovazione da innescarsi non sia di tipo elitario, ma al contrario coinvolga l’intero sistema, mobilitando i proto-innovatori, ovvero quelli che umilmente e senza grandi remunerazioni mettono a punto, passo per passo, le premesse delle innovazioni di successo. Solo che, se per fare un’innovazione di questo genere occorrono cento passi, chi fa il primo o il ventesimo rimane nell’ombra: non ha successo e spesso fatica a far quadrare il suo conto economico, ma va avanti lo stesso come può.

L’importante è che reciprocamente, ricerca e imprese lavorino a stretto contatto in una logica di compenetrazione reciproca, portando la ricerca dentro le imprese e viceversa. Sono evidenti le numerose difficoltà, date dai “modelli di business” sui quali si basano le imprese, cioè i modi in cui le imprese guadagnano e si posizionano sul mercato.

La nuova divisione del lavoro sposta il valore verso gli attori, le fasi e l’apprendimento di conoscenza, capovolgendo la gerarchia dei rapporti tra imprese che condividono la divisione del lavoro cognitivo e coloro che condividono invece l’organizzazione di un processo produttivo. I veri attori strategici sono coloro che alimentano sia le relazioni tra le diverse imprese, sia le relazioni per le competenze territoriali che permettono alle imprese stesse di produrre qualità. Si tratta di servizi avanzati come agenzie di formazione professionale, enti di promozione, reti di ICT, tutti attori che fertilizzano *open innovation*⁵⁵. La geografia di questi nuovi attori non segue le storiche condensazioni distrettuali, al contrario si colloca ai margini dei territori industriali e delle agglomerazioni periferiche post industriali. Le condensazioni sociali non sono infatti il risultato di un processo spontaneo, come ci viene dato dalla riflessione di Giuseppe De Rita: «Vale la pena operare nella direzione di condensare la molecolarizzazione o conviene lasciarla ulteriormente procedere? Confesso che spesso sono tentato nella seconda direzione, sia perché ho grande

⁵⁵ Alberto F. De Toni (2005), *Innovazione aperta come paradigma dell’innovazione nelle piccole imprese*, n. 13, pp. 9-29.

rispetto della sua radice originaria, sia perché vedo che essa prosegue con una logica tutto sommato di qualità, nel lavoro individuale ed autonomo, in tutta la galassia del post-fordismo, nello stesso carattere iper moderno dei nuovi lavori, nella carica relazionale che sta dentro l'attuale mondo delle imprese»⁵⁶.

Spesso nel trentennio del miracolo distrettuale il territorio ha giocato un ruolo fondamentale per quel che riguarda la conoscenza, esso spontaneamente aveva in sé le dotazioni cognitive necessarie allo sviluppo economico distrettuale. Ciò evidenzia la difficoltà di pensare ad un'economia della conoscenza di tipo progettuale, non semplicemente quale risultato spontaneo dato dal territorio che si sta analizzando⁵⁷.

Il territorio produttivo attraversa dunque una fase di transizione, da una dimensione sistemica monoculturale, ad una frammentata e attraversata da nuovi flussi e reti in continua trasformazione, all'interno dei quali gli attori strategici dell'innovazione cambiano, diventando agenti di connessione soprattutto. Ci si domanda dunque quale sia la politica idonea di sviluppo, atta a supportare tali cambiamenti senza alterarne gli equilibri. La risposta la si trova nel "mezzo", tra il globale e il locale, ovvero escludendo qualsiasi dirigismo ed incentivando un processo di "bottom-up", senza formule precostituite, ma al contrario intercettando e facendo tesoro dei processi di complementarità che salgono dal territorio. Ciò che una buona politica di sviluppo deve sostenere, è la costruzione di un ambiente che sia il più possibile favorevole alla libertà di azione delle imprese, in modo che esse possano liberamente aggregarsi ed auto-organizzarsi. Si tratterà di un ambiente con una cultura diffusa, meccanismi fiscali, qualità della formazione, specializzazione dei servizi, ecc. Nel caso di distretti innovativi, il territorio non si trova più al centro delle attività, non è più incubatore delle attività manifatturiere, le imprese scavalcano il territorio per inserirsi in un contesto globale, trasferendo e utilizzando innovazioni cognitive (quali ad esempio

⁵⁶ Giuseppe De Rita (2005), *Comunità di territorio. Il commento*, "Communitas", n.1, pp. 175-179.

⁵⁷ Enzo Rullani (2004), *Dai distretti alla distrettualizzazione: le forze che fanno (e disfano) il sistema territoriale*, pp. 111-170.

tecnologiche, di materiale, di servizio); il territorio diventa così il recettore dell'innovazione, mentre prima generava conoscenza.

2.3 Quali politiche per l'innovazione della Regione Veneto?

Il processo di “costruzione sociale dell'innovazione” risulta dal ruolo che l'attore politico regolatore assume a diversi livelli, non più dato dalle sole imprese e dai processi produttivi, ma frutto di un processo inteso appunto in senso sistemico. È chiaro che un passaggio così articolato, richiede l'acquisizione di nuovi approcci e metodologie all'interno di un processo di apprendimento cognitivo e istituzionale, ponendo attenzione a strumenti che permettono la valutazione degli effetti prodotti dalle politiche pubbliche. È importante sviluppare una cultura della valutazione, che possa avere un valore strategico di lungo periodo, innovando in questo senso il modo di pensare le politiche pubbliche. Lasciando il dovuto spazio ai ricercatori e studiosi della materia, sgravando di alcuni oneri tecnici e politici, sarà possibile evidenziare le modalità della valutazione e cosa effettivamente prendere in considerazione in questo processo⁵⁸. È infatti riduttivo pensare ad un apporto da parte delle Università, limitato solamente ai distretti tecnologici come previsto dal nuovo PRS⁵⁹. Un apporto di tipo cognitivo da parte delle Università è certamente auspicato in un'attività di valutazione come quella suggerita, trovando l'appoggio di un terzo soggetto neutro, che abbia le competenze specifiche e che possibilmente non sia parte in causa delle politiche oggetto di analisi.

L'attività di valutazione sarà strutturata in tre fasi: *ex ante*, progettata prima della sua attuazione quindi ben meditata; *in itinere* con l'obiettivo di migliorarne gli aspetti che non funzionano; *ex-post* per verificarne gli effetti sortiti e gli eventuali propositi per il futuro.

⁵⁸ Messina P., *Politiche per lo sviluppo locale e innovazione* in Quaderni Criapi *Innovazione, distretti industriali e filiere globali: il caso Veneto*, 1 settembre 2007.

⁵⁹ Piano di Sviluppo Regionale (PRS), approvato con Legge regionale n. 5 del 9 marzo 2007, pubblicato nel BUR n. 26 del 13 marzo 2007.

Il Nord Est che attraversa questa fase di trasformazione può essere visto come un mezzofondista⁶⁰ all'interno di una competizione: si tratta di una gara individuale, ma nella quale è importante saper costruire delle alleanze, superando gli ostacoli e ovviamente i propri concorrenti. Affrontare una competizione del genere, significa saper calibrare le proprie forze, amministrandole adeguatamente secondo una preparazione ben studiata. La metafora, sta a significare quanto il Nord Est sia ancora capace di rimontare la corsa, ma tuttavia potrebbe migliorare alcune cose, alleggerendo pesi che si pongono quali ostacoli lungo il percorso competitivo. Si tratta di aspetti strutturali, quali le infrastrutture, la tassazione eccessiva sia sulle imprese che sulle persone, una Pubblica Amministrazione e una burocrazia lenta che non favoriscono di certo lo sviluppo. Sicuramente fattori come l'invecchiamento generalizzato della popolazione e i processi di aggregazione fra imprese, ostacolati dalla mentalità individualista, favoriscono il rallentamento del "mezzofondista" Nord Est. La corsa dunque, potrebbe essere facilitata.

Per quel che riguarda le imprese, gli *opinion leaders* offrono le soluzioni cosiddette delle "3C": Capitale umano, Comunicazione, Coordinamento fra imprese⁶¹:

1. investimento nel capitale umano da assegnare all'innovazione;
2. attenzione maggiore da attribuire agli strumenti della comunicazione dei propri prodotti;
3. la realizzazione di sinergie e aggregazioni tra aziende.

Il tema dell'innovazione è da alcuni anni al centro di tutte le diagnosi che spiegano la perdita di competitività di un'economia. Per il Veneto questo problema acquisisce un particolare rilievo, non avendo nel proprio parco produttivo né grandi imprese con possibilità di investimenti spinti nell'*high tech*, né una tradizione di fertile interscambio tra imprese e mondi della ricerca, né infine, un radicamento recente di distretti o filiere avanzati dal punto di vista dell'economia della conoscenza.

⁶⁰ Fondazione Nord Est, *Nord Est 2007. Rapporto sulla società e l'economia*, a cura di Daniele Marini e Silvia Oliva, Marsilio, 2007

⁶¹ *Ibidem*.

La specificità dell'innovazione nel tessuto produttivo veneto, opaca ai misuratori dell'Unione Europea (*European Scoreboard*) basati su investimenti formalizzati in Ricerca & Sviluppo, risulta invece capace di trovare sorgenti di competitività sia nel sistema imprenditoriale di divisione del lavoro tra imprese, sia nelle competenze professionali che vengono garantite da un alto tasso di formazione continua.

Per riconquistare competitività, il Veneto non deve fossilizzarsi nella ricerca di un'unica ricetta per l'attuazione dei processi innovativi, anzi, vi sono delle condizioni strutturali che vincolano ed influenzano l'efficacia delle politiche di sviluppo fortemente orientate all'innovazione.

È quindi errato dare una lettura univoca della situazione regionale, vi sono caratteristiche di primaria importanza che spiccano da una fotografia della dimensione d'insieme: in Veneto è molto diffusa infatti l'*open innovation*⁶², ovvero la capacità di innovare non secondo un progetto di ricerca interno ad una singola impresa, ma rivolto all'unire gli elementi e le componenti acquisite da una pluralità di attori esterni all'impresa. Inoltre, l'innovazione non viene circoscritta al mondo delle imprese manifatturiere, ma coinvolge il primario, il terziario e in particolare i servizi reali alle imprese e i servizi alle persone; la capacità di innovare non risulta da criteri formali, ma è evidente nelle imprese venete che si posizionano sul mercato sia per la qualità dei prodotti, sia per la concorrenzialità dei prezzi.

In riferimento al caso Veneto, l'innovazione quindi non dovrà più coinvolgere le sole imprese e i processi produttivi, al contrario verrà ricompresa all'interno del cambiamento del modo di regolazione, in cui l'attore politico regionale è chiamato a svolgere un doppio ruolo: di coordinamento interno e di intermediazione verso l'esterno. Per il Veneto ci sono degli ostacoli oggettivi che si devono affrontare se si intende compiere il processo di innovazione sopra descritto:

- a. la perifericità dell'attore politico locale;

⁶² Alberto F. De Toni (2005), *Innovazione aperta come paradigma dell'innovazione nelle piccole imprese*, n. 13.

- b. la tendenza individualista e localista degli attori economici veneti;
- c. il ruolo predominante delle associazioni di rappresentanza degli interessi, nell'intermediazione tra pubblico e privato;
- d. la difficoltà che incontrano le Università venete nel dialogare con il mondo dell'impresa e con il territorio⁶³.

A seconda del tipo di innovazione di cui si parla, si devono prendere in considerazione determinate tematiche, quando si tratta di innovazione radicale infatti, poiché generata direttamente dalla stessa impresa non necessita di politiche di sostegno particolari, in quanto l'innovazione si immedesima con l'impresa che ne diventa il generatore di competitività, dal prodotto, ai processi produttivi, alle tecnologie, sino alla comunicazione. Unica eccezione a questo principio è la previsione di particolari politiche atte a sostenere le nuove imprese tecnologiche (*spin off* di ricerca o *start up* tecnologici), per le quali si auspicano strumenti di ingegneria finanziaria basati sulla complementarietà di fondi pubblici (*seed capital*) per la fase di preincubazione d'impresa, misti (*early stage finance*) per la fase di *start up* e privati (*venture capital*, prestiti partecipativi) per le successive fasi di sviluppo e successo commerciale⁶⁴. Attraverso un'evoluzione qualitativa delle attività terziarie e professionali, l'innovazione aperta e quella incrementale possono essere sostenute da una normativa che sappia promuovere la costituzione di filiere territoriali di cui facciano parte anche i fornitori, i servizi e i gestori commerciali in virtù di efficienti circuiti di trasferimento dell'offerta di conoscenza alla domanda territoriale. È in questo contesto che si inseriscono bene delle nuove figure imprenditoriali, i cosiddetti "facilitatori", in grado di raccogliere attorno a sé gruppi di imprese con gli stessi obiettivi competitivi, di modo da competere assieme sul mercato, condividendo i percorsi di sviluppo tecnologico e culturale. Si tratta di una vera e propria "condivisione del rischio" verso percorsi di sviluppo innovativo. I servizi che rappresentano maggiormente il

⁶³ Patrizia Messina, *Innovazione, distretti industriali e filiere globali: il caso Veneto*, in *Politiche per lo sviluppo locale e innovazione*, Quaderni CRIAPI 2007, p. 18.

⁶⁴ Conferenza regionale sulle dinamiche economiche e del lavoro, Venezia Palazzo Ferro Fini, 18 dicembre 2006.

valore aggiunto sono quelli relativi all'applicazione, alla contestualizzazione e alla connettività della conoscenza.

Considerato che il turismo é la più grande azienda del Veneto (12 miliardi di euro annui), la crescita di questo settore dovrà essere accompagnata da qualità e sostenibilità, non limitandosi ad una mera crescita dei volumi dei flussi, ma favorendo un'integrazione del sistema per migliorare l'offerta verso i segmenti medio alti del mercato. Ne deriva la messa a valore di tutte le attività di filiera territoriale come l'accesso ai musei e ai beni storico artistici, i prodotti DOC e la ristorazione.

La consapevolezza che nel territorio veneto si investe molto in innovazione, ma individualmente, come imprese e come persone, sottolinea la necessità di disporre di una forte capacità di governo che integri gli sforzi individuali con investimenti innovativi di carattere collettivo. Tale capacità di governo deve disegnare le architetture istituzionali e deve reperire, attraverso il federalismo fiscale, le risorse finanziarie per poter programmare questi investimenti collettivi, che alimentano e traggono valore da quelli individuali.

La Conferenza regionale sulle dinamiche economiche e del lavoro, tenutasi a Venezia nel dicembre 2006, ha ipotizzato un vero e proprio modello veneto dell'innovazione, che basa i propri cardini su otto punti principali:

1. Una nuova cultura della condivisione: l'aggregazione della domanda e i diversi percorsi per aggregare la domanda;
2. la nuova frontiera dell'innovazione globale;
3. il trasferimento e l'applicazione della conoscenza;
4. premiare la ricerca che applica, contestualizza e connette;
5. finanza per le idee innovative;
6. la modernizzazione della Pubblica Amministrazione;
7. *progettare una formazione coerente con gli obiettivi strategici di innovazione;*
8. una nuova responsabilizzazione delle comunità territoriali.

Partendo dal primo punto, si nota come la centralità della domanda dell'innovazione, rappresenti una scelta per trasformare ed innovare gli attori

dell'offerta, costretti a programmare l'uso delle risorse sulla base di obiettivi, evitando il solito meccanismo di accontentamento delle risorse pubbliche messe a disposizione. Prendendo l'esempio del settore turistico, sono considerate prioritarie le norme per il risparmio energetico e la riduzione degli inquinanti nell'aria, o la sostenibilità ambientale delle strutture. Per aggregare le domande sono stati individuati diversi percorsi, ad esempio viene definito quello che prevede il funzionamento di europortelli e la logica prevista dai bandi europei.

Per quel che riguarda il secondo punto, il Veneto mira ad essere punto di sperimentazione e di riferimento nazionale, soprattutto per quel che riguarda le energie rinnovabili e la bioedilizia. Inoltre, la Regione Veneto si candida quale snodo strategico di un sistema di *governance* dell'innovazione, sia nel rapporto con l'UE e lo Stato, al fine di "negoziare" i poli di eccellenza della ricerca, sia nell'accompagnare, dal locale al sovranazionale, tutte quelle buone pratiche maturate nel territorio.

Al settimo punto, si fa riferimento a quanto auspicato fin qui, ovvero al ruolo strategico che la Regione dovrebbe assumere nell'avviare e governare un sistema di decisioni interdipendenti, che diano coerenza al processo attraverso innovazioni nel funzionamento e nei servizi, come per esempio politiche per la formazione orientate a segmenti di competenze innovative adeguatamente individuate. La capacità di rapida ed approfondita valutazione sull'impatto delle politiche di sviluppo viene affidata a Veneto Innovazione⁶⁵. La formazione enuncata al punto sette si riferisce ad un particolare tipo di risorse umane che, concretamente, gestisce i processi di innovazione, potenziando quindi l'orientamento scolastico e universitario per valorizzare i percorsi che sono integrabili con le specializzazioni medie e alte richieste dalle imprese e dalle amministrazioni, progettando una

⁶⁵ Veneto Innovazione è una Società per azioni costituita in base alla L.r n.45 del 1988 che, nell'ambito delle iniziative volte a favorire la ricerca e l'innovazione, ne stabilisce la composizione e gli scopi, in uno stretto legame con il territorio e con le sue esigenze. Veneto Innovazione svolge un importante compito di supporto alla gestione delle politiche regionali, in qualità di Agenzia Regionale per l'Innovazione. (www.venetoinnovazione.it)

struttura policentrica di formazione professionale superiore, sul modello dei politecnici di tipo nordeuropeo.⁶⁶

L'aspetto più interessante dei propositi avanzati alla Conferenza, lo si trova nell'ultimo punto: se si vuole innovare lo sviluppo locale, bisogna che le comunità territoriali facciano sistema e trovino il modo per connettersi ai processi globali, una strategia così impostata sarà tanto più efficace, quanto più riuscirà a coinvolgere la società locale come imprese, banche, sindacati, terzo settore e mondo della formazione, associazioni professionali e istituzioni locali.

Il marketing territoriale va attivato dalle comunità locali per attrarre investimenti in ricerca: si tratta di un obiettivo innovativo da assegnare ad agenzie che si sostengano grazie a coalizioni orientate al raggiungimento di precisi obiettivi. La responsabilità strategica della comunità territoriale consiste nel fare squadra su un progetto di investimento in conoscenze innovative e in risorse umane.

2.4 Le politiche per l'innovazione della Regione Veneto. Una *policy* innovativa per i distretti produttivi del Veneto: la Legge regionale n. 8/2003 e sue modifiche L.r 5/2006

È noto come i distretti industriali siano forme di organizzazione industriale precedenti alla grande impresa manageriale, le aggregazioni di artigiani e commercianti esistevano infatti già all'epoca dei Comuni in Italia e dimostravano una notevole vitalità nel generare conoscenza e reti organizzative. Solo in una fase più recente, gli economisti hanno concentrato la propria attenzione sulla grande impresa, intesa come sistema autosufficiente, grazie alla scoperta della catena di montaggio da parte di Taylor e Ford, ci si è convinti che l'innovazione stesse proprio nella concentrazione del sapere, di tutte le fasi di produzione, all'interno di un'impresa. Nonostante ciò, economisti politici come Marshall hanno continuato ad interrogarsi sui motivi di sussistenza dei sistemi locali di produzione, fortemente basati su una divisione del lavoro; a causa della

⁶⁶ Rif. al dibattito università del Veneto/Confindustria sull'attivazione di un politecnico del Veneto – nordest europa (2007)

spontaneità di questi sistemi, l'attenzione è scemata per lungo tempo ed è passata in secondo piano rispetto a ciò che si osservava nella grande impresa, all'interno della quale tutto veniva pianificato razionalmente e scientificamente.

Come mai dunque oggi si torna a prendere in considerazione i distretti industriali? Nella nuova globalizzazione le aggregazioni flessibili e distribuite sul territorio, sembrano essere più sostenibili di quelle offerte dalle grandi imprese o dalle aree metropolitane, queste grandi concentrazioni sembrano infatti avere più costi che benefici. Nella globalizzazione infatti, come sostiene Gurisatti⁶⁷, cresce la necessità di equità e partecipazione, così distretti come Silicon Valley, bene rappresentano un modello idoneo a compendiare innovazione, rapporto interattivo tra imprese e istituzioni, equità e partecipazione diffusa.

Il problema che si pone oggi in Veneto e in Italia più in generale, è come rivitalizzare il distretto e l'impresa manageriale, entrambe destinati ad evolvere, tenendo conto delle mode culturali e delle recenti tendenze⁶⁸. Perché è difficile quindi innovare per le piccole e medie imprese? Si tratta soprattutto di una disponibilità economica limitata per le imprese, dovuta alle dimensioni dell'azienda, poiché l'attività innovativa richiede parecchia disponibilità di capitale, non solo per quel che riguarda l'attività di Ricerca e Sviluppo, ma anche se si pensa ad un progetto di sviluppo di un prodotto o di un processo produttivo. Florida⁶⁹ offre una suggestione più prettamente sociologica dell'argomento trattato, egli propone il modello delle "tre T" per individuare il legame tra l'innovazione e lo sviluppo di una classe creativa, le cui caratteristiche fondamentali sono: talento, tecnologia e tolleranza. I politici dovrebbero quindi impegnarsi nel perseverare la diffusione di queste tre condizioni, Florida prende come esempio ciò che avviene in alcune città degli Stati Uniti che producono il maggior numero di innovazioni. Si tratta di città con un'altissima percentuale di popolazione omosessuale, il che è indice di una forte apertura sociale e tolleranza,

⁶⁷ Gurisatti P. (2006), *Distretti industriali, produzione di conoscenza e formazione*, in *Distretti produttivi e conoscenza. Il capitale umano risorsa strategica per l'economia del Veneto tra innovazione, internazionalizzazione e delocalizzazione*, Agfol, Marsilio.

⁶⁸ Corò G., Micelli S. (2006), *I nuovi distretti produttivi*, Marsilio, Venezia.

⁶⁹ Florida R. (2003), *L'ascesa della nuova classe creativa*, Mondadori, Milano.

e di città che evidenziano una grande dinamicità creatività, capaci di attrarre talenti dall'esterno.

In una regione come quella veneta, è evidente quanto la qualità della vita e le risorse culturali siano marginali, se non valorizzabili, in logica del tutto produttiva, ad esempio per il settore turistico. Anche per quel che riguarda l'attrazione delle risorse umane dall'esterno e al loro mantenimento, le cose non migliorano, sarà bene considerare tutti questi aspetti nelle strategie di sviluppo dei distretti.

La sfida dei distretti si gioca sulla conoscenza, date le ultime vicende che hanno visto il nostro paese invaso dai prodotti cinesi, è evidente che urge una produzione di nuova conoscenza che dia valore aggiunto al sistema mercato. Come sostiene Enzo Rullani, oggi la conoscenza è diffusa, prodotta dall'ambiente e fonte di economie esterne per le stesse imprese, si passa quindi dal sistema "chiuso" della aziende al sistema "aperto" del territorio⁷⁰. È importante riconoscere la conoscenza in continua produzione e rinnovamento, essa non è un dato e quindi è inutile sforzarsi nel costruire progetti di trasferimento della conoscenza accumulata dal mondo della ricerca e nelle Università, verso le imprese. Bisogna costruire «un'interazione produttiva tra soggetti tecnici, sperimentatori e mediatori cognitivi. Dall'organizzazione di processi di apprendimento e diffusione del sapere codificato (anche nel distretto), bisogna provare a passare all'organizzazione di esperienze creative, alla produzione di sapere tacito e alla successiva standardizzazione e codifica dei risultati. La separazione tra sistema scolastico e mondo del lavoro, la trasformazione dei percorsi formativi in "business specializzati" (attività in *outsourcing*), il mancato investimento su procedure diffuse di trasferimento delle competenze, non sembrano in linea con l'idea di "sistema" interattivo che il modello di distretto porta con sé.»⁷¹

⁷⁰ Rullani E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale*, Carocci, Roma.

⁷¹ Gurisatti P.(2006), *Distretti industriali, produzione di conoscenza e formazione*, in *Distretti produttivi e conoscenza. Il capitale umano risorsa strategica per l'economia del Veneto tra innovazione, internazionalizzazione e delocalizzazione*, Agfol, Marsilio, pg. 37.

Ciò che conta ai fini della produzione di innovazione infatti, non è tanto quanto si è appreso nei centri deputati (Università, laboratori di ricerca), quanto i tentativi e perché no, i possibili errori dovuti ad un gioco di interazione tra soggetti diversi e in continuo cambiamento. La conoscenza non è qualcosa che già esiste e che gli scienziati si impegnano ad esplorare, è qualcosa prodotto quotidianamente, accumulato e costantemente rinnovato dalla società nel suo percorso di apprendimento collettivo. Quindi, «la conoscenza è prodotta dal gioco sociale e non è scoperta dell'ingegno, i sistemi di mercato sono la “culla” giusta dei processi innovativi. I distretti e i territori produttivi possono far meglio della grande impresa nelle funzioni di supporto alla creazione e diffusione di nuova conoscenza. Naturalmente bisogna volerli e saperli organizzare»⁷².

È in questo senso che si rendono necessari sistemi territoriali aperti, che dispongano di un terreno fertile per l'innovazione; i distretti industriali sono perfettamente in grado di sostenere i processi innovativi, purché si pongano in collegamento con le reti globali, in modo dinamico.

La legge regionale 8/2003 ha costituito un genuino tentativo di superare la fase “spontanea” di generazione delle reti e dei distretti nel Veneto. La regione sin dall'inizio aveva escluso la possibilità di riconoscere i distretti a partire da una semplice base statistica, l'obiettivo principale era sì tutelare le concentrazioni di imprese, ma in particolare riuscire a dialogare con comunità di persone determinate ad investire su un certo tipo di conoscenza localizzata e sui beni pubblici locali.

Grazie alla L.r 8/2003 sui distretti, si è già fatto molto nel tentativo di migliorare certe situazioni, partendo da un approccio di tipo *bottom-up*, ad esempio con il riconoscimento di distretti definiti secondo un patto di sviluppo prodotto dagli stessi che ha favorito l'aggregazione e l'emergere di nuove realtà distrettuali. Inoltre, grazie a questa legge, sono stati istituiti i rappresentanti di distretto, non più quindi spazio alle sole associazioni di categoria come tradizionalmente, ma nuove figure responsabili dei progetti presentati da ciascuna impresa del distretto,

⁷² *Ibidem*, pg. 35.

che partecipano attivamente alla Consulta dei distretti, organo consultivo dell'Assessore competente per la gestione della legge. La Consulta discute con l'Assessore non solo gli obiettivi generali della politica regionale per lo sviluppo locale, ma anche le priorità dei progetti di investimento e le materie sulle quali concentrare gli impegni di spesa. Essa partecipa attivamente all'attività di preparazione dei bandi di finanziamento per progetti operativi.

Il provvedimento prevede in particolare un gioco a tre tappe⁷³:

1. Auto-organizzazione e auto-candidatura dei distretti intenzionati a svolgere una funzione produttiva nel contesto regionale; la scelta dei distretti non spetta dunque a funzionari che ne misurano l'esistenza in base a parametri oggettivi. La Regione riconosce soltanto distretti per sé, ovvero quelle reti di operatori in grado di presentare i propri obiettivi e di elaborare una propria visione evolutiva. Queste intenzioni, espresse dagli attori privati e dalle istituzioni che appartengono ad un medesimo distretto, sono riconosciute all'interno di un "patto costituente" sottoscritto dai medesimi soggetti.
2. Elaborazione di bandi aperti per progetti che soddisfino gli obiettivi e le condizioni poste dai distretti. In questo modo la domanda di investimento espressa dagli attori del distretto, diventa base essenziale per l'emanazione di bandi aperti per progetti. Sono i bandi emanati dalla Giunta regionale che stabiliscono quale tipo di struttura o aggregazione di attori possa candidarsi a realizzare un certo progetto di investimento e a ricevere il contributo finanziario regionale. Il limite massimo del contributo pubblico è posto al 40% della spesa (ma anche meno).
3. Selezione dei progetti di investimento (beni pubblici o di club) coerenti con le specifiche contenute nei bandi; si prevede qui un po' di competizione tra attori, per la realizzazione concreta dei progetti ammessi a finanziamento.

⁷³ Gurisatti P. in, *Una policy regionale per lo sviluppo locale. Il caso della L.r 8/2003 per i distretti produttivi del Veneto*, Quaderni dell'Associazione M.A.S.TER. (2005), Cleup, Padova.

La Legge si prefigge di accelerare i processi di ristrutturazione delle imprese, creando reti e sistemi locali più competitivi, favorendo esplicitamente processi costitutivi dal basso, sostituendo il tradizionale approccio *top-down*.

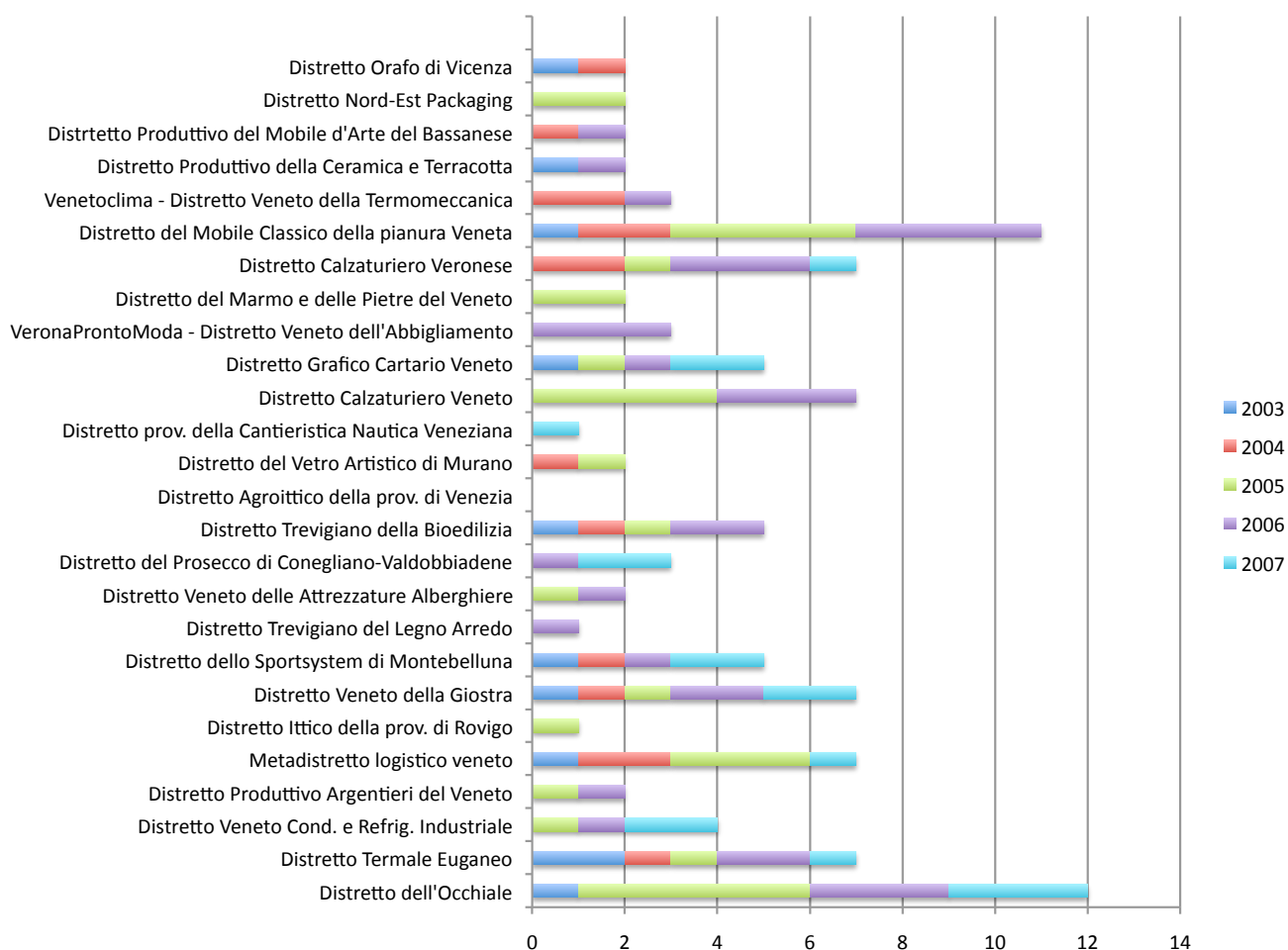
La concentrazione di una particolare attività manifatturiera in un territorio è infatti auspicabile per rendere conveniente la localizzazione di servizi altamente specializzati, come quello della formazione, facendo allo stesso tempo attenzione ai cosiddetti “costi di congestione” che tendono a controbilanciarne i benefici. Questi costi, diminuiscono al crescere della componente immateriale della produzione, quindi tutti i costi dati dall’aumento del prezzo della manodopera, l’aumento degli affitti, l’inquinamento, il traffico, dovrebbero diminuire lentamente, grazie ai nuovi studi di progettazione e di design. È importante questa contiguità tra produzione e progettazione, essa permette di abbattere i costi necessari alla grande impresa che investe in Ricerca e Sviluppo, all’interno della quale vi è un ulteriore passaggio per trasformare i risultati della ricerca in processi produttivi effettivamente realizzabili.

Finora ciò che si è potuto osservare, non è stato un reale processo di innovazione da parte delle imprese aderenti al distretto, Gurisatti all’interno del proprio saggio prova ad individuare dei difetti. In primis, un difetto afferente alla normativa, per cui non è stata in grado di promuovere Patti di distretto, fondati su relazioni generative tra imprese e territorio, al contrario si è confermata un’idea di distretto quale aggregazione temporanea, formata a soli fini opportunistici momentanei per ricevere risorse pubbliche. Inoltre, si è accentuata la differenza tra imprese e società, le aggregazioni distrettuali infatti, sono rimaste ancorate a un’idea di sistema meramente produttivo, invece di sforzarsi a divenire sistema territoriale organizzato. Anche gli stessi investimenti si sono concentrati nell’incentivare le singole imprese, invece che puntare sulla crescita della dimensione sistemica.

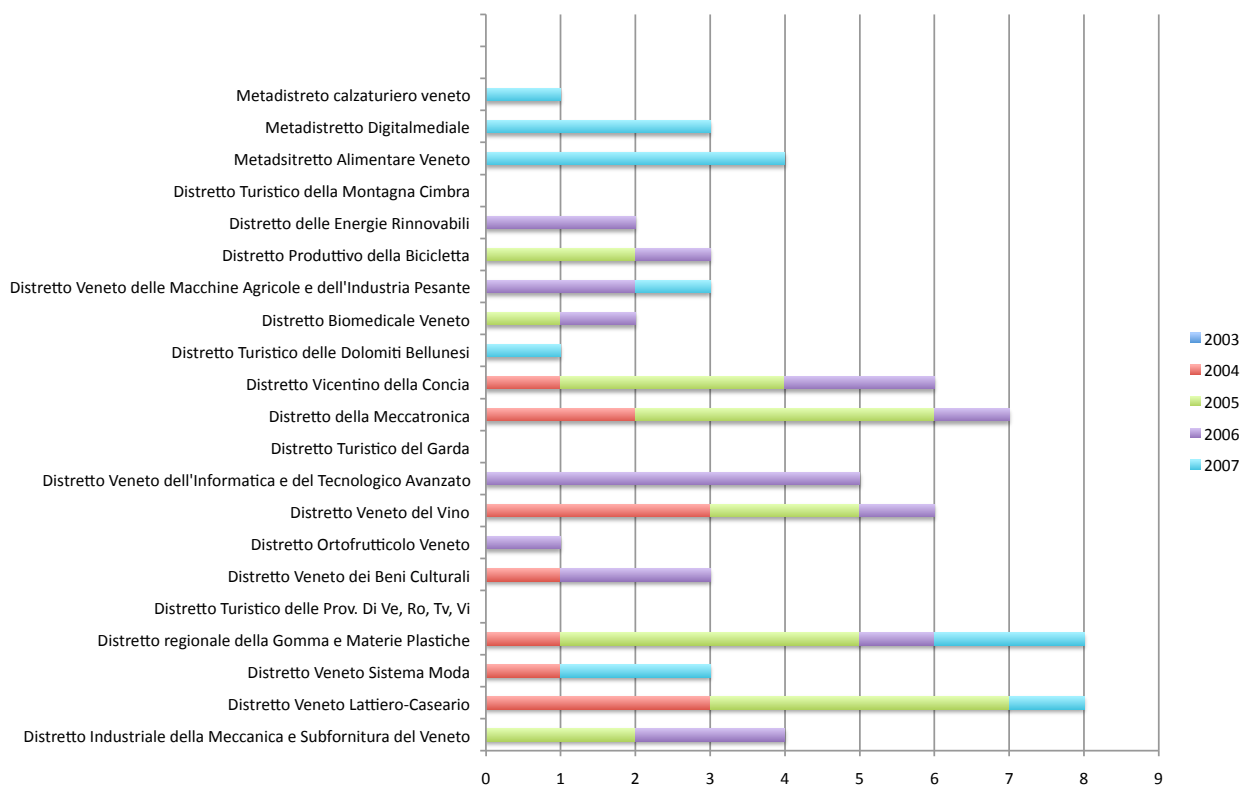
Nonostante ciò, da un punto di vista più prettamente economico, è possibile notare come i diversi distretti della regione Veneto, abbiano investito energie e contributi assegnati per la realizzazione delle diverse Misure 2 legate all’innovazione, dei Bandi dal 2003 al 2007.

Di seguito si riporta una recente analisi elaborata dall'Ufficio Distretti, proprio sulle specifiche misure 2 per progetti innovativi, la quale evidenzia il numero di progetti presentati da ogni singolo distretto per la realizzazione dei diversi progetti:

Misure 2: numero progetti ammessi per distretto (1)



Misure 2: numero progetti ammessi (2)



Nei grafici sopra riportati, vengono evidenziati il numero di progetti ammessi di ciascun distretto, per quel che concerne la Misura 2 sull'innovazione.

I grafici sono stati separati a causa del numero elevato dei distretti, quindi per motivi tecnici i grafici mettono in evidenza il numero di progetti ammessi, rilevando quali sono i distretti che hanno sostenuto più progetti legati all'innovazione.

Il Distretto dell'occhiale, pur con nettamente minori contributi assegnati, raggiunge quasi dodici progetti ammessi a partire dal 2003; si tratta di probabili progetti con minore entità di investimento rispetto ad esempio ad un Metadistretto calzaturiero veneto che concentra l'entità dei finanziamenti in progetti minori numericamente, ma più sostanziosi dal punto di vista economico.

La nuova legge 5 del 2006, riforma la precedente legge 8 cercando di migliorarne alcuni aspetti, tornando alle origini delle intenzioni della Regione Veneto nella volontà di riconoscere i distretti, introducendo maggiori criteri di selettività, anche nella valutazione dei progetti. Essa introduce incentivi all'aggregazione metadistrettuale e all'aggregazione di imprese dinamiche (in gruppi di 10-15 unità) con l'obiettivo di favorire l'innovazione. Le modifiche alla Legge 8 introducono e disciplinano infatti due nuovi istituti non precedentemente trattati, ma che si sono rivelati strumento strategico per l'economia della regione: il metadistretto e l'aggregazione di filiera. Il metadistretto viene definito come un distretto produttivo che presenta un'estesa diffusione della filiera produttiva sul territorio regionale. L'ampia distribuzione territoriale delle PMI può investire l'intero territorio regionale e questo implica che il meta distretto diventi strumento di particolare attenzione da parte della Regione, per attuare le proprie politiche di sviluppo economico, sia negli spazi che ad esso riserva il Bando di assegnazione dei contributi, sia nelle ipotesi di nuova introduzione che gli destineranno premialità relative ai migliori progetti innovativi. L'aggregazione di filiera o di settore, si caratterizza come l'espressione della capacità di un insieme di imprese, a sviluppare una progettualità strategica comune. Le legge introduce infatti l'eventualità di usufruire, per nuclei di imprese omogenee che non raggiungono le soglie minime fissate per il distretto, di molteplici possibilità offerte dall'apposito Bando di assegnazione delle risorse specificatamente destinato alle aggregazioni, composte da minimo dieci imprese a cui possono partecipare anche altri *stakeholders* maggiormente rappresentativi.

È prematuro avanzare giudizi in merito al cambiamento di una logica assistenzialista per quel che riguarda i distretti, è importante che le istituzioni del territorio diventino parte attiva e progettino i beni pubblici locali per la competitività.⁷⁴

⁷⁴ Crouch C., Le Galès P., Trigilia C. e Voelzkow H. (2004), *I sistemi di produzione locale in Europa*, Il Mulino, Bologna.

2.5 La Legge Regionale n. 9 del 18 maggio 2007 Norme per la promozione ed il coordinamento della ricerca scientifica, dello sviluppo economico e dell'innovazione nel sistema produttivo regionale

Con questa legge, inizia una fase di modernizzazione delle imprese e dei centri di produzione del sapere, nel modo di collocarsi all'interno di un'economia globalizzata, anche se essa non rappresenta l'unica iniziativa che la Giunta Regionale ha posto in essere in un quadro complessivo di riforme strutturali in grado di sostenere lo sviluppo competitivo del territorio. Parimenti, sul fronte più ampio della competitività, la Regione ha predisposto una serie di libri bianchi su diverse tematiche come formazione, infrastrutture, sistema imprenditoriale, ecc.

La Comunità Europea impone un'attenzione particolare da parte delle Regioni in merito alle tematiche legate all'innovazione e agli artefici di un nuovo paradigma di sviluppo socio-economico, non a caso, è proprio il livello intermedio all'interno del quale si colloca la regione, ad essere chiamato in causa, quale catalizzatore delle esigenze del sistema locale. Infatti, la sempre più accentuata competitività tra territori/sistemi produttivi tende a rendere più importante la capacità di valorizzare le competenze locali ed attrarre nuove risorse qualificanti lo sviluppo del territorio.

Il Veneto, al fine di garantire la crescita economica e lo sviluppo sostenibile del proprio modello di sviluppo, mira a divenire un'economia basata sulla conoscenza, per questo motivo intende valorizzare il sistema regionale dell'innovazione e non sostituire l'attuale sistema con modelli di organizzazione dell'attività di ricerca, importati da altri contesti. Le linee di politica regionale, saranno pertanto indirizzate, al sostegno delle filiere dell'innovazione, ai distretti produttivi ed ai processi innovativi.

La Regione del Veneto con la L.r. n. 9/2007, ha adottato una normativa quadro per le politiche regionali per la ricerca e l'innovazione; in particolare il provvedimento è volto a garantire la crescita economica e lo sviluppo sostenibile del modello socio – economico regionale, a favorire l'innovazione e il trasferimento di conoscenze, a sostenere e coordinare la ricerca scientifica e lo sviluppo tecnologico. Con tale provvedimento si è definito un sistema di

pianificazione che determina le linee e gli obiettivi prioritari da attuare in relazione alle risorse disponibili e in stretto coordinamento con i programmi comunitari per la ricerca e l'innovazione e con i piani di attuazione dello sviluppo regionale. A tal fine è prevista la realizzazione di un Piano Strategico Regionale per la Ricerca, lo Sviluppo tecnologico e l'Innovazione di durata triennale, nonché di provvedimenti annuali di intervento. Il predetto Piano Strategico permetterà di orientare il complesso degli interventi regionali promuovendo la domanda e sostenendo e qualificando l'offerta. È la Giunta che predisporrà il Piano e lo trasmetterà al Consiglio regionale per l'approvazione entro il 30 giugno dell'anno antecedente la sua scadenza, il Consiglio lo approverà con propria delibera nei tre mesi successivi. Il Piano definisce gli obiettivi generali di politica della produzione e dello sviluppo funzionali alla R&S e all'innovazione, in coerenza con gli indirizzi formulati sia da programmi comunitari e nazionali per ricerca e innovazione, che da altri strumenti di programmazione regionale. Inoltre, stabilisce gli indirizzi e i criteri generali dei processi d'innovazione da attuare in base alla L.r. 9/07, e gli indirizzi per qualificare il ruolo dei parchi scientifici e tecnologici, dei centri e delle strutture ad essi collegati. Per fare tutto ciò il Piano prevede settori e temi strategici per attivare i processi d'innovazione, indicando le tipologie di beneficiari e finanziamenti. Vi sono indicati infatti, criteri di valutazione delle proposte di progetto, misure premianti e incentivi entro il 10% massimo del costo finanziabile per ogni progetto, segnalando le risorse disponibili. Il Piano Strategico Regionale per la Ricerca scientifica, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione ha validità triennale, ma nello stesso arco di tempo può definire una durata inferiore, dati i cicli di programmazione dei principali strumenti d'intervento. È sempre rivedibile e aggiornabile dalla Giunta in funzione di modifiche dei contesti di riferimento e di valutazione sulle priorità. La pianificazione può ancora utilizzare anche il nuovo strumento della programmazione partecipata in rete.

La Giunta si impegna dunque ad approvare i provvedimenti annuali d'intervento per implementare il Piano Strategico Regionale, tali provvedimenti indicano le priorità tra settori e temi strategici d'intervento indicati dal piano sulla base delle

risorse annue disponibili. Inoltre si definiscono le tipologie d'azione e gli interventi specifici da attuare, le risorse disponibili e definite per ogni azione e intervento, erogandole attraverso l'emanazione di bandi o specifiche azioni a regia. Si indicano quindi le categorie dei soggetti beneficiari, le tipologie di finanziamento o altri tipi di sostegno ammissibili, con le loro modalità di concessione ed erogazione.

Le legge si propone di fare da motore di progettualità ed interfaccia, tra le diverse componenti del sistema in modo da integrare le competenze e specificità presenti sul territorio con gli indirizzi comunitari e nazionali in materia, sfruttandone ogni possibile sinergia ed implementadoli in adeguate politiche locali e processi/azioni di innovazione. Affinché la Regione possa rimanere competitiva e mantenere il suo modello sociale, occorre dar vita ad un quadro di riforme strutturali capaci di sostenere lo sviluppo contribuendo a trovare soluzioni che concilino la crescita economica, lo sviluppo sociale e la protezione dell'ambiente. Inoltre, poiché le dimensioni della concorrenza sono tali che nessun sistema, nazionale o regionale, può farcela da solo, occorre che le strategie di rilancio valorizzino appieno le sinergie transnazionali e siano compatibili con il contesto europeo.

Ad ogni modo, per dar vita ad una reale economia regionale della conoscenza, non è sufficiente cambiare semplicemente alcune parti del sistema, ma occorre pensare ad un nuovo paradigma capace di confrontarsi e rispondere alle nuove sfide che la *knowledge society* e la globalizzazione hanno prodotto.

I distretti bene rappresentano questo tentativo di fungere da substrato naturale nel quale impiantare le proprie conoscenze che favoriscano lo sviluppo di nuove attività produttive, nuove competenze e professionalità compatibili con il profilo imprenditoriale locale. Grazie ad un miglioramento delle capacità di assorbimento e adattamento alle tecnologie emergenti, ad una maggiore utilizzazione delle risorse umane, mediante nuove politiche di settore e modelli innovativi di collaborazione tra ricerca e impresa, sarà possibile migliorare la capacità di assorbimento e adattamento alle tecnologie emergenti, da parte delle PMI in particolar modo. È necessario favorire l'accesso alle infrastrutture di servizio e facilitare la creazione di Poli di eccellenza regionali tra Università e Centri di

Ricerca e Industrie. Tramontato il modello lineare dello sviluppo dell'innovazione, occorre infatti consentire alle imprese un facile accesso alle tecnologie ed alla conoscenza di cui hanno bisogno, coltivando le interazioni tra scienza e industria. Ciò è possibile dando slancio maggiore anche all'innovazione non tecnologica come il design, la gestione dei processi aziendali ed il marketing. Se il sostegno alla ricerca e la promozione dell'innovazione sono strumenti essenziali per garantire la competitività del sistema regionale veneto, allora una buona politica deve identificare i fattori sui quali agire per permettere e garantire uno stretto collegamento fra il mondo della ricerca, dell'industria e dell'azione politica, che se opportunamente stimolati, possono offrire opportunità concrete al sistema sociale ed economico. Questi stessi fattori possono altresì portare al superamento del tradizionale dualismo tra “mondo dell'offerta” e “mondo della domanda”, approdando da un unico sistema dell'innovazione regionale. Sono quindi fondamentali, la produzione ed il coordinamento delle attività di ricerca, oltre che il miglioramento e la moltiplicazione del trasferimento tecnologico. Il sostegno e l'organizzazione della ricerca richiedono l'adozione di politiche multisettoriali ed una programmazione di lungo respiro, in grado di agire diversamente sulle leve della ricerca di base e di quella industriale.

La Regione Veneto è convinta che le Università dovrebbero cercare di trasferire sul mercato i risultati della propria attività di ricerca, spesso per trasformare una nuova invenzione in un nuovo prodotto, è necessario il trasferimento della tecnologia. La possibilità effettiva di un ritorno economico crea un incentivo per il ricercatore accademico che condividerà i guadagni. Normalmente i ricercatori non amano dedicare molto tempo in azioni non direttamente collegate alla ricerca e alle pubblicazioni, oggi elementi essenziali ai fini della progressione di carriera all'interno dell'Università. L'incentivo economico potrebbe ausiliare questo aspetto, incoraggiando la cooperazione nella preparazione delle domande di brevetto e fornendo un reale sostegno alle persone incaricate nel trasferimento di tecnologia.

La normativa in analisi, si propone di promuovere e sostenere l'innovazione e le sue dinamiche; si tratta di un concetto ampio di innovazione che può assumere la

forma di nuovi prodotti, servizi, applicazioni o modalità di gestione. Essa può spaziare dallo sviluppo di nuove tecniche, sistemi e ambienti, all'integrazione di tecnologie attuati in modo originale. Può comprendere anche lo sviluppo di processi commerciali innovativi o nuove pratiche organizzative o, più in generale, nuove forme di interazione tra le persone e l'informazione, nell'ambiente di lavoro ma anche nella vita quotidiana. Si tratta di un'innovazione che non interessa solamente il campo della ricerca e dell'industria, si estende infatti ad ogni settore produttivo, la normativa si basa infatti su una concezione "sistemica" dell'innovazione, la quale richiede un approccio strutturale che comprenda gli aspetti normativi, la formazione, la società dell'informazione, la concorrenza e i servizi di supporto. In questo quadro infatti, lo sviluppo dell'innovazione viene considerata una politica trasversale, in grado di collegare gli ambiti delle politiche tradizionali, come quello economico, industriale e della ricerca applicata.

Per la programmazione dell'innovazione vi sono determinati principi a cui si ispira l'azione, essi risiedono nella volontà di rafforzare e coordinare la ricerca applicata, migliorando e diffondendo il trasferimento tecnologico, migliorando l'innovazione e la competitività del sistema tradizionale. Ancora, la volontà di incrementare il ricorso ai brevetti, valorizzare le collaborazioni internazionali, favorire la nuova imprenditoria e sviluppare i poli d'innovazione. Per fare ciò sarà fondamentale aumentare la quota degli investimenti in R&S, contribuendo così alla qualificazione della formazione in risorse umane e promuovendo azioni innovative a favore della Pubblica Amministrazione.

Per la valutazione delle proposte di progetto si terrà conto della rilevanza del progetto proposto con riferimento alla coerenza con gli indirizzi indicati, ovviamente si valuterà il livello di innovazione, il grado di autonomia finanziaria ed il livello di prevenzione e sostenibilità ambientale. Sarà necessaria quindi un'analisi del ciclo di vita del prodotto, con particolare riferimento alla quantità di energia utilizzata nel processo produttivo, quindi la misurabilità degli indicatori di risultato e di quelli d'impatto economico previsti.

Chi sono esattamente i beneficiari di questi provvedimenti? In realtà si tratta di una vasta gamma di soggetti, dalle imprese singole e associate, ai distretti

produttivi e altre aggregazioni di filiera ai sensi della L.r. 8/2003, alle società di servizi alle imprese con sede operativa stabile nel veneto, che per statuto includano servizi a R&S e/o innovazione. Ancora, enti della Regione o altri pubblici (dipendenti strumentali, società o partecipati), parchi scientifici e tecnologici, incubatori d'impresa, università, enti, istituti e centri di ricerca pubblici e privati, associazioni o consorzi di tutti i soggetti sopra menzionati.

Gli strumenti attraverso cui si esplicherà la legge si suddividono in: aiuti e servizi alle imprese in conformità all'ordinamento comunitario, strutture e servizi per la ricerca applicata del sistema regionale dell'innovazione, progetti strategici a regia regionale e altri strumenti individuati e definiti dalla Giunta.

Le tipologie utilizzate per il finanziamento si traducono in contributi in conto capitale, contributi in conto interessi, promozione e finanziamento di progetti, titoli di spesa predefiniti (vaucher e simili), costituzione, partecipazione e finanziamento di organismi pubblici e privati. Oppure ancora, fondi di rotazione, di garanzia e altre agevolazioni che prevedano forme di cofinanziamento col credito privato e altre forme definite dalla Giunta.

La nuova legge mira a stimolare nelle amministrazioni locali e nel contesto economico-sociale, il consolidamento di alcune condizioni utili per individuare in modo autonomo le specifiche esigenze di innovazione e informazione, permettendo così di sfruttare al massimo lo spirito imprenditoriale e le competenze presenti nel Veneto. La volontà razionalizzante della legge, è evidente nell'accorpare all'interno di essa, contributi in materia contenuti all'interno delle norme per la diffusione e realizzazione di progetti di ricerca scientifica e applicata delle università e degli istituti di ricerca e nelle disposizioni relative al trasferimento di tecnologie derivanti dalla ricerca universitaria e pubblica alle imprese del Veneto.

Ma cosa s'intende quando si parla di «creazione di poli di eccellenza e di attività produttive ad alto valore aggiunto»? Una volta definita la cornice in cui operano virtuosamente la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione, è necessario innervare selettivamente il territorio di attività produttive ad alto valore aggiunto in aree tecnologiche avanzate. I poli di eccellenza proposti, fungerebbero da

catalizzatori per le PMI e per i distretti tradizionali, facendo da spillone tecnologico che riversa i benefici delle attività di ricerca industriale avanzata e sviluppo tecnologico sul territorio circostante, portando alla nascita di nuove imprese e al trasferimento di saperi.

Il contesto europeo, richiede che il sistema produttivo regionale si attrezzi per competere in settori fondamentali per acquisire una buona posizione nei settori emergenti ad alta intensità di conoscenza. Ciò può essere raggiunto tramite forme di partenariato pubblico – privato, aumentando il sostegno alle filiere produttive finalizzate ad aggregare imprese e consorzi misti, grazie a specifiche azioni e progetti di sviluppo innovativi e di ricerca. Fondamentale a tale scopo, risultano gli scambi tra ambiente universitario e CNR, in una logica di interscambio e reciproco sostegno.

Nessun degli obiettivi sopra indicati potrà essere conseguito senza risorse umane dotate di talento, ampia preparazione e disponibilità alla mobilità tra il mondo della ricerca e l'impresa.

Allo scopo di migliorare la valorizzazione delle risorse umane, del territorio e dei partenariati internazionali, la legge si struttura in tre nuclei fondamentali:

1. creazione di un'architettura istituzionale che, tenendo conto dell'attuale processo di devoluzione di competenze in tutti i settore chiave dello sviluppo economico e sociale regionale, sarà incaricata a pianificare e coordinare le materie che riguardano ricerca, sviluppo tecnologico ed innovazione;
2. la definizione di un sistema di pianificazione che definisca le linee e gli obiettivi prioritari da attuare in relazione con le risorse disponibili ed in coordinamento con i programmi comunitari per la ricerca e l'innovazione e con i Piani di attuazione dello sviluppo regionale;
3. l'individuazione di una serie di criteri e strumenti di sostegno diretti a promuovere e incentivare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione.

Per sostenere il ruolo trainante che le PMI svolgono, esse necessitano di un mix equilibrato di finanze pubbliche e private, le quali devono trovare le opportune

sinergie, tali da consentire alle imprese di essere protagonisti del loro futuro. Investire in ricerca e innovazione, è una scelta coraggiosa ma lungimirante, la legge 9 accompagna l'imprenditore veneto ad acquisire consapevolezza, nel pensare che rischiando investimenti sulla ricerca e l'innovazione, compete sui mercati. Lavoro e sviluppo sono il binomio a cui la Regione è vincolata, la nuova frontiera dello sviluppo è, come più volte sottolineato, l'economia della conoscenza che si muove in un contesto di forte competizione internazionale. Le PMI venete, le istituzioni scientifiche, le organizzazioni economiche radicate da anni nella nostra realtà, interessate ad un modello di sviluppo incentrato sulla ricerca e innovazione, hanno accettato la sfida. Si tratta ora di mettere in campo tutte le energie possibili per realizzare quegli obiettivi di sviluppo che la comunità veneta si aspetta, e sulla base dei quali la Regione è stata legittimata a governare. Sempre in ottica razionalizzante, nel titolo della legge, viene utilizzato il termine di ricerca scientifica in senso omnicomprensivo delle varie definizioni di ricerca contenute. Mentre pertanto il termine sviluppo economico è da intendersi nella sua trasversalità, il termine innovazione è da declinarsi secondo le tipologie descritte all'articolo 3; il termine ricerca scientifica comprende anche le categorie della ricerca industriale, di quella cooperativa e di quella collettiva. I risultati della ricerca, sia prodotta localmente che frutto di collaborazioni internazionali, devono essere efficacemente tutelati e trasferiti all'impresa tramite strumenti più rapidi e trasversali. Questi consentiranno il trasferimento quindi delle tecnologie e lo sfruttamento dei risultati della ricerca, favorendo in particolar modo, la nascita di *spin-off* e *spin-out* che permettano di trasferire sul mercato i risultati e le tecnologie raggiunti.

La nuova legge ha cercato di fare propri alcuni spunti derivanti dall'impegno della Regione Veneto negli ultimi mesi, sul fronte della competitività del proprio sistema economico, all'interno di un contesto europeo e nazionale che impone alla Regione un inevitabile esercizio di *benchmarking* nel tentare di ricavare le linee guida per la stesura della legge, implementandoli in adeguate politiche locali e processi/azioni di innovazione. Nella misura in cui la competitività tra imprese si è trasformata in competizione tra territori e sistemi produttivi, diventa strategico

migliorare la capacità attrattiva del territorio regionale attraverso reti di collaborazione internazionale della ricerca, azioni di diffusione delle eccellenze locali e delle sue capacità di produrre innovazione. Si rende quindi necessaria l'integrazione tra imprese e sistema della ricerca, nel contesto europeo e internazionale attirando sul territorio regionale imprese internazionali ad alta tecnologia, dotate di una buona ricerca industriale. Politiche di partenariato e collaborazione con altre regioni dell'UE, saranno strategiche nel cercare di condividere aree tematiche simili o problematiche.

Il secondo capo della legge si occupa delle "Disposizioni organizzative", è dedicato agli organismi che contribuiscono al coordinamento dell'intero sistema regionale dell'innovazione. Sono infatti previsti due organismi in grado di rappresentare tutte le istanze del sistema regionale:

1. Comitato regionale di indirizzo della ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione, chiamato a definire insieme alla Giunta regionale e sulla base degli orientamenti espressi dalla legge, la programmazione pluriennale regionale;
2. Osservatorio per la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione che svolgerà funzioni di assistenza tecnica ed amministrativa nella fase propositiva della programmazione e, successivamente, in quella di implementazione.

L'assetto previsto all'interno della legge, prevede nuovi aspetti organizzativi per affrontare nuove sfide. Il primo organismo è un organismo consultivo di 23 membri, con rappresentanti nominati fra tutti i componenti del sistema regionale dell'innovazione. Esso esprime pareri sugli atti della giunta e sul Piano Strategico Regionale triennale, inoltre, aggiorna, integra e coordina gli altri strumenti d'intervento predisposti per R&S e innovazione. Il Comitato programma altre iniziative di coordinamento tra soggetti che operano nel settore R&S e innovazione e tramite una relazione annuale, valuta l'efficacia della L.r. 9/2007 sul sistema produttivo veneto.

L'Osservatorio invece, fornisce analisi e previsioni in materia di R&S e innovazione a livello regionale, nazionale e internazionale, monitorando gli

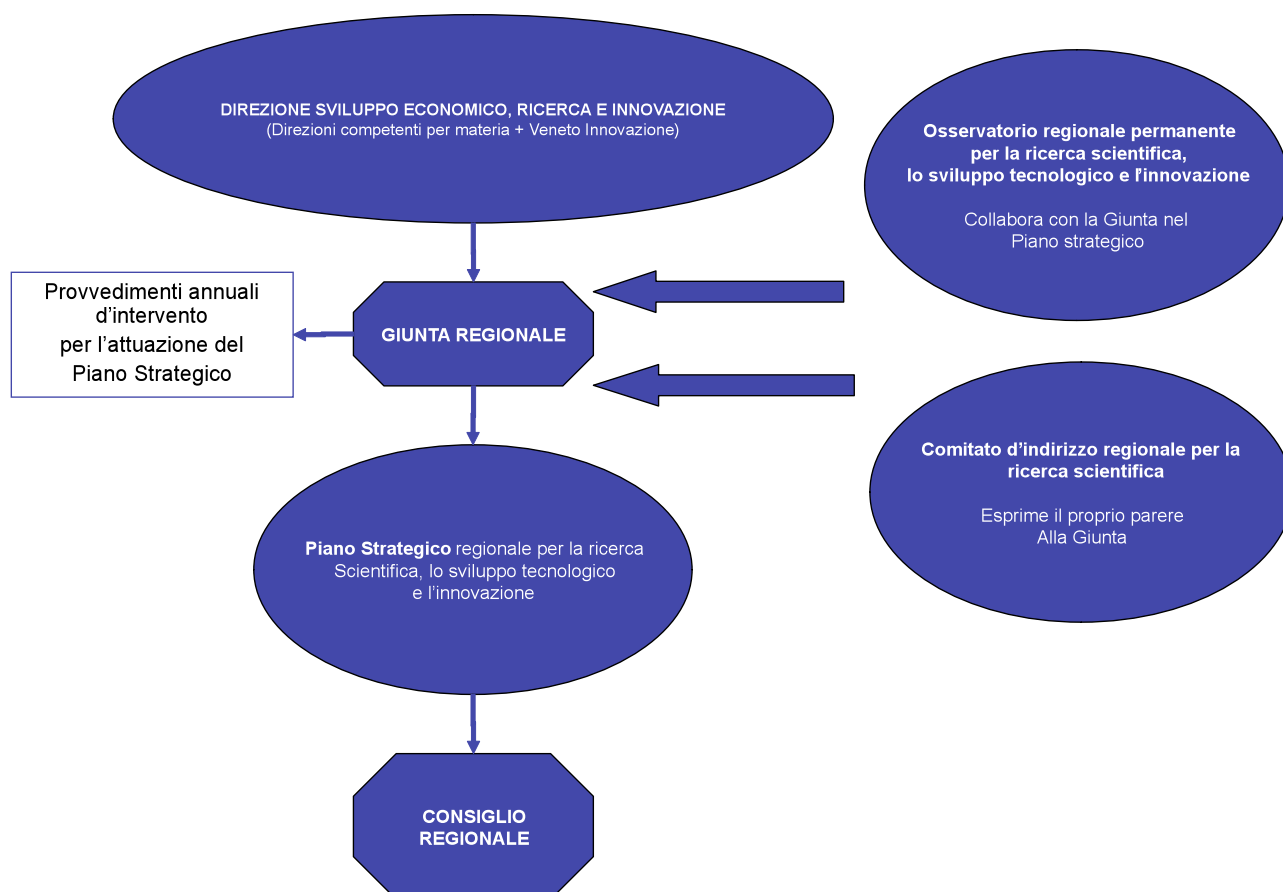
indicatori di domanda e offerta di R&S e collabora alla stesura dei piani. Questo organo relaziona ogni anno sull'applicazione della L.r. 9/07 e sullo stato della Ricerca e Sviluppo, collabora inoltre con la giunta nella stesura del Piano strategico e dei provvedimenti annuali d'intervento. Si tratta di un organismo tecnico multidisciplinare regionale di dieci membri, con un rappresentante designato dalle università e cinque esperti del sistema regionale dell'innovazione.

Ai predetti organismi spetta principalmente il compito di razionalizzare, orientare, programmare e monitorare gli interventi inerenti al sistema veneto dell'innovazione⁷⁵. Oltre a ciò, viene inoltre prevista la costituzione di una Commissione regionale che abbia compiti specifici attinenti alla valutazione e alla trasferibilità economica della ricerca universitaria e pubblica (art.9). Si tratta infatti di un organismo regionale di 7 membri con rappresentanti di Veneto Innovazione, delle Università, degli albi dei consulenti in proprietà industriale e delle associazioni imprenditoriali più rappresentative del settore. La Commissione si occupa di esaminare il potenziale industriale e commerciale del trasferimento al settore economico dei risultati delle ricerche poste in essere da ricercatori universitari ed enti pubblici.

Vengono inoltre definite le funzioni dell'Ente strumentale Veneto Innovazione (art. 10), i cui compiti si articolano in operazioni di supporto, attuazione e sperimentazione delle politiche di innovazione promosse, definite e adottate dalla Regione. Veneto Innovazione infatti funge da supporto tecnico per realizzare programmi e azioni della L.r. 9/2007. Inoltre, si occuperà di curare il deposito delle domande di brevetto e promuoverà il trasferimento sul mercato dei loro diritti di sfruttamento. Veneto Innovazione redigerà inoltre una relazione sui principali esiti dell'attuazione della L.r. 9/2007 a Giunta e commissione competente.

⁷⁵ Legge regionale n. 9/2007, articoli da 5 a 8.

IL PROCESSO PROGRAMMATORIO



2.6 Programma Regionale di Sviluppo (PRS) e Programma Operativo Regionale (POR), uno sguardo sugli aspetti innovativi

Il Programma Regionale di Sviluppo (PRS) è un atto di programmazione che individua gli indirizzi fondamentali dell'attività della Regione. Si tratta di un'operazione "culturale", iniziata nella precedente legislatura che ha visto l'accompagnamento di un'intensa attività di concertazione con le parti economiche e sociali. Quando si promuove un'operazione culturale di questo tipo, significa che non si è più soddisfatti degli strumenti dei quali si dispone e che si è maturata la consapevolezza che ne servono di nuovi, ma anche che c'è uguale consapevolezza sugli obiettivi da conseguire, sulle strategie da attuare, sugli

strumenti da adoperare per dare nuovo impulso ed efficienza all'azione del governo regionale. In tale processo di rinnovamento e riqualificazione dell'attività, il PRS si sostanzia politicamente in una capillare diffusione dei principi e delle strategie capaci di informare e condizionare l'azione politica dell'insieme dei soggetti pubblici e privati della Regione. Dunque si tratta di un processo continuo che coinvolge e rende corresponsabili quanti sono titolari di "poteri" e "doveri" di governo, siano essi grandi o piccoli. Un processo che dura nel tempo e che non si esaurisce fino a quando i principi che provengono dal PRS continuano ad esprimere strategie ed orientamenti riconosciuti come autorevoli e vincolanti.

Il Programma in questione, individua infatti gli obiettivi dell'azione regionale di medio - lungo periodo, esso rimanda al Documento di Programmazione Economica e Finanziaria, l'attuazione annuale e l'indicazione delle specifiche azioni e dotazioni finanziarie, e ai Piani settoriali pluriennali l'articolazione operativa dei temi.

Proprio perché ha una durata nel tempo, in una situazione di continui cambiamenti, esso deve essere caratterizzato da una forte capacità di autoaggiornamento, ottenuta tramite una continua attività di analisi e verifica, che si realizza attraverso il monitoraggio interno o "politico". A questo tipo di monitoraggio il PRS aggiunge un monitoraggio di tipo esterno o "economico", costituito dal *benchmarking* con aree europee di riferimento.

Il PRS, approvato dal Consiglio regionale nel febbraio 2007, si pone l'obiettivo di conseguire la coesione economica e sociale, uno sviluppo sostenibile e una competitività equilibrata tra le aree regionali che presentano condizioni differenti, inoltre, individua quattro aree di intervento miranti a:

- Favorire la centralità della persona e della famiglia nella società veneta, garantendo un buon livello accettabile di qualità della vita a tutti i soggetti che abitano il territorio regionale.
- Tutelare e valorizzare il patrimonio ambientale e territoriale, promuovendo un uso razionale ed efficiente del territorio e, nel rispetto del principio della sostenibilità ambientale, favorendo il perseguimento del

«miglioramento dello stato dell'ambiente e della tutela e conservazione dei beni e delle risorse».

- Dirigere lo sviluppo dell'economia veneta, dove il fattore propulsivo non è più costituito dalla maggior quantità (di prodotti, di lavoratori, di imprese, ecc.) quindi, si ritiene opportuno intraprendere nuovi percorsi di sviluppo in grado di qualificare e valorizzare il sistema regionale dell'innovazione, le relazioni internazionali, il fattore umano e del mercato del lavoro.
- Favorire le innovazioni istituzionali e organizzative, contribuendo ad un aumento della partecipazione delle organizzazioni economiche, sociali ed ambientali e dei cittadini veneti all'elaborazione delle politiche regionali.

All'interno del PRS del 2007, si evidenzia la strategia regionale a sostegno dell'innovazione, la quale mira a valorizzare il sistema regionale dell'innovazione esistente senza ripensarlo, non sostituendolo quindi con modelli di organizzazione dell'attività di ricerca importati da altri contesti.

Le linee di politica regionale veneta per l'innovazione si sviluppano su tre livelli:

1. filiere dell'innovazione, ovvero progetti di innovazione di rilevante interesse regionale in settori ad elevata intensità di conoscenza, che comportano la cooperazione di più soggetti e il collegamento fra i diversi livelli di catena del valore della conoscenza, in particolare di Università, imprese, centri di ricerca, sistema di credito. In questo senso l'orientamento è quello di privilegiare le materie indicate nei programmi quadro dell'UE per la ricerca, favorendo la creazione di solide reti di cooperazione fra istituzioni e imprese e tra le imprese;
2. distretti produttivi, ovvero attivazione di partnership locali che intervengono nell'elevare le capacità competitive dei sistemi produttivi del Veneto. In quest'ottica, la Regione non intende solo riconoscere e tutelare i distretti esistenti, quanto rafforzare e diffondere le reti di cooperazione locale fra PMI come strumento per elevare la capacità di competere e di creare innovazione. Le materie di politica industriale per i distretti saranno individuate dalle «coalizioni istituzionali» attive sul territorio. È da sottolineare che nonostante la legge sia stata formulata per le attività

manifatturiere, un modello analogo di promozione locale delle politiche per l'innovazione potrebbe essere adottato, con gli opportuni aggiustamenti, anche nel campo dei servizi, del turismo e dell'agricoltura; la Camere di Commercio possono essere altresì promotrici di innovazione nell'ambito delle realtà distrettuali, di politiche per l'internazionalizzazione commerciale e produttiva nonché di proposte di normativa, anche comunitaria, nei settori commerciali.

3. I processi innovativi: l'obiettivo è quello di promuovere la ricerca industriale e il trasferimento tecnologico da parte delle PMI, tramite incentivi diretti e crediti di imposta da assegnare sulla base di procedure valutative oppure automatiche con il ricorso a centri di innovazione certificati.

Con particolare attenzione al sostegno dei processi innovativi, la politica regionale individuerà le iniziative di sostegno alla rete regionale dell'innovazione (centri di servizio, parchi scientifici e tecnologiche, laboratori di ricerca e prova), da intendersi come strumento flessibile di offerta di servizi di ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico per le imprese.

Le agenzie di offerta di servizi per l'innovazione promosse con il concorso regionale, hanno mostrato l'intenzione di essere presenti sul territorio, tramite due funzioni chiave essenziali: la prima come *broker* dell'innovazione, assistendo le imprese venete nei progetti innovativi e, più in generale, collegando domanda e offerta di conoscenze scientifiche e tecnologiche e quella di incubatore di imprese innovative.

Il Piano Regionale di Sviluppo rileva le specificità del modello di sviluppo veneto, tali da diventare oggetto di riflessione a livello nazionale e internazionale nel pensare a progetti di politiche di sviluppo innovative, per affrontare in modo nuovo alcuni limiti strutturali della crescita basata sulle logiche della produzione di massa. Ci si trova di fronte ad una competitività della PMI che sostanzia la propria capacità di innovazione, dal proprio legame con il territorio, che non si limita alle relazioni con le altre imprese che fanno parte della stessa filiera

produttiva. Al contrario, si estende ad un intero sistema di soggetti territoriali quali associazioni, centri di formazione, centri servizi, istituzioni sociali, ecc.

Come sottolinea il PRS, una lettura canonica dei processi di innovazione guarderebbe alla grande impresa come l'interlocutrice principale per le politiche di investimenti in Ricerca e Sviluppo, relegando in secondo piano il ruolo della PMI. Più che altro ci si riferisce alla capacità e alla convenienza economica che possiede la grande impresa, nel realizzare progetti di investimento in innovazione. Per contro, una lettura dei processi innovativi come "processo sociali"⁷⁶ oltre che economici, tende a riproporre il ruolo della PMI e dell'imprenditorialità diffusa quale strumento chiave per la generazione e la diffusione di nuove conoscenze nelle economie avanzate. Il sistema della Ricerca e Sviluppo italiano e veneto, dato finora da programmi realizzati di concerto tra centri di ricerca, Università ed enti pubblici, non ha generato circoli virtuosi di crescita significativa, come l'avvio di settori *high-tech*. Sono state le piccole e medie imprese a caratterizzare la storia dello sviluppo economico veneto, sia tramite reti e gruppi aziendali, sia nella forma dei distretti industriali; le PMI formano infatti reti di apprendimento flessibili, in grado di esprimere potenziali innovativi rilevanti anche in assenza di significativi investimenti in Ricerca e Sviluppo.

A partire da queste considerazioni, il PRS concentra la propria attenzione sui circuiti di finanza innovativa, cercando di creare un insieme di strumenti finanziari effettivamente accessibili alle PMI che intendono intraprendere originali progetti di innovazione. La struttura produttiva veneta, concentrata nelle piccole imprese e tradizionalmente "orientata alla banca", non ha consentito di sviluppare un ampio mercato dei capitali. L'imprenditore veneto, poco propenso a "farsi partecipare" nel capitale e nella gestione aziendale, ha reso altresì difficile l'ingresso nell'impresa, con capitale proprio, di società finanziarie o di *merchant bank*. «Se l'innovazione deve essere un fatto coordinato appartenente ad un processo e ad una filiera innovativa con ampie ricadute territoriali, appare ovvio che il finanziamento dell'innovazione come esternalità positive deve essere

⁷⁶ Programma Regionale di Sviluppo 2007, 3.1 *I fattori propulsivi dell'economia veneta*

attentamente seguito dai pubblici poteri e dal sistema bancario, come capacità di fornire fonti per il *venture capital* e dall'imprenditore, come apertura di una cultura dell'ingresso di *partners* finanziari nel progetto innovativo»⁷⁷.

Da un'analisi SWOT⁷⁸, è evidente come la Regione Veneto possa contare su di un numero di punti di forza assai rilevante, risultato di un assetto produttivo, sociale e ambientale di medio-lungo termine che includono la qualità della vita, lo spirito imprenditoriale, le risorse naturali e culturali, lo stato delle infrastrutture materiali e immateriali. I punti di debolezza hanno un maggior rilievo nell'individuazione delle linee strategiche e sono visti come vincoli al perseguimento dello sviluppo sostenibile, si tratta dell'incremento dell'indice di vecchiaia, di un tasso di disoccupazione alimentato soprattutto dalla componente femminile, da un tasso di occupazione superiore alla media nazionale ma lontano dal target di Lisbona e dalle esportazioni a livello nazionale che segnalano difficoltà nel Made in Italy. Le opportunità e le minacce sono analizzate, di preferenza, nell'insieme dei problemi ma anche delle opportunità che i processi di globalizzazione in atto provocano nel sistema economico. Il concetto di sviluppo sostenibile è connesso al miglioramento della qualità della vita e dell'ambiente della popolazione veneta, per questo si considerano anche alcuni cambiamenti che potrebbero avere influenze negative, quali la perdita della competitività per effetto della globalizzazione dei mercati, aumento del tasso di disoccupazione per effetto della delocalizzazione produttiva, il peggioramento della qualità della vita e un incremento della rilevanza dei problemi ambientali.

Tutti questi elementi costituiscono la base di inizio per il Programma Operativo Regionale (POR) parte FESR della Regione Veneto, l'architettura del POR competitività regionale (2007 – 13) infatti, poggia su esperienze consolidate nel

⁷⁷ *Ibidem*, pg.149.

⁷⁸ L'analisi SWOT, conosciuta anche come Matrice TOWS, è uno strumento di pianificazione strategica usata per valutare i punti di *forza* (*Strengths*), *debolezza* (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo deve prendere una decisione per raggiungere un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno o esterno di un'organizzazione.

corso della programmazione 2000-2006, capitalizzando i frutti di misure particolarmente virtuose in termini di realizzazioni finanziarie e fisiche.

Si tratta spesso, di misure che hanno avuto capacità di impegno, di pagamento e velocità della spesa migliori e che si sono connotate per realizzazioni fisiche e risultati che, talvolta, alla data dell'aggiornamento della valutazione intermedia 2005, avevano già superato i livelli di obiettivi di riferimento o che, quantomeno, non destavano preoccupazioni circa il raggiungimento alla fine del periodo di programmazione.

Il Piano Operativo Regionale approvato dalla Giunta regionale, contiene le linee d'utilizzo di fondi europei per circa 560 milioni di Euro, compresi gli interventi nazionali e regionali, che arriveranno nell'arco temporale 2007 -2013. La nuova programmazione europea è profondamente cambiata rispetto al 2000 -2006 poiché essa non prevede più le "zonizzazioni", ciò significa che gli interventi interesseranno tutto il Veneto e per questo motivo, sarà necessario ragionare in termini più strategici per l'intera economia regionale, con progetti ad ampio respiro, rivolti principalmente a ricerca e innovazione tecnologica, internazionalizzazione, telecomunicazioni, accessibilità, ambiente e prevenzione dei rischi, azioni interregionali, Euroregione.

Nel corso della sua formulazione, il POR è stato oggetto sia di una valutazione *ex ante* (VEA) che di una valutazione ambientale strategica (VAS). Lo scopo di una valutazione del tipo *ex ante*, è quello di verificare la robustezza del programma nel suo sviluppo e allo stesso tempo, attraverso suggerimenti e osservazioni, rafforzarlo. Per lungo tempo la valutazione delle politiche pubbliche è stata percepita quale giudizio politico, che come tale avrebbe avuto riflessi diretti sull'arena delle *politics*⁷⁹. Nella tradizione politico – amministrativa italiana, si è dato poco adito a valutazioni sulle politiche pubbliche su base empirica, poiché si

⁷⁹ In italiano il termine "politica" designa tre significati che in inglese vengono espressi con altrettanti termini distinti: *politics*, intesa come regola del gioco e attività volta all'acquisizione e gestione del consenso e del potere (es. di un gruppo o di un partito); *policy*, intesa come programma di intervento delle autorità pubbliche in un determinato campo (es. politiche sanitarie); *polity*, intesa come comunità politica organizzata entro precisi confini.

è sempre ritenuto che fosse di dovere degli attori politici, in quanto avrebbe avuto conseguenze dirette sul consenso degli elettori.

A volte la valutazione è percepita come controllo amministrativo sulla conformità delle norme, sulla correttezza procedurale e sulla congruità della spesa. In realtà, il processo di valutazione poggia da un lato su premesse di valore e dall'altro su premesse di fatto⁸⁰, valutare equivale a formulare un giudizio su di un evento (fatto), in base ad un valore determinato. La valutazione non è una funzione solamente conclusiva dell'intervento pubblico, essa può essere svolta anche nelle fasi antecedenti infatti, prima che l'intervento sia deciso e durante la fase di attuazione.⁸¹ Non si tratta semplicemente di un giudizio finale ma di una funzione che accompagna l'intero processo di *policy*.

Il rapporto allegato al POR, rappresenta il momento finale dell'esercizio valutativo *ex ante* che il gruppo facente capo a Ca' Foscari Formazione e Ricerca ha condotto nell'ambito del POR Competitività regionale e occupazione 2007-13, parte FESR. Solitamente la valutazione *ex ante* viene effettuata prima e durante la fase di formulazione dei programmi e comunque prima della fase di attuazione. Gli obiettivi di questa fase sono essenzialmente di due tipi:⁸²

- Supportare i decisori nella selezione tra due o più alternative d'azione disponibili, per scegliere quella da realizzare in futuro;
- Identificare i possibili effetti delle azioni da intraprendere ed anticiparne possibilmente le criticità, utilizzando a questo scopo tecniche di simulazione, a fini previsionali.

Il primo step del percorso valutativo si è sostanziato nella formulazione di un'analisi socio - economica che ha aggiornato i dati di contesto e riformulato le relative considerazioni.

La successiva analisi SWOT costruita avvalendosi di dati statistici, è stata inserita in forma sintetica, all'interno del programma operativo ed è alla base delle scelte

⁸⁰ Simon H., *Il comportamento amministrativo*, Bologna, il Mulino, 1958.

⁸¹ Patrizia Messina, *Una policy regionale per lo sviluppo locale. Il caso della L.r. 8/2003 per i distretti produttivi del Veneto*, Quaderni dell'Associazione M.A.S.TER. Dire e Fare per lo sviluppo locale, Cleup, 2005.

⁸² Ibidem, pg. 24.

programmatici. In sostanza si è cercato di prevedere l'impatto degli interventi previsti, non solo sul target individuato ma anche sul contesto economico sociale ed ambientale.

Molteplici sono stati i momenti in cui è intervenuto il valutatore nella fase di programmazione, attraverso specifici contributi scritti e non, commenti, suggerimenti e giudizi, anche nell'ambito di diversi incontri, formali ed informali, la cui intensità ha seguito l'iter del programma, raggiungendo in certi periodi contatti anche giornalieri.

Il valutatore ha infatti partecipato a tutti i momenti di predisposizione del programma, gli *stakeholders* con il quale si è confrontato sono le strutture regionali coinvolte nella programmazione e successiva attuazione del programma, nelle componenti del programma, nelle componenti economiche e sociali dei tavoli di partenariato e nell'autorità ambientale.

La Regione Veneto ha assunto quale obiettivo generale, rendersi più attraente per le imprese e i cittadini; il concetto di attrazione è legato essenzialmente agli aspetti qualitativi della crescita, più che a quelli quantitativi. I precedenti percorsi di sviluppo non hanno risparmiato l'uso delle risorse, ora questo modello sta manifestando tutti i suoi limiti mettendo a rischio la posizione competitiva delle imprese e la qualità della vita dei cittadini.

Su queste basi l'obiettivo globale è articolato in sei obiettivi specifici:

1. promuovere l'innovazione e l'economia delle conoscenze;
2. promuovere la sostenibilità energetica;
3. tutelare e valorizzare l'ambiente e prevenire i rischi;
4. migliorare l'accessibilità;
5. rafforzare il ruolo internazionale della regione;
6. migliorare l'efficacia e l'efficienza degli interventi.

Gli obiettivi individuati, mettono in luce scelte strategiche regionali basate sulla valorizzazione dei fattori che consentono da un lato, una migliore qualità della vita per i cittadini, anche in un'ottica di generazioni future. Al primo obiettivo Promuovere l'innovazione e l'economia della conoscenza corrisponde l'Asse 1 "Innovazione ed economia delle conoscenze", entrambe mirano alla promozione

di processi di innovazione e di ricerca per rafforzare e qualificare il sistema produttivo regionale, adottare una politica di qualità abbandonando la concorrenza basata sul costo e accrescere la competitività nel contesto nazionale e internazionale. Per il raggiungimento dell'obiettivo scientifico si sono individuati precisi obiettivi operativi ai quali corrispondono linee di intervento ed azioni. Gli obiettivi operativi principali individuati sono tre:

1. Potenziare le attività di innovazione, ricerca e sviluppo, tramite il supporto ad attività di ricerca, processi e reti di innovazione e alla creazione di imprese in settori ad elevato contenuto tecnologico. Contribuendo a favore dei processi di trasferimento tecnologico e allo sviluppo di strutture di ricerca interne alle imprese, diffondendo servizi di consulenza esterna al sostegno delle PMI finalizzati al processo evolutivo aziendale e alla continuità di impresa.
2. Creare nuovi prodotti e strumenti finanziari per il rafforzamento del sistema produttivo, attraverso un sistema delle garanzie per investimenti nell'innovazione e per l'imprenditorialità, tramite partecipazioni minoritarie e temporanee al capitale di rischio di imprese innovative, oppure grazie alla costituzione di un fondo di rotazione per il finanziamento agevolato degli investimenti innovativi delle PMI.
3. Favorire la nascita di nuove imprese, implementando politiche di sostegno alla promozione e allo sviluppo dell'imprenditorialità, aiutando gli investimenti delle nuove PMI a prevalente partecipazione femminile, aiutando gli investimenti delle nuove PMI giovanili. Sono previsti inoltre interventi nell'ambito dell'artigianato artistico e tradizionale ed interventi innovativi di conservazione e valorizzazione del patrimonio naturale.

La Regione Veneto si caratterizza per la fortissima presenza di imprese di piccole dimensioni che rappresentano una percentuale superiore ai tre quarti del numero delle imprese attive. Tali aziende sono caratterizzate da un'organizzazione basata sui rapporti di subfornitura tra più imprese specializzate nelle diverse fasi del processo produttivo, secondo un modello che riesce coniugare la flessibilità della piccola impresa con le economie di scala tipiche delle imprese di dimensioni

maggiori. All'interno di questo conteso si inseriscono gli obiettivi e le azioni sopra elencati, tuttavia l'estrema frammentazione del tessuto produttivo e la bassa capitalizzazione delle imprese, nell'attuale contesto competitivo internazionale, rappresentano un ostacolo allo sviluppo di capacità competitiva (come è evidente dall'analisi dei punti di debolezza). Una capacità innovativa ancorata sui processi informali che impiegano conoscenze contestuali, poco si adatta nell'attuale contesto concorrenziale in ragione della difficoltà di accedere alla conoscenza codificata e di trasformarla in applicazioni industriali. Ciò è dovuto in buona misura alle insufficienti interazioni del mondo produttivo con il sistema dell'offerta scientifico-tecnologica. Di tutto ciò, ne è ben al corrente la Regione, è infatti evidente nei documenti di lavoro dei propri organi e degli addetti ai lavori. Il Veneto è già impegnato in una serie di riforme strutturali che hanno l'obiettivo di rendere maggiormente competitivo il sistema produttivo regionale. Le azioni proposte mirano a sostenere uno sviluppo che sia sostenibile e che concili la crescita economica, lo sviluppo sociale e la sostenibilità ambientale, in un'ottica che possa assistere all'evoluzione del modello sociale ed economico veneto.

2.7 Innovare per essere competitivi

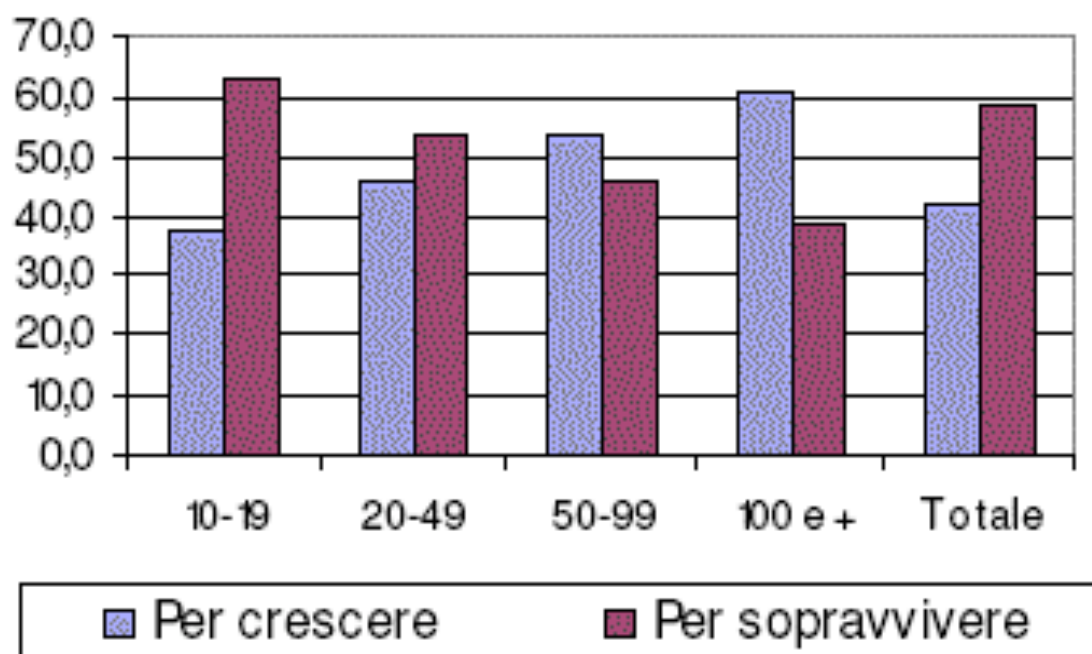
La Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo ha promosso un'indagine intitolata *L'innovazione nelle imprese del Nord Est* (2007), pubblicata dalla Fondazione Nord Est all'interno della Collana Osservatori, n. 67 del novembre 2007. Si tratta di un lavoro interessante che permette di avanzare ipotesi di soluzione, grazie ad interviste effettuate su un campione di imprenditori, titolari di imprese con dieci e più addetti, attivi nel Veneto, nel Friuli Venezia Giulia e nella provincia di Trento, per un campione che ammonta a 1020 unità.

Un dato certo e positivo è il fatto che gli imprenditori interpellati mostrino una forte consapevolezza del fatto che per sopravvivere è fondamentale innovare, non si tratta più di semplici vantaggi di costo, ma è necessario investire nel cambiamento vero e proprio. Si tratta di nuove modalità di crescita che danno la priorità assoluta alla qualità ed alla dimensione relazionale, più che alla quantità

come solitamente, ciò richiede un'elevata dose di investimenti in innovazione, certamente poco alla portata delle piccole aziende che scelgono al strada del "fare da soli".

Le motivazioni favorevoli all'innovazione espresse dal 58,3% degli intervistati, risiedono in un cambiamento necessario per continuare a rimanere nel mercato, più che per avviare una fase di crescita, si tratta di differenti prospettive attraverso cui le imprese affrontano l'innovazione. È chiaro che le imprese più piccole saranno portate a considerare l'innovazione, soprattutto per una questione di sopravvivenza all'interno del mercato, mentre le imprese più grandi oltre all'ovvio motivo di sopravvivere, sono convinte che ciò sia indispensabile alla crescita (oltre che avere le possibilità per farlo!). Dall'indagine sostenuta, si mostra come le imprese con meno di 50 addetti siano portate a pensare ad un'innovazione che sia sufficientemente al livello di quella concorrente, in un certo senso esse si accontentano di ciò che già esiste per riprodurlo e "rimanere al passo".

Gli obiettivi dell'innovazione per classe dimensionale



Fonte: Cariparo - Fondazione NE (n. 1020 casi)

Le statistiche evidenziano come i vantaggi prodotti dalla delocalizzazione, la quale permetteva di contenere i costi, stiano lentamente scemando per lasciare spazio a nuove vie che richiedono elevate risorse finanziarie. Si tratta dell'internazionalizzazione, dell'adozione di sistemi informatici, della ricerca e sviluppo per l'innovazione di prodotto, strategie di marketing e di marchio per attribuire valore ai prodotti. Il rapporto della fondazione Nord Est, interroga gli imprenditori coinvolti, sulle principali fonti di finanziamento dell'innovazione nelle imprese della zona selezionata: la maggioranza degli interpellati afferma che il credito tradizionale è la maggiore fonte di finanziamento, seguito dall'autofinanziamento e, con forte distacco, dall'utilizzo di capitale di rischio (solo il 2,9% lo ritiene) e condivisione di capitale con altre imprese (2,5%). La scarsa propensione all'utilizzo di queste ultime fonti di finanziamento innovative, è dovuta ad una diffidenza generale nei confronti di forme di *venture capital* e di una cultura propensa all'aggregazione fra imprese per lo svolgimento di progetti comuni dai quali le piccole imprese potrebbero trarre un enorme vantaggio. Tuttavia si riscontra una differenza nel giudizio dato dagli imprenditori della Provincia di Trento, mentre infatti il resto degli intervistati ha espresso un giudizio nel complesso negativo nei confronti degli istituti creditizi, per Trento il giudizio è meno critico. La maggioranza degli imprenditori infatti, hanno lamentato alle banche di concentrare la propria attenzione sugli aspetti meno rilevanti nel concedere prestiti, ovvero di non considerare sufficientemente la redditività e l'analisi dei progetti da finanziare. Soprattutto per quel che riguarda i progetti legati all'innovazione, è noto e ribadito più volte come continuo, forse maggiormente, gli aspetti qualitativi del progetto, i risultati immateriali, più che quelli meramente quantitativi e materiali.

A suo giudizio, qual'è la principale fonte di finanziamento dell'innovazione nelle imprese del Nord Est?

Ricorso al credito tradizionale	58,3
Autofinanziamento	36,3
Utilizzo di capitale di rischio	2,9
Condivisione di capitale con altre imprese	2,5
Totale	100,0

Fonte: Cariparo - Fondazione NE (n. 1020 casi)

Un altro spetto interessante preso in considerazione, riguarda i principali ostacoli legati alla possibilità di innovare per le imprese situate nel Nord Est, si è chiesto infatti agli imprenditori selezionati, di rilevare i principali ostacoli per innovare. In prima posizione, con il 25% delle risposte, si trova l'eccessivo costo del credito, la mancanza di capitali è infatti il motivo forse più intuibile per le imprese; questo problema si articola quindi da un lato in una scarsità di risorse disponibili, dall'altro nella difficoltà di accedere ai finanziamenti bancari a causa dei costi troppo elevati praticati dalle banche. Al secondo posto, si nota la cultura fortemente individualistica degli imprenditori, la quale limita le possibilità a realizzare progetti comuni di investimento, condividendo competenze e soprattutto risorse. Il 6,1% degli intervistati individua nella carenze di competenze scientifiche sul territorio, l'ostacolo principale, tuttavia si tratta di un problema attribuibile all'intero sistema paese in cui manca un capitale umano per l'innovazione e ciò comporta una generale diminuzione della competitività. L'Unione Europea, rileva uno svantaggio particolare in materia, sia per l'Italia che per il Nord-Est nello specifico, essa intende le risorse umane per l'innovazione come l'insieme dei diplomati e laureati in materie scientifiche sul totale dell'innovazione. Di nuovo si rileva una differenza tra il Trentino e il

Veneto questa volta, per cui il secondo conferma come barriera principale l'eccessivo costo del credito, mentre il primo pone l'accento sul carattere tradizionale di molte imprese, specialmente concentrate su Bolzano e Trento.

Le imprese con più di cento addetti, le quali ovviamente hanno maggiori possibilità economiche, puntano il dito sulla scarsità dei fondi pubblici e incentivi alle imprese a favore della ricerca (30,8%), ovvero la mancanza di un sistema paese che punti e creda nel ruolo attivo della ricerca come motore dello sviluppo.

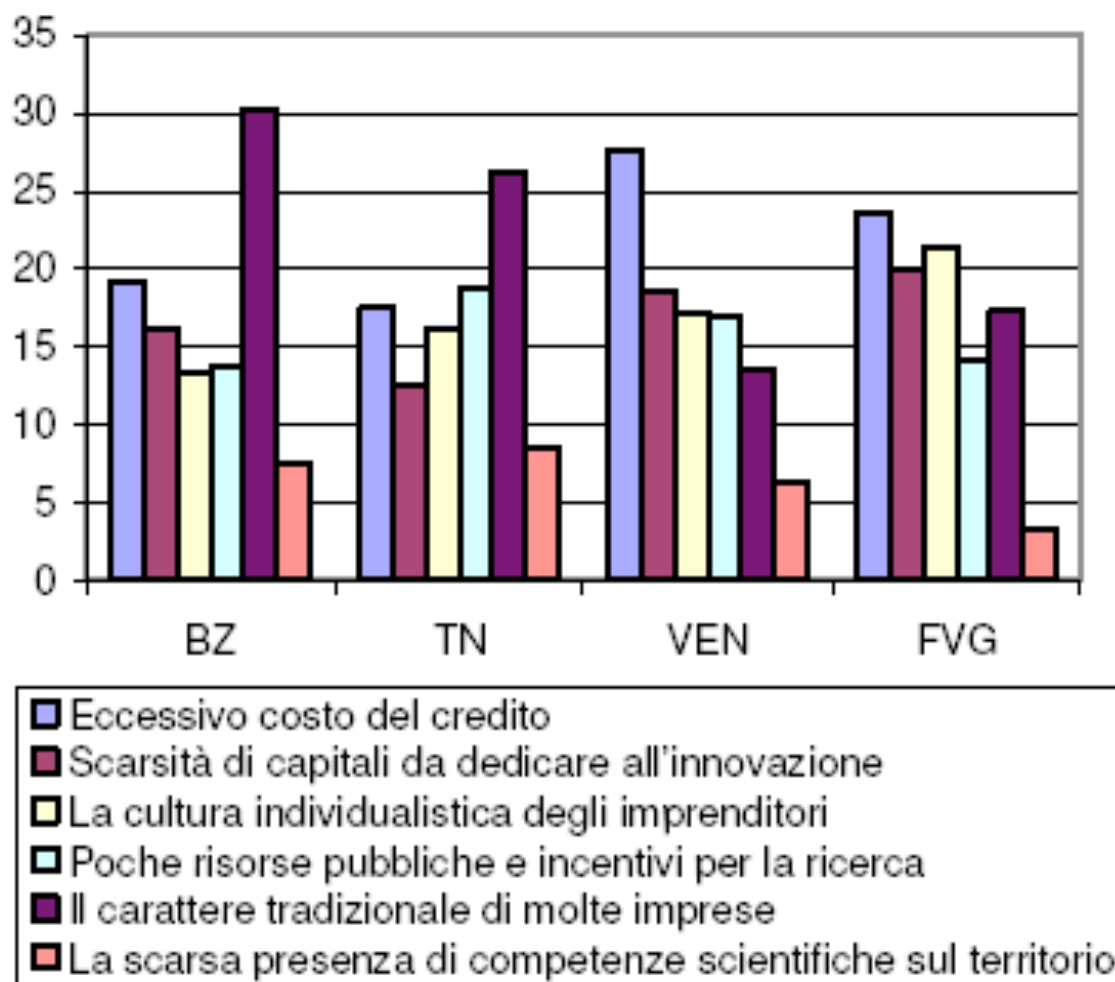
A suo giudizio, quali sono tra i fattori elencati i due principali ostacoli all'innovazione nelle imprese del Nord Est?

(valori % al netto delle non risposte)

	1°	2°
Eccessivo costo del credito	25,8	19,2
Scarsità di capitali da dedicare all'innovazione	18,2	22,7
La cultura individualistica degli imprenditori	17,5	16,3
L'esiguità delle risorse pubbliche e degli incentivi per la ricerca	16,4	18,9
Il carattere tradizionale di molte imprese	16,0	15,1
La scarsa presenza di competenze scientifiche sul territorio	6,1	7,8
Totale	100,0	100,0

Fonte: Cariparo - Fondazione NE (n. 1020 casi)

Principale ostacolo all'innovazione nelle imprese del Nord Est per territorio



Fonte: Cariparo - Fondazione NE (n. 1020 casi)

Ma cosa è necessario per innovare e quindi dare nuovo impulso alle imprese? Gli imprenditori indicano tre principali strumenti:

1. Secondo ciò che sostiene il 27,5% degli intervistati, un sostegno da parte del sistema paese che favorisca le imprese che decidono di investire in innovazione, non solo un'innovazione di tipo tecnologico ma anche di processo, prodotto, organizzativa, creazione di *spin off*, ecc.;

2. maggiore accessibilità degli strumenti di finanziamento, legato al discorso delle righe precedenti, le imprese chiedono oltre che condizioni migliori di minor costo del credito, soprattutto una maggiore attenzione da parte delle banche, rivolta agli aspetti qualitativi dei progetti finanziabili. Sarebbe infatti auspicabile in quest'ottica una relazione che sia più di partenariato che non di mero supporto creditizio.
3. La cultura d'impresa, volta a favorire maggiormente le aggregazioni tra imprese. Gli imprenditori dovrebbero infatti comprendere il vantaggio derivante da queste unioni, una sorte di strategia pronta ad essere utilizzata.

Nonostante i problemi descritti e le piccole dimensioni, le imprese del Nord Est dimostrano un'attitudine ampia ad innovare, il 72,3% delle imprese ha investito in formazione negli anni 2006 e 2007, il 64,5% in innovazione di prodotto e il 67% in innovazione di processo negli anni dal 2002 al 2007⁸³. Certamente i dati divisi a seconda delle dimensioni dell'impresa, rilevano una maggiore propensione nelle imprese più grandi, e questo è normale, anche se le più piccole registrano comunque un impegno nel complesso positivo; si tratta di un risultato apprezzabile che dimostra nel complesso un insieme di imprese fortemente indirizzate all'innovazione a 360°, così come richiesto dal nuovo contesto competitivo. Nella maggior parte dei casi infatti, le imprese sono andate al di là della semplice innovazione di prodotto, ma si sono lanciate verso un rinnovamento dell'immagine, cambiando l'approccio al mercato, trovando nuove strade e nuovi luoghi per produrre, anche in quel che riguarda le imprese più piccole.

Chi fa innovazione all'interno delle imprese? Lo studio effettuato, evidenzia come nella maggioranza dei casi sia un processo interno all'impresa, a ciò si affianca la figura del consulente esterno, cui il 16,7% delle imprese dichiara di affidarsi. Modesto coinvolgimento, risulta per i centri tecnici, altre imprese e, dato non troppo positivo, per le Università (0,4%).

⁸³ Fondazione Nord Est e cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, *L'innovazione nelle imprese del nord est. La via della competitività*, Quaderni FNE, Collana Osservatori n. 67, novembre 2007.

L'ulteriore passo che si richiederà sarà proprio innovare l'innovazione attraverso un cambiamento di prospettiva grazie alla collaborazione di diversi soggetti, quali università, imprese, banche, Stato, ecc. Lo stato dovrebbe creare il terreno idoneo e sostenere nuovi incentivi per l'innovazione, mentre le università dovrebbe trovare la via per imparare a dialogare con le imprese.

Capitolo 3

AGENZIE STRUMENTALI ALL'INNOVAZIONE DELLA REGIONE VENETO: I CASI DI *VENETO INNOVAZIONE* E *VENETO SVILUPPO*

3.1 Veneto Innovazione, braccio destro per l'innovazione regionale

Le moderne tecnologie risultano fattore abilitante e allo stesso tempo ottimizzante per il miglioramento competitivo, nella prima accezione infatti ci si riferisce all'essenzialità della tecnologia nell'essere parte integrante degli investimenti fissi delle imprese, la seconda accezione invece attiene alla capacità di estendere e massimizzare i vantaggi del cambiamento in tutte le aree dell'organizzazione e in tutte le politiche aziendali.

Le tecnologie sono infatti intese quale strumento per soluzioni innovative, non costituiscono la soluzione, non sono in grado di realizzare autonomamente un cambiamento utile⁸⁴.

L'innovazione è un processo relazionale, che nasce dall'incontro fra competenze diverse: tanto più è profonda tale relazione, tanto è maggiore il confronto interdisciplinare e le innovazioni che ne possono scaturire.

Veneto Innovazione si pone quale agenzia strumentale della Regione Veneto nell'implementazione delle politiche per l'innovazione, in grado di contribuire al progresso della conoscenza, della competitività e dell'eccellenza in Veneto. Essa infatti promuove la ricerca e l'innovazione, favorendo il coordinamento e la collaborazione tra i suoi protagonisti: dalle Università alle imprese, dalle Associazioni alle Istituzioni.

Si tratta di una Società per Azioni costituita in base alla Legge Regionale n. 45 del 1988 che, nell'ambito delle iniziative volte a favorire la ricerca e l'innovazione, ne stabilisce la composizione e gli scopi, in uno stretto legame con il territorio e le

⁸⁴ Enzo Moi, in premessa a *Collaborare per competere. Modelli di apprendimento in rete e forme di organizzazione del lavoro web based. Il progetto Veneto Net ELTW di Veneto Innovazione*, Franco Angeli, 2006.

sue esigenze. La legge in oggetto infatti, disciplina la costituzione di una società a partecipazione regionale per lo sviluppo dell'innovazione in collaborazione con il CNR per studi e ricerche in materia di interesse regionale.

In base a tale legge è sancita l'importanza che la quota di partecipazione regionale nella società non sia inferiore a un terzo del capitale sociale.

Come specificato negli art. 2 e 3⁸⁵ «è scopo della società diffondere nel sistema economico e produttivo le informazioni acquisite e i risultati di ricerca ottenuti dall'attività sociale. Gli interventi dovranno promuovere lo sviluppo regionale e in particolare quello produttivo, con speciale attenzione alle piccole e medie imprese a elevato livello tecnologico. In questo ambito dovranno essere sostenute le attività che con innovazioni di processo e di prodotto, contribuiscono al miglioramento della situazione ambientale, nonché quelle che favoriscono la qualificazione e l'aumento dell'occupazione».

La società persegue gli scopi sopra esplicitati, mediante:

- a) Promozione, predisposizione e potenziamento di studi e ricerche, nelle materie di competenza, nei settori e sui processi a tecnologia emergente che favoriscano lo sviluppo dell'innovazione.
- b) Collaborazione con le università e con altri centri scientifici e imprese, al fine di garantire un rapporto equilibrato tra capacità scientifica, dotazione di mezzi e disponibilità di personale.
- c) Formazione e gestione in sede locale di sistemi informativi per la diffusione dell'innovazione.
- d) Progettazione e/o realizzazione di iniziative che permettano la formazione e l'insediamento di nuove attività e sviluppino, utilizzino, diffondano l'alta tecnologia curando eventualmente anche la commercializzazione dei risultati ottenuti.

Inoltre, la Giunta Regionale, secondo quanto stabilito dall'art. 4, è autorizzata a stipulare convenzioni con la società per la predisposizione e lo svolgimento di particolari programmi o progetti di attività, studi e ricerche con l'apporto scientifico delle università.

⁸⁵Legge Regionale 6 settembre 1988, n. 45 (BUR n. 53/1998)

Veneto Innovazione inoltre, si impegnerà a presentare annualmente alle Commissioni consiliari Prima e Terza una relazione sulle collaborazioni e le attività programmate. Annualmente, la Regione Veneto, nei limiti delle assegnazioni stabilite annualmente dal bilancio, concorre alle spese di funzionamento della società.

Alla società partecipano la Regione Veneto, le principali Associazioni industriali ed artigiane, le Camere di Commercio, le quattro università (Università di Verona, Università Ca' Foscari Venezia, Università di Padova e IUAV Venezia) della regione e il Consiglio Nazionale delle Ricerche. Così strutturata, Veneto Innovazione fa convergere tutti i soggetti che rappresentano la “domanda” e “l’offerta” dell’innovazione in Veneto, incoraggiando la nascita di progetti e società miste, offrendo una nuova mentalità e cultura del lavorare in rete.

Inoltre, vengono incoraggiati dalla stessa società, tutti quei programmi europei della ricerca e dell’innovazione volti ad internazionalizzare il sistema veneto, stimolando il dialogo fra il mondo della ricerca e il panorama delle imprese.

Veneto Innovazione rappresenta infatti il catalizzatore e l’acceleratore dell’innovazione in Regione, promuovendo progetti di ricerca e sviluppo e sostenendo processi di trasferimento tecnologico. Diffondendo informazioni, creando competenze e stimolando la cultura della ricerca e innovazione, Veneto Innovazione si prefigge traguardi importanti e lavora quotidianamente per attuarli: attraverso i propri servizi e i propri progetti, per rendere il Veneto sempre più innovativo e quindi sempre più competitivo.

Veneto Innovazione offre ai suoi interlocutori, tutti gli strumenti necessari ad esplorare il mondo della ricerca e dell’innovazione facendo conoscere le opportunità, creando progetti di successo e diffondendoli al livello internazionale. Dalla valorizzazione dei risultati di ricerca, al trasferimento di tecnologie innovative tra settori e tra regioni diverse. Dai rapporti fra Università e imprese, al coordinamento del sistema regionale dell’innovazione, alla ricerca di partnership tecnologiche. Dall’informazione, alla promozione, alla gestione delle idee e delle risorse umane. Tutto ciò avviene sulla base di un metodo sperimentato, che capitalizza le esperienze, per ottimizzare quelle successive.

Veneto Innovazione supporta la Regione Veneto nella redazione dei bandi relativi a misure di agevolazione per progetti di ricerca e innovazione ed effettua le istruttorie tecniche di ammissibilità, i monitoraggi in itinere e le valutazioni finali. L'apporto di una agenzia strutturata in questa maniera consente alla Regione di concentrarsi sulla programmazione delle politiche, garantendo qualità tecnica di gestione.

L'Agenzia regionale per l'innovazione partecipa inoltre ai principali network europei nel settore dell'innovazione, dando avvio a numerosi progetti. Ne è un esempio il progetto NEST, il network regionale che unisce Parchi Scientifici e Tecnologici, centri di eccellenza, Università e organizzazioni pubbliche e private, con lo scopo di coordinare e potenziare l'innovazione e la ricerca applicata in Veneto.

Veneto Innovazione, è entrata a pieno titolo nell'eccellenza europea e questo permette al Veneto di contribuire a formare il pensiero comune europeo in materia di reti d'impresa. Veneto Innovazione ha saputo conquistarsi quel riconoscimento internazionale che le permette di far parte della cabina di regia che porta a definire le strategie europee in materia di politiche per l'innovazione e per lo sviluppo dei distretti.

L'Agenzia ha promosso inoltre, in qualità di socio fondatore, la costituzione di società o consorzi che abbiano analoghe finalità di sostegno all'innovazione tecnologica.

La Legge Regionale n. 36/1995, che incentiva la realizzazione in Veneto di un Parco scientifico e tecnologico multipolare nei poli di Padova, Venezia e Verona, ha visto nel 2007 una focalizzazione delle priorità sui Parchi Scientifici e Tecnologici: lo Star di Verona, il Galileo di Padova e il Vega di Venezia. È stato infatti l'anno che ha conosciuto la nascita di una rete veneta tra i Parchi Scientifici e Tecnologici sotto il coordinamento di Veneto Innovazione, una scelta strategica che ha reso più stretto ed efficace il rapporto tra mondo delle Università, mondo della ricerca e mondo delle imprese.

Per il raggiungimento di tali obiettivi, la Regione ha affidato a Veneto Innovazione SpA l'istruttoria per l'ottenimento dei contributi relativi al fondo

speciale istituito presso la stessa. I soggetti beneficiari sono infatti Veneto Innovazione Spa, società miste, società consortili miste o ai sensi dell'art. 17 L. 317/91, enti pubblici e società cooperative⁸⁶.

Gli investimenti ammessi potevano essere effettuati anche tramite contratti di locazione finanziaria o di compravendita, si tratta principalmente di alcuni tipi di investimenti:

1. studi di fattibilità e progettazioni esecutive;
2. realizzazione, ristrutturazione o locazione di immobili;
3. progetti ed attività di innovazione e ricerca;
4. progetti ed attività a livello di rete regionale.

Il contributo erogato in conto capitale è cumulabile con altre agevolazioni previste da leggi comunitarie, statali e regionali. Per usufruire del contributo, viene pubblicato un bando regionale le cui domande vanno presentate a Veneto Innovazione. In ogni caso, il contributo massimo previsto è pari al 50% delle spese ammissibili.

Come afferma l'attuale presidente Giorgio Simonetto, «la competizione globale impone nuovi sforzi e nuove strade nell'innovazione e per essere davvero competitivi occorre saper disporre di una massa critica e di risorse sufficienti. Con il campanilismo, o con l'interesse particolaristico, che purtroppo ogni tanto riaffiora, non si va da nessuna parte. La concorrenza arriva da colossi europei ed extraeuropei. Il Veneto è costretto a puntare sempre di più sulla qualità e per affrontare e vincere queste sfide non può permettersi di sprecare risorse. Ecco perché, come ho detto, bisogna far massa critica. Con l'accordo raggiunto tra i Parchi Scientifici del Veneto e con la nuova legge quadro regionale sulla ricerca e innovazione si è dato vita a quel sistema veneto che molti hanno invocato, su cui molti hanno dissertato, ma che nessuno si era realmente impegnato a realizzare e a mettere in pratica. Le Istituzioni sono le regole del gioco e in questa fase non possono consentire che vi sia chi canta fuori dal coro. L'individualismo, in altri contesti e tempi virtù, ora non è più ammissibile.

⁸⁶Art. 17 Legge regionale n. 317 del 1991

Anche a livello europeo, le capacità e le potenzialità dei Paesi dell'Est sono tali che o noi veneti comprendiamo che per mantenerci nell'ambito internazionale dobbiamo per forza rispettarne le regole, oppure ci troveremo in breve ai margini e inizierà un declino difficilmente arrestabile.»⁸⁷

Ma come si esplica l'azione di coordinamento tra i Parchi Scientifici? Veneto Innovazione si muove nella direzione di integrare le attività dei singoli Parchi, rendendo sinergiche le loro azioni, infatti «è importante una maggiore e migliore programmazione dei progetti e delle politiche di sviluppo. Ogni Parco ha maturato competenze specifiche, legate anche al territorio e al mondo produttivo di riferimento. Nel veronese, per capirsi, è molto forte per esempio la richiesta di ricerca applicata da parte del distretto produttivo legato all'Agroalimentare. Il Progetto AmarOne presentato nei mesi scorsi va proprio in questa direzione. Coordinare le attività non significa far fare a tutti la stessa cosa. Anzi, significa valorizzare le rispettive prerogative migliorando però la trasmissione di conoscenze e competenze tra gli stessi Parchi e le imprese.»⁸⁸ Quando viene chiesto al presidente Simonetto, quali saranno i vantaggi più significativi per il sistema Veneto, egli afferma che «i vantaggi sono strettamente correlati ad una maggiore efficienza. A rendere i Parchi più pronti a rispondere alle esigenze del mondo produttivo. Veneto Innovazione e la rete dei Parchi scientifici sempre di più devono essere visti dalle imprese come lo strumento operativo per aiutare il sistema Veneto a crescere e a competere con le aree più sviluppate in Europa e nel mondo. La ricerca e l'innovazione sempre di più saranno i fattori della competizione globale. Gli ingredienti per garantire una maggiore qualità. Il Veneto deve accettare la sfida su questa frontiera, sempre di meno potrà competere su prezzi e costi.». Esempi di strumenti concreti per fare ciò, possono essere diversi, «Veneto Innovazione e la rete dei PST possono favorire la formazione di progetti da presentare a livello europeo. Progetti che possono vedere coinvolto un intero distretto. L'altra grande linea direttrice riguarda tutte le

⁸⁷ Intervista effettuata all'interno di Top Aziende, le 2000 Società leader 2007, Società Editrice Lombarda Srl, pg. 128.

⁸⁸ *Ibidem.*

azioni per accompagnare le imprese nel loro processo di internazionalizzazione. Soprattutto a livello extraeuropeo».

Sulla base di tale visione dell'innovazione che vede necessaria un'apertura del Veneto al sistema internazionale, Veneto Innovazione ha avviato un processo di collaborazione con tutti principali network europei per lo scambio di dati e informazioni sulle nuove tecnologie, dalle reti di eccellenza alle agenzie di sviluppo, ai governi locali europei, alle imprese della regione.

Ad esempio, IRC è la rete degli *Innovation Relay Centres* voluta dalla Commissione Europea nel 1995 e costituita da 71 centri per lo sviluppo e il trasferimento tecnologico, operanti in 33 paesi e rivolti prevalentemente alle piccole e medie imprese.

Un'altra ancora è START-PAXIS, una delle cinque reti telematiche promosse dalla Commissione Europea, a cui partecipano le 22 regioni europee d'eccellenza nella creazione di nuove imprese innovative, tra cui anche il Veneto.

RISeT (Rete Informativa Scienza e Tecnologia) è la rete informativa del Ministero degli Affari Esteri italiano, per quel che concerne la diffusione delle notizie raccolte dagli addetti scientifici presso le ambasciate in Europa e nel mondo.

La rete RIDITT (Rete Italiana per la diffusione dell'innovazione e il Trasferimento Tecnologico alle imprese), è promossa dal ministero delle Attività Produttive. Mentre APSTI è l'Associazione Parchi Scientifici e Tecnologici Italiani; TII è un network europeo per l'Informazione e l'Innovazione Tecnologica, si tratta di una associazione europea di professionisti che operano per il supporto e il trasferimento.

All'interno di queste reti Veneto Innovazione partecipa a singoli progetti: ad esempio, per quel che riguarda la collaborazione con la rete europea IRC è di particolare interesse il progetto CARA (*Central Alpine Research Audit*), impegnato nello sviluppo di attività comuni, incentrate sulla ricerca e il trasferimento tecnologico tra le diverse imprese delle regioni partecipanti. I partner dell'iniziativa, provenienti da cinque paesi UE, individueranno le aziende

da sottoporre ad audit al fine di promuovere l'avvio tra esse di collaborazioni tecnologiche o di ricerca.

All'interno dei progetti internazionali di cui Veneto Innovazione si fa partecipe, si individuano due progetti di rilevante interesse per la nostra analisi: START e TEC PARK NET. La prima iniziativa è riservata alle "Regioni di eccellenza" europee, l'iniziativa START si svolge nell'ambito dell'azione PAXIS – *Pilot Action of Excellence on Innovative Start-ups*, del VI Programma Quadro, con i seguenti obiettivi:

- Realizzare un *benchmarking* a livello europeo tra le migliori pratiche a supporto della fase di avvio di imprese innovative;
- Promuovere il trasferimento dei casi di eccellenza così individuati;
- Avviare, a livello locale, un processo di programmazione integrata per lo sviluppo delle politiche regionali per l'innovazione, che tenga conto dei risultati ottenuti.

Il secondo progetto TEC PARK NET fa parte del progetto INTERREG CADSES⁸⁹ di cooperazione tra i Parchi Scientifici e Tecnologici dell'area UE denominata *Future Region*, si propone di migliorare lo scambio di tecnologie e la cooperazione economica tra imprese dell'area.

Un ulteriore programma cofinanziato dall'Unione Europea attraverso il programma INTERREG CADSES, è rappresentato dal UTN I e II (*Urban Technology Network*), questo progetto si prefigge di costituire e rafforzare la collaborazione fra le città europee per migliorare e innovare lo sviluppo delle tecnologie urbane in queste aree geografiche. Grazie al successo riscosso dalla partecipazione di Veneto Innovazione al UTN I, gli è stato richiesto di operare come project manager per i partner italiani del progetto UTN II.

Il progetto inserito all'interno di www.migliora.it, cerca di studiare, sperimentare e sviluppare un supporto tecnologico per favorire ed aumentare le qualità e l'innovazione dei processi e dei prodotti da parte delle imprese del Veneto. Il servizio viene promosso proprio da Veneto Innovazione nel territorio regionale,

⁸⁹ Programma di cooperazione tra le regioni europee dell'area centrale, adriatica, danubiana e sud-orientale.

grazie ad uno specifico portale in cui l'impresa acquisisce informazioni e documentazione, interagendo dinamicamente allo scopo di individuare e reperire soluzioni tecniche adeguate allo sviluppo della qualità e dell'innovazione dei processi e dei prodotti al proprio interno.

All'interno di Veneto Innovazione, si partecipa all'iniziativa Comunità Regionale della Ricerca che intende fornire alle PMI regionali e al mondo della ricerca del Veneto, determinati strumenti di supporto per favorire l'avvio di progetti di ricerca. Si tratta di una comunità virtuale per gli aspetti informativi e di scambio di proposte e partenariati, dei momenti di formazione e un supporto pratico nella preparazione e gestione delle proposte di ricerca sui Programmi Quadro di ricerca e sviluppo. Più in generale, l'obiettivo è di realizzare quanto previsto nel Piano regionale d'intervento per la partecipazione del Veneto ai Programmi Quadro di R&S dell'UE.

3.2 Azioni innovative: Strategie innovative in favore della competitività regionale

Le Azioni innovative del Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) sono laboratori di idee per le regioni. Nell'ambito degli interventi principali dei Fondi strutturali le possibilità di sperimentazione sono spesso limitate e le Azioni innovative offrono pertanto ai soggetti attivi a livello regionale quello "spazio di rischio" che è necessario per rispondere alle sfide poste dalla nuova economia.

Le azioni innovative sono dunque tali sia per l'oggetto del loro intervento che per il processo che intendono innescare, ovvero la mobilitazione di una serie di "soggetti attuatori" dotati di competenze specifiche negli ambiti di intervento ma operanti all'interno di una regolazione pubblica garantita dalla Regione. L'idea di fondo è stata quella di investire sulle agenzie che svolgono una funzione di "interfaccia" tra i diversi "saperi", nell'ottica che solo favorendo giochi cooperativi fra i diversi attori, sarà possibile mantenere attivi i circuiti dell'innovazione. In particolare, gli attori coinvolti nell'incontro saranno coloro inseriti all'interno di quei sistemi che da sempre hanno mostrato difficoltà nel

comunicare reciprocamente, si parla quindi del sistema produttivo e di quello della conoscenza. Il primo caratterizzato da imprese, lavoratori e associazioni di categoria, il secondo da tutto il mondo relativo alle Università e al sistema educativo, ai centri di ricerca, ai parchi scientifici e alle agenzie per l'innovazione. L'attenzione dimostrata verso il coinvolgimento dei soggetti chiave e quindi delle dinamiche di rete, si basa sulla consapevolezza che in Veneto lo scambio di conoscenze e l'attività di progetto si sono principalmente sviluppati in contesti organizzativi che hanno saputo esaltare il coinvolgimento diretto dei protagonisti e hanno consolidato reti fiduciarie tra attori indipendenti, che si sono impegnati ad investire su progetti e istituzioni comuni. In particolar modo, l'innovazione si è presentata come il risultato di un gioco complesso, che non può essere ridotto all'acquisto e alla vendita di servizi di ricerca, intermedio e organizzato secondo regole tradizionali.

I Programmi Regionali di Azioni Innovative trovano fondamento giuridico nel Regolamento 1260/99 del Consiglio, recante disposizioni generali sui Fondi strutturali, il quale prevede che i fondi possano finanziare Azioni Innovative che contribuiscono all'elaborazione di metodi e pratiche innovativi intesi a migliorare la qualità degli interventi a titolo degli obiettivi 1, 2 e 3.

Le Azioni Innovative, aiutando le regioni e definire una politica regionale che risponda efficacemente alle nuove sfide del futuro, rafforzano al contempo la coesione economica e sociale nell'Unione Europea. Le regioni giocano infatti un ruolo di primo piano nell'economia globale in quanto risentono per prime dei cambiamenti economici e sono dotate della giusta "massa critica" per gestirli.

Le Azioni Innovative intendono l'innovazione in senso lato, quale sostegno a tutti gli aspetti della pianificazione e della messa a punto di strategie a livello regionale, sia che si tratti dello sviluppo di nuovi prodotti in ambito commerciale o che si parli della diffusione di nuovi processi lavorativi tra partner regionali.

Durante il periodo 2002-2006, i programmi comprendevano misure relative ad uno o a più temi strategici fra i seguenti:

1. l'economia regionale fondata sulla conoscenza e l'innovazione tecnologica: aiutare le regioni svantaggiate ad innalzare il loro livello tecnologico;

2. e-Europa: la società dell'informazione al servizio dello sviluppo regionale;
3. l'identità regionale e lo sviluppo sostenibile e duraturo, promuovendo la coesione e la competitività regionale mediante l'impostazione integrata delle attività economiche, ambientali, culturali e sociali.

Nell'arco di tempo dal 2000 al 2006, i programmi regionali di Azioni Innovative erano cofinanziati dal Fondo Europeo di sviluppo regionale FESR con un budget a disposizione dello 0,4% del Fondo stesso, e concepiti con lo specifico intento di offrire alle regioni la possibilità di sperimentare in questo ambito. In questo modo, si è concesso agli attori regionali un margine di rischio limitato.

Per il periodo 2007-2013, invece, i programmi regionali di Azioni Innovative non saranno co-finanziati dai fondi strutturali in quanto programmi distinti da quelli operativi.

Le Azioni Innovative della Regione Veneto si inseriscono strategicamente nella tematica di intervento sulla Società dell'informazione e a questo scopo sono stati individuati quattro domini strategici a cui riferire le nuove progettualità:

1. *E-Government*
2. *E-Business*
3. *Networking*
4. *Netlearning*

La Commissione europea ha pubblicato una guida pratica per esortare le regioni e gli Stati membri ad includere la sperimentazione di approcci innovanti nei loro futuri programmi operativi e per aiutarle a migliorare le loro strategie d'innovazione. Il documento fa il bilancio in materia di strategie e azioni regionali innovative finanziate dall'UE e propone metodologie e strumenti sulla base di esempi concreti. La Commissione ha pubblicato nella primavera del 2007 una serie di analisi di progetti innovanti che mettono in evidenza le "buone prassi" esistenti nelle diverse regioni dell'Unione Europea.

L'attività programmatoria della Regione Veneto ha offerto l'occasione di analizzare dall'interno e nel corso della sua realizzazione uno dei programmi di intervento sopra elencati: il Programma Regionale di Azioni Innovative Veneto

Net Goal 2006, approvato a favore della Regione Veneto nel 2004⁹⁰. Questa Azione ha infatti cercato di valorizzare la rete regionale di agenzie ed attori istituzionali in grado di attivare dinamiche innovative, inquadrandola però in una prospettiva europea che ha permesso anche un confronto con altre realtà regionali. È stato necessario modellare strategie di intervento e ambizioni, alla specificità del modello di un'economia regionale come quella veneta, la quale presenta delle anomalie del tutto originali all'interno del contesto europeo. Infatti, nonostante il Veneto abbia un livello di investimento pubblico e privato relativamente basso in ricerca e sviluppo, questa regione è una delle più competitive e sviluppate delle regioni europee, ciò è stato interpretato come un segnale che esistono percorsi differenti di innovazione grazie ai quali è possibile ipotizzare un articolato sistema europeo di divisione del lavoro innovativo.

Inevitabilmente ci si è trovati di fronte ad una serie di rischi determinati dall'originalità del modello veneto, e italiano più in generale, determinati dallo scenario competitivo in cui si inserisce l'economia che vede un ruolo sempre più forte e pervasivo della conoscenza scientifica che coinvolge sia le attività economiche tradizionali, sia molti ambiti nella vita sociale quali: la sanità, la comunicazione o la cultura. Il PRAI Veneto Net Goal 2006 sposa quindi perfettamente la strategia di Lisbona, per cui un'adeguata politica per l'innovazione richiede un'attenzione al sistema economico e sociale nel suo complesso. Si è pensato quindi di adottare un approccio evolutivo all'innovazione, capace di agire su più livelli: ambiente culturale, capitale umano, sistemi tecnologici avanzati, sistemi produttivi locali e processi aziendali. È stato così possibile utilizzare una varietà di strumenti di intervento, dal sostegno pubblico alla ricerca, al trasferimento tecnologico e alla diffusione delle ICT, alla formazione e alle politiche per le risorse umane.

Con questa filosofia sono state quindi progettate e realizzate le quattro azioni innovative che hanno composto il PRAI Veneto Net Goal 2006:

1. *Azione e-cluster*
2. *Azione Net Globo*

⁹⁰ con Decisione C(200)5752 del 27.12.2004.

3. Azione *Citizen iTV*
4. Azione *ViVen Open Net*

La prima azione si prefigge di compensare le carenze determinate dai processi di delocalizzazione che colpiscono i vecchi distretti industriali, sviluppando una nuova organizzazione di imprese all'interno di *e-Cluster* risultanti dal *re-engineering* delle vecchie *supply chain* di distretto, così da creare condizioni più favorevoli allo sviluppo di imprese dalle caratteristiche multifunzionali.

La seconda azione invece, mira a formare una nuova tipologia di esperti altamente qualificati e connessi da sistemi avanzati di *Knowledge Management* per meglio coniugare gli interessi locali dell'imprenditoria con opportunità di business globali, grazie anche alla promozione di azioni selettive su settori ad elevato potenziale di sviluppo dell'imprenditoria veneta.

Attraverso *Citizen iTV* si cerca di sperimentare le tecnologie della TV interattiva per sperimentare e attivare nuovi canali di comunicazione tra cittadini e Pubblica Amministrazione. Si forniscono inoltre livelli di servizio che consentano un accesso facile alla pubblica informazione on-line da parte di più ampie fasce di cittadini, in particolare con bassa educazione informatica.

L'ultima azione invece, mira a migliorare la conoscenza e l'accesso al patrimonio storico e culturale delle Ville Venete, attraverso un modello pilota di rete integrata di informazione e conoscenza dei beni storico-culturali connessa ai moderni sistemi di *Incoming* e Destinazione Turistica, per contribuire a valorizzare il patrimonio dei beni storici della Regione Veneto con ricadute dirette e indirette sull'economia dei territori che li ospitano.

3.3 Il progetto *Veneto Net ELTW* di Veneto e Innovazione

Nell'ambito del Programma Regionale FESR 2000-2006, la Regione Veneto ha incaricato Veneto Innovazione di avviare e coordinare il progetto *Veneto Net ELTW* (*e-learning for telework*) per sperimentare forme innovative di lavoro e formazione a distanza.

Dai principali risultati emersi dal progetto in questione, risulta che pubblico e privato quando sono messi di fronte ad una concreta prospettiva di cambiamento organizzativo e di miglioramento, reagiscono con lo stesso interesse. Le persone, sia che appartengano ad imprese o a pubbliche amministrazioni, partecipano con la stessa motivazione alle azioni di miglioramento, quando queste si dimostrano realmente capaci di influenzare la qualità e l'efficacia delle prestazioni lavorative. Lo studio dei rapporti tra ICT⁹¹ che permea tutto il progetto *Veneto Net ELTW*, dall'ideazione alla sperimentazione sul campo, ha avuto lo scopo di individuare sia le condizioni che facilitano l'adozione delle ICT, sia le azioni per rimuovere i fattori che la ostacolano. Il progetto parte da diversi presupposti, primo fra tutti che l'introduzione delle ICT abbia tante più probabilità di successo, quanto più essa è accompagnata da sistemi operativi che non si limitano a supportare la diffusione di nuove conoscenze e lo sviluppo di nuove abilità, ma includono anche iniziative volte a integrare le conoscenze e le competenze consolidate con le conoscenze e le abilità emergenti. Il secondo presupposto assume che l'impatto delle ICT sulle prestazioni organizzative dipenda in modo significativo dalla capacità di trasformare il capitale digitale in *conoscenza utile*, che secondo alcuni rappresenta la sorgente della crescita economica⁹², e che identifica la conoscenza utile alla produzione e potenzialmente è in grado di contribuire al benessere materiale⁹³.

Lo scenario attuale dell'*e-learning*, seppur in crescita a livello aggregato in termini di generazione del valore, è caratterizzato dalla mancanza di un modello condiviso e consolidato, in grado di orientare i potenziali utenti verso una scelta consapevole e ragionata di una soluzione di *e-learning*.

C'è da dire che gli attori del mercato dell'*e-learning* dal lato della domanda sono fortemente concentrati: l'82,5% della domanda infatti, proviene da imprese

⁹¹ *Information and Communication Technologies*

⁹² Kuznets S., *Economic Growth and Structure*, Norton , 1965, New York (traduzione italiana Popolazione, tecnologia, sviluppo, Il Mulino, Bologna, 1990).

⁹³ Mokyr J. (2004), *I doni di Atene. Le origini storiche dell'economia della conoscenza*, Il Mulino, Bologna.

private, il 9,6% dalle Università e da altri enti di formazione, il 4% da privati e un restante 3,9% dalle pubbliche amministrazioni⁹⁴.

L'esigenza di *e-learning* delle aziende emerge principalmente in contenuti tecnico-operativi, seguiti dalle ICT, da contenuti manageriali/ strategici e di marketing commerciale.

La progettazione del percorso formativo di *Veneto Net ELTW*, sintetizza le opzioni metodologiche connesse al passaggio dall'*e-learning* al *netlearning*. Tale processo è stato progettato secondo un approccio tradizionale basato su quattro step consequenziali: una prima fase di analisi dei fabbisogni, in cui vengono identificate le esigenze professionali da soddisfare; un secondo momento in cui i bisogni di formazione vengono tradotti in obiettivo e contenuti dell'apprendimento; una terza fase di attuazione dell'intervento e infine un momento finale in cui viene misurato il risultato dell'azione formativa rispetto agli obiettivi iniziali. Nella fase di design del progetto formativo si inizia definendo gli obiettivi didattici, costruendo la struttura del percorso formativo, la sequenza logica dei contenuti, le risorse didattiche per gli allievi, i servizi di supporto all'apprendimento. La fase di somministrazione del programma corrisponde con l'attuazione del progetto.

Ovviamente, l'attività di individuazione dei candidati è stata rivolta sia a persone occupate che non, la definizione dei requisiti necessari alla partecipazione al progetto e i criteri di selezione sono stati inseriti in un bando pubblico. Per dare la massima visibilità al bando (rimasto disponibile per un mese), sono stati utilizzati diversi canali di contatto con il mercato del lavoro: annunci su quotidiani locali; sito web di Veneto Innovazione; sito web dei partner di progetto; Informa Giovani, Centri per l'Impiego, agenzie di lavoro interinale; siti specializzati nella ricerca di lavoro. La selezione è stata curata da team composti da componenti dei partner e di Veneto Innovazione.

Il secondo step dell'attività di selezione è stato il colloquio motivazionale, che costituisce lo strumento attraverso il quale si stringe il patto formativo con il partecipante.

⁹⁴ Fonte: Anee/Assinform, 2004

Ciò che si è cercato di creare è stata una modalità di apprendimento che non si sostituisse all'aula, ripetendo l'errore tradizionale di molte metodologie di formazione a distanza prive dell'interazione tra docente e alunno e tra alunni stessi, ma che in realtà integrasse le potenzialità tramite l'utilizzazione di tecnologie che facilitano l'apprendimento. In questo senso si è tentato di riprodurre i tratti caratteristici del *netlearning* individuati in precedenza, grazie ad un processo che partendo dalla progettazione di massima dei contenuti e degli obiettivi della formazione, è arrivato a definire nei dettagli la strutturazione analitica del calendario didattico per ogni figura professionale.

La formazione di base, comune per tutte le figure professionali coinvolte, aveva l'obiettivo di uniformare le conoscenze tecnologiche dei partecipanti per permettere loro di sfruttare le potenzialità del *netlearning* e di fornire i concetti e gli strumenti necessari a comprendere le logiche di organizzazione del lavoro proprie di questa modalità di lavoro in rete.

Le attività *on-line* hanno erogato contenuti supplementari a quelli affrontati in aula, adatti ad essere assimilati in autoapprendimento, esercitazioni sulle tematiche trattate in aula per verificare il livello di apprendimento effettivo raggiunto dallo studente, test di autovalutazione con domanda a scelta multipla, chat e forum tematici.

Il progetto Veneto Net ELTW ha dimostrato di saper proporre un modello di apprendimento basato sulla costruzione della conoscenza che utilizzava la tecnologia come uno strumento di potenziamento della comunicazione e delle interazioni all'interno della comunità dei discendenti. Spesso infatti, sull'onda degli entusiasmi suscitati dalla diffusione delle nuove tecnologie, molte aziende hanno lanciato iniziative *e-learning*, mobilitando cospicui investimenti e portando ad una serie di fallimenti che hanno creato senso di delusione e sfiducia. Per sfruttare le possibilità date dalle nuove tecnologie, è stato necessario integrare la tecnologia in un più ampio progetto di formazione, organizzazione del lavoro, gestione e sviluppo delle risorse umane⁹⁵.

⁹⁵Costa G. (2004), *Presupposti strategici e organizzativi per la gestione di un progetto di e-learning*, in Maisano A., Pigliacampo M. (a cura di), *L'e-learning nella banche italiane*, Bancaria

Il progetto si è avvalso di una fase di monitoraggio per una valutazione in itinere della formazione attuata, quale parte costitutiva del processo di apprendimento, anzi essa ne costituisce il motore. Per fare ciò sono stati utilizzati sia strumenti qualitativi che mirano più a rilevare aspetti ampi e generici, sia strumenti quantitativi più idonei ad aspetti più localizzati e raccolti con il fine di elaborare analisi di tipo statistico.

Parlando di una valutazione del *netlearning*, si rilevano sia segnali positivi, sia alcuni punti di debolezza, a dimostrazione del fatto che sono stati fatti notevoli passi in direzione di un'efficace applicazione del *netlearning*, ma rimangano ancora parecchi ostacoli, sia a livello di progettazione e di didattica. I segnali positivi si evidenziano nell'efficacia dell'azione dello staff didattico, nella buona progettazione dei materiali ideata ad hoc per il percorso formativo a distanza, nella scelta di far proporre agli allievi direttamente inseriti nel loro contesto organizzativo, un *project work*, tutto ciò ha permesso di mantenere elevato il livello dell'apprendimento. Ulteriore fattore positivo è stato riscontrato nello sviluppo degli stili di apprendimento individuali. I punti di debolezza si segnalano invece nella difficoltà a creare una comunità di apprendimento, poiché i gruppi che si sono formati durante il percorso formativo, assomigliavano maggiormente a comunità di interesse più che a delle comunità di apprendimento. Inoltre è emersa una difficoltà nell'integrazione di alcuni tipo di allievi, ovvero coloro che si trovavano ai margini del profilo medio del gruppo. L'ultimo ostacolo è stato rappresentato dai limiti nell'uso delle tecnologie, nonostante buona parte degli allievi abbiano colmato le lacune presenti all'inizio del progetto, si sono presentate delle difficoltà nell'utilizzo di alcuni strumenti di comunicazione sincrona e nella costanza degli accessi.

Concludendo, si può affermare come il *networking* sia una modalità praticabile, *Veneto Net ELTW* ha avanzato la frontiera dell'efficienza delle attività realizzate anche con il supporto delle ICT, suggerendo un modello organizzativo e formativo per completare il passaggio dal telelavoro al *networking*. Il progetto ha infatti sperimentato un modello di organizzazione del lavoro che integra il

ventaglio delle esigenze che imprese, amministrazioni pubbliche e persone possono soddisfare. È evidente come una sperimentazione del genere rischierebbe di rimanere solo una bella esperienza, se non avesse al proprio interno alcuni elementi in grado di supportare la replicabilità e la diffusione capillare nel sistema economico. Si tratta infatti di un progetto sostenibile e trasferibile, esso non lascia al territorio solo un *pool* di competenze (di diversa natura in relazione all'attore che si considera), ma anche una vera e propria infrastruttura tecnologica che rappresenta le pre-condizioni per la diffusione capillare di esperienze simili. Inoltre, fornisce un modello organizzativo che assicuri standard qualitativi adeguati, che rappresentano la pre-condizione per avvicinare persone, imprese e amministrazioni pubbliche al *networking*.

Veneto Net ELTW, coerentemente con la *mission* delle azioni innovative, ha creato un'infrastruttura e una metodologia, che diventano patrimonio della comunità economica. Questo effetto di apprendimento, unitamente alle *best practices* nella gestione operativa del *netlearning*, rendono il modello replicabile nello stesso territorio e trasferibile in altri. Difficile dire se il *networking* prenderà veramente piede. È più facile, per chi ha partecipato al progetto, affermare che *Veneto Net ELTW* ha dimostrato che è possibile ed economicamente sostenibile implementare un metodo che supporti la transizione dell'univoca identità delle mansioni e dei ruoli a cui si è abituati, alla pluralità delle forme e dei modelli di lavoro che fanno uso pervasivo delle ICT, gestendo in modo adeguato il rischio di sfociare nel nulla⁹⁶.

3.4 L'azione *e-Cluster* per accompagnare l'evoluzione del modello distrettuale

In Europa esistono numerosi interventi volti ad incentivare o sviluppare cluster di piccole e medie imprese a livello locale, regionale e sovranazionale, spesso però si tratta di interventi non strutturati che evidenziano diversità, a seconda dello Stato

⁹⁶Amatis M., Gubitta P. (2006), *Collaborare per competere. Modelli di apprendimento in rete e forme di organizzazione del lavoro web based. Il progetto Veneto Net ELTW di Veneto Innovazione*, Franco Angeli, Milano.

in cui vengono implementati. Non vi è ancora un approccio strategico al tema dei cluster, si tratta infatti di un tema trattato principalmente dai governi nazionali con l'operazione dei governi locali o regionali, e il numero di casi di introduzione/applicazione di tali politiche è in forte crescita.

Un recente rapporto dell'Unione Europea sull'innovazione⁹⁷ evidenzia come le politiche per i cluster, assieme al trasferimento di conoscenze e tecnologie, siano al secondo posto nel 2005, per numero di nuove misure di supporto all'innovazione introdotte negli stati dell'Unione.

Per il periodo 2006/2008 sono stati ammessi 67 progetti di cluster su 105 proposti, che hanno ottenuto finanziamenti pubblici per ben 1,5 miliardi di euro.

I progetti ammessi a sostegno dei diversi cluster, ricoprono differenti ambiti settoriali, dai settori high-tech come *life-sciences*, all'aerospaziale e alle ICT, ma anche settori tradizionali quali il mobile, l'edilizia e la carne ad esempio. Solitamente le autorità nazionali si occupano del coordinamento dei programmi, mentre le regioni gestiscono la fase di implementazione.

Le iniziative dell'Unione Europea a supporto dei cluster, consistono essenzialmente nella realizzazione di studi e nella messa a punto di operazioni per il *benchmarking* fra le regioni più dinamiche ed interessate a tale tema. In merito, si possono ricordare diverse attività svolte in questi anni da svariati programmi e reti europee: dall'azione pilota PAXIS, che ha organizzato 5 reti di regioni eccellenti nella generazione di nuove imprese innovative e le reti IRE (*Innovating Regions of Europe*), ERIK, rete che si occupa di far confluire al proprio interno tutte quelle regioni che sviluppano i Programmi Regionali per Azioni Innovative. In particolare, entrambe le ultime due reti sopra citate hanno costituito gruppi di lavoro tematici su cluster e network di imprese, impegnati nello scambio di esperienze sui casi di maggior successo sperimentati dalle regioni aderenti.

La più recente tra tutte le iniziative europee è PRO-INNO la quale, all'interno del più ampio Programma Europeo per la Competitività e l'Innovazione (CIP), ha permesso l'avvio di progetti che incentivino un'innovazione qualitativa nella collaborazione tra regioni. Alcuni dei progetti avviati infatti, prevedono la

⁹⁷ Commissione Europea (D.G. Impresa e Industria), *European Innovation Progress Report 2006*.

possibilità di passare dallo scambio di esperienze tra le diverse regioni, ad una vera e propria sperimentazione di politiche regionali integrate su scala europea, che sappiano stimolare lo sviluppo di cluster e network transnazionali.

All'interno del Programma Azioni Innovative Veneto Net Goal 2006, si inserisce il progetto e-Cluster, pensato per favorire il più ampio sviluppo dei distretti produttivi della Regione Veneto.

Come ricordato in più occasioni all'interno di questa ricerca, il sistema economico veneto pur non caratterizzato da alti livelli di ricerca e sviluppo, è stato in grado di espandere un proprio modello di innovazione, grazie alla presenza di un sistema distrettuale capace di sfruttare una serie di vantaggi. Dalla facilitazione all'accesso ai servizi (marketing, design, formazione, R&S), alla riduzione dei costi di transazione e di acquisizione della conoscenza grazie alla prossimità fisica. Gran parte dei vantaggi sopra elencati, sono oggi insufficienti per garantire lo stesso ritmo di sviluppo, dato un contesto come quello odierno in cui vi è necessità di un rinnovo. Il fenomeno della delocalizzazione da parte di alcune imprese, nasce proprio dall'esigenza di recuperare parte del vantaggio competitivo che le caratterizzava in passato. Il sistema produttivo locale dovrebbe trovare una propria strada per affrontare le pressioni all'interno del nuovo scenario competitivo e ritrovare così percorsi di crescita sostenibili.

Con l'azione *e-Cluster*, la Regione Veneto ha affidato a Veneto Innovazione, lo studio e la sperimentazione di nuovi modelli organizzativi supportati da tecnologie ICT per sostenere la competitività di filiere produttive. Grazie alla sperimentazione, l'obiettivo è quello di ricavare una serie di buone pratiche replicabili, che possano delineare politiche di sviluppo per le filiere.

Il progetto in questione si è posto dunque due obiettivi principali: definire il modello distrettuale tradizionale per garantire una valida risposta alle attuali dinamiche competitive ed individuare un percorso evolutivo generalizzato ma declinabile nel territorio produttivo regionale. Si cerca quindi di identificare un percorso sostenibile, partendo dalle premesse teoriche sui vantaggi di un sistema distrettuale, tracciando un percorso evolutivo basato sul valore della relazione.

Partendo da una valutazione basata sull'individuazione di alcune variabili chiave estratte dai lavori di mappatura a livello comunitario, sono stati poi testati alcuni percorsi all'interno di filiere locali selezionate.

La fase di sperimentazione all'interno del progetto, è stata condotta utilizzando l'approccio dell'*action research*, il quale ha permesso alle aziende coinvolte di trovarsi nella condizione di essere soggetti attivi nel progetto, non semplicemente oggetto di osservazione scientifica, rendendole in generale più consapevoli della necessità di rileggere la propria struttura.

L'implementazione del progetto si è articolata in cinque fasi essenziali:

1. fase di analisi
2. individuazione della piattaforma ICT
3. sperimentazione
4. individuazione di *best practices*
5. comunicazione

Questi diversi step avevano l'obiettivo di costruire un modello organizzativo per la costruzione di reti di collaborazione, basandosi su due casi pilota, per poi ricavarne una serie di indicazioni ed un repertorio di buone pratiche validate, che potesse consentire la replicabilità del modello *e-Cluster* ad altre aziende di settore. Le tecnologie di rete diventando quindi la premessa per un sistema abilitante che renda effettiva la collaborazione e il *networking* tra imprese, fornitori e clienti, in quanto in grado di supportare le relazioni di progettazione a distanza attraverso un'infrastruttura comunicativa, di coordinamento e di integrazione.

Per il progetto è stato utilizzato un software cosiddetto *open source*, motivato dall'intenzione di spingere il maggior numero possibile di aziende, ad aderire al processo di aggregazione all'interno della filiera, fornendo una piattaforma che includa caratteristiche di interoperabilità e gestione della comunicazione, per permettere alle aziende di collaborare lavorando insieme. In questo modo vi è una riduzione degli ostacoli alla condivisione della conoscenza, l'impiego di sistemi di collaborazione dovrebbe avere ricadute immediate a livello di filiera, sia per quanto riguarda l'accesso alle informazioni, sia per l'ottimizzazione dei processi di produzione e vendita, diventando risultati tangibili del progetto.

È così facendo, che l'infrastruttura data da un luogo virtualmente organizzato per l'attività di work-group, alimenta le dinamiche collaborative e la partecipazione a tutte le interazioni tra le parti coinvolte.

I risultati fino ad ora ottenuti hanno portato alla condivisione di un insieme di regole e condizioni per formare un *e-Cluster*, inoltre, le aziende coinvolte hanno saputo trovare un valido strumento per attivare momenti di riflessione e soprattutto di autoanalisi. I ricercatori si sono spesso messi in discussione con il personale delle aziende coinvolte, rilevando come le aziende, spesso intente nel “saper fare” ovvero “al produrre”, non sappiano invece riconoscere i processi organizzativi alla base della loro attività.

3.5 INNET, un probabile progetto all'interno dell'iniziativa PRO-INNO dell'Unione Europea

Proprio perché l'Unione Europea ritiene il distretto un meccanismo fondamentale alla diffusione dell'innovazione, essa ha lanciato azioni pilota per poter sperimentare diversi modelli di cooperazione transnazionale tra distretti.

INNET è infatti parte del PRO INNO Europe, una nuova iniziativa sulle politiche dell'innovazione, promossa dalla Commissione Europea, il cui scopo è quello di implementare una politica di apprendimento basata sulla condivisione di esperienze, attraverso gli esempi costituiti dalle buone pratiche nell'UE, ed implementare una politica dell'innovazione transnazionale di cooperazione.

In questo conteso INNET si propone il perseguimento di due obiettivi specifici:

1. promuovere le interazioni e la cooperazione tra schemi di fondi innovativi nazionali, regionali ed europei;
2. rafforzare le attività delle PMI nei più ampi *clusters* tecnologici europei, specialmente per quel che riguarda il trasferimento di tecnologia e attività *take up* da parte delle Piccole e Medie Imprese.

I 19 partners del progetto INNET, lanceranno un programma transnazionale per le PMI inserite nei *clusters*, sulla base dei seguenti indicatori:

- tra i 20 e i 30 cluster tecnologici

- circa 4 progetti per cluster/ 3 PMI per progetto
- totale dalle 200 alle 350 PMI coinvolte
- budget totale di 15-30 M€ mobilitati

Il progetto includerà le ICT e tutti i principali campi della tecnologia manifatturiera.

I partners, formano un consorzio costituito dai 19 partners provenienti da nove diversi stati europei, otto dei quali appartenenti ad organizzazioni nazionali, mentre ben 11 appartenenti ad organizzazioni regionali. Le organizzazioni rappresentano in totale circa 1, 2 miliardi di Euro di fondi annui per l'innovazione, inclusi gli schemi/meccanismi di trasferimento di tecnologia e programmi appositamente pensati per le PMI. Tutti i *partners* del consorzio sono strettamente collegati ai cluster tecnologici e a rilevanti politiche per i cluster, per la Francia troviamo l'organizzazione nazionale "OSEO innovation" (la quale coordina l'intero consorzio) e le organizzazioni regionali Ile –de France Regional Council e Grenoble – Rhone-Alpes Regional Council. Per l'Italia troviamo le organizzazioni regionali di Sviluppo Italia Toscana S.C.p.A e Veneto Innovazione S.p.A.

Il progetto INNET mira a sviluppare meccanismi pilota per il supporto di collaborazioni transnazionali nell'ambito dell'innovazione. Tali meccanismi si inseriranno all'interno di un modello per lo sviluppo delle future politiche dell'innovazione a livello europeo, per cui sarà possibile supportare le imprese venete nello sviluppo di collaborazioni transnazionali. Le aziende si pongono in quest'ottica, due diversi obiettivi:

1. L'identificazione di *partners*, per cui tramite un *agreement* che descrive le modalità di cooperazione e le attività concordate tra due o più aggregati a livello transnazionale;
2. definizione di proposte progettuali transnazionali: verrà dunque prodotto una bozza di proposta da presentare in uno dei programmi europei per l'innovazione e la ricerca (es. VII Programma Quadro, CIP)

Nella Regione Veneto sarà Veneto Innovazione, in qualità di agenzia strumentale della Regione, ad occuparsi del coordinamento delle diverse azione da parte delle

imprese e del supporto alle stesse nell'implementazione delle attività. Si tratterà di uno scambio informativo attraverso il *networking* rispettando le competenze/tecnologie di ciascuno, saranno organizzate visite di scambio, verranno implementate attività comuni di comunicazione e promozione tentando di identificare argomenti di ricerca di interesse comune. Ancora, dimostrazioni di prodotti e servizi presso il distretto partner, staff Exchange, studi di fattibilità approfonditi propedeutici ai progetti di ricerca e la preparazione di progetti comuni.

Ma come valutare tutto questo? La fase di valutazione si dividerà in quattro momenti fondamentali: un primo momento di raccolta delle proposte, via web tramite segnalazione al partner locale, una seconda fase di pre-valutazione, che si svolgerà a livello europeo per verificare i requisiti, una terza fase di valutazione delle proposte complete (a livello locale) ed infine, il finanziamento delle proposte selezionate a livello locale.

Ogni partner INNET finanzia le proprie imprese, quando i gruppi di imprese si troveranno in due regioni INNET, il finanziamento avverrà da entrambe le parti. Per quel che riguarda la Regione Veneto, i fondi verranno erogati alle PMI secondo le procedure dei programmi locali, in particolare grazie ai fondi stanziati dalla Legge 8/2003. Verrà infatti previsto all'interno del nuovo bando dei distretti e meta distretti 2008, una sorta di meccanismo di premialità per coloro che presenteranno progetti che prevedono una collaborazione con altri distretti europei. I distretti veneti, vengono dunque incentivati in questa maniera, all'internazionalizzazione delle proprie imprese, promettendo maggiori punti nella classifica di ammissione dei progetti sulla misura 2 (innovazione). Grazie al supporto di Veneto Innovazione, i distretti veneti saranno facilmente introdotti all'interno di rapporti di collaborazione e di apertura nuovi.

Sarà necessario produrre una documentazione articolata contenente un elenco dei proponenti, dei distretti aderenti, una documentazione relativa agli aspetti principali della strategia di cooperazione internazionale del distretto ed infine, un Piano d'Azione contenente gli obiettivi da raggiungere, le azioni pratiche da mettere in atto e il budget e le risorse da impiegare. Saranno previste parti in

inglese all'interno dei documenti, che contengano “*Executive Summary*” della strategia, dell'*action plan* e un'identificazione del distretto e delle PMI coinvolte. È evidente che dovranno sussistere chiari obiettivi di collaborazione transnazionale e dovrà esistere una certa coerenza tra le attività proposte e la strategia del distretto. In ogni caso tutte le attività realizzate all'interno di questo particolare programma, dovranno essere a beneficio del cluster o di un gruppo di imprese appartenenti allo stesso. Le proposte potranno essere presentate dal distretto o direttamente da PMI o gruppi di PMI.

Le attività sono auspiccate all'interno di una logica di distretto, tramite la partecipazione di più PMI, potranno quindi partecipare anche altri soggetti, quali università, centri di ricerca, grandi imprese, ecc. Tutto ciò è possibile a patto che la proposta sia guidata da una PMI o dal rappresentante di distretto. Ulteriori criteri locali potranno definire le modalità di accesso al bando secondo le regole dei programmi utilizzati.

3.6 Veneto Innovazione attraverso due testimonianze

In una ricerca come questa, lo strumento dell'intervista si è rivelato molto utile nel tentativo di comprendere concretamente i meccanismi che stanno alla base delle attività di un'agenzia così complessa, come Veneto Innovazione.

L'intervista si è svolta il 31 gennaio 2007, nella sede di Veneto Innovazione presso il Parco scientifico e Tecnologico Vega di Marghera (Ve), grazie alla gentile collaborazione di due testimoni privilegiati. Gli intervistati si sono dimostrati fin dal primo incontro (avvenuto negli uffici della Direzione Sviluppo Economico Ricerca e Innovazione della Regione Veneto), disponibili ed interessati alla curiosità e alla voglia di comprendere di una giovane studentessa universitaria, e così è stato fissato un incontro.

L'intervista è partita cercando di comprendere i rapporti effettivi tra l'agenzia in questione e la Regione Veneto. Subito, è stato chiaro come la Regione sia l'Ente di riferimento con il quale si sono instaurati rapporti essenzialmente di supporto nella definizione di alcune iniziative di gestione di fondi regionali per la ricerca e

l'innovazione . Veneto Innovazione collabora infatti con l'Assessorato alle politiche PMI e lo sviluppo e ha tre Direzioni di riferimento: la Direzione Sviluppo Economico Ricerca e Innovazione, la Direzione Industria e la Direzione Programmi Comunitari .

L'agenzia per l'innovazione è dotata di un'unità interna che si occupa di questo e l'attività di supporto è sia nella definizione dei bandi, sia nella fase di gestione dei bandi: riceve cioè le domande da parte delle imprese per accedere ai fondi, assieme a Veneto Sviluppo (collegamento con la finanziaria regionale).

Come ha spiegato uno degli intervistati, Veneto Innovazione si occupa della valutazione dei progetti, suggerisce una proposta di graduatoria alla Regione che poi viene approvata e in seconda battuta, svolge un'attività di monitoraggio e supporto nella rendicontazione, per cui segue un po' tutto il processo.

L'agenzia regionale è quindi coinvolta in tutti i tavoli che definiscono i piani per l'innovazione, partendo dalla fase di definizione degli strumenti, legge e strumenti applicativi, alla fase di definizione dei bandi, gestione dei bandi e monitoraggio dei risultati.

Essa possiede, per conto della Regione, partecipazioni in centri di sviluppo e centri di supporto alle imprese, partecipando anche ai parchi scientifici.

In collegamento con le politiche locali e con le politiche e gli strumenti di implementazione europei, Veneto innovazione é coinvolta o coinvolge la Regione in iniziative come INNET, grazie alle quali é in grado di diffondere nella regione strumenti europei per l'innovazione, oppure di fornire servizi innovativi alle imprese per esempio sul trasferimento di tecnologie.

Grazie a Veneto Innovazione, la Regione Veneto è rappresentata all'interno di un network che comprende circa 250 organizzazioni a livello principalmente europeo, con qualche corrispondente al di fuori dell'UE, che è mirato al trasferimento tecnologico, all'implementazione di tecnologie sviluppate in Veneto e in altri Paesi, alla vendita, ovvero all'acquisizione, di tecnologie utili alle nostre imprese.

A questo punto, data l'importanza del momento della valutazione dei progetti, sorge spontaneo domandare come avviene concretamente la valutazione

all'interno di questa agenzia. Uno degli intervistati spiega che appena arrivato, a metà degli anni '90, le misure avevano fondi limitati e quindi abbastanza gestibili, si procedeva dunque ad una valutazione interna (commissione interna). Oggi, ad esempio sulla Legge 598⁹⁸, Veneto Innovazione ha ricevuto circa 400 domande di finanziamento, per cui non è più possibile procedere con una valutazione interna dato il numero limitato di 19 dipendenti in totale. Per ovviare a questo problema, sono stati utilizzati dei valutatori esterni ai quali viene dato in valutazione un progetto, o un pacchetto di progetti, a seconda delle competenze. Veneto Innovazione si avvale dell'elenco dei valutatori che lavorano per il Miur⁹⁹, profilati per settore. In questa fase, effettua una prima valutazione di rispondenza dei criteri base del progetto. In un secondo tempo vengono divisi i progetti per tematiche si seleziona una terna di potenziali valutatori a cui affidare il progetto, valutando il tema del progetto rispetto alla competenza del valutatore.

I valutatori devono fornire un *report* sulla validità e sulla rispondenza ai criteri fissati dal bando di riferimento e, sulla base di questo, viene costruita la proposta di graduatoria.

Vi è una sorta di collaborazione con Veneto Sviluppo, poiché Veneto Innovazione si occupa della valutazione tecnica, mentre Veneto Sviluppo si occupa della valutazione finanziaria, ovvero, quanto l'azienda è in grado di sostenere economicamente il progetto. Siccome si tratta sempre di finanziamenti che vanno a coprire il 50%, bisogna capire se l'azienda è in grado di garantire l'altro 50%. In questo senso c'è forte interazione tra le due agenzie.

I criteri di valutazione sono stabiliti a livello di bando regionale e pubblicati nel BUR. Vi può essere una collaborazione, nel senso di svilupparli assieme per esempio nei bandi, tenendo comunque conto dell'approccio europeo, ma alla fine è la Regione che definisce i criteri.

Da quanto emerso, Veneto Innovazione si sforza di comprendere cosa delle procedure implementate a livello europeo possa essere trasferito a livello locale,

⁹⁸ Legge 598/1994, Agevolazioni a sostegno degli investimenti per la ricerca e lo sviluppo precompetitivo nelle PMI, Bando 2005.

⁹⁹ Ministero dell'Università e della Ricerca.

nella rendicontazione, nei documenti, ecc. Si tratta di un vantaggio anche per le imprese stesse poiché, se questa metodologia è simile al tipo di modulistica e alla procedura di valutazione che utilizza la Commissione, vi è allora probabilità per l'impresa di familiarizzare con la procedura nel fare la domanda di finanziamento. Di interesse particolare per la ricerca è il rapporto che si instaura con la sede della Regione Veneto a Bruxelles, per capire se si tratti di una sorta di collaborazione "bidirezionale" con la Regione e se sussista effettivamente un rapporto più autonomo e particolare. Data la peculiarità della posizione infatti, ci si aspetterebbe che la sede di Bruxelles vada al di là del supporto tecnico per i progetti implementati e che si focalizzi su una particolare attività di *lobbying* utile a Veneto Innovazione. Ciò che emerge invece è una forma di collaborazione; gli intervistati parlano di un rapporto consolidato da anni, basato sulla collaborazione nella promozione reciproca: la sede di Bruxelles promuove spesso iniziative e coinvolge Veneto Innovazione, (perché inserita in diversi gruppi di lavoro tematici su settori differenti) e Veneto Innovazione rimane in contatto con la sede di Bruxelles per sapere cosa si stia muovendo, anche al livello territoriale, quando ci sono esigenze specifiche. Praticamente, per fornire un esempio, se si sta preparando un progetto e c'è bisogno di coinvolgere il *project office* di un'unità, vi è un supporto nell'organizzare l'incontro, nel creare i primi contatti con la persona giusta.

Si capisce quindi che si tratta di un rapporto basato sul supporto e il passaggio di informazioni, inoltre, quando escono i nuovi bandi, ci sono delle giornate chiamate *info day*, all'interno delle quali la Commissione fornisce informazioni attraverso i propri funzionari e vi è la possibilità di essere comunque aggiornati pur non essendo sempre possibile per i dipendenti di Veneto Innovazione recarsi a Bruxelles. Viene quindi richiesta la collaborazione della sede di Bruxelles, che poi fornisce il materiale distribuito e le informazioni necessarie, in modo da essere informati sulle reciproche attività che si fanno.

Durante l'intervista viene nominata un'iniziativa che è partita da poco e si chiama *Progetta*, promossa proprio dall'Ufficio della Regione Veneto a Bruxelles: i fondi però sono messi a disposizione da Veneto Innovazione con la partecipazione di

Unioncamere del Veneto, per promuovere la partecipazione ai programmi comunitari in generale, tra i soggetti del territorio veneto. Nonostante in questa iniziativa vi sia un rapporto di collaborazione formalizzato, la maggior parte delle collaborazioni rimangono poco formalizzate, anche se consolidate nel tempo.

Con le Direzioni della Commissione a Bruxelles ci sono invece rapporti formali, perché comunque avendo progetti europei, ciascun progetto ha un *project officer* che segue lo svolgimento e fa riferimento ad una Direzione a seconda del finanziamento. A seconda del progetto in cui si è coinvolti, si hanno perciò diversi legami con i funzionari della Commissione. Oltre a ciò, vi è un lavoro di collegamento e di *lobbying* effettuato in fase di progettazione e nel tempo, con funzionari che seguono tematiche vicine a ciò di cui si occupa l'agenzia, purché si tratti di tematiche che interessano il territorio o temi già affrontati nei progetti vinti precedentemente.

A livello europeo la situazione è simile a quella territoriale. Veneto Innovazione ha progetti con la Direzione Impresa e Industria e quindi contatti formalizzati a diversi livelli con *project office* o capi unità della Direzione Impresa e Industria, con la Direzione Ricerca e con la Direzione Politiche Regionali. Ora si sta iniziando a lavorare anche con la Direzione *Education and Culture* perché c'è un ex dirigente della Direzione Industria che ha portato delle idee legate all'innovazione in questo settore, e stanno uscendo bandi molto interessanti sul tema.

Si tratta ora di capire se viene effettuato un lavoro di network con altre agenzie regionali europee e se vi sono progetti o attività in corso. A tal proposito viene dichiarato che sussiste un'attività molto intensa ed estesa con altre agenzie ad esempio guardando i progetti delle PRO INNO, per un progetto, si hanno dai 18 ai 21 partner, anche se in questi casi i partner sono più che altro Parchi Scientifici e Centri per l'Innovazione. Nel caso di INNET, poi, si tratta di agenzie o al livello nazionale o agenzie regionali.

Attualmente si segnalano altri due progetti in corso con la Direzione europea Ricerca, si tratta di progetti che analizzano le politiche a supporto dell'innovazione cercando di comparare le diverse regioni europee per

evidenziarne le buone pratiche, oppure quelle pratiche che, dopo essere state analizzate, possano essere replicate o trasferite anche in regioni diverse da quelle in cui sono state prodotte, attraverso l'*Open Method Coordination* proposto a Lisbona. Per ciascun progetto saranno circa 7 partner.

Innovation Relay Centre (IRC) è l'altro network di cui Veneto Innovazione fa parte per il trasferimento tecnologico, di rilevante importanza. Nella passata gestione, IRC era composto da circa 240 organizzazioni tra cui, agenzie per lo sviluppo, camere di commercio, centri per l'innovazione e parchi scientifici. Questi sono partner, per cui quotidianamente ci si scambiano mail rispetto agli obiettivi progettuali e si conoscono le persone, ci si incontra fisicamente stabilendo così contatti per collaborazioni.

Oltre a partner di progetto, Veneto Innovazione è inserita in network, quali ad esempio IRE, nato dalla Direzione Impresa che raggruppa centinaia di regioni a livello europeo e promuove la collaborazione tra le diverse regioni. Sia i partecipanti, sia la Commissione che ha gruppi di riferimento, portano a casa un confronto europeo che permette loro di dare un parere puntuale sulle politiche per l'innovazione in atto. Ad esempio in IRE, Veneto Innovazione fa parte sia del comitato di gestione del network *Steering Comitee*, sia di un gruppo tematico sui distretti, poiché la Regione Veneto è molto interessata a questo tema. Ciascuna sede ospita a turno il gruppo tematico, dando la possibilità di visitare la struttura, di avere un *overview* rispetto alle pratiche sull'innovazione e i distretti di quella regione. Successivamente il gruppo riflette e ha una serie di presentazioni sul tema del giorno che si focalizza su determinati aspetti del distretto.

È importante sottolineare che Veneto Innovazione si trova in questi network perché la Commissione l'ha scelta, vi è stato un bando sia per lo *Steering Comitee*, sia per i gruppi tematici cui ha risposto ed è stato riconosciuto che tra centinaia di Regioni, un posto andava alla Regione Veneto.

In IRC vi è stato un bando con la presentazione di progetti, stilati dai consorzi di partner che sono stati valutati dalla Commissione. Nel caso di IRE c'era invece un *application* da compilare, in cui si descrivevano le pratiche della propria regione e le competenze dell'agenzia strumentale che avrebbe rappresentato la Regione.

Veneto Innovazione è presente anche in ERIK che raggruppa le agenzie che hanno svolto progetti innovativi per quel che riguardava il fondo FESR, per esempio *e-Cluster*, gestito dalla DG Regio. Il meccanismo è simile al solito.

Tentando di delineare il profilo professionale dei dipendenti di Veneto Innovazione, si cerca di comprendere sia le competenze richieste, sia l'approccio che si avrà in fase di valutazione e gli aspetti ai quali verrà data una maggiore attenzione. Si comprende così che la maggioranza dei dipendenti di Veneto Innovazione sono laureati (anche se non è chiaro in che quota), le aree interessate inoltre risultano abbastanza varie: da quella scientifica e di ingegneria, ad una parte con lauree di tipo economico, scienze politiche e umanistiche. Vi è quindi spazio per valutazioni non solo economico-finanziarie come invece ci si aspetterebbe da un'agenzia di questo tipo.

A questo proposito dunque ci si collega al rapporto instaurato con le Università e la risposta ha subito un connotato economico. In relazione al fatto che le Università del Veneto non hanno quote nella società, poiché all'epoca dell'istituzione della SpA non potevano per legge detenere quote in società. Però ora siedono nel consiglio di amministrazione e nel Cts¹⁰⁰.

Il Comitato di Veneto Innovazione è infatti composto da dieci componenti che provengono anche dal mondo accademico: Prof. Sergio Fattorelli (UNIPD – Dipartimento Territori e Sistemi Agroforestali TESAF), Sig. Luca Bulgari (CIB SR), Prof. Roberto Carlin (UNIPD – Dipartimento di Fisica), Ing. Domenico Feriani (professionista), Prof. Gino Mariotto (UNIVR – Facoltà di Scienze MM.FF.NN), Prof. Stefano Piccolo (UNIPD – Dipartimento di Biotecnologie Mediche), Prof. Vittorio Quaggiotti (UNIPD – Dipartimento di Ingegneria Meccanica), Ing. Silvio Rudy Stella (Riello Group Energy for life Spa), Prof.ssa Margherita Turvani (IUAV – Dipartimento di Pianificazione) e Dott. Maurizio Zuin (Studio Zuin Commercialisti Associati). Inoltre vi sono un paio di componenti di diritto: il Dott. Adriano Rasi Caldogno – Segretario Generale alla Programmazione (Regione del Veneto) e il Dott. Sergio Trevisanato - Segretario Regionale Attività Produttive Istruzione e Formazione (Regione del Veneto).

¹⁰⁰ Comitato Tecnico Scientifico

Le Università sono perciò informalmente molto coinvolte, in particolare nell'ambito europeo quando si tratta di temi che riguardano il mondo accademico e l'impresa, oppure temi che riguardano alcune linee di ricerca e vengono così da Veneto Innovazione direttamente coinvolte, perché rappresentano l'interlocutore principale con cui ci si interfaccia per queste tematiche.

È evidente quindi questo doppio ambito, col mondo della ricerca e con quello delle imprese. Sul primo ambito, la collaborazione è basata su progetti con le quattro Università, da cui possono nascere iniziative. Ad esempio, l'Università di Padova, assieme a quella di Bologna, è partita con lo *Start Cup*, ovvero una *business plan competition*, che è lentamente cresciuta e ora si apre a tutte le Università del Veneto. *Start Cup* è infatti oggi un'iniziativa veneta, nella quale sono presenti le quattro Università e Veneto Innovazione che assieme promuovono l'iniziativa.

Lo stesso vale per il Premio regionale per l'Innovazione: non è specificatamente per le Università però ci sono delle categorie che premiano la collaborazione tra ricercatori e imprenditori, piuttosto che tesi di laurea con applicazione industriale, miranti a far emergere le eccellenze anche al livello delle Università.

Nelle attività di trasferimento tecnologico, chi più chi meno, si hanno delle strutture che favoriscono la vendita dei risultati di ricerca sul mercato e Veneto Innovazione collabora con queste strutture. Ad esempio rimanendo su Padova, si osserva come questa Università sia dotata di un ufficio di trasferimento tecnologico abbastanza strutturato, in cui si collabora per la promozione a livello internazionale del proprio portafoglio brevetti e poi si organizzano eventi, grazie al network. All'interno di quest'ufficio infatti, si cerca di far coincidere domanda e offerta di tecnologie, per cui spesso i dipartimenti universitari vanno ad incontrare potenziali acquirenti delle loro tecnologie. Nel Dicembre 2007, Veneto Innovazione ha partecipato ad un evento sulle energie rinnovabili, ha selezionato dunque nelle Università, i dipartimenti più interessati a questo tema per poi promuovere l'evento. Alcuni hanno risposto e si sono recati assieme a Veneto Innovazione ad Ausburg dove i rappresentanti di dipartimenti hanno potuto

incontrare altri gruppi di ricerca o imprese interessati ad acquisire i risultati da loro svolti.

È evidente dunque come vi sia un livello più formale dato dalla presenza negli organi societari, ed un livello più concreto in cui si esplica la collaborazione. Rispetto al Comitato Tecnico e Scientifico sono stati individuati i temi principali per la ricerca e all'interno dello stesso, vi sono gruppi di lavoro che cercano di coagulare delle idee attorno a progetti di ricerca che poi dovranno essere implementati a livello nazionale, regionale o internazionale, coinvolgendo le imprese o altri soggetti. I gruppi di lavoro sono su quattro temi: nanotecnologie, biotecnologie, energie rinnovabili e ambiente, ovvero i settori prioritari per la Regione. Si cerca di individuare delle opportunità di sviluppo, selezionando filoni di ricerca attorno ai quali costruire dei gruppi che possano portare avanti il progetto, per poi trovare degli strumenti per implementarlo, all'interno di un fondo nazionale, per un progetto legato al territorio, oppure un fondo internazionale (settimo PQ) in cui bisogna coinvolgere altri soggetti, per aprire il consorzio a livello europeo.

Vi è comunque un collegamento diretto con le Università, soprattutto quando si tratta di opportunità di collegamento con altre strutture a livello accademico di ricerca; ciò accade puntualmente sia in progetti, sia in attività di promozione internazionale, può esserci infatti l'occasione per costruire rapporti di collaborazione, magari costituendo programmi di scambi tra ricercatori, come è successo in passato con l'Australia.

Il mondo della finanza invece, non ha grandi rapporti con Veneto Innovazione, più che altro, soprattutto in passato, ci sono state collaborazioni con Fondazioni. È un tema che interessa molto l'agenzia per l'innovazione ma che è ancora di difficile realizzazione; negli ultimi anni si è cercato di stabilire contatti con alcuni istituti di riferimento per il territorio ma poiché si tratta di fondi regionali, il ruolo di Veneto Innovazione si limita ad essere più tecnico nella fase di preparazione dei bandi e di selezione dei progetti.

Per questo non c'è stato modo di stabilire o rafforzare i contatti, quello che interessa molto è il supporto allo *start up* imprenditoriale, poiché esistono

esperienze a livello internazionale con network che hanno sviluppato degli strumenti per favorire lo *start up* innovativo. Sono emerse delle idee da implementare a livello locale che dovrebbero mettere insieme pubblico e privato, con apporto finanziario della Regione, ma anche con il coinvolgimento di soggetti privati. Veneto Innovazione sta lavorando in questo senso, ma è sicuramente un tema difficile e delicato.

Ancora, le associazioni di categoria sono socie della Società, quindi nei Consigli di Amministrazione vengono decisi insieme i piani di attività e sono pienamente coinvolte nella *mission* di Veneto Innovazione, così come nelle attività che vengono decise, a livello formale.

Per quel che riguarda il livello pratico, le associazioni di categoria vengono comunque coinvolte, sono state infatti partner all'interno di progetti europei e hanno lavorato a stretto contatto con Veneto Innovazione perché il tema progettuale lo richiedeva. Altre volte, si sono affiancate perché ad esempio, per il progetto *e-Cluster*, Veneto Innovazione ha avuto l'incarico dalla Regione di svolgere l'attività progettuale ed ha inserito all'interno di un comitato progettuale i rappresentanti delle associazioni. Era infatti prevista una fase di sperimentazione con le imprese menzionate nel progetto e le associazioni hanno fatto da tramite, hanno lavorato con l'agenzia nella scelta delle imprese, nel lavoro di interfaccia e poi di diffusione dei risultati dei progetti, nei confronti dei loro associati.

Per quel che riguarda gli aspetti del trasferimento tecnologico, Veneto Innovazione ha stipulato delle convenzioni con quasi tutti i propri soci delle associazioni di categoria: sono delle convenzioni quadro in cui si stabiliscono delle collaborazioni specifiche sia a livello regionale, sia a livello più puntuale con alcune delle associazioni territoriali.

È chiaro che oltre a ricevere degli incarichi dalla Regione, Veneto Innovazione offre una serie di consulenze, soprattutto alle imprese, quindi ci si domanda se vi sia un margine di autonomia nel fornire questo tipo di servizio in ottica di libera concorrenza con altre società di consulenza privata. In realtà ciò non avviene, l'agenzia in questione è dotata di un servizio, quello di trasferimento tecnologico, che a sua volta è inserito in un'iniziativa supportata dalla Commissione europea

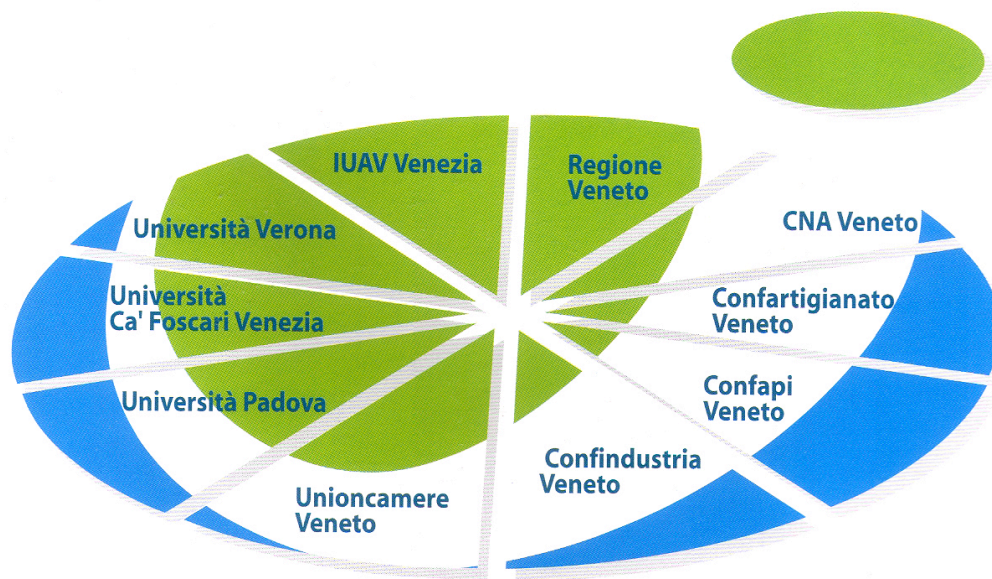
ed è un'iniziativa sulla quale Veneto Innovazione non può fare profitto. In realtà, se si guarda bene, nella pratica è più un servizio informativo e di supporto nelle fasi di collegamento che non viene fatto pagare.

In genere, non vengono offerte consulenze a singoli privati, ma comunque vengono gestite delle attività di promozione dell'innovazione che prendono la forma di progetti diversi, in cui a volte vengono coinvolte anche delle aziende private e, nella maggior parte dei casi, si tratta di iniziative che hanno un impatto su tante aziende. Veneto Innovazione lavora in collaborazione con le associazioni, con le rappresentanze imprenditoriali e quindi ha un contatto indiretto con le imprese, in altri casi come quello del trasferimento tecnologico, sono contatti diretti ma comunque senza vendere servizi di consulenza.

La costituzione in SpA in cui la Regione ricopre un ruolo di maggioranza, è forse una soluzione che fornisce effettivamente l'autonomia decisionale e operativa necessaria allo svolgimento ottimale della *mission* statutaria di Veneto Innovazione? In realtà si è cercato di dare un'autonomia nella costituzione in Società per Azioni, cercando di adottare modalità lavorative migliori, tipiche del privato, ma no profit. Si tratta di un momento di passaggio, in generale si può affermare che non si subisce l'influenza regionale per l'agenzia in questione, sussiste comunque un rapporto abbastanza equilibrato nelle scelte.

Veneto Innovazione funge infatti da interfaccia tra la Regione, le imprese e le Università, rappresentando, in tale maniera, le tre anime dell'innovazione: impresa, regione e ricerca.

Alla luce di tutto ciò ho fatto rilevare allora ai miei interlocutori che dalla lettura della brochure di Veneto Innovazione, vi è un grafico a torta che rappresenta le quote dei partecipanti alla Società, in cui la Regione Veneto ha una fetta di torta simile a quella degli altri soci: si tratta allora di un errore o di una scelta voluta per evidenziare che, nonostante tutto, Veneto Innovazione è indipendente? Gli intervistati mi confermano che la raffigurazione della torta così fatta è voluta, nel senso di voler dare la stessa importanza a tutti i soci, perfino alle Università che nel concreto non possiedono quote.



Fonte: Brochure informativa di Veneto Innovazione Spa. Grafico a torta.

3.7 Veneto Sviluppo, agenzia finanziaria della Regione Veneto

Veneto Sviluppo nasce nel 1979 quale “braccio operativo” della Regione Veneto per l’attuazione dei programmi di sviluppo regionali.

Alla luce della propria natura di Finanziaria Regionale e in ottemperanza a quanto previsto dalla Legge Regionale costitutiva e dallo Statuto Sociale, Veneto Sviluppo svolge la propria attività considerando lo scenario della situazione economica e sociale regionale assicurando coerenza e coordinamento con gli strumenti di programmazione predisposti dalla Regione Veneto.

La compagine sociale è composta dalla Regione Veneto, azionista di maggioranza, e da undici società appartenenti a nove differenti gruppi bancari di rilevanza nazionale e locale.

La società ha sede legale a Venezia e spetta alla medesima istituire o sopprimere sedi secondarie, uffici, agenzie o rappresentanze.

Quale intermediario finanziario iscritto all'albo¹⁰¹, Veneto Sviluppo è sottoposta alla vigilanza d'Italia.

L'operatività dell'azienda si può ricondurre essenzialmente a tre ambiti operativi:

1. gestione di strumenti di agevolazione a favore delle PMI venete;
2. concessione di garanzie su finanziamenti a medio termine;
3. operazioni sul capitale di rischio.

Secondo quanto stabilito da statuto, la società esercita anche nei confronti del pubblico, l'attività di intermediazione finanziaria in conformità alle disposizioni legislative vigenti in materia, in particolare essa può:

1. assumere partecipazioni e cioè acquisire, detenere e gestire dei diritti rappresentati o meno da titoli sul capitale di altre imprese conclusione delle partecipazioni che comportano una responsabilità illimitata
2. prestare consulenza alle imprese ed enti in materia di struttura finanziaria, di strategia industriale e di questioni connesse, nonché consulenze e servizi nel campo delle concentrazioni e del rilievo di imprese, che in ogni caso presenti interesse per la realizzazione di programmi economici e di piani di sviluppo formulati dagli organi regionali;
3. concedere finanziamenti anche nella forma di garanzie fideiussorie o diverse;
4. gestire, su incarico della Regione, fondi speciali destinati alla realizzazione di piani e programmi regionali, nonché per eventuali interventi straordinari e servizi connessi;
5. gestire, secondo gli indirizzi della Giunta Regionale, fondi destinati all'acquisizione e gestione di partecipazioni minoritarie al capitale di società ed enti.

Gli interventi sopra elencati sono svolti in favore di imprese, consorzi ed enti con sede o stabilimento nel territorio veneto. In particolare per gli interventi in ambito estero, la società deve operare in conformità alle direttive imposte dal Consiglio Regionale nell'ambito della programmazione economica regionale.

¹⁰¹ art. 107 del T.U. bancario

3.7.1 Intervista ad un Funzionario Responsabile di Veneto Sviluppo Spa

Il 5 febbraio 2008, mi sono recata negli uffici di Veneto Sviluppo Spa per effettuare l'intervista ad un Funzionario Responsabile di questa società. È stato chiaro fin d subito come questa Agenzia fosse uno strumento esecutivo della Regione, totalmente dipendente dagli ordini regionali, senza molti spazi di espressione o autonomia. È stato difficile individuare quindi un percorso autonomo, che mettesse in evidenza gli aspetti tipici di un Agenzia strumentale alle politiche innovative della Regione Veneto, a differenza di quel che si è potuto constatare invece con Veneto Innovazione Spa.

Veneto Sviluppo nasce infatti quale “braccio operativo” tra ente pubblico, mercato finanziario e imprese, secondo gli obiettivi stabiliti dalla Regione.

L'agenzia in questione non ha finalizzazioni specifiche sulle politiche innovative (non è specializzata infatti in queste tematiche) ma piuttosto si può parlare di una sorta di “accanimento terapeutico” per sostenere alcune imprese. Più che di politiche innovative, l'intervistato parla di “soccorso” a ciò che già esiste.

Le politiche possono ovviamente cambiare, ad esempio si veda il nuovo Piano Operativo Regionale, e quindi anche Veneto Sviluppo cambia a seconda, si adatta, ma in ogni caso i fini delle diverse politiche non competono a Veneto Sviluppo nello specifico.

Veneto Sviluppo organizza infatti una strumentazione agevolata con gli intermediari bancari, finanziari e delle associazioni. Si occupa della realizzazione di prodotti composti, che coinvolgono banche, società di leasing e confidi (emanazione delle associazioni).

I prodotti che essa veicola sono essenzialmente quattro, tutti composti, ad eccezione dei contributi:

- Finanziamenti agevolati;
- Garanzie e controgaranzie agevolate;
- Contributi;
- Partecipazioni nel capitale

La combinazione di questi prodotti, che si possono adattare a ciò che si vuole, porta alla creazione dell'ingegneria finanziaria. Lo strumento non qualifica il fine.

Un esempio in merito è la 598¹⁰², la quale è data dalla combinazione di finanziamento agevolato con contributo e garanzia di confini.

I dipendenti risultano essere essenzialmente dirigenti bancari (come il Presidente) o figure specializzate nell'ambito economico – giuridico.

Anche nel caso di Veneto Sviluppo, si pone la questione del rapporto che sussiste con la Regione e viene confermato, come già detto, che nei confronti della Regione vi è completa dipendenza. Nonostante ciò, si fornisce consulenza alla Regione anche nella strumentazione da utilizzare (mai nelle finalità).

Bruxelles è vista in modo mediato, attraverso gli occhi della Regione. Viene gestita la strumentazione della Commissione Europea, ma sempre veicolata dalla Regione per quel che riguarda l'attività del mandato.

Con l'Ufficio della Regione Veneto a Bruxelles vi è un rapporto indiretto, nel senso che ci sono DG europee con le quali è facile rapportarsi, con altre invece è più complesso, per cui l'Ufficio in questione fa da mediatore e facilita il dialogo.

Al contrario di ciò che avviene per Veneto Innovazione, Veneto Sviluppo non lavora in rete con altre agenzie regionali, ma con il triangolo dato dal pubblico, dagli operatori finanziari e dalle imprese. Non vi è quindi alcuna apertura verso l'esterno dell'ambito territoriale veneto, nessuna forma di collaborazione con altre agenzie che si dovrebbero occupare degli stessi obiettivi in altri paesi europei. Lo stesso intervistato non usa vie di mezzo o lascia intravedere qualche possibilità per il futuro, vi è totale indifferenza riguardo all'argomento.

Non esiste nemmeno una forma di collegamento delle diverse attività con le Università e i Parchi Scientifici.

In merito all'innovativa Legge 8/2003 sui distretti, ci si aspetterebbe una sorta di partecipazione da parte di una società come Veneto Sviluppo, invece l'intervistato dichiara espressamente che non vi è nulla nella Legge che veda coinvolta Veneto Sviluppo (anche se in realtà erano stati dati suggerimenti sul come superare il concetto di contributo). Ora ci si trova in una sorta di limbo, costantemente condizionati da quello che la Regione commissiona.

¹⁰² Legge Regionale 598/1994 – agevolazioni a sostegno degli investimenti per la ricerca industriale e lo sviluppo precompetitivo nelle PMI – Bando 2005

In quest'ambito si potrebbe infatti individuare un discorso di innovazione nell'agevolare per finalità più nuove ed evolute, ma è complesso. Come si può agevolare un distretto? Il rischio in questo caso aumenta. Se si pensa ad approcciare uno *start up* o dei distretti, la parte privata del finanziamento potrebbe non muoversi senza che il pubblico non si sia mosso prima. Solo in un secondo momento la banca potrebbe pensare di supportare l'investimento. In questi casi, l'intermediazione pubblica nelle attività rischiose, funge da catalizzatore. Normalmente il mercato finanziario con i suoi strumenti non riesce a partire. Veneto Sviluppo potrebbe essere lo strumento dell'ente pubblico che dà l'avvio a questi incentivi.

I rapporti con le istituzioni creditizie, nella gestione dei finanziamenti, vedono le banche come collaboratrici nei progetti complessi, ma anche veicolari, poiché Veneto Sviluppo non possiede una vera struttura commerciale. Si può solo parlare di una rete commerciale, formata dagli intermediari finanziari e dalle associazioni di categoria.

Per quel che riguarda i rapporti con le associazioni di categoria, vi è spesso un rapporto conflittuale: mentre Veneto Sviluppo è terzo, le associazioni assieme alle banche no, esse tendono a privilegiare i clienti, quindi, in quanto gestori di agevolazioni, tendono a fare di tutto secondo i loro interessi. Si tratta spesso di un'attività di lobby atta a condizionare l'ente pubblico (la Regione in questo caso).

Si tratta di un triangolo di difficile gestione e di equilibrio precario tra i tre vertici:

1. pubblico;
2. operatori finanziari;
3. imprese

Veneto Sviluppo si pone al centro dei vertici, allora ci si potrebbe domandare, a cosa si sente più vicino? La risposta sta nel cercare di essere comunque neutri, più vicino alle imprese e agli intermediari, poiché la società è partecipata da privati.

L'approccio di Veneto Sviluppo non è burocratico, ma finanziario, più da privato, anche se sempre all'interno del mandato regionale.

Probabilmente si può affermare che vi è più attenzione all'impresa; le agevolazioni nascono su aspetti ideali, l'ente pubblico ha in mente esempi semplici ma in realtà sul territorio concreto ci sono diverse fattispecie.

A questo punto è spontaneo domandarsi in che modo Veneto Sviluppo contribuisca all'implementazione delle politiche per l'innovazione e quindi se, per esempio, vi sia un legame con Veneto Agricoltura. Dall'intervista, si evince che non ci sono grosse relazioni con Veneto Agricoltura, si tratta di una società diversa da Veneto Sviluppo, che non attiva strumentazioni complesse ma semplicemente paga i contributi.

Si può allora parlare di un'attenzione in merito allo sviluppo sostenibile? Citando ad esempio la tematica dei biocarburanti, ci si sente rispondere nuovamente che è la Regione che si occupa eventualmente di queste tematiche, Veneto Sviluppo ha solamente dato suggerimenti, poiché è uno strumento.

Concludendo l'intervista, vengono precisati alcuni aspetti che l'intervistato ritiene importante sottolineare: l'ente pubblico non può forzare le scelte economiche di un'impresa, attraverso la logica del contributo. Questa logica fa parte di un errore che la Regione persevera nel continuare ad utilizzare sempre lo strumento del contributo.

Si rischia così di indurre un comportamento di completa dipendenza da parte di coloro che ricevono i finanziamenti. Si tratta ad esempio di quello che è avvenuto per Veneto Agricoltura: l'agroindustria è "assuefatta" dai contributi, nel passato i beneficiari dei contributi sono stati incoraggiati ad investire e per questo motivo si sono indebitati per colossali investimenti.

Ora le cose stanno lentamente cambiando, ma la logica è ancora la stessa ed è necessario ripensare alcuni aspetti in modo innovativo per evitare di ricadere negli stessi vizi. Ad esempio per la 598 inerente all'attività di ricerca, Veneto Sviluppo aveva proposto contributi in conto capitale, ma anche lo strumento del finanziamento agevolato.

Compagine sociale di Veneto Sviluppo Spa al 17.05.2007

Compagine Sociale al 17.05.2007		%
 REGIONE DEL VENETO	<i>Regione del Veneto</i>	51,000
 UniCredito Italiano	<i>Unicredito Italiano</i>	15,300
--	<i>SINLOC - Sistema Iniziative Locali</i>	8,267
INTESA  SANPAOLO	<i>Intesa San Paolo</i>	8,000
BNL GRUPPO		
 BNP PARIBAS	<i>BNL Partecipazioni</i>	6,500
 GRUPPO BANCO POPOLARE DI VERONA E NOVARA	<i>Holding di partecipazioni finanziarie</i>	2,718
	<i>Popolare di Verona - Banco S. Geminiano e S. Prospero</i>	
	<i>Banco Popolare di Verona e Novara</i>	2,000
	<i>Credito Bergamasco</i>	0,550
 Antonveneta ABN AMRO	<i>Banca Antonveneta</i>	4,223
 Gruppo Banca Popolare di Vicenza	<i>Banca Popolare di Vicenza</i>	1,201
 BANCA POPOLARE di MAROSTICA	<i>Banca Popolare di Marostica</i>	0,131
 VENETO BANCA	<i>Veneto Banca</i>	0,110

Fonte: Veneto Sviluppo, data ultima modifica 17/05/2007

3.8 La rappresentanza della Regione Veneto a Bruxelles, un ausilio per l'innovazione

Nello studiare il fenomeno degli uffici di rappresentanza a Bruxelles, sono rilevanti due filoni essenziali di ricerca: l'approccio della *governance* multilivello e gli studi sulle *lobby* nell'Unione Europea. Con il primo filone si fa riferimento al fatto che il processo di integrazione europea non si esaurisce con il passaggio di poteri tra stati e istituzioni comunitarie, ma piuttosto nell'emergere di una nuova forma di *policy-making*. Questa si caratterizza della condivisione di competenze tra i diversi livelli di governo (sopranazionale, nazionale e subnazionale) e della relativa apertura del processo decisionale all'influenza di nuovi attori, pubblici (Regioni ed Enti locali) e privati (soggetti economici, sociali e associazioni). Secondo questa visione dunque, la regione si pone alla pari con gli altri livelli di governo e contribuisce alla formazione e all'implementazione delle politiche comunitarie.

Il secondo approccio sostiene che la presenza diretta a Bruxelles sia una condizione importante per mantenere contatti costanti con i canali di accesso ai centri decisionali, in maniera tale da sviluppare un'efficace azione di pressione.

La *ratio* che sta alla base della decisione di aprire un ufficio di rappresentanza a Bruxelles varia, poiché si tratta sempre di una scelta dispendiosa sia dal punto di vista organizzativo, sia da quello finanziario, oltre che a rappresentare un esito incerto, dato che la sua reale efficacia sarà verificabile solamente nel lungo periodo. Vi sono almeno due determinanti che incidono: la dotazione di risorse e le variabili politico-istituzionali. Le risorse economiche sono certamente importanti e inducono a pensare che le regioni dotate di maggiori disponibilità, saranno le regioni che più facilmente penseranno ad un ufficio di rappresentanza. In realtà non si tratta di una verità assoluta, vi possono infatti essere ostacoli socio-culturali per cui, la regione caratterizzata da una cultura civica di tipo associativo avrà maggiore probabilità di istituire una sede di rappresentanza. Saranno quindi regioni più attive nell'instaurare relazioni sociali ed economiche, spinte dalla consapevolezza dell'importanza di creare *network* che promuovano e sostengano gli interessi del proprio territorio, a prescindere, quindi, dalle

disponibilità economiche e concentrandosi sulle proprie priorità dettate dalla storia culturale. Per molti anni lo Stato italiano ha mantenuto il monopolio della gestione delle problematiche comunitarie, ciò rappresenta una delle ragioni del relativo ritardo delle regioni italiane nella creazione di uffici di rappresentanza a Bruxelles. Ovviamente non si tratta di una spiegazione esaustiva se applicata su scala infranazionale in quanto, all'interno di uno stesso paese si sono verificati casi di attivazione in diversi momenti, anche eludendo la legislazione statale. Fino al 1996 infatti, la legislazione italiana non consentiva alle amministrazioni regionali e delle Province Autonome di intrattenere rapporti diretti con le istituzioni europee. Le relazioni con l'Unione Europea rientravano nella categoria delle attività di rango internazionale e quindi, di stretta competenza del Ministero degli Affari Esteri, anche se poi nella pratica i contatti informali con l'UE erano sempre più frequenti. Solo nel gennaio 1996 è stata approvata una legge che permettesse alle regioni, di istituire propri uffici per mantenere rapporti diretti con le istituzioni comunitarie quindi essere rappresentati nella Rappresentanza permanente dell'Italia presso L'Unione Europea¹⁰³.

La prima regione ad essere rappresentata è stata l'Emilia Romagna nel 1994, aggirando attraverso un *escamotage* che gli permise di scavalcare il divieto nazionale, stessa tattica che l'anno seguente venne adottata anche dal Veneto, presso la sede regionale di Unioncamere. Sulla base di queste informazioni è già possibile identificare regioni particolarmente attive, che hanno addirittura anticipato la legislazione nazionale, da altre reattive che hanno atteso direttive nazionali per iniziare a muoversi.

Attualmente a Bruxelles sono presenti circa 180 regioni, con propri uffici di collegamento presso le istituzioni comunitarie appartenenti agli Stati membri dell'Unione Europea. Definite con formule diverse, nel rispetto delle differenti denominazioni dovute ai livelli istituzionali, le rappresentanze si propongono di offrire ai rispettivi governi locali un punto di riferimento qualificato del quale

¹⁰³ Art. 58 della Legge comunitaria n.52 del 06 febbraio 1996, *Disposizioni per l'adempimento di obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia alle Comunità Europee*,

avvalersi nei contatti con le istituzioni comunitarie e con le altre realtà regionali dell'Unione Europea.

Al fine di promuovere lo sviluppo sociale ed economico del Veneto nel processo di integrazione europea, la Regione ha dato vita ad una sede di Rappresentanza a Bruxelles al fine di assicurare:

- La partecipazione attiva della Regione alle iniziative comunitarie
- Una organica informazione sulle politiche regionali comunitarie
- Un rapporto diretto e continuativo con gli uffici, gli organismi e le istituzioni dell'Unione Europea.

Istituita con legge regionale del 6 settembre 1996 n. 30, la Sede si occupa di assistere la Regione, gli Enti ad essa collegati, le associazioni di categoria e in generale tutti gli organismi rappresentativi di interessi del territorio fornendo loro le informazioni e il supporto tecnico-operativo necessario a facilitare la presentazione di progetti e la partecipazione a programmi o iniziative comunitarie, favorendo la diffusione delle informazioni sulle norme e i provvedimenti comunitari.

A tal fine si opera per lo sviluppo di una rete di relazioni con le altre Regioni italiane, con le Regioni degli altri Paesi UE, con la Rappresentanza Permanente italiana, con Parlamento e Commissione europei e le altre istituzioni comunitarie, non escludendo numerosi enti, esponenti di interessi collettivi. Si tende a segnalare le opportunità, a stilare guide e a definire strategie per la diffusione della conoscenza di nuovi programmi e iniziative comunitarie e la valutazione degli effetti del loro impatto. Si cerca di inserire professionalità del contesto veneto, all'interno delle strutture comunitarie, come concorso ad una politica delle risorse umane, non sufficientemente coltivata a livello di Stato centrale.

L'Ufficio cerca di sostenere gli interventi di promozione delle realtà economiche, allo scopo di fornire un aiuto sistematico alle azioni di "visibilità" in ambito comunitario delle risorse e delle progettualità regionali in materia ambientale, artistica, culturale, economico-produttive, sociale ed istituzionale.

Viene quindi ribadito e confermato il ruolo di supporto più che altro tecnico dell'Ufficio della Regione Veneto a Bruxelles, non si evidenzia invece un ruolo

attivo e promotore di istanze degli interessi, nel contesto veneto, per quel che riguarda le politiche innovative. Sarebbe auspicabile una certa attività di *lobbying*: al di là del semplice riportare una serie di esigenze, è necessaria infatti un'azione ben strutturata.

I governi regionali stanno dunque diventando attori critici nei processi decisionali riguardanti la programmazione territoriale. Questo non vuol dire che regioni ed enti locali abbiano un ruolo straordinariamente incisivo per cui sia ipotizzabile una vera "Europa delle Regioni" in senso stretto, ma è il caso di pensare ad un modello di "Europa con le Regioni"¹⁰⁴, in cui le amministrazioni regionali possano far sentire la propria voce e influenzare, accanto alle autorità statali.

Anche all'interno del tema analizzato, si rileva che la fase di analisi di un processo di innovazione ad esempio, passa attraverso l'attenta osservazione sia all'interno che all'esterno del luogo in cui avviene, l'obiettivo è rilevare sintomi di cambiamento, solo in questo modo l'innovazione sarà un processo continuo e non impulsivo. Un'osservazione fine a sé stessa non produce risultati operativi, all'osservazione e all'analisi deve seguire necessariamente una strategia d'azione. Ciò implica dotarsi di strumenti e competenze, cosa che non risulterebbe difficile (a livello di risorse) ad un ufficio come quello sopra descritto, grazie alle risorse regionali da cui attinge. È una questione di sensibilità a particolari esigenze, percezioni che probabilmente non sono ritenute ancora rilevanti, in modo tale da essere affrontate al livello europeo. Per lo meno non si sente l'esigenza di inserire tale tematiche, all'ordine del giorno delle azioni svolte dall'ufficio in questione, inevitabilmente vincolato alle direttive della Regione.

Si deve prestare attenzione al ruolo inedito che le Regioni stanno assumendo nell'europeizzazione delle politiche, in cui, da un lato chiedono ed ottengono di essere sempre più attori nelle politiche europee, dall'altro questo processo le porta ad assumere un ruolo politico di intermediazione tanto delicato, quanto contestato, dovuto ad una regionalizzazione del sistema di rappresentanza degli interessi, ancora fortemente segnato dal prevalere del localismo su basi provinciali.

¹⁰⁴ Marks, G. et al. (1996), "Competencies, Cracks and Conflicts: Regional Mobilization in the European Union", in Marks G., Scharpf F.W., Schmitter P.C, Streeck W (es.), *Governance in the European Union*, Sage, London, pp. 40-63.

Il ruolo di intermediazione della Regione quindi, va costruito con cautela, tenendo conto delle dinamiche di regolazione politica locali, curando sia gli aspetti istituzionali del processo, sia quelli culturali, di legittimazione politica e di comunicazione con la società locale.

I nuovi sistemi locali quindi, dovranno avere un'identità maggiormente definita, che gli permetta di dialogare da sé con Roma e soprattutto con Bruxelles, vale a dire con forme più estese di istituzioni. A Bruxelles vengono decise questioni nevralgiche per le regioni e per i *clusters*: prima il territorio se ne rende conto e adotta strategie di assorbimento o di difesa, meglio è. Oltretutto il contatto con il territorio regionale è visto in modo molto favorevole, perché come accade che a livello locale si percepisca come troppo distante e dunque non interessante ciò che viene deciso in Commissione, altrettanto lassù frequentemente non si ha la percezione concreta delle reali esigenze del territorio e spesso vi è il rischio di creare percorsi che non hanno alcuna incidenza a livello locale.

È dimostrato che non esiste un “ modello” clonabile e replicabile magari con minime variazioni a tutte le regioni. Ci sono sicuramente buone pratiche a cui ispirarsi, ed è auspicabile che vengano condotte azioni di verifica di adattabilità e di trasferibilità sul proprio territorio. Ma ciascuna regione deve trovare in sé il proprio paradigma di sviluppo perché, di volta in volta, cambiano i soggetti, le tematiche, le dinamiche, le reti e la miscelatura dei singoli elementi varia continuamente.

3.9 Il punto di vista dell'opposizione: intervista a un Consigliere regionale del Partito Democratico

Con quest'ultima intervista¹⁰⁵ si è voluto dare voce alla componente politica “regionale”, una sorta di banco di prova di ciò che era stato affermato da coloro che coadiuvano e assecondano le linee decisionali regionali. Ho contattato perciò un Consigliere regionale dell'opposizione che potesse in qualche modo darmi la

¹⁰⁵ Intervista effettuata a Palazzo Ferro Fini il 21 febbraio 2008 alle ore 14 e 45, prima del Consiglio Regionale.

sua personale opinione in merito alle questioni ricorrenti nelle interviste che ho effettuato.

Vicepresidente della Terza Commissione consigliare al lavoro delle tematiche dell'innovazione, egli è venuto a conoscenza della richiesta di innovazione da parte dalle categorie sociali, all'interno del CREI (Consiglio Regionale del Economie e Lavoro) che nel 2005, all'indomani dell'insediamento del nuovo Consiglio Regionale, aveva fatto un'analisi del sistema produttivo veneto. I dati emergenti sul versante economico e sul versante del lavoro, segnavano un forte rallentamento dell'economia legata al settore delle lavorazioni meccaniche, al settore del tessile e dal manifatturiero tradizionale.

La crisi è iniziata, non si tratta di un'opinione diffusa e ci sono gli indicatori: uno degli elementi evidenti è l'incremento delle ore di cassa integrazione straordinaria, una cassa integrazione legata alle grandi aziende che dal 2001 al 2005, passano da 500.000 ore di utilizzo l'anno a circa 13 milioni e mezzo di utilizzo l'anno. Campanello di allarme, quindi, che indicava che le aziende cominciarono a dismettere.

La politica veneta si è domandata (domanda a cui la Giunta non ha ancora dato risposta secondo il Consigliere intervistato) quale sia la modalità di trasformazione del modello produttivo veneto.

Il modello Nordest, che dal punto di vista economico è stato un modello vincente dagli anni '70 agli anni '80, garantendo un'elevata qualità di successo economica e un tasso incrementale dello sviluppo progressivo che ha portato un miglioramento della qualità economiche e sociali in questa regione, per la prima volta nel quinquennio dal 2005 al 2010 dà forti prospettive di rallentamento. C'è una crisi del modello economico veneto, e soprattutto una crisi del modello di coesione sociale veneto. Di fronte a questo campanello d'allarme, scattano analisi e proposte molto varie, dalla questione dei dazi doganali per difendersi dai prodotti della Cina (proposta della Lega), ad altre legate all'introduzione del marchio di qualità veneto, che consenta la riconoscibilità di un prodotto veneto e la possibilità di tutelare legalmente un prodotto rispetto alle contraffazioni dei mercati dell'Est.

La linea prevalsa all'interno della Commissione per le tematiche legate all'innovazione sottolinea che l'unico modo per dare una prospettiva al sistema economico veneto, è quello di investire fortemente sulla qualità. Ciò vuol dire individuare un filone di prodotti e servizi che abbiano un forte valore aggiunto. Prendere coscienza che nel manifatturiero vi è valore aggiunto molto basso e non più sostenibile economicamente, il quale pesa il 40% dell'economia veneta. Ci sono alcuni settori, legati alla qualità sui beni e sui servizi veneti, che vanno dal settore enogastronomico al settore della moda, al settore delle produzioni metalliche, delle tecnologie e delle nanotecnologie, settori che hanno una capacità intrinseca di un valore aggiunto molto alto, anche di capacità di produzione di reddito e che, per valorizzarli, è necessario cambiare radicalmente quelli che sono i fondamentali dell'impostazione del nostro modello economico.

Fino ad oggi infatti si è trattato di un modello di trasferimento delle competenze, chi prima faceva l'operaio, poi faceva l'artigiano e poi andava nell'industria. Oggi c'è bisogno di un trasferimento delle tecnologie della ricerca e dell'innovazione che devono essere applicate nel campo dell'artigianato, dell'industria e di tutti i settori produttivi.

I dati veneti e italiani, prima che venisse varata la Legge regionale 9/2007 sull'innovazione, ci posizionavano al centoquarantesimo posto tra le regioni europee e al tredicesimo posto delle Regioni italiane come qualità e quantità di investimento nel settore della ricerca e dell'innovazione. Ciò significa che la misura di intervento dello Stato, attraverso la regione, nel modello economico locale, è una misura di intervento molto basso, oppure targetizzata sui settori tradizionali, attraverso le misure agevolate sui tassi che vengono applicati sui fondi rotativi applicati da Veneto Sviluppo.

A fronte di ciò, nel 2006, si è trovata una coesione politica per varare rapidamente la Legge 9 sull'innovazione, che è un primo passo per investire sull'innovazione. La legge prevede infatti qualche decina di milioni di euro, che vengono immessi nel modello economico veneto, in progetti o azioni che coinvolgono la ricerca e l'innovazione.

I problemi però, a detta del consigliere, sono molteplici: il primo è legato alla questione del trasferimento della ricerca e dell'innovazione dalle Università, al mercato del lavoro. Abbiamo in Italia un sistema che non consente ai “cervelli” di trovare un'applicazione nel sistema economico locale, ciò è dovuto da una parte ad una scarsa sensibilità, e dall'altra al modello del capitale veneto per cui i proprietari di un'azienda faticano ad avere una cultura di investimento in ricerca e innovazione.

In Veneto abbiamo circa 2.000 ricercatori che vengono impiegati nella ricerca con contratti che sono mediamente inferiori di un terzo, rispetto a quello che vengono pagati negli altri Stati europei e negli USA. Non dobbiamo trattenere in Veneto questi “cervelli”, se uno studente vuole andarsene va bene, il problema è che questi non devono essere costretti ad andarsene perché qui hanno condizioni economiche che non consentono loro di essere attivi nella ricerca.

La legge 9 che la Regione ha varato, dà risposte molto importanti rispetto alla progettualità di aziende che individuano progetti e filoni sperimentali, nel momento in cui la Legge sarà applicativa si potrà accedere ai fondi. Parte dei fondi sono legati a studi europei, nessuna risposta viene data al tema del collegamento del capitale umano e delle competenze applicato al modello produttivo. Non dà infatti risposte su come si selezionerà la presenza concreta dei nostri ricercatori nel modello produttivo veneto. Per questo è stata avanzata una risposta solo grazie ad un emendamento¹⁰⁶ fatto recentemente in finanziaria, che prevede l'attivazione di canali di finanziamento nella formazione superiore che dovrebbero servire ad implementare il valore delle borse di studio e delle borse di ricerca, ma che non dà risposta al tema dei laboratori e a quello dei parchi scientifici e tecnologici.

Molto spesso, dietro agli investimenti dell'Unione Europea sulle zone obiettivo 2, sui parchi tecnologici come luoghi di ricerca e di incrocio dei saperi di applicazioni, si sono fatte delle grandi operazioni immobiliari, luoghi per grandi

¹⁰⁶ Emendamento n. 011970 del 03 febbraio 2008 (Consiglio Regionale del Veneto), *Sostegno economico agli iscritti alle Scuole di dottorato di ricerca con sede in Veneto*.

attività commerciali e direzionali, ma che non hanno nulla a che vedere con la ricerca.

Uno degli aspetti peculiari della legge 9 sull'innovazione è il fatto che sia passata all'unanimità. Le resistenze più grandi provenivano non tanto dal centro sinistra, ma dalla Lega che dal punto di vista degli interventi del sistema economico veneto ha sempre dichiarato la necessità di avviare una linea di tipo protezionista, mentre l'azione della sinistra e della maggioranza è un'azione di aggressione del mercato, che permette di essere attivi rispetto ad esso.

È necessario produrre servizi che siano difficili da contraffare perché hanno elevata superiorità, elevato tessuto tecnologico e che non possano essere copiati in paesi che non hanno le metodologie o il capitale umano per riprodurlo.

La linea della Lega era quella legata al sistema del protezionismo, dei dazi doganali e delle barriere doganali, quindi il ruolo del centro sinistra è stato fondamentale nell'appoggiare la maggioranza di centro destra nel far transitare la legge, comprendendo che di fronte al tasso di innovazione di ricerca molto basso in tutto il Veneto, vi è necessità di dare un primo segnale.

L'altro aspetto che il Consigliere sottolinea, è legato al fatto che le aziende investono in ricerca e innovazione a seconda delle proprie dimensioni. Le aziende che oggi hanno successo, Geox o Luxottica per esempio, le quali producono beni con capacità competitive sui mercati internazionali, investono da almeno vent'anni in ricerca, attraverso investimenti anche autonomi tramite reinvestimento del reddito prodotto. Una recente intervista effettuata a Mario Moretti Polegato, patron della Geox, mette bene in evidenza questo aspetto. Egli infatti giudica «le idee come massimo elemento di ossigenazione e i giovani il soggetto più adatto per sfornarne», da qui le scuole di formazione all'interno della sua azienda, il concorso di progetti innovativi senza confini *A Breathing mind* (una mente che respira), rivolto agli studenti e il suo peregrinare fra atenei europei (Padova, Milano, Monaco, Oslo) partendo dal concetto che «un'idea vale più di una fabbrica». Se si osservano un po' di numeri del 2007, si registrano 21 milioni di paia di scarpe prodotte, oltre 770 milioni di euro fatturati, 10 mila punti vendita multimarca e 724 negozi Geox in 68 Paesi, oltre al primato nazionale nella fascia

della calzature casual. E la ricetta? «un bel mix tra idea vincente, squadra e attenzione per le tecnologie che seguiamo investendo il 2% del fatturato nella ricerca»¹⁰⁷.

Nella maggior parte dei casi però, le aziende non investono. Non vi è la cultura. Ci troviamo di fronte ad un modello economico che ha bisogno di crescere sia dal punto di vista delle misure politiche che si applicano, sia nella cultura della ricerca.

A questo punto chiedo al Consigliere di esprimere un giudizio personale in merito all'operato della Regione rispetto alle politiche innovative, in particolare mi interessa sapere se essa si sia dimostrata in grado di recepire le esigenze innovative del proprio territorio. Secondo il Consigliere, sulla carta e quindi formalmente la risposta è sì, perché si è trattato di una buona legge di cui poi, però, è necessario verificarne l'applicazione.

Mi viene segnalata inoltre un'altra legge regionale, quella sui sistemi produttivi (L.r 8/2003) che è molto vicina alla legge sull'innovazione; in teoria essa dovrebbe avere il compito di sostenere economicamente e organizzare quelle che sono le pratiche migliori, i capitali produttivi e i servizi migliori della Regione, purtroppo però quando si vanno a vedere le rendicontazioni, ci si accorge che la maggior parte dei soldi sono spesi in attività fieristiche e in gestione di distretti.

Secondo il Consigliere infatti non è possibile che in Italia si abbiano 76 distretti di cui 46 solo in Veneto, forse qualche domanda bisognerebbe farsela. La politica dovrebbe capire se questa legge non sia solo un modo di distribuire risorse ai sistemi locali che nulla hanno di innovativo e speciale o se invece, si dovrebbe rivalutare la legge regionale, pensandola come una legge che tutela poche esperienze, in grado di trainare l'economia veneta. Ad esempio, non è detto che il distretto della bicicletta non sia interessante, bisogna però decidere se in questa regione l'economia sarà legata alla produzione di biciclette oppure se diventerà un grande nodo rispetto agli scambi europei e quindi forse il distretto della logistica

¹⁰⁷ Intervista all'interno del periodico del Corriere della Sera, *Magazine*, aprile 2008, pg. 125-126.

avrà un senso, mentre il distretto della bicicletta ne avrà meno. In questo caso sarebbe interessante applicare qualche altra misura per esigenze specifiche.

Poiché mi sono interessata dell'operato delle agenzie strumentali della Regione che dovrebbero coadiuvarla nell'implementazione delle politiche innovative, chiedo al Consigliere un parere personale rispetto allo svolgimento del loro operato e se vi è certo un margine di autonomia. Mi risponde che il problema qui è sempre legato alle risorse economiche, Veneto Sviluppo infatti ha un sacco di risorse economiche, che vengono però utilizzate per i settori tradizionali dell'economia. Cioè interviene su fondi rotativi che riguardano il settore primario, secondario e terziario spesso come misure di credito agevolato, in questo senso Veneto Sviluppo svolge il proprio compito di banca regionale veneta e agevola i tassi.

Veneto Innovazione è un'agenzia strumentale interessante che consente di avere un monitoraggio di quello che sta accadendo in Veneto. Secondo il Consigliere intervistato, la parte in cui manca la Regione, nella quale sarebbe necessario un investimento, è tutta la parte legata al *venture capital* e *venture financial*. I progetti che hanno un alto contenuto di innovazione, a volte con altissimo contenuto di rischio, nella misura in cui si realizzano hanno un valore aggiunto altissimo ma hanno una probabilità molto più bassa di un settore tradizionale, di essere realizzati in positivo. Allora in altri Stati europei o in USA, il sistema del credito è attrezzato a supportare progetti di questo tipo.

In Veneto, se si ha un progetto innovativo lo si tiene invece nel cassetto, ovvero nessun istituto di credito è disponibile. Il Consigliere regionale non crede che il pubblico debba sostenere in conto capitale tutti i progetti innovativi che vengono presentati, ci deve infatti essere un sistema privato che coadiuva l'investimento dei privati nei settori di innovazione e ricerca. L'innovazione non deve essere fatta a spese del pubblico perché poi le proprietà private e i brevetti restano in carica al privato.

Quindi è giusto innovare ed è lecito chiedere condizioni istituzionali di garanzia perché il *venture financing* sia una cosa seria, perché i soldi si prestino anche per

avere un ritorno economico; una riflessione va fatta su come la Regione finanzi solamente settori tradizionali e non incroci invece i settori innovativi.

La Fondazione Nord Est, come si è visto nei capitoli precedenti, ha effettuato una ricerca che evidenzia come ad esempio ci sia una differenza a questo proposito tra ciò che avviene nel Veneto e in Trentino Alto Adige. L'intervistato spiega che il Trentino e le altre regioni a statuto speciale operano attraverso grandissimi finanziamenti in conto capitale a fondo perduto, perché sono regioni che dispongono di molte risorse economiche e riescono a fare operazioni di questo tipo. Siccome questo modello non è economicamente sostenibile, il Consigliere sostiene che questo sia, dal punto di vista del sistema europeo della concorrenza, incostituzionale, poiché non è scritto da nessuna parte che una persona che decide di aprire un'attività ed è residente in Trentino, debba avere delle agevolazioni e condizioni diverse di suo fratello che ad esempio la apre in Veneto. Bisogna trovare un sistema che abbia un equilibrio nazionale dove si sostengano le attività, con sistemi di finanza innovativa.

Avere tanti soldi e darli in contributi in conto capitale a fondo perduto, è probabilmente la cosa più facile che un'amministrazione possa fare, si può anche permettere di non chiedere che fine abbiano fatto i soldi. È un sistema che non responsabilizza l'economia, ma la "droga" mettendola in condizione di non competere sul mercato globale.

Il Consigliere intervistato, sostiene che i rapporti con Bruxelles non sono sufficientemente in rete con le linee seguite in Regione, oltre ad elaborare il POR infatti, non sussiste un sistema di *lobbying*. La Commissione Europea e l'elaborazione dei bandi, funziona in modo tale che per la Regione Veneto sia incomprensibile, considerato come concepiamo la politica in Italia. Ad esempio, come succede negli USA, i grandi bandi e i grandi filoni di investimento della Comunità Europea vengono orientati da alcune lobby. Noi ci siamo, abbiamo una sede a Bruxelles che però non è sufficientemente attrezzata ad orientare un'azione di *lobbying* effettiva. Probabilmente manca a monte una capacità di intuire quelli che sono i settori emergenti su cui bisogna agire con rigore, il settore dell'innovazione e della ricerca è uno di questi, e manca la capacità di trasferirli

con gli adeguati strumenti. In sostanza, non siamo davvero attrezzati. Il Friuli ad esempio è molto più preparato di noi, e anche altre regioni italiane.

Il ruolo dell'Ufficio della Regione Veneto a Bruxelles è un ruolo essenzialmente tecnico, invece dovrebbe avere un ruolo politico informale, capace di orientare grandi masse di risorse in settori di rilevante interesse per noi; Bruxelles è come Washington in questo senso, è un sistema lobbistico, dove le lobby sono legalizzate, noi non abbiamo capito che dobbiamo fare *lobbying*.

Tra la Regione Veneto e le Università vi è, a detta dell'intervistato, un rapporto istituzionalmente autonomo: le Università fanno il loro mestiere e la Regione fa il proprio. La Regione è intervenuta con il finanziamento ai giovani ricercatori nell'ultima finanziaria, grazie ad un emendamento del Partito Democratico che ha scritto lo stesso intervistato (l'emendamento di cui si parlava prima) per il sostegno economico agli iscritti alle Scuole di dottorato di ricerca in Veneto. In questo modo, viene riconosciuta l'importanza del lavoro di ricerca svolto negli Atenei veneti e l'esigenza di attrarre ricercatori dalle altre Regioni d'Italia e d'Europa. Con questo emendamento la Giunta Regionale è quindi autorizzata a riconoscere criteri di priorità nell'accesso ai bandi per l'utilizzo del FSE 2007-2013 a valere sulla misura "Alta formazione" agli iscritti alle scuole di dottorato degli Atenei veneti.

C'è molto da fare in questo senso, una delle cose che nel PSR non è ancora definita è il tema di come il capitale di conoscenza che si sviluppa nelle nostre università venga in qualche modo riversato nel nostro sistema produttivo. Ma non è un problema dell'Università o della Regione, è un problema di come riusciamo, anche attraverso il coinvolgimento delle imprese, a costruire i canali di trasferimento di queste conoscenze.

Non c'è un rapporto di collaborazione fattiva che coinvolga le banche all'interno dei progetti più significativi promossi dalla Regione, almeno per quel che riguarda progetti significativi. Vi è una partecipazione delle banche in Veneto Sviluppo per quel che riguarda il finanziamento di tipo ordinario ma sul *venture capital*, ovvero sulla finanza innovativa che sostiene l'innovazione, non si è pensato ancora a nulla, probabilmente questo sarà il filone da sviluppare.

Per quel che riguarda le associazioni di categoria invece, al contrario di ciò che afferma il funzionario di Veneto Sviluppo, i rapporti sono buoni e vi è una sorta di collaborazione con la Regione.

CONCLUSIONI

Per aumentare la capacità d'innovazione è necessario imparare ad usare, creare e diffondere meglio la conoscenza nel sistema economico. Anche se si tratta di un processo complesso che può realizzarsi in diversi modi, grazie alla presenza in prima linea di atenei e mondo della ricerca scientifica, essi possono divenire “nodo” di una rete di relazioni e opportunità che, per il nostro sistema, sono in grado di far scaturire input e feedback.

I dati esistenti rilevano che dove si concentra la grande impresa, si verificano maggiori investimenti in ricerca e innovazione, mentre una scarsità di investimenti si trova proprio dove si presenta la piccola e media impresa, che a causa di una minore disponibilità economica, non può “dedicarsi” alla ricerca, a meno che non sia supportata da un efficace sistema di sostegno pubblico.

Ecco quindi una prima questione sulla quale concentrarsi, che permea tutta la ricerca finora svolta: urgono delle politiche adatte ad incentivare le piccole e medie imprese nell'investimento in innovazione. Per fare ciò è necessario anche uno sforzo da parte dell'azienda, la quale deve compiere un mutamento mentale, aprendosi ad un cambiamento che non si esaurirà nella semplice evoluzione di tipo tecnologico, ma che invece investirà sulla struttura e sul modo organizzativo interno dell'impresa stessa. La difficoltà maggiore per questo tipo di aziende, risiede infatti nella forte impostazione personale di concezione dell'azienda e a quelle che possono essere le esperienze di ciascun imprenditore e dei suoi più stretti collaboratori, specie per quel che riguarda il caso Veneto. I vantaggi legati all'innovazione che ne derivano per le PMI, sono evidenti nel medio - lungo termine, ed andranno ad incidere sulle strategie e sulle politiche di lungo periodo, si tratta di vantaggi legati alle loro modalità di funzionamento e di benefici sociali tra cui ambiente e occupazione.

A livello di Unione Europea, nel settore della ricerca e dell'innovazione si tende ad assumere un ruolo di indirizzo e coordinamento, anche sulla scorta delle formulazioni del Strategia di Lisbona, che stimola l'europeizzazione nel campo

della ricerca, dell'innovazione e delle strutture industriali che costituiscono i capisaldi della strategia industriale europea. La competitività è divenuta ormai una delle priorità politiche dell'Unione Europea da quando la Strategia di Lisbona, appunto, ha fissato per l'Europa l'obiettivo di conseguire «l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica al mondo».

I vantaggi offerti dalla costituzione del mercato interno si esplicano nelle possibilità offerte dalla produzione su vasta scala, dalla specializzazione, dalle economie di scala, dall'armonizzazione tecnica, dalla cooperazione internazionale tra le imprese, dalla ricerca, dall'innovazione, dagli investimenti e dalla possibilità di presentare offerte su scala comunitaria.

Le economie dei paesi comunitari presentano un'evidente eterogeneità dei sistemi produttivi, si percepisce dunque un'intensità dei diversi livelli di innovazione a seconda di dove ci si trovi in Europa con differenziazioni anche all'interno di uno stesso paese, per cui il livello di competitività è determinato da diversi fattori.

Il principale strumento d'analisi pubblicato dalla Commissione è l'*European Innovation Scoreboard* (EIS), redatto per la prima volta nel 2001, e successivamente ogni anno, esso registra i progressi compiuti dai paesi dell'UE rispetto agli obiettivi fissati nell'agenda di Lisbona per una economia europea della conoscenza, sulla base di parametri che valutano la capacità di creare e applicare nuova conoscenza e il rilievo della finanza innovativa così come dell'output e dei mercati innovativi. Per cercare di tenere in considerazione anche gli aspetti non prettamente scientifici, si stanno elaborando diversi indicatori che possano esplicitare forme diverse di innovazione. Il Rapporto EXIS¹⁰⁸ pubblicato dalla Commissione nel 2004, approfondisce il tema dell'innovazione non-tecnologica evidenziando nuovi indici quali: gli indici sulla domanda di mercato, sul management innovativo, oltre a quelli su attività produttive innovative non-tecnologiche.

La legittimità del Metodo Aperto di Coordinamento sancito a Lisbona nel 2000 che dovrebbe utilizzare indicatori e parametri di riferimento, esperienze, esperti, la valutazione reciproca e la diffusione di buone pratiche come metodo innovativo

¹⁰⁸ Indagine condotta su 25 paesi dell'Unione Europea

per la costruzione di politiche, è ancora contestata, la partecipazione degli attori locali, dei governi regionali, degli attori sociali e di parlamenti è infatti ancora limitata. La strategia di Lisbona riconosce l'innovazione come leva della crescita economica e la dimensione locale per l'efficacia delle politiche per l'innovazione, i livelli comunitario, nazionale e regionale svolgono funzioni distinte all'interno di una politica integrata per l'innovazione.

L'eterogeneità che caratterizza l'economia europea va valorizzata, essa deve portare ad un pluralismo dei percorsi di sviluppo, non è possibile pensare ad una ricetta standard universalmente riproducibile, ciò richiede il coinvolgimento diretto degli attori locali e l'applicazione di programmi differenziati per il raggiungimento di una struttura economica più innovativa. L'innovazione presuppone uno scambio continuo di conoscenze complesse fra attori economici, perciò è fondamentale la condivisione di un contesto di relazioni produttive, sociali e istituzionali: la formazione di reti locali specializzate di PMI va chiaramente in questa direzione. La dimensione regionale, in particolare quella distrettuale, costituisce veramente uno dei livelli essenziali della politica per la competitività europea.

È evidente come l'UE sia consapevole dell'enorme potenziale innovativo che essa possiede, un potenziale non valorizzato all'interno di un quadro normativo ed economico sufficientemente efficace. Dichiarazioni e comunicazioni direttamente da Bruxelles denunciano carenze nelle condizioni e nella continua svalutazione dell'importanza dell'innovazione come valore fondamentale nella nostra società, solo superando questi ostacoli potremo avanzare verso la creazione di un vero spazio innovativo europeo.

È dunque necessario che l'Unione Europea sviluppi una politica integrata dell'innovazione, Commissione e Stati membri devono elaborare velocemente un quadro d'azione che stabilisca priorità e obiettivi, rafforzando il processo di apprendimento reciproco. L'istruzione è certamente un fattore essenziale al fine di creare una società aperta all'innovazione, è fondamentale quindi incoraggiare la modernizzazione e la ristrutturazione dei sistemi educativi affinché siano idonei a fornire gli strumenti necessari. È inevitabile che per realizzare tutto ciò sia

opportuna una strategia che sia di lungo termine, basata su un'azione collettiva da parte di tutti gli attori che partecipano al sistema, non tramite singole azioni o singoli partecipanti, è per questo caldamente auspicato nuovamente l'utilizzo dei meccanismi nazionali di coordinamento stabiliti all'interno del processo di Lisbona per monitorare l'effettiva applicazione delle loro strategie di innovazione. Le forme di finanziamento previste a livello comunitario si esplicano nel Settimo programma quadro previsto nell'arco temporale compreso tra il 2007 e il 2013, nelle Iniziative Tecnologiche Comuni, nel Programma per la Competitività e l'Innovazione, nello strumento di finanziamento a rischio condiviso, nell'iniziativa JEREMIE, nel nuovo inquadramento degli aiuti di stato alla R&S, negli incentivi fiscali alla R&S e nell'assegnazione di una larga parte dei 308 miliardi di euro dei Fondi strutturali agli investimenti nel campo del sapere e dell'innovazione.

Il settimo Programma Quadro intende essere uno dei più importanti strumenti per il raggiungimento degli obiettivi previsti a Lisbona per la crescita e la competitività, vi sarà uno stanziamento di bilancio maggiore rispetto al Sesto PQ, il che significa maggiori risorse a favore della ricerca europea. Ciò rappresenta indubbiamente un forte messaggio politico rivolto agli Stati membri dell'UE che hanno deciso di impegnare la spesa per la ricerca, dall'attuale 2% del PIL al 3% nel 2010. Il Settimo Programma prevede delle novità come le Iniziative Tecnologiche congiunte (ITC), avviate su iniziativa degli utenti e che riuniscono diversi partner interessati ad aree della ricerca in cui, per il successo a lungo termine, per le quali si rende necessaria una collaborazione rafforzata e investimenti cospicui.

Commissione e Consiglio sono concordi nel pensare alla standardizzazione come elemento chiave all'interno di una nuova strategia dell'innovazione, anche se spesso standardizzazione e innovazione sono percepiti in contrasto, la Commissione evidenzia come un simile paradosso possa invece essere benefico all'innovazione. Ad esempio gli standard per l'interoperatività sono essenziali non solo per integrare l'innovazione dei prodotti e servizi nei sistemi esistenti, ma anche per permettere un mercato aperto e la competitività. In altri casi, è

L'innovazione stessa ad aver bisogno di nuovi standard per la costruzione di nuovi prodotti o servizi, a questo scopo risultano utili tutti quegli standard legati alla sicurezza, alla qualità e al rispetto dell'ambiente. Gli impedimenti possono derivare tendenzialmente dagli standard tecnici specifici, i quali possono portare ad un impedimento all'accesso all'innovazione da parte del mercato. Ora si tratta di osservare a cosa porteranno le consultazioni e come tutto ciò si tradurrà in provvedimenti vincolanti di riforma del sistema.

Il processo di europeizzazione che sta investendo tutti paesi dell'Unione Europea, è ormai evidente anche in Veneto dove si percepiscono cambiamenti dettati dall'influenza comunitaria, per cui è importante che in questa fase la Regione si sappia attrezzare al meglio, attuando un'adequata innovazione organizzativa e culturale della pubblica amministrazione, che coinvolga il governo regionale. L'europeizzazione infatti, comporta una serie di cambiamenti all'interno di ciascuna regione, che dovrà essere in grado di riformare la propria organizzazione con la creazione di nuovi uffici, rinnovando lo stile amministrativo risultato da politiche integrate e l'intero sistema politico regionale dovrà essere capace di attivare gli attori strategici dello sviluppo regionale. Si passa così da una cultura della rappresentanza politica degli interessi nella quale si sappiano costruire progetti di sviluppo condivisi con la società civile organizzata localmente, a una cultura della concertazione per cui, tutti gli attori strategici dello sviluppo sono chiamati a potenziare la capacità di ascolto, il dialogo e la mediazione.

In questo contesto, cresce dunque la rilevanza delle politiche regionali per la formazione del personale amministrativo e si creano opportunità per le università, nell'intercettare la domanda di formazione degli attori strategici, orientandola verso una convergenza sui modelli europei. Si tratta di un'innovazione culturale sia della classe politica, sia della classe amministrativa con competenze tecniche, professionali, in grado di lavorare in rete con le altre amministrazioni regionali ed europee

Il *Forum sulla competitività* è un chiaro tentativo di recupero nella direzione sopra descritta, grazie all'individuazione di temi fortemente innovativi, all'interno di una metodologia di lavoro altrettanto nuova e rinnovata, che sappia coinvolgere i

diretti interessati. È necessario promuovere una cultura dell'innovazione nella società regionale, per attrarre dall'esterno nuovi investimenti in attività avanzate, permettendo inoltre un contatto e quindi una contaminazione tra il mondo dell'università, della ricerca, delle imprese e della finanza.

L'obiettivo ultimo dei lavori prodotti dal *Forum*, è tentare di migliorare la produttività del sistema dei finanziamenti comunitari in Veneto per il periodo 2007-2013, cercando di delinearne i principali ostacoli per il raggiungimento di soluzioni competitive. Bisogna metabolizzare che il territorio produttivo attraversa una fase di transizione, da una dimensione sistemica monoculturale, ad una frammentata e attraversata da nuovi flussi e reti in continua trasformazione, all'interno dei quali gli attori strategici dell'innovazione cambiano, diventando agenti di connessione soprattutto. Qual'è dunque la politica idonea di sviluppo, atta a supportare tali cambiamenti senza alterarne gli equilibri? La risposta sta nel "mezzo", tra il globale e il locale, ovvero escludendo qualsiasi dirigismo ed incentivando un processo di *bottom-up*, senza formule precostituite, ma al contrario intercettando e facendo tesoro dei processi di complementarità che salgono dal territorio. È importante sviluppare una cultura della valutazione, che possa avere una valenza strategica di lungo periodo, innovando in questo senso il modo di pensare le politiche pubbliche; se si vuole pensare in maniera innovativa, la valutazione dovrà essere affidata ad un "terzo" neutro, che non sia coinvolto nelle politiche in oggetto. L'attività di valutazione sarà strutturata in tre fasi principali: *ex ante*, cioè progettata prima della sua attuazione quindi ben meditata; *in itinere* per migliorarne gli aspetti che non funzionano; *ex-post* per verificarne gli effetti sortiti e gli eventuali propositi per il futuro. Sarebbe auspicabile in questo processo, lasciare spazio a ricercatori e studiosi della materia, sgravando di alcuni oneri tecnici e politici della macchina amministrativa, sarà così possibile tracciare meglio le modalità della valutazione e cosa effettivamente prendere in considerazione in questo processo.

Il tema dell'innovazione è da alcuni anni considerato la causa della perdita di competitività di un'economia regionale, in un territorio come quello veneto, il problema è ancora più aggravato dalla configurazione del sistema produttivo,

privo di grandi imprese disposte ad investire in innovazione, ma soprattutto carente in tradizione di fertile interscambio tra imprese e mondo della ricerca.

È quindi fondamentale dare ad un territorio l'armonia che attragga risorse, interessi ma soprattutto talenti. La questione dei talenti e dell'importanza della creatività umana all'interno di un determinato sistema produttivo, è relativamente recente, fino a qualche tempo fa si guardava esclusivamente alla creatività di tipo tecnologico. La storia italiana è ricca di esempi che la vedono sprecare molte occasioni ed ora vi è una corsa da parte delle piccole città, al divenire luoghi del sapere. Bisogna però decidere dove e come concentrare le risorse, condensando le università in pochi atenei, ma di qualità.

L'importante è comprendere la necessità di fare sistema tra mondo imprenditoriale, territorio e mondo della conoscenza.

Il pericolo maggiore legato al recente passaggio delle scelte politiche, dal livello nazionale a quello sempre più territoriale, porta con sé alcuni rischi legati alle piccole realtà esistenti sul territorio, non abituate a lavorare insieme. Esse devono certamente imparare a coordinarsi tra di loro e soprattutto con il mondo esterno.

Gli elementi attrattivi di un territorio si possono suddividere in due categorie: gli elementi simbolici e quelli funzionali¹⁰⁹. Nella prima categoria rientrano quegli aspetti legati al buon cibo, alla socialità, alla bellezza che hanno la capacità di attrarre, l'Italia è forte in questo senso poiché naturalmente presenta le caratteristiche sopra elencate, che vengono meno negli Stati Uniti ad esempio. Strade, servizi pubblici ed infrastrutture in generale rientrano invece all'interno della seconda categoria nominata, qui l'Italia, deve recuperare molto e attivarsi in tale direzione. Lo scenario descritto viene ulteriormente appesantito da un contesto burocratico che invece di aiutare, frena e rallenta qualsiasi iniziativa, vi sono norme che allontanano l'imprenditore.

La specificità del tessuto veneto, emerge in realtà sia nel sistema di divisione del lavoro tra imprese, sia nelle competenze professionali che vengono garantite da un alto tasso di formazione continua, elementi che non vengono certo catturati dai

¹⁰⁹ Intervento di Irene Tinagli al Forum Ricerca e Innovazione del 17.05.08, organizzato dall'Università degli studi di Padova e dal Comune di Padova.

misuratori comunitari incentrati ancora sugli aspetti di innovazione prettamente tecnologica.

Il sistema economico veneto necessita di un cambiamento, si torna oggi a parlare di distretti industriali, per cui le aggregazioni flessibili e distribuite sul territorio, si rivelano più sostenibili di quelle offerte dalle grandi imprese. È necessario però un rinnovo dei distretti produttivi esistenti, poiché i distretti industriali sono perfettamente in grado di sostenere i processi innovativi, purché si pongano in collegamento con le reti globali, in modo dinamico. La legge regionale 8/2003 ha giocato un ruolo fondamentale nell'evitare la formazione spontanea dei distretti, favorendone invece la nascita consapevole dal territorio, dialogando con comunità di persone determinate ad investire su un certo tipo di conoscenza localizzata e sui beni pubblici locali. Si sostituisce così il tradizionale approccio *top-down* tipico delle istituzioni, in favore di un approccio di tipo *bottom-up*, favorendo esplicitamente processi costitutivi dal basso. Non sono mancati però, difetti che hanno reso l'architettura della legge poco costruttiva ai fini sopra indicati: i patti di sviluppo, auspicati per la base della creazione di un distretto, si sono rivelati presto "ad hoc" per sfruttare le opportunità finanziarie che ne derivavano dalla partecipazione ai bandi, invece che costituire la base per relazioni generative tra imprese e territorio. Inoltre, si è accentuata la differenza tra imprese e società, in cui le aggregazioni distrettuali sono rimaste ancorate a un'idea di sistema meramente produttivo, invece che divenire sistema territoriale organizzato. Ancora, non è chiaro se vi sia una progettualità effettiva di lungo termine nel pensare alla creazione di un distretto, fino al 2007 ad esempio, i criteri di ammissibilità di un progetto risiedevano nel corretto adempimento della domanda di ammissione a contributo. Era quindi sufficiente la compilazione formale del modulo per avere finanziato un proprio progetto, dal 2007 ci si avvale del Nucleo Tecnico di Valutazione formato da massimi esperti nel settore, appartenenti alla realtà veneta. Sicuramente questo Nucleo rappresenta un minimo correttivo alla modalità precedenti, certo è da verificare l'effettiva neutralità degli esperti chiamati in causa. Ancora, rispetto al numero di distretti presenti in Italia, la Regione Veneto ne possiede in numero superiore alla metà, ciò può dipendere da

una scarsa attenzione da parte delle altre regioni, o forse da una selezione maggiore nel valutare l'utilità di un distretto nel lungo periodo, in una logica di recupero di competitività utile al sistema produttivo, indirizzando le proprie specializzazione su attività minori, ma di qualità superiore.

La L.r n. 9/2007 sull'innovazione, rappresenta il tentativo di garantire la crescita economica e lo sviluppo sostenibile del modello socio – economico regionale, a favorire l'innovazione e il trasferimento di conoscenze, sostenere e coordinare la ricerca scientifica e lo sviluppo tecnologico, fungendo da motore di progettualità ed interfaccia tra le diverse componenti del sistema. Nonostante non sia ancora stata implementata e quindi sia difficile dare un giudizio in merito all'efficienza, è positivo il fatto che si sia preso in considerazione un concetto ampio di innovazione che possa assumere la forma di nuovi prodotti, servizi, applicazioni o modalità di gestione. Si tratta di una concezione “sistemica” dell'innovazione, che non si limita al campo della ricerca e dell'industria, ma si estende ad ogni settore produttivo. Nella L.R 9/2007 viene menzionata la creazione di poli di eccellenza, che ricoprirebbero il ruolo di catalizzatori per le PMI e per i distretti tradizionali, riversando i benefici delle attività di ricerca sul territorio circostante, favorendo il trasferimento di saperi.

Il Programma Regionale di Sviluppo (PRS) è un documento di programmazione che individua gli indirizzi fondamentali dell'attività della Regione, si occupa in particolare degli obiettivi dell'azione regionale di medio-lungo periodo. Proprio per questo motivo, il P.R.S è sottoposto ad un monitoraggio interno costante tramite un'attività di analisi e verifica, ma soprattutto ad un controllo di tipo esterno dato dal *benchmarking* con aree europee di riferimento.

Altrettanto importante è il Piano Operativo Regionale (POR) approvato dalla Giunta regionale, che contiene le linee d'utilizzo di fondi europei che arriveranno nell'arco temporale 2007-2013. Il POR è stato ufficialmente approvato dalla Commissione Europea il 7 settembre 2007 e prevede una massa di finanziamenti notevoli: 452 milioni di euro di contributi che attiveranno investimenti per circa un miliardo attraverso il sistema del cofinanziamento privato previsto dall'Unione Europea. La programmazione europea che non prevede più le “zonizzazioni”,

impone un adeguamento regionale in direzione lungimirante e quindi strategica per l'intera economia regionale, costringerà ad un grande lavoro per costruire bandi e progetti di ampio respiro, con una valenza territoriale estesa a tutto il territorio veneto, anche se con importanti ricadute su tutto il tessuto economico regionale. Il POR è un esempio di applicazione della cultura della valutazione alla quale si auspica nell'adattamento innovativo che la Regione deve attuare, durante la sua formulazione infatti, esso è stato oggetto sia di una valutazione ex ante (VEA) che di una valutazione ambientale strategica (VAS), intese come funzioni essenziali che accompagnano l'intera *policy*.

È anche grazie alle agenzie strumentali che la Regione Veneto implementa le proprie politiche, le interviste riportate nell'ultimo capitolo, hanno tentato di captare segnali innovativi nel modello organizzativo delle agenzie stesse e nei rapporti con altre agenzie dello stesso tipo a livello di Unione Europea. L'impatto con Veneto Innovazione e Veneto Sviluppo, è stato decisamente diverso e a parte il percorso quasi comune dell'intervista, non si sono riscontrate molte somiglianze.

Partendo con l'analizzare Veneto Innovazione, si può dire che essa sia decisamente degna del proprio nome, certamente come braccio operativo in ambito d'innovazione è fortemente attiva e reattiva nel captare le opportunità provenienti dall'arena europea. Si tratta di un ambiente dinamico, non un semplice braccio operativo tecnico della Regione Veneto, già inserito nei maggiori network europei in materia di innovazione, contribuisce ad aumentare l'eccellenza in Veneto. La costituzione in società per azioni, dà all'agenzia una discreta autonomia in campo decisionale ma soprattutto propositivo e permette una modalità lavorativa più tipica del privato e più libera sotto certi punti di vista, rispetto a quella pubblica della Regione. La società è partecipata dai principali soggetti che rappresentano la "domanda" e "l'offerta" dell'innovazione in Veneto, quindi le principali Associazioni industriali ed artigiane, le Camere di Commercio, le quattro università della regione, il Consiglio Nazionale delle Ricerche, e ovviamente la Regione Veneto in maggioranza, stimolando così la cultura del lavorare in rete.

Veneto Innovazione occupandosi della valutazione dei progetti, suggerisce una proposta di graduatoria alla Regione che poi viene approvata e in seconda battuta, svolge un'attività di monitoraggio e supporto nella rendicontazione, per cui segue un po' tutto il processo. Se inizialmente la valutazione era effettuata internamente, oggi è impossibile gestire la valutazione di un grande numero di progetti, quindi ci si affida a valutatori esterni, profilati a seconda delle competenze. Nuovamente il giudizio non può che essere positivo in favore di tale agenzia, una valutazione da parte di terzi è certamente caldeggiata per la neutralità del giudizio finale di ammissione o meno. Perfino i rapporti con le università si possono valutare positivamente, anche se informalmente, esse risultano essere molto coinvolte, specie nell'ambito europeo quando si tratta di temi che riguardano il mondo accademico e l'impresa, oppure temi che riguardano alcune linee di ricerca e vengono così da Veneto Innovazione direttamente coinvolte, poiché è l'interlocutore principale con cui interfacciarsi per queste tematiche. Il collegamento diretto con le Università, risiede soprattutto nelle opportunità di collegamento con altre strutture a livello accademico di ricerca. Manca purtroppo un rapporto sostanziale con il mondo della finanza invece, anche se vi sono state delle collaborazioni con alcune Fondazioni in passato, il collegamento non è tale da poter essere definito come un contatto su cui fare affidamento per l'utilità delle imprese sparse sul territorio veneto. Vi è comunque una sensibilità dichiarata in tale direzione da parte dell'agenzia per l'innovazione ma che, purtroppo, è ancora di difficile realizzazione.

Credo sia da apprezzare l'idea di fondo, alla base di una società per azione di questo tipo: il fatto che ciascun membro abbia lo stesso peso al proprio interno, nonostante la Regione sia presente in quota maggioritaria e che le università non abbiano quote. Si tratta di un'idea confermata e verificabile dalla configurazione del grafico a torta presente nel depliant illustrativo dell'agenzia.

Di tutt'altro si parla in Veneto Sviluppo, per cui il nome potrebbe trarre in inganno, nel senso di pensare a qualcosa di altamente innovativo. Non vi è alcun tipo di separazione tra ciò che rappresenta questa agenzia e quello che è la Regione Veneto, si tratta in questo caso di un vero "braccio operativo", alla luce

della propria natura di Finanziaria regionale. Al contrario di ciò che ci si aspetterebbe da un'agenzia dedita allo sviluppo regionale, Veneto Sviluppo si dichiara estranea a qualsiasi collegamento nell'ambito europeo e non lascia intendere alcuna volontà di apertura nel divenirlo. È sconcertante constatare che non vi è alcun interesse per le tematiche innovative (proprio storicamente non c'è mai stato), ma addirittura è lo stesso soggetto intervistato che sminuisce l'agenzia relativamente a tali questioni, parlando scetticamente di un'attività di soccorso che essa svolgerebbe, nel tentare di salvare finanziariamente alcune imprese. L'unico spunto di riflessione utile a fini innovativi, emerge dalle dichiarazioni dell'intervistato, secondo il quale ci si dovrebbe concentrare su modalità di agevolazioni innovative, non più incentrate sul contributo che rende schiave le imprese.

Si può affermare che la Regione Veneto si sta lentamente attrezzando per europeizzarsi in materia di politiche innovative, è grazie all'Unione Europea infatti che l'architettura regionale sta seguendo un percorso di adattamento verso nuove modalità organizzative e lavorative che la vedono coinvolta ponendosi al centro del livello comunitario e nazionale e caldeggiando i processi nascenti dal territorio.

Ma quali sono dunque i principali ostacoli all'innovazione, se l'attrezzatura istituzionale fosse adeguatamente rinnovata secondo quanto suggerito nei paragrafi precedenti? A detta delle imprese, l'ostacolo maggiore è determinato sempre dall'eccessivo costo del credito che si articola da un lato in una scarsità di risorse disponibili, dall'altro nella difficoltà di accedere ai finanziamenti bancari a causa dei costi troppo elevati praticati dalle banche. Sarebbe opportuna una maggiore sensibilità da parte delle banche, che sia rivolta maggiormente agli aspetti qualitativi dei progetti finanziabili, invece che considerare solamente gli aspetti remunerativi legati al guadagno, in quest'ottica sarebbe dunque ideale una relazione di partenariato.

Nonostante le difficoltà, l'attitudine ad innovare rimane alta nelle imprese del Nord Est, anche se di piccole e medie dimensioni, si tratta comunque di una necessità di sopravvivenza in un mercato competitivo aperto. È certo che le

dimensioni fanno riscontrare un'attitudine maggiore ad innovare nelle imprese di grandi dimensioni, che non fa in quelle di medie e piccole, il tutto avviene nella maggior parte dei casi all'interno dell'azienda, solo in pochi casi purtroppo, vi è il coinvolgimento di centri tecnici e delle Università.

Le problematiche fin qui rilevate, non sono estranee ai diretti interessati, nonostante l'atteggiamento fortemente positivo della Regione e delle proprie agenzie, ci si accorge degli ostacoli e si cerca lentamente di superarli. Bisogna abituarsi ad essere più creativi, provando a costruire soluzioni adatte alle specifiche situazioni locali, sperimentando ma imparando dagli insuccessi.

Credo che la tesi svolta, abbia in qualche modo contribuito ad attirare l'attenzione sul tema dell'innovazione di cui tanto si sente parlare, un'innovazione non semplicemente tecnologica ma a trecentosessanta gradi. La difficoltà di reperire una sostanziosa letteratura in merito, è forse indicativo di come non si senta la necessità di discuterne, al di là di quelli che sono gli aspetti più evidenti e facili. Certamente sta nascendo l'interesse, e proprio mentre sto ultimando la tesi, mi accorgo di nuove dichiarazioni e documenti che sicuramente completeranno il lavoro da me svolto.

Mi piace concludere con una citazione di Peter Drucker¹¹⁰ che trovo riassuntiva per tutto il lavoro:

«La fonte della ricchezza è qualcosa di specificatamente umano: la *conoscenza*.

Se applichiamo la conoscenza a mansioni che già sappiamo svolgere la chiamiamo *produttività*.

Se applichiamo la conoscenza a compiti che sono nuovi e diversi, la chiamiamo *innovazione*».

¹¹⁰ Peter Ferdinand Drucker (Vienna, 19 novembre 1909 – Claremont, 11 novembre 2005) è stato un economista e scrittore austriaco naturalizzato statunitense. Risiedette negli Stati Uniti dal 1937 dopo essere fuggito dalle persecuzioni razziali naziste. Dal 1943 divenne cittadino statunitense.

ALLEGATO 1

Interviste realizzate durante la stesura dell'elaborato.

Intervista a due testimoni privilegiati di Veneto Innovazione, *project manager* per progetti europei . (31 gennaio 2007, sede di Veneto Innovazione presso il Parco scientifico e Tecnologico Vega di Marghera – Venezia):

Rapporti con la Regione Veneto, che tipo di relazione vi é.

Strumento di riferimento, noi collaboriamo con l'assessorato alle politiche piccole e medie imprese e lo sviluppo. Abbiamo tre Direzioni di riferimento, la Direzione Sviluppo Economico ricerca e Innovazione diretta dal dott. Candoni, la Direzione Industria diretta dal dott. Pelloso e la Direzione Programmi Comunitari .

Rapporti da un lato di supporto nella definizione di alcune iniziative di gestione di fondi regionali per la ricerca e l'innovazione, per cui abbiamo un'unità interna che si occupa di questo e l'attività di supporto è sia nella definizione dei bandi, sia nella fase di gestione dei bandi, per cui riceviamo le domande da parte delle imprese per accedere ai fondi, insieme con Veneto Sviluppo (collegamento con la finanziaria regionale).

Facciamo la valutazione dei progetti, diamo una proposta di graduatoria alla Regione che poi viene approvata e facciamo un'attività di monitoraggio e di supporto nella rendicontazione, per cui seguiamo un pò tutto il processo.

Siamo coinvolti in tutti i tavoli che definiscono i piani per l'innovazione, partiamo dalla fase di definizione degli strumenti, legge e strumenti applicativi, fase di definizione dei bandi, gestione dei bandi e monitoraggio dei risultati.

Abbiamo, per conto della Regione, partecipazioni in centri di sviluppo e centri di supporto alle imprese, partecipiamo ai parchi scientifici.

Collegamento delle politiche locali con le pol. e gli strumenti di implementazione europei, dove siamo coinvolti o coinvolgiamo la Regione in iniziative, come INNET dove mettiamo assieme strumenti europei per l'innovazione, oppure più sul lato imprese promosse dalla Commissione Europea che forniscono servizi

innovativi alle imprese per esempio sul trasferimento di tecnologie. Noi rappresentiamo la Regione Veneto in un network che comprende circa 250 organizzazioni a livello principalmente europeo con qualche corrispondente al di fuori dell'UE, che è mirato al trasferimento tecnologico: all'implementazione di tecnologie sviluppate in Veneto e in altri Paesi, alla vendita quindi e all'acquisizione di tecnologie utili alle nostre imprese.

Come avviene la valutazione dei progetti concretamente?

Appena arrivato a metà degli anni '90, le misure avevano fondi limitati e quindi abbastanza gestibili, si procedeva ad una valutazione interna (commissione interna). Oggi, ad esempio sulla 598 abbiamo ricevuto circa 400 domande di finanziamento, per cui oggi non è più possibile, dato che siamo 19 dipendenti in totale. Per ovviare a questo problema, abbiamo utilizzato dei valutatori esterni a cui viene dato in valutazione un progetto o un pacchetto di progetti a seconda delle competenze, i quali poi ci forniranno un report sulla validità e sulla rispondenza ai criteri fissati dal bando che hanno in valutazione e quindi sulla base di questo, si costruisce la proposta di graduatoria.

Vi è collaborazione con Veneto Sviluppo, nel senso che noi facciamo la valutazione tecnica all'interno di questo processo, loro fanno la parte di valutazione finanziaria, alcuni criteri che vanno a vedere quanto è buono dal punto di vista tecnico l'impatto e altri, quanto l'azienda è in grado di sostenere economicamente il progetto. Siccome si tratta sempre di finanziamenti che vanno a coprire il 50%, bisogna capire se l'azienda è in grado di metterci l'altro 50%, in questo senso c'è forte interazione tra le due agenzie.

I valutatori sono profilati a seconda delle competenze, noi ci avvaliamo dell'elenco dei valutatori che lavorano per il Miur sulla legge 46, quali profilati per settore e quello che facciamo è una prima valutazione di rispondenza dei criteri base del progetto, dopo internamente ci dividiamo i progetti e selezioniamo una terna di potenziali valutatori a cui affidare il progetto, valutando il tema del progetto rispetto alla competenza del valutatore. I criteri di valutazione sono stabiliti a livello di bando, stabiliti a livello regionale pubblicati in BUR. Vi può

essere una collaborazione, nel senso di svilupparli assieme per esempio nei bandi. Tengono comunque conto dell'approccio dell'UE, vi è sempre una corrispondenza, non c'è un'imposizione, la Regione definisce i criteri. Cerchiamo anche di capire cosa delle procedure implementate a livello europeo, può essere trasferito a livello locale, nella rendicontazione, nei documenti, ecc. Vantaggio anche per le imprese, nel momento in cui questa metodologia è simile al tipo di modulistica e procedura di valutazione che fa anche la Commissione nell'accezione di fondi, ad esempio nel settimo PQ. C'è maggiore facilità per l'impresa nel non avere mille modalità diverse per poter fare la propria domanda di finanziamento.

Che rapporti avete con Bruxelles e l'Ufficio della Regione Veneto a Bruxelles?

Con la sede della Regione a Bruxelles abbiamo un rapporto consolidato da anni, perché vi è una collaborazione di promozione reciproca: loro fanno iniziative e ci coinvolgono, perché inseriti in diversi gruppi di lavoro tematici su settori e noi ci teniamo in contatto per sapere cosa si sta muovendo, sia poi al livello territoriale quando ci sono esigenze specifiche. Ad esempio, se stiamo preparando un progetto e abbiamo bisogno di contattare il project office di un'unità, c'è un supporto nell'organizzare l'incontro, nel creare i primi contatti con la persona giusta. Rapporto di supporto e di passaggio di informazione, quando escono i nuovi bandi, ci sono delle giornate chiamate "info day", in cui la Commissione fornisce informazioni attraverso i propri funzionari e c'è possibilità di avere informazioni, non essendo sempre possibile per noi recarci a Bruxelles, chiediamo la loro collaborazione e poi ci forniscono il materiale distribuito e le informazioni necessarie, in modo da essere informati sulle reciproche attività che facciamo.

C'è un'iniziativa che è partita da poco, si chiama "Progetta", promossa da loro, i fondi li mettiamo noi con la partecipazione di Unioncamere del Veneto, per promuovere la partecipazione ai programmi comunitari in generale, nei soggetti del territorio veneto e qui vi è un'iniziativa formalizzata di collaborazione.

Comunque, la maggior parte delle collaborazioni rimangono meno formalizzate, ma consolidate nel tempo.

Con le Direzioni della Commissione a Bruxelles, ci sono dei rapporti formali, perché comunque avendo progetti europei, ciascun progetto ha un *project officer* che segue lo svolgimento e fa riferimento ad una Direzione a seconda del finanziamento, per cui a seconda del progetto in cui si è coinvolti, si hanno diversi legami con i funzionari della Commissione. Oltre a ciò vi è un lavoro di collegamento e di lobby, che viene fatto in fase di progettazione e nel tempo con funzionari che seguono tematiche vicine a ciò di cui si occupa l'agenzia, perché tematiche che interessano il territorio o temi già affrontati nei progetti vinti precedentemente.

A livello europeo, la situazione è simile a quella territoriale, per cui abbiamo progetti con la Direzione Impresa e Industria e quindi contatti formalizzati a diversi livelli con project office o capi unità con la Direzione Impresa e Industria, con la Direzione Ricerca e con la Direzione Politiche Regionali. Ora stiamo iniziando a lavorare con la Direzione *Education and Culture* perché c'è un ex dirigente della Direzione Industria che ha portato delle idee legate all'innovazione in questo settore, e stanno uscendo bandi molto interessanti sul tema.

Lavorate in network con altre agenzie regionali europee? Quali? Ci sono dei progetti o attività in corso con alcune di esse?

Sono moltissime, per esempio guardando i progetti delle PRO INNO, per un progetto abbiamo 18 partner e l'altro sono 21, ma i partner più che agenzie sono Parchi Scientifici e Centri per l'Innovazione. Nel caso di INNET sono tutte agenzie o al livello nazionale o agenzie regionale.

Attualmente abbiamo altri due progetti in corso con la Direzione europea Ricerca e sono progetti che analizzano le politiche a supporto dell'innovazione cercando di comparare le diverse regioni europee per evidenziare le buone pratiche, oppure quelle pratiche che dopo essere stata analizzate, possano essere replicate o trasferite anche in regioni diverse da quelle in cui sono state prodotte, attraverso l'*open method coordination*. Per ciascun progetto saranno circa 7 partner.

Innovation Relay Centre è l'altro network di cui facciamo parte per il trasferimento tecnologico, nella passata gestione aveva circa 240 organizzazioni tra cui, agenzie per lo sviluppo, camere di commercio, centri per l'innovazione e parchi scientifici. Questi sono partner, per cui quotidianamente ci scambiamo mail rispetto agli obiettivi progettuali, conosciamo le persone, ci incontriamo fisicamente e stabilire così contatti per collaborazioni.

Oltre a partner di progetto, siamo inseriti in network, ad es. IRE, nato dalla D. Impresa che raggruppa centinaia di regioni a livello europeo e promuove la collaborazione tra le diverse regioni. I partecipanti portano a casa un confronto europeo, sia per la Commissione che ha gruppi di riferimento che possono dare un parere sulle politiche puntuale sulle politiche per l'innovazione in atto. Ad esempio in IRE, siamo sia nel comitato di gestione del network Steering Comitee, sia in un gruppo tematico dei distretti perché la nostra regione è molto interessata a questo tema. Ciascuna sede ospita a turno il gruppo tematico, dando la possibilità di visitare la struttura, di avere un *overview* rispetto alle pratiche sull'innovazione e i distretti di quella regione e successivamente il gruppo riflette e ha una serie di presentazioni sul tema del giorno che si focalizza su determinati aspetti del distretto.

E'importante sottolineare che siamo in questi network perché la Commissione ci ha scelto, vi è stato un bando sia per lo *Steering Comitee*, sia per i gruppi tematici cui noi abbiamo risposto e ci è stato riconosciuto che tra centinaia di Regioni, un posto andava alla Regione Veneto.

In IRC vi è stato un bando con la presentazione di progetti, stilati dai consorzi di partner che sono stati valutati dalla Commissione. Nel caso di IRE c'era un application da fare in cui si descrivevano le pratiche della propria regione e le competenze dell'agenzia strumentale che avrebbe rappresentato la Regione.

Come network IRC da un lato e IRE dall'altro, siamo anche in ERIK che raggruppava le agenzie che avevano svolto progetti innovativi per quel che riguardava il fondo FESR, per es. e-cluster, gestito dalla DG Regio. Il meccanismo è simile al solito

Che profilo professionale hanno i vostri dipendenti? Titolo di studio o figure professionali da voi ricercate.

Maggioranza dei dipendenti sono laureati, non saprei dire in che quota. Le aree interessate sono abbastanza varie, da quella scientifica e ingegneria, una parte con lauree di tipo economico – umanistiche, scienze politiche, in maggioranza comunque ingegneria.

Rapporti con le Università: che tipo di collaborazioni vengono effettuate.

Le Università non hanno quote perché all'epoca dell'istituzione della SpA non potevano per legge detenere quote in società. Però ora siedono nel consiglio di amministrazione e nel Cts.

Informalmente molto coinvolte, in particolare nell'ambito europeo quando si tratta di temi che riguardano il mondo accademico e l'impresa, oppure temi che riguardano alcune linee di ricerca evengono così da noi direttamente coinvolte, perché rappresentano l'interlocutore principale con cui ci interfacciamo.

Abbiamo questo doppio ambito, sia col mondo della ricerca, sia con quello delle imprese. Sul primo ambito, la collaborazione è a progetti con le 4 Università, da cui possono nascere iniziative. Ad esempio l'università di Padova assieme a quella di Bologna è partita con lo *Start cup*, una *business plan competition*, lentamente è cresciuta e ora si apre a tutte le università del Veneto. Ora *Start Cup* è un'iniziativa veneta, ci sono le quattro Università e Veneto Innovazione e assieme promuovono l'iniziativa. Lo stesso il Premio per l'Innovazione: non è specificatamente per le Università però ci sono delle categorie che premiano la collaborazione tra ricercatori e imprenditori, piuttosto che tesi di laurea con applicazione industriale, miranti a far emergere le eccellenze anche al livello delle Università. Nell'attività di trasferimento tecnologico, chi più chi meno, hanno delle strutture che favoriscono la vendita dei risultati di ricerca sul mercato, noi collaboriamo con queste strutture. Ad esempio con Padova, dotata di un ufficio di trasferimento tecnologico abbastanza strutturato, lavoriamo assieme sulla promozione a livello internazionale del loro portafoglio brevetti e poi facciamo eventi, grazie al network. Al suo interno infatti, facciamo incontrare domanda e

offerta di tecnologie, per cui spesso i dipartimenti universitari vanno ad incontrare potenziali acquirenti delle loro tecnologie. A Dicembre abbiamo partecipato ad un evento sulle energie rinnovabili, abbiamo selezionato nelle Università quali erano i dipartimenti più interessati a questo tema, abbiamo promosso l'evento, alcuni hanno risposto e siamo andati insieme ad Ausburg dove i rappresentanti di dipartimenti hanno potuto incontrare altri gruppi di ricerca o imprese interessati ad acquisire i risultati da loro svolti.

Vi è quindi un livello più formale dato dalla presenza negli organi societari, e poi un livello più concreto in cui si concretizza la collaborazione. Rispetto al Comitato Tecnico e Scientifico abbiamo individuato temi principali per la ricerca e all'interno del CTS, ci sono gruppi di lavoro che cercano di coagulare delle idee attorno a dei progetti di ricerca che poi dovranno essere implementati a livello nazionale, regionale o internazionale, coinvolgendo le imprese o altri soggetti. I gruppi di lavoro sono su quattro temi: nanotecnologie, biotecnologie, energie rinnovabili e ambiente, ovvero i settori prioritari per la Regione. Il ragionamento cerca di individuare delle opportunità di sviluppo, individuiamo dei filoni di ricerca attorno ai quali costruire dei gruppi che possano portare avanti il progetto e troviamo degli strumenti per implementarlo che può essere un fondo nazionale quindi un progetto legato al territorio, oppure un fondo internazionale (settimo PQ) in cui bisogna coinvolgere altri soggetti così apriamo il consorzio a livello europeo.

Vi è comunque un collegamento diretto con le Università, soprattutto quando si tratta di opportunità di collegamento con altre strutture a livello accademico di ricerca, ciò accade puntualmente sia in progetti, sia in attività di promozione internazionale, può esserci l'occasione di costruire rapporti di collaborazione, magari costituendo programmi di scambi tra ricercatori. Come è successo in passato con l'Australia.

Rapporti con le Istituzioni creditizie, nella gestione dei finanziamenti e di progetti da voi sponsorizzati. Esiste un rapporto di collaborazione fattiva che coinvolga le Banche all'interno dei progetti più significativi promossi dalla Regione?

Il mondo della finanza non ha grandi rapporti con noi, di più, soprattutto in passato ci sono state collaborazioni con le Fondazioni, strumento di quel mondo. E' un tema che ci interessa molto ma che è di difficile costruzione, negli ultimi anni abbiamo cercato di stabilire contatti con alcuni istituti di riferimento per il territorio, d'altra parte i fondi sono regionali, per cui non finanziando noi i progetti, il nostro ruolo è più tecnico nella fase di preparazione dei bandi e selezione dei progetti.

Per questo non abbiamo avuto modo di stabilire o rafforzare i contatti, quello che ci interessa molto è il supporto allo start up imprenditoriale, abbiamo delle esperienze a livello internazionale con network che hanno sviluppato degli strumenti per favorire lo start up innovativo. Sono emerse delle idee da implementare a livello locale che dovrebbero mettere insieme pubblico e privato, con apporto finanziario della regione ma anche con il coinvolgimento di soggetti privati. Ci stiamo lavorando, è sicuramente un tema difficile e delicato.

Come sono i rapporti con le rappresentanze delle associazioni di categoria?

Sono soci della Società, quindi nei Consigli di amministrazione vengono decisi insieme i piani di attività e son pienamente coinvolti nella *mission* di Veneto Innovazione, così come le attività che vengono decise, a livello formale. Per quel che riguarda il livello pratico, vengono coinvolte, sono stati coinvolti a livello di partner all'interno di progetti europei e abbiamo lavorato a stretto contatto perché il tema progettuale lo richiedeva. Altre volte, ci affiancano perché per ad esempio, per il progetto e-cluster abbiamo avuto l'incarico dalla Regione di svolgere l'attività progettuale, abbiamo inserito all'interno di un comitato progettuale i rappresentanti delle associazioni, perché era prevista una fase di sperimentazione con le imprese previste dal progetto e le associazioni hanno fatto da tramite,

hanno lavorato con noi nella scelta delle imprese, nel lavoro di interfaccia e poi di diffusione dei risultati dei progetti nei confronti dei loro associati.

Per quel che riguarda gli aspetti del trasferimento tecnologico, abbiamo delle convenzioni con quasi tutti i nostri soci delle associazioni di categoria: sono delle convenzioni quadro in cui facciamo delle collaborazioni specifiche sia a livello regionale sia a livello più puntuale con alcune delle associazioni territoriali.

Le consulenze da voi offerte, rientrano all'interno di un servizio erogato gratuitamente al singolo privato dalla Regione o possono essere fornite in ottica di libera concorrenza con altre società di consulenza private?

Abbiamo un servizio, quello di trasferimento tecnologico, che a sua volta è inserito in un'iniziativa supportata dalla Commissione europea ed è un'iniziativa sulla quale noi non possiamo fare profitto, è eventualmente gestito con la copertura dei costi sostenuto dalla struttura. In realtà, se andiamo a vedere nella pratica è più un servizio informativo e di supporto nelle fasi di collegamento che non viene fatto pagare. In genere non offriamo consulenze a singoli privati, comunque gestiamo delle attività di promozione dell'innovazione che prendono la forma di progetti diversi in cui a volte vengono coinvolte anche delle aziende private, nella maggior parte dei casi sono iniziative che hanno un impatto su tante aziende. Lavoriamo in collaborazione con le associazioni, con le rappresentanze imprenditoriali e quindi abbiamo un contatto indiretto con le imprese, in altri casi come quello del trasferimento tecnologico, sono contatti diretti ma comunque non vendiamo servizi di consulenza.

La costituzione in S.p.A in cui la Regione ricopre un ruolo di maggioranza, ritenete fornisca effettivamente l'autonomia decisionale e operativa necessaria allo svolgimento ottimale della vostra *mission* statutaria? L'influenza regionale, ricercata o subita?

Si tratta di un momento di passaggio, in generale si può affermare che l'influenza regionale non è subita, sussiste un rapporto abbastanza equilibrato nelle scelte.

Si è cercato di dare un'autonomia nella costituzione in Società per Azioni, cercando di adottare modalità lavorative migliori tipiche del privato, ma no profit. Veneto Innovazione funge da interfaccia tra la Regione, le imprese e le Università, rappresentando in tale maniera, le tre anime dell'innovazione: impresa, regione e ricerca.

A questo punto faccio un'osservazione scaturita dalla lettura della brochure di Veneto Innovazione, in cui, in un grafico a torta che rappresenta le quote dei partecipanti alla Società, la Regione Veneto ha una fetta di torta simile a quella degli altri soci, ma allora si tratta di un errore, o di una scelta voluta per evidenziare che nonostante tutto Veneto Innovazione è indipendente?

In effetti la raffigurazione della torta così fatta, è voluta, nel senso di voler dare la stessa importanza a tutti i soci, perfino alle Università che nel concreto non possiedono quote.

Intervista ad un funzionario responsabile di Veneto Sviluppo (5 febbraio 2008, sede di Veneto Sviluppo, Parco Scientifico e Tecnologico Vega, Marghera – Venezia).

Di cosa si occupa Veneto Sviluppo e quali obiettivi persegue? Vorrei chiederle, nello specifico, come Vi approcciate alla tematica delle politiche innovative.

Veneto Sviluppo nasce quale “braccio operativo” tra ente pubblico, mercato finanziario e imprese, secondo gli obiettivi stabiliti dalla Regione.

Veneto Sviluppo non ha finalizzazioni specifiche sulle politiche innovative (proprio storicamente non è specializzato in queste tematiche) ma piuttosto si può parlare di una sorta di “accanimento terapeutico” per sostenere alcune imprese. Più che di politiche innovative, si tratta di soccorso a ciò che già esiste.

Le politiche possono ovviamente cambiare, ad esempio si veda il nuovo P.O.R, e quindi anche Veneto Sviluppo cambia a seconda, si adatta, in ogni caso i fini delle diverse politiche non ci competono.

Noi organizziamo una strumentazione agevolativa con gli intermediari bancari, finanziari e delle associazioni. Ci occupiamo della realizzazione di prodotti composti, che coinvolgono banche, società di leasing e confidi (emanazione delle associazioni).

I prodotti che veicoliamo sono essenzialmente quattro:

- Finanziamenti agevolati;
- Garanzie e controgaranzie agevolate;
- Contributi;
- Partecipazioni nel capitale

Si tratta di prodotti composti, ad eccezione dei contributi. Le garanzie agevolate non sono utilizzabili dal beneficiario, solo se rilasciate dalla sua banca.

La combinazione di questi prodotti, che si possono adattare a ciò che si vuole, porta alla creazione dell’ingegneria finanziaria. Lo strumento non qualifica il fine.

Un esempio in merito è la 598, la quale è data dalla combinazione di finanziamento agevolato con contributo e garanzia di confini.

Che profilo professionale hanno i vostri dipendenti? Titolo di studio o figure professionali da voi ricercate.

I dipendenti risultano essere essenzialmente bancari (come il Presidente) e figure specializzate nell'ambito economico – giuridico.

Rapporti con la Regione Veneto, che tipo di relazione vi é.

Come già detto in precedenza, nei confronti della Regione vi è completa dipendenza. Nonostante ciò, forniamo anche consulenza alla regione nella strumentazione da utilizzare, non nelle finalità, le quali spettano sempre alla Regione.

La regione Veneto è il nostro mandante, riceviamo mandati da essa.

Che rapporti avete con Bruxelles e l'Ufficio della Regione Veneto a Bruxelles?

Bruxelles lo vediamo in modo mediato, attraverso gli occhi della Regione. Gestiamo la strumentazione della Commissione ma siamo sempre veicolati dalla Regione, per quel che riguarda l'attività del mandato.

Con l'Ufficio della regione Veneto a Bruxelles vi è un rapporto indiretto, nel senso che ci son direzioni che ti danno ascolto, altre fanno più fatica, per cui l'Ufficio in questione fa da mediatore. Per la 598 ad esempio, si tratta di un nostro prodotto, abbastanza condiviso in generale.

Lavorate in network con altre agenzie regionali europee?Quali? Ci sono dei progetti o attività in corso con alcune di esse?

Non lavoriamo in network con altre agenzie regionali, ma con il triangolo di cui si parlava prima, dato dal pubblico, dagli operatori finanziari e dalle imprese.

Lavorate in rete, collegando le diverse attività con le Università e i Parchi Scientifici?

No.

Legge Regionale 8 sui Distretti e Veneto Sviluppo.

Espressamente non vi è nulla nella Legge che veda coinvolto Veneto Sviluppo, in realtà avevamo dato suggerimenti sul come superare il concetto di contributo. Ora ci troviamo in una sorta di limbo, condizionati sempre da quello che la Regione ci commissiona.

Qui si potrebbe individuare un discorso di innovazione nell'agevolare, per finalità più nuove ed evolute, ma è complesso. Come si può agevolare un distretto? Il rischio in questo caso sale. Se si pensa ad approcciare uno start – up, dei distretti.., la parte privata del finanziamento potrebbe non muoversi senza che il pubblico non si sia mosso prima. Poi la banca potrebbe pensare di supportare. In questi casi, l'intermediazione pubblica, nelle attività rischiose, funge da catalizzatore. Normalmente il mercato finanziario con i suoi strumenti non riesce a partire. Veneto Sviluppo potrebbe essere lo strumento dell'ente pubblico che dà l'avvio a questi incentivi.

Rapporti con le istituzioni creditizie, nella gestione dei finanziamenti. Esiste un rapporto di collaborazione fattiva che coinvolga le Banche all'interno dei progetti più significativi promossi dalla Regione?

Le Banche sono spesso collaboratrici nei progetti complessi, ma anche veicolari poiché non abbiamo una vera struttura commerciale. La nostra rete commerciale è formata dagli intermediari finanziari e dalle associazioni di categoria.

Come sono i rapporti con le rappresentanze delle associazioni di categoria?

Con le associazioni di categoria vi è spesso un rapporto conflittuale, mentre noi siamo terzi, le associazioni assieme alle banche no, esse tendono a privilegiare i clienti, quindi in quanto gestori di agevolazioni, tendono a fare di tutto secondo i

loro interessi. Si tratta spesso di un attività di lobby, atta a condizionare l'ente pubblico (la Regione in questo caso).

Si tratta di un triangolo di difficile gestione e di equilibrio precario tra i tre vertici:

1. pubblico;
2. operatori finanziari;
3. imprese

Veneto Sviluppo si pone al centro dei vertici, allora ci si potrebbe domandare a cosa si sente più vicino? La risposta sta nel cercare di essere comunque neutri, più vicino alle imprese e agli intermediari i caso, poiché la nostra società è partecipata da privati.

Il nostro approccio non è burocratico, ma finanziario, più da privato, sempre all'interno del mandato regionale.

Probabilmente si può dire che guardiamo di più all'impresa. Le agevolazioni nascono su aspetti ideali, l'ente pubblico ha in mente esempi semplici. In realtà sul territorio concreto, ci sono diverse fattispecie

Vi è una qualche relazione con Veneto Agricoltura?

Non ci sono grosse relazioni con Veneto Agricoltura, si tratta di una società diversa da noi, che non attiva strumentazioni complesse ma semplicemente paga i contributi.

Può parlarmi dell'attenzione che Veneto Sviluppo pone allo sviluppo sostenibile? Le cito ad esempio la tematica dei biocarburanti.

Di nuovo è la regione che si occupa eventualmente di queste tematiche, infatti si sta facendo qualcosa in merito, noi abbiamo solo dato suggerimenti, poiché siamo solo strumenti.

In base alla sua esperienza, sente di dover aggiungere qualche osservazione?

L'ente pubblico non può forzare le scelte economiche di un'impresa, attraverso la logica del contributo. Ritengo che questa logica faccia parte di un errore che persevera la Regione nell'utilizzare sempre l'lo strumento del contributo. Si rischia

di indurre un comportamento di dipendenza da parte di coloro che ricevono i finanziamenti. Si tratta ad esempio di quello che è avvenuto per Veneto Agricoltura. L'agroindustria è "assuefatta" dai contributi, nel passato i beneficiari dei contributi sono stati incoraggiati ad investire e per questo motivo si sono indebitati per colossali investimenti.

Ora le cose stanno lentamente cambiando ma la logica è ancora così.

Ad esempio la 598 per l'attività di ricerca, avevamo proposto contributi in conto capitale ma anche lo strumento del finanziamento agevolato.

Intervista a un Consigliere regionale dell'opposizione, Partito Democratico (21 febbraio 2008, Palazzo Ferro Fini, Venezia).

Breve presentazione della professione svolta e di cosa si occupa in particolare.

Vicepresidente della terza commissione consigliare al lavoro delle tematiche dell'innovazione. La richiesta dell'innovazione parte dalle categorie sociali, all'interno del CREI (Consiglio Regionale del Economie e Lavoro) che nel 2005, all'indomani dell'insediamento del nuovo Consiglio Regionale aveva fatto un'analisi del sistema produttivo veneto. I dati emergenti sul versante economico e sul versante del lavoro, segnavano un forte rallentamento dell'economia legata al manifatturiero, settori delle lavorazioni meccaniche, settore del tessile, manifatturiero tradizionale.

La crisi è iniziata, ci sono indicatori, non si tratta di un'opinione diffusa, uno degli elementi essenziali sono l'incremento delle ore di cassa di integrazione straordinaria, la cassa integrazione legata alle grandi aziende che passano dal 2001 al 2005, che è il momento in cui è stato dichiarato l'interessamento del Consiglio Regionale, da 500.000 ore di utilizzo l'anno a circa 13 milioni e mezzo di utilizzo l'anno. Campanello di allarme, il quale indicava che le aziende cominciavano a dismettere.

La politica veneta si è domandata (domanda a cui la Giunta del Consiglio non ha ancora dato risposta) quale è la modalità di trasformazione del modello produttivo veneto. Il modello nord-est, che dal punto di vista economico è stato un modello vincente dagli anni '70 agli anni '90 che ha garantito un'elevata qualità di successo economica e ha garantito un tasso incrementale dello sviluppo progressivo che ha portato un miglioramento della qualità economiche e sociali in questa regione, per la prima volta nel quinquennio dal 2005 al 2010 dà delle prospettive di rallentamento forti. C'è una crisi del modello economico veneto, e una crisi del modello di coesione sociale veneto. Di fronte a questo campanello di allarme, scattano analisi e proposte molto varie, dalla questione dei dazi doganali per difendersi dai prodotti della Cina (proposta della Lega), ad altre, legate all'introduzione del marchio di qualità veneto, che consentisse la riconoscibilità di un prodotto veneto e della possibilità di tutelare legalmente un prodotto rispetto alle contraffazioni dei mercati dell'est.

La linea prevalsa all'interno della Commissione è che se esiste un modo di dare una prospettiva al sistema economico veneto è quello di andare da investire fortemente sulla qualità. Ciò vuol dire individuare un filone di prodotti e servizi che abbiano un forte valore aggiunto. Prendere coscienza che nel manifatturiero vi è un valore aggiunto molto basso e non più sostenibile economicamente che pesa il 40% dell'economia veneta. Ci sono alcuni settori, legati alla qualità sui beni e sui servizi veneti che vanno dal settore enogastronomico al settore della moda, al settore delle produzioni metalliche, delle tecnologie e delle nanotecnologie, settori che hanno una capacità intrinseca di un valore aggiunto molto alto, anche di capacità di produzione di reddito e che per valorizzarli è necessario cambiare radicalmente quelli che sono i fondamentali dell'impostazione del nostro modello economico.

Fino ad oggi è stato un modello di trasferimento delle competenze, chi prima faceva l'operaio poi faceva l'artigiano, poi andava nell'industria, oggi c'è bisogno di un trasferimento delle tecnologie della ricerca e dell'innovazione che devono essere applicate nel campo dell'artigianato, dell'industria e di tutti i settori produttivi.

I dati veneti e italiani, prima che venisse varata la Legge 9, ci posizionano al centoquarantesimo posto tra le regioni europee e al tredicesimo posto delle Regioni italiane come qualità e quantità di investimento nel settore della ricerca e l'innovazione. Ciò significa che la misura di intervento dello stato attraverso la regione nel modello economico locale, è una misura di intervento molto basso, oppure targetizzato sui settori tradizionali attraverso le misure agevolate sui tassi che vengono applicati sui fondi rotativi applicati da Veneto Sviluppo.

A fronte di ciò nel 2006, si è trovata una coesione politica per varare rapidamente questa legge che è un primo passo per investire sull'innovazione che prevede qualche decina di milioni di euro che vengono immessi nel modello economico veneto, in progetti o azioni che coinvolgono la ricerca e l'innovazione.

I problemi sono molteplici, il primo è la questione del trasferimento della ricerca e dell'innovazione dalle Università al mercato del lavoro. Abbiamo in Italia un sistema che non consente ai “cervelli” di trovare un'applicazione nel sistema economico locale, ciò da una parte dovuto ad una scarsa sensibilità e dal modello del capitale veneto perché i proprietari di un'azienda fanno fatica ad avere una cultura di investimento in ricerca .

In Veneto abbiamo circa 2000 ricercatori che vengono impiegati nella ricerca con contratti che sono mediamente inferiori di un terzo rispetto a quello che vengono pagati negli altri stati europei e negli USA. Non dobbiamo trattenere in Veneto questi “cervelli”, se uno studente vuole andarsene va bene, il problema è che questi non devono essere costretti perché qui hanno condizioni economiche che non gli consentono di essere attivi nella ricerca.

La legge 9 che abbiamo varato, dà risposte molto importanti rispetto alla progettualità di aziende che individuano progetti e filoni sperimentali, nel momento in cui la Legge sarà applicativa si potrà accedere ai fondi. Parte dei fondi sono legati a studi europei, nessuna risposta viene data al tema del collegamento del capitale umano e delle competenze applicato al modello produttivo. Non dà risposta a come si seleziona la presenza concreta dei nostri ricercatori nel modello produttivo veneto. A questo abbiamo dato risposta con un emendamento fatto in finanziaria due settimane fa che prevede l'attivazione di

canali di finanziamento nella formazione superiore che dovrebbero servire ad implementare il valore delle borse di studio e delle borse di ricerca, ma che non danno risposta al tema dei laboratori e a quello dei parchi scientifici e tecnologici. Molto spesso, dietro agli investimenti dell'Unione Europea sulle zone obiettivo 2 sui parchi tecnologici come luoghi di ricerca e di incrocio dei saperi di applicazioni, si sono fatte delle grandi operazioni immobiliari, luoghi per grandi attività commerciali e direzionali ma che non hanno nulla a che vedere con la ricerca.

L'altro aspetto è che noi abbiamo alcune aziende che investono in ricerca e innovazione a seconda delle dimensioni delle stesse. Le aziende che oggi hanno successo, Geox o Luxottica che hanno prodotti con capacità di competere sui mercati internazionali, se noi osserviamo bene, investono da almeno vent'anni in ricerca, investimenti anche autonomi tramite reinvestimento del reddito prodotto. Nella maggior parte dei casi le aziende non investono, non vi è la cultura è un modello economico che ha bisogno di crescere sia dal punto di vista delle misure politiche che si applicano, sia nella cultura della ricerca, infatti spesso viene vista come una spesa inutile.

In che modo si è occupato delle tematiche legate all'innovazione?

Facendo parte della Commissione come vice presidente, ho seguito tutto l'iter legislativo della terza Commissione e poi anche la parte di dibattito in Consiglio.

Uno degli aspetti peculiari di questa legge (L.9) è che è passata all'unanimità, però le resistenze più grandi provenivano non tanto da noi del Partito Democratico e Rifondazione Comunista, centro sinistra, le difficoltà maggiori venivano dalla Lega che dal punto di vista degli interventi del sistema economico veneto ha sempre dichiarato la necessità di avviare una linea di tipo protezionista, mentre la nostra azione e della maggioranza è un'azione di aggressione del mercato, che permette di essere attivi rispetto ad esso.

E' necessario produrre servizi che siano difficili da contraffare perché hanno elevata superiorità, elevato tessuto tecnologico e che non possono essere copiati in paesi che non hanno le metodologie o il capitale umano per riprodurlo. La linea

della Lega era quella legata al sistema del protezionismo, dei dazi doganali e delle barriere doganali, quindi il nostro ruolo anche nell'appoggiare la maggioranza di centro destra nel far transitare la legge è quello di comprendere che oggi di fronte al tasso di innovazione di ricerca che è molto basso in tutto il Veneto, vi è necessità di dare un primo segnale.

A suo giudizio, come si approccia la Regione Veneto alle politiche innovative? Si è dimostrata in grado di recepire le esigenze innovative del proprio territorio?

Sulla carta sì, perché si tratta di una buona legge, poi bisogna vedere l'applicazione.

Noi abbiamo altra legge, ad esempio quella sui sistemi produttivi che è molto vicina alla legge sull'innovazione, in teoria dovrebbe avere il compito di sostenere economicamente e di organizzare quelle che sono le pratiche migliori e i capitali produttivi e i servizi migliori della Regione, poi quando si vanno a vedere le rendicontazioni, ci si accorge che la maggior parte dei soldi sono spesi in attività fieristiche e in gestione di distretti.

Non è possibile che in Italia abbiamo 76 distretti e 46 solo in Veneto, forse qualche domanda bisognerebbe farsela. La politica dovrebbe capire se questa legge non è un modo di distribuire delle risorse ai sistemi locali che nulla hanno di innovativo e di speciale o se invece si dovrebbe tornare rivalutare la legge, pensandola come una legge che tutela quattro esperienze che posano diventare traino dell'economia veneta. Non per dire ad esempio che il distretto della bicicletta non sia interessante, però bisogna decidere se in questa regione l'economia sarà legata alla produzione di biciclette o se oppure diventerà un grande nodo rispetto agli scambi europei e forse quindi il distretto della logistica avrà un senso, mentre il distretto della bicicletta ne avrà meno. In questo caso sarebbe interessante applicare qualche altra misura per esigenze specifiche.

Le agenzie strumentali che coadiuvano la Regione nell'implementazione delle politiche innovative, a suo giudizio, svolgono adeguatamente il loro compito e hanno un certo margine di decisione autonoma?

Il problema qui è sempre legato alle risorse economiche, Veneto Sviluppo ha un sacco di risorse economiche che vengono però utilizzate per i settori tradizionali dell'economia. Cioè interviene su fondi rotativi che riguardano il settore primario, secondario e terziario spesso come misure di credito agevolato e in questo senso Veneto Sviluppo svolge il proprio compito di banca regionale veneta e agevola i tassi.

Veneto Innovazione è un'agenzia strumentale interessante, nel senso che ci consente di avere anche un monitoraggio di quello che sta accadendo in Veneto, mi pare che la parte in cui manca la Regione, in cui sarebbe necessario un investimento sia tutta la parte di venture capital e *venture financial*. I progetti che hanno un alto contenuto di innovazione, a volte con altissimo contenuto di rischio, nella misura in cui si realizzano hanno un valore aggiunto altissimo ma hanno una probabilità molto più bassa di un settore tradizionale, di essere realizzati in positivo. Allora in altri stati europei o in USA, il sistema del credito è apprezzato a supportare progetti di questo tipo.

In Veneto se tu hai un progetto innovativo te lo tieni nel cassetto, cioè nessun istituto di credito è disponibile. Io non credo che il pubblico debba sostenere in conto capitale tutti i progetti innovativi che vengono presentati. Ci deve essere un sistema privato che coadiuva l'investimento dei privati nei settori di innovazione e ricerca. L'innovazione non deve essere fatta a spese del pubblico perché poi le proprietà private e i brevetti restano in carica al privato.

Quindi è giusto innovare ed è giusto che si chiediamo delle condizioni istituzionali di garanzia perché il *venture financing* sia una cosa seria, perché i soldi si prestino anche per avere un ritorno economico; una riflessione va fatta su come la Regione finanzia solamente settori tradizionali a partire dal credito agevolato della regione e non incroci i settori innovativi merita una riflessione. Noi siamo completamente scoperti da questo punto di vista sull'innovazione e le ricerca.

Però per esempio, Fondazione Nord Est ha effettuato una ricerca che evidenzia come ad esempio ci sia una differenza a questo proposito tra ciò che avviene nel nord est e il Trentino Alto Adige.

Il Trentino, il Friuli Venezia Giulia e la Valle D'Aosta e altre regioni a statuto speciale operano attraverso grandissimi finanziamenti in conto capitale a fondo perduto, perché sono regioni che dispongono di molte risorse economiche e riescono a fare operazioni di questo tipo. Siccome questo modello non è economicamente sostenibile, penso che sia dal punto di vista del sistema europeo della concorrenza, incostituzionale, poiché non è scritto da nessuna parte che io che decido di aprire un'attività e sono residente in Trentino, debba avere delle agevolazioni e condizioni diverse da mio fratello che ad esempio la apre in Veneto. Bisogna trovare un sistema che abbia un equilibrio nazionale dove si sostengono le attività con sistemi di finanza innovativa.

Avere tanti soldi e darli in contributi in conto capitale a fondo perduto, penso sia la cosa più facile che un'amministrazione possa fare, puoi anche permetterti di non chiederti che fine hanno fatto. E' un sistema che non responsabilizza l'economia, ma la "droga" mettendola in condizione di non competere sul mercato globale.

I rapporti della Regione Veneto sono sufficientemente in rete con Bruxelles, secondo il suo parere?

Absolutamente no. Noi oltre ad elaborare il POR non abbiamo un sistema di *lobbying*, la Commissione Europea e l'elaborazione dei bandi, funziona in modo tale che per noi sia incomprensibile per come concepiamo la politica in Italia. Ad esempio, come succede negli USA, i grandi bandi e i grandi filoni di investimento della Comunità Europea vengono orientati da alcune lobby. Noi ci siamo, abbiamo una sede a Bruxelles che però non è sufficientemente attrezzata ad orientare un'azione di *lobbying* effettiva. Probabilmente manca a monte una capacità di intuire quelli che sono i settori emergenti su cui bisogna agire con rigore, il settore dell'innovazione e della ricerca è uno di questi, e manca la capacità di trasferirli con gli adeguati strumenti. Non siamo attrezzati in sostanza.

Il Friuli ad esempio ho l'impressione che sia molto più bravo di noi, e anche altre regioni italiane.

Il ruolo dell'Ufficio della Regione Veneto a Bruxelles è un ruolo essenzialmente tecnico, invece dovrebbe avere un ruolo politico informale, capace di orientare grandi masse di risorse in settori di grande interesse per noi; Bruxelles è come Washington in questo senso, è un sistema lobbistico, dove le lobby sono legalizzate, non abbiamo capito che dobbiamo fare *lobbying*.

Come ritiene il rapporto che si instaura tra la Regione Veneto e le Università? Lo ritiene adeguato o sente che dovrebbe essere maggiormente valorizzato?

Rapporto istituzionalmente autonomo, nel senso che le Università fanno il loro mestiere e la Regione fa il proprio. Siamo intervenuti con il finanziamento ai giovani ricercatori nell'ultima finanziaria, grazie ad un emendamento del partito democratico che ho scritto io. C'è molto da fare in questo senso, una delle cose che nel PSR non è ancora definito è

il tema di come il capitale di conoscenza che si sviluppa nelle nostre università viene in qualche modo riversato nel nostro sistema produttivo. Ma non è un problema dell'Università o della Regione, è un problema di come riusciamo, anche attraverso il coinvolgimento delle imprese, a costruire i canali di trasferimento di queste conoscenze.

Esiste un rapporto di collaborazione fattiva che coinvolga le Banche all'interno dei progetti più significativi promossi dalla Regione?

No, sui progetti significativi.

Vi è una partecipazione delle banche in Veneto Sviluppo per quel che riguarda il finanziamento di tipo ordinario ma sul venture capital, ovvero la finanza innovativa che sostiene l'innovazione non si è pensato ancora a nulla, probabilmente questo sarà il filone da sviluppare.

Come valuta i rapporti con le rappresentanze delle associazioni di categoria?

I rapporti sono buoni.

In base alla Sua esperienza, sente di dover aggiungere qualche osservazione?

Credo sia sufficiente quanto detto finora, aggiungo solamente che ho presentato un emendamento alla finanziaria per l'esercizio finanziario 2008, per il sostegno economico agli iscritti alle Scuole di dottorato di ricerca in Veneto. In questo modo, viene riconosciuta l'importanza del lavoro di ricerca e sviluppo svolto negli atenei veneti e l'esigenza di attrarre ricercatori dalle altre regioni d'Italia e d'Europa. Con questo emendamento la giunta Regionale è quindi autorizzata a riconoscere criteri di priorità nell'accesso ai bandi per l'utilizzo del FSE 2007-2013 a valere sulla misura "Alta formazione" agli iscritti alle scuole di dottorato degli atenei veneti.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AGFOL (2006, a cura di), *Distretti produttivi e conoscenza. Il capitale umano risorsa strategica per l'economia del Veneto tra innovazione, internazionalizzazione e delocalizzazione*, in serie Ricerche Marsilio, Marsilio, Venezia.
- AMETIS M., GUBITTA P. (2006, a cura di) *Collaborare per competere. Modelli di apprendimento in rete e forme di organizzazione del lavoro web based. Il progetto Veneto Net ELTW di Veneto Innovazione*, Franco Angeli, Milano.
- ASSOCIAZIONE ARTIGIANI E PICCOLE IMPRESE MESTRE CGIA (2006), *Microimpresa*, Mestre.
- BOBBIO L. (2002), *I governi locali nelle democrazie contemporanee*, in serie Libri del tempo Laterza, GLF Editori Laterza, vol. 326, pp. 160-167, 194-208.
- BRANCATI R. (2006, a cura di) *L'offerta pubblica e la domanda dei privati. Le politiche per le imprese*, Rapporto Met 2006, Donzelli Editore, Roma, 2007.
- BRUSCO S. (2004), *Industriamoci. Capacità di progetto e sviluppo locale*, Donzelli Editore, Roma.
- CACIAGLI M. (2003), *Regioni d'Europa, devoluzioni, regionalismi, integrazione europea*, Il Mulino, Bologna.
- CORO' G., MICELLI S. (2006), *I nuovi distretti produttivi. Innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori*, Marsilio, Venezia.
- COSTA G. (2004), *Presupposti strategici e organizzativi per la gestione di un progetto di e-learning*, in MAISANO A., PIGLIACAMPO M. (a cura di), *L'e-learning nella banche italiane: fattori di successo e prospettive di crescita*, Bancaria Editrice, Roma.
- COSTA G. (2006), *Il Nordest e i porcospini di Schopenhauer: cronache del capitalismo post-distrettuale*, in serie Nordest europa.it, Marsilio, Venezia.
- CROUCH C., LE GALES P., TRIGILIA C. e VOELZKOW H. (2004), *I sistemi di produzione locale in Europa*, Il Mulino, Bologna.
- DE RITA G. (2005), *Comunità di territorio. Il commento*, "Communitas", n.1, pp. 175-179.
- DE TONI A.F. (2005), *Innovazione aperta come paradigma dell'innovazione nelle piccole imprese*, n. 13, pp. 9-29.
- DEMATTEIS G., GOVERNA F. (2005), *Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità: il modello SLOT*, Franco Angeli, Milano.

EUROSPORTELLI DI UNIONCAMERE DEL VENETO (2006, a cura di), *Il Veneto in Europa 1956 – 2005. Regioni europee e confronto*, Litostampa Veneta srl.

FADDA M., MONTEMURRO F. (2001), *Fondi UE e sviluppo locale*, Il sole 24 ore, Milano.

FLORIDA R. (2003), *L'ascesa della nuova classe creativa: stile di vita, valori e professione*, Mondadori, Milano.

FONDAZIONE LEONE MORESSA (ed. 2006), *Fotografia del sistema economico regionale*, collana Veneto Impresa, Mestre.

FONDAZIONE LEONE MORESSA (ed. 2007), *Fotografia del sistema economico regionale*, collana Veneto Impresa, Mestre.

GURISATTI P. (2006), *Distretti industriali, produzione di conoscenza e formazione*, in *Distretti produttivi e conoscenza. Il capitale umano risorsa strategica per l'economia del Veneto tra innovazione, internazionalizzazione e delocalizzazione*, Agfol, Marsilio, Venezia.

MARKS G. et al. (1996), "Competencies, Cracks and Conflicts: Regional Mobilization in the European Union", in MARKS G., SCHARPF F.W., SCHMITTER P.C., STREECK W (es.), *Governance in the European Union*, Sage, London, pp. 40-63.

MESSINA P. (2001), *Regolazione politica dello sviluppo locale. Veneto ed Emilia Romagna a confronto*, UTET Libreria, Torino.

MESSINA P. (2003, a cura di), *Sistemi locali e spazio europeo*, Carocci, Roma.

MESSINA P. (2005, a cura di) *Una policy per lo sviluppo locale: il caso della L.r 8/2003 per i distretti produttivi del Veneto*, «Quaderni dell'Associazione M.A.S.TER» n.1, CLEUP, Padova.

MOKYR J. (2004), *I doni di Atena. Le origini storiche dell'economia della conoscenza*, Il Mulino, Bologna.

PANOZZO F. (2007, a cura di) *L'innovazione nella governance regionale. Esperienze di "Nuova Regolazione Pubblica" in prospettiva europea*, Franco Angeli, Milano.

PELLICANOLIBRI (1980), *Partecipazione, potere e sviluppo: saggi sulla politica locale*, Catania.

RADAELLI C. (2003), *The Europeization of Public Policy*, in Featherstone e Radaelli, eds., *The Politics of Europeization*, Oxford, Oxford University Press, p.30.

RICERCHE FORMEZ (2003), *Internazionalizzazione dei sistemi locali di sviluppo: dalle analisi alle politiche*, in vol. 7, Formez, Roma.

ROVERATO G., FONTANA G.L. (2006), *Processi di settorializzazione e di distrettualizzazione nei sistemi economici locali: il caso Veneto*, estratto da F. Amatori e A. Colli (2001, a cura di), *Comunità di imprese. Sistemi locali in Italia tra Otto e Novecento*, Il Mulino, Bologna.

RULLANI E. (2004), *Dai distretti alla distrettualizzazione: le forze che fanno (e disfano) il sistema territoriale*, pp. 111-170.

RULLANI E. (2004), *Economia della conoscenza: creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.

RULLANI E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale: produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma.

RULLANI E. (2006), *Dove va il Nordest: vita morte e miracoli di un modello*, in serie *nordest europa.it*, Marsilio, Venezia.

SAPIR A. (2004, a cura di), *Rapporto Sapir. Europa, un'agenda per la crescita*, Bologna, Il Mulino.

SIMON H., *Il comportamento amministrativo*, Bologna, il Mulino, 1958.

STANISCIA B. (2003), *L'Europa dello sviluppo locale: i patti territoriali per l'occupazione in una prospettiva comparata*, Donzelli Editori, Roma.

Top aziende (2007), *Le 2000 società leader 2007*, Società Editrice Lombarda.

TRIGILIA C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, GLF Editori Laterza.

VENETO INNOVAZIONE, *e-Cluster l'evoluzione dei distretti produttivi*.

Documenti

Commissione Europea (D.G. Impresa e Industria), *European Innovation Progress Report 2006*.

Commissione Europea, DG Impresa e Industria [ENTR/I3/JA D(2007)], *Discussion paper in preparation of the future Communication Towards an increased contribution from standardisation to innovation in Europe*, Bruxelles.

Commissione Europea, *Proposta di Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio relative a competenze chiave per l'apprendimento permanente*, COM (2005) 548 def., 10.11.2005.

Commissione Europea, *Towards a European strategy in support of innovation in services: Challenges and key issue for future actions*, SEC (2007) 1059, 27.07.2007.

Comunicazione della Commissione Europea, *Completing the Internal Market. White Paper from the Commission to the European Council* (Milan, 28-29 June 1985), [COM(85)310 final], 14 giugno 1985.

Comunicazione della Commissione Europea, *Implementing the Community Lisbon Programme. More Research and Innovation – Investing for Growth and Employment: A Common Approach*, COM (2005) 488 finale, 12.10.2005.

Comunicazione della Commissione Europea, *Innovation policy: updating the Union's approach in the context of the Lisbon strategy*, COM (2003)112 final, 11.03.2003.

Comunicazione della Commissione Europea, *Investire nella ricerca: un piano d'azione per l'Europa*, COM (2003)226 final/2, 4.6.2003.

Comunicazione della Commissione Europea, *Obiettivi strategici 2005-2009. Europa 2010: un partenariato per il rinnovamento*, COM (2005)12.

Comunicazione della Commissione europea, *Politica dell'innovazione: aggiornare l'approccio dell'Unione Europea nel contesto della strategia di Lisbona*. [COM (2003)112 def. Non pubblicata sulla Gazzetta ufficiale], 11.03 2003.

Comunicazione della Commissione Europea, *Putting knowledge into practice: A broad-based innovation strategy for the EU*, COM (2006) 502 final, 13.09.2006.

Decisione C(2004)5752 del 27.12.2004 di approvazione del Programma Regionale di Azioni Innovative del Veneto (PRAI).

Decisione della Commissione Europea, *Accelerare lo sviluppo e la diffusione dei servizi on line nella Regione Veneto*, C(2002)879, 27.02. 2002 .

Fondazione Nord Est e cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, *L'innovazione nelle imprese del nord est. La via della competitività*, Quaderni FNE, Collana Osservatori n. 67, novembre 2007.

Interrogazione scritta E-0659/01 di Philip Bushill-Matthews (PPE-DE) alla Commissione. Consiglio europeo di Lisbona e innovazione. Gazzetta ufficiale n. 261 E del 18/09/2001 pag. 0171 – 0171.

Legge Regionale 598/1994 – agevolazioni a sostegno degli investimenti per la ricerca industriale e lo sviluppo precompetitivo nelle PMI – Bando 2005.

Legge regionale 6 settembre 1988, n. 45 (BUR n. 53/1998).

Libro Bianco della Commissione Europea, *La governance europea*, COM (2001) 428 definitivo/2.

MESSINA P. (2007), *Politiche per lo sviluppo locale e spazio europeo*, IN.T.E.S.A – Arad, 2 ottobre 2007.

Patrizia Messina, *Politiche per lo sviluppo locale e innovazione*, in Quaderni Criapi “Innovazione, distretti industriali e filiere globali: il caso Veneto” , 1 settembre 2007.

Piano Operativo Regionale POR parte FESR. Programmazione 2007-2013 obiettivo “Competitività regionale e occupazione”, Regione del Veneto Segreteria Generale della Programmazione Direzione Programmi Comunitari.

Raccomandazione della Commissione Europea n. 1422 del 6 maggio 2003 che sostituiva a decorrere dal 1° gennaio 2005, la precedente raccomandazione 96/280/Ce.

Radaelli C.M (2003), *The Open Method of Coordination: a new governance architecture for the European Union?*

Regione del Veneto (2007), Libro Bianco 1, *Forum sulla competitività*. Ricerca e sviluppo, innovazione e trasferimento tecnologico.

Regione del Veneto (2007), Libro Verde 2, *Forum sulla competitività*. Conoscenza, Formazione Superiore, Università e Imprese: strutture organizzative e percorsi di collaborazione.

Risorse in linea

Community Guidelines on state aid to support risk capital investments in SMEs of 19.07.2006,
http://ec.europa.eu/comm/competition/state_aid/others/risk_capital_guidelines_en.pdf

www.jrc.ec.europa.eu

www.cordis.europa.eu/emmf7

<http://cordis.europa.eu/innovation/it/policy/innova-text.htm>

<http://www.proinnoeurope.eu/index.cfm?fuseaction=page.display&topicID=73&parentID=55>

Conclusioni del Consiglio, Consiglio Competitività del 4 dicembre 2006,
http://www.eu2006.fi/news_and_documents/conclusions/vko50/en_GB/1165932111543

www.sintesidialettica.it ,*La sfida dell'europeizzazione alle regioni italiane.*

Ferrara Maurizio, in articolo *Un protocollo per le fabbriche di Ford*, www.corrieredellasera.it, 19 ottobre 2007.

www.migliora.it

<http://www.europa.eu.int/>

www.terzoveneto.it

www.venetoinnovazione.it

www.venetosviluppo.it

www.regione.veneto.it

www.vr.camcom.it

<http://www.ebn.be/content/main.asp?PageID=226>

http://www.europarl.europa.eu/factsheets/4_7_1_it.htm

Ringraziamenti.

Un grazie doveroso alla mia relatrice Prof. Patrizia Messina, per la disponibilità e l'attenzione prestatami.

Ringrazio il dott. Pierantonio Nicoletti perché mi ha dato la possibilità di sfruttare molte occasioni per la realizzazione di questo lavoro.

Grazie a Sabrina e Nicoletta, perché mi hanno sempre incoraggiata e aiutata, con entusiasmo.

Un grazie speciale invece alla mia famiglia, Elsa, mamma e papà, per la fiducia riposta, su tutto.

Grazie a *“colui che più di tutti, mi ha fatto credere di poter fare qualunque cosa”*, Pietro, a te.

Un grazie sentito agli amici di sempre e a tutte quelle amicizie speciali incontrate a Padova, ogni persona a modo suo, ha contribuito a rendere le cose più facili, credendo in me, ma soprattutto facendomi stare bene.