

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE, GIURIDICHE E  
STUDI INTERNAZIONALI

Corso di laurea *Magistrale* in Studi Europei



LA GOVERNANCE DELL'ECOSISTEMA INNOVATIVO:  
LO STATO DELL'ARTE E POSSIBILI SVILUPPI PER UN  
RILANCIO DEL TERRITORIO PADOVANO NEL  
PANORAMA EUROPEO

*Relatore:* Prof.ssa GIORGIA NESTI

*Laureando:* ERIC AMARAL GARCIA  
matricola n. 1172289

A.A. 2018/2019

*Alla mia famiglia e ai miei amici, fonte di allegria, gratificazione e serenità.*

*A Padova, "parva, sed apta mihi".*

# INDICE

<b>Introduzione .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1: LA GOVERNANCE DELL'INNOVAZIONE NEL CONTESTO URBANO E LE SUE IMPLICAZIONI</b>	<b>5</b>
1.1 L'innovazione e le sue declinazioni, dalla sfera nazionale a quella urbana .....	5
1.1.1 L'innovazione e la sua implementazione a diversi livelli di governance .....	5
1.1.2 Gli ambienti intensi di innovazione e i sistemi dell'innovazione .....	10
1.1.3 L'ecosistema innovativo .....	14
1.2 Cluster, città e innovazione .....	18
1.2.1 I cluster come componente dell'ecosistema innovativo .....	18
1.2.2 La città come driver dell'innovazione .....	20
1.2.3 I luoghi dell'innovazione .....	25
1.3 Il rapporto pubblico-privato nello scenario dell'innovazione .....	28
1.3.1 Il modello della tripla elica .....	29
1.3.2 Gli spin-off accademici .....	33
1.3.3 I modelli della quadrupla e della quintupla elica .....	34
<b>CAPITOLO 2: IL FRAMEWORK EUROPEO, LA LINEA POLITICA NAZIONALE E LA STRATEGIA REGIONALE PER L'INNOVAZIONE .....</b>	<b>39</b>
2.1 Principali obiettivi e iniziative dell'Unione Europea per l'innovazione nelle città .....	39
2.1.1 La strategia Europa 2020 .....	39
2.1.2 I programmi di finanziamento comunitari per l'innovazione nelle città .....	45
2.1.3 Best practices e premi europei come stimolo all'innovazione nel contesto urbano .....	47
2.2 Il quadro tematico nazionale .....	50
2.2.1 La direzione del governo italiano in tema di innovazione .....	50
2.2.2 L'attrattività dei talenti in Italia .....	56
2.3 Il ruolo della Regione Veneto: le priorità di investimento dei fondi strutturali per l'innovazione, le potenzialità e le criticità .....	59
2.3.1 La politica di coesione SIE 2014-2020 e la Strategia RIS3 .....	62
2.3.2 Il POR FESR 2014-2020 della Regione del Veneto .....	65
2.3.3 Il POR FSE 2014-2020 della Regione del Veneto .....	67
2.3.4 Le criticità della Regione Veneto .....	68
<b>CAPITOLO 3: IL CASO PADOVANO: IL CONTESTO, LE STRATEGIE E LE POTENZIALITÀ IN AMBITO INNOVATIVO .....</b>	<b>73</b>
3.1 Quadro generale dell'ecosistema patavino .....	73
3.2 Gli attori padovani dell'innovazione .....	86
3.2.1 I soggetti dell'innovazione legati alla sfera istituzionale universitaria .....	87
3.2.2. Gli enti privati dell'innovazione e gli Innovation Hubs .....	90
3.3 I Progetti per l'innovazione locale .....	95
3.4 La governance dell'innovazione nel territorio padovano: sfide e prospettive .....	101

Conclusioni.....	105
Appendici .....	111
Documenti e normativa.....	111
Normative .....	112
Interviste .....	112
Bibliografia .....	113
Sitografia .....	115

## **Introduzione**

Giovedì 6 dicembre 2018 ho partecipato, insieme a una cinquantina di professionisti del territorio, a un workshop dal titolo “un’impresa in un giorno”, tenutosi presso la sede dell’impresa padovana Paradigma Exponential Hub. Si trattava di uno degli appuntamenti organizzati nell’ambito del progetto INN Veneto, finanziato tramite fondi POR FSE 2014-2020 e volto a promuovere l’attrazione dei talenti a livello regionale e il network delle competenze locali.

In questa giornata in cui si sono intervallati speech e testimonianze aziendali inerenti alla sfera tematica dell’innovazione, ho avuto anche modo di sviluppare un’idea di business di innovazione sociale in team, poi premiata in chiusura dell’evento come migliore tra le otto presentate.

Durante questo evento, ho assistito con molto interesse all’intervento del consigliere comunale Enrico Fiorentin, che in qualità di rappresentante del Comune di Padova ha illustrato la partecipazione della città all’iniziativa europea Digital Cities Challenge, finalizzata appunto a permettere alle città aderenti di confrontarsi e condividere best practices per implementare la propria transizione digitale, in linea con i punti cardine della strategia Europa 2020, delineata dalla Commissione Europea e oggetto di analisi del presente elaborato. Durante il suo discorso, Fiorentin ha menzionato diverse realtà padovane altamente innovative e alcune iniziative presenti sul territorio, che in questo ultimo periodo hanno contraddistinto Padova come città aperta all’innovazione, permettendole di conseguenza di essere selezionata per partecipare a questo progetto comunitario.

Sono rimasto abbastanza stupito quando la platea, come già accennato composta per lo più da imprenditori locali, si è detta all’oscuro di gran parte delle iniziative esistenti così come dell’esistenza di alcuni soggetti operanti nell’ambito dell’innovazione (nelle sue diverse accezioni). La domanda sorta dal pubblico su cui mi sono soffermato a pensare è stata: ‘da ciò che ci ha illustrato, Padova è una città molto più all’avanguardia di quanto non sembri al cittadino, perché non ne parlate mai?’.

Questa considerazione è stata poi accompagnata da altre affermazioni che hanno confermato una lacunosa comunicazione tra l'amministrazione, la società civile, e per l'appunto anche le imprese.

Nel corso dell'ultimo anno, tramite lo sviluppo di progetti paralleli ai miei impegni accademici, mi sono avvicinato al mondo dell'innovazione, anche partecipando a un contamination lab offerto dalla Università Ca' Foscari di Venezia e approfondendone certi aspetti quali ad esempio le componenti della cosiddetta rivoluzione 4.0 e dei suoi risvolti futuri. Inoltre, nell'autunno 2018 ho svolto un tirocinio curriculare in un city network a Rennes, in Francia, in cui ho avuto modo di lavorare su progetti europei di cooperazione transfrontaliera dove spesso l'innovazione risultava essere uno dei concetti cardine legati al quotidiano del cittadino.

Dopo la mia partecipazione al workshop sopra illustrato, ho dunque preso la decisione di fare tesoro degli spunti tratti da tali esperienze, e di provare a rispondere alla domanda sopra riportata, sorta durante il dibattito con il consigliere Fiorentin. Pertanto, tramite lo sviluppo della mia ricerca ho ricostruito un quadro analitico e critico di quello che ho definito "ecosistema innovativo padovano", mostrandone i soggetti e i progetti più rilevanti con l'intenzione di apportare un contributo al Comune di Padova e agli altri enti citati, nel tentativo quindi di colmare il gap comunicativo accennato in precedenza.

La tesi è articolata in tre capitoli.

Nel primo capitolo verrà illustrato lo sviluppo nel tempo di alcuni concetti legati al tema dell'innovazione, che hanno portato a parlare di "ecosistemi innovativi", e "intermediari dell'innovazione". In questa parte introduttiva dell'elaborato riporterò alcuni modelli di governance dell'innovazione dibattuti in letteratura, soffermandomi sui principali attori che vi operano e il loro approccio nelle dinamiche dell'innovazione.

Nel secondo capitolo si farà poi riferimento alla regolazione multilivello dell'innovazione: saranno riportate le linee guida e le iniziative promosse dall'Unione Europea per l'implementazione dell'innovazione nelle città degli stati

membri, i provvedimenti e la linea politica condotta dall'attuale governo italiano a trazione Lega – Movimento 5 stelle nell'ambito dell'innovazione, e la strategia regionale inerente adottata dalla Regione Veneto, con uno sguardo ai programmi operativi regionali relativi ai fondi strutturali europei.

Nel terzo capitolo si entrerà infine nel merito del caso della città di Padova che, visti i paragrafi precedenti, potrà essere analizzato in maniera critica. In questa parte dell'elaborato si riporteranno i risultati della ricerca condotta sulla realtà padovana, con un'introduzione inerente al suo contesto storico. Saranno illustrati i principali players padovani operanti nel mondo dell'innovazione, i progetti sviluppati da questi e dallo stesso Comune, e la situazione attuale di Padova a confronto con le altre città italiane in termini di qualità di vita e altre voci, variabili da tenere in considerazione per valutare lo stato di salute anche del suo ecosistema innovativo.

Per sviluppare l'elaborato è stata utilizzata la metodologia di ricerca *backward*, procedendo per induzione sia durante la ricerca delle fonti bibliografiche relative alle componenti e sviluppi dell'ecosistema innovativo, sia nella mappatura degli attori dell'innovazione dell'ecosistema innovativo di Padova. È stata sviluppata una ricerca di tipo qualitativo, facendo ricorso ad alcune interviste aperte che hanno visto come interlocutori tre testimoni-chiave del sistema innovativo della città di Padova. Trattasi di un consigliere comunale, un professore dell'Unipd con delega al trasferimento tecnologico, e un imprenditore locale. Le interviste sono state condotte per via telefonica nei giorni 3, 5 e 19 giugno 2019, e confrontandone le asserzioni, mi hanno permesso di analizzare criticamente l'ecosistema dell'innovazione presente a Padova e la sua governance. Grazie a questo lavoro di ricerca è stato infatti possibile analizzare il funzionamento e lo stato dell'ecosistema innovativo padovano e le dinamiche relazionali al suo interno; viste le sue peculiarità, è stato possibile illustrare dettagliatamente nelle conclusioni di questa tesi quale sia il modello di governance più appropriato da implementare per sfruttarne appieno le potenzialità in una logica di competitività europea.





# **CAPITOLO 1: LA GOVERNANCE DELL'INNOVAZIONE NEL CONTESTO URBANO E LE SUE IMPLICAZIONI**

## **1.1 L'innovazione e le sue declinazioni, dalla sfera nazionale a quella urbana**

### 1.1.1 L'innovazione e la sua implementazione a diversi livelli di governance

Ai giorni nostri è molto dibattuto il concetto di 'ecosistema dell'innovazione', che caratterizza sempre di più la natura di centri urbani e metropoli europee e non. Dall'inizio del ventunesimo secolo, in molti hanno provato a darne una definizione, ma tutt'oggi non ne esiste una che identifichi la sua natura in maniera univoca. Nel paper *What is an innovation ecosystem* (Jackson, 2011, p. 2) ad esempio l'autrice asserisce che

l'ecosistema dell'innovazione è un sistema aperto che modella le dinamiche economiche di relazioni complesse formate da attori (o entità) il cui obiettivo funzionale è quello di consentire lo sviluppo e l'innovazione della tecnologia. In questo contesto, gli attori che ne fanno parte includeranno le risorse materiali (fondi, attrezzature, strutture, infrastrutture ecc.) e il capitale umano (studenti, docenti, personale accademico, ricercatori del settore, rappresentanti dell'industria, ecc.), che costituiscono le entità istituzionali che partecipano all'ecosistema (ad es. università, istituti di ingegneria, scuole di economia, imprese, venture capitalists, istituti di ricerca universitari industriali, organizzazioni locali di sviluppo economico e assistenza aziendale, agenzie di finanziamento, responsabili politici, ecc.).

Prima di entrare più approfonditamente nel merito dell'ecosistema dell'innovazione, vediamo cosa si intende proprio per *innovazione* dal punto di vista delle imprese, visto che, come mostra la definizione sopra riportata, queste rappresentano un importante attore in questo tipo di sistema. Tra i primi ad avviare il dibattito scientifico intorno a questo concetto ci fu l'economista statunitense Joseph Schumpeter, che ne parlò già nel suo volume "Teorie dello sviluppo

economico” nel 1912, identificandolo con il verificarsi di cambiamenti discontinui e rivoluzionari, e come vero nucleo dello sviluppo economico che interrompe la modalità statica dell’economia, incanalandola in un percorso dinamico<sup>1</sup>. Egli sostenne che il cambiamento economico ruota attorno all’innovazione, alle attività imprenditoriali e al potere di mercato che queste hanno. Inoltre, sottolineò che l’innovazione non è necessariamente legata alle invenzioni, di diversa natura e non sufficienti per innescare un cambio di rotta nell’economia. Nello specifico, identificò l’innovazione in 5 voci diverse:

1. Il lancio di un nuovo prodotto o di una nuova specie di prodotti già noti
2. L’applicazione di nuovi metodi di produzione o di vendita di un prodotto
3. L’apertura di un nuovo mercato
4. L’acquisizione di nuove fonti di approvvigionamento di materie prime o semilavorati
5. Una nuova struttura industriale

In maniera analoga si è attestata la ben più recente definizione dell’OECD del 2005 ripresa da Gault, secondo cui ‘per innovazione si intende l’implementazione di un prodotto (sia esso un bene o servizio) o di un processo, nuovo o considerevolmente migliorato, di un nuovo metodo di marketing, o di un nuovo metodo organizzativo con riferimento alle pratiche commerciali, al luogo di lavoro o alle relazioni esterne’ (Gault, 2018, p. 2). Come si può dedurre, il cambiamento continuo apportato dall’innovazione non si limita al tipo di tecnologia adoperata (come credono i più, erroneamente), ma può arrivare a plasmare svariati campi di applicazione, partendo da quello sociale fino a quello imprenditoriale.

Come vedremo, l’innovazione è il propulsore del cambiamento sia nella sfera privata sia nella sfera pubblica. Per quanto riguarda l’Unione Europea, questa definisce genericamente l’innovazione come ‘l’uso di nuove idee, prodotti o metodi dove non sono stati usati in precedenza’<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Cfr. Schumpeter (1912)

<sup>2</sup> [www.ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Innovation](http://www.ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Innovation)

Infatti, per il Community Innovation Survey (CIS), sondaggio condotto in tutti gli stati membri dell'Unione europea per raccogliere dati sulle attività di innovazione nelle imprese, un'innovazione è definita come 'un prodotto nuovo o significativamente migliorato (buono o servizio) introdotto sul mercato o l'introduzione all'interno di un'azienda di un processo nuovo o significativamente migliorato'<sup>3</sup>.

Rimanendo nell'ambito dell'Unione Europea sorge dunque immediato chiedersi quale sia l'andamento dell'innovazione nei paesi membri. Essendo questo un concetto estremamente ampio e complesso, l'Unione misura questa variabile attraverso l'utilizzo di un indice composito chiamato *Summary Innovation Index*, che riassume le prestazioni di una gamma di diversi indicatori: i fattori abilitanti, le attività degli enti e i rispettivi output (Redi, Di Minin, & De Marco, 2015). Tramite il monitoraggio di questo indice, la Commissione Europea pubblica annualmente l'*European Innovation Scoreboard*<sup>4</sup>, che fornisce un'analisi comparativa delle prestazioni relative all'innovazione nei paesi dell'UE, in altri paesi europei e in quelli confinanti.

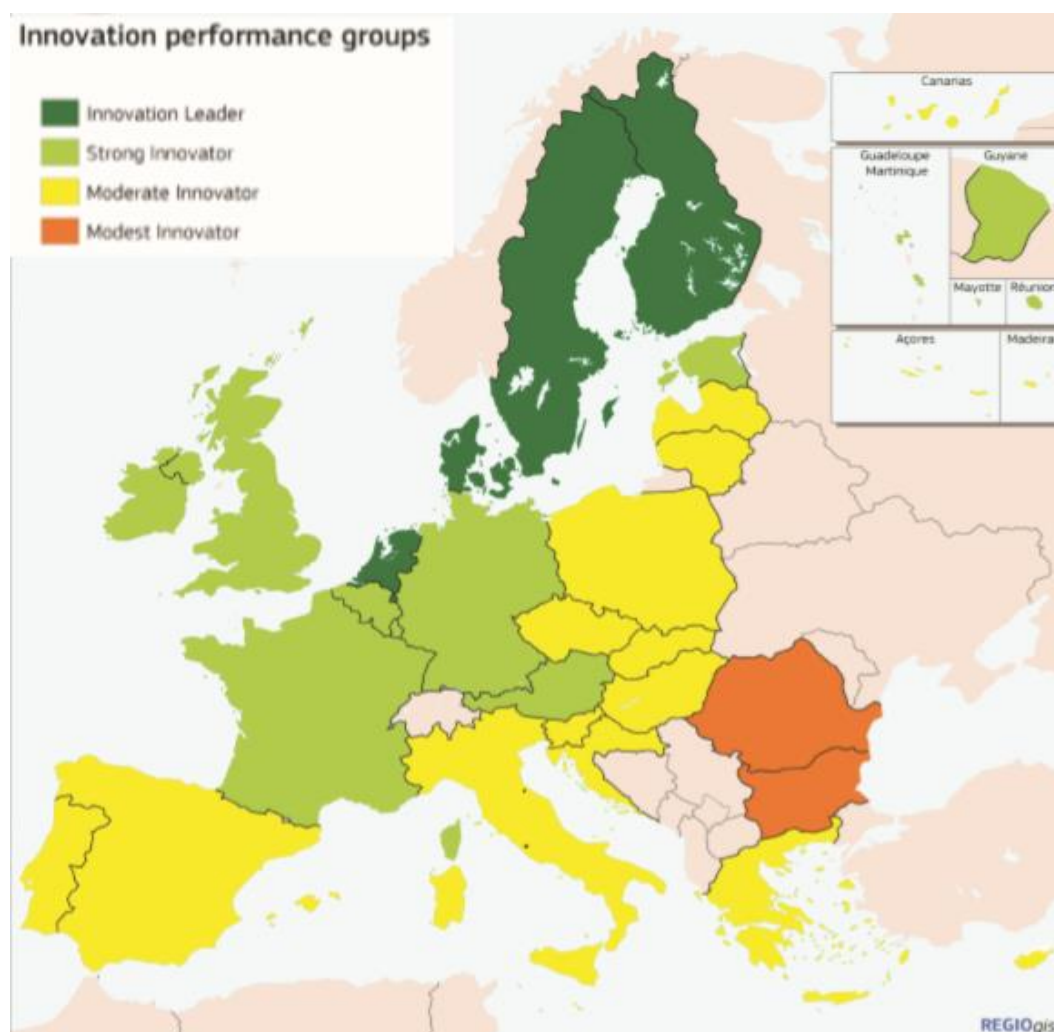
Nello specifico, l'ultima valutazione è stata pubblicata il 19 giugno 2019 (v. Fig 1), e mostrava l'andamento dell'innovazione suddividendo i paesi in quattro categorie in base alla propria performance, dagli *innovation leaders* ai *modest innovators*, passando per i *strong innovators* e i *moderate innovators*.

---

<sup>3</sup> [www.ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Innovation](http://www.ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Innovation)

<sup>4</sup> [www.ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards\\_en](http://www.ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en)

Figura 1 European Innovation Scoreboard 2019



Fonte: [www.ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards\\_en](http://www.ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en)

Nel costituire queste quattro categorie, l'EIS considera quattro indicatori principali, ovvero le condizioni contestuali, gli investimenti, le attività di innovazione e gli impatti di questi sull'impiego e sulle vendite; come mostrato nella figura che segue (v. Fig. 2), gli indicatori sono a loro suddivisi in altre voci, per un totale di 27 variabili.

Figura 2 Metodo di misurazione utilizzato dall'European Innovation Scoreboard

<b>FRAMEWORK CONDITIONS</b>	<b>INNOVATION ACTIVITIES</b>
<b>Human resources</b>	<b>Innovators</b>
1.1.1 New doctorate graduates	3.1.1 SMEs with product or process innovations
1.1.2 Population aged 25-34 with tertiary education	3.1.2 SMEs with marketing or organisational innovations
1.1.3 Lifelong learning	3.1.3 SMEs innovating in-house
<b>Attractive research systems</b>	<b>Linkages</b>
1.2.1 International scientific co-publications	3.2.1 Innovative SMEs collaborating with others
1.2.2 Top 10% most cited publications	3.2.2 Public-private co-publications
1.2.3 Foreign doctorate students	3.2.3 Private co-funding of public R&D expenditures
<b>Innovation-friendly environment</b>	<b>Intellectual assets</b>
1.3.1 Broadband penetration	3.3.1 PCT patent applications
1.3.2 Opportunity-driven entrepreneurship	3.3.2 Trademark applications
	3.3.3 Design applications
<b>INVESTMENTS</b>	<b>IMPACTS</b>
<b>Finance and support</b>	<b>Employment impacts</b>
2.1.1 R&D expenditure in the public sector	4.1.1 Employment in knowledge-intensive activities
2.1.2 Venture capital expenditures	4.1.2 Employment fast-growing enterprises of innovative sectors
<b>Firm investments</b>	<b>Sales impacts</b>
2.2.1 R&D expenditure in the business sector	4.2.1 Medium and high-tech product exports
2.2.2 Non-R&D innovation expenditures	4.2.2 Knowledge-intensive services exports
2.2.3 Enterprises providing training to develop or upgrade ICT skills of their personnel	4.2.3 Sales of new-to-market and new-to-firm product innovations

Fonte: Commissione Europea - European Innovation Scoreboard 2019

Nell'osservare la figura 2 è interessante notare come lo scoreboard intenda l'innovazione come un concetto comprensivo di una ampia gamma di valori (afferenti a diverse discipline, da quella sociale a quella economica) che spaziano dalla presenza sul territorio di capitale umano qualificato, all'impiego del personale in attività di alto livello di conoscenza. Nella mappa sopra riportata inoltre, dando uno sguardo alle performances registrate, emerge una suddivisione abbastanza netta tra i paesi dell'Unione meridionali, centro-orientali e settentrionali. A supporto di questa differenziazione abbastanza netta vi sta l'osservazione di Mercan, secondo cui il 'livello del processo di innovazione dipende da fattori istituzionali e culturali, nonché dalla tecnologia e dagli investimenti' (Mercan & Goktas, 2011, p. 3). A proposito di ciò durante gli anni '90 è stato suggerito l'approccio dei *sistemi di innovazione* per spiegare il quadro istituzionale e sociale che influenza le attività innovative. Questo approccio sistemico, illustrato nel prossimo paragrafo, tiene conto appunto anche delle dimensioni tecnologiche ed economiche del cambiamento innovativo<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> *Ibidem*

Al fine di facilitare i processi innovativi inter e intra-istituzioni ed enti privati, è sicuramente rilevante la qualità generale dell'ambiente istituzionale e i tipi di interazioni che si vengono a creare tra gli attori coinvolti.

### 1.1.2 Gli ambienti intensi di innovazione e i sistemi dell'innovazione

I sistemi dell'innovazione rappresentano una categoria degli ambienti intensi di innovazione, di cui si parla laddove in specifiche aree geografiche si registrano numerosi processi di innovazione.

Anche detti *intense innovation environments*, questi sono definiti come 'quegli spazi speciali che si propongono di accelerare il tasso di innovazione e dove avviene una proliferazione di nuove industrie ad alta tecnologia' (Roberts, 2005, p. 1). L'interesse nello studio di questi si è esteso su scala internazionale già a partire dagli anni Settanta. Nello specifico, 'sono stati descritti in maniera distinta diversi ambienti intensi dell'innovazione in base alle loro specificità, denominati cluster industriali, città dell'informazione, le tecnopolis, i parchi scientifici e i sistemi di innovazione regionale'<sup>6</sup>. Tutti questi termini indicano fondamentalmente contesti circoscritti in cui si dice che il tasso di innovazione volto all'attività commerciale sia accelerato.

L'economista Schumpeter è stato il primo a proporre il concetto di cluster industriale (che approfondirò nei prossimi paragrafi), argomentando che le innovazioni non sono distribuite in modo uniforme sull'intero sistema economico in maniera casuale, ma appunto tendono a concentrarsi in cluster, che comprendono determinati settori e si insediano nei dintorni di un'area geografica.

Il concetto di città dell'informazione è stato discusso da un certo numero di teorici, ma in generale questa può essere definita come una metropoli che è stata resa ricca di informazioni grazie all'utilizzo di avanzate tecnologie di comunicazione, informazione e inerenti al trasporto. Il concetto di tecnopolis si distingue poi da quello di città dell'informazione nella misura in cui, mentre l'uso di tecnologie avanzate nel primo è il fattore principale della creazione dell'ambiente di

---

<sup>6</sup> *Ibidem*

innovazione, in quest'ultimo ne rappresenta solo uno di più elementi costitutivi. Generalmente, i teorici che usano il termine tecnopolis ne sottolineano anche le specificità che caratterizzano il processo di gestione o il ruolo degli imprenditori nello stimolare i processi dell'innovazione. Tuttavia, i due concetti si sovrappongono e spesso sono stati usati insieme per descrivere la direzione futura verso cui convergeranno le grandi città che desiderano competere nell'economia globale. Infine, c'è una varietà di ambienti in tutto il mondo chiamati parchi scientifici, tecnologici o industriali. Questa etichettatura risulta talvolta incoerente tra le nazioni, il che crea una certa confusione. Ad ogni modo, i parchi scientifici o tecnologici sono definiti come quegli ambienti intensi dell'innovazione dove il trasferimento tecnologico (concetto che illustrerò a breve) tra università e impresa sta al centro del dibattito. Un esempio di parco scientifico virtuoso è lo Stanford Research Park, diventato poi un modello nel mondo. La Stanford University, operante nel cuore della Silicon Valley, ha in questo caso formalizzato il legame con l'industria in modo innovativo attraverso lo Stanford Research Institute e lo Stanford Research Park, fondati nel 1951<sup>7</sup>. Proprio per sottolineare il ruolo chiave dell'università nel processo aggregativo delle imprese insediatevi, il nome attuale è andato a sostituire l'originale denominazione Stanford Industrial Park. È anche grazie ai processi dell'innovazione susseguitisi in questo parco scientifico che si deve la fama e lo sviluppo della Silicon Valley, emblema degli innovation intense environments.

Nelle precedenti righe sono state fatte distinzioni tra i diversi ambienti intensi di innovazione descritti dalla letteratura, ma queste differenze appaiono poco nette e piuttosto vaghe. In primo luogo, sebbene vi siano certe similitudini tra le metodologie usate a livello internazionale per facilitare la creazione e la formazione di questi ambienti, questo pressapochismo è dovuto al fatto che vi sono marcate incoerenze nei termini usati per descriverli, a livello internazionale. Ad esempio, il termine *parco scientifico* utilizzato nel Regno Unito e in Australia si riferisce generalmente a luoghi nati per impulso delle università. In Giappone invece, ad esempio, non vi è alcuna correlazione tra quello che si chiama Kanagawa Science Park (sorto vicino a Tokyo) e l'università; la Silicon Valley stessa è stata descritta

---

<sup>7</sup> Ivi, p.11

negli anni dai teorici con termini differenti, prima come come tecnopolis, poi come città dell'informazione, e infine come sistema di innovazione regionale<sup>8</sup>. Ad ogni modo, quegli specifici ambienti intensi di innovazione dove si forma un'interazione continuativa tra pubblica amministrazione, università e piccole e medie imprese prendono il nome di *sistemi di innovazione*, che si contraddistinguono da altri appunto per la presenza del Pubblico tra i soggetti coinvolti. Il dialogo che si viene a creare tra questi attori è volto a produrre conoscenza e sviluppare nuove tecnologie in una regione o in un paese (Mercan & Goktas, 2011); si parla dunque talvolta di sistemi di innovazione (di più ampia scala geografica) nazionali o regionali, a seconda della porzione territoriale coinvolta. Il concetto moderno del sistema di innovazione nazionale è stato ispirato da Frederick List che, con il suo lavoro "Il sistema nazionale di economia politica" pubblicato nel 1841, comparò i livelli di crescita economica tedesca e britannica mettendo in stretta connessione i rispettivi tassi di industrializzazione con la gestione più o meno plurale del cambiamento tecnologico. In seguito, fu poi l'economista danese Lundvall che formalizzò la teorizzazione di questi sistemi di innovazione nazionale, mettendo l'accento sull'importanza del ruolo delle reti che operando con una sola voce vanno ad apportare un valore aggiunto significativo al territorio<sup>9</sup>.

A livello nazionale le imprese e gli organismi pubblici sono integrati in un sistema socio-economico ampio in cui gli effetti culturali e politici, e le politiche economiche consentono di determinare le dimensioni, la direzione e il relativo successo delle attività innovative innescate.

Il ricercatore svedese Edquist, ha poi sottolineato come l'innovazione abbia una natura sistemica che porta le aziende e le altre organizzazioni pubbliche e private ad innovare in maniera corale ed interdipendente. Edquist ha fatto notare che il comportamento delle organizzazioni, sotto questo aspetto, è spesso guidato dal policy-making delle istituzioni (ad esempio norme e leggi che stimolano incentivi o talvolta creano impedimenti all'innovazione)<sup>10</sup>, che dunque mantiene una certa incidenza.

---

<sup>8</sup> *Ivi*, p. 3

<sup>9</sup> Cfr. Lundvall, 1992

<sup>10</sup> Cfr. Edquist, 2005



Le stesse istituzioni fanno parte dei soggetti responsabili della produzione e della commercializzazione della conoscenza, protagonista nella società di oggi. Lo studio dei sistemi di innovazione ha portato Edquist a delinearne le criticità e gli aspetti positivi. Innanzitutto, il loro approccio sistemico pone l'innovazione e i processi di apprendimento al centro dell'attenzione delle politiche, dando risalto all'importanza della formazione anche in questa disciplina. Inoltre, non solo adotta una prospettiva olistica e interdisciplinare, ma anche prospettive storiche ed evolutive, in maniera che siano chiari gli sviluppi dei sistemi dell'innovazione nel tempo e le cause degli output ottenuti. In quarto luogo, questo approccio enfatizza l'interdipendenza dei soggetti coinvolti. Altro punto di forza è che questo studio comprende sia le innovazioni di prodotto e di processo che le loro sottocategorie, senza trascurarne gli aspetti minori. Edquist<sup>11</sup> ne ha poi discusso anche le tre debolezze: in primo luogo, il concetto di istituzione presenta ambiguità nelle sue definizioni. La seconda debolezza sta nella descrizione dei sistemi di innovazione data fin qui dagli studiosi, che non ne hanno saputo individuare confini ben definiti: Non c'è una teoria chiara che definisca cosa debba essere incluso nel sistema e cosa escluso. Infine, i sistemi di innovazione non possono essere definite teorie formali perché non suggeriscono relazioni causali tra le sue componenti, ma sono una mera rappresentazione di una generica rete collaborativa.

Altro termine che si ricollega al concetto di sistema dell'innovazione è l'ecosistema dell'innovazione, di una natura più dinamica rispetto al primo e caratterizzato da una struttura in continua evoluzione, guidata da nuovi desideri e nuove circostanze degli attori operanti al suo interno.

---

<sup>11</sup> *Ibidem*

### 1.1.3 L'ecosistema innovativo

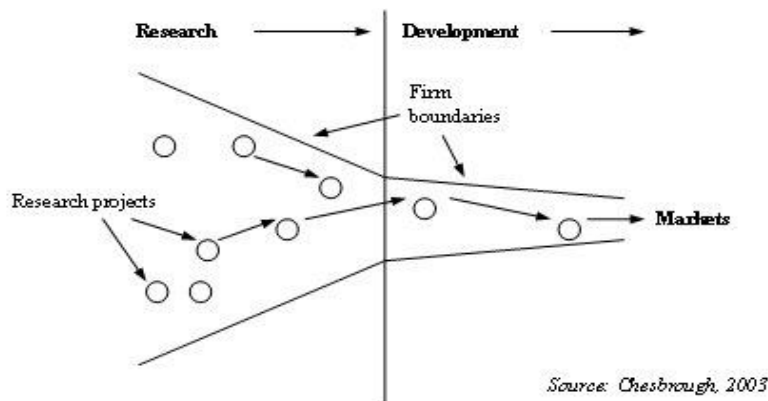
In letteratura è ridondante la presenza di definizioni dei sistemi innovativi, ma tutt'oggi non ne esiste una dominante. Con lo sviluppo della trattazione su questi, si è arrivati alla coniazione del termine ecosistema innovativo, descritto anch'esso in svariate modalità e discusso a partire dal XXI secolo.

Mentre alcuni lo ritengono un sinonimo del precedente, per altri l'ecosistema si contraddistingue per la sua maggiore dinamicità: il sorgere diffuso di questa terminologia è collegato al cambiamento radicale del modello di innovazione negli ultimi vent'anni: passando da un modello chiuso ad un modello aperto, i protagonisti non sono più le aziende ma le 'reti locali di attori fatte da imprese, ricerca e education/training, finanza e settore pubblico, consumatori (appunto spesso chiamate "ecosistemi di innovazione")

L'interdipendenza tra gli attori dell'innovazione è ciò che più caratterizza un ecosistema innovativo, al punto che questo è considerato altamente sviluppato quando i soggetti ivi partecipanti sono aiutati a operare oltre i propri confini organizzativi, portando alla trasformazione e allo sviluppo della conoscenza nella sfera dei processi dell'innovazione (Mercan & Goktas, 2011).

La figura 3 mostra il modello dell'innovazione adottato nelle imprese fino alla fine del secolo scorso. Questa metodologia, tutt'ora in uso seppur sempre più in calo, presentava diversi limiti, primo tra tutti la mancanza di feedback esterni riguardo la qualità ed efficacia del proprio processo.

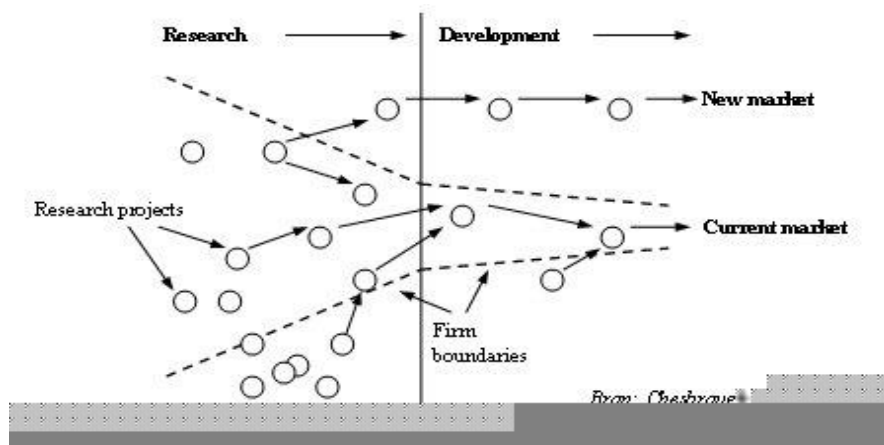
Figura 3 il processo tradizionale dell'innovazione nei brand



Fonte: [openinnovation.eu](http://openinnovation.eu)

Per ovviare a queste lacune si è andato affermando il paradigma denominato *open innovation* (v. Fig. 4), coniato da Chesbrough e che afferma che le imprese possono e debbono fare ricorso ad idee esterne, così come a quelle interne, ed accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche (Chesbrough & Appleyard, 2007). Attraverso questo cambiamento, si può passare dal processo visto nella figura 3 a quello permeabile della figura 4, dove i confini organizzativi non sono più chiusi e dove c'è un'apertura verso l'esterno.

Figura 4 Il funzionamento dell'open innovation applicata ai brand



Fonte: [openinnovation.eu](http://openinnovation.eu)

Ciò ha portato l'innovazione dei brand dall'essere un processo essenzialmente chiuso a una contaminazione tra aziende. Nonostante il concetto dell'open innovation fosse nato in applicazione ai brand e alle aziende private, si è via via notata la sua applicabilità anche alle pubbliche amministrazioni e alle collaborazioni di questa con enti privati e soggetti di vario genere. Oggi è sempre più ricco lo scambio di conoscenza, informazioni e best practices tra gli enti pubblici e privati, e questo crea un circolo virtuoso di collaborazioni. In questo senso, come sostengono in maniera più generica gli stessi autori del modello dell'open innovation, un ecosistema di innovazione può essere inteso come l'insieme di tutte le risorse di sistema (infrastrutture hard e soft, meccanismi di coordinamento ecc.) dedicate a favorire la circolazione di conoscenze in un dato





















Inoltre, è ora da considerare l'aspetto che riguarda l'attrattività delle città per gli investimenti: non si può prescindere da una presenza consistente di investimenti pubblici e privati affinché l'ecosistema innovativo urbano possa ritenersi competitivo. Come sintetizzato da Snieska e Zykieneb (Snieska & Zykiene, 2015),

Una città capace di attrarre investimenti è caratterizzata da un'efficace attività istituzionale, un sistema fiscale ottimale ed è dotata di infrastrutture sviluppate. [...] In molti casi, la scelta della città per gli investimenti è influenzata dall'accessibilità di forza lavoro qualificata e dai suoi costi, dal prezzo delle risorse e dalla concorrenza sul mercato.

Come si evince da queste righe, al fine di attrarre investimenti in un determinato territorio è fondamentale non tralasciare né il coinvolgimento istituzionale né la presenza di forza lavoro qualificata. L'offerta di quest'ultima può risultare molto buona qualora nel territorio sia radicata un'università di prestigio che possa formare professionisti competenti.

### 1.2.3 I luoghi dell'innovazione

L'innovazione rappresenta oggi uno dei principali driver di sviluppo non solo nel mondo imprenditoriale, ma più genericamente anche per le economie regionali e nazionali (Andersson, 2011).

Come ricordato precedentemente, il processo di innovazione si è andato estendendo da un sistema chiuso a un fenomeno inter-istituzionale, insito in collaborazioni di varia natura tra gli attori che popolano gli ecosistemi dell'innovazione. Per questo motivo, l'ibridazione e i pattern relazionali che caratterizzano questi ecosistemi stanno assumendo via via più importanza nello studio delle suddette dinamiche. È in questa logica che si sono sviluppati gli "intermediari dell'innovazione". Questo termine riguarda un ampio ventaglio di soggetti di varia natura, ovvero enti pubblici, attori privati di emanazione pubblica (come per esempio le agenzie di sviluppo territoriale, di cui riporterò un esempio pratico nel terzo capitolo), e imprese a capitale puramente privato, in grado di fornire servizi ad alta intensità di conoscenza (Batterink, Wubben, Klerkx, & Omta, 2010).

Questi soggetti erogano un servizio consono al mercato di oggi, che consiste nello scambio della conoscenza tra gli attori di uno specifico ecosistema. Ricoprono dunque diversi ruoli, e passano dall'essere erogatori di servizi di formazione, a responsabili di trasferimento tecnologico o incubatori d'impresa<sup>20</sup> (Spender, Metaxiotis, Carrillo, & Yigitcanlar, 2010).

Gli amministratori delle città vedono spesso gli spazi innovativi come strumenti di policy significativi per promuovere e supportare lo sviluppo urbano e la crescita economica (Scott, 2006). Al fine di concretizzare il grande potenziale di valore insito negli intermediari dell'innovazione, è necessaria una governance efficace di questi luoghi, che avrà uno spill-over inevitabile anche sugli attori ad essi correlati. In questi termini, il modello dell'open innovation valorizza maggiormente le relazioni tra gli attori in un dato territorio, disponendo questo di un patrimonio cognitivo di saperi, conoscenze e pratiche accumulati nel corso del tempo<sup>21</sup>. Tra gli intermediari dell'innovazione vi è una parte di questi che in letteratura sono denominati *innovation hubs*, che coordinano l'operato dei singoli enti mettendoli in rete e supportandone i risultati (Mizzau et al., 2018).

Visto che questi spazi sono spesso in grado di portare importanti benefici, alcune amministrazioni pubbliche hanno voluto investire importanti risorse per sostenere l'inclusione sociale e lo sviluppo economico. È importante, ai fini dell'elaborato, capire di cosa si tratta esattamente e analizzare i meccanismi che portano questi attori ad avere un'incidenza reale sull'ecosistema innovativo della città.

Secondo la definizione di Mizzau e Montanari,

Gli *innovation hubs* [...] comprendono quegli spazi (es. parchi scientifici, spazi di co-working, incubatori, acceleratori, ec) che aspirano a diventare nodi critici di un ecosistema attraverso la promozione di interazioni faccia-a-faccia tra i suoi membri, lo scambio di conoscenze tacite, il sostegno alle dinamiche di inclusione e di partecipazione civica e il recupero di spazi in disuso.

---

<sup>20</sup> Gli incubatori d'impresa sono organizzazioni che offrono ad aziende, start-up e professionisti una serie di servizi di supporto indispensabili per trasformare un'idea in un progetto imprenditoriale concreto e avviare una nuova impresa. Si tratta di un "ambiente protetto" in grado di accelerare il processo di trasformazione di un'idea in attività vera e propria, capace di generare profitto.

<sup>21</sup> Cfr. Bertacchini, Santagata 2012

Una volta associati questi meccanismi, ci si potrà riferire alla città quale città collaborativa”, basata su un modello di co-governance urbana a tre livelli: condivisione, collaborazione e policentricità (Iaione & Paola, 2015). Esempi pionieristici di spazi dell’innovazione e della conoscenza includono parchi tecnologici e scientifici come il già citato Stanford Research Park (USA), il Cambridge Science Park (UK), e il Sophia Antipolis Technology Park (Francia) (Yigitcanlar & Bulu, 2016). Mentre lo Stanford Research Park, chiamato *l’epicentro della Silicon Valley*, è un parco tecnologico istituito nel 1951 dalla Stanford University (che sin dall’inizio ne ha guidato gli obiettivi) e dalla città di Palo Alto che conta più di 150 aziende, il secondo è stato istituito dal Trinity college (parte costituente dell’università di Cambridge) nel 1970 e il terzo dall’associazione omonima e dal gruppo di interesse economico SALAVOR (che hanno solo in seguito istituito collaborazioni con l’università e che ospitano oggi 5000 studenti e 4000 ricercatori). Tutti e tre sono costituiti oggi da aziende internazionali di spicco operanti nei settori della scienza e della tecnologia, quali l’ICT, media, automotive, scienze della vita, energia, gestione delle risorse, dei rischi e dello sviluppo sostenibile ecc. Nei primi due esempi è stata determinante la presenza di un polo universitario di riconosciuta reputazione e tradizione, che ne traina il coordinamento ed è motivo di grande appeal.

Grazie alla presenza delle università e del loro ruolo forte, le imprese insediative hanno potuto contare sin da subito su una mission precisa e condivisa del parco scientifico, sulla presenza di capitale umano altamente qualificato e su un’alta qualità della ricerca; inoltre sono state determinanti al loro interno le imprese di venture capital, che hanno funto da propulsore per le aziende in fase costitutiva. Nonostante il successo che questi tre esempi hanno riscosso, varie criticità minacciano la costituzione di spazi dell’innovazione di questo genere. Può essere ad esempio delicato l’equilibrio che deve conciliare l’entusiasmo di alcuni attori partecipanti e la resistenza di altri nella contaminazione dei saperi, visto che taluni possono vedere l’hub come un potenziale acceleratore di competizione (Cohen, Almirall, & Chesbrough, 2016).

Questa tensione tra competizione e collaborazione è fonte di preoccupazioni che spesso possono portare al fallimento delle attività di collaborazione appunto. È necessario pertanto prestare attenzione alla gestione di questi rapporti già nella fase iniziale della loro ideazione.

### **1.3 Il rapporto pubblico-privato nello scenario dell'innovazione**

Si è fin qui parlato ampiamente dell'innovazione in senso lato, dei sistemi ed ecosistemi dell'innovazione, delle città e degli attori coinvolti in questi ambienti. Nello specifico, si è sottolineata l'importanza del coinvolgimento delle industrie (e i relativi cluster in cui queste si raggruppano per motivi geografici, delle risorse, o per obiettivi comuni), delle amministrazioni pubbliche e delle università. In particolare, quest'ultime sono indispensabili perché si crei un ambiente economicamente competitivo, infatti sono veri e propri magazzini di conoscenza, e promotrici del trasferimento tecnologico verso le imprese: nonostante nel corso dell'elaborato questo sia stato menzionato già diverse volte, è opportuno soffermarsi sul concetto di trasferimento tecnologico.

Come ripreso da Muscio nel suo elaborato, quando si parla di trasferimento tecnologico ci si riferisce al 'processo di conversione delle scoperte scientifiche in prodotti e processi che le imprese possono commercializzare' (Muscio, 2008, p. 245). Il dialogo tra università e impresa fa parte delle dinamiche relazionali insite nel modello della tripla elica, che per l'appunto richiama all'interconnessione tra istituzione pubblica, impresa e università. Vediamolo ora nel dettaglio.



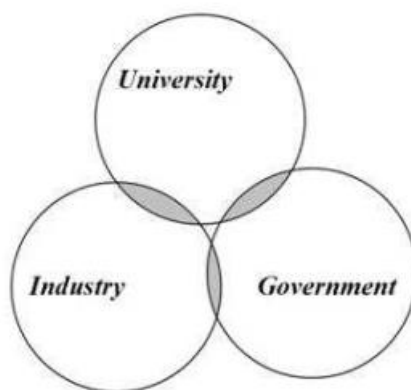
### 1.3.1 Il modello della tripla elica

Così come descritto da Etzkowitz, ‘i sistemi della tripla elica sono un costrutto analitico definito dal punto di vista della teoria dei sistemi come un insieme di’:

- Componenti: le sfere istituzionali di Università, Industria e Governo, ognuna delle quali comprende un ampio insieme di attori,
- Relazioni tra componenti: collaborazione e conflitto moderazione, leadership collaborativa, sostituzione e networking;
- Funzioni: descritte come un insieme di attività specifiche per gli "spazi a tripla elica": gli spazi di conoscenza, innovazione e “consenso”<sup>22</sup>.

Fino agli anni '90 il modello di interazioni orientate al mercato si limitava a rappresentare rapporti bilaterali tra industria, governo e università, e da come si può osservare nella figura seguente, si venivano a creare collaborazioni due a due, disgiunte tra loro (v. Fig 6).

*Figura 6 Le interazioni bilaterali tra industria, governo e università*



*Fonte: Leydesdorff L. (2013) Triple Helix of University-Industry-Government Relations*

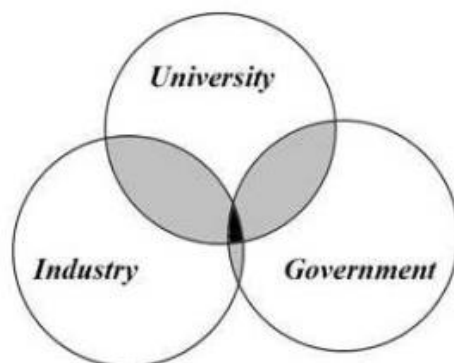
Si è invece consolidata negli ultimi vent'anni e più la teoria secondo cui, per promuovere l'innovazione e farne un elemento centrale della società, si deve andare oltre ai semplici rapporti bilaterali tra università, industria e governo: con la mutua

---

<sup>22</sup> L'insieme di attività che riuniscono i componenti della tripla elica per discutere e valutare le proposte di avanzamento verso un sistema basato sulla conoscenza.

sovrapposizione delle collaborazioni bilaterali sopra raffigurate, si avrà una contaminazione delle tre parti ricca di valore e più articolata (v. Fig.7).

Figura 7 I rapporti di contaminazione tra enti pubblici e privati nell'innovazione



Fonte: Leydesdorff L. (2013) *Triple Helix of University-Industry-Government Relations*

Secondo questa teoria, l'innovazione si basa sulle interazioni incrociate di questi tre attori descritte nel "modello della tripla elica", elaborato dal sociologo Leydesdorff e dallo studioso dell'innovazione Etzkowitz nel 1996. Nel dettaglio, il modello della tripla elica è stato concepito dagli autori (Pique, Berbegal-Mirabent, & Etzkowitz, 2018) come:

Un modello a spirale di innovazione che rispecchia la complessità delle attività e le molteplici relazioni reciproche che si svolgono in diversi punti del processo di capitalizzazione della conoscenza nel vettore scienza / tecnologia.

Ancora, questo modello a spirale vede protagoniste tre componenti principali, illustrate come segue da Christian Iaione ed Elena de Nictolis (2016, p. 75):

1) Innovatori individuali e istituzionali, tra cui *l'innovation organizer*<sup>23</sup>, che occupa un ruolo di rilievo all'interno delle istituzioni pubbliche e si fa carico di portare avanti una visione di sviluppo basata sulla conoscenza, coordinando processi di innovazione dall'alto o dal basso, e differenti soggetti che sono portatori di background organizzativi e prospettive variegate [...]

---

<sup>23</sup> Non è chiara la figura esatta cui si riferiscono gli autori, ma reputo possibile che questi ruoli potrebbero essere ricoperti da un eventuale assessore con delega all'innovazione

2) Innovatori di ricerca e sviluppo : all'interno delle aziende ma anche nelle università, nelle ONG e nelle istituzioni ci sono vari settori che si occupano di portare avanti l'innovazione. [...]

3) *Istituzioni* che possono coincidere o con le singole sfere istituzionali quali industrie, istituzioni pubbliche o università [...] oppure i. "ibride", cioè operanti nelle intersezioni tra i tre attori del sistema. In quest'ultima categoria possono essere incluse le istituzioni di supporto al business, come gli acceleratori di startup, gli incubatori tecnologici e i parchi scientifici, i laboratori di ricerca governativi e gli uffici di trasferimento tecnologico universitari.

Leydesdorff ed Etzkowitz mostrano nel loro modello come in una società oramai basata sulla conoscenza, i confini una volta rigidi tra il settore privato e quello pubblico, ricerca e tecnologia, università e industria, stiano scomparendo.

Mentre l'industria è l'attore che tradizionalmente funge da centro della produzione, le istituzioni pubbliche si occupano della formazione delle relazioni e garantiscono scambi e interazioni stabili, talvolta fungendo da ponte tra l'università e le imprese e accompagnandone le iniziative sul territorio. Allo stesso modo, le università sono la fonte della conoscenza e della tecnologia, e non si può prescindere dal farne quindi un ruolo di altrettanta importanza. Nel contaminarsi tra loro, ognuna di queste tre sfere può talvolta ricoprire il ruolo delle altre. Ad esempio, alle volte l'università va a sostituire le aziende laddove questa supporti la creazione di startup in progetti di accelerazione di idee e incubazione. Proprio per questo motivo, come descritto poco sopra 'mentre le università sono state tradizionalmente considerate come una struttura di supporto per innovazione, fornitura di personale qualificato, risultati di ricerca e conoscenze all'industria, una delle principali differenze rispetto agli approcci precedenti è che il modello della tripla elica ha finalmente portato l'università a uno status equivalente' rispetto a governo e industria (Leydesdorff & Etzkowitz, 1997, p. 114).

Come ripreso nel lavoro di Ranga ed Etzkowitz poi, (Ranga & Etzkowitz, 2015), ci sono diversi motivi per cui si è osservato uno sviluppo del ruolo dell'università sempre più da protagonista nella società della conoscenza<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Secondo l'enciclopedia Treccani, per « Knowledge society » si intende 'una società nella quale il ruolo della conoscenza assume, dal punto di vista economico, sociale e politico, una centralità fondamentale nei processi di vita, e che fonda quindi la propria crescita e competitività sul sapere, la ricerca e l'innovazione.

In primo luogo, gli autori sottolineano che è stato determinante nel corso degli anni il delinarsi della "terza missione" universitaria<sup>25</sup>, che ha portato questa istituzione sempre più dentro alle dinamiche dello sviluppo socio-economico della società (in aggiunta alle tradizionali missioni accademiche di insegnamento e ricerca). A sua volta, anche la tendenza delle imprese a utilizzare le infrastrutture di ricerca delle università per i loro obiettivi di ricerca e sviluppo, trasferendo così indirettamente parte dei loro costi allo Stato, ha portato a un legame sempre più stretto tra ricerca e aziende (Ranga & Etzkowitz, 2015).

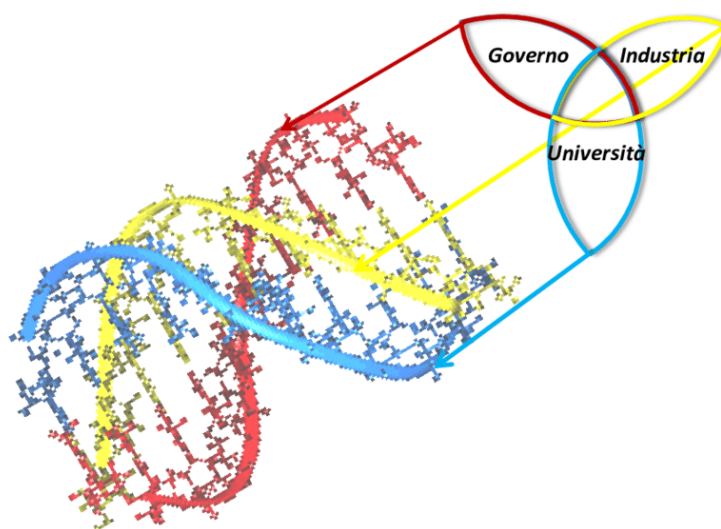
In secondo luogo, la capacità dell'Università di fornire continuamente agli studenti nuove idee, skills e strumenti volti all'imprenditorialità è diventato un asset fondamentale nella società della conoscenza: gli studenti non sono più considerati solamente la futura generazione dei professionisti, ma sono particolarmente incoraggiati a diventare imprenditori (Ranga & Etzkowitz, 2015). Infine, la trovata capacità delle università di avere un ruolo da protagonista nella creazione della tecnologia ne ha fatto un importante promotore del trasferimento tecnologico. I creatori del modello lo hanno inoltre rappresentato graficamente.

In primo luogo, ogni elica si evolve in una dimensione verticale in base alla propria mission; il proprio funzionamento interno tende ad essere indipendente dagli attori esterni, e segue infatti un obiettivo ed una strategia ben precisi. Inoltre, nel loro sviluppo le eliche seguono anche una dimensione orizzontale dovuta alla sovrapposizione vicendevole delle tasks svolte: è così che si viene a creare un sistema circolare interattivo dove ognuna delle tre eliche è protagonista di uno scambio di beni, servizi e funzionalità con le altre due (v. Fig. 8).

---

<sup>25</sup> Accanto ai due obiettivi fondamentali della formazione e della ricerca, l'Università persegue una terza missione, opera cioè per favorire l'applicazione diretta, la valorizzazione e l'impiego della conoscenza per contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della Società ([www.dissgea.unipd.it/che-cosè-la-terza-missione](http://www.dissgea.unipd.it/che-cosè-la-terza-missione)).

Figura 8 Una rappresentazione della struttura delle tre eliche



Fonte: *La dinamica della sostenibilità tra vortici e correnti* (Barile et al., 2015)

Anche graficamente è possibile notare come la contaminazione derivante dal dialogo presente tra le tre eliche crei un ambiente innovativo dove la conoscenza confluisce in tutte le direzioni e non si limita a un solo campo di azione (Pique et al., 2018). Ad ogni modo, come sottolineato da Samo e Huda, ‘in questo processo di innovazione l’università gioca un ruolo cruciale nella creazione di società imprenditoriali’ (Samo & Huda, 2019, p. 4). È in questo senso che si iscrive il crescente fenomeno degli spin-off accademici, che fanno della conoscenza acquisita dalla ricerca universitaria nuove iniziative imprenditoriali.

### 1.3.2 Gli spin-off accademici

In questo contesto di ibridazione tra industria, governo e università dovuto alle dinamiche illustrate dal modello della tripla elica, è sempre più comune il fenomeno che porta alla creazione dei cosiddetti spin-off accademici, ‘società di capitali fondata da un ricercatore universitario per valorizzare commercialmente i risultati

della propria attività di ricerca e le proprie competenze scientifico-tecnologiche, in cui l'Università può partecipare in qualità di socio<sup>26</sup>.

Riprendendo la definizione ed interpretazione riportata sulla piattaforma web dell'Università di Padova<sup>27</sup>,

Dal punto di vista giuridico lo spin-off è una normale società con fini di lucro e il ricercatore, diventando socio di un'impresa, partecipa alle opportunità e ai rischi tipici degli imprenditori. L'Università favorisce la nascita degli spin-off, riconoscendoli tra gli strumenti principali per il trasferimento della tecnologia sul mercato. La condizione è che l'attività svolta sia nettamente distinta e non concorrenziale rispetto a quella istituzionale e commerciale che gli stessi ricercatori svolgono all'interno delle strutture universitarie.

Gli spin-off universitari mettono dunque i ricercatori in grado di valorizzare i propri risultati sul mercato, andando a colmare il gap, tutt'ora presente ma ridotto, tra università e mondo imprenditoriale. In questo senso c'è, per così dire, un avvicinamento della società civile al mercato attraverso i modelli di ibridazione prima illustrati. Senza un ente come lo spin-off accademico sarebbe infatti più complesso per l'individuo ricercatore avere un accesso diretto al mercato. Per approfondire il discorso del coinvolgimento della cittadinanza nelle dinamiche dell'innovazione, riprenderò nel prossimo paragrafo alcuni spunti discussi nella letteratura, inerenti all'espansione del modello della tripla elica.

### 1.3.3 I modelli della quadrupla e della quintupla elica

Nel corso degli anni, il modello della tripla elica è stato molto discusso, ed è stato ulteriormente implementato dagli studiosi, che lo hanno ritenuto troppo limitato in termini di stakeholders coinvolti. Nei precedenti paragrafi si è parlato dell'innovazione come motore dell'ecosistema innovativo prima, e della città poi.

Bisogna prenderne in considerazione, a questo punto, gli effetti sulla società, ed in particolare sulla cittadinanza urbana organizzata e non.

---

<sup>26</sup> [www.unipd.it/spinoff](http://www.unipd.it/spinoff)

<sup>27</sup> [www.unipd.it/spinoff](http://www.unipd.it/spinoff)

Gli autori Carayannis e Campbell hanno formulato in questa direzione il cosiddetto modello della “Quadrupla Elica”, che come si può dedurre va ad aggiungere un ulteriore tassello alla tripla elica.

Il modello a quattro eliche, a differenza del precedente che si “limita” a rendere protagonisti gli enti pubblici e privati già menzionati, pone in primo piano anche le imprese e le organizzazioni attive nel campo della creatività, della cultura, e dell’arte, facendo così riferimento (secondo la mia analisi) alla menzionata creative class di Florida.

Questo tipo di implementazione è stato ideato ‘considerando da una parte il potenziale della cultura e del valore della partecipazione’ (Carayannis & Campbell, 2009, p. 219) e dall’altra ‘l’influenza che la cittadinanza e la società civile hanno sui sistemi di innovazione nazionali e locali’<sup>28</sup>: come teorizzato da Florida e ripreso in precedenza, valorizzando la *creative class* il territorio ne guadagnerà anche in termini di attrattività dei talenti.

Il modello della quadrupla elica è stato poi a sua volta esteso per coinvolgere in primo piano anche la società civile non organizzata, in maniera tale da valorizzare l’innovazione nella sua accezione di innovazione sociale: questa è definita dalla Commissione europea lo ‘sviluppare nuove idee, servizi e modelli per affrontare meglio le questioni sociali. [L’innovazione sociale] invita contributi di attori pubblici e privati, compresa la società civile, per migliorare i servizi sociali’<sup>29</sup>. Nell’ideazione di questo ulteriore modello di governance c’è una netta distinzione della società civile nelle sue due componenti, ovvero la parte organizzata e quella informale. Per ‘attori della società civile non organizzata’ si possono intendere ‘gli innovatori sociali (freelance), i cittadini attivi (esperti), gli artigiani digitali (designers), i citymakers, ecc.’ (Mizzau et al., 2018, p. 77).

Sebbene questi individui differiscono in alcuni modi nel loro operato, essi condividono la caratteristica di agire per collaborare attorno ad una risorsa comune, generando utilità di interesse generale.

---

<sup>28</sup> Ibidem

<sup>29</sup> [www.ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1022&langId=en](http://www.ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1022&langId=en)

Quando si attivano questi attori, avremo la cosiddetta partecipazione attiva, che non solo va ad innescare processi di “democrazia partecipativa”, ma può portare a un contributo importante anche in temi di innovazione nel contesto urbano. I modelli della quintupla, quadrupla e tripla elica, nonostate si riferiscano ai processi di innovazione su scala nazionale possono essere implementabili anche localmente. Illustrati anche questi, si veda la tabella 1 che sintetizza le differenze riscontrate tra i modelli di governance dei concetti fin qui menzionati, prendendo in considerazione i soggetti decisivi al loro interno così come la componente geografica (circo-scritta o meno).

Il simbolo “/” sta a indicare che la voce corrispondente non sempre è caratterizzante.

Tabella 1 Componenti dei modelli di governance

	Ambienti intensi di innovazione	Sistemi di innovazione	Ecosistemi innovativi	Tripla elica	Quadrupla elica	Quintupla elica
Università	X	X	X	X	X	X
Impresa	X	X	X	X	X	X
Settore pubblico		X	X	X	X	X
Creative industry	/	/	/		X	X
Società civile						X
Concentrazione geografica	X	/	X	/	/	/

A parte qualche differenza evidente, nell’osservare questa tabella si evince che i concetti riportati condividono molte caratteristiche. Questo è anche dovuto al fatto che spesso la terminologia usata dagli autori non coincide, e pertanto non vi è sempre una chiara distinzione tra tali voci. In particolare, è interessante notare che



il modello della quintupla elica è l'unico tra quelli mostrati ad affidare un ruolo primario alla società civile.

Anche per questo motivo, questo modello è stato recepito nell'elaborazione della nuova Agenda Urbana<sup>30</sup> dell'Unione Europea, approvata ad Amsterdam nel 2016. Nel patto siglato nella capitale olandese si è affermato infatti che al fine di vincere le articolate sfide tipiche dei contesti urbani, 'è importante che ONG, cittadini, knowledge institutions, imprese e autorità urbane collaborino, nel quadro di riferimento definito dalle politiche locali, per un progresso ambientale, economico, sociale, culturale'. Tra le indicazioni dell'Agenda Urbana, ciò è ritenuto indispensabile al fine di perseguire uno sviluppo sostenibile, altra grande criticità su cui si vuole avere la meglio tramite l'innovazione (sia essa economica, culturale, sociale o tecnologica). Con il patto di Amsterdam si è voluto rimettere al centro del discorso il ruolo delle città, per insistere sull'approccio della governance multilivello, tutt'oggi al centro di un grande dibattito vista la sua non facile applicazione secondo il principio bottom-up auspicato.

Nello specifico, si sono voluti sancire anche a livello europeo i principi previsti dalla nuova agenda urbana delle Nazioni Unite, adottata a Quito nel 2016, nel corso della conferenza "Habitat III"<sup>31</sup>. Al centro dell'Agenda Urbana dell'UE così come in quella dell'ONU vi è la stessa visione infatti di uno 'sviluppo equilibrato, sostenibile e integrato delle nostre città' (Mizzau et al., 2018)

Tramite la nuova Agenda Urbana Europea, come riportato sulla "Relazione della Commissione al Consiglio sull'agenda urbane per l'UE"<sup>32</sup>, ci si è focalizzati principalmente sui tre pilastri del policy-making comunitario, vale a dire sugli aspetti di "better regulation", "better funding", e "better knowledge".

Viste le posizioni dell'Unione Europea nei confronti dell'attore urbano, nel prossimo capitolo andrò a riportare le principali iniziative europee che promuovono l'innovazione al suo interno. Dopodiché, passerò all'analisi delle manovre analoghe sviluppate dall'attuale governo nazionale italiano.

Infine, andando più nello specifico, mi soffermerò sulle strategie tematiche della Regione Veneto, riportando dunque le peculiari priorità di investimento dei fondi

---

<sup>30</sup> [www.euroinnovazione.eu/la-nuova-agenda-urbana-delle-nazioni-unite-le-politiche-urbane/](http://www.euroinnovazione.eu/la-nuova-agenda-urbana-delle-nazioni-unite-le-politiche-urbane/)

<sup>31</sup> [www.habitat3.org/the-conference/about-habitat-3/](http://www.habitat3.org/the-conference/about-habitat-3/)

<sup>32</sup> [www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2017:0657:FIN:IT:PDF](http://www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2017:0657:FIN:IT:PDF)

strutturali e le opportunità offerte a livello regionale, di nuovo, per quanto riguarda la tematica dell'innovazione.

## **CAPITOLO 2: IL FRAMEWORK EUROPEO, LA LINEA POLITICA NAZIONALE E LA STRATEGIA REGIONALE PER L'INNOVAZIONE**

### **2.1 Principali obiettivi e iniziative dell'Unione Europea per l'innovazione nelle città**

#### 2.1.1 La strategia Europa 2020

Stando alla comunicazione COM(2010) 2020<sup>33</sup> della Commissione Europea, con la strategia Europa 2020 si vogliono fare convergere gli Stati membri verso una 'crescita intelligente, sostenibile e inclusiva come mezzo per superare le carenze strutturali dell'economia europea, migliorarne la competitività e la produttività e favorire l'affermarsi di un'economia di mercato sociale sostenibile'.

È importante soffermarsi su questo dettaglio perché le città hanno un ruolo chiave nel portare a termine certi obiettivi, infatti nel corso degli anni la strategia Europa 2020, ha avuto un peso anche nella formulazione delle politiche di sviluppo urbane e regionali. Nello specifico, nella suddetta comunicazione si legge che a prescindere dal livello di governance considerato, affinché la strategia non si applichi in maniera frammentata e lacunosa, gli obiettivi

Sono interconnessi e di reciproca utilità; inoltre,

- un'istruzione migliore giova alle prospettive professionali e contribuisce a ridurre la povertà
- la ricerca e sviluppo, l'innovazione e un uso più efficiente dell'energia ci rendono più competitivi e creano nuovi posti di lavoro
- investire nelle tecnologie pulite serve a combattere i cambiamenti climatici e contemporaneamente a creare nuove opportunità commerciali e di lavoro.

L'interconnessione tra questi tre punti è fondamentale, e non si può prescindere da essa laddove si voglia incentivare la formazione di ecosistemi innovativi: l'integrazione di queste tre sfere tematiche risulta essenziale nella formulazione

---

<sup>33</sup> [www.eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex:52010DC2020](http://www.eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex:52010DC2020)

delle politiche urbane, qualora queste vogliano avere come beneficiari il maggior numero di stakeholders; si ricordano infatti l'importanza del capitale umano, del dialogo tra ricerca universitaria e imprese ed investimenti anche infrastrutturali come componenti di attrazione di talenti e nuove imprese.

Come precedentemente menzionato inoltre, è importante sottolineare la formazione nel 2017 della cosiddetta Unione dell'Innovazione<sup>34</sup>, una delle sette iniziative faro della strategia Europa 2020. Volta soprattutto all'impegno nelle aree tematiche più critiche dei nostri tempi quali i cambiamenti climatici, la sicurezza dell'approvvigionamento energetico e alimentare, la salute e l'invecchiamento della popolazione, questa si è prefissata tre obiettivi principali: fare dell'Europa un attore cardine nel progresso scientifico, rimuovere gli ostacoli all'innovazione<sup>35</sup> e rivoluzionare il modo in cui Pubblico e Privato coesistono e collaborano<sup>36</sup>. Parallelamente a questa strategia dal campo di applicazione generale, sono sorte anche politiche indirizzate specificamente alle realtà regionali e urbane, che certamente non prescindono dalle priorità precedentemente illustrate. Come già trattato, è significativo l'impegno posto nella costituzione dell'Agenda Urbana, che 'affronta i problemi delle città creando partnership con la Commissione, organizzazioni dell'UE, governi nazionali, autorità locali e parti interessate come organizzazioni non governative'<sup>37</sup>.

Da questa sottolineatura, così come descritto a più riprese nei protocolli e nei documenti dell'Unione, si evince che l'approccio utilizzato dall'Unione soprattutto per quanto riguarda le politiche urbane è organico e non settoriale. Inoltre, come descritto sul portale multimediale dell'Agenda, oltre a cercare di migliorare la qualità di accesso ai finanziamenti per le città, ad aiutare gli attori che implementano politiche, leggi e strumenti esistenti a lavorare in maniera più efficiente e coerente, i temi prioritari che questa si prefigge riguardano:

---

<sup>34</sup> [www.europafacile.net/Scheda/Documento/9834](http://www.europafacile.net/Scheda/Documento/9834)

<sup>35</sup> Qui si intendono le spese per i brevetti, la frammentazione del mercato, la carenza di competenze e talvolta di standard comunitari

<sup>36</sup> [www.ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/goals-research-and-innovation-policy/innovation-union\\_it](http://www.ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/goals-research-and-innovation-policy/innovation-union_it)

<sup>37</sup> [www.ec.europa.eu/info/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/urban-agenda-eu\\_en](http://www.ec.europa.eu/info/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/urban-agenda-eu_en)

- la qualità dell'aria
- l'economia circolare
- il cambiamento climatico
- la transizione digitale
- l'housing
- l'inclusione dei migranti e dei rifugiati
- gli appalti pubblici sotto un'ottica innovativa e responsabile
- il lavoro e le skills nell'economia locale
- l'uso sostenibile dei terreni
- la mobilità urbana
- la povertà urbana

Tra le politiche perseguite dalla Commissione Europea, è di nostro interesse approfondire quella che tratta dello Sviluppo Urbano e Regionale nell'Ue. È proprio in questo framework che si inserisce la suddetta Agenda Urbana, e con essa le “Iniziative urbane” istituite dalla Commissione ‘per aiutare le città ad affrontare le sfide del futuro’, le “banche dati urbane” e i finanziamenti per le città<sup>38</sup>. Per quanto riguarda le iniziative urbane, sono da menzionare la “rete per lo sviluppo urbano”, le “città intelligenti”, il “patto dei sindaci per il clima e l'energia” e la “politica urbana internazionale”.

L’“Urban Development Network” è composto da più di 500 tra città e aree urbane, responsabili dell'implementazione di azioni integrate, funzionanti sulla base delle strategie dello Sviluppo Urbano Sostenibile (SUS)<sup>39</sup> e finanziate dai Fondi europei per lo sviluppo regionale del periodo di programmazione 2014-2020. Di nostro interesse sono le cosiddette “Azioni urbane innovative”<sup>40</sup>, promosse per identificare e testare nuovi approcci per risolvere le sfide delle città: per il periodo 2014-2020, sono stati mobilitati 371 milioni di euro per le azioni urbane innovative nell'ambito del SUS.

---

<sup>38</sup> [www.ec.europa.eu/info/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development\\_it](http://www.ec.europa.eu/info/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development_it)

<sup>39</sup> [www.ec.europa.eu/regional\\_policy/it/information/publications/brochures/2014/integrated-sustainable-urban-development](http://www.ec.europa.eu/regional_policy/it/information/publications/brochures/2014/integrated-sustainable-urban-development)

<sup>40</sup> disposte dall'articolo 8 del Regolamento 1301/2013 del parlamento europeo e del consiglio

In secondo luogo, le città intelligenti. Nonostante gli sforzi fatti, c'è sicuramente ancora molto da fare per stimolare e incentivare la transizione delle città dalla loro connotazione tradizionale fino alla più recente concezione di *smart city*. Il termine Smart City è stato molto discusso negli ultimi anni, ma tutt'oggi manca ancora una definizione univoca che lo identifichi. Sul sito della Commissione<sup>41</sup> si legge che una smart city è 'un posto dove le reti e i servizi tradizionali sono resi più efficienti grazie all'uso di tecnologie digitali e delle comunicazioni per il beneficio dei propri abitanti e business'. Una smart city, si legge ancora, va oltre l'utilizzo delle ICT per un utilizzo migliore delle risorse e per un livello di emissioni inferiore. Questo comporta reti di trasporto urbano più intelligenti, forniture d'acqua all'avanguardia, strutture di riciclaggio più evolute e sistemi di illuminazione e riscaldamento più efficienti. Uno degli strumenti introdotti dalla Commissione Europea a supporto delle Smart Cities, che via via si stanno sviluppando nel vecchio continente, è il "Partenariato europeo per l'innovazione sulle *Smart Cities and Communities*": questa iniziativa è stata lanciata per mettere a sistema città, industria, pmi, banche, ricerca, etc<sup>42</sup>. Come accennato sopra, c'è qui il fine di promuovere la qualità della vita nell'area urbana attraverso soluzioni sostenibili integrate, attraverso il coinvolgimento del pubblico, dell'industria e di altri gruppi interessati nello sviluppare soluzioni innovative e a partecipare nella governance della città.

Se è vero che per una realtà urbana la presenza di un ecosistema innovativo può essere un forte stimolo per la sua transizione verso uno status di "smart city", è altrettanto vero che si tratta di un elemento non sufficiente affinché ciò si verifichi. L'ecosistema innovativo deve infatti andare a fare parte di un più complesso sistema di servizi e accorgimenti che potranno permettere al cittadino di raggiungere un certo tenore di vita. Se prendiamo in considerazione il modello cooperativo inoltre, è sicuramente degno di nota anche il sopracitato "Patto dei Sindaci per il Clima e l'Energia", sancito nel 2008 in Europa tra i governi locali impegnati a raggiungere insieme gli obiettivi tematici condivisi.

---

<sup>41</sup> [www.ec.europa.eu/info/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/city-initiatives/smart-cities\\_en](http://www.ec.europa.eu/info/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/city-initiatives/smart-cities_en)

<sup>42</sup> [www.ec.europa.eu/info/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/city-initiatives/smart-cities\\_it](http://www.ec.europa.eu/info/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/city-initiatives/smart-cities_it)

Questa iniziativa ha riscosso grande successo e ‘riunisce ad oggi oltre 7.000 enti locali e regionali in 57 Paesi, attingendo ai punti di forza di un movimento mondiale multi-stakeholder e al supporto tecnico e metodologico offerto da uffici dedicati’<sup>43</sup>.

Il Patto dei Sindaci è un’iniziativa che caratterizza in maniera evidente la volontà politica di chi vi aderisce: questa è volta non solo, ovviamente, alla riduzione dell’impronta ambientale dell’uomo, ma si prefigge di farlo tramite l’adozione di progetti innovativi e lo scambio di buone pratiche tra i comuni firmatari. Anche in questo caso l’innovazione fa da collante per le partnership tra città, e anzi diventa nuovamente la soluzione per affrontare problemi sistemici e condivisi.

Per rimanere in tema di cooperazione tra responsabilità delle città e programmi condivisi, è interessante sottolineare anche ciò che la Dichiarazione di Quito ha sancito nel 2016, nella definizione della Nuova Agenda Urbana, di cui poi l’Unione Europea ha adottato i principi.

Tra gli altri articoli emerge per quanto ci riguarda l’Art. 157, dove si legge

We will support science, research, and innovation, including a focus on social, technological, digital and nature-based innovation, robust science-policy interfaces in urban and territorial planning and policy formulation, as well as institutionalized mechanisms for sharing and exchanging information, knowledge and expertise, including the collection, analysis, standardization and dissemination of geographically-based, community-collected, high-quality, timely and reliable data, disaggregated by income, sex, age, race, ethnicity, migration status, disability, geographic location, and other characteristics relevant in national, sub-national, and local contexts. (*Art. 157 of the Quito Declaration on Sustainable Cities and Human Settlements for All, Habitat III New Urban Agenda - United Nations, October 2016*)

La Nuova Agenda Urbana III ha così identificato nell’innovazione il mezzo principale tramite cui le città possono e potranno raggiungere gli obiettivi posti negli accordi internazionali. Di nuovo, come nel caso delle smart cities, affinché ciò sia possibile si è ripetuto che è indispensabile un approccio integrato che non prescinda da metodologie innovative. Inoltre, nello stesso articolo si afferma anche che ‘la ricerca e l’innovazione nell’Unione Europea possono aiutare a creare un ecosistema cittadino sostenibile sostenendo un approccio sistemico, cioè

---

<sup>43</sup> [www.pattodeisindaci.eu/about-it/l-iniziativa/origine-e-sviluppo.html](http://www.pattodeisindaci.eu/about-it/l-iniziativa/origine-e-sviluppo.html)

collegando l'innovazione tecnologica a quella, digitale, sociale, culturale e basata sulla natura.

Lo scopo dell'agenda dell'UE per la Ricerca e l'innovazione è quello di 'supportare le città e le regioni urbane affinché questi diventino attori dell'open innovation e restino aperti al mondo come ambasciatori dell'eccellenza europea<sup>44</sup> (della ricerca e dell'innovazione, appunto).

In definitiva, per l'Unione Europea innovare una città significa farne una realtà inclusiva, sicura, resiliente e sostenibile attraverso soluzioni innovative, coordinate e sistemiche per l'ambiente urbano. Questo principio è caro alle amministrazioni delle città al passo coi tempi, pronte ad innovare e a rinnovarsi.

Abbiamo parlato finora di come la comunità internazionale identifichi il tema dell'innovazione delle e nelle città, e di quali sono gli elementi da tenere in considerazione al fine di permettere un approccio integrato alla questione. Nel seguente paragrafo mi occuperò di riportare invece le modalità di finanziamento che l'Unione Europea ha ideato e proposto affinché le città possano dotarsi degli strumenti utili per affrontare questi processi.

Prima di entrare nel dettaglio, è utile illustrare una panoramica generale dei fondi comunitari a disposizione per gli stati membri e gli enti locali.

Come è noto, il bilancio dell'UE è in gran parte (75%) gestito in concomitanza con gli Stati membri e le amministrazioni regionali, in un sistema di "gestione concorrente". Stiamo parlando dei fondi strutturali e di investimento, che suddivisi in 5 voci, 'contribuiscono a mettere in atto la strategia Europa 2020'<sup>45</sup>.

Le principali voci su cui le amministrazioni possono fare affidamento sono:

- Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) – sviluppo regionale e urbano
- Fondo sociale europeo (FSE) – inclusione sociale e buon governo
- Fondo di coesione (FC) – convergenza economica delle regioni meno sviluppate
- Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR)
- Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMP).

---

<sup>44</sup> [www.ec.europa.eu/research/environment/index.cfm?pg=future\\_cities](http://www.ec.europa.eu/research/environment/index.cfm?pg=future_cities)

<sup>45</sup> [www.europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants\\_it](http://www.europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants_it)



Per quanto riguarda la politica di coesione dell'UE, che come si nota già dal nome dei fondi si indirizza ai diversi bisogni di sviluppo in tutte le regioni -e città- dell'Unione, nell'attuale periodo di programmazione questa ha registrato un budget di 351.8 miliardi di euro, cifra che corrisponde a quasi un terzo del budget totale comunitario.

#### 2.1.2 I programmi di finanziamento comunitari per l'innovazione nelle città

Le principali voci riguardanti le opportunità di finanziamento pensate propriamente per le città constano delle già citate “Urban innovation actions”, dei programmi URBACT, Horizon 2020 e Life, e degli stanziamenti tramite fondi FESR per lo sviluppo urbano integrato. Vediamoli meglio di seguito.

Nello specifico, URBACT ‘è un programma di scambio e apprendimento che promuove lo sviluppo urbano sostenibile e assiste le città a lavorare insieme per sviluppare soluzioni pragmatiche che rispondano alle sfide urbane. È co-finanziato dal FESR, in tutti i paesi dell'UE, in Norvegia e in Svizzera. Per il periodo 2014-2020 gli è stato attribuito un budget di 96.3 milioni di euro<sup>46</sup>. Per quanto questo sia un programma di finanziamento sicuramente utile a sviluppare collaborazioni tra città europee in diversi ambiti (tra cui prevale, di nuovo, quello dell'innovazione di vario genere), si nota come il suo budget sia relativamente basso. Questo fatto, unito al principio di volontarietà con cui le città partecipano a tali progetti (cofinanziati, che richiedono dunque una spesa), ha un'incidenza negativa sulla percezione degli addetti ai lavori<sup>47</sup>, che infatti lamentano la carenza di una struttura solida alle spalle dell'iniziativa.

In secondo luogo, *Horizon 2020*. Questo è il più grande programma di ricerca e innovazione dell'UE, che ha messo a disposizione nell'attuale settennio ben 80 miliardi di euro di fondi; è lo strumento finanziario volto all'implementazione dell'iniziativa faro precedentemente menzionata “Unione dell'Innovazione”.

---

<sup>46</sup> [www.ec.europa.eu/info/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/funding-cities\\_en](http://www.ec.europa.eu/info/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/funding-cities_en)

<sup>47</sup> Faccio qui riferimento al pensiero condiviso illustratomi dal responsabile agli Affari Europei -ed esperto di finanziamenti europei per le città- della città di Gijon, con cui ho collaborato durante una mia precedente esperienza di stage presso un city network.

H2020 non solo ‘permette alle scoperte ed invenzioni scientifiche di passare dal laboratorio al mercato’<sup>48</sup>, ma stimola il trasferimento tecnologico che vede protagoniste le università e attira i finanziamenti privati a cui vanno ad aggregarsi. Il programma ha come scopo ultimo quello di fare dell’Unione Europea un driver dell’innovazione, ed essendo aperto a tutte le persone fisiche o giuridiche, è un ottimo strumento anche per gli stakeholders urbani che possono, in questo modo, aiutare a mettere in luce l’ecosistema innovativo di cui fanno parte.

Alla stregua del Patto dei Sindaci poi, anche il programma *Life* supporta progetti di stampo ambientale e invita all’azione per il clima. Grazie ad esso, è possibile ‘affrontare sfide urbane quali la qualità dell’aria, il rumore, l’energia’<sup>49</sup>, con un budget complessivo di 1.46 miliardi di euro.

Infine, per quanto riguarda i finanziamenti FESR assegnati direttamente alle strategie integrate per lo sviluppo sostenibile dell’ambiente urbano<sup>50</sup>, per il periodo 2014-2020 questi sono ammontati a circa 10 miliardi di euro, trasposti o ancora da trasporre sul piano pratico in circa 750 città.

Oltre a ciò, l’Unione Europea indirizza parte dei propri fondi al mondo imprenditoriale, che per inciso consiste nel motore del tessuto economico italiano e padovano. Grazie al programma di finanziamento *Cosme* infatti, le PMI hanno accesso a fondi comunitari per migliorare il proprio accesso ai finanziamenti e ai mercati. Tramite *Cosme* 2014-2020, si è stabilito l’“*Enterprise Europe Network*”, ‘uno sportello unico di aiuto ai bisogni delle PMI che fornisce servizi integrati di sostegno alle imprese per le PMI dell’UE che vogliono esplorare le opportunità offerte dal mercato interno e dai paesi terzi’<sup>51</sup>.

Seppure non direttamente indirizzato alle città, questo fondo assiste per l’appunto le PMI che queste ospitano, componente importante della tripla elica.

---

<sup>48</sup> [www.ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020](http://www.ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020)

<sup>49</sup> [www.ec.europa.eu/easme/en/life](http://www.ec.europa.eu/easme/en/life)

<sup>50</sup> [www.ec.europa.eu/regional\\_policy/it/policy/themes/urban-development/](http://www.ec.europa.eu/regional_policy/it/policy/themes/urban-development/)

<sup>51</sup> [www.programmicomunitari.formez.it/content/cosme-2014-2020](http://www.programmicomunitari.formez.it/content/cosme-2014-2020)

### 2.1.3 Best practices e premi europei come stimolo all'innovazione nel contesto urbano

Viste le principali priorità tematiche dell'Unione Europea, illustrata la posizione dell'Unione in merito alla direzione da prendere sull'innovazione nelle città, ed elencate le relative opportunità di finanziamento, è interessante ora riportare dei casi virtuosi di città europee innovative e le possibilità che l'Unione Europea dà alle realtà urbane per mettersi in luce.

In primis, un bando che, almeno a livello simbolico, incoraggia le città ad impegnarsi nell'innovazione continua è denominato European Capital of Innovation Award – *iCapital*.

Rivolto a città con almeno 100.000 abitanti e facenti parte di Stati membri o Stati cooperanti del programma Horizon 2020, il premio incentiva la creazione di progetti che abbiano un impatto quotidiano per i cittadini e che migliorino il contesto locale, in modo da fungere da modello per le altre città concorrenti. Grazie a questo bando si premiano ogni anno le città 'con gli ecosistemi di innovazione più dinamici, che trovano modi inclusivi di mettere in relazione cittadini, settore pubblico, mondo universitario e imprese per creare nuove soluzioni con vantaggi sociali per tutti'<sup>52</sup>.

Il concorso per il 2019 (il cui bando per le candidature è scaduto in data 6 Giugno) è stato annunciato ad Atene dal Commissario responsabile per la ricerca, la scienza e l'innovazione Carlo Moedas. È stata proprio la capitale greca a vincere l'edizione del 2018, e con essa 1 Milione di euro, soprattutto grazie all'implementazione di progetti di valore che hanno saputo inserire nell'economia locale i migranti tramite la connessione con i residenti 'per apprendere la lingua, trovare lavoro, acquisire competenze e impegnarsi nella comunità'<sup>53</sup>. Le altre 5 finaliste, ovvero Aarhus, Amburgo, Lovanio, Tolosa e Umeå, si sono aggiudicate la somma di 100.000 euro come le "colleghe" delle scorse edizioni. I criteri per l'assegnazione dei premi, indicati alla pagina web del bando<sup>54</sup> sono quattro, ovvero la sperimentazione, il

---

<sup>52</sup> [www.first.aster.it/\\_aster\\_/viewNews?ID=44006](http://www.first.aster.it/_aster_/viewNews?ID=44006)

<sup>53</sup> [www.euronews.com/2018/11/06/this-is-europe-s-most-innovative-city](http://www.euronews.com/2018/11/06/this-is-europe-s-most-innovative-city)

<sup>54</sup> [www.ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/prizes/icapital\\_en#criteria](http://www.ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/prizes/icapital_en#criteria)

coinvolgimento, l'espansione e l'empowerment profusi dalle città candidate.

Nello specifico, questi criteri sono così definiti all'interno del bando:

- *Sperimentazione* - idee, processi, strumenti e modelli di governance innovativi che dimostrano l'impegno della città ad agire come banco di prova per pratiche innovative e assicurano l'integrazione delle stesse nel processo di sviluppo urbano
- *Coinvolgimento* - maggiori opportunità per una più ampia gamma di cittadini, garantendo la diffusione delle loro idee
- *Espansione* - identificazione delle potenzialità della città nell'attrazione di nuovi talenti, risorse, finanziamenti e investimenti e nel diventare un modello di riferimento per le altre città
- *Empowering* - impatto concreto e misurabile direttamente collegato con l'attuazione delle pratiche innovative adottate.

Per quanto riguarda le scorse edizioni, le città che meglio hanno saputo sposare questi criteri sono state, in ordine cronologico, Barcellona, Amsterdam e Parigi. Torino ha ottenuto il secondo posto nel 2016. Mentre da un lato questo concorso è volto ad incoraggiare le amministrazioni delle città a inserirsi in percorsi progettuali innovativi, dall'altra parte esso può sicuramente fungere da indicatore per le imprese che sono alla ricerca di un terreno fertile ove operare.

Proprio in merito a questo, molte società di consulenza sono solite stilare i ranking delle città più attrattive; in primis, la società di consulenza per l'innovazione "Mind the bridge"<sup>55</sup> ha recentemente pubblicato alcuni reports riguardanti i territori da monitorare, relativamente alla presenza di startups<sup>56</sup> e scaleups<sup>57</sup>.

È rilevante riportare questi dati in quanto è indubbio che quelle città dove le startups tendono a sorgere e a svilupparsi sono quelle dove, di conseguenza, si vengono a creare più facilmente gli ecosistemi innovativi (e viceversa). Queste vanno infatti a creare legami con le imprese già presenti e con le università circostanti, aggregandosi ad esempio in poli (come parchi scientifici) ove condividere una mission comune.

---

<sup>55</sup> [www.mindthebridge.com/](http://www.mindthebridge.com/)

<sup>56</sup> 'nel settore economico-imprenditoriale ci si riferisce a una nuova azienda configurata su un modello temporaneo o comunque come una società di capitali alla ricerca di un business model ripetibile e scalabile' (fonte: PMI.it)

<sup>57</sup> 'una scaleup può essere definita come una startup ad alto valore innovativo che attraversa una fase di crescita in termini di dimensioni, fatturato e investimenti e che si sta espandendo all'estero tramite partnership strategiche con grandi aziende. Sono imprese [...] che hanno già raccolto significative validazioni di mercato, passando dalla definizione del proprio modello di business alla realizzazione concreta'. Fonte: [www.economyup.it/glossario/scaleup-definizione/](http://www.economyup.it/glossario/scaleup-definizione/)

Innanzitutto, nel blog competente The Start Up Canvas<sup>58</sup> è stato sottolineato che ‘le startup che hanno trovato maggiori prospettive di crescita, si sono sviluppate non nelle capitali europee, bensì nelle città più industrializzate, per esempio guardando all’Italia e alla Spagna gli ecosistemi migliori si trovano rispettivamente a Milano e Barcellona, a discapito delle capitali, Roma e Madrid’. ‘Ciononostante’, continua il report di The Start Up Canvas, ‘il principale hub dell’innovazione in Europa è ancora Londra, nonostante la Brexit, dove hanno sede 1.153 startup in stato early o late stage, e domina il 69% di tutte le realtà britanniche. Secondo questo inoltre, in Europa sono 150 le città con un potenziale da sfruttare, tra cui le migliori sono Monaco di Baviera e Amburgo. Figurano tra le altre anche Bologna, Pisa, e Padova, città per cui il percorso di miglioramento è lungo ma più breve rispetto ad altri. Altro ranking analogo ma ben più completo è ad esempio l’Innovation Cities™ Index<sup>59</sup>, che nel raffigurare la situazione delle città a livello globale nel 2018 è volto alla sua undicesima edizione.

Si tratta della classifica stilata da 2thinknow, ed è il ranking più ampio di città globali, che ha messo a confronto 500 città tramite la valutazione di 152 indicatori urbani. Ai primi posti di questa graduatoria si sono attestate Tokyo, Londra, San Francisco, New Yorke e Los Angeles, con la prima città italiana (Milano) ferma al quarantesimo posto. Il problema italiano sta nel ritardo dell’implementazione del digitale nel suo sistema organizzativo. A Questo proposito, vanno spese alcune parole per illustrare anche la *Digital cities challenge*<sup>60</sup>, sfida lanciata dalla Commissione Europea con cui questa si propone come coach e facilitatore per aiutare 41 città a sviluppare e implementare politiche digitali che possano trasformare la vita di tutti i giorni di cittadini, imprese, lavoratori e imprenditori’.

Tra le 40 città partecipanti al contest nel 2018, Padova si è classificata ai primi posti in quanto ‘città imprenditoriale che ospita un numero totale di 107.947 compagnie tra centro cittadino e provincia attigua, che formano un ecosistema imprenditoriale consistente’<sup>61</sup>.

---

<sup>58</sup> [www.thestartupcanvas.com/it/blog/2019/03/27/in-europa-ecco-le-migliori-opportunita-per-la-tua-startup/](http://www.thestartupcanvas.com/it/blog/2019/03/27/in-europa-ecco-le-migliori-opportunita-per-la-tua-startup/)

<sup>59</sup> [www.innovation-cities.com/innovation-cities-index-2018-global/13935/](http://www.innovation-cities.com/innovation-cities-index-2018-global/13935/)

<sup>60</sup> [www.digitallytransformyourregion.eu/cities](http://www.digitallytransformyourregion.eu/cities)

<sup>61</sup> [www.digitallytransformyourregion.eu/cities/padua](http://www.digitallytransformyourregion.eu/cities/padua)

La Commissione, in qualità di giuria, ha anche valutato positivamente l'alta concentrazione di aziende ICT e un tasso di occupazione sopra la media nazionale, così come il piano strategico<sup>62</sup> presentato dalla città di Padova per allinearsi all'Agenda Digitale dell'UE. Certamente, anche quest'ultima è strettamente collegata al tema dell'ecosistema innovativo, dal momento in cui questo fa sempre più affidamento all'implementazione delle ultime tecnologie, sia nei luoghi dell'innovazione sia semplicemente come strumento per creare network tra gli enti locali e quelli dislocati.

## **2.2 Il quadro tematico nazionale**

### 2.2.1 La direzione del governo italiano in tema di innovazione

Vista l'ottica europea, mi soffermerò nel paragrafo che segue sui provvedimenti nazionali presi in carico dall'attuale governo italiano<sup>63</sup> per fare fronte alla sfida dell'innovazione (sia nella sua applicazione più generale sia nelle città). Innanzitutto, ritengo opportuno introdurre il paragrafo riportando il grafico redatto da Bloomberg riguardo alle ricerche condotte sui dati del 2018 e pubblicato nel Gennaio 2019, in cui si possono vedere i paesi più performanti in materia di innovazione.

---

<sup>62</sup> Lo vedremo nel dettaglio nel prossimo capitolo

<sup>63</sup> al momento, Maggio 2019, guidato dal premier Giuseppe Conte e dai vice Matteo Salvini e Luigi Di Maio, rispettivamente capi politici dei partiti Lega e Movimento 5 Stelle.

Tabella 2: *Index dell'innovazione della multinazionale Bloomberg*

2019 Rank	2018 Rank	YoY Change	Economy	Total Score	R&D Intensity	Manufacturing Value-added	Productivity	High-tech Density	Tertiary Efficiency	Researcher Concentration	Patent Activity
1	1	0	S. Korea	87.38	2	2	18	4	7	7	20
2	4	+2	Germany	87.30	7	3	24	3	14	11	7
3	7	+4	Finland	85.57	9	16	5	13	9	8	5
4	5	+1	Switzerland	85.49	3	4	7	8	13	3	27
5	10	+5	Israel	84.78	1	33	8	5	36	2	4
6	3	-3	Singapore	84.49	13	5	11	17	1	13	14
7	2	-5	Sweden	84.15	4	15	9	6	20	5	25
8	11	+3	U.S.	83.21	10	25	6	1	43	28	1
9	6	-3	Japan	81.96	5	7	22	10	39	18	10
10	9	-1	France	81.67	12	41	13	2	11	20	15
11	8	-3	Denmark	81.66	8	21	15	12	19	1	28
12	12	0	Austria	80.98	6	11	12	24	8	9	18
13	14	+1	Belgium	80.43	11	26	10	9	41	16	9
14	13	-1	Ireland	80.08	32	1	1	16	15	14	38
15	16	+1	Netherlands	79.54	16	29	21	7	42	12	12
16	19	+3	China	78.35	14	13	47	11	6	39	2
17	15	-2	Norway	77.79	17	49	23	15	17	10	11
18	17	-1	U.K.	75.87	20	45	26	14	5	21	19
19	18	-1	Australia	75.38	19	56	17	20	18	15	6
20	22	+2	Canada	73.65	22	39	27	22	31	19	8
21	20	-1	Italy	72.85	24	22	20	19	29	29	26
22	21	-1	Poland	69.10	36	20	40	18	16	38	37

Fonte: [www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-22/germany-nearly-catches-korea-as-innovation-champ-u-s-rebounds](http://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-22/germany-nearly-catches-korea-as-innovation-champ-u-s-rebounds)

In particolare, si può notare come l'Indice sia costruito su variabili quali l'intensità di ricerca e sviluppo, il valore aggiunto apportato all'economia dalla manifattura, la produttività, la densità (della presenza di imprese) high-tech, l'efficienza del terziario, e per ultimo ma sicuramente non per importanza, l'attività riguardante la produzione di brevetti<sup>64</sup>.

Possiamo facilmente notare l'assenza dell'Italia tra i primi paesi più innovativi, che si posiziona invece al ventunesimo posto, ben al di sotto rispetto alle aspettative che si hanno verso una nazione dalla qualità della ricerca rinomata: il sistema Italia, è ancora in una fase arretrata vista la frammentarietà del suo tessuto imprenditoriale e, in generale, visto il lacunoso trasferimento tecnologico derivante dagli enti di ricerca. Appunto, anche l'investimento in ricerca e sviluppo delle imprese risulta limitato, se confrontato con altri attori internazionali, così come è minore l'ammontare delle misure di supporto finanziario pubblico all'innovazione.

<sup>64</sup> Per approfondimenti si veda <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-22/germany-nearly-catches-korea-as-innovation-champ-u-s-rebounds>

Il nostro paese può comunque vantare esempi virtuosi attorno cui costruire un rilancio degli ecosistemi dell'innovazione senza dover attingere a nuove risorse finanziarie, conciliando per il momento quelle esistenti con i numerosi strumenti europei disponibili (Redi et al., 2015) spesso non utilizzati o usati in maniera non efficiente.

Una prima considerazione da fare in riferimento alla performance deludente del nostro paese in tema di innovazione, sottolineata dall'economista e imprenditore Alberto Forchielli e da Stefano Denicolai in un articolo del quotidiano Sole 24 Ore, riguarda l'illustre mancanza di un Ministro per l'Innovazione, 'sorprendente, se si considera che al governo vi è il Movimento 5 Stelle, il quale ha sempre posto particolare enfasi su tematiche quali cambiamento, futuro, nuove tecnologie, web e digitalizzazione'<sup>65</sup>. I due autori continuano affermando che

La ricerca presidiata dal MIUR genera 'invenzioni', non 'innovazioni'. Affinché un'invenzione diventi vera e propria innovazione, serve che scienza e creatività si traducano in concrete applicazioni industriali, [...]. A ciò devono pensare le imprese, che sono fuori dal perimetro del MIUR. A sua volta, il MISE prova a stimolare la ricerca nel tessuto imprenditoriale, ma non ha l'esplicita responsabilità dello sviluppo scientifico e tecnologico del paese. I dati confermano che in Italia il gap fra 'invenzione' e 'innovazione' è poco teorico e molto tangibile. Se si parla di ricerca scientifica, l'Italia si difende bene su scala internazionale: secondo l'autorevole fonte 'Scimago Journal & Country Rank 2018', il nostro paese si colloca ad un più che onorevole ottavo posto al mondo per produttività scientifica, con un trend in crescita e a ridosso di chi ci sta appena davanti ossia Francia e Giappone.

L'attuale governo ha tentato di fare qualche sforzo a riguardo del ritardo italiano in tema di innovazione, ma come vedremo lo ha fatto in maniera finora confusionaria e senza una precisa strategia, complice un livello di investimenti pubblici non competitivo. Si tratta di una problematica che ha caratterizzato una lunga serie di governi, che appunto non sono mai stati decisivi nello stanziamento di somme consistenti per stimolare il tasso innovativo del paese, componente poi decisiva nella crescita economica. Per quanto riguarda la linea politica adottata dai gialloverdi in questa materia, può essere utile riportarne la relativa sezione del

---

<sup>65</sup> [www.econopoly.ilsole24ore.com/2018/08/30/governo-del-cambiamento-innovazione/?refresh\\_ce=1](http://www.econopoly.ilsole24ore.com/2018/08/30/governo-del-cambiamento-innovazione/?refresh_ce=1)



Documento di Economia e Finanza, approvato il 9 aprile 2019 dal Consiglio dei Ministri. Vediamo che, per quanto riguarda gli investimenti in innovazione e ricerca, si legge al suo interno<sup>66</sup>:

Ampio sforzo sarà dedicato all'innovazione tecnologica e alla ricerca. Con la Legge di Bilancio è stato istituito, infatti, un Fondo per favorire lo sviluppo delle tecnologie e delle applicazioni di Intelligenza Artificiale, Blockchain e Internet of Things, con una dotazione di 15 milioni annui dal 2019 al 2021. Verranno investite risorse nella diffusione della banda larga e nello sviluppo della rete 5G. Sono stati inoltre rifinanziati gli strumenti del Piano Impresa 4.0 e per il supporto all'innovazione nelle piccole e medie imprese, migliorando alcuni aspetti e puntando sulla digitalizzazione delle PMI alle quali è stato attribuito un contributo a fondo perduto per l'acquisizione di consulenze specialistiche finalizzate a sostenere i processi di trasformazione tecnologica.

Nonostante dunque il governo si sia quantomeno posto degli obiettivi in chiave di innovazione come fattore di crescita economica, gli esperti e i rappresentanti di Confindustria ne criticano le modalità di attuazione, definendone la strategia appunto 'parziale e confusa'<sup>67</sup>.

Il presidente dell'Associazione Italiana per l'Information and Communication Technology (ICT)<sup>68</sup> Marco Gay, ha apprezzato pubblicamente le intuizioni del governo, seppur definendole incomplete. Egli ha fatto menzione positiva del Fondo Innovazione da 1 miliardo di euro stanziato per le startup, facendo notare tuttavia come siano invece 'controproducenti altre azioni fatte dal Governo, come la webtax o la riduzione degli incentivi per Impresa 4.0'<sup>69</sup>.

Un altro problema sottolineato dal presidente di Anitec-Assinform è ad esempio il continuo cambio di regole del gioco a distanza di settimane, cosa che 'crea incertezza e disincentiva gli imprenditori ad investire'.

L'attuale referente di Confindustria Andrea Bianchi ha affermato, a questo proposito, che 'il nuovo piano piace meno alle aziende, infatti calano gli investimenti: sta comunicando con meno forza l'importanza degli incentivi Impresa

---

<sup>66</sup> [www.mef.gov.it/focus/article\\_0052.html](http://www.mef.gov.it/focus/article_0052.html)

<sup>67</sup> [www.repubblica.it/economia/2019/04/14/news/tutta\\_l\\_innovazione\\_del\\_governo\\_nel\\_def\\_confindustria\\_e\\_gli\\_esperti\\_strategia\\_parziale\\_e\\_confusa\\_-223874725/](http://www.repubblica.it/economia/2019/04/14/news/tutta_l_innovazione_del_governo_nel_def_confindustria_e_gli_esperti_strategia_parziale_e_confusa_-223874725/)

<sup>68</sup> Anitec-Assinform, aderente a Confindustria e socio fondatore della Federazione Confindustria Digitale

<sup>69</sup> Pensati come assistenza alle aziende per "comprare" innovazione

4.0, preferendo concentrarsi nella comunicazione su misure come blockchain e quelle per le startup'; inoltre, ha aggiunto che 'la lentezza dell'implementazione di questi provvedimenti si può notare anche dall'avvio ritardato dei competence center universitari, necessari per aggiornare le competenze a uso dell'industria'. C'è in questa frase un forte e palese richiamo alle dinamiche della tripla elica illustrate nel primo capitolo. I temi riguardanti le start up e le PMI, blockchain, il nuovo piano Industria 4.0<sup>70</sup> e la web tax sono sicuramente fattori che vanno ad incidere sull'eventuale sviluppo degli ecosistemi innovativi di cui si è qui a lungo dibattuto.

Come si legge sulla piattaforma online Agenda Digitale<sup>71</sup>, quantomeno a livello nazionale è proprio il settore pubblico a dover svolgere un ruolo di coordinamento 'di costruzione delle condizioni di contesto, e degli investimenti al sistema educativo, alla ricerca e alle infrastrutture'. Al fine di mettere lo Stato in una posizione di protagonista nello sviluppo dell'innovazione, è necessario (ma comunque non sufficiente), che si definiscano 'una politica industriale in cui siano individuate le principali priorità di sviluppo e di investimento nazionale e la costruzione di ecosistemi di innovazione diffusi su tutto il territorio'<sup>72</sup>. Venendo a noi, sarà pertanto necessario che anche in Italia venga affrontata la questione una volta per tutte in maniera programmatica e strutturata. Ad esempio, è purtroppo ben nota la disomogeneità esistente tra Nord e Sud del paese, anche a livello imprenditoriale. Questa è stata puntualmente ripresa dalla Commissione Europea, che ha invitato il governo italiano a fare gli sforzi necessari per colmare questi gap. Si insiste in particolare sulla necessità di sviluppare strategie che mettano l'accento sulle specificità territoriali, in modo da valorizzarle per farne driver dell'innovazione.

L'approccio agli ecosistemi deve essere, comunque, organico, in ottemperanza ai principi della politica industriale vigente. Questa organicità dovrebbe inoltre, idealmente, perseguire un approccio sussidiario: partendo da un livello operativo territoriale locale (città, regione), si andrebbe poi appunto a formare un network

---

<sup>70</sup> In contrapposizione con il precedente Piano Industria 4.0 di Carlo Calenda

<sup>71</sup> Il giornale sull'agenda digitale italiana, <https://www.agendadigitale.eu/>

<sup>72</sup> [www.agendadigitale.eu/industry-4-0/bene-il-fondo-nazionale-per-linnovazione-adesso-focus-su-ecosistemi-e-competenze/](http://www.agendadigitale.eu/industry-4-0/bene-il-fondo-nazionale-per-linnovazione-adesso-focus-su-ecosistemi-e-competenze/)

nazionale e poi internazionale, in cui gli attori degli ecosistemi collaborino in ambito interdisciplinare, praticando il modello dell'open innovation.

Affinchè ciò sia possibile, per quanto riguarda il nostro paese, è fondamentale che il governo italiano faccia gli sforzi necessari per sostenere tutti gli attori dell'ecosistema. L'investimento pubblico che consta del Fondo Nazionale per l'Innovazione ad esempio, non ha valore solo in quanto tale ma anche per la sua attrattività che può avere verso gli ulteriori investimenti privati.

Inoltre, nel nuovo piano del governo indirizzato allo stimolo dell'innovazione non manca il richiamo al digitale, vero asset strategico. È in questo senso che nella legge di Bilancio 2019 è stata introdotta la novità del voucher del valore di 40 mila euro per la creazione dell' *innovation manager*, figura professionale descritta in decreto come 'la figura che offre prestazioni consulenziali di natura specialistica, finalizzate a sostenere i processi di trasformazione tecnologica e digitale attraverso le tecnologie abilitanti previste dal Piano nazionale impresa 4.0'<sup>73</sup>

Come ho riportato nel primo capitolo, per stimolare la creazione di ecosistemi innovativi il settore pubblico non solo si deve fare carico di investimenti e sgravi fiscali alle grandi aziende, PMI, e startup, ma deve dare il proprio sostegno anche come raccordo tra i diversi attori e garantendo le giuste condizioni infrastrutturali e di contesto.

Ci si auspica pertanto che in chiave nazionale non ci si limiti allo stanziamento del suddetto Fondo per l'innovazione, ma che si prevedano, in un prossimo futuro, anche strategie di innovazione inclusive di 'investimenti organici e coerenti sugli assi dello sviluppo degli ecosistemi'<sup>74</sup> perché solo in questo modo si potrà puntare a risultati di lunga durata e ad accelerare il cambiamento necessario. Dopo un ultimo periodo particolarmente positivo, il tasso di crescita del PIL italiano attuale<sup>75</sup> si attesta infatti intorno a un modesto 0.2%.

Questo rallentamento della crescita è anche collegato a una minore propensione ad innovare. Ci si ricollega in questo senso all'innovazione tecnologica, che scatena una reazione a catena che va a smuovere la crescita economica così come un conseguente tenore di vita superiore.

---

<sup>73</sup> [www.mise.gov.it](http://www.mise.gov.it)

<sup>74</sup> Ci si riferisce ai sistemi industriale, educativo, e della ricerca

<sup>75</sup> Al 25/05/2019

Nel primo capitolo, nel sottolineare gli elementi premianti di un ecosistema innovativo, ho riportato l'importanza dell'attrattività dei talenti, che una volta insediatisi ne diventano motore intelligente. A questo riguardo è interessante vedere, su scala nazionale, qualche numero che testimonia il trend negativo che sta caratterizzando il nostro paese.

### 2.2.2 L'attrattività dei talenti in Italia

Secondo lo studio dell'OCSE "L'attrattività dei talenti" (riguardante appunto i paesi OCSE) riportato dal quotidiano Il Sole 24 Ore<sup>76</sup> e risalente a Febbraio 2019, l'Italia non è un paese in grado di attrarre talenti. Lo studio è stato condotto vagliando sette parametri<sup>77</sup>:

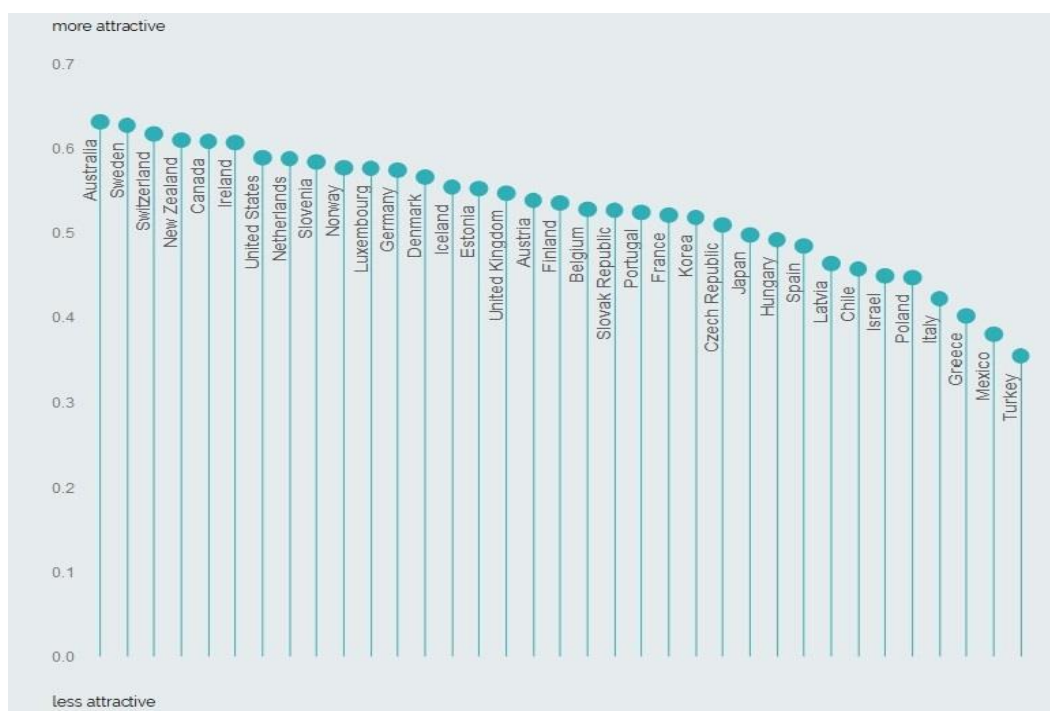
- Opportunità
- Reddito e tassazione
- Prospettive future
- Ambiente familiare
- Bacino di competenze
- Inclusività
- Qualità della vita

Questo, ha tenuto in considerazione la capacità di attrarre, nello specifico, tre tipi di target: il lavoratore qualificato (con master/dottorato alle spalle), lo studente universitario e l'imprenditore. Sicuramente, a seconda del "talento" in questione un parametro potrebbe pesare più di un altro nella sua decisione a spostarsi in un determinato paese, ma a prescindere da questo, anche mantenendo una media pesata di queste variabili, è il piazzamento dell'Italia che preoccupa (v. Fig. 9).

---

<sup>76</sup> [www.econopoly.ilsole24ore.com/2019/02/05/italia-innovazione-combattere-recessione/](http://www.econopoly.ilsole24ore.com/2019/02/05/italia-innovazione-combattere-recessione/)

Figura 9 Attrattività dei lavoratori qualificati



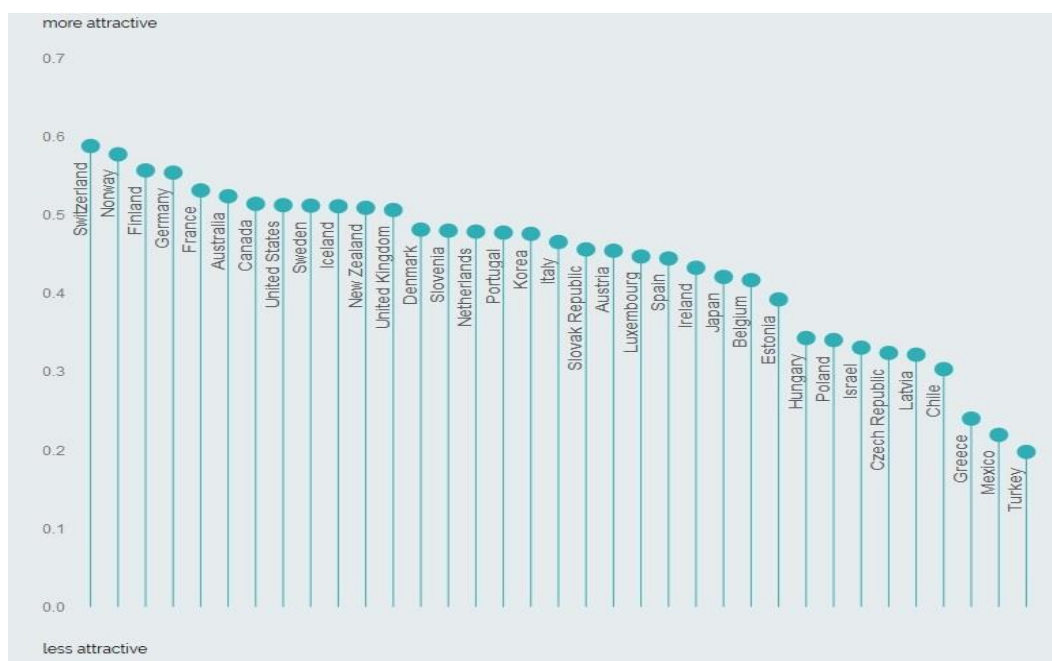
Fonte: <http://www.oecd.org/migration/talent-attractiveness/>

Vedendo questi numeri, sorge chiaro il problema di bassa attrattività del nostro paese, non certo esclusivamente causa dell'attuale governo, ma peculiarità ereditata anche dai governi passati.

I valori qui illustrati si discostano di poco per quanto riguarda l'attrattività degli imprenditori. Sono molte le manovre economiche e sociali da intraprendere per invertire questa tendenza che ci accomuna con paesi meno sviluppati (Grecia, Turchia) in termini di opportunità e standard lavorativi e non.

Per ciò che concerne il mondo accademico va leggermente meglio e sono infatti da fare considerazioni diverse per quanto riguarda l'attrattività del nostro paese nei confronti degli studenti universitari, come mostrato dalla tabella 3.

Tabella 3 Attrattività studenti universitari



Fonte [www.oecd.org/migration/talent-attractiveness/](http://www.oecd.org/migration/talent-attractiveness/)

Visto il maggiore appeal del nostro paese nei confronti degli studenti universitari stranieri, si può affermare come anche ai fini dello stimolo degli ecosistemi innovativi sia opportuno che si facciano degli sforzi al fine di potenziare ancora di più l'offerta universitaria e i rapporti con il mondo del privato.

L'eccellenza storica che connota molte università italiane è un ottimo bacino di conoscenza e saperi da sfruttare e convogliare in processi di trasferimento tecnologico. Come abbiamo visto poi, gli spin-off universitari diventano i protagonisti della valorizzazione dei lavori accademici e, immessi nel mercato, fanno da ponte con il contesto imprenditoriale circostante. È auspicabile pertanto la proliferazione di questi enti anche per amplificare i buoni risultati della ricerca.

Risulterà fondamentale un impegno maggiore del governo non solo per rilanciare il mondo imprenditoriale ma anche quello universitario, permettendo così di creare legami tra stakeholders più competitivi e capaci di attrarre personale qualificato in maggior misura.

Viste le linee guida dell'Unione Europea e gli standard perseguiti in tema di innovazione e vista la posizione e i provvedimenti dell'attuale governo in un tentativo di supporto di questi stessi meccanismi, nel prossimo paragrafo mi focalizzerò sulla strategia della Regione Veneto. Tenterò di riportare in maniera esaustiva la posizione dell'amministrazione regionale e il modo in cui questa ha deciso di declinare in chiave veneta le raccomandazioni europee legate ai temi dell'innovazione e in particolare ai progetti da attuare nelle città. È cruciale ricordare che la Regione ha la responsabilità di seguire le indicazioni fornite dall'Unione Europea, ma allo stesso ha la facoltà e è anzi incoraggiata ad allinearsi ai punti cardine della strategia 2020 (in questo caso) facendo delle proprie specificità i driver per raggiungere tali obiettivi.

### **2.3 Il ruolo della Regione Veneto: le priorità di investimento dei fondi strutturali per l'innovazione, le potenzialità e le criticità.**

Per introdurre l'azione della Regione Veneto in tema di innovazione, è utile riportare i punti salienti della legge regionale n.9 del 18 Maggio 2007<sup>78</sup>, che si riferisce appunto alle 'norme per la promozione ed il coordinamento della ricerca scientifica, dello sviluppo economico e dell'innovazione nel sistema produttivo regionale'. Come abbiamo già visto, la ricerca scientifica, lo sviluppo economico e l'innovazione si intersecano vicendevolmente e contribuiscono alla creazione di reti virtuose di attori locali che fungono da traino nelle iniziative di questo tipo.

---

<sup>78</sup> [www.bur.regione.veneto.it/BurVServices/Pubblica/DettaglioDgr.aspx?id=241669](http://www.bur.regione.veneto.it/BurVServices/Pubblica/DettaglioDgr.aspx?id=241669)

Nello specifico, gli articoli 1 e 4 possono essere utili per illustrare in breve gli obiettivi e i soggetti regionali coinvolti nei processi di innovazione regionale.

Art. 1 : Finalità.

1. La Regione del Veneto, ai sensi dell'articolo 117, comma terzo della Costituzione, al fine di garantire la crescita economica e lo sviluppo sostenibile del modello socio-economico regionale:

- a) favorisce l'innovazione ed il trasferimento delle conoscenze, sostenendo e coordinando la ricerca scientifica e lo sviluppo tecnologico;
- b) favorisce la interazione fra saperi ed il loro utilizzo per lo sviluppo economico e sociale ed il miglioramento della qualità della vita;
- c) promuove la tutela, la valorizzazione, lo sviluppo e la diffusione della ricerca di base ed applicata al sistema produttivo, mettendo in rete le università degli studi del Veneto, le istituzioni di ricerca, l'impresa veneta e altri soggetti operanti sul territorio regionale;
- d) facilita la brevettazione e il trasferimento alle imprese dei risultati della ricerca universitaria.

Art. 4 : Sistema regionale dell'innovazione.

1. Sono soggetti del sistema regionale dell'innovazione:

- a) la Regione, le province, gli enti dipendenti o strumentali e le società partecipate;
- b) le università degli studi;
- c) le organizzazioni economiche e sociali di categoria maggiormente rappresentative su base regionale;
- d) le camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura e le loro aziende speciali;
- e) le strutture regionali del Consiglio nazionale delle ricerche (CNR);
- f) le direzioni regionali del Ministero della pubblica istruzione e del Ministero dell'università e della ricerca;
- g) le istituzioni bancarie.

[...]

In secondo luogo, l'Articolo 10 della legge definisce le modalità di funzionamento di Veneto Innovazione, 'la società in house della Regione del Veneto istituita con l'obiettivo di promuovere e sviluppare la ricerca applicata e l'innovazione all'interno del sistema produttivo veneto, con particolare attenzione alle PMI orientate a perseguire un accentuato livello tecnologico, un miglioramento della situazione ambientale e la qualificazione delle risorse umane'<sup>79</sup>.

---

<sup>79</sup> [www.venetoinnovazione.it](http://www.venetoinnovazione.it)



Le funzioni previste per tale ente, che ha sede a Mestre, sono :

- attuazione delle azioni di promozione, sviluppo coordinato, consolidamento e messa in rete delle competenze e delle capacità operative del sistema regionale dell'innovazione
- gestione di progetti regionali e azioni a regia regionale di elevato valore strategico o sperimentale
- confronto e sperimentazione su scala interregionale o europea di nuovi modelli o di migliori pratiche
- selezione e promozione di casi di successo, provenienti dal sistema della ricerca o delle imprese, basati sulla capacità di ottimizzare i risultati della ricerca scientifica e dell'innovazione
- erogazione di informazioni e servizi per lo sviluppo delle attività di trasferimento tecnologico, anche transnazionale

Veneto Innovazione è il referente veneto per il trasferimento tecnologico della già citata rete di imprese europea EEN “Enterprise Europe Network”. La società inoltre, gestisce su incarico della Regione del Veneto numerosi bandi per la concessione di contributi in materia di innovazione, ricerca e trasferimento tecnologico. Viste in breve le prerogative dell'attività della società regionale, non è stato, al contrario, possibile reperirne più informazioni riguardo alle performance fin qui registrate: ciò viene giustificato sul portale internet di riferimento con la dicitura “[Relazione sulla performance] non applicabile in quanto derivante dall'applicazione del D.Lgs 165/2001 come modificato nel D.Lgs 150/2009, riferiti alla Pubblica Amministrazione di cui all'Articolo 1 comma 2 del D.Lgs 165/2001 in cui non rientra Veneto Innovazione S.p.A”<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> [www.venetoinnovazione.it/index.php?q=relazperf](http://www.venetoinnovazione.it/index.php?q=relazperf)

### 2.3.1 La politica di coesione SIE 2014-2020 e la Strategia RIS3

Come ben noto, a livello nazionale l'applicazione della politica di coesione è concordata tramite accordi di partenariato tra lo Stato membro e la Commissione, ed è poi attuata tramite programmi operativi nazionali (PON) e programmi operativi regionali (POR). Le autorità di gestione sono responsabili della gestione dei PON e dei POR, e sono rappresentate rispettivamente dalle amministrazioni centrali e dalle amministrazioni regionali.

La Tabella 4 riporta le 11 priorità del periodo di programmazione 2014-2020.

*Tabella 4: Priorità politica di coesione*

1. Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione
2. Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), nonché il loro utilizzo e qualità
3. Migliorare la competitività delle PMI
4. Sostenere la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio
5. Promuovere l'adattamento ai cambiamenti climatici e la prevenzione e la gestione dei rischi
6. Preservare e tutelare l'ambiente e promuovere l'efficienza delle risorse
7. Promuovere il trasporto sostenibile e migliorare le infrastrutture di rete
8. Promuovere l'occupazione sostenibile e di qualità e sostenere la mobilità dei lavoratori
9. Promuovere l'inclusione sociale e lottare contro la povertà e qualsiasi discriminazione
10. Investire in istruzione, formazione e apprendimento permanente
11. Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione

Mentre gli investimenti del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) finanziano la totalità degli 11 obiettivi, è da precisare che le sue priorità sono i punti 1, il 2, il 3 e il 4. Allo stesso modo, le priorità del Fondo Sociale Europeo (FSE) sono costituite per lo più dagli obiettivi 8, 9, 10 e 11, mentre quelle del Fondo di Coesione (FC) sono le numero 5, 6, e 7.

Inoltre, il ciclo di programmazione della Politica di Coesione 2014-2020 prevede che le autorità nazionali e regionali definiscano strategie di ricerca e innovazione per la specializzazione intelligente (research and innovation strategy for smart specialisation - RIS3) per consentire un utilizzo più efficiente dei fondi strutturali e

migliorare le sinergie tra le politiche comunitarie, nazionali e regionali. Tra i principi ispiratori della politica RIS3 si annoverano ‘la canalizzazione degli investimenti e la creazione di reti e sinergie, il miglioramento del processo di innovazione, il miglioramento della governance e il maggiore coinvolgimento dei soggetti interessati’<sup>81</sup>. Per il presente elaborato è interessante sottolineare quanto si stia facendo in termini di stimolo di reti di governance e la volontà di creare partenariati volti all’implementazione delle strategie collettive quale scopo comune. Per quanto riguarda l’aspetto economico che ha spinto l’Unione a definire questo tipo di strategia, si deve fare riferimento all’imponente concorrenza globale che riguarda l’attrazione di talenti, idee e capitali.

Unendo questa problematica all’austerità fiscale richiesta ai governi, è risultato indispensabile concentrare le risorse individuando nicchie di mercato a livello territoriale, integrando le nuove tecnologie con i settori tradizionali e sfruttando il potenziale regionale intelligente.

Nel documento della Commissione che illustra la strategia RIS3<sup>82</sup>, si legge che questa, ‘oltre a potenziare l’eccellenza scientifica regionale e/o ad ambire a quest’ultima, deve supportare l’innovazione basata sulla pratica e includere l’acquisizione e la diffusione di conoscenze e innovazioni’.

Posta in questi termini, va da sé che si tratta di una politica che ha come fine anche lo stimolo di ecosistemi innovativi regionali, ove sia possibile una contaminazione di enti pubblici e privati.

In quest’ottica, anche nella Regione del Veneto è stata definita la politica “RIS3”, ‘strategia di specializzazione intelligente’. Questa sta alla base dell’attuazione delle azioni previste dal POR FESR 2014-2020, che illustrerò nel prossimo paragrafo. La strategia è ‘volta a sviluppare sistemi d’innovazione regionali che valorizzino i settori produttivi di eccellenza, tenendo conto del posizionamento strategico territoriale e delle prospettive di sviluppo in un quadro economico globale. Questa è stata elaborata attraverso una fase di analisi, tavoli di concertazione con i protagonisti della scena industriale, distretti, centri di ricerca e università’<sup>83</sup>.

---

<sup>81</sup> [www.europa.formez.it/sites/all/files/smart\\_specialisation\\_it.pdf](http://www.europa.formez.it/sites/all/files/smart_specialisation_it.pdf)

<sup>82</sup> [www.ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/smart\\_specialisation\\_it.pdf](http://www.ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/smart_specialisation_it.pdf)

<sup>83</sup> [www.venetoclusters.it/content/ris-3-veneto](http://www.venetoclusters.it/content/ris-3-veneto)

Nella sua costruzione sono stati individuati i settori con maggiore potenziale di crescita in relazione alle risorse presenti in regione<sup>84</sup> e alle sfide da affrontare, risultate quest'ultime comunque in linea con quelle nazionali (invecchiamento della popolazione, cambiamenti ambientali, cambiamento del mercato del lavoro). I quattro ambiti di specializzazione regionale scelti, 'frutto dell'espressione del tessuto produttivo, delle eccellenze scientifiche e tecnologiche, del potenziale innovativo e dello sbocco nei mercati locali e globali'<sup>85</sup> sono stati identificati nelle voci: "Smart Agrifood", "Smart Manufacturing", "Creative Industries", e "Sustainable Living".

Tutti e quattro gli ambiti valorizzano le specificità del territorio e allo stesso tempo perseguono sfide sorte anche a livello comunitario, quale appunto la digitalizzazione della manifattura.

In questo periodo di programmazione sono stati attivati i seguenti bandi per il cofinanziamento (al 50%), tramite fondi FESR, di progetti (il cui valore ammesso è tra parentesi) per l'implementazione degli obiettivi posti dalla strategia<sup>86</sup>:

- *Bando per il sostegno a progetti di investimento per il riposizionamento competitivo dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni di imprese* (min. € 50.000 – max. € 1.000.000 per micro/piccole in regime di esenzione o medie in regime de minimis, e min. 100.000 – max. € 2.000.000 per medie in regime di esenzione)
- *Bando per il sostegno a progetti di ricerca e sviluppo sviluppati da reti innovative regionali e distretti industriali* (min. € 500.000 – max € 1.500.000)
- *Bando per l'erogazione di contributi alle start-up innovative* (min. € 15.000 – max. € 200.000)

---

<sup>84</sup> Capitale umano, infrastrutture, competenze, distretti, enti di ricerca, ecc.

<sup>85</sup> *Ibidem*

<sup>86</sup> Questi sono reperibili al sito <https://www.venetoclusters.it/content/bandi>

- Bando per il sostegno a progetti di promozione dell'export sviluppati da reti innovative regionali e distretti industriali (min. € 60.000 – max. € 300.000)
- Bando per il sostegno a progetti sviluppati da aggregazioni di imprese ammissibilità del progetto (min. € 100.000 – max. € 700.000 )

### 2.3.2 Il POR FESR 2014-2020 della Regione del Veneto

Per il FESR nel periodo di programmazione 2014-2020 sono stati stanziati dall'UE, dallo Stato e dalla Regione Veneto € 600 milioni, al fine appunto di perseguire una crescita sociale ed economica nei settori dello sviluppo industriale, dell'agenda digitale, dell'ambiente e dell'innovazione<sup>87</sup>.

In particolare, il POR FESR 2014-2020 è strutturato in sette assi di intervento di dotazione finanziaria differente, a sua volta articolati in Azioni. Si distinguono:

- Asse 1: Ricerca, Sviluppo, Innovazione
- Asse 2: Agenda Digitale
- Asse 3: Competitività dei sistemi produttivi
- Asse 4: Sostenibilità energetica e qualità ambientale
- Asse 5: Rischio sismico e idraulico
- Asse 6: Sviluppo urbano sostenibile
- Asse 7: Assistenza tecnica

Gli assi più corposi a livello di dotazione finanziaria sono i numeri 1, 3 e 4, con rispettivamente € 114.000.000, € 175.739.776, e € 92.558.512 a disposizione.

Per quanto riguarda il tema più specifico dell'innovazione, sono da riportare di seguito alcune delle Azioni (sotto-voci degli assi) elencate, con cui, direttamente o meno, si va anche a stimolare la creazione di ecosistemi innovativi, nel perseguimento dei target indicati nella Strategia Europa 2020.

Tra queste, ho ritenuto opportuno riportarne otto che, alla stregua di alcune delle priorità della politica di coesione europea, facilitano la formazione di ecosistemi

---

<sup>87</sup> [www.regione.veneto.it/web/programmi-comunitari/fesr-2014-2020](http://www.regione.veneto.it/web/programmi-comunitari/fesr-2014-2020)

dell'innovazione. Possiamo infatti notare come, tra i seguenti punti, si evinca una volontà di sostenere non solo il mondo del Pubblico ma anche dell'imprenditorialità, dell'istruzione e la contaminazione di questi.<sup>88</sup>

Tabella 5: Azioni POR FESR 2014-2020 relative all'innovazione

Azione 1.1.1: Sostegno a progetti di ricerca delle imprese per l'impiego di ricercatori (Dottori di ricerca e laureati magistrali con profili tecnico-scientifici) presso le imprese stesse
Azione 1.1.2: Sostegno per l'acquisto di servizi per l'innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale delle imprese
Azione 1.1.4: Sostegno alle attività collaborative di R&S per lo sviluppo di nuove tecnologie sostenibili, di nuovi prodotti e servizi.
Azione 1.4.1: Sostegno alla creazione e al consolidamento di start-up innovative ad alta intensità di applicazione di conoscenza e alle iniziative di spin-off della ricerca.
Azione 2.1.1: Contributo all'attuazione del "Progetto Strategico Agenda Digitale per la Banda Ultra Larga.
Azione 2.3.1: Soluzioni tecnologiche per l'alfabetizzazione e l'inclusione digitale, per l'acquisizione di competenze avanzate da parte delle imprese.
Azione 2.2.2: Soluzioni tecnologiche per la realizzazione di servizi di e-Government interoperabili, integrati (joined-up services) e progettati con cittadini e imprese, e soluzioni integrate per le smart cities and communities.

In totale, per i bandi inerenti agli assi 1 e 2 sono stati redatti 11 bandi e stanziati rispettivamente € 114.000.000 e € 77.000.000 di euro, per un totale di € 191.000.000<sup>89</sup>.

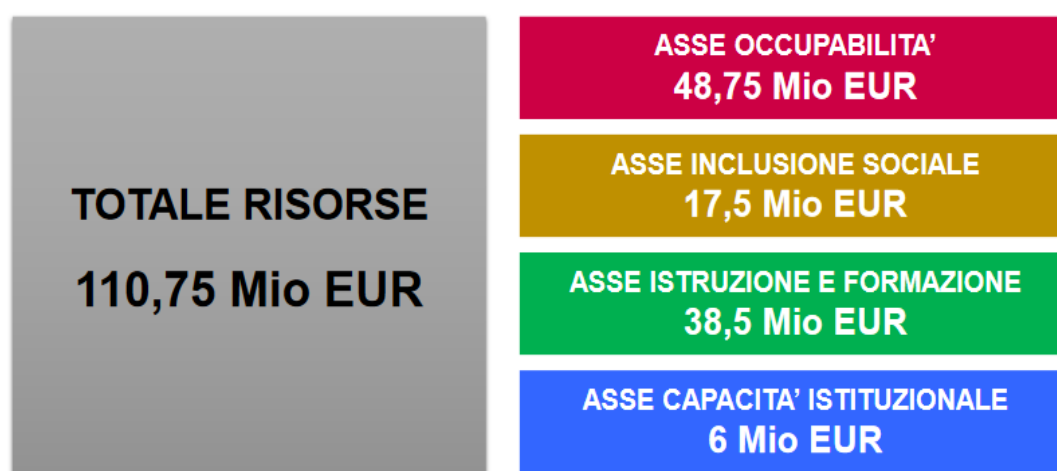
<sup>88</sup> [www.regione.veneto.it/web/programmi-comunitari/assi-e-azioni](http://www.regione.veneto.it/web/programmi-comunitari/assi-e-azioni)

<sup>89</sup> Si vedano i testi dei bandi divisi per azione su [www.regione.veneto.it/web/programmi-comunitari/bandi3](http://www.regione.veneto.it/web/programmi-comunitari/bandi3)

### 2.3.3 Il POR FSE 2014-2020 della Regione del Veneto

Se da un lato con il POR FESR si sono stanziati in totale 600 milioni di euro per gli obiettivi sopra illustrati, di minore portata è stato il POR FSE per lo stesso periodo di programmazione, che ha contato un totale di 110 milioni circa, anch'essi suddivisi per assi, come mostrato nella tabella 6 che segue.

Tabella 6 Budget POR FSE 2014-2020



Fonte : [www.regione.veneto.it](http://www.regione.veneto.it)

Si può notare come, grazie a questi fondi, si sia puntato soprattutto alla copertura di servizi all'occupazione e all'istruzione, sia dal un punto di vista dell'offerta lavorativa che di una maggiore efficienza del settore educativo.

Nonostante questi possano apparire aspetti secondari nella definizione di ecosistemi innovativi, è da rimarcare il fatto che sono invece essenziali affinché si crei un meccanismo virtuoso di formazione e contaminazione della conoscenza, protagoniste di queste realtà. A supporto di questa affermazione, è interessante prendere a titolo di esempio l'iniziativa « INN-VENETO », realizzata grazie all'utilizzo dei fondi FSE e avente come scopo ultimo quello dell'attrazione dei talenti nella regione.

Con un budget complessivo di € 3.000.000 e un network di 14 progetti, INN-Veneto è stato ideato per permettere che la regione diventasse 'il punto di incontro di scienziati, artisti, ricercatori, startupper ed altre eccellenze altamente qualificate. Attraverso la realizzazione di hackathon ed altri eventi innovativi si è

perseguito lo sviluppo di nuovi prodotti e processi per un'innovazione sociale del territorio ed uno sviluppo sostenibile<sup>90</sup>. Uno dei 14 eventi ad esempio, realizzato per stimolare l'innovazione sociale a livello regionale, si è svolto a Padova e ha visto la partecipazione di imprenditori del territorio che si sono potuti confrontare e hanno collaborato in gruppo in una giornata volta alla creazione di idee di business.

Vediamo dunque che, anche se di portata limitata, ci sono iniziative di respiro regionale al fine di stimolare la contaminazione dei saperi degli attori dell'innovazione (in questo caso i 'talenti').

#### 2.3.4 Le criticità della Regione Veneto

Visti i principali elementi costitutivi della programmazione regionale del Veneto volti al finanziamento di strategie per l'innovazione, vediamone ora le principali criticità, che caratterizzano tradizionalmente il sistema locale e ne impediscono lo slancio definitivo. Per iniziare, di seguito le peculiarità del territorio del Nordest. Riprendendo un'interessante affermazione di Bettiol (2009, p. 199), appare che 'la sfida in queste zone sta nel passaggio da una creatività darwiniana a una lamarkiana'<sup>91</sup>.

La creatività che ha premiato il Nordest negli ultimi periodi non è stata progettata, ma è emersa dal basso. 'Come nella teoria dell'evoluzione delle specie di Darwin, nel territorio sono nate una serie di iniziative imprenditoriali molto diverse, che sono poi state selezionate dal mercato'<sup>92</sup>. Come scrive Bettiol, 'non è stato grazie ad investimenti per l'innovazione tecnologica, in ricerca e sviluppo, né per la presenza di personale qualificato se la creatività del Nordest si è contraddistinta'<sup>93</sup>. Tuttavia, ha fatto la differenza la capacità di lavorare in rete degli imprenditori locali che hanno saputo valorizzare le proprie idee. Esempi lampanti possono essere imprenditori di successo come Del Vecchio, Rosso e Polegato, capaci di costruire

---

<sup>90</sup> [www.inn-veneto.it](http://www.inn-veneto.it)

<sup>91</sup> Mentre l'una premia le creatività più 'forti' in quanto tali, l'altra valorizza le creatività più adatte a un certo contesto e condizioni

<sup>92</sup> *Ibidem*

<sup>93</sup> *Ivi*, p. 200



imperi come, rispettivamente, Luxottica, Diesel e Geox, fiori all'occhiello del processo produttivo veneto.

Ai giorni nostri creatività e innovazione vanno di pari passo; per questo è utile soffermarsi sulle modalità con cui certe realtà si sono sviluppate. Nel volume *Innovazione e Sostenibilità*, a cura di Patrizia Messina, si sostiene che 'la creatività del Nordest' ed in particolare del Veneto, 'abbia avuto una natura fortemente dissipativa, che ha richiesto grandissime energie umane e sociali [...]' (Messina, 2009, p. 71). Queste considerazioni si riferiscono al fatto che, tradizionalmente, nello sviluppo del territorio veneto è pesata la mancanza di una cultura di programmazione, che ha rallentato o talvolta impedito la formazione di reti locali. Senza un sistema di programmazione chiaro e strutturato, viene anche a mancare la rilevanza della filiera istituzionale. Da ciò, anche nell'ambito dell'innovazione, ne scaturisce un iper-attivismo spesso ridondante degli attori locali, che sfocia in una serie di iniziative che seppur di buona ispirazione, risultano poco efficaci (come sostenuto all'unanimità anche dagli intervistati).

Queste considerazioni, seppure pubblicate nel 2009 appaiono ancora attuali, infatti emergono anche tra le criticità sottolineate nel documento regionale "Piano Strategico Regionale per la ricerca scientifica, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione 2016-2018"<sup>94</sup> (v. tabella 7).

---

<sup>94</sup> Approvato dal Consiglio Regionale con deliberazione n. 74 del 2 marzo 2016

Tabella 7 Analisi Swot Regione Veneto riguardo "Imprese & Innovazione"

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<b>IMPRESE &amp; INNOVAZIONE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imprese con propensione all'innovazione non basata su R&amp;S</li> <li>• Leggi regionali a supporto dello sviluppo di imprese innovative e all'internazionalizzazione</li> <li>• Elevato tasso di relazioni informali che consentono di usufruire delle conoscenze esterne per produrre innovazione</li> <li>• Alta propensione delle imprese ad investire nella green economy</li> <li>• Regione ad alta densità manifatturiera</li> <li>• Alta specializzazione nei settori tradizionali</li> <li>• Regione ad alta vocazione distrettuale con specializzazione low-tech</li> <li>• Presenza di eccellenze e imprese leader nei settori agroalimentare, moda (abbigliamento, concia calzature, occhiale), arredo, edilizia, meccanica</li> <li>• Alta propensione all'esportazione</li> <li>• Imprenditorialità diffusa</li> <li>• Crescita numero delle start-up innovative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sottoutilizzo del sistema della conoscenza da parte delle imprese</li> <li>• Scarsa capacità delle PMI di fare sistema</li> <li>• Difficoltà delle imprese di cogliere le opportunità dell'innovazione</li> <li>• PMI con basso investimento in ricerca</li> <li>• Difficoltà delle imprese di intercettare direttamente le opportunità di finanziamento e di accesso al credito</li> <li>• Carenza di grandi player internazionali capaci di "trainare" da soli interi comparti</li> </ul>
OPPORTUNITA'	MINACCE
<b>IMPRESE &amp; INNOVAZIONE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento della presenza di imprese innovative e tecnologiche</li> <li>• Open Innovation</li> <li>• Potenziale inespresso in termini di ricerca e sviluppo</li> <li>• Innovazione come fattore determinante alla sopravvivenza delle imprese</li> <li>• Innovazione dei processi produttivi</li> <li>• Complementarietà di conoscenze e specializzazioni tra diversi cluster, anche oltre i confini regionali</li> <li>• Nuovi strumenti di legge a favore delle aggregazioni e reti di impresa</li> <li>• Partecipazione a progetti di ricerca nazionali (cluster tecnologici nazionali) e internazionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continua caduta del saldo imprenditoriale</li> <li>• Perdita di competitività veneta nei settori emergenti legati all'innovazione tecnologica</li> <li>• Perdita delle competenze manifatturiere da parte dei distretti specializzati</li> <li>• Elevati oneri collegati al trasporto</li> </ul>

Fonte: Piano Strategico Regione Veneto per la ricerca scientifica, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione 2016-2018

La tabella, in particolare, mostra l'analisi SWOT (ove si considerano Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) riguardante la relazione tra imprese venete e innovazione. Possiamo notare che nel riquadro "punti di debolezza", in particolare, compaiono le voci che si riferiscono per l'appunto alla difficoltà delle imprese di cogliere le opportunità dell'innovazione, e come sopra citato, di fare sistema. Altra criticità riportata tra le opportunità sta appunto il non pieno sfruttamento delle risorse presenti sul territorio in termini di ricerca e sviluppo, realtà male collegata con le imprese.

Visto il quadro regionale, nell'ultimo capitolo dell'elaborato vedremo nel dettaglio le iniziative e le realtà legate al tema dell'innovazione sorte nella città di Padova, gli stakeholders che ne trainano l'operato e il peso dei vari enti nel successo (o meno) di questo fenomeno.

Attraverso le parole di alcuni intervistati, esponenti dell'amministrazione comunale, di impresa e dell'università locale, saremo in grado di mettere a sistema i diversi punti di vista di alcuni attori chiave dell'ecosistema innovativo padovano e di delinearne le criticità e le potenzialità, alla stregua degli elementi regionali.



# **CAPITOLO 3: IL CASO PADOVANO: IL CONTESTO, LE STRATEGIE E LE POTENZIALITÀ IN AMBITO INNOVATIVO**

## **3.1 Quadro generale dell'ecosistema patavino**

Nei precedenti capitoli sono stati illustrati il funzionamento e le componenti dell'ecosistema innovativo, e gli approcci ad esso correlati presenti in letteratura. Affinchè in una città si possa formare un ecosistema innovativo, è emerso che sono importanti la presenza di un tessuto imprenditoriale e di un'università prestigiosa, un elevato standard di vivibilità, un'offerta di infrastrutture competitiva e forza lavoro qualificata. Risulta cruciale anche il coinvolgimento istituzionale, di cui un ecosistema innovativo non può fare a meno perché si venga a creare una collaborazione pubblico-privato di valore.

Inoltre, nel secondo capitolo ho mostrato le linee guida dell'Unione Europea affinché le città degli Stati membri possano dotarsi dei giusti strumenti per essere più performanti in questo senso, ho illustrato i provvedimenti in materia dell'attuale governo italiano e sono infine entrato nel merito dei POR FESR e FSE della Regione del Veneto per il periodo 2014-2020.

Visti gli approcci all'innovazione e la sua regolazione multilivello quindi, mi sarà ora possibile fare un focus sul caso della città di Padova facendo richiamo ai concetti proposti nei primi due capitoli e rispondendo ad alcune domande per me rilevanti: quali sono gli attori dell'innovazione presenti sul territorio, come si organizzano tra di loro, e quale stakeholder, se presente, può essere indicato come il regista delle iniziative legate all'innovazione? Quali sono le criticità e le potenzialità che caratterizzano l'ecosistema innovativo padovano?

Per dare una risposta critica a questi quesiti, dopo avere studiato la letteratura nel mese di giugno 2019 ho condotto tre interviste per via telefonica, interpellando i rappresentanti dei principali stakeholders coinvolti nelle dinamiche dell'innovazione nella città di Padova.

Nello specifico, ho intervistato un consigliere comunale, un professore universitario addetto al trasferimento tecnologico (e quindi in stretto contatto con il mondo imprenditoriale), e un imprenditore locale di successo.

Sarà in questo modo possibile ricostruire una visione organica delle problematiche e delle potenzialità presenti a Padova in tema di governance dell'innovazione, viste sotto diverse prospettive. Prima di questo però, è opportuno fare un rapido excursus storico per mostrare la vocazione di Padova quale città vivace e ricca di eccellenze. Innanzitutto, è da ricordare che Padova 'è stata capitale dell'arte italiana, prima di Firenze e Roma. Agli inizi del Trecento, con l'arrivo di Giotto in città, ebbe luogo una rivoluzione. Artefice delle bellezze nella basilica del Santo, prima, e della celebre opera nella Cappella degli Scrovegni poi, tra il 1303 e il 1305 questo ha segnato una svolta nel mondo dell'arte'<sup>95</sup>. È stato poi il Mantegna a fondare il Rinascimento a Padova più di 150 anni dopo, e insieme al genio di Donatello è colui che ha dato il via a un fervido rinnovamento culturale che ha reso la città veneta una capitale della produzione artistica nazionale e internazionale. Questo incredibile patrimonio artistico ha portato il Ministero dei Beni Culturali, nel 1996, ad avanzare l'idea della candidatura di *Padova Urbs picta. Giotto, la Cappella degli Scrovegni e i cicli pittorici del Trecento* per il riconoscimento a patrimonio dell'Unesco. Questa è stata poi accolta da una rete di attori composta dal Comune di Padova, associazioni locali e gruppi informali di cittadini convinti che il genio di Giotto – espresso soprattutto negli affreschi di Cappella degli Scrovegni – dovesse essere riconosciuto come bene del Patrimonio Mondiale<sup>96</sup>. Questo progetto ha così visto negli anni il contributo di diversi soggetti e partenariati, fino alla designazione ufficiale da parte della Commissione Nazionale Italiana per l'UNESCO per la candidatura italiana alla World Heritage List per il 2020.

---

<sup>95</sup> [www.panorama.it/panoramaditalia2016/padova/padova-la-vera-capitale-del-rinascimento](http://www.panorama.it/panoramaditalia2016/padova/padova-la-vera-capitale-del-rinascimento)

<sup>96</sup> [www.padovaurbspicta.org/le-tappe-della-candidatura](http://www.padovaurbspicta.org/le-tappe-della-candidatura)

Altro vanto pluricentenario della città è senz'altro l'Università di Padova, caratterizzata dal motto *Universa universis patavina libertas*, indicante 'lo spirito di libertà di cultura e di espressione che spinse un gruppo di studenti e docenti a lasciare l'Università di Bologna per Padova'<sup>97</sup>. A differenza di altri Atenei dunque, l'Università di Padova non nacque grazie a un editto papale o dell'Imperatore. Questa venne a crearsi invece grazie a una congiuntura di due fenomeni, vale a dire dalla 'massiccia trasferta da Bologna di docenti e professori (alla ricerca di una maggiore libertà accademica) da una parte, e la benevolenza e il supporto del Comune dall'altra. Anche se l'attività di studio e ricerca risale a molti anni prima, il 1222 è riconosciuto come l'anno di fondazione: quell'anno infatti risulta essere la prima registrazione di una regolare organizzazione universitaria'<sup>98</sup>. Ai fini della ricerca reputo rilevante mettere l'accento su questa consuetudine storica che ha visto Padova come città tradizionalmente capace di attrarre talenti di ogni tipo. Con il trascorrere dei secoli infatti, per più ragioni l'Ateneo ha accolto e "coltivato" personalità di spicco del mondo artistico, umanistico e scientifico, quale appunto il grande Galileo Galilei, insegnante a Padova per 18 anni, che avvalorando la tesi eliocentrica di Nicolò Copernico ha impresso una svolta epocale sia allo studio dell'astronomia (in senso generale) che all'importanza di Padova anche in questa disciplina.

L'attrattività dei talenti sta alla base dello sviluppo di un ecosistema innovativo, e sotto questo punto di vista Padova ha una tradizione di tutto rispetto. A supporto di ciò possiamo ricordare l'affermazione del filosofo e storico Herbert Butterfield: 'Ammesso che l'onore di essere stata la sede della rivoluzione scientifica possa appartenere di diritto a un singolo luogo, tale onore dovrebbe essere riconosciuto a Padova'<sup>99</sup>.

È proprio grazie all'impronta rivoluzionaria di Galileo e di altri studiosi che l'Università di Padova ha assunto nel tempo una fama di rilievo internazionale. Tra gli altri traguardi, l'ente vanta anche il fatto di aver permesso a una donna di laurearsi per la prima volta nella storia, nel 1678. Si tratta di Elena Lucrezia Cornaro

---

<sup>97</sup> [www.unipd.it/storia-valori](http://www.unipd.it/storia-valori)

<sup>98</sup> [www.unipd.it/storia](http://www.unipd.it/storia)

<sup>99</sup> Cfr. Butterfield, 1962

Piscopia, ‘simbolo di diritto all’accesso paritario all’istruzione, di uguaglianza dei diritti e di dignità’<sup>100</sup>.

Se da un lato il passato dell’Università patavina si può dire sicuramente florido, non è da meno anche il suo presente più recente.

In seguito alla visita condotta in loco tra il 12 e il 16 Novembre 2018, l’*Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della Ricerca (Anvur)* per conto del ministero dell’istruzione, dell’università e della ricerca le ha rilasciato la certificazione di qualità di eccellenza.

Si tratta del risultato più alto finora ottenuto da un Ateneo di grandi dimensioni, ricevuto sia grazie alla documentazione inviata dall’Ateneo stesso, sia in seguito all’analisi svolta sul campo dall’agenzia<sup>101</sup>.

La relazione dei 28 certificatori Anvur che ha posto l’Università di Padova in fascia A, è stata salutata con profonda soddisfazione dal rettore Rosario Rizzuto, che ha dichiarato come tale riconoscimento sia ‘l’orgoglio di un Ateneo che crede e si riconosce nella diversità dei saperi ed opera quotidianamente con grande coesione e senso di appartenenza’, nonché restituzione di ‘quella dimensione di efficienza e qualità che l’Ateneo si prefigge di avere’<sup>102</sup>.

Rizzuto ha visto nella suddetta certificazione il frutto del lavoro e della passione di quanti formano la “comunità” dell’Università padovana. La scelta di questo termine fa intendere come il metodo di lavoro utilizzato dall’istituzione sia “di squadra” e utilizzi un approccio integrato, ove il valore complessivo dei professionisti che ne fanno parte è superiore alla somma dei singoli. Questo straordinario risultato è arrivato insieme al posizionamento al primo posto dell’Università anche nella Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) (anche questa indicazione arrivata dall’Anvur, pronunciata in seguito all’analisi di tutti gli ambiti di funzionamento dell’Unipd). A pochi giorni da questi riconoscimenti, nel Giugno 2019 l’Università di Padova si è vista anche scalare la classifica del *QS World University Rankings* di 15 posizioni, risultando ora al 234° posto su scala globale e attestandosi per prima volta nella lista delle migliori 100 università d’Europa (al 99° posto).

---

<sup>100</sup> [ilbolive.unipd.it/it/news/prodigiosa-elena-piscopia-riscatto-cornaro](http://ilbolive.unipd.it/it/news/prodigiosa-elena-piscopia-riscatto-cornaro)

<sup>101</sup> si sono valutati 3 dipartimenti e 15 corsi di laurea di varie tipologie: triennale, magistrale e a ciclo unico

<sup>102</sup> [ilbolive.unipd.it/it/news/valutazione-anvur-unipd-prima-italia-rizzuto](http://ilbolive.unipd.it/it/news/valutazione-anvur-unipd-prima-italia-rizzuto)



Questi risultati, che certificano un avanzamento ulteriore nell'organizzazione interna e nella qualità dell'offerta formativa dell'università, contribuiscono positivamente alla costruzione di un maggiore appeal per gli studenti che vengono così attratti a stabilirsi in città, e lo stesso vale per quel che riguarda le imprese. Come illustrato dal modello della tripla elica di Etzkowitz e Leydersdorff, uno dei rapporti collaborativi che danno vita al processo dell'innovazione è appunto quello tra università e impresa. Per quanto riguarda la realtà padovana, negli ultimi anni questa collaborazione si sta radicando in maniera sempre più solida, soprattutto grazie all'atteggiamento positivo dell'Università, si fa promotrice della 'valorizzazione economica del know-how sviluppato al suo interno' e 'del trasferimento di tecnologia dal mondo dell'Università a quello delle imprese'<sup>103</sup>. È proprio con questo scopo che l'Università di Padova sta promuovendo i suoi spin-off quali strumenti chiave per il trasferimento della tecnologia sul mercato. Dall'ultima rilevazione del 10 Aprile 2019, sono stati, infatti, contati un totale di 58 spin-off legati all'Ateneo padovano. Il 5% delle quote di 25 di questi è controllato dall'Università di Padova, a dimostrazione della sua sensibilità su queste tematiche e della sua visione a lungo termine. Inoltre, è da segnalare che 22 spin-off sono registrati come start up innovative, apportando queste un valore aggiunto importante alle realtà ove operano.

È anche significativo il fatto che sia previsto un prorettore dell'Università con delega proprio al trasferimento tecnologico e ai rapporti con le imprese. Si tratta dell'ennesima prova dell'impegno profuso dall'Ateneo per mettere in campo ogni sforzo e competenza affinché i risultati ottenuti dal mondo accademico abbiano uno sbocco diretto sul mercato: questa strategia è volta a dare un risvolto "pratico" alla carriera sia degli studenti sia dei ricercatori e dei docenti coinvolti, creando ponti con il mondo dell'impresa.

Di pari passo con la valorizzazione e la promozione della formazione di spin-off accademici, l'Ateneo ha tra gli strumenti a disposizione per l'innovazione il brevetto, che come descritto nel portale universitario, ha come scopo quello di 'tutelare giuridicamente il risultato di una ricerca innovativa, conferendo al

---

<sup>103</sup> [www.unipd.it/trasferimento-tecnologico](http://www.unipd.it/trasferimento-tecnologico)

proprietario il diritto di escludere terzi dal produrre, commercializzare o importare prodotti derivati dall'invenzione'<sup>104</sup>.

Con questo fine, l'Università deposita i brevetti delle invenzioni dei propri ricercatori e li cede in licenza alle aziende, e una quota del ricavato viene poi riservato all'inventore. Nello specifico, la responsabilità di seguire le procedure per lo sviluppo, l'amministrazione e la protezione di brevetti basati su ricerche prodotte al suo interno, ricade sulla Commissione Brevetti di Ateneo (supportata dal Servizio Trasferimento di tecnologia), in conformità con il Regolamento brevetti e come previsto dal Codice della Proprietà industriale<sup>105</sup>.

Dall'ultima rilevazione, anche questa risalente al 10 Aprile 2019, oltre ai 32 Marchi legati all'Università si è contato un totale di ben 275 brevetti, tra cui alcuni sono disponibili, altri ceduti, e altri ancora decaduti o licenziati.

La crescente produzione di brevetti è correlata alla qualità della ricerca condotta dal personale dell'Università, che appunto 'riconosce il ruolo fondamentale della ricerca, ne garantisce la piena libertà e ne promuove lo sviluppo utilizzando contributi pubblici e privati, in un quadro di riferimento nazionale e internazionale'<sup>106</sup>. La qualità stessa dei risultati è sicuramente sorprendente, soprattutto se si considerano i modesti finanziamenti statali in tal senso<sup>107</sup>. Il rettore Rizzuto si è pronunciato su questa questione spinosa, sostenendo che è da tenere a mente l'impatto dei fondi europei<sup>108</sup>, prima assenti. 'Sull'Italia', ha affermato, 'questo è infinitamente maggiore rispetto a quello di qualsiasi altro Paese. È benzina per una macchina che di benzina ne ha vista poca'<sup>109</sup>.

Un riconoscimento della qualità dell'insegnamento dell'università padovana sta sicuramente anche nel sempre maggiore numero di studenti, italiani e internazionali, che hanno deciso di intraprendervi la propria carriera accademica.

---

<sup>104</sup> [www.unipd.it/brevetti](http://www.unipd.it/brevetti)

<sup>105</sup> emanato col D.L. 30/2005

<sup>106</sup> [www.unipd.it/finanziamenti-ateneo](http://www.unipd.it/finanziamenti-ateneo)

<sup>107</sup> [www.corriere.it/scuola/universita/18\\_Luglio\\_16/classifiche-miracolo-atenei-italiani-ma-la-qualita-servono-fondi-f82ef812-8900-11e8-b6ba-4bfe4aefe0a3.shtml?refresh\\_ce-cp](http://www.corriere.it/scuola/universita/18_Luglio_16/classifiche-miracolo-atenei-italiani-ma-la-qualita-servono-fondi-f82ef812-8900-11e8-b6ba-4bfe4aefe0a3.shtml?refresh_ce-cp)

<sup>108</sup> Fondi stanziati dall'European Research Council

<sup>109</sup> [www.ilbolive.unipd.it/it/news/pochi-fondi-grandi-risultati-ragioni-dietro](http://www.ilbolive.unipd.it/it/news/pochi-fondi-grandi-risultati-ragioni-dietro)

Visti i 173 corsi di laurea e l'ampia offerta formativa post lauream (cui si aggiunge la Scuola galileiana di studi superiori), nel report annuale del 2017/2018 pubblicato dall'Ateneo in data 9 Aprile 2019, sono risultati 57.914 studentesse e studenti iscritti, di cui il 15% proveniente da fuori regione e il 4,6% dall'estero.

Numeri rilevanti riguardano anche il personale docente e amministrativo, entrambi sopra le 2000 unità.

Nel mostrare una panoramica del contesto padovano con l'intenzione di ripercorrere le dinamiche del modello della tripla elica, dopo l'Università è da analizzare ora ciò che riguarda il mondo delle imprese.

Come è noto, tutt'ora come da tradizione, le PMI rappresentano il motore economico della regione veneta e, in particolare, del territorio padovano.

Tutte le persone da me intervistate concordano nel ritenere che l'alta presenza di PMI dalla specializzazione variegata rappresenti, insieme alla popolazione di studenti, docenti e ricercatori, uno dei principali fattori di competitività della zona. In base agli ultimi dati resi disponibili dalla Camera di Commercio di Padova, anche nell'ultimo anno solare (2018) si è registrato un aumento tendenziale nel numero delle imprese insediate in città e provincia, con un tasso di crescita dello 0,2%, dovuto a un aumento di 183 aziende.

Nella Tabella 8 è possibile notare la distribuzione delle imprese per settore e quante di queste risultano registrate o attive.

Tabella 8 Totale provincia di Padova - Imprese al 31 Dicembre 2018

		Imprese e unità locali (*)					
		Totale		di cui: imprese (Sedi)		di cui: unità locali (**)	
		Registrate	Attive	Registrate	Attive	Registrate	Attive
A	Agricoltura	12.650	12.535	12.175	12.071	475	464
B	Estrattive	30	26	20	16	10	10
C	Manifatturiere	15.340	13.774	12.002	10.568	3.338	3.206
D	Energia	468	460	219	211	249	249
E	Ind.ambientali (a)	288	261	139	116	149	145
F	Costruzioni	14.728	13.546	13.416	12.294	1.312	1.252
G	Commercio (b)	30.501	28.471	23.954	22.087	6.547	6.384
H	Trasporti	3.730	3.431	2.830	2.561	900	870
I	Alb.-ristorazione	7.105	6.259	5.497	4.698	1.608	1.561
J	Serv.comunic. (c)	3.344	3.097	2.552	2.330	792	767
K	Serv.finanz.-assicurat.	3.617	3.516	2.409	2.329	1.208	1.187
L	Att.immobiliari	7.483	6.752	7.008	6.300	475	452
M	Att.professionali (d)	5.525	5.090	4.348	3.956	1.177	1.134
N	Altri servizi (e)	3.670	3.462	2.854	2.674	816	788
P	Istruzione	1.047	1.005	622	593	425	412
Q	Sanita'	1.021	957	597	543	424	414
R	Attività varie (f)	1.173	1.062	956	854	217	208
S	Altri servizi (g)	4.413	4.304	3.892	3.789	521	515
	Non classificate	3.422	136	3.210	25	212	111
	<b>TOTALE</b>	<b>119.555</b>	<b>108.144</b>	<b>98.700</b>	<b>88.015</b>	<b>20.855</b>	<b>20.129</b>

Fonte: [www.pd.camcom.it/gestisci-impresa/studi-informazione-economica/dati-e-analisi-economiche](http://www.pd.camcom.it/gestisci-impresa/studi-informazione-economica/dati-e-analisi-economiche)

In un'analisi del tessuto imprenditoriale padovano, risultano evidenti i settori preponderanti: il 25% delle imprese opera nel settore del commercio, circa il 13% nell'industria manifatturiera e nel ramo edile, e il 10.5% nell'agricoltura. Vi è poi un alto numero di imprese che lavorano in svariati settori minori. Le imprese padovane fanno parte di una realtà regionale storicamente consolidata, vale a dire i distretti industriali del Veneto.

Quelli 'con sede nella Provincia di Padova, ufficialmente riconosciuti dalla Regione, sono quelli del biomedicale, dei sistemi per l'illuminazione, del condizionamento e della refrigerazione industriale. Va tenuto presente che questi distretti produttivi assumono valenza regionale in quanto all'interno di essi sono presenti anche imprese operanti in altre province venete, seppure la parte più consistente degli insediamenti produttivi sia localizzato nell'area padovana'<sup>110</sup>. Questi distretti si sono affermati nel tempo come sistemi produttivi locali. Con la legge regionale n.13/2014 si è riconosciuto il Distretto Industriale come 'un sistema produttivo, all'interno di un'area circoscritta del territorio regionale, caratterizzato da un'elevata concentrazione di imprese manifatturiere artigianali e

<sup>110</sup> [www.pd-promex.it/it/network/sistema-padova/distretti](http://www.pd-promex.it/it/network/sistema-padova/distretti)

industriali, con prevalenza di PMI che operano su specifiche filiere produttive o in filiere a queste correlate rilevanti per l'economia regionale'<sup>111</sup>.

Insieme alle Reti Innovative Regionali<sup>112</sup> e ai Cluster Tecnologici Nazionali<sup>113</sup> (la Regione ha dato il proprio endorsement a 8 di questi), i distretti industriali regionali costituiscono uno dei tre macro-attori dell'innovazione nella sfera di competenza della Regione del Veneto. Essendo questi attigui all'Università di Padova e ad altri Atenei, il connubio sorto da eventuali collaborazioni apporta un valore aggiunto al territorio. Seppur l'operato delle imprese sopra illustrate non sia direttamente collegato al tema dell'innovazione, va considerato che è anche grazie alla presenza di queste imprese se gli innovation hubs di cui parlerò in seguito hanno deciso di insediarsi a Padova: queste PMI hanno, infatti, reso l'ecosistema cittadino attrattivo e hanno dato un importante contributo al PIL regionale.

Padova, negli ultimi 50 anni ha attratto numerose multinazionali del settore informatico. A partire dagli anni '70 infatti, vi si sono localizzate realtà come Ibm, Digital, Xerox e Siemens. A questi nomi noti si sono poi aggiunte le emittenti private (televisive e radio) locali, che hanno scelto la città come sede per il Nord Est<sup>114</sup>. Oltre alla tradizione storica sopra citata, un grande fattore di attrattività delle imprese sta nell'ubicazione geografica di Padova. Naturale nodo del Nord Est, infatti, questa permette ai privati di essere localizzati nel crocevia di un'importante rete di business. Per osservare la situazione attuale padovana, si può dare uno sguardo alla panoramica relativa al 2018 di Italy2Invest, 'la prima piattaforma integrata di Urban Data intelligence' - sviluppata da Nomisma<sup>115</sup> - 'che offre dati per misurare attrattività, competitività e benessere dei territori italiani e propone consulenza a supporto delle scelte di investitori e policy maker'<sup>116</sup>. L'indice sintetico che emerge dall'analisi dei dati della piattaforma elaborata da Nomisma

---

<sup>111</sup> [www.venetoclusters.it](http://www.venetoclusters.it)

<sup>112</sup> Per Rete Innovativa Regionale si intende un'aggregazione tra imprese e soggetti pubblici e privati, presenti in ambito regionale, che operano in ambiti innovativi di diversi settori, e sono in grado di sviluppare un insieme di iniziative e progetti rilevanti per l'economia regionale

<sup>113</sup> I CTN costituiscono delle aggregazioni organizzate di imprese, università, e centri di ricerca pubblici e privati attivi nel campo di innovazione.

<sup>114</sup> [www.padovasoftcity.it/storia/](http://www.padovasoftcity.it/storia/)

<sup>115</sup> Nomisma è una società indipendente che realizza attività di ricerca e consulenza economica per imprese, associazioni e pubbliche amministrazioni, a livello nazionale e internazionale.

<sup>116</sup> [www.italy2invest.it/](http://www.italy2invest.it/)

‘evidenzia per il 2018 un punteggio, per ogni città, che va da 0 a 100 e che vede in prima posizione la città di Milano, con uno score di 75,2’<sup>117</sup>.

A questa seguono le città metropolitane di Firenze, Bologna e Torino, mentre Padova rimane nelle retrovie, fermandosi al 16° posto. Nella formazione di questo ranking, tra i 250 indicatori ha avuto un ruolo anche il livello di vivibilità delle città. La qualità della vita è una componente fondamentale nella valutazione di un contesto urbano come attrattore di imprese, studenti e lavoratori. In merito a ciò, per contestualizzare il caso di Padova, va dato uno sguardo alla classifica stilata da *Il Sole 24 Ore* che, con l’ausilio di 42 indicatori, ha stilato il ranking delle città in base alla qualità della vita misuratavi (vedi tabella 9).

---

<sup>117</sup> [www.ilsole24ore.com/art/casa/2019-02-21/citta-che-atraggono-investimenti-firenze-supera-roma-e-tallona-milano-162233.shtml?uuid=ABWiyWB](http://www.ilsole24ore.com/art/casa/2019-02-21/citta-che-atraggono-investimenti-firenze-supera-roma-e-tallona-milano-162233.shtml?uuid=ABWiyWB)

Tabella 9 La classifica 2018 delle province con il ranking, il punteggio medio ottenuto nei sei gruppi di indicatori e la differenza rispetto alla posizione conseguita nel 2017.

Trend 2018/2017   ▲ MIGLIORATA   = INVARIATA   ▼ PEGGIORATA			
RANK 2018	CITTÀ	PUNTI	DIFFERENZA 2017
1.	<b>Milano</b>	<b>585,9</b>	<b>+7 ▲</b>
2.	<b>Bolzano</b>	<b>584,4</b>	<b>+2 ▲</b>
3.	<b>Aosta</b>	<b>583,3</b>	<b>-1 ▼</b>
4.	<b>Belluno</b>		<b>-3 ▼</b>
5.	<b>Trento</b>		<b>0 =</b>
6.	<b>Trieste</b>		<b>0 =</b>
7.	<b>Bologna</b>		<b>+7 ▲</b>
8.	<b>Pordenone</b>		<b>+5 ▲</b>
9.	<b>Treviso</b>		<b>+10 ▲</b>
10.	<b>Gorizia</b>		<b>-1 ▼</b>
11.	<b>Ravenna</b>		<b>+12 ▲</b>
12.	<b>Lecco</b>		<b>+21 ▲</b>
13.	<b>Verona</b>		<b>+12 ▲</b>
14.	<b>Sondrio</b>		<b>-11 ▼</b>
15.	<b>Modena</b>		<b>+11 ▲</b>
16.	<b>Bergamo</b>		<b>+12 ▲</b>
17.	<b>Vicenza</b>		<b>+13 ▲</b>
18.	<b>Reggio Emilia</b>		<b>-2 ▼</b>
19.	<b>Mantova</b>		<b>+22 ▲</b>
20.	<b>Rimini</b>		<b>+7 ▲</b>
21.	<b>Roma</b>		<b>+3 ▲</b>
22.	<b>Firenze</b>		<b>-10 ▼</b>
23.	<b>Monza e Brianza</b>		<b>+6 ▲</b>
24.	<b>Udine</b>		<b>-14 ▼</b>
25.	<b>Forlì-Cesena</b>		<b>-7 ▼</b>
26.	<b>Siena</b>		<b>-15 ▼</b>
27.	<b>Ascoli Piceno</b>		<b>-12 ▼</b>
28.	<b>Cuneo</b>		<b>-8 ▼</b>
29.	<b>Parma</b>		<b>-7 ▼</b>
30.	<b>Cremona</b>		<b>+9 ▲</b>
31.	<b>Ancona</b>		<b>+6 ▲</b>
32.	<b>Macerata</b>		<b>-1 ▼</b>
33.	<b>Padova</b>		<b>+9 ▲</b>
34.	<b>Venezia</b>		<b>+9 ▲</b>
35.	<b>Arezzo</b>		<b>-14 ▼</b>

Fonte: elaborazione Il Sole 24 Ore del Lunedì

In particolare, sono sei le aree tematiche valutate per misurare il buon vivere, denominate “la ricchezza e i consumi”, “affari e lavoro”, “ambiente e servizi”, “giustizia e sicurezza”, “demografia e società”, e “cultura e tempo libero”. Mentre il Nord Est, come macro-regione, ospita le città trainanti in ambito *ricchezza e consumi* e *ambiente e servizi* (offerti alla popolazione), si può notare che in termini generici, c’è ancora molto da fare per migliorare la posizione nel ranking da parte dell’amministrazione comunale padovana.

Nello scorrere la graduatoria, è necessario infatti scendere fino al 33° posto per trovare la città di Padova, che comunque ha il merito di avere scalato nove posizioni nell'ultimo anno. Tra le criticità della città si può citare, a titolo di esempio, l'elevato costo degli affitti per gli studenti universitari. Essendo infatti cospicuo il numero degli studenti fuorisede che vi sono domiciliati, è stato sottolineato anche dallo stesso imprenditore intervistato come, tra le misure necessarie per aumentarne l'attrattività, vi sia il bisogno di provvedimenti volti alla risoluzione di questa problematica.

Illustrata questa panoramica, mi voglio riallacciare ora al discorso sviluppato nel secondo capitolo legato al concetto di Smart city, che può essere anche definita come *cittadino-centrica*. Se per diversi motivi Padova non può essere propriamente definita una città intelligente, dal rapporto Smart City Index 2018 “Polis 4.0”<sup>118</sup> emerge un aspetto critico rilevante per la mia ricerca. Innanzitutto, in questo documento si sostiene che la Polis 4.0 (la città moderna) sia il risultato dell'evoluzione del rapporto tra città e cittadino, della formazione di nuove competenze e della messa a disposizione di una nuova generazione di dati. Il ranking costruito da EY (vedi tabella 10) si basa su quattro variabili: le “applicazioni e i servizi” (forniti tramite applicativi mobile web, punto di contatto con gli utenti finali), una “service delivery platform” (piattaforma di delivery di servizi per rielaborare i dati del territorio generati dagli altri strati), la “sensoristica” (Internet of Things per raccogliere big data dagli oggetti connessi della città) e l’ “infrastruttura” (reti TLC, trasporti, energia, territorio e ambiente).

---

<sup>118</sup>[www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Smart\\_City\\_Index\\_2018/\\$FILE/EY\\_SmartCityIndex\\_2018.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Smart_City_Index_2018/$FILE/EY_SmartCityIndex_2018.pdf)



Tabella 10 Posizionamento delle città italiane nel ranking 2018 per strati e ambiti

	RANKING NAZIONALE	PUNTEGGIO INDEX	INFRASTRUTTURA E RETI	SENSORISTICA	DELIVERY PLATFORM	APPLICAZIONI E SERVIZI	SMART CITIZENS	VISION E STRATEGIA	SMART ECONOMY	RANKING NAZIONALE 2016
Milano	1	100,0								2
Torino	2	96,2								3
Bologna	3	92,2								1
Modena	4	75,6								11
Trento	5	74,8								6
Bergamo	6	73,6								14
Roma	7	73,0								9
Firenze	8	71,0								10
Parma	9	68,7								5
Genova	10	66,8								12
Brescia	10	66,8								7
Reggio Emilia	12	64,2								8
Venezia	13	59,8								15
La Spezia	14	58,8								28
Rimini	15	58,5								27
Padova	16	57,7								13
Ravenna	17	57,6								26
Bari	18	56,8								40
Bolzano	19	56,2								17
Ferrara	20	55,6								21
Cagliari	21	53,4								33
Mantova	22	53,0								4
Piacenza	23	51,7								19
Prato	23	50,8								36
Udine	25	49,8								31
Lecce	26	46,5								52
Cremona	27	46,4								23
Napoli	28	46,0								32
Verona	29	45,8								18
Pisa	30	45,7								22
Perugia	31	45,6								49
Pavia	32	45,4								25
Trieste	33	45,2								43
Lodi	34	44,7								16
Vicenza	35	44,5								30
Aosta	36	44,3								38
Pordenone	36	44,0								66
Monza	38	43,9								20
Terni	39	43,5								69

Fonte: [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Smart\\_City\\_Index\\_2018](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Smart_City_Index_2018)

In riferimento ai numeri del 2018, EY ha posto Padova al 16° posto a livello nazionale. Dando uno sguardo alla tabella, la criticità padovana da sottolineare sta nella categoria “smart citizens”, che essendo colorata di rosso è evidentemente lacunosa: come specifica una nota sotto alla stessa all’interno del report, i colori sono riferiti al ranking di ogni città in ogni strato/ambito: la prima fascia (verde) si riferisce alle posizioni 1-39 del ranking, la seconda (gialla) alle posizioni 40-78 del ranking e la terza (rossa) alle posizioni 79 –117.

Il report definisce “smart citizen” il cittadino che, grazie all’offerta di servizi smart, è sensibilizzato rispetto a certe tematiche: in questo caso un cittadino si dice tanto più “smart” quanto più elevata è la sua propensione a fare domanda di trasporto pubblico locale elettrico e ibrido, e quanto minore sono i suoi consumi di acqua, metano, ed energia elettrica. Su questo incidono anche la produzione di rifiuti, la percentuale di raccolta differenziata e il suo apporto all’inquinamento dell’aria.

### **3.2 Gli attori padovani dell’innovazione**

Nel precedente paragrafo, sono stati menzionati gli “intermediari dell’innovazione”, illustrati nel primo capitolo. Questi enti rappresentano uno strumento significativo per promuovere e supportare lo sviluppo urbano attraverso il supporto a progetti di innovazione (sia propri che di terzi) (Scott, 2006).

In questa parte dell’elaborato, vedremo quali intermediari dell’innovazione si sono insediati a Padova, di che tipi di fondi dispongono per il loro operato, e che obiettivi si pongono.

Innanzitutto, è da ricordare che tipo di stakeholder può essere definito tale: si tratta di enti pubblici, attori privati di emanazione pubblica (ad esempio le agenzie di sviluppo territoriale), e imprese a capitale privato. Possono ricoprire diversi ruoli, tra cui l’erogazione di servizi di formazione, trasferimento tecnologico o anche incubazione di impresa.

In prima battuta, riporterò i principali enti legati in qualche modo all’Università di Padova; tra questi, il più significativo appare essere Unismart.

### 3.2.1 I soggetti dell'innovazione legati alla sfera istituzionale universitaria

Secondo quanto si evince dal sito web, 'Unismart è la società in-house dell'Università degli Studi di Padova che gestisce le attività di trasferimento tecnologico e consulenza dell'Ateneo e fornisce un servizio di gestione dell'innovazione verso le aziende, gli investitori, le banche, gli intermediari e i soggetti pubblico-privati in un contesto locale ed internazionale'<sup>119</sup>.

Inoltre, questa lavora con gli imprenditori e i manager con lo scopo di individuarne le sfide di innovazione, e allo stesso tempo individua le competenze multidisciplinari offerte dall'Ateneo per metterle a disposizione dei progetti dei primi. Si occupa di supportare i ricercatori dei 32 Dipartimenti dell'Università e i suoi circa 60.000 studenti, per fare in modo di mettere sul mercato la proprietà intellettuale e i migliori risultati del network globale dell'Ateneo.

Secondo il referente dell'Università intervistato, così come secondo quello comunale, con l'operato di questa società si è fatto un grande passo in avanti nella valorizzazione della ricerca universitaria padovana.

Il primo sostiene che grazie a questa anche a Padova si è tradotto in maniera concreta il 'concetto filosofico' di open innovation, permettendo a tutti di usufruire delle scoperte e degli sviluppi scientifici condotti nel mondo accademico, e portando un apporto positivo al territorio tramite la contaminazione dei saperi con le imprese. Analogamente, il secondo riconosce a Unismart la capacità di saper dialogare in maniera soddisfacente sia con l'amministrazione pubblica sia con le imprese.

Altro fiore all'occhiello di cui l'Università di Padova fa parte integrante, è lo Smact: competence center del Triveneto, è stato destinatario di un finanziamento di € 7.000.000 grazie al decreto di concessione firmato in data 30 aprile 2019 presso il Ministero dello Sviluppo Economico. Il consorzio, il cui general manager è stato nominato da poco nella persona del dott. Andrea Tellarini, si colloca nel Campus Economico San Giobbe dell'Università Ca' Foscari Venezia. Smact è costituito da 40 enti pubblici e privati del Triveneto, che hanno deciso di unire le proprie forze per favorire le collaborazioni tra ricerca e impresa circa le tecnologie Industria 4.0.

---

<sup>119</sup> [www.unipd.it/unismart](http://www.unipd.it/unismart)

‘Il nome della società è l’acronimo delle 5 tecnologie di cui si occuperà: Social, Mobile, Analytics, Cloud e Internet of Things. I soci fondatori di SMACT sono 8 università del Triveneto (Padova, Verona, Ca’ Foscari, IUAV, Trento, Bolzano, Udine e SISSA di Trieste), due enti di ricerca (l’Istituto Nazionale di Fisica Nucleare e la Fondazione Bruno Kessler), la Camera di Commercio di Padova e 29 aziende private’<sup>120</sup>. Esso, che probabilmente partirà dopo l’estate 2019, opererà principalmente in 3 ambiti: l’orientamento alle imprese volto alla valutazione del loro livello di maturità digitale, la formazione alle imprese per promuovere e diffondere le competenze in ambito industria 4.0, e la fornitura di servizi di trasferimento tecnologico anche attraverso azioni di stimolo alla domanda di innovazione da parte delle imprese. Se in questo caso l’Università di Padova si è resa disponibile per collaborare con altri enti pubblici e privati della macro-regione, ha seguito una strategia diversa per ciò che riguarda il Galileo Visionary District. Quest’ultimo è un parco scientifico e tecnologico con sede a Padova sostenuto appunto da Unipd, dalla Camera di Commercio di Padova, dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, dalla società Veneto Innovazione<sup>121</sup>, dal Comune di Padova e dalla Camera di Commercio di Treviso. A livello regionale, affianca il VEGA (Parco Scientifico Tecnologico di Venezia) e lo Star (Parco Scientifico di Verona).

Finanziato tramite un connubio di fondi pubblici e privati, il Galileo Visionary District opera principalmente su tre direttrici: materiali innovativi, design e new business (incubazione di impresa e spin-off universitari). Le parole chiave che ne guidano le iniziative sono “avanguardia”, “contaminazione” e “smart consultancy”, ed è strutturato in maniera tale ‘da raccogliere le intuizioni utili per scoprire gli scenari futuri’<sup>122</sup>. Tra le azioni della priorità "New Business" del PST Galileo di Padova spicca *Start Cube*, noto incubatore universitario di Padova creato per agevolare lo startup d'impresa grazie ad un progetto congiunto tra l'Università degli

---

<sup>120</sup> [www.unipd.it/smact-competence-center](http://www.unipd.it/smact-competence-center)

<sup>121</sup> Veneto Innovazione Spa è la società in house della Regione del Veneto ed è stata istituita con la legge regionale del 6/09/ 1988 n.45, con l’obiettivo di promuovere e sviluppare la ricerca applicata e l’innovazione all’interno del sistema produttivo veneto, con particolare attenzione alle piccole e medie imprese orientate a perseguire unaccentuato livello tecnologico, un miglioramento della situazione ambientale e la qualificazione delle risorse umane.

<sup>122</sup> [www.galileovisionarydistrict.it/](http://www.galileovisionarydistrict.it/)

Studi di Padova e la Fondazione Cariparo. Le aziende da questo incubate ‘sono caratterizzate per l’innovatività del prodotto e del servizio, spesso di frontiera tecnologica. Start Cube fornisce a loro spazi, attrezzature e soprattutto servizi dedicati alla loro attività a condizioni agevolate grazie ad una riduzione dei costi di gestione e con un supporto di mentoring e tutoring. [...]. È prevista anche una formazione legata ai temi dell’avvio di impresa e della gestione aziendale’<sup>123</sup>. Altro ente nato dalla volontà del corpo accademico è l’impresa Sherpa srl. Si tratta di un esempio perfetto di intermediario dell’innovazione privato di emanazione pubblica cui si faceva esempio nelle righe sopra, essendo questo uno spin-off dell’Università di Padova, con uno scopo assimilabile a quello dell’agenzia di sviluppo territoriale. Acronimo di *Smart Hub of Expertise for Research and Programming Actions*, Sherpa srl si prefigge di ‘accompagnare gli attori locali nella progettazione e attuazione di un percorso di sviluppo sostenibile del territorio’. Il core business di Sherpa, come si può leggere sul portale online dello spin-off, ‘consiste nella definizione di un percorso strutturato di Attivazione, Animazione e Coaching delle Reti di Sviluppo Sostenibile del Territorio. Obiettivo del percorso è la definizione di una Mappa delle Opportunità di Sviluppo del Territorio a partire dalla quale co-progettare strategie di sviluppo territoriale in grado di generare beni relazionali’<sup>124</sup>.

Come sottolineato nel primo capitolo, non può esistere un ecosistema dell’innovazione ove le componenti singole non dialogano tra loro. In questo senso, è fondamentale che le reti territoriali operino in maniera ottimale in modo tale da non disperdere il proprio potenziale: è in questo senso che opera Sherpa srl. Nello specifico, essa si rivolge principalmente a ‘Enti pubblici, Reti di Sviluppo locale Multilivello, Associazioni di Rappresentanza e Terzo settore’<sup>125</sup>; con un metodo di lavoro che tiene conto dei diversi utilizzatori, per ognuno di essi Sherpa sviluppa soluzioni di policy personalizzate. È in questo modo possibile la messa in rete anche di quegli attori ‘minori’ che, se messi a sistema, possono contribuire a generare output maggiori rispetto a quelli prodotti autonomamente.

---

<sup>123</sup> [www.smau.it/padova18/partner\\_products/41427/](http://www.smau.it/padova18/partner_products/41427/)

<sup>124</sup> [www.sherpasrl.it/chi-siamo/la-mission/](http://www.sherpasrl.it/chi-siamo/la-mission/)

<sup>125</sup> [www.sherpasrl.it/cosa-facciamo/il-target/](http://www.sherpasrl.it/cosa-facciamo/il-target/)

### 3.2.2. Gli enti privati dell'innovazione e gli Innovation Hubs

Altro attore dell'innovazione padovano, privato ma comunque per certi versi legato all'Università, è M31: incubatore nato dall'iniziativa dell'ex professore dell'Università di Padova Ruggero Frezza, 'ha come punto di forza la propria struttura: si tratta di una holding con una rete di controllate e partecipate'<sup>126</sup>. In un'intervista rilasciata a Startup Italia, il fondatore dell'incubatore ha affermato che l'ente si differenzia dai concorrenti 'per i rapporti con le università, l'approccio internazionale e globale e la combinazione dei servizi offerti'<sup>127</sup>. L'Università di Padova è appunto uno dei partner cui questi accenna. 'Inoltre' - ha sottolineato - 'siamo un venture incubator, il che significa che nelle nostre imprese investiamo danari nostri o di altri membri del nostro network'. È importante riportare anche una dichiarazione di Frezza rilasciata alla testata giornalistica Il Giornale, secondo cui l'ex professore ha fondato M31 perché non poteva consentire che un simile capitale umano (cioè gli studenti universitari di Unipd) andasse disperso<sup>128</sup> dopo la laurea. Da queste parole emerge come gli sforzi profusi, sia dallo stesso sia dai vertici di attori come Unismart, siano stati fatti grazie alla consapevolezza dell'alta potenzialità insita nella ricerca dell'Università di Padova.

Detto ciò, illustrerò gli innovation hubs presenti a Padova. Luoghi di condivisione della conoscenza, di co-working e di co-progettazione, questi permettono il dialogo e il confronto diretto di idee innovative, così come il loro sviluppo in loco. I nomi di spicco, per quanto riguarda il territorio padovano, sono Talent Garden e Paradigma Exponential Hub. Fondato a Brescia nel 2011, Talent Garden fa parte della 'più grande piattaforma fisica in Europa di networking e formazione per l'innovazione digitale, che oggi conta 23 campus in 8 Paesi (Albania, Austria, Danimarca, Italia, Irlanda, Lituania, Romania, Spagna) e migliaia di talenti, tra startup, freelance, aziende e grandi società'<sup>129</sup>.

---

<sup>126</sup> [www.startupitalia.eu/57758-20160607-m31-invitalia-ventures-investimenti](http://www.startupitalia.eu/57758-20160607-m31-invitalia-ventures-investimenti)

<sup>127</sup> [www.startupitalia.eu/67594-20170113-ruggero-frezza-m31-intervista-incubatori](http://www.startupitalia.eu/67594-20170113-ruggero-frezza-m31-intervista-incubatori)

<sup>128</sup> [www.ilgiornale.it/news/lex-prof-che-insegna-creare-aziende.html](http://www.ilgiornale.it/news/lex-prof-che-insegna-creare-aziende.html)

<sup>129</sup> [www.talentgarden.org/it/scopri-talent-garden/](http://www.talentgarden.org/it/scopri-talent-garden/)

In particolare, Talent Garden Padova è nato nel 2012 e ‘aggrega al suo interno figure professionali del mondo digitale di tutto il Veneto. Dedicato al coworking, agli eventi e alla formazione, il campus di Talent Garden a Padova è punto di riferimento per gli innovatori del territorio che ogni giorno si scambiano competenze e crescono all’interno del suo network internazionale<sup>130</sup>. In sostanza, questo offre spazi di co-working ai professionisti locali, che riunendosi e lavorando condividendo le scrivanie hanno l’occasione di dare vita a collaborazioni facendo leva su un’alta presenza di competenze variegate. Talent Garden è inoltre attiva anche sotto il punto di vista della formazione, grazie a cui questo, tramite l’erogazione di corsi ‘aiuta studenti, professionisti e aziende a sviluppare le proprie competenze digitali per crescere e diventare leader in un mondo in continua evoluzione’<sup>131</sup>. Analogamente, anche il Paradigma Exponential Hub si definisce analogamente, descrivendosi ‘il punto di interconnessione tra le idee e i professionisti, uno spazio nel quale gli asset di ogni individuo vengono valorizzati e condivisi. Un network dove le aziende, le start up e i freelance fuori dal comune, si incontrano per mettere a disposizione della community il proprio valore aggiunto. Un ecosistema, che permette di dare forma a tutte quelle innovazioni in grado di reinventare e rivoluzionare la vita di tutti i giorni’<sup>132</sup>. Come già visto per Talent Garden, anche Paradigma si pone l’obiettivo di mettere in rete i soggetti dell’innovazione per ottimizzarne le potenzialità , mettendo a sistema le skills dei partecipanti. Inoltre, offre ai suoi visitatori servizi di consulenza legale, commerciale e di finanzia agevolata, permettendo a questi di fare decisivi step sul mercato anche quando non possiedono queste competenze. Nate spontaneamente a Padova rispettivamente nel 2012 e nel 2017, queste due realtà imprenditoriali sono sorte tramite lo stanziamento di fondi privati e senza alcun altro appoggio finanziario pubblico, seppur volte a stimolare la formazione di network locali, di cui molti poi ne beneficiano. L’unico apporto monetario esterno di cui ha beneficiato Paradigma srl riguarda la fonte di finanziamento per la costituzione della propria “sala virtuale”, in cui si utilizzano le tecnologie della Realtà Aumentata e Virtuale e la cui realizzazione è stata resa possibile grazie a

---

<sup>130</sup> [www.talentgarden.org/it/campus/italia/padova/](http://www.talentgarden.org/it/campus/italia/padova/)

<sup>131</sup> *Ibidem*

<sup>132</sup> [www.paradigma.city/it/](http://www.paradigma.city/it/)

fondi stanziati dal POR FESR 2014-2020. Spazi privati come Talent Garden, Paradigma e la stessa M31, secondo l'imprenditore intervistato, sono sorti a Padova perché i loro fondatori erano consapevoli di poter contare su un cospicuo numero di studenti con soft e hard skills di valore, oltre che su una presenza abbondante di aziende.

Ricollegandomi agli eventi formativi promossi da Paradigma, ritengo rilevante spendere qualche riga anche per l'azienda privata di formazione *Niuko*, anche questa assimilabile a intermediario dell'innovazione già a partire dal proprio slogan, *Innovation & Knowledge*. Nata nel 2014 'con l'aggregazione di Fòrema e Risorse in Crescita (le società di formazione di Confindustria Padova e Confindustria Vicenza) Niuko ha dato vita al più grande polo di formazione confindustriale in Italia'<sup>133</sup>. Lo storico radicamento nelle province di Padova e Vicenza ha consentito a Niuko di costruire rapporti privilegiati con le PMI, e con loro ha sviluppato progetti per la crescita delle persone e della competitività aziendale. Di nuovo, si evince come l'operato di un privato contribuisca positivamente anche in questo caso all'ecosistema padovano, senza l'interferenza di enti pubblici. Visti questi attori dell'innovazione privati, diamo uno sguardo ora alla Camera di Commercio di Padova<sup>134</sup>, istituita nel 1811 e rappresentante le componenti economico-sociali della comunità imprenditoriale radicata sul territorio. Oltre alle sue funzioni tradizionali di Camera di Commercio, la CCIAA di Padova può essere considerata a tutti gli effetti un attore influente nell'ecosistema dell'innovazione, visto il proprio operato. Tra gli altri, questa promuove il progetto Padova Innovation Hub, tramite cui ha costruito 'una Rete Territoriale di soggetti pubblici e privati che erogano servizi utili alle imprese che vogliono intraprendere un progetto innovativo offrendo opportunità di innovazione, e sono impegnati a condividere conoscenze/competenze in una strategia più ampia a servizio delle imprese del territorio'<sup>135</sup>. La rete comprende 13 attori tra cui, oltre ai già citati

---

<sup>133</sup> [www.niuko.it/about-us](http://www.niuko.it/about-us)

<sup>134</sup> Più propriamente denominata Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura

<sup>135</sup> [www.pd.camcom.it/progetti-innovazione/innopadova](http://www.pd.camcom.it/progetti-innovazione/innopadova)



Galileo Visionary District e all'Università di Padova, Ascom – Confcommercio Padova, CNA Padova e Confartigianato Padova. Questi sono impegnati a:

- monitorare costantemente i bisogni di innovazione/servizi richiesti dalle imprese
- collaborare attivamente nell'informazione, promozione ed alfabetizzazione delle imprese all'innovazione
- condividere e mettere in rete i servizi di base e specialistici da loro offerti

Già socio fondatore del competence center Smact, la Camera di Commercio di Padova ha anche preso le redini del progetto “Padova Soft City”, presentato per prima volta alla giunta comunale del sindaco Bitonci nel 2013 da Gianni Potti (attuale vice-presidente della CCIAA), cofondatore di Talent Garden e allora vice presidente di Confindustria Padova. Quest'ultima ne ha finanziato lo studio di prefattibilità condotto dal Politecnico di Torino, e ha promosso un tavolo di coordinamento con le associazioni di categoria e il Comune di Padova, indicando l'area (v. Fig. 10) oggetto del progetto. Di seguito illustro le motivazioni che hanno spinto ormai diversi anni fa l'associazione Padova Soft City, presieduta da Potti, alla presentazione del progetto omonimo.

Figura 10 L'area oggetto del progetto Soft City



Fonte: [www.padovasoftcity.it/](http://www.padovasoftcity.it/)

Tramite la promozione del progetto *Soft City – la città delle imprese*, l’obiettivo della Camera di Commercio (che ha preso le redini del progetto, una volta presentato dall’associazione) è di ‘incidere sulla capacità di innovazione, sulla qualità di prodotto e servizio, sui processi di aggregazione e di internazionalizzazione delle imprese, nonché sulla capacità di attrarre competenze e investimenti’.

Le tre direttrici di intervento identificate riguardano la business community, le infrastrutture e l’ambiente, la comunicazione e il digitale. Il macro-obiettivo del progetto è sia quello di trattenere le imprese e il capitale umano presenti sul territorio, sia quello di stimolare l’attrattività dell’area individuata, anche attraverso strategie di place branding: proprio la Camera di Commercio si occuperà di finanziare il branding per promuovere l’identità d’area attraverso l’installazione di totem, e altri punti informativi; saranno costitutivi di questa porzione cittadina anche nuovi elementi come parcheggi, l’introduzione della banda larga e ultra larga, fontane e altri accorgimenti capaci di accrescere il buon vivere dei lavoratori e cittadini che frequentano e frequenteranno l’area.

Proprio per decidere sull'introduzione di questi elementi, la Camera di Commercio di Padova, in collaborazione con il Comune di Padova, l'Associazione Padova Soft City e la Consulta delle Professioni ha indetto il concorso di idee 'per una Padova sostenibile e in linea con gli obiettivi "Smart City" dell'Unione Europea'. Conclusasi a Giugno 2019, la sfida lanciata a imprese, professionisti, studenti e cittadini padovani ed esteri, è stata pensata per 'renderli partecipi della progettazione innovativa e sostenibile della città 2.0: una città digitale e all'insegna dell'ecosostenibilità'<sup>136</sup>. Nonostante le criticità sorte nello sviluppo rallentato di questo progetto, il Comune di Padova si sta muovendo per tentare di sviluppare le proprie competenze nella formazione di network innovativi, e in particolar modo attraverso la partecipazione ad un altro progetto, appena concluso, denominato Digital Cities Challenge. Questa "sfida" che approfondirò a breve è un'iniziativa indetta dalla Commissione Europea nel 2017 e finanziata tramite i fondi del programma dell'Unione Europea COSME, volto a promuovere la competitività delle aziende e delle PMI dell'UE.

### **3.3 I Progetti per l'innovazione locale**

Il Digital Cities Challenge è un programma di coaching su misura lanciato dalla Commissione europea con l'obiettivo di aiutare le città dell'Unione a 'sviluppare e attuare politiche digitali che possano trasformare la vita quotidiana per residenti, imprese, lavoratori e imprenditori'<sup>137</sup>.

Per l'intera durata del progetto (da Gennaio 2018 a Giugno 2019), le città partecipanti sono state affiancate e hanno ricevuto il supporto necessario per sfruttare appieno il potenziale della rivoluzione 4.0, in modo da diventare più produttive, più innovative e, in generale, posti migliori per vivere. Hanno preso parte all'iniziativa 41 città europee, che sono andate a formare un network collaborativo di formazione e condivisione. Tra le città partecipanti, selezionate tra le 91 candidate, 15 sono rientrate nella sezione "Challenge cities"

---

<sup>136</sup> [www.artepadova.com/artepadova-2015-ospita-la-mostra-dei-5-finalisti-del-concorso-di-idee-padova-soft-city-della-camera-di-commercio/](http://www.artepadova.com/artepadova-2015-ospita-la-mostra-dei-5-finalisti-del-concorso-di-idee-padova-soft-city-della-camera-di-commercio/)

<sup>137</sup> [www.digitallytransformyourregion.eu/about](http://www.digitallytransformyourregion.eu/about)

beneficiando di un contributo finanziario per affrontare la sfida della trasformazione digitale (Alcoy, Algeciras, Arad, Granada, Grand-Orly Seine Bièvre, Guimarães, Iași, Kavala, L’Aquila, Patrasso, Pori, Rijeka, Sofia, Salonicco, Ventspils), 20 sono state classificate come “fellow cities” (Alicante, Antwerp, Atene, Cork, Derry, Gelsenkirchen, Gijón, Graz, Heidelberg, Heraklion, Idrija, Karlskrona, Mantova, Norimberga, Oulu, Padova, Reggio Emilia, Siviglia, Sunderland, Trikala) cioè città partecipanti tramite l’utilizzo di risorse proprie e 6 “mentor cities” (Amsterdam, Barcellona, Espoo, Amburgo, Lisbona, Nizza) hanno partecipato volontariamente condividendo best practices per ispirare le precedenti nella loro transizione al digitale. La città di Padova è rientrata nella categoria delle fellow cities. Ciò le ha permesso di avere accesso a interessanti attività che potranno essere la base per sviluppare una futura strategia di governance incisiva e volta a una crescita intelligente, inclusiva e sostenibile, tra cui<sup>138</sup>:

- Accesso ad esperti di alto livello con esperienza locale e internazionale per aiutare le città a sviluppare e attuare piani strategici per la crescita economica e il benessere sociale;
- Accesso a strumenti che consentano alle città di sviluppare una chiara comprensione di quale fase della maturità digitale la loro città possa attualmente rivendicare e dove dovrebbero mirare a farlo;
- Accesso a sessioni di formazione e rafforzamento delle capacità uniche e innovative per il personale e i rappresentanti principali della città;
- Dialogo con altre città in Europa che hanno intrapreso o sono in procinto di intraprendere lo stesso processo, al fine di scambiare idee, esperienze e migliori pratiche;
- Accesso a reti e piattaforme europee.

In un’ottica di transizione digitale, l’amministrazione comunale nel presentare la propria manifestazione di interesse ha redatto la strategia “Padua Digitrans 2021”, a cui hanno aderito l’Università, gli Innovation Hubs e gli Incubatori, associazioni pubbliche e private, imprese ed enti no profit. Nel dettaglio, tra i primi partecipanti aderenti vi sono stati: Comune di Padova (ente proponente), Università di Padova, gli enti di ricerca privati CNR Padova e X23 srl, la Camera di Commercio di Padova, ZIP – Zona industriale, CNA, Talent Garden Padova, Paradigma

---

<sup>138</sup> [www.digitallytransformyourregion.eu/about](http://www.digitallytransformyourregion.eu/about)

Exponential Hub, il Parco Scientifico Galileo e la Fondazione Fenice. A questi se ne sono aggiunti altri in un secondo momento, che come i precedenti hanno deciso di mettere in campo i propri progetti in una visione collettiva per la crescita del territorio e per l'arricchimento della comunità.

‘L’insieme dei partecipanti, con la propria adesione ha condiviso la visione sull’innovazione promossa dal Comune. Ognuno di questi ha dato il proprio consenso per impegnarsi nella mission “una strategia – un’azione”, massimizzando gli sforzi e ottimizzando la partecipazione’<sup>139</sup>

La partecipazione al bando è stata portata avanti dal vicesindaco Arturo Lorenzoni e dal consigliere Enrico Fiorentin, delegato alle politiche giovanili. Questi credevano infatti che la città meritasse di essere valorizzata per il proprio tessuto socio-imprenditoriale, e hanno quindi creato un gruppo di lavoro ‘esteso ai partner territoriali più attivi e coinvolgendo i settori del Comune dei Servizi Informatici e Telematici, dell’Ambiente, del Commercio e dei Progetti Comunitari’<sup>140</sup>.

Nella formazione della strategia Padua Digitrans 2021 si è potuto fare affidamento, tra gli altri, sul trasferimento tecnologico fornito dall’Università e dal CNR, sul Digital Campus<sup>141</sup> promosso dalla Fondazione Fenice e dalla Camera di Commercio, e sugli spazi di co-working offerti da Paradigma e Talent Garden.

La città di Padova è stata selezionata a partecipare dalla Commissione europea come fellow city anche in virtù di numerosi progetti che la connotano positivamente in un percorso che porta la città verso il raggiungimento del benchmark europeo. Tra questi, dando uno sguardo alla tabella 11 figurano il già citato progetto Soft City e la partecipazione al progetto europeo Urban Green Belts, co-finanziato dal Programma Interreg Central Europe 2014-2020 e finalizzato a realizzare dei modelli intelligenti integrati per la gestione sostenibile degli spazi verdi urbani.

Come per la partecipazione alla Digital Cities Challenge, anche l’adesione a questo stesso progetto ha portato il Comune di Padova ad avviare un percorso partecipato

---

<sup>139</sup> [www.padovanet.it/sites/default/files/attachment/expression%20of%20Interest.pdf](http://www.padovanet.it/sites/default/files/attachment/expression%20of%20Interest.pdf)

<sup>140</sup> [www.padovanet.it/notizia/20180326/comunicato-stampa-digital-cities-challenge-padova-classe](http://www.padovanet.it/notizia/20180326/comunicato-stampa-digital-cities-challenge-padova-classe)

<sup>141</sup> [www.pd.camcom.it/camera-commercio/albo-camerale/archivio-atti-e-provvedimenti-camerale/deliberazioni-della-giunta-camerale/archivio-deliberazioni-di-giunta-anno-2019/giunta-del-16-aprile-2019/20190416-dg-058-progetto-digital-campus-autorizzazione-alla-sottoscrizione-protocollo-d-intesa\\_firmato.pdf](http://www.pd.camcom.it/camera-commercio/albo-camerale/archivio-atti-e-provvedimenti-camerale/deliberazioni-della-giunta-camerale/archivio-deliberazioni-di-giunta-anno-2019/giunta-del-16-aprile-2019/20190416-dg-058-progetto-digital-campus-autorizzazione-alla-sottoscrizione-protocollo-d-intesa_firmato.pdf)

volto al coinvolgimento diretto di stakeholders pubblici e privati per la condivisione di esperienze e riflessioni, sviluppando le valutazioni degli spazi verdi del territorio comunale con una visione d’insieme.

Tabella 11 Partecipazione del Comune di Padova a progetti inerenti alla trasformazione digitale

Title of activities	Responsible managing authority	Period
"UGB - Urban Green Belt"	European Project	2017-2020
"City Public Data Centre"	Regione Veneto, Municipality of Padua, Verona, Treviso, Vicenza – AND: University of Padua, Province of Padua, ARPAV	2017-2020
"City Data Management"	Regione Veneto, Municipality of Padua, Verona, Treviso, Vicenza	2017-2020
"Low Power Low Rate"	Municipality of Padua, AcegasAps	2017-2020
"Extensive Sensoring System"	Municipality of Padua, AcegasAps, ARPAV	2017-2020
BPM 2.0 – "City as a Trusted Service"	Regione Veneto, Municipality of Padua	2017-2020
"Smart Mobility"	Municipality of Padua – eProcurement on-going	2017-2020
"MaBi",	Municipality of Padua	2017-2020
Soft City	Confindustria Padua, Municipality of Padua, Chamber of Commerce of Padua, University of Padua	2017-2020
SUAP	Padua Municipality, Chamber of Commerce of Padua	2017-2020
Digi Street Markets	Padua Municipality	2017-2020
#Farmweb	Municipality of Padua	2017-2021
Web @GIS	ZIP Consortium	2018-2021

Fonte: [www.padovanet.it/informazione/progetto-digital-cities-challenge](http://www.padovanet.it/informazione/progetto-digital-cities-challenge)

Oltre a questi, uno dei motivi per cui la Commissione ha premiato Padova inserendola tra le città selezionate è stato il suo distinguersi nelle scelte di un percorso ‘innovativo’ anche con il suo sostegno alla startup padovana Next Future Transportation<sup>142</sup>, che nel 2016 ha ideato un veicolo elettrico modulare a guida autonoma, pensato per l’utilizzo di trasporto pubblico. Facente parte di un partenariato nato dalla sinergia tra Comune, Next Future Transportation e Paradigma Exponential Hub (che ne ha ospitato i lavori), il primo ha stanziato un investimento di € 250.000 ‘per l’acquisto di due moduli e l’ingaggio di autisti/collaudatori/ingegneri per testare i mezzi e lanciare la fase pilota’<sup>143</sup>.

<sup>142</sup> Per più info si veda [www.next-future-mobility.com/](http://www.next-future-mobility.com/)

<sup>143</sup> [www.smau.it/padova19/success\\_stories/next-un-nuovo-sistema-di-trasporto-pubblico-locale-a-padova/](http://www.smau.it/padova19/success_stories/next-un-nuovo-sistema-di-trasporto-pubblico-locale-a-padova/)

Ad ogni modo, anche questo testimonia il fatto che la scelta da parte del Comune di partecipare alla Digital Cities Challenge non è stata dettata unicamente dalla consapevolezza che i cittadini avrebbero beneficiato da una transizione alla digitalizzazione della città: il motivo primario per cui si è aderito, ha raccontato il consigliere comunale intervistato, è stata la volontà primaria di creare un network composto dagli attori dell'innovazione padovani, nel tentativo di abituarli a dialogare in una visione comune e di collaborazione.

Inoltre, il Comune non solo ha visto nella challenge una potenziale vetrina per attrarre investimenti stranieri, ma l'ha considerata anche un primo step per ottimizzare il proprio ecosistema in termini di mobilità ed evitare una fuga di cervelli mettendo in mostra le buone doti del proprio territorio. Un buon esempio da cui emerge una buona collaborazione tra alcuni attori dell'innovazione è la “Galileo Padova Innovation Week”, manifestazione che si svolge annualmente (per l'arco di una settimana appunto) nel mese di Maggio, rendendo per qualche giorno Padova “hub dell'innovazione” del territorio veneto. Questa è curata dalla società GoodNet<sup>144</sup>, è patrocinata dall'Università di Padova e promossa dal Comune di Padova, dal progetto Padova Urbs Picta e da ItalyPost<sup>145</sup>. Nell'ambito di questo evento settimanale sono promossi gli incontri aperti al pubblico con grandi imprenditori e scienziati che raccontano le proprie esperienze di ricerca e innovazione<sup>146</sup>.

---

<sup>144</sup> Goodnet è una società specializzata nello sviluppo e realizzazione di progetti di territorio, eventi e festival culturali, manifestazioni fieristiche e progetti di comunicazione e promozione turistica. Lavora in stretta collaborazione con ItalyPost ([www.italypost.it](http://www.italypost.it)), per cui cura l'organizzazione e produzione di progetti culturali. Per approfondimenti si veda il sito [www.goodnet.it](http://www.goodnet.it)

<sup>145</sup> ItalyPost promuove e gestisce circa 100 eventi e appuntamenti annuali, in collaborazione con diversi enti ed istituzioni: tra questi, Green Week, Festival Città Impresa, Galileo Festival dell'Innovazione, Trieste Next-Salone Europeo della Ricerca Scientifica, Venezia a Tavola/We-Food, Open Factory.

<sup>146</sup> Ad esempio, si vedano i relatori e gli incontri dell'edizione 2019 alla pagina [www.galileofestival.it/programma/](http://www.galileofestival.it/programma/)

Gli obiettivi della manifestazione sono:

- Promuovere e diffondere la cultura dell'innovazione attraverso una serie di manifestazioni di grande eco locale, nazionale e internazionale, capace di coinvolgere in particolare il mondo dei giovani, della ricerca e dell'impresa
- Favorire il dialogo tra grandi, medie e piccole aziende, centri di ricerca e mondo dell'Università, attraverso il coinvolgimento dei giovani e degli innovatori
- Costruire sinergie tra gli attori dell'innovazione del territorio di Padova, promuovendo una cultura di networking e cross contamination
- Posizionare Padova -la città di Galileo- come la capitale italiana dell'innovazione nell'immaginario nazionale ed internazionale<sup>147</sup>

Nei progetti che ho descritto in questo paragrafo i soggetti collaborano orizzontalmente, e la progettazione bottom up è regolata dal Comune, anch'esso membro. Per quanto riguarda la Digital Cities Challenge in particolare, la strategia 'Digitrans 2021' presentata alla Commissione non è altro che l'unione di singoli progetti esistenti convogliati dal Comune di Padova in una direzione comune.

---

<sup>147</sup> [www.padovanet.it/cultura-e-turismo/padova-innovation-week](http://www.padovanet.it/cultura-e-turismo/padova-innovation-week)



### **3.4 La governance dell'innovazione nel territorio padovano: sfide e prospettive**

Nel primo capitolo si sono illustrati i modelli della tripla, quadrupla e quintupla elica, in cui si distinguono le modalità di interazione e di interdipendenza fra gli attori fondamentali dei processi innovativi. Nell'analisi dell'ecosistema innovativo padovano è emerso che principalmente gli attori coinvolti in questi processi sono l'università (e i soggetti ad essa correlati), le imprese (di vario genere) e il Comune di Padova (seppure più formalmente; si è evinto che funge più da collante che da ente propositore).

Mancano all'appello, tra i più incisivi, la società civile e il terzo settore, comunque molto attivi invece a livello territoriale: a testimonianza di ciò, Padova è infatti stata proclamata capitale europea del volontariato 2020 dal CEV, Centro Europeo per il Volontariato. La cittadinanza padovana inoltre, come si evince dal grafico di EY e come osservato dall'imprenditore che ho intervistato, non ha accesso a percorsi volti all'alfabetizzazione digitale, e questo conferma che a Padova è consistente la distanza su questi temi tra le parti istituzionali, le associazioni e gli individui non organizzati. Istruire i residenti in questo senso è il primo passo per raggiungere gli standard europei, in un cammino che potrebbe portare alla transizione verso la smart city, e a un parallelo passaggio della città da rappresentazione del modello della tripla elica a quello della quadrupla o quintupla elica appunto. Senza questi tipi di percorsi formativi inoltre risultano inutili le politiche multilivello volte alla promozione dell'offerta digitale (vedi la strategia RIS3 VENETO); a riprova di questo arretramento, sta il deludente posizionamento dell'Italia nel 2018 al 26° posto in Europa nell'utilizzo dei servizi digitali<sup>148</sup>.

---

<sup>148</sup> [www.ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/image/document/2018-20/it-desi\\_2018-country-profile-lang\\_4AA6AC9F-0F0F-0F48-8D21A979E9D5A1B7\\_52348.pdf](http://www.ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2018-20/it-desi_2018-country-profile-lang_4AA6AC9F-0F0F-0F48-8D21A979E9D5A1B7_52348.pdf)

Prendendo ad esempio la partecipazione ai recenti progetti europei Digital Cities Challenge e European Green Belt, risulta evidente il tentativo, seppure contenuto, del Comune di Padova di allinearsi con le linee guida indicate dall'Unione Europea, e in ogni caso di confrontarsi con altre città europee su tematiche fondamentali per aumentare la competitività del proprio ecosistema innovativo.

Tuttavia, nessuno tra gli intervistati ha indicato il Comune come soggetto che si fa carico della regia dell'ecosistema dell'innovazione padovano: questi hanno invece affermato che da questo punto di vista è l'Università l'istituzione più attiva. Nei precedenti paragrafi ho illustrato i soggetti dell'innovazione legati all'università, che come gli altri risultano tutti guidati da obiettivi propri ma non condivisi; allo stesso modo, i progetti e i partenariati da questi costituiti ad oggi presenti (vedi Smact, Padova Innovation Hub, Soft City, Galileo Innovation Week, etc.) presentano strategie e strutture organizzative di volta in volta differenti e ideate ad hoc. La stessa università ha dato vita a diversi enti operanti nella sfera dell'innovazione, e questa pluralità di voci e intenti, seppure segno di vitalità dell'ente, porta i soggetti esterni che vogliono avviare collaborazioni con l'Unipd ad avere difficoltà nell'identificazione di un interlocutore preciso (come accennato dall'imprenditore intervistato, che vede alcuni professori in competizione tra loro). A questa criticità, come sostiene l'imprenditore interpellato, si aggiunge 'un'evidente tendenza degli ultimi anni delle aziende a insediarsi nelle grandi aggregazioni urbane, come ad esempio Milano, che a differenza di Padova ha preso la direttrice europea. Il contesto geografico, storico e territoriale ci ha premiato fin qui. Ma questo quanto durerà ancora, 5-10 anni? Bisogna accelerare e prendere i giusti accorgimenti per venire incontro alle esigenze dei privati, investendo nelle infrastrutture e nella logistica, che ad oggi ci frenano. Vedo un preoccupante "scarica barile" tra istituzioni locali, regionali e nazionali. È urgente che questi, a prescindere dai colori politici che poco interessano agli imprenditori, inizino a collaborare per evitare un declino dell'imprenditorialità del territorio'. Padova rappresenta dunque un territorio che ha limiti da un punto di vista dell'accessibilità per le imprese, è lacunoso (visti anche i problemi strutturali italiani) il trasferimento tecnologico tra ricerca universitaria e innovazione nelle

aziende, e dove le iniziative che contribuiscono al processo dell'innovazione sono presenti ma frammentarie.

È proprio su quest'ultimo punto che ha insistito il consigliere comunale nel corso della nostra conversazione, confermando una volontà da parte del Comune di cambiare l'approccio finora utilizzato nella collaborazione con gli attori dell'innovazione.

Questo infatti ha detto che, ad oggi, a Padova vige la regola non scritta della collaborazione di tipo "spot", tendenzialmente con una visione limitata sul breve periodo e ove non si cerca una continuità da dare ai singoli progetti sviluppati. L'intenzione dichiarata è quella di passare a una logica organizzativa 'programmatica': questo significa che si sta provando, seppur per ora senza una strategia precisa, a strutturare dialoghi con gli stakeholders locali (Università, parchi scientifici, innovation hubs) in maniera tale da non disperdere il valore aggiunto apportato dalle collaborazioni una volta terminati i progetti, ma di cooperare con una visione più al lungo termine. Un esempio fatto è quello di volere 'incanalare' i progetti dell'Università in modo tale che rispondano anche ai bisogni della città. In questo senso, per quel che riguarda l'immediato futuro, il Comune si auspica di riuscire a operare in maniera più inclusiva possibile, fungendo da *fil rouge* tra le iniziative svolte dai diversi enti locali e cercando di farli dialogare tra di loro.

Il problema riscontrato dal consigliere, così come anche dall'imprenditore e dal professore intervistati, riguarda il fatto che spesso a Padova, chi promuove i progetti riesce a valorizzarne solo gli effetti sul breve termine (tra cui il consenso dei cittadini), senza adottare strategie nel lungo periodo. Inoltre, il consigliere ha sottolineato che talvolta manca una mentalità di condivisione della progettazione da parte dell'università e delle imprese. Secondo lui ciò è scaturito da un atteggiamento egoistico che, seppure in buona fede, porta chi sviluppa iniziative a supporre di poterle portare a termine in modo migliore se in maniera autonoma. La sfida, secondo gli intervistati starebbe quindi nel costruire, in rete, progetti che rispondono a più bisogni e di cui ne possano beneficiare più destinatari.

Nonostante le parole del consigliere comunale testimonino il riconoscimento da parte dell'istituzione dell'importanza del lavorare in rete, il Comune sembra non

agire come da egli auspicato. Infatti, ad esempio, seppure siano ottimi i rapporti formali tra CCIAA e Comune, per quanto riguarda lo sviluppo del progetto Soft City si lamenta (da parte di chi lo vuole portare a termine) un ridotto pragmatismo da parte del secondo: nonostante le buone intenzioni mostrate, il Comune sembra sistematicamente non dare un seguito concreto a quanto promesso, rallentando così i tempi di attuazione voluti dai privati. Non a caso i lavori sono in cantiere dal 2013. Oltre a ciò, è da sottolineare il fatto che anche in questo caso il Comune si limita a sostenere verbalmente il progetto senza però dare, ad oggi, un contributo finanziario per migliorare l'aria oggetto della desiderata messa a punto.

Ad ogni modo, come il consigliere, anche gli altri due intervistati ritengono che a causa della mancanza di una strategia di governance dell'innovazione chiara e condivisa, vi è una dispersione delle potenzialità del territorio in ambito innovativo. Questo elemento emerge anche a livello regionale, come mostrato dal documento sulla strategia Ris3 Veneto. Se da una parte questo può essere motivato da una tradizionale frammentazione nel modus operandi appunto anche regionale, dall'altra questa criticità potrebbe essere colmata con una presa di posizione chiara da parte dell'amministrazione comunale, la cui voce è si fa un po' troppo debole quando si tratta di creare collaborazioni durature tra più parti.

In sintesi, gli attori dell'innovazione elencati nei precedenti paragrafi sono numerosi, presentano differenti composizioni legali e operano secondo strutture organizzative differenti. Per questo motivo, nonostante contribuiscano individualmente tutti al processo innovativo, come sottolineato anche dagli intervistati questo viene fatto in maniera disgregata e non corale, con una conseguente perdita delle potenzialità ottenibili tramite collaborazioni e la condivisione delle competenze.

Dalla ricerca e dalle interviste condotte comunque, è emerso che tra i soggetti elencati l'Università di Padova è quello che maggiormente guida le iniziative legate all'innovazione sul territorio, ed è l'ente più propositivo avviando e mantenendo collaborazioni con stakeholders sia pubblici che privati.

Il Comune assume perciò un ruolo residuale, ad oggi, nella governance dell'innovazione su scala locale.

## Conclusioni

Questa tesi di laurea ha permesso di approfondire lo studio degli elementi che compongono l'ecosistema innovativo padovano attraverso l'analisi degli attori ivi operanti e le relazioni esistenti tra questi, con la volontà di rispondere alla domanda di ricerca: “quale modello di governance si sposa meglio con le peculiarità dell'ecosistema innovativo padovano?”.

Ciò è stato indagato in un'ottica multilivello, tenendo dunque in considerazione anche le linee guida e strategie indicate a livello comunitario, nazionale e regionale. Al fine di assumere una visione critica della gestione dell'innovazione nel contesto padovano, sono stati mostrati dati a questo inerenti e sono state condotte tre interviste qualitative che hanno visto coinvolti gli esponenti del settore pubblico, universitario e imprenditoriale padovano. A questi, è stato richiesto di esprimere la propria visione sul funzionamento dell'ecosistema innovativo del territorio, sulle sue criticità e sulle sue potenzialità.

Da tutti questi elementi è emerso che, tra gli attori dell'innovazione di cui si è parlato nell'elaborato, l'Università di Padova è l'istituzione che rappresenta l'elemento trainante, attraverso lo sviluppo continuativo di progetti legati all'innovazione, l'impegno profuso nella valorizzazione dei propri risultati tramite il trasferimento tecnologico, e della sua capitalizzazione anche tramite l'organizzazione di numerose iniziative sul territorio. Al contrario, per quanto riguarda il mondo imprenditoriale padovano e veneto, si contraddistingue una certa resistenza da parte di questo ad accedere ai risultati della ricerca universitaria. Questo non ha permesso all'ecosistema innovativo padovano di diventare competitivo come le maggiori realtà internazionali, non usufruendo del sempre più diffuso modello dell'open innovation (che ha invece reso competitivi gli ecosistemi innovativi altrove).

Analogamente, nel condurre la mappatura dei soggetti coinvolti nel processo dell'innovazione è sorto che a Padova è presente un cospicuo numero di enti privati, pubblici, e privati di emanazione pubblica, che nonostante operino in una stessa direzione, lo fanno in maniera frammentaria e non strategicamente organizzata. Come sottolineato unanimamente dagli intervistati, questo modus operandi porta alla sovrapposizione delle competenze e a un uso erroneo delle risorse di tutti, infatti non pienamente sfruttate. Questa stessa osservazione è presente anche nel citato documento strategico della Regione Veneto per lo sviluppo tecnologico e l'innovazione per quanto riguarda appunto le criticità del sistema regionale in tema di governance dell'innovazione. Trattasi pertanto di una problematica storica e attuale che non solo ha caratterizzato la Regione veneta ma anche la città di Padova. Fatte queste premesse, traspare che attualmente a Padova sia in vigore una governance dell'innovazione di tipo bottom up non regolata: nonostante la condivisione di intenti e le ottime relazioni tessute dal Comune con gli attori dell'innovazione locali, così come con il mondo imprenditoriale ivi operante, per il più delle volte il Comune di Padova appare limitarsi ad affiancare le iniziative individuali degli altri soggetti, senza regolare l'ecosistema stesso.

Come suggerito da Etzkowitz e già sottolineato nell'elaborato, se l'istituzione pubblica si ponesse da ponte tra i soggetti dell'innovazione, allora questa sarebbe in grado di placare l'esistente tensione tra competizione e collaborazione insita nell'ecosistema, e che frena i processi di innovazione. Questo porterebbe allora i singoli enti a collaborare più volentieri.

Anche secondo Snieska e Zykieneb il coinvolgimento istituzionale è importante in queste dinamiche, ed è per questo motivo che gli autori hanno addirittura collocato questa voce tra i fattori di attrazione degli investimenti. Al fine di implementare questo ruolo di accompagnamento, sarebbe opportuno che il Comune, attraverso la figura di un *innovation organizer* (come sostenuto da Iaione e De Nictolis) si facesse carico di portare avanti una visione di sviluppo basata sulla conoscenza, coordinando i processi di innovazione (attualmente provenienti dal basso), e i differenti soggetti che sono portatori di background organizzativi e prospettive variegate. Ciò potrebbe essere anche fatto da un assessore con delega all'innovazione, eventualmente.

Sulla base della letteratura studiata, è emerso che in luoghi dell'innovazione virtuosi quali ad esempio la Silicon Valley e il Cambridge Science Park, si è sempre prescisso dall'influenza dell'amministrazione pubblica nella governance dell'innovazione.

La profonda differenza di questi siti con Padova sta però nel fatto che essi si sono sviluppati nel tempo grazie a una consolidata ed esclusiva collaborazione tra università e imprese, che si sono sempre dimostrate aperte e collaborative nei confronti dell'altro; come abbiamo visto, i rapporti tra questi due tipi di stakeholders non sono così forti nella città veneta, ed è per questo che c'è bisogno di un'intermediazione dell'istituzione pubblica.

D'altra parte, l'Unipd già si fa carico di numerosi progetti anche internazionali ed è particolarmente attiva per quanto riguarda il trasferimento tecnologico (anche tramite spin-off, brevetti e società in-house); come sottolineato dagli intervistati questo livello di contaminazione non è tuttavia ancora sufficiente non solo per via degli investimenti pubblici non competitivi, ma appunto anche a causa della tradizionale resistenza a collaborare da parte delle aziende locali (anche tal loro interno).

Inoltre, al fine di avere un approccio inclusivo, come auspicato dall'imprenditore, è opportuno che la strategia adottata in Comune sia quella di regolare la governance dell'innovazione bottom up attualmente già esistente ma frammentaria, a partire da percorsi di alfabetizzazione digitale per la cittadinanza in maniera tale che si dimostri realmente inclusiva. Questo andrebbe anche nella direzione auspicata dal professore interpellato, che sostiene che l'ibridazione delle conoscenze e la transdisciplinarietà costituiscono la sfida attuale da perseguire collettivamente. Come suggerito in uno degli articoli scientifici visti, a tali fini sarebbe opportuno che il Comune di Padova creasse una strategia condivisa da perseguire da tutti gli attori dell'innovazione, ponendosi come interlocutore che coordini gli obiettivi individuali facendoli confluire in una visione di insieme. Anche l'imprenditore intervistato è di questo avviso, avendo suggerito infatti la creazione, da parte del Comune, di un tavolo di dialogo insieme ai principali 5-6 attori dell'innovazione.

Una problematica sorta da quest'ultimo, che ha pertanto ritenuto opportuno allargare l'intermediazione solo ai players principali, è l'eccessiva pluralità degli attori dell'innovazione padovani. Analogamente, questo ritiene che i tre parchi scientifici veneti non abbiano ragione di esistere in competizione, e al fine di poter competere con gli altri soggetti internazionali è opportuno fonderli così come sarebbe da fare, a detta sua, con certi enti padovani.

La costruzione di una strategia da parte del Comune è già stata fatta nell'ambito della Digital Cities Challenge, ma in questo caso si tratterebbe di costruirne una di prospettiva di lungo termine e unitaria, e non espressione dell'aggregazione di più obiettivi singoli. Adottare questa strategia permetterebbe alla città anche di diventare un attore dell'open innovation, restando aperta al mondo come ambasciatore dell'eccellenza europea, come auspicato dall'agenda dell'UE per la Ricerca e l'Innovazione. Inoltre, sono da fare alcune considerazioni riguardo alle iniziative che il Comune è invitato a intraprendere nel futuro, da affiancare al nuovo modello di governance auspicato e affinché questo possa dare migliori risultati. La sua partecipazione all'iniziativa europea Digital Cities Challenge gli ha permesso di confrontarsi con altre realtà cittadine europee, condividendo idee e obiettivi da raggiungere nella logica di transizione digitale posta dalla strategia Europa 2020.

Oltre a questo, il Comune di Padova negli ultimi anni ha partecipato solamente al progetto europeo European Green Belt, tramite cui ha sviluppato un dialogo con altri stakeholders europei circa la tematica degli spazi urbani verdi.

È indubbio che la comunità cittadina, l'ecosistema innovativo stesso e la città trarrebbero maggiori benefici da un ulteriore impegno del Comune a partecipare a ulteriori bandi e progetti europei nell'ambito delle citate Azioni Urbane Innovative e dei programmi Urbact, Patto dei Sindaci per il Clima e l'Energia e LIFE. Ad esempio, la partecipazione a bandi come l'illustrato iCapital consisterebbe in occasioni per mettere a sistema le competenze di tutti i soggetti per giocare di squadra verso un obiettivo comune.



Nello sviluppo della ricerca si sono trovate difficoltà dovute alla ardua reperibilità delle informazioni relative appunto all'attuale strategia di governance dell'innovazione attuata dal Comune di Padova. Non avendone individuata alcuna in forma scritta, su questo aspetto si è fatto affidamento sulle opinioni degli intervistati. Si è dunque proseguito per supposizione, il che rappresenta un limite della ricerca condotta. Al contempo, vista la complessità della tematica trattata sono stati fatti ampi sforzi per conciliare le fonti bibliografiche e sitografiche appartenenti a diverse discipline, quali ad esempio l'innovation management, il knowledge management, il management delle reti locali, gli studi europei e la pianificazione territoriale.

I risultati di questa ricerca lasciano spazio ad approfondimenti sulle modalità con cui sviluppare questo tavolo di dialogo guidato dal Comune, e in particolar modo rimane da specificare in quale maniera farlo in modo tale da ovviare alle difficoltà provenienti dai livelli regolativi regionale e nazionale.



## **Appendici**

Documenti e normativa

### **COMMISSIONE EUROPEA**

(2010) EUROPA 2020 Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, COM (2010) 2020. Bruxelles, 03/03/2010

(2014) Strategie di innovazione nazionali o regionali per la specializzazione intelligente (ris3) politica di coesione 2014-2020. Bruxelles, 25/03/2014

(2017) Relazione della Commissione al Consiglio sull'agenda urbana per l'UE COM(2017) 657. Bruxelles, 20/11/2017

### **MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE**

(2019) Documento di economia e finanza 2019. Roma, 10/04/2019

### **REGIONE DEL VENETO**

(2016) Piano Strategico regionale per la ricerca scientifica, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione 2016-2018. Approvato dal Consiglio Regionale con deliberazione n. 74 del 02/03/2016.

## Normative

Legge regionale n.45 del 06/09/1988 – Regione del Veneto:

“Costituzione di una società a partecipazione regionale per lo sviluppo dell'innovazione e collaborazione con il cnr per studi e ricerche in materia di interesse regionale”.

Legge regionale n.9 del 18/05/2007 – Regione del Veneto:

“Norme per la promozione ed il coordinamento della ricerca scientifica, dello sviluppo economico e dell'innovazione nel sistema produttivo regionale”.

Legge regionale n.13 del 30/05/2014 – Regione del Veneto:

“Disciplina dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni di imprese”.

## Interviste

Intervista N	Soggetto Intervistato	Luogo	Data
1	Consigliere del Comune di Padova	Condotta telematicamente	3/06/2019
2	Professore universitario e responsabile al trasferimento tecnologico dell'Università di Padova	Condotta telematicamente	5/06/2019
3	Imprenditore locale	Condotta telematicamente	19/06/2019

## Bibliografia

- Andersson, Å. E. (2011). Creative people need creative cities. *Handbook of creative cities*, 14-55.
- Batterink, M. H., Wubben, E. F., Klerkx, L., & Omta, S. (2010). Orchestrating innovation networks: The case of innovation brokers in the agri-food sector. *Entrepreneurship and regional development*, 22(1), 47-76.
- Bertacchini, E., & Santagata, W. (2012). *Atmosfera creativa. Un modello di sviluppo sostenibile per il Piemonte fondato su cultura e creatività* (I. Mulino Ed.).
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2009). 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3-4), 201-234.
- Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). Open innovation and strategy. *California Management Review*, 50(1), 57-76.
- Cohen, B., Almirall, E., & Chesbrough, H. (2016). The city as a lab: Open innovation meets the collaborative economy. *California Management Review*, 59(1), 5-13.
- Cooke, P., Uranga, M. G., & Etxebarria, G. (1997). Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions. *Research policy*, 26(4-5), 475-491.
- Czarniawska-Joerges, B. (2002). *A tale of three cities: Or the glocalization of city management*: Oxford University Press on demand.
- Duranton, G., & Puga, D. (2001). Nursery cities: Urban diversity, process innovation, and the life cycle of products. *American Economic Review*, 91(5), 1454-1477.
- Edquist, C. (2010). Systems of innovation perspectives and challenges. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 2(3), 14-45.
- Florida, R., Adler, P., & Mellander, C. (2017). The city as innovation machine. *Regional studies*, 51(1), 86-96.
- Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research policy*, 47(3), 617-622.
- Iaione, F. C., & Paola, C. (2015). The collaborative and polycentric governance of the urban and local commons.
- Jackson, D. J. (2011). What is an innovation ecosystem. *National Science Foundation*, 1, 2.
- Jacobs, J. (2016). *The economy of cities*: Vintage.
- Kapoor, R., & Adner, R. (2012). What firms make vs. what they know: how firms' production and knowledge boundaries affect competitive advantage in the face of technological change. *Organization Science*, 23(5), 1227-1248.
- Ketels, C. (2013). Recent research on competitiveness and clusters: what are the implications for regional policy? *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 6(2), 269-284.
- Lundvall, B.-Å. (2010). *National systems of innovation: Toward a theory of innovation and interactive learning* (Vol. 2): Anthem press.

- Mercan, B., & Goktas, D. (2011). Components of innovation ecosystems: a cross-country study. *International Research Journal of Finance and Economics*, 76(16), 102-112.
- Messina, P. (2009). *Innovazione e sostenibilità. Modelli locali di sviluppo al bivio* (CLEUP Ed.).
- Mizzau, L., Rinaldini, M. M. F., & Rodighiero, S. (2018). Organizzazione e governance per la gestione di uno spazio d'innovazione. *Impresa Progetto, Electronic Journal of Management*, 3, 1-20.
- Muscio, A. (2008). Il trasferimento tecnologico in Italia: risultati di un'indagine sui dipartimenti universitari. *L'industria, rivista di economia e politica industriale*, 245.
- Pique, J. M., Berbegal-Mirabent, J., & Etzkowitz, H. (2018). Triple Helix and the evolution of ecosystems of innovation: the case of Silicon Valley. *Triple Helix*, 5(1), 11.
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition* (Vol. 76): Harvard Business Review Boston.
- Ranga, M., & Etzkowitz, H. (2015). Triple Helix systems: an analytical framework for innovation policy and practice in the Knowledge Society *Entrepreneurship and knowledge exchange* (pp. 117-158): Routledge.
- Redi, N., Di Minin, A., & De Marco, C. E. (2015). *Ecosistemi di innovazione: misure di sviluppo*.
- Ritala, P., Agouridas, V., Assimakopoulos, D., & Gies, O. (2013). Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems: a comparative case study. *International Journal of Technology Management*, 63(3-4), 244-267.
- Roberts, R. (2005). Issues in modelling innovation intense environments: The importance of the historical and cultural context. *Technology Analysis & Strategic Management*, 17(4), 477-495.
- Samo, A. H., & Huda, N. U. (2019). Triple Helix and academic entrepreneurial intention: understanding motivating factors for academic spin-off among young researchers. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 12.
- Scott, A. J. (2006). Entrepreneurship, innovation and industrial development: geography and the creative field revisited. *Small business economics*, 26(1), 1-24.
- Snieska, V., & Zykiene, I. (2015). City attractiveness for investment: characteristics and underlying factors. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 48-54.
- Spender, J., Metaxiotis, K., Carrillo, F., & Yigitcanlar, T. (2010). The way forward: theorizing knowledge-based development? *Knowledge-Based development for Cities and Societies*, 329-339.
- Visnjic, I., Neely, A., Cennamo, C., & Visnjic, N. (2016). Governing the city: Unleashing value from the business ecosystem. *California Management Review*, 59(1), 109-140.
- Yigitcanlar, T., & Bulu, M. (2016). *Urban knowledge and innovation spaces*: Taylor & Francis.

## Sitografia

[www.agendadigitale.eu](http://www.agendadigitale.eu) – il sito ufficiale dell’Agenda Digitale dell’Ue  
[www.artepadova.com](http://www.artepadova.com)  
[www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)  
[www.corriere.it](http://www.corriere.it)  
[www.digitallytransformyourregion.eu](http://www.digitallytransformyourregion.eu)  
[www.dissgea.unipd.it](http://www.dissgea.unipd.it)  
[www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu) – il sito ufficiale della Commissione Europea  
[www.economyup.it](http://www.economyup.it)  
[www.econopoly.ilsole24ore.com](http://www.econopoly.ilsole24ore.com)  
[www.eea.europa.eu](http://www.eea.europa.eu) – il sito ufficiale dell’Agenzia europea dell’ambiente  
[www.eurlex.europa.eu](http://www.eurlex.europa.eu)  
[www.euroinnovazione.eu](http://www.euroinnovazione.eu)  
[www.euronews.com](http://www.euronews.com)  
[www.europafacile.net](http://www.europafacile.net)  
[www.ey.com](http://www.ey.com)  
[www.first.aster.it](http://www.first.aster.it)  
[www.galileofestival.it](http://www.galileofestival.it)  
[www.galileovisionarydistrict.it](http://www.galileovisionarydistrict.it)  
[www.habitat3.org](http://www.habitat3.org)  
[www.ilbolive.unipd.it](http://www.ilbolive.unipd.it)  
[www.ilgiornale.it](http://www.ilgiornale.it)  
[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)  
[www.innovation-cities.com](http://www.innovation-cities.com)  
[www.inn-veneto.it](http://www.inn-veneto.it)  
[www.italy2invest.it](http://www.italy2invest.it)  
[www.mef.gov.it](http://www.mef.gov.it)  
[www.mindthebridge.com](http://www.mindthebridge.com)  
[www.next-future-mobility.com](http://www.next-future-mobility.com)  
[www.niuko.it](http://www.niuko.it)  
[www.padovanet.it](http://www.padovanet.it)  
[www.padovasoftcity.it](http://www.padovasoftcity.it)

[www.padovaurbspiccta.org](http://www.padovaurbspiccta.org)  
[www.panorama.it](http://www.panorama.it)  
[www.paradigma.city](http://www.paradigma.city)  
[www.pattodeisindaci.eu](http://www.pattodeisindaci.eu)  
[www.pd.camcom](http://www.pd.camcom)  
[www.pd-promex.it](http://www.pd-promex.it)  
[www.programmicomunitari.formez.it](http://www.programmicomunitari.formez.it)  
[www.regione.veneto.it](http://www.regione.veneto.it) – il sito ufficiale della Regione Veneto  
[www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)  
[www.sherpasrl.it](http://www.sherpasrl.it)  
[www.smau.it](http://www.smau.it)  
[www.startupitalia.eu](http://www.startupitalia.eu)  
[www.startupitalia.eu](http://www.startupitalia.eu)  
[www.talentgarden.org](http://www.talentgarden.org)  
[www.thestartupcanvas.com](http://www.thestartupcanvas.com)  
[www.unipd.it](http://www.unipd.it) – il sito ufficiale del Comune di Padova  
[www.venetoclusters.it](http://www.venetoclusters.it)  
[www.venetoinnovazione.it](http://www.venetoinnovazione.it)