
La Governance dell'Innovazione

Alcune considerazioni e proposte preliminari

Alfonso Fuggetta

Politecnico di Milano & CEFRIEL

Alfonso.Fuggetta@polimi.it

Forum PA - Roma, 7 Maggio 2003

Si parla molto di innovazione e ricerca

Finalmente!

- Non è solo una questione di sviluppo del cultura.
- È un fattore decisivo per lo sviluppo del paese.
- Se non innoviamo siamo non solo più ignoranti:
 - ▶ diventiamo più poveri come paese.

Le questioni sul tappeto:

- I fondi per la ricerca!
- Ma per una volta non parliamo di soldi:
 - ▶ Lo sviluppo della domanda e dell'offerta di ricerca e innovazione.
 - ▶ La pianificazione, gestione e valutazione della ricerca e innovazione.
 - ▶ In sintesi, [il modello della ricerca e dell'innovazione del sistema paese.](#)

Giusto per capirci ...

- 🖥️ **Ricerca**: creazione/sviluppo di conoscenza.
- 🖥️ **Trasferimento tecnologico**: trasferimento della conoscenza presso i potenziali utilizzatori (meglio, "exploiters").
- 🖥️ **Innovazione (in senso stretto)**: uso della conoscenza per creare/migliorare prodotti e processi.

- 🖥️ Ovviamente sono definizioni passibili di critiche e hanno solo lo scopo di semplificare la presentazione.
- 🖥️ In questa presentazione utilizzo il termine "innovazione" sia in senso general generico che specifico.

Innovazione (in senso stretto)

Chi fa (o dovrebbe produrre) innovazione?

- Le imprese:
 - ▶ Nuovi prodotti.
 - ▶ Nuovi processi di produzione o di servizio.
- Le pubbliche amministrazioni:
 - ▶ Nuovi servizi.
 - ▶ Nuovi processi di servizio.
- La società civile in generale:
 - ▶ Per esempio, nuovi servizi di volontariato.

Si fa innovazione in Italia?

- Soprattutto di processo.
- Poco (o nulla) di prodotto.
- Qualcosa nei servizi (specie quelli “di moda”, vedi telefonia mobile).

Perché poca innovazione?

- Poca ricerca (cioè generazione di conoscenza).
- Trasferimento tecnologico carente.
- Scarsa propensione degli attori dell'innovazione:
 - Più facile vendere prodotti che inventarne di nuovi.
 - "Italiani, popolo di commercianti e navigatori".
 - ▶ E innovatori no?
- Da un punto di vista industriale, il "piccolo ma bello" tipico italiano di cui tutti parlano va bene per garantire flessibilità, ma non aiuta i processi di innovazione, specie in settori chiave come l'ICT.
- Serve un'impresa più forte, più "grande" e desiderosa di investire in nuovi prodotti, e non solo in servizi. Di conseguenza bisogna agire per facilitare l'aumento delle dimensioni delle aziende o per favorirne l'aggregazione/cooperazione per produrre innovazione.

Ricerca

- Chi fa (o dovrebbe fare) ricerca?
 - Le imprese (di solito le grandi, che in Italia sono sempre meno).
 - Le università.
 - Gli enti pubblici di ricerca.
- Si fa ricerca in Italia?
 - Sì, ma in modo insufficiente.
- Non è solo un problema di fondi.

Il sistema pubblico della ricerca

Università:

- A volte troppo frammentate: ogni campanile, una università.
- La qualità delle università dipende sostanzialmente dalla qualità delle risorse umane che vi operano.
- Si investe poco per “costruire, conservare e sviluppare” i ricercatori (veri).
- Si investe poco per “vere” infrastrutture di eccellenza.

Gli enti pubblici di ricerca vivono spesso scollegati dal mondo delle università:

- Ricerche duplicate.
- “Vite parallele”: scarsissima osmosi.
- In generale, forti diseconomie di scala.

Le tematiche:

- Spesso autoreferenziali.
- Scarso è troppo spesso il confronto con il mondo dei potenziali utilizzatori dei risultati delle ricerche.

Quindi ...

- 📄 Serve un significativo cambiamento del mondo della ricerca:
 - Non ha senso barricarsi sulla difesa dello status quo.
- 📄 Ma allo stesso tempo, non si può pensare che lo stato esca dalla ricerca pubblica (o dal finanziamento pubblico della ricerca).
- 📄 La ricerca deve avere strategie nazionali.

Trasferimento tecnologico

Chi lo fa?

- Servono competenze forti e specifiche: non sempre i “ricercatori” sono i migliori attori del trasferimento.
 - ▶ Servono competenze e sensibilità specifiche.
- Il trasferimento tecnologico deve essere radicato sul territorio.

Spesso si finanziano i centri di trasferimento invece di finanziare i fruitori dei servizi (le imprese):

- Andrebbe sviluppata la domanda di innovazione.
- Modello lombardo: progetto Minerva.
 - ▶ Voucher dati alle imprese e da esse spendibili presso chi trasferisce conoscenza.

Un'ipotesi di *modello del sistema paese*

Tratto da:

- Emilio Bartezzaghi, Mario Benassi, Maurizio Dècina, Alfonso Fuggetta, Carlo Ghezzi, Guido Vannucchi. *Sistema della ricerca pubblica, della formazione universitaria e dell'innovazione industriale*. Associazione Futura a Milano, Dicembre 2002. <http://www.assofutura.it>
- Un' *Agenzia*, con il compito di *governare il processo* e raccordarsi con il livello politico. Vedi NSF (fino in fondo ...).
- *Centri Nazionali di Ricerca*, per quelle tematiche che rivestono rilevanza strategica per il paese e che richiedono *investimenti e risorse non compatibili con le capacità delle singole Università o imprese*.
- *Centri Territoriali per il Trasferimento Tecnologico*, che vedano la partecipazione delle Università, dei Centri Nazionali di ricerca, delle imprese e delle associazioni imprenditoriali.
- Attività diffuse di ricerca portate avanti dalle *Università e dai Centri di ricerca privati*.

Che fare del CNR (e simili)?

🖥️ Valorizzare le competenze forti e aumentare la sinergia con le università.

🖥️ Un'ipotesi:

- Alcune strutture del CNR potrebbero **confluire o costituire di per sé alcuni dei Centri Nazionali di Ricerca**. Ovviamente, per come sono state definite, tali strutture sono poche e incentrate su tematiche molto specifiche (per esempio, la fusione nucleare).
- Altre strutture del CNR, in particolare quelle già oggi vicine a problematiche del territorio, **potrebbero trasformarsi con un transitorio più o meno lungo in Centri Territoriali per il Trasferimento Tecnologico**.
- Infine, le strutture di ricerca del CNR che non confluiscono nei Centri Nazionali o nei Centri Territoriali **dovrebbero essere assorbite dalle Università**, per tutto ciò che concerne la proprietà e/o gestione delle infrastrutture, l'affiliazione del personale di ricerca e di supporto e le dotazioni finanziarie.

Alcune condizioni (1)

- 🖥️ Le università non sono tutte uguali.
- 🖥️ Le imprese non sono tutte uguali.
- 🖥️ I centri del CNR non sono tutti uguali.
- 🖥️ XXX non sono tutti uguali.

- 🖥️ **Bisogna avere il coraggio di premiare SUL SERIO le eccellenze:**
 - Forti meccanismi di valutazione basati su benchmark internazionali.
- 🖥️ **Basta proliferazione di atenei e di strutture:**
 - Non è possibile avere una università o un “centro di eccellenza” in ogni cortile di cascina!
 - ▶ L’eccellenza non nasce dal nulla: la si coltiva e valorizza nel tempo.
 - Non serve continuare a creare “cose nuove”! Così si frammenta invece di sviluppare potenzialità.

Alcune condizioni (2)

- Bisogna consolidare da un punto di vista finanziario le risorse.
- Oggi:
 - Distribuzione dei fondi tra attori diversi (ministeri, regioni, ...).
 - Frammentarietà e confusione degli strumenti finanziari:
 - ▶ FAR, FIT, FIRB, fondi estemporanei ... ???
- Vanno rifocalizzati in base al modello di ricerca che si vuole sviluppare.
- Vanno consolidati in pochi capitoli stabili gestiti dall'agenzia (salvo poche ragionevoli eccezioni).
- Un tema molto critico:
 - Il federalismo e il suo impatto su questi processi.

La riforma federalista

- 🖥️ Primo problema: quale riforma?
- 🖥️ Prendiamo il decreto La Loggia-Bossi: disegno di legge costituzionale approvato dal Consiglio dei Ministri dell'11 Aprile 2003.
- 🖥️ Obiettivo del decreto: eliminare le ragioni di conflitto nelle attribuzione concorrente di funzioni a regioni e stato.
- 🖥️ Funzioni esercitate dallo Stato:
 - “Norme generali sull'istruzione, sulla formazione e sulla ricerca scientifica e innovazione tecnologica”.
- 🖥️ Funzioni esercitate dalle regioni “nel rispetto dell'interesse nazionale”:
 - “Ricerca scientifica e innovazione tecnologica a sostegno delle attività produttive di interesse regionale e locale.”
 - “Industria in ambito regionale.”
 - (che vuol dire? Le industrie che operano o vendono solo in una regione???)
- 🖥️ Osservazioni:
 - Non mi sembra si risolvano le eventuali ragioni di conflitto.
 - Manca un modello della ricerca che dica quali sono i requisiti e vincoli!

Un'ipotesi di lavoro

- Se è vero che la ricerca deve confrontarsi a livello internazionale, allora
 - la ricerca deve essere gestita a livello nazionale.
- Se è vero che I bisogni di innovazione dipendono dal territorio, allora
 - il trasferimento tecnologico e il supporto all'innovazione sono gestiti a livello regionale.
- Gli strumenti di governance:
 - A livello nazionale: **agenzia per la ricerca** (con un prestigioso board scientifico internazionale).
 - A livello regionale: strutture di raccordo tra le realtà che operano sul territorio. Per esempio, il **Forum per l'Innovazione** che è in corso di creazione da parte della Regione Lombardia.
 - **Raccordo**: organo tecnico-scientifico per la ricerca e l'innovazione della **conferenza stato-regioni**.

L'innovazione nelle PA

- 🖥️ Problema essenziale:
 - “Governance dell’e-government”.
- 🖥️ Tema affrontato in un altri convegni. Relazioni con il tema qui discusso:
 - La PA è fattore abilitante allo sviluppo del sistema paese in quanto fornisce servizi alle imprese.
 - La PA è un importante parte della domanda di innovazione e tecnologie. È quindi un fattore di stimolo del mercato e dell’offerta di innovazione.
- 🖥️ Ipotesi di lavoro: prevedere una organizzazione simile a quanto previsto per la ricerca e l’innovazione.
 - Strutture di governo dell’ICT in ciascuna PA (sia PAC che PAL).
 - Organi di progettazione (non solo competenza) a livello regionale che coinvolgano ente regione, province, comuni, comunità montane.
 - ▶ Standard a livello regionale, coordinamento con iniziative delle altre regioni e di livello nazionale.
 - Agenzia per l’innovazione nelle PA:
 - ▶ Grandi progetti intersettoriali e interamministrazioni, integrazione PAC-PAL, coordinamento iniziative PAC.
 - ▶ Rapporto organico con la Funzione Pubblica e mandato forte della Conferenza Unificata.
 - ▶ Coordinamento con la Agenzia per la ricerca.

Nota importante

- 🖥️ Oggi esistono miriadi di comitati consultivi e di raccordo.
- 🖥️ Bisogna ridurre drasticamente il numero di questi comitati.
- 🖥️ Bisogna eliminare tante funzioni consultive che non portano da nessuna parte.
- 🖥️ Servono deleghe progettuali forti per poche strutture realmente rappresentative, autorevoli e in grado di produrre risultati.

Conclusioni

- 🖥️ Qui come in altri casi serve una "vision".
- 🖥️ Altrimenti si corre il rischio di chi si butta in mare senza saper nuotare:

si agita, spreca energie e alla fine va a fondo lo stesso