Convegno per i cinquant'anni della Fondazione Adriano Olivetti

INNOVAZIONE, INTANGIBILI, TERRITORIO

Analisi e valorizzazione del Capitale Intellettuale per le politiche di sviluppo locale

Fondazione Adriano Olivetti

"... Nel quadro che facevo innanzi va visto il problema dei giovani, in una concezione dell'Università che sappia anche ritrovare la strada dell'imprenditorialità. Se ne parla molto; oggi è possibile non solo parlarne, ma anche sperimentarla in un contesto di esperienze, ancora non facilmente classificabili e sulle quali non è possibile dare giudizi compiuti, ma che sono comunque interessanti. Perchè questo discorso non sia velleitario, non è sufficiente capire che si può stabilire una sequenza tra la funzione didattica dell'Università e la sua partecipazione consortile a momenti imprenditoriali e di sviluppo; cioè non è sufficiente porsi a cavallo delle funzioni formative e partecipare ai processi di gestione che richiedono valutazioni, letture, programmi, e che quindi sono ancora partecipi di una pratica di ricerca applicata, di trasferimenti di conoscenze, di innovazione tecnologica. Occorre anche realmente riuscire quotidianamente a saldare un'attività con l'altra, combinando una serie di tessere apparentemente distinte ma interagenti fra loro."

Roberto Olivetti, *La Comunità concreta: progetto e immagine,* Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, n. 15, 1988

INNOVAZIONE, INTANGIBILI, TERRITORIO
Analisi e valorizzazione del Capitale Intellettuale per le politiche di sviluppo locale
Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, n. 20, 2012
ISBN 978 88 96770 18 4

La Collana Intangibili è un progetto della:
Fondazione Adriano Olivetti

Direzione editoriale
Francesca Limana
Redazione
Beniamino de' Liguori Carino, Viviana Renzetti, Matilde Trevisani

Fondazione Adriano Olivetti
Sede di Roma
Via Giuseppe Zanardelli, 34 - 00186 Roma
tel. 06 6877054 fax 06 6896193
Sede di Ivrea
Strada Bidasio, 2 - 10015 Ivrea (TO)
tel./fax 0125 627547
www.fondazioneadrianolivetti.it

Tutto il materiale edito in questa pubblicazione, ad esclusione delle appendici documentali per le quali si prega di fare riferimento alle fonti citate nel testo, è disponibile sotto la licenza **Creative Commons Attribuzione-Non commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia.** Significa che può essere riprodotto a patto di citare la fonte, di non usarlo per fini commerciali e di condividerlo con la stessa licenza.

Convegno per i cinquant'anni
della Fondazione Adriano Olivetti

INNOVAZIONE, INTANGIBILI, TERRITORIO

Analisi e valorizzazione del Capitale Intellettuale per le politiche di sviluppo locale

30 maggio 2012
Roma, Accademia Nazionale dei Lincei

Indice

Premessa pag. 11

Messaggio del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca pag. 17
Professor Francesco Profumo

Innovazione, Intangibili, Territorio: i cinquant'anni della Fondazione Adriano Olivetti pag. 19
Laura Olivetti, Presidente della Fondazione Adriano Olivetti

INTRODUZIONE
Territorio responsabile per la crescita e comunità da ritrovare nella Società della Conoscenza pag. 27
Melina Decaro, Segretario Generale della Fondazione Adriano Olivetti

PRIMA SESSIONE
Le politiche di innovazione a livello europeo, nazionale e regionale

Intangibili: skills, dexterity e judgement per ritrovare le radici della crescita pag. 34
Patrizio Bianchi, Assessore per la Scuola, formazione professionale, università e ricerca, lavoro della Regione Emilia-Romagna.

Innovazione e città pag. 40
Carlo Trigilia, Direttore del Centro Europeo di Studi sullo Sviluppo Locale e Regionale, Università di Firenze

I Poli di innovazione italiani nella prospettiva Horizon 2020 pag. 54
Paolo Perulli, Direttore del Master in Sviluppo Locale, Università del Piemonte Orientale

Innovazione: il salto di paradigma e nuovi assetti strategici pag. 62
Lucio Poma, Direttore del Centro di Ricerca sulla Economia dell'Innovazione e della Conoscenza, Università degli Studi di Ferrara

SECONDA SESSIONE
Pubblico e privato: l'impegno comune per l'innovazione

Antesignani e Allievi di Olivetti e il ruolo Comunitario delle Fondazioni pag. 77
Alberto Quadrio Curzio, Presidente della Classe di Scienze Morali, Storiche e Filologiche e Vice Presidente dell'Accademia Nazionale dei Lincei

Il capitale umano al centro dell'innovazione pag. 83
Giovanni Puglisi, Rettore della Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM, Milano

TAVOLA ROTONDA
Le istituzioni; il territorio e il suo capitale umano e imprenditoriale; la formazione

INTRODUZIONE
Il valore delle testimonianze pag. 95
Carlo Ronca, Responsabile per la Fondazione Adriano Olivetti dei programmi sul capitale intellettuale

Intangibles e produttività: l'Italia in Europa pag. 97
Stefano Manzocchi, Direttore del LUISS Lab of European Economics, Università LUISS Guido Carli Roma

LE TESTIMONIANZE

Carlo Borgomeo, Presidente Fondazione con il Sud pag. 108
Vincenzo Manes, Vice Presidente Esecutivo Gruppo KME pag. 111
Pietro Guindani, Presidente Vodafone Italia pag. 114
Marco Boglione, Fondatore e Presidente Gruppo BasicNet pag. 118
Gianluca Galletti, Executive Vice Presidente International Olivetti pag. 122
Fabrizio Gatti, Vice Presidente Finpiemonte pag. 126
David Bevilacqua, Amministratore Delegato Cisco Italia pag. 132
Enrico Loccioni, Presidente Gruppo Loccioni pag. 134
Gian Paolo Manzella, Direttore Dipartimento Innovazione e Impresa Provincia di Roma pag. 137

CONCLUSIONI

Le riflessioni del convegno: una sintesi. pag. 145
L'impegno della Fondazione Adriano Olivetti per le direzioni del cambiamento. pag. 150

Melina Decaro

La filantropia per un progetto di territorio responsabile: come trovare i nuovi spazi di crescita pag. 152
Imprese e imprenditori nel 2012: nuovi paradigmi attorno alla creazione di Valore condiviso pag. 152
Il "territorio responsabile" e i beni collettivi: il ruolo della filantropia pag. 154
Una proposta di metodo di lavoro nel "territorio responsabile" pag. 155
Dal "local content" al sistema d'intelligenza collettiva: indirizzi per lo sviluppo locale pag. 157

Carlo Ronca

APPENDICE

Biografie relatori pag. 161
Pubblicazioni della Fondazione Adriano Olivetti: Programma *Ivrea 2008-2012* pag. 171

Premessa

Il convegno *Innovazione, Intangibili, Territorio* nasce con la collaborazione dell'Università di Ferrara, partner scientifico, e dell'Accademia Nazionale dei Lincei di Roma, che si ringrazia per aver accolto l'iniziativa nell'Auditorio di via della Lungara e concesso il suo patrocinio.
La giornata del 30 maggio 2012 si è svolta sotto l'Alto Patronato del Presidente della Repubblica e con il patrocinio della Presidenza del Consiglio dei Ministri, del Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca e del Ministero dello Sviluppo Economico. Il convegno ha costituito un confronto concreto di idee e di proposte, a partire dalle esperienze e dalle indagini sul campo, per affrontare le nuove sfide della Società della Conoscenza.

Negli Atti, pubblicati nella Collana Intangibili[1] della Fondazione Adriano Olivetti, sono raccolti gli interventi di rappresentanti di istituzioni, enti di ricerca, *policy maker*, imprenditori e manager, con le introduzioni della Presidente Laura Olivetti e del Segretario Generale Melina Decaro, che illustrano le motivazioni e il quadro di contesto in cui si è inserita l'iniziativa, e i nuclei tematici essenziali della riflessione svolta.
Quale il ruolo e l'impegno delle imprese e delle istituzioni per lo svilup-

[1] Collana a diffusione esclusivamente digitale e gratuita; tutti i volumi sono disponibili nella sezione "Pubblicazioni" del sito www.fondazioneadrianolivetti.it e sono rilasciati con licenza Creative Commons.

po locale? Quali lezioni trarre dalle esperienze realizzate a livello regionale? Quali politiche di innovazione per l'impresa a livello europeo, nazionale, regionale e locale? Queste le questioni principali affrontate.

Nelle conclusioni sono richiamati i punti salienti degli interventi, che insieme definiscono un tracciato di lavoro da proseguire ed alimentare. Vengono presentate nuove chiavi di lettura e soluzioni per i problemi strategici dello sviluppo sostenibile dei territori e dei loro *cluster* d'impresa, attraverso la conoscenza e valorizzazione di quelli che abbiamo definito "intangibili di comunità": l'insieme di capacità, competenze e conoscenze condivise che costituiscono la base per la creazione di valore nella Società della Conoscenza. L'*explicit* di Carlo Ronca, moderatore della Tavola Rotonda, riepiloga le riflessioni, valutazioni e proposte su ruoli, responsabilità, politiche, strategie e prospettive per lo sviluppo, che emergono dalle testimonianze rese da imprenditori e *policy maker* alla Tavola Rotonda.

In occasione del convegno è stato presentato il Rapporto *Ivrea 2008-2012. Competere con la Conoscenza*[2], in cui sono riepilogate le tappe fondamentali e i risultati del programma pluriennale della Fondazione Adriano Olivetti, promosso a partire dal 2008, e si introducono i successivi sviluppi. Gli approfondimenti specifici delle attività di studio, ricerca e indagine sul campo sono contenuti nella Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti e, per le attività in corso, nella serie "Working Paper on Knowledge Society della Fondazione Adriano Olivetti"[3], di cui sono pubblicati i primi cinque lavori a firma di Carlo Ronca, Matteo Migheli, Fabio Arfaioli, Stefano Berti e di Autori vari.

Ci auguriamo che gli Atti del Convegno, resi disponibili gratuitamente in formato digitale come tutti i volumi della Collana Intangibili della Fondazione, possano essere un vettore di contenuti, idee e proposte, da approfondire ed applicare in ambito pubblico e privato, coniugando differenti ambiti del sapere, di lavoro e di ricerca.

[2] Disponibile in formato digitale nella sezione "Biblioteca" del sito www.distrettointangibile.com
[3] *Ibidem*

Corre in ultimo l'obbligo di ringraziare tutti coloro che hanno contribuito e partecipato all'iniziativa, a cui hanno dedicato con generosità energie di pensiero e di lavoro.

Messaggio del Ministro dell'Istruzione, dell'Università
e della Ricerca Professor **Francesco Profumo**

Innovazione, Intangibili, Territorio:
i cinquant'anni della Fondazione Adriano Olivetti
Laura Olivetti
Presidente della Fondazione Adriano Olivetti

Messaggio del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca Professor Francesco Profumo

Illustri ospiti, autorità,
desidero anzitutto ringraziare la Fondazione Adriano Olivetti e il Presidente Laura Olivetti per l'invito a partecipare a questo convegno e a questa cerimonia così importanti per la Fondazione e, mi sia concesso, per la cultura italiana in generale. Saluto e ringrazio il Presidente dell'Accademia dei Lincei Lamberto Maffei, e tutti coloro che interverranno nella giornata odierna.
Purtroppo a causa di impegni istituzionali sono impossibilitato a presenziare, e per questo desidero esprimere le mie scuse, inviando alla Fondazione e a tutto il suo staff i miei auguri più sentiti per questi cinquant'anni di impegno a favore della cultura e della società italiana, e il mio personale incoraggiamento a continuare sulla strada intrapresa.
Nonostante il momento difficile che il nostro Paese e l'Europa stanno vivendo, sono convinto che ci sia un unico modo per riprendere la strada della crescita: puntare su capitale umano, formazione e ricerca. Come Adriano Olivetti aveva capito tanti anni fa e, come sempre, in anticipo sui tempi, è il capitale umano la ricchezza delle nazioni nel XXI secolo.
Oggi la strada che abbiamo di fronte è quella del cambiamento strutturale del nostro sistema economico, tornando a presidiare settori ad alta tecnologia e ad elevato valore aggiunto, con imprese di dimensione adeguata e ricche di conoscenza e talenti. Lungo questa strada, dobbiamo poter contare sull'alleato più importante, un sistema della ricerca e della formazione ancora capace di esprimere qualità ed eccellenza, ma che adesso ha bisogno di modernizzarsi e di un maggiore legame con il mondo industriale, nonché con le specificità dei singoli territori.

Nella costruzione di una visione strategica necessariamente di medio periodo, dobbiamo riconoscere un elemento fondante nel più virtuoso rapporto con le nuove politiche europee, definite dai documenti *Europa 2020* e dalla strategia *Horizon 2020*. Ciò comporta una nuova centralità delle politiche per la ricerca e l'innovazione nelle scelte di governo e, contemporaneamente, una più incisiva presenza del nostro Paese in quelle stesse politiche.

Il grande programma *Smart City*, che metterà a disposizione ingenti risorse nei prossimi anni costituisce non solo una fondamentale fonte di sostegno finanziario, ma anche un'occasione irripetibile per costruire una nuova visione strategica del futuro delle nostre città e offrire agli investitori privati una prospettiva credibile e stabile nel medio periodo, in grado di far fronte alle grandi sfide sociali che ci investono con forza sempre maggiore.

Il successo con cui sapremo affrontare queste sfide dipende strettamente dalla nostra capacità di rendere concreti i nostri progetti, incidendo profondamente nella programmazione delle risorse e delle linee di indirizzo strategico. Il tempo che ci rimane non è molto, ma abbiamo ancora spazi importanti di intervento per il futuro dei giovani, della nuova imprenditorialità e quindi del Paese.

Per questo, mi congratulo per quanto la Fondazione fa ogni giorno, mettendo strettamente in relazione conoscenza, eccellenza e innovazione. Una relazione inscindibile per rispondere alla sfida più grande che attende noi e il nostro Paese: la promozione di una società più avanzata e più inclusiva, in sostanza più giusta.

È un sogno che dobbiamo riuscire a trasformare in realtà. Perché, come diceva Adriano Olivetti, "un sogno sembra un sogno fino a quando non si comincia da qualche parte, solo allora diventa un proposito, cioè qualcosa di infinitamente più grande". Quindi a noi non rimane che metterci al lavoro, tutti insieme, puntando proprio a questa grandezza.

Nel rinnovare alla Fondazione Olivetti i migliori auguri per questi cinquant'anni, rivolgo a tutti i presenti un cordiale e caloroso saluto.

Innovazione, Intangibili, Territorio:
i cinquant'anni della Fondazione Adriano Olivetti

Laura Olivetti
Presidente della Fondazione Adriano Olivetti

Buongiorno a tutti e grazie per essere qui oggi. Un ringraziamento particolare al Ministro Profumo, che ha sempre dimostrato attenzione e sensibilità nei confronti delle nostre attività. Oggi, non potendo essere presente, ha inviato un messaggio di saluto. I più vivi ringraziamenti al Presidente Maffei per aver voluto ospitare la Fondazione in questa sede così prestigiosa, simbolo autentico di eccellenza e di promozione della cultura nella nostra Repubblica; grazie a tutti i relatori presenti che, accettando il nostro invito, hanno reso possibili i lavori di oggi, lavori che per la Fondazione Adriano Olivetti hanno un valore particolare. Abbiamo, infatti, pensato a questo Convegno in occasione di una ricorrenza per noi speciale. Era il 1962 quando alcuni famigliari, alcuni dei collaboratori più stretti e un gruppo di amici di Adriano Olivetti, scomparso improvvisamente due anni prima, decisero di dare vita alla nostra Fondazione che oggi, dunque, compie cinquant'anni.
La costituzione di una Fondazione, il cui patrimonio fosse una garanzia di autonomia, apparve come il modo migliore e più efficace per garantire la prosecuzione, e in alcuni casi il compimento delle attività che avevano portato Adriano Olivetti al centro dei tentativi di rinnovamento dell'Italia del secondo dopoguerra. Attraverso la forma istituzionale che fu scelta nell'elaborazione dello Statuto che ancora oggi, salvo alcune piccole modifiche, indirizza la nostra attività, si volle garantire la continuità dell'impegno di Adriano Olivetti e, al contempo, contribuire alla nascita, anche in Italia, di una nuova concezione di filantropia privata. Un'idea che aveva già parzialmente incominciato a esplorare mio padre dalla metà degli anni Cinquanta intrecciando rela-

zioni con le maggiori istituzioni nordamericane, e secondo la quale le Fondazioni non dovevano essere intese solo come enti assistenziali o di erogazione finanziaria, ma piuttosto come centri di libera elaborazione e produzione culturale, in grado di generare internamente un contribuito analitico e operativo per la comprensione e la soluzione delle principali criticità di una società in trasformazione.

È difficile raccontare cinquant'anni di storia e di attività. Credo tuttavia che l'argomento del Convegno di oggi indichi quale sia stata la strada che la Fondazione ha percorso in questi anni coerentemente alla sua identità originaria, strada di cui vorrei brevemente raccontare alcuni momenti importanti.

I primi anni furono dedicati al completamento e alla riconversione delle attività del Movimento Comunità nel Canavese. "Anni di preparazione"[4], insomma, come li ha definiti Massimo Fichera, nostro primo Segretario Generale. Dal 1965, quando il raggio d'intervento si allargò oltre il Canavese e gli uffici furono trasferiti a Roma, iniziò la stagione delle grandi collaborazioni per la costituzione di alcune importanti istituzioni. Con la Ford Foundation il Comitato di Scienze Politiche e Sociali (Co.S.Po.S)[5], ancora oggi attivo come CSS; l'Istituto Affari Internazionali (IAI) grazie alla collaborazione tra il Presidente della Fondazione Adriano Olivetti, Umberto Serafini[6] e Altiero Spinelli; l'ISTAO (Istituto Adriano Olivetti) di Ancona guidato da Giorgio Fuà.

A quelli seguirono gli anni in cui, in varie modalità progettuali, ci si occupò in particolare delle politiche pubbliche in materia di autonomia regionale e, più in generale, delle questioni di diritto pubblico e istituzionale; negli anni Ottanta, quelle attività vennero affiancate dall'impegno per fare del patrimonio documentale che testimoniava l'esperienza olivettiana uno strumento vivo, a disposizione del territorio e di chi l'avesse voluto utilizzare. Nacque così il primo nucleo di un grande archivio storico che, coerentemente alla poliedricità delle iniziative di Adriano Olivetti, esprime al suo interno fondi tra i più importanti del genere per discipline apparentemente molto diverse ma con una profonda coerenza culturale. Alla fine degli anni Novanta, insieme con la

[4] Vanessa Roghi (a cura di), *Massimo Fichera. La Fondazione Adriano Olivetti dal 1962 al 1975: il contesto, le contraddizioni, i temi*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, n.4, 2009, *cit.*, p.12.
[5] Norberto Bobbio sull'avventura del Co.S.Po.S., *Ivi*, p.38.
[6] Per approfondire sulla figura di Serafini si veda *Umberto Serafini. Scritti sull'Europa dal 1957 al 2002*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, n.19, 2012.

Olivetti e altre istituzioni locali, la Fondazione decise di costituire l'attuale ente che prende il nome di Associazione Archivio Storico Olivetti.
Degli anni più recenti, vorrei ricordare in particolare la collaborazione con la Fondation de France per l'applicazione in Italia di *Nuovi Committenti*[7], innovativo programma di arte pubblica e partecipata. Un modo, per noi, di continuare ad occuparci del rapporto tra le comunità e il territorio attraverso strumenti sperimentali, coerentemente alla tradizione di metodo che ha caratterizzato la Fondazione nei decenni precedenti e, prima ancora, l'attività di Adriano Olivetti.
Premesso questo breve e certamente sommario sguardo al passato, cercherò ora di chiarire le ragioni progettuali di questa giornata e del lavoro che, come Fondazione, abbiamo svolto negli ultimi quattro anni sui temi oggetto del Convegno.
Nel 2007, in vista del centenario dalla fondazione dell'Olivetti, 1908 - 2008, riflettemmo a lungo su come utilizzare quella ricorrenza per un intervento operativo della Fondazione Adriano Olivetti nel territorio eporediese. Ci apparve subito chiaro che, di tutta la vicenda industriale dell'Olivetti, certamente rimanevano sul territorio due realtà incontrovertibili: da un lato, il complesso architettonico che Olivetti aveva lasciato, dalle fabbriche agli edifici per i servizi sociali, alle abitazioni; dall'altro, il patrimonio intangibile di competenze e di modo di intendere l'impresa. In altre parole, che i valori di quell'esperienza centenaria non erano scomparsi e, anzi, potevano essere rintracciati e misurati scientificamente.
E di conseguenza abbiamo operato.
Quei valori li abbiamo infatti trovati nel modo di fare e intendere l'impresa che accomuna tante realtà canavesane; li abbiamo trovati negli indici di innovazione che pongono molte di quelle stesse imprese ai primi posti delle classifiche di settore; e, soprattutto, li abbiamo trovati nell'eredità architettonica e urbanistica che, ancora, rappresenta il

[7] *Nuovi Committenti* è un modello innovativo per la produzione di arte pubblica introdotto in Italia dalla Fondazione Adriano Olivetti nel 2000. Il programma è finalizzato alla creazione di opere d'arte commissionate da cittadini o associazioni da realizzare non in spazi espositivi ma nei luoghi di vita o di lavoro dei committenti stessi. La finalità di *Nuovi Committenti* è quella di attivare e recepire una domanda d'arte, di qualità della vita, di integrazione sociale rendendo possibile una partecipazione diretta dei cittadini/committenti alla concezione dell'intervento artistico. Il modello permette ai cittadini di commissionare un'opera d'arte che risponda alla loro volontà di riflessione, autorappresentazione, identificazione con l'ambiente. Il programma *Nouveaux Commanditaires* è stato concepito nel 1991 da François Hers, responsabile dei progetti culturali della Fondation de France.

segno visibile di un laboratorio di "impresa civile e sociale", oggi si direbbe responsabile, ambizioso e in gran parte realizzato. Sono molto contenta, e orgogliosa, che dopo un lungo lavoro svolto insieme con il Comune di Ivrea e con il MiBAC, l'UNESCO, proprio qualche giorno fa, ha ufficializzato l'inserimento delle architetture olivettiane nella Lista propositiva italiana dei Siti candidati a diventare Patrimonio UNESCO[8]. Ovviamente mi corre l'obbligo di ringraziare il Professor Puglisi, Presidente della Commissione Nazionale Italiana per l'UNESCO, oggi qui presente, e tutti gli altri che hanno reso possibile questo risultato, in particolare per il MiBAC gli Architetti Margherita Guccione, Adele Cesi e Manuel Guido.

Il patrimonio culturale dell'esperienza olivettiana, materiale e immateriale, ci mostra quanto l'intreccio tra economia, architettura, territorio possa costituire un punto chiave da cui cominciare a scrivere il futuro del nostro Paese. Impegnare attivamente la memoria di una storia ricca di esperienze, di cultura, di conoscenze e di risorse per il Paese, è la missione e vocazione della Fondazione, che proprio ripartendo dalle competenze e conoscenze diffuse nei territori, ha avviato azioni concrete a sostegno dello sviluppo e dell'innovazione. Promuovere la consapevolezza da parte dei cittadini di quale sia e quanto valore abbia questo patrimonio culturale per le prospettive di sviluppo future è stato determinante. Grazie alla collaborazione con la Regione Piemonte, con il Comune di Ivrea, con Microsoft Italia e grazie al sostegno della Compagnia di San Paolo, la prima fase del lavoro, per portare a progetto quelle intuizioni, è stata l'elaborazione di un censimento del Capitale Intellettuale del territorio e delle organizzazioni che costituiscono il suo sistema economico, in particolare le imprese. Un modo, in altre parole, per capire quanto di Olivetti si fosse trasferito nel Canavese attraverso gli uomini che in quell'impresa avevano lavorato. Da questa fase, chiamata "Censimento"[9], ha preso il via la

[8] Il 3 maggio 2012 Ivrea è stata ufficialmente inserita nella Lista propositiva italiana (*tentative list*) dei siti candidati a diventare Patrimonio UNESCO. L'iscrizione - risultato del lavoro congiunto del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, del Comune di Ivrea e della Fondazione Adriano Olivetti è stata formalizzata dalla Rappresentanza Permanente d'Italia presso l'UNESCO. Fanno parte della *tentative list* tutti quei siti che gli Stati proponenti ritengono particolarmente significativi per il riconoscimento a Patrimonio dell'Umanità e per l'inserimento nella *World Heritage List* dell'UNESCO.

[9] Si vedano a questo proposito gli atti del convegno che si è svolto a Ivrea il 7 aprile 2009, in cui sono stati presentati i risultati della ricerca, AA.VV., *Il Censimento. Gli Intangibili strategici nelle imprese*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, n.6, 2009.

ricerca - intervento *Ivrea 2008-2012* che rappresenta lo snodo dei temi in discussione oggi e sulla quale non mi dilungo. Basti qui dire che questi interventi hanno permesso di mettere in piedi un progetto che ha cercato di dare un segnale d'impegno per la costruzione di un laboratorio per l'innovazione d'impresa.
Siamo contenti di poter affermare che Ivrea è oggi tornata a essere un piccola città dell'innovazione, come l'ha ben definita il Professor Trigilia nel Rapporto di Artimino del 2010.
Prima di chiudere, vorrei condividere un pensiero ricorrente in questi giorni che hanno preceduto il Convegno. In occasioni come queste si è portati infatti a fare dei bilanci. Guardandomi indietro posso dire con orgoglio che la Fondazione non ha mai tradito la sua missione, pur passando attraverso momenti molto complicati, a volte attraverso vere e proprie tempeste. Prima tra tutte, quella legata alle trasformazioni che hanno riguardato la società Olivetti, un interlocutore che per la Fondazione ha sempre rappresentato un sostegno e un punto di riferimento. Penso che lo spirito che anima il nostro lavoro è lo stesso che ha animato, dall'inizio, l'attività dell'Olivetti e rappresenta l'eredità più preziosa che, come Fondazione, abbiamo ricevuto, soprattutto grazie agli indirizzi di mio fratello Roberto[10], che fu Presidente della Fondazione proprio 30 anni fa. Roberto non ha mai abbandonato il senso delle convinzioni di nostro padre Adriano, e del nonno Camillo, secondo cui il lavoro, l'impresa, chiedono molto alle persone e al territorio, e molto, perciò, alle persone e al territorio devono restituire. Una consapevolezza che si tradusse nel tentativo di introdurre un nuovo modo di risolvere armoniosamente le sfide che la modernità poneva, e che ha permesso all'Olivetti di essere un modello industriale e organizzativo all'avanguardia praticamente in tutti i campi applicativi in cui operò.
Lo stesso vale per giudicare l'esperienza di Comunità, grazie all'azione del Movimento, a quella delle Edizioni di Comunità, nei Centri comunitari diffusi nel Canavese prima, e poi in altre parti d'Italia. Esiste insomma un elemento di continuità in tutta la storia olivettiana, un elemento che cerchiamo, oggi, di mantenere vivo e di rappresentare con le nostre attività e che affonda le sue radici più profonde proprio nella consapevolezza e nella metodologia progettuale che quella convinzione, di

[10] Desire Olivetti (a cura di), *Roberto Olivetti*, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, n. 48, 2003.

responsabilità nei confronti del territorio e della comunità, impone.
Com'è noto, oggi è molto difficile per istituzioni filantropiche come la nostra andare avanti. Per questo voglio di cuore ringraziare i miei collaboratori di questi anni, che hanno lavorato in condizioni difficili, a volte scoraggianti e di sacrificio, facendo delle nostre convinzioni anche le loro, al di là delle competenze e dei ruoli di ciascuno, permettendo così che la Fondazione Adriano Olivetti continuasse a seguire le sue vocazioni più autentiche.
Chiudo ringraziando di nuovo tutti i relatori che interverranno oggi per i loro preziosi contributi: l'Università degli Studi di Ferrara per la condivisione dei temi del Convegno e il supporto nell'organizzarli; la Compagnia di San Paolo che negli anni passati ha sostenuto l'impegno e lo sviluppo dei progetti della Fondazione sui temi dell'innovazione; e infine la Città di Ivrea, che ancora oggi rappresenta lo scenario di una storia che, come sembra, ha ancora molto da raccontare e, direi, da fare.
Non posso infine dimenticare di ringraziare tutte le persone che hanno fatto la storia della Fondazione in questi cinquant'anni in particolare i membri che si sono avvicendati nel Centro Studi, i Consiglieri e i Segretari Generali: Massimo Fichera[11], Sergio Ristuccia[12], Giovanni Maggia[13], Cinthia Bianconi[14] e Bartolomeo Pietromarchi[15]. Infine, il nostro Segretario Generale di oggi, Melina Decaro[16]. A lei va un particolare ringraziamento per aver dimostrato, in questi anni di stretta collaborazione, un sostegno scientifico infaticabile e un contributo di competenza progettuale, nel segno dell'Europa.

[11] Si veda Vanessa Roghi (a cura di), *Massimo Fichera. La Fondazione Adriano Olivetti dal 1962 al 1975: il contesto, le contraddizioni, i temi*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, n.4, 2009.
[12] Si veda Vanessa Roghi (a cura di), *Sergio Ristuccia. La Fondazione Adriano Olivetti in Via Zanardelli: tra il Quirinale e San Pietro. 1976-1987,* Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, n. 5, 2009.
[13] Segretario Generale dal 1987 al 1998.
[14] Segretario Generale dal 1998 al 2002.
[15] Segretario Generale dal 2002 al 2007.
[16] Segretario Generale dal 2008.

INTRODUZIONE

Territorio responsabile per la crescita
e comunità da ritrovare nella Società della Conoscenza

Melina Decaro
Segretario Generale della Fondazione Adriano Olivetti

Territorio responsabile per la crescita
*e comunità da ritrovare nella Società della Conoscenza**

Melina Decaro
Segretario Generale della Fondazione Adriano Olivetti

Le linee strategiche europee per l'Economia della Conoscenza, nell'Agenda Europa 2020, definiscono il nuovo paradigma di crescita intelligente, socialmente coesa e sostenibile[17]. In questo paradigma il Capitale Intellettuale, di impresa e territorio, e le "comunità da ritrovare" rappresentano gli elementi centrali per lo sviluppo di quelli che oggi si definiscono sistemi di intelligenza collettiva.
Sono sistemi densi di opportunità ma anche di rischi. Credo che il pensiero di Adriano Olivetti continui a rappresentare una lezione e un'esperienza fondamentale per cogliere le opportunità e sfuggire i rischi. La sua costruzione di futuro per le successive generazioni è stata sempre legata alla capacità di utilizzare la conoscenza ereditata dal passato e alimentata dalle comunità nel presente.
Negli ultimi anni la parola responsabilità con l'aggiunta dell'aggettivo sociale - e anche di *corporate social responsibility* - è diventata di moda: in realtà essa nasconde un'ambiguità di fondo e una contrapposizione fra individuale (egoistico) e sociale (altruistico) estranea all'esperienza olivettiana. L'impegno di Adriano Olivetti ha una dimensione originale e molto attuale. Non si tratta soltanto di restituire il profitto nel senso di ridistribuire al territorio in modo "caritatevole e paternalista"; ma di applicare al territorio quel paradigma personale e sociale per cui l'innovazione non si limita all'investimento occasionale; riguarda territorio e comunità in un circuito virtuoso e complessivo. Oggi si parla di territorio responsabile e ancora una volta, come ieri, per la responsabilità sociale di impresa, non si sottolinea l'intreccio fra persone nelle "formazioni sociali" (anche di impresa) - e nella comunità di riferimen-

** Per questa introduzione e per le conclusioni ringrazio la Dottoressa Alessandra Runci per la preziosa collaborazione.*

[17] Melina Decaro (a cura di), *Dalla Strategia di Lisbona a Europa 2020*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, n. 15, 2011.

to che le comprende - e luoghi vissuti da queste comunità.
L'impresa, per Adriano Olivetti, combina infatti gli investimenti nell'innovazione, nella formazione continua e nella creazione di valore, anche "intangibile", con la responsabilità verso la comunità e verso il territorio nel quale si sviluppa. L'innovazione, prima fra le parole chiave del convegno, declinata insieme a intangibili e territorio, esprime il nostro modo di interpretare la responsabilità partita 100 anni fa nell'azienda di Camillo e poi di Adriano. Una lezione, diventata patrimonio, che la Fondazione Adriano Olivetti si è impegnata a proseguire e alimentare in questi cinquant'anni.
In particolare, dal 2008 tornando sul territorio di Ivrea, la Fondazione ha avviato un percorso di ricerca e una pluralità di azioni sul tema del Capitale Intellettuale di impresa e di comunità, a partire dal Canavese. Con il programma pluriennale *Ivrea 2008-2012. Competere con la Conoscenza*, la Fondazione ha voluto focalizzare e raccordare i temi dello sviluppo locale e della competitività delle imprese, promuovendo un nuovo modello di sviluppo locale, che organizza strategie, politiche e risorse secondo i paradigmi dell'Economia della Conoscenza, connettendo in rete gli attori del sistema locale e sviluppandone accessi e transazioni, a partire dalla singola azienda.
L'osservazione e lo studio del Capitale Intellettuale complessivo, presente e scambiato nelle aree di riferimento, diventa quindi un elemento conoscitivo chiave per generare valore nell'impresa e nella comunità, e per definire politiche economiche efficaci sotto il profilo della valorizzazione delle risorse territoriali. La Fondazione Adriano Olivetti si è impegnata nel riconoscere tali elementi in un sistema e nel rappresentarli, sviluppando il riferimento teorico dell'*Intellectual Capital Growth Model* (ICGM) e l'approccio empirico dell'*Intellectual Capital Reporting* (ICR). Si tratta di modelli interpretativi e operativi per il consolidamento di una base comune di conoscenza, seguendo le indicazioni già espresse a livello europeo con il Rapporto RICARDIS (*Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs*, June 2006).
Sono state promosse e attuate esperienze e pratiche di *Intellectual Capital Reporting*, attraverso lo sviluppo della piattaforma del Distretto dell'Intangibile. Nelle attività sul campo la Fondazione ha esteso gli

ambiti di indagine dal Canavese - progetto pilota *Il Censimento*[18] (2008-2009) al sistema regionale piemontese, con la ricerca sui Poli di Innovazione (2010-2011)[19]. La ricerca ha prodotto, per alcune aree geografiche prescelte, una conoscenza approfondita delle peculiarità del territorio e dei processi di condivisione di Capitale Intellettuale, sia tra le imprese che tra queste e il loro contesto.

La lettura delle competenze manageriali e territoriali deve essere continua per generare formazione e trasferimento di *know-how*. Nell'Economia della Conoscenza, infatti, ciò che le imprese sono e rappresentano sul mercato, soprattutto nella sua configurazione globale, dipende dalla loro capacità di generare e consolidare innovazione. Nel Paese delle PMI e dei distretti industriali, con queste metodologie e strumenti riteniamo siano possibili ulteriori chiavi di lettura e soluzioni ai problemi strategici dello sviluppo sostenibile dei territori e dei loro *cluster* d'impresa.

Parlando di territorio - territorio che non possiamo più interpretare come enclave dai confini rigidi e impermeabili, ma come un sistema aperto alla circolazione di idee - la chiave con cui vogliamo affrontare oggi il tema dell'innovazione è quella, secondo la visione olivettiana, di una innovazione che non si riflette solo sulla tecnologia e sull'impresa ma cambia la società. In particolare, vorremmo porre l'accento sulla *social innovation*, tema di grande attualità, strettamente collegato agli aspetti chiave del programma *Smart City*, come ricordato dal Ministro Profumo nel suo messaggio, e per diversi aspetti affine e riconducibile a quello di Comunità. I fattori abilitanti all'innovazione, gli *innovation commons*, la rilevanza dei processi sociali rispetto ai grandi processi di innovazione tecnologica, sono le chiavi di collegamento essenziali tra *Smart City* e l'idea di Comunità attualizzata al presente.

In questa prospettiva tre sono gli aspetti posti in evidenza nella riflessione svolta con il nostro Comitato Direttivo del Centro Studi: 1. la cittadinanza - come sappiamo, l'idea di Adriano Olivetti era quella di creare una esperienza di cittadinanza piena, in tutte le forme, dal sapere all'impresa, alla società, al territorio; 2. la capitalizzazione di alcuni grandi intangibili di sistema, anche attraverso assetti istituzionali come le

[18] AA.VV., *Il Censimento. Gli intangibili strategici nelle imprese*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, n. 6, 2009.

[19] AA.VV., *L'Osservatorio sul Capitale Intellettuale dei Poli di Innovazione della Regione Piemonte e il Dossier sul Capitale Intellettuale di impresa*, Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.5/2012.

fondazioni; 3. la "piattaforma di *governance* di comunità" - rapporti fra pubblico e privato, fra privato e privato, e fra pubblico e pubblico - che in maniera innovativa coordini interessi diversi, li capitalizzi all'interno di taluni assetti istituzionali e sia anche in grado di distribuire il vantaggio su catene del valore complesse. È questo il tema centrale delle *Smart City*, da collegare alla dimensione tecnologica e di innovazione.

Oggi siamo di fronte alla possibilità di immaginare diversamente le politiche pubbliche, affrontando questa crisi in chiave propositiva, come momento e occasione di cambiamento importante e radicale per le nostre regioni nel quadro europeo; ma è necessario agire con tempestività, non si può più attendere. Per questo la figura di Adriano Olivetti, e la sua capacità di innovare ed investire sulla conoscenza e consapevolezza individuale e collettiva, ripeto, sono quanto mai attuali.

In questi ultimi anni la Fondazione ha rafforzato l'attenzione all'Europa, come è stato ricordato anche dalla Presidente, attraverso le attività svolte in seno allo European Foundation Centre e le ricerche che hanno riguardato, a partire dal 2008, il passaggio chiave dalla Strategia di Lisbona all'agenda di *Europa 2020*, per una crescita intelligente, coesa e sostenibile. Adriano Olivetti è stato tra i padri storici del federalismo europeo: la visione comunitaria nel suo pensiero politico partiva dalle comunità locali per arrivare a quelle transnazionali.

In questa fase così strategica per il futuro dell'Europa è necessario soffermarsi a riflettere sulle ragioni della crisi profonda che stiamo vivendo e contribuire ad un salto di qualità della integrazione europea. Nel breve e medio periodo per gli investimenti e la crescita sono ancora più preziose le opportunità che l'Unione offre con l'uso dei fondi strutturali e i programmi europei, in particolare *Horizon 2020*. Ma bisogna essere capaci di costruire progetti adeguati. Una battaglia che da 15 anni già il Presidente Ciampi nel 96 avviò da Ministro del Tesoro, chiamando l'attuale Ministro per la Coesione Territoriale, Fabrizio Barca, a Capo del Dipartimento per la Politica di Coesione. Abbiamo oggi come allora interlocutori ministeriali eccellenti e la Fondazione vuole farsi portavoce di un messaggio che unisca le voci autorevoli dei partecipanti alla giornata di oggi, per un contributo di riflessione sulle politiche di innovazione e crescita.

PRIMA SESSIONE

Le politiche di innovazione a livello europeo, nazionale e regionale

Intangibili: skills, dexterity e judgement per ritrovare le radici della crescita

Patrizio Bianchi

Assessore per la Scuola, formazione professionale, università e ricerca, lavoro della Regione Emilia-Romagna.

Innovazione e città

Carlo Trigilia

Direttore del Centro Europeo di Studi sullo Sviluppo Locale e Regionale, Università di Firenze

I Poli di innovazione italiani nella prospettiva Horizon 2020

Paolo Perulli

Direttore del Master in Sviluppo Locale, Università del Piemonte Orientale

Innovazione: il salto di paradigma e nuovi assetti strategici

Lucio Poma

Direttore del Centro di Ricerca sulla Economia dell'Innovazione e della Conoscenza, Università degli Studi di Ferrara

Melina Decaro
Segretario Generale della Fondazione Adriano Olivetti

Prima di iniziare la sessione vorrei porgere i miei ringraziamenti al Presidente Professor Lamberto Maffei dell'Accademia dei Lincei, per averci ospitato in questa sede così straordinariamente evocativa. L'Accademia anticipa di due secoli il senso di armoniosa comunità fra pensiero e azione, direi mazzinianamente, a conclusione delle celebrazioni dei 150 anni dell'Unità d'Italia.

Voglio richiamare l'unità e la solidarietà della Repubblica, oggi, salutando un amico speciale della Fondazione Adriano Olivetti, l'Assessore dell'Emilia-Romagna Professor Patrizio Bianchi, una eccellenza per la sua competenza scientifica e per la sua qualità umana.

Caro Patrizio, siamo veramente con voi in queste giornate così dure. Grazie per la tua partecipazione nonostante tutto: spero che questo nostro lavoro comune possa essere idealmente utile per la ricostruzione della nostra Emilia-Romagna, colpita dal terremoto, e anche della nostra Repubblica e della nostra Europa. È una speranza concreta che si basa anche sui tanti giovani che vedo davanti a noi, anche superiori nel numero agli olivettiani doc. Un obiettivo, quello di far scoprire la storia Olivetti anche alle ultime generazioni, che ho sentito prioritario in questi tre anni di Segreteria Generale. Fra questi giovani ci sono anche nipoti e bisnipoti di Adriano.

Dopo un'altra notte, in cui la natura è stata matrigna, ci uniamo tutti all'incoraggiamento del Presidente Napolitano di questa mattina (30 maggio NdR) 'ce la dobbiamo fare, ce la faremo'.

Intangibili: skills, dexterity e judgement per ritrovare le radici della crescita

Patrizio Bianchi
Assessore per la Scuola, formazione professionale,
università e ricerca, lavoro della Regione Emilia-Romagna

Ringraziandovi per avermi invitato a partecipare a questa importante giornata organizzata in occasione dei cinquant'anni della Fondazione Adriano Olivetti, mi scuso per non essere a Roma oggi. Il sisma che ha colpito il 20 e il 29 maggio l'Emilia ha danneggiato seriamente moltissime delle sue scuole e, come assessore regionale, ho ritenuto importante rimanere a Bologna. Sono stati giorni indubbiamente difficili, ma non tali da piegare la nostra identità e la nostra voglia di ricominciare. Ringrazio la Fondazione per aver ricordato, in un momento complicato per tutti, il legame strettissimo che c'è tra innovazione, territorio e capitale umano. *Intangible* significa proprio questo: significa persone, significa comunità, una parola cara ad Adriano Olivetti e forse dimenticata in questi anni in cui spesso si confondono le *communities*, che corrono su internet, con le vere comunità costituite dalle persone.
È straordinariamente importante che la Fondazione abbia scelto questo tema, perché la crisi che stiamo vivendo, una crisi non solo strutturale ma che ha caratteri che rischiano di perpetuarsi nel tempo, ha bisogno di ritrovare le radici della crescita.
Le radici della crescita sono là dove Adamo Smith le ha poste nel 1776, anno di rivoluzioni ma anche di riscoperta dei diritti delle persone. All'inizio de *La ricchezza delle nazioni* Smith afferma che la ricchezza delle nazioni è data dalla capacità produttiva del lavoro, ed elenca tre parole chiave che, a mio parere, costituiscono il senso stesso della parola "capitale umano": *skills*, *dexterity* e *judgement* che noi traduciamo con competenze (*skills*), capacità di trasformare queste competenze in organizzazione produttiva (*dexterity*) e visione critica (*judgement*).

Le tre "C": competenze, capacità, critica. Credo che queste siano oggi la traduzione più efficace del concetto di *intangible* che la Fondazione ha posto ad emblema della propria ricerca. Occorre però fare attenzione, perché il capitale umano è straordinariamente fragile. È come una pianta che va continuamente innaffiata. Nel nostro Paese troppe volte abbiamo pensato che ciò che è stato fatto fosse sufficiente a garantirci il futuro. Ma il capitale umano non è una rendita. Competenze, capacità di realizzazione e visione critica richiedono investimenti nella scuola, nella formazione e nell'università ma, anche e soprattutto, nell'idea che le persone, e la loro capacità produttiva, sono alla base della ricchezza delle nazioni.

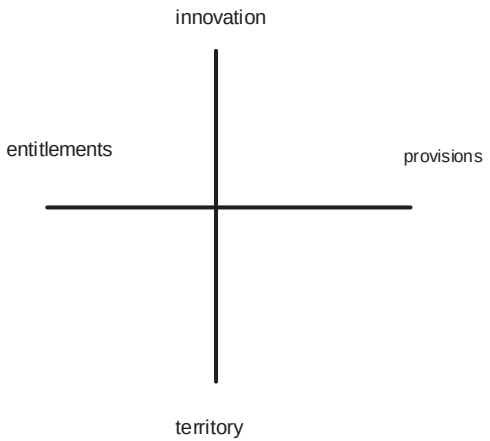
Ciò implica un altro concetto che Smith affermava chiaramente nel Settecento, ossia che il mondo non è fatto di persone continuamente in guerra, e che, anzi, la capacità delle persone di stare insieme diventa coesione e quindi capitale sociale. Smith parlava di sentimenti morali, e lo faceva perché doveva cercare una legge sociale che esercitasse la stessa forza della legge di attrazione scoperta da Newton.

Noi abbiamo perso di vista tutto ciò. Sono passati vent'anni da quando è caduto il muro di Berlino e anziché interrogarci ancora una volta su quali capacità, competenze e visione critica fossero necessarie per ricostruire il mondo, ci siamo rifugiati nell'idea mitica di un mercato capace di superare i singoli Stati, i singoli Paesi, le singole responsabilità. Abbiamo permesso che si facesse strada l'idea, vuota e pericolosa, che la ricchezza delle nazioni non è da cercare nelle mani delle persone, nella loro testa, nel loro animo. E, invece di produrre merce, abbiamo creduto in una ricchezza costituita dalla produzione di carta. Nel tentativo di immaginare che gli Stati, in qualche modo, dovessero essere superati, che l'aggregazione delle persone non dovesse più trovare il suo elemento fondante nella comunità, abbiamo generato una nube tossica di derivati.

E dopo vent'anni, in effetti, ci troviamo in un mondo cambiato. Nel 1992, alla fine del lungo periodo di bipolarismo tra Occidente e Oriente, i Paesi sviluppati realizzavano l'80% della produzione mondiale e quelli sottosviluppati il 20%. Nel 2012 il quadro è mutato: i cosiddetti Paesi sottosviluppati producono più di quelli sviluppati. Questi ultimi, infatti, hanno pensato che la ricchezza fosse il risultato

di una speculazione, di una forma di concorrenza meramente fondata sulla rivalsa dell'uno sull'altro, diversa da quella che anticamente si chiamava *com-petition*, cioè tensione comune.
Tutto questo ora torna utile. Gli avvenimenti tragici di questi giorni debbono farci riflettere di più sulla responsabilità che abbiamo nei confronti dei giovani e delle future generazioni.
L'innovazione si misura sull'intuizione del bisogno e sulla contestuale capacità di trasformare l'intuizione in produzione. Il concetto di innovazione non può essere ridotto ad un atto distruttivo con il quale si dà inizio ad una sorta di teoria dei giochi che prevede l'individuazione di un vincitore. Il problema fondamentale è restituire all'economia politica il valore di scienza capace di rispondere a dei bisogni. È necessario, ad esempio, ripensare al concetto di ambiente e a quello di terra, che io preferisco, perché in questi anni non l'abbiamo rispettata abbastanza. Bisogna tornare a ragionare di comunità. Ma non, ripeto, di comunità fittizie che nascono in rete, una rete che qualcuno ritiene sia diventata il nuovo soggetto salvifico in grado di sostituirsi alla democrazia. Bisogna tornare a ragionare di territorio, inteso come luogo in cui le comunità non solo vivono, ma vogliono continuare a vivere.
In questo credo che sia forte il monito restituito dalla ricerca condotta dalla Banca d'Italia in occasione dei 150 anni dell'Unità d'Italia. Oggi - osserva Gianni Toniolo nella prefazione - "nella globalizzazione di fine Novecento, […] un basso livello di scolarizzazione è di ostacolo non solo all'adozione delle tecniche tipiche dell'epoca, ma probabilmente anche alla comprensione di culture diverse dalla propria e, in generale, alla trasformazione sociale, oltre che economica, del Paese. È di ostacolo alla formazione di quell'intangibile capitale sociale di fiducia e appartenenza che agevola la coesione delle collettività".
In questi anni non abbiamo investito abbastanza né in educazione né in ricerca, e non abbiamo coltivato la capacità di trasformare le competenze in organizzazione produttiva. Come risultato abbiamo compromesso un'idea di sviluppo che ritenevamo forte proprio perché consolidata sul territorio. La capacità di competere necessita di strumenti per comprendere la realtà circostante e di una comunità che investe in educazione per darsi un futuro.

Occorre investire in educazione per acquisire una forte capacità di comprensione e sfuggire, così, a quella vacuità che rischia di essere il segno distintivo di questa epoca. E, al contempo, è necessario investire nella scuola poiché questo è il luogo dove si ricostruiscono le comunità, il senso di appartenenza, il senso di identità e, soprattutto, dove si condivide l'idea che la ricchezza non coincide con l'appropriazione individuale ma, bensì, con quella che un tempo veniva chiamata "felicità sociale", cioè la capacità di sentirsi parte di una comunità fatta di volti, di occhi, di storie, e soprattutto di una comunità in grado di darsi un futuro.
Credo fermamente che, oggi, ci troviamo di fronte alla possibilità di immaginare diversamente le politiche pubbliche. Se si prende una matita e si tira una riga verticale su un foglio, scrivendo in alto *innovazione* e in basso *territorio*, si ottengono i due poli delle politiche finalizzate a rendere dinamica l'economia[20]. Ma disegnando con la stessa matita una riga orizzontale e ponendo da un lato i diritti e dall'altro le risorse, e la rispettiva distribuzione, cioè gli *entitlements* e *provisions* illustrati da Dahrendorf[21],



[20] Cfr. Intervento di Patrizio Bianchi, Sandrine Labory, *Industrial policy beyond the crisis*, nell'ambito dell'incontro internazionale *San Sebastian Meeting on Innovation and Competitive Territories*, 8-10 September 2010: http://www.orkestra.deusto.es/images/a_lore/patrizio%20bianchi_industrial%20policy%20beyond%20the%20crisis.pdf
[21] Ralf G. Dahrendorf, *Il conflitto sociale nella modernità. Saggio sulla politica della libertà*, Laterza, Bari 1989.

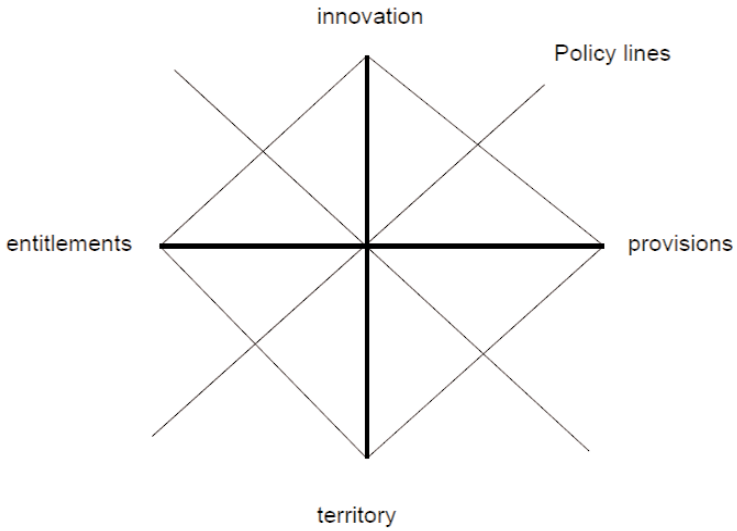


Fig. 1. Le nuove politiche pubbliche

raffiguriamo una nuova visione del modo di fare politica: da "diritti, risorse, territorio e innovazione" a "innovazione, risorse, territorio e diritti" (Fig. 1).

Da una parte, quindi, si posizionano le politiche di innovazione tecnologica. Si è parlato molto di come il mondo cambi in relazione all'innovazione tecnologica, ma c'è innovazione tecnologica solo se questa diventa parte integrante delle politiche del territorio. A loro volta le politiche del territorio hanno senso se c'è coesione sociale, e la coesione sociale - investire negli asili, negli ospedali, nelle persone - richiede, per chiudere il cerchio, politiche per le risorse umane e politiche educative.

La nuova politica industriale non si fa concedendo sussidi, ma mettendo insieme queste quattro visioni: l'innovazione, il territorio, la coesione sociale e l'educazione. La possibilità di combinarle deve cambiare da territorio a territorio, poiché la politica non si fa più a partire da un centro, ma riportandola dove ci sono le persone e le rispettive rappresentanze, elette democraticamente.

Ripensare le politiche significa riflettere sul futuro dell'Europa. In que-

sti venti anni, o meglio in questi dieci anni da Lisbona ad oggi, abbiamo visto l'Europa diventare fragile perché ad un'Europa intesa come comunità, si è sostituita l'idea di un Consiglio dei Presidenti. Non è questa l'Europa. Quella che osserviamo oggi è una schizofrenia quotidiana data, da una parte, dalle ampie prospettive di Europa 2020 e, dall'altra, dal timore per la sopravvivenza dell'Euro. Dobbiamo tornare a desiderare l'Europa. Ci vuole più Europa, ma un'Europa che abbia il senso dell'unione, della comunità che stabilisca di essere unione.

Tutto questo ci porta ad un'inevitabile conclusione. Ci siamo inventati un "mercato magico"che non esiste. La ricchezza delle nazioni, il senso di appartenenza, di responsabilità, altro non è che la restituzione di nobiltà alla parola politica. Da questo non si scappa. Si può immaginare di vivere in un paese confuso, ma è necessario ritornare ad un concetto di democrazia intesa come capacità dell'intera comunità di sentirsi responsabile. È ciò che stiamo vivendo oggi in Emilia-Romagna, giorni in cui, a seguito del terremoto, i sindaci sono tornati ad essere sindaci, come non lo erano mai stati prima, e tutta la comunità è più forte, a prescindere dal colore della persona che siede sotto una tenda.

Ringrazio tutti. Ringrazio, in particolare, Laura e Melina, per averci portato a riflettere nuovamente sul concetto di comunità, parola così cara ad Adriano Olivetti. Una comunità fatta di persone, di volti, di storie, fatta di sperimentazioni sociali - come quelle realizzate nel Canavese - ma anche di responsabilità. Una comunità costituita soprattutto dal più tangibile degli *asset* intangibili di cui disponiamo: la dignità delle persone. Grazie a tutti per averci ricondotto allo straordinario patrimonio di Adriano Olivetti, e grazie a tutti voi per essere a Roma a discuterne con noi.

Carlo Trigilia
Direttore del Centro Europeo di Studi sullo Sviluppo
Locale e Regionale, Università di Firenze

Ringrazio anzitutto la Fondazione Adriano Olivetti per avermi invitato a questo convegno promosso per celebrare i suoi cinquant'anni di attività. Il tema scelto per questa occasione, il rapporto tra innovazione, Capitale Intellettuale e territorio, mi sembra una scelta naturale, quasi obbligata, per un'istituzione che si richiama al pensiero e all'attività di una figura come quella di Adriano Olivetti. Ma si tratta di una scelta obbligata anche in relazione al lavoro che negli ultimi anni la Fondazione sta svolgendo su questo tema, e che la sua Presidente Laura Olivetti ha prima ricordato. La Fondazione, per così dire, è ritornata ad Ivrea e nel Canavese, dove sta portando avanti dei progetti interessanti e originali sul rapporto tra innovazione e sviluppo locale.
Conosciamo tutti l'importanza dell'innovazione: è uno degli obiettivi, forse uno dei pochi largamente condivisi nella nostra società, con una forte connotazione positiva. Tutti vogliono l'innovazione: soprattutto nei Paesi avanzati rappresenta una necessità urgente per trovare un modo di rapportarsi ai Paesi che stanno emergendo e che hanno delle risorse diverse (ad esempio, il più basso costo del lavoro), con cui competere sempre di più sul mercato. Percorrere il sentiero dell'innovazione costituisce una strada obbligata per i Paesi avanzati per potere produrre beni e servizi che giochino sulla qualità e sul rapporto sempre più stretto con il progresso tecnologico e scientifico. A partire da Lisbona, l'Europa ha posto al centro dei suoi obbiettivi l'innovazione, anche se non è riuscita, almeno fino ad ora, a portare avanti con coerenza questo obiettivo, a tradurlo in interventi concreti adeguati e, soprattutto, in risultati soddisfacenti. Quindi il problema è come tracciare degli inter-

venti e delle politiche consapevoli a sostegno dell'innovazione.
Come muoversi in questa direzione? In che modo possiamo disegnare delle politiche più efficaci a livello locale, regionale, nazionale ed europeo? Direi che il primo passo dovrebbe essere scontato: fare una buona diagnosi. Molto spesso si ascoltano analisi e proposte, anche interessanti, su cosa fare per promuovere l'innovazione, ma queste proposte non sono spesso adeguatamente in sintonia con una diagnosi efficace, basata sull'indagine di come effettivamente emerge nei Paesi avanzati, nel nostro Paese, nelle nostre regioni, l'attività innovativa. Questo ci porta alla necessità di una buona diagnosi per individuare delle terapie valide, se mi si consente la metafora medica. In questa prospettiva, centrale è il ruolo delle città e dei territori come incubatori di innovazione.
È una storia antica che riguarda il rapporto tra attività innovative e città. Si potrebbe, per esempio, ricordare il grande sociologo che ha studiato le origini del capitalismo moderno, Max Weber: nel suo lavoro, al di là dell'enfasi che poi è stata data al tema della cultura religiosa nella formazione di processi innovativi, Weber ha sottolineato a lungo l'importanza della città, e in particolare dei liberi comuni, nell'esperienza dell'Europa, come luogo di incubazione dell'innovazione, e dunque come fattore chiave alla base dello sviluppo dell'economia moderna. Quindi è una storia lunga quella del rapporto tra città e attività innovative, una storia che però ad un certo punto è un po' uscita dalla scena, in particolare per gran parte del secolo scorso.
Da questo punto di vista l'esperienza straordinaria della Olivetti di Adriano Olivetti è stata in un certo senso un'eccezione nel secolo del fordismo; in quel momento l'attenzione non era più tanto sul territorio e sul rapporto tra territorio e imprese, ma sull'impresa, sulla grande azienda e sull'idea che l'innovazione costituisse un problema principalmente organizzativo, interno ai confini della grande impresa industriale. Sappiamo che questa storia alla fine del secolo scorso, si è poi modificata, le cose sono cambiate: la grande impresa fordista, almeno nei nostri Paesi, non c'è più in quella forma. In questo modo, il rapporto tra innovazione e città e il rapporto tra imprese e territorio sono tornati al centro dell'attenzione. Ancor più oggi ritorna all'attenzione la visio-

ne di Adriano Olivetti, perché l'innovazione è sempre di più una costruzione sociale, un qualcosa che non ha a che fare esclusivamente con le capacità organizzative di un'azienda ma con l'integrazione tra risorse diverse, provenienti dal territorio in cui l'azienda è radicata e ancorata. Sono *input* che passano da relazioni formali e informali e hanno molto a che fare con gli "intangibili" su cui appunto la Fondazione Adriano Olivetti sta lavorando sotto l'impulso di Carlo Ronca.

Nelle considerazioni che seguiranno vorrei toccare il tema delle politiche di innovazione a partire da una diagnosi territoriale: nel nostro Paese, dove nasce l'innovazione? Che cosa c'è dietro questi processi? Dove si sviluppano? In quali luoghi? In quali città? Come si accresce l'attività innovativa? Quindi mi soffermerò, anzitutto, sui luoghi dell'innovazione e, partendo da una analisi dei luoghi, delle loro caratteristiche, delle cause dei processi che portano all'innovazione, nella parte conclusiva del mio intervento cercherò di trarre alcune considerazioni sul ruolo complesso svolto dalle politiche in questo ambito. Nel parlare delle città dell'innovazione in Italia, farò riferimento prevalentemente ad un programma di ricerca che abbiamo portato avanti con numerosi collaboratori presso il CESVI (Centro di Studi Europeo sullo Sviluppo Locale e Regionale) dell'Università di Firenze, un progetto intitolato "Geografia e sociologia dell'innovazione in Italia", che ha dato luogo a vari lavori ai quali farò riferimento in modo necessariamente sintetico e selettivo a proposito della città dell'innovazione[22].

Il percorso che vorrei seguire riguarda innanzitutto una prima questione: in quali contesti urbani, in quali centri urbani, si collocano le attività dell'alta tecnologia. Dove sono presenti e dove si sono sviluppati in maggior misura? Quali sono i meccanismi generativi che hanno favorito la concentrazione di queste attività in alcune aree urbane piuttosto che in altre?

I settori dell'alta tecnologia che prendiamo in esame sono quelli che normalmente vengono considerati nelle classificazioni internazionali: l'alta tecnologia "manifatturiera" che comprende il settore aerospazia-

[22] Francesco Ramella, Carlo Trigilia (a cura di), *Imprese e territori dell'alta tecnologia in Italia*, Il Mulino, Bologna 2010; Francesco Ramella, Carlo Trigilia (a cura di), *Invenzioni e inventori in Italia*, il Mulino, Bologna 2010; Luigi Burroni, Carlo Trigilia, *Le città dell'innovazione. Dove e perché nasce l'alta tecnologia in Italia*, Il Mulino, Bologna 2011.

le, farmaceutico, gli elaboratori elettronici, le telecomunicazioni, ma anche le applicazioni medicali, gli strumenti di precisione. C'è poi l'alta tecnologia nei "servizi" (nelle telecomunicazioni, nell'informatica, nel settore della ricerca e dello sviluppo). Una precisazione è però necessaria: parlare di innovazione, con riferimento all'alta tecnologia, non vuol dire limitare la problematica solo a queste specializzazioni settoriali. L'innovazione avviene anche in altri settori, come i classici settori del *Made in Italy*, ad esempio il settore dei beni per la casa e per la persona. Tuttavia, vorrei focalizzare l'attenzione sull'innovazione più strettamente legata al complesso tecnico-scientifico, poiché questa è la strada che segnerà maggiormente il futuro dei Paesi avanzati, sia per quanto concerne il riassetto della divisione internazionale del lavoro, sia perché l'Italia risulta particolarmente debole in questi settori, una lacuna che, in una prospettiva futura, deve necessariamente essere colmata. In che modo abbiamo individuato i sistemi urbani nei quali si concentrano le attività innovative ad alta tecnologia[23]? Abbiamo cercato di stimare la presenza non solo di addetti nell'alta tecnologia, cioè dove ci sono indici di concentrazione più elevati, ma anche delle unità locali, quindi anche le imprese coinvolte nel settore dell'alta tecnologia. In questo modo, abbiamo un quadro più chiaro del radicamento sul territorio perché una cosa è se in un sistema locale, in una città, c'è una sola grande impresa impegnata nel settore *high-tech* in cui lavorano molte persone, altra cosa, dal punto di vista delle prospettive future di sviluppo, è il fatto che la presenza di grandi imprese si accompagni ad una rete di competenze diffuse di imprese minori. È bene, dunque, individuare un "indicatore di sviluppo locale innovativo" che tenga conto del numero di imprese e di addetti e anche della loro dinamica nel tempo. Abbiamo condotto la nostra ricerca su un periodo di 6/7 anni, a partire dalla fine del 1999. Tutto questo ha prodotto un indicatore di sviluppo locale innovativo nei settori *high-tech* che ci ha permesso di individuare una trentina di SLL (Sistemi Locali del Lavoro). Nella figura 2 si possono vedere alcuni caratteri distintivi di questi sistemi.

[23] Per un approfondimento di questi aspetti rinvio a Luigi Burroni e Carlo Trigilia (a cura di), *Le città dell'innovazione*, 2011, *op. cit.*

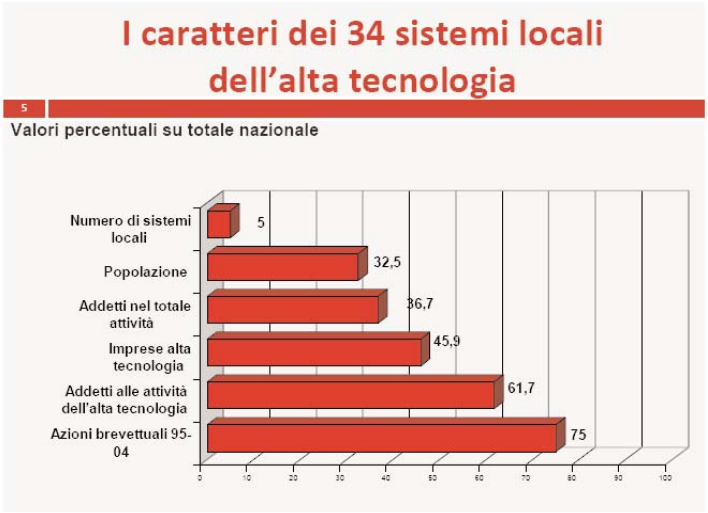


Fig. 2. Caratteri dei sistemi locali dell'alta tecnologia

Com'è noto, nel nostro Paese sono presenti numerosi sistemi locali: nella figura 3 sono indicati quelli specializzati nelle attività ad alta tecnologia.

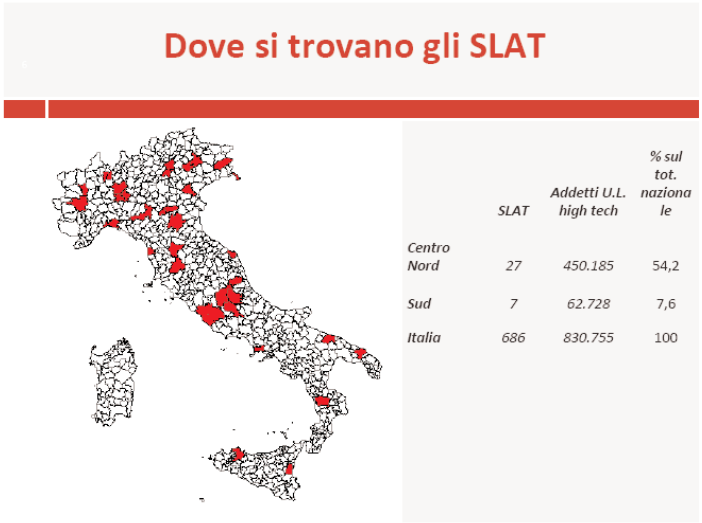


Fig. 3. Distribuzione in Italia dei Sistemi Locali dell'Alta Tecnologia

La concentrazione nell'area del Centro-Nord è molto forte, e marcato è il *gap* tra il Centro-Nord e il Mezzogiorno, dove il fenomeno si concentra prevalentemente in alcune grandi città, e cioè Catania, Bari, Napoli e - in misura minore - Cosenza e Palermo. Il numero di sistemi locali in cui il fenomeno è più concentrato è molto limitato: il 5% sul totale degli 800 sistemi locali ma, riguardando alcune grandi aree metropolitane, la popolazione coinvolta in queste attività è circa un terzo del totale nazionale; inoltre, il 75% di tutti i brevetti, registrati soprattutto nello scorso decennio, è stato realizzato in questi sistemi (che abbiamo chiamato SLAT: Sistemi Locali dell'Alta Tecnologia).
Quali sono questi sistemi? Semplificando abbiamo potuto distinguere tre tipi di città dell'innovazione (Fig. 4): il primo è costituito dalle *città metropolitane*. Si tratta di alcuni grandi centri - Milano, Roma, Torino, Genova, Bologna, Firenze - e di quattro città del Mezzogiorno, in cui si concentra l'83,7% dell'occupazione nei settori dell'alta tecnologia. La prima osservazione che potremmo fare è che rispetto alla visione classica del modello di sviluppo italiano, maturata tra la fine degli anni Settanta e gli anni Ottanta, basata sullo sviluppo dei distretti industriali del settore nel *Made in Italy*, ciò che emerge è dunque l'importanza maggiore del contesto urbano metropolitano per le attività dell'alta tecnologia.
Ma il dato che colpisce forse di più è il ruolo, svolto in Italia e in alcuni Paesi europei rispetto ad altri contesti, dalle *città medie*, in particolare quelle universitarie, e dalle *piccole città* (tra cui Ivrea).
Il ruolo delle *città medie* universitarie è interessante perché è vero che nel complesso contano per il 9% dell'occupazione nei settori dell'alta tecnologia, ma il peso di questi settori nei sistemi economici locali è ben più alto che nel contesto metropolitano.

Fig. 4. I tre tipi di città dell'innovazione in Italia

Quindi, queste aree devono essere tenute particolarmente in considerazione. Nella figura 5 sono indicati i primi dieci sistemi locali dell'alta tecnologia, individuati sulla base dell'indice di crescita delle attività *high-tech*.

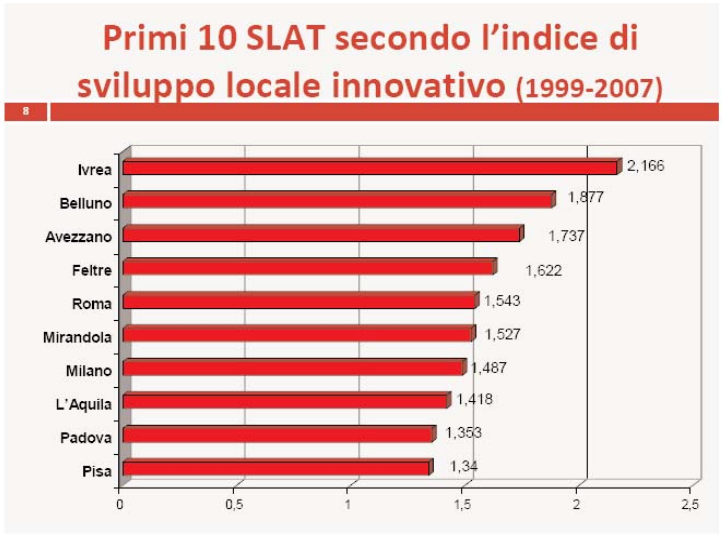


Fig. 5. Primi 10 SLAT secondo l'indice di sviluppo locale innovativo (1999-2007)

Troviamo qui Ivrea, ma anche la città di Belluno dove incide evidentemente l'attività inerente l'occhialeria; troviamo Mirandola, ma anche Roma e Milano, oltre che alcune città medie universitarie come Padova e Pisa.
Quali le principali caratteristiche di questi sistemi? In sintesi, si può affermare che sono un numero molto limitato, lo abbiamo visto, e si concentrano prevalentemente nelle regioni del Centro-Nord; hanno inoltre una marcata connotazione metropolitana. Ci sono anche città di medie e piccole dimensioni. In Italia, questi sistemi si caratterizzano per un'ampia gamma di specializzazioni che vanno dall'aerospaziale, alla farmaceutica, alla meccanica, all'informatica, alle telecomunicazioni. Dal punto di vista dell'incidenza quantitativa, la meccanica, un settore al confine tra alta tecnologia e settori produttivi più tradizionali, è particolarmente rilevante. Sono sistemi locali che rappresentano le aree dinamiche forti del Paese, per valore aggiunto, per occupazione, per esportazione e per capitale umano.
Fin qui abbiamo cercato di individuare dove il fenomeno è presente. Chiediamoci ora come si può spiegare il successo relativo di queste aree nella crescita dell'*high-tech*. Da questo punto di vista si può tenere conto dell'influenza di due elementi: *i fattori di contesto e i fattori di agenzia* (Fig. 6).

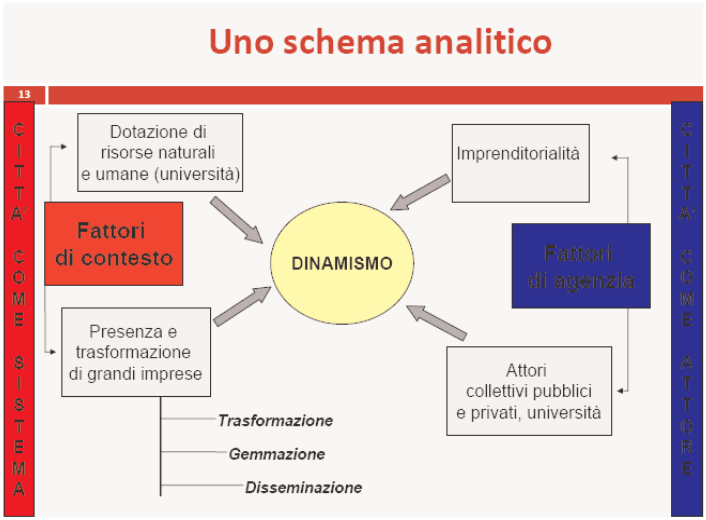


Fig. 6. Schema dei fattori di contesto e di agenzia per la crescita degli SLAT

I *fattori di contesto* fanno riferimento alla città come sistema, alle economie esterne: alla disponibilità di collaboratori specializzati e di manodopera con caratteristiche specifiche, alla presenza di strutture universitarie con le quali è possibile collaborare e da cui poter ottenere *input* importanti per risolvere i propri problemi; alla capacità di poter comunicare, non solo fisicamente (comunicazioni aeree, ferroviarie, automobilistiche), ma anche comunicare a livello informatico (le cosiddette "autostrade informatiche"). Si tratta quindi di una serie di economie esterne che sono il frutto di beni collettivi che le singole imprese, da sole, non possono produrre, ma da cui dipende il successo delle attività. I *fattori d'agenzia* fanno invece riferimento alla città come attore; al fatto che alcuni soggetti individuali e collettivi pubblici e privati mettano in campo interventi intenzionali e consapevoli a sostegno delle città. Forse possiamo comprendere più a fondo questa distinzione facendo riferimento alle università che costituiscono sia dei fattori di contesto sia di agenzia. Sono fattori di contesto quando, ad esempio, vengono considerate per il contributo dato alla formazione di alcune figure professionali, o innescando relazioni formali ed informali tra i dipartimenti universitari e le attività innovative. Qui le città rappresentano il contesto entro cui un'università qualificata, con determinate caratteristiche, può dare delle opportunità che non si riscontrano in altri luoghi. Le università devono, invece, essere considerate fattori di agenzia nel momento in cui svolgono un intervento consapevole a sostegno delle attività innovative, dandosi una politica, fungendo da incubatori, promuovendo l'imprenditorialità accademica del personale e stabilendo rapporti con le imprese. Come si combinano i due aspetti? Un quadro sintetico è offerto dalla figura 7.

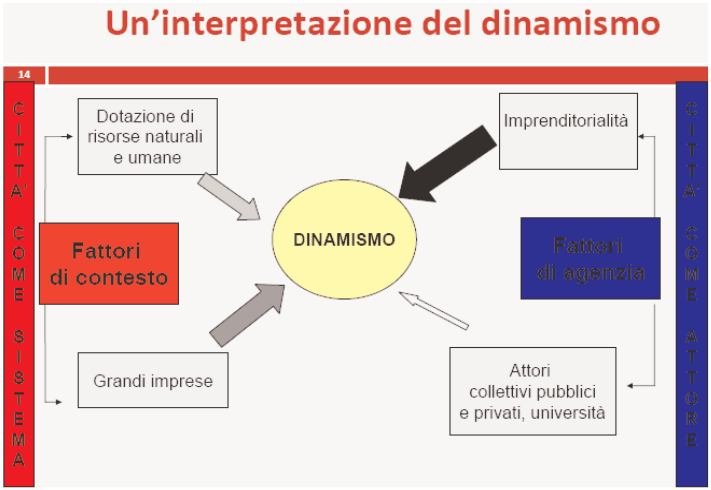


Fig. 7. Interpretazione del dinamismo tra fattori di sistema e di agenzia negli SLAT

Tra i fattori di agenzia il più importante è l'imprenditorialità economica, cioè che vi siano dei soggetti che in qualche modo intraprendono delle attività innovative. Nei casi che abbiamo analizzato, il ruolo di questi soggetti è però in genere legato a delle storie molto lunghe, che hanno sedimentato in questi sistemi delle risorse poi riscoperte, rielaborate e valorizzate. Passando ai fattori di contesto, un elemento di particolare rilievo è la presenza di grandi imprese. Anche se queste aziende non sono più attive sul territorio, in alcuni casi, come per l'Olivetti di Ivrea, hanno lasciato delle tracce che costituiscono delle opportunità che nuovi attori possono intraprendere. Ci sono poi le dotazioni di risorse naturali e umane che talvolta forniscono un aiuto importante.

Che indicazioni possiamo trarne? Se si guarda al ruolo degli attori collettivi, pubblici e privati, e delle università, si può rilevare che dietro lo sviluppo delle attività innovative c'è meno intenzionalità e progettualità: c'è una minore capacità delle città di darsi delle politiche intenzionali e degli obbiettivi specifici. Questo sembra peraltro distinguere l'Italia rispetto ad altri Paesi, in quanto la crescita è più spontanea e più legata alle forze locali, ma non ha un progetto della città che si muove come attore collettivo capace di una mobilitazione, come è avvenuto

per esempio ad Oxford nel campo delle biotecnologie o a Colonia per i media. Nel nostro caso, invece, gli attori collettivi, pubblici e privati, e le stesse università, hanno una minore capacità di essere attori consapevoli di un processo trainante.

Le origini del dinamismo nei tipi di città

	Città metropolitana	*Città universitaria*	*Piccola città*
Fattori di contesto			
· *Geografici*	+		++
· *Risorse umane (incluse università come contesto)*	+++	++	++
· *Grandi imprese locali originarie*	+++		+++
Fattori di agenzia			
· *Imprenditorialità*	+++	+++	+++
· *Governo locale e regionale*	+	++	
· *Governo nazionale*	++		++ (Sud)
· *Università (agenzia)*	+	++	

Fig. 8. Le origini del dinamismo nei tipi di città

Tra i fattori di agenzia prevale sempre l'imprenditorialità. Risultano deboli il governo locale e quello regionale, mentre il governo nazionale è lievemente più efficace, specialmente in alcuni casi del Sud. In ogni caso, non va trascurato il ruolo delle università, specie come fattori di contesto: negli SLAT i brevetti accademici sono oltre l'85,4% del totale di quelli di questo tipo, le commesse in conto terzi l'80% e i docenti il 73%.
In conclusione, vorrei fare alcune considerazioni sulle implicazioni teoriche e sulle implicazioni per le politiche. In primo luogo, vi è stata una discussione in questi anni che ha coinvolto alcuni studiosi, tra i quali in particolare Richard Florida, sociologo, ed Edward Glaeser, economista e docente presso il dipartimento di Economia dell'Università di Harvard. Per Florida il motore delle attività innovative è costituito dalla

classe creativa e per Glaeser dai *professionals* ovvero dai soggetti dotati di un elevato capitale umano. Sostanzialmente l'innovazione si sviluppa in relazione alla presenza di soggetti dotati di creatività (Florida) o di soggetti dotati di un elevato capitale professionale (Glaeser). L'esperienza italiana, ma anche quella europea, contrasta con questa visione, poiché qui la crescita delle attività innovative è radicata in un tessuto di economie esterne, materiali ed immateriali, che ha una storia molto lunga, e che si è sedimentato storicamente. Un'azione imprenditoriale, in grado di valorizzare queste risorse, è cruciale per avviare nuove attività. Ho citato prima il ruolo delle vecchie grandi imprese nel sedimentare risorse a livello locale, e dunque nell'alimentare processi di trasformazione, di gemmazione e di disseminazione. Questo significa che, nel nostro caso, non troviamo quella mobilità dei *professionals* o dei creativi così come ci viene descritta dagli autori richiamati come base delle attività innovative legata alle scelte di residenza di questi soggetti in luoghi più attraenti per fattori climatici, ambientali e culturali; in realtà, questi soggetti, che sono certo importanti per l'innovazione, seguono la geografia degli spazi produttivi innovativi più che determinarne autonomamente la creazione: la loro scelta è condizionata dal radicamento e dall'evoluzione di determinate risorse e competenze nei contesti locali. Questo è importante per le politiche, perché se noi dovessimo seguire i suggerimenti di Florida, dovremmo soprattutto tentare di attrarre i creativi stimolando la creazione di città vivaci, sotto il profilo culturale, e tolleranti - il modello di San Francisco per Florida è importante anche per la tolleranza nei rapporti interpersonali. Questi obiettivi non sono certo da trascurare, ma non bastano a sostenere la crescita di attività innovative.

Volendo trarre qualche conclusione, possiamo dire che le attività ad alta tecnologia sono legate a ricche economie esterne formatesi storicamente in una storia lunga. Questo significa che per sviluppare le attività innovative è necessario creare, ricreare e sostenere le economie esterne nei territori. Bisogna elaborare una politica per l'innovazione che tenga conto del fatto che essa è una costruzione sociale radicata in un territorio. Non si tratta dunque di cercare di influire direttamente sulle scelte aziendali con incentivi individuali, ma di disegnare un'efficace politica di rete, di sostegno delle relazioni, a partire da quelle tra

l'impresa e l'università, e di qualificazione dei contesti. Invece le politiche che sono state praticate in prevalenza nel nostro Paese sono basate su misure di incentivazione ai singoli operatori per sostenere l'investimento in Ricerca e Sviluppo. Inoltre, nel confronto con altri Paesi europei che hanno un settore *high-tech* più sviluppato, come per esempio i Paesi scandinavi, spendiamo poco per la ricerca ma diamo somme modeste a molte imprese e non sosteniamo abbastanza la finanza specializzata per l'innovazione (il *venture capital*). I risultati insoddisfacenti di questi interventi sono stati peraltro ormai segnalati da una letteratura consistente e convergente (in particolare da studi condotti dalla Banca d'Italia e dal Politecnico di Torino). Dovremmo guardare, invece, a politiche di rete, che mettano in relazione le imprese con le università e i centri di ricerca, e con le istituzioni finanziarie specializzate; e anche a politiche di qualificazione dei contesti dal punto di vista delle economie esterne, e quindi dei beni collettivi necessari per sostenere l'innovazione nell'alta tecnologia.

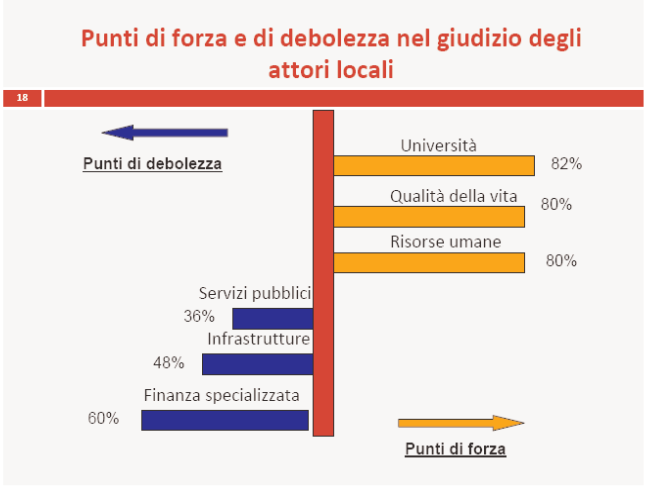


Fig. 9. Punti di forza e debolezza nel giudizio degli attori locali degli SLAT

Dovremmo cercare di promuovere beni collettivi "dedicati", cioè tarati sulle specifiche vocazioni e caratteristiche del sistema locale in cui si opera e orientati, quindi, anche alla qualità sociale e culturale del territorio e alla coesione sociale. Politiche di questo genere sono difficili naturalmente, sono state tentate e sono soggette a fallimento. Tuttavia, quello che abbiamo appreso studiando i meccanismi generativi delle attività innovative ci porta a pensare che dobbiamo spostare radicalmente il nostro asse di intervento per renderlo più congruente e efficace rispetto alle modalità concrete con le quali si afferma oggi l'innovazione nei settori ad alta tecnologia. Per questo motivo iniziative come quella promossa dalla Fondazione Adriano Olivetti, e le attività che la Fondazione sta conducendo nell'area di Ivrea e del Canavese, rappresentano un laboratorio importante e possono funzionare come elementi essenziali a sostegno di questa visione più matura e più coerente delle dinamiche che governano l'innovazione.

I Poli di innovazione italiani nella prospettiva Horizon 2020

Paolo Perulli
Direttore del Master in Sviluppo Locale,
Università del Piemonte Orientale

Ringrazio la Fondazione Adriano Olivetti per l'opportunità che mi sta dando di presentarvi delle riflessioni che nascono anche dal lavoro, molto ricco e molto interessante, che la stessa Fondazione sta conducendo sulla realtà piemontese, un lavoro che citerò nel mio intervento. Queste mie riflessioni entrano in dialogo immediato con la prima parte della discussione di stamattina, quando sia Patrizio Bianchi sia, soprattutto, Carlo Trigilia ci mostravano la necessità di progettare politiche di rete nel campo dell'innovazione, e il tema non è accademico. Nel messaggio inviato dal Ministro Profumo, si cita quello che sarà il tema principale nei prossimi anni, fino al 2020, cioè le politiche europee di *Horizon 2020*. Quindi la riflessione che vi esporrò è tutta traguardata su questa prospettiva e sarà, come vedrete, una riflessione molto critica. Nel senso che dobbiamo lanciare un messaggio di urgenza, e cercherò di drammatizzare volutamente l'urgenza di rispondere alle scadenze che *Horizon 2020*, il nuovo programma quadro per la ricerca europea 2014-2020, propone nel silenzio di gran parte del nostro mondo che si occupa di questi temi. Qual è il collegamento? Esso è fra le politiche di rete che Carlo Trigilia ci indicava, e questa nuova prospettiva europea. *Horizon 2020*, presentato a fine novembre 2011 a Bruxelles, contiene novità rilevanti e stanzia fondi importanti per la Ricerca e Sviluppo dell'Unione Europea, da cui dipendono molte prospettive dei territori, delle imprese, e della nostra società. *Horizon*, nonostante la crisi e, forse, proprio per la crisi, ha aumentato di quasi il 50% i finanziamenti previsti per la ricerca europea rispetto al periodo precedente, portandoli a 87 miliardi di euro nel settennio. Quindi l'Europa sta accelerando dopo

Lisbona, e fissa alcuni temi prioritari, alcuni temi di eccellenza scientifica, tecnologica, alcune sfide sociali. La competizione sarà elevatissima e, in ambito nazionale, molti sistemi di ricerca si stanno preparando, ma in quale direzione? In questi anni per arrivare al 2014, la direzione è stata già tracciata da quei processi europei che si chiamano in gergo "regioni della conoscenza": si stanno formando *cluster*, grappoli, raggruppamenti regionali guidati dalla ricerca, che sono dominanti e molto forti, e che portano a piani di azione congiunta, a forti masse critiche, a nuovi *cluster* guidati da *cluster* maturi, ad una cooperazione trans-frontaliera tra sistemi nazionali di ricerca - reti europee di *cluster* - con il rafforzamento dei Paesi a nodi regionali forti. Questo è già il quadro attuale ma è anche lo scenario presentato da *Horizon 2020*. L'Italia, come sistema Paese, è su posizioni arretrate. Il rapporto Spesa-Ricerca e Sviluppo sul PIL è stagnante intorno all'1,2%, con una ulteriore frenata causata dalla crisi. La quota di investimenti in Ricerca e Sviluppo delle imprese private, pur essendo lievemente cresciuta - debolmente anche nel caso delle piccole e medie imprese - resta poco al di sopra della metà della media europea. Le spese in Ricerca e Sviluppo delle imprese italiane hanno il valore di 54 su 100 (media europea). Il settore pubblico è a 71, fatto 100 per l'Europa, ma arretra sensibilmente nel triennio 2008-2011. Non ci sono ancora i dati ufficiali ma questa è la tendenza. Non è solo un problema di quantità, ma di mancanza di coordinamento e di capacità di fare sistema: ciascuna regione fa le proprie politiche in un'ottica locale senza capire che la sfida richiede co-progettazione, fra regioni, fra sistemi di impresa, fra università, centri di ricerca e regioni, su scala sovra-regionale. Non procedendo in questo modo, si duplicano gli sforzi, si rischia di investire risorse senza un'idea guida di un campo più allargato della ricerca e dell'innovazione su scala sovra-regionale. Ciascuna regione insegue un suo modello, quando lo insegue. La tabella seguente ci mostra in che modo si stanno posizionando le regioni, in termini di quote di spese Ricerca e Sviluppo. In particolare, sono indicate solo le prime regioni italiane (tutte regioni del Nord Italia e il Lazio).

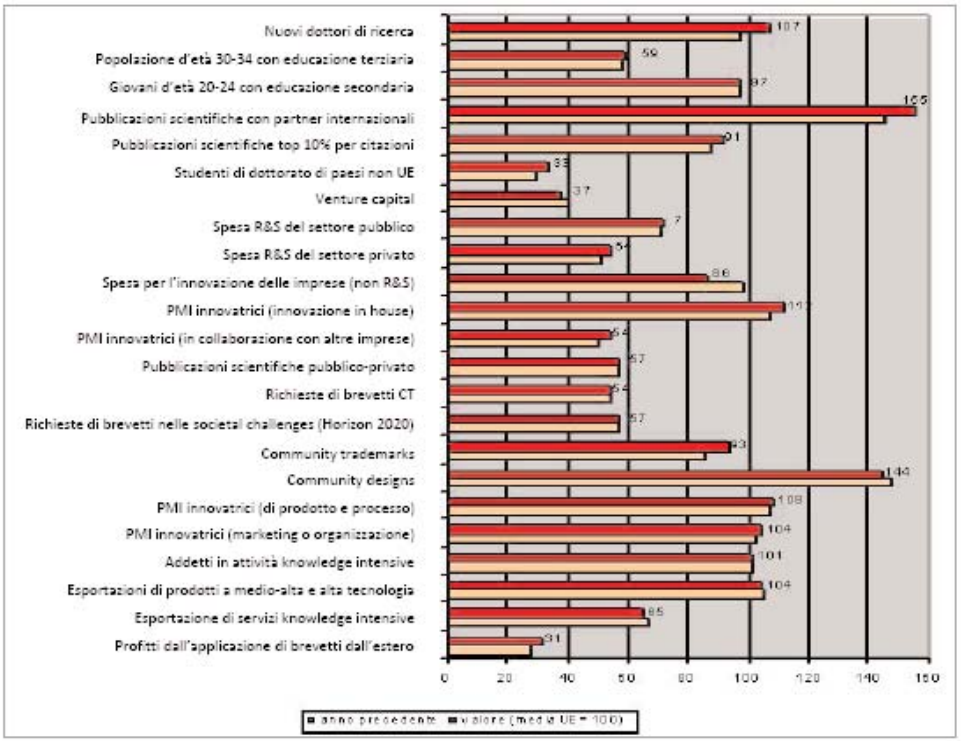
SPESE IN R&S	2009	2002
Provincia Autonoma di Trento	2,09	1,13
Piemonte	1,83	1,71
Lazio	1,78	1,89
Friuli Venezia-Giulia	1,47	1,08
Emilia-Romagna	1,39	1,25
Liguria	1,36	1,36
Lombardia	1,30	1,20
ITALIA	1,26	1,13

Fonte: ISTAT 2010

Tab. 1. Spese in R&S delle prime Regioni italiane (in % sul PIL)

L'unica realtà che supera il 2% è la Provincia Autonoma di Trento che, negli ultimi sette anni, ha raddoppiato la spesa in Ricerca e Sviluppo con un modello interessante di *ICT Labs*, di laboratori dell'ICT; il Piemonte è secondo: ciò vuol dire che la spinta impressa è stata significativa anche se non così rilevante; il Lazio diminuisce, il Friuli aumenta, l'Emilia cresce lievemente, la Lombardia è su posizioni di media nazionale, e questo la dice lunga sulle politiche regionali dell'innovazione applicate in Lombardia. In altre parole, ciascuna Regione fa le sue politiche, e in alcuni casi anche in modo non privo di risultati. Per esempio, in Piemonte la scelta di politiche specifiche per 12 Poli di innovazione, politiche studiate dalla Fondazione Adriano Olivetti, ha mostrato alcune cose interessanti: le imprese innovative aggregate nei Poli di innovazione hanno rapporti multipli con le università, non solo piemontesi, ma anche milanesi, europee ed internazionali. Ma questi rapporti non passano quasi mai attraverso i gestori dei Poli di innovazione. Molte di queste imprese sono *spin-off*, imprese appena nate, hanno rapporti di fornitura con grandi imprese e con piccole-medie

imprese, e hanno rapporti con la Regione, più che con qualsiasi altro livello di governo (europeo, nazionale, sub-regionale). Quindi ci sono delle esperienze interessanti, come in Piemonte e, certamente nel caso dell'Emilia-Romagna, che ha seguito il modello di rete, piuttosto che quello dei centri di ricerca, di cui parlerà Lucio Poma. Ma il coordinamento non è fornito da nessuno, non è fornito dal centro e non è prodotto spontaneamente dal mercato, e noi, invece, abbiamo bisogno proprio di questo. Abbiamo bisogno di quello che, nel gergo europeo, si chiama *joint design*, *joint programming*, cioè azioni congiunte di progettazione e di programmazione delle politiche. La situazione fotografata dalla figura seguente vede l'Italia indietro rispetto alla media europea in quasi tutti i parametri considerati.



Fonte: Innovation Scoreboard 2011

Fig. 10. Spese in R&S delle prime Regioni italiane (in % sul PIL)

Si noti che le imprese italiane, come diceva Carlo Trigilia, ricevono finanziamenti pubblici ben sopra la media europea, e continueranno a riceverli, stando a quanto annunciato ieri dal Ministro Profumo. Ma nel nostro Paese il *venture capital* è pari a un terzo della media europea, la nostra capacità brevettuale e la scolarizzazione terziaria sono pari alla metà della media europea; andiamo meglio nei dottorati di ricerca, ma non abbiamo capacità di attrarre dottorandi da altri Paesi. Gli indicatori relativi alle piccole-medie imprese ci danno, invece, qualche elemento di soddisfazione: superiamo la media europea nelle innovazioni non tecnologiche delle piccole-medie imprese, in quelle organizzative-manageriali, in quelle di prodotto, in quelle di processo, e anche l'esportazione di prodotti tecnologici supera la media europea; crescono le piccole e medie imprese che fanno innovazioni sia *in-house* sia in collaborazione con altre imprese. E qui, per la verità, il dato fotografato dallo *scoreboard* è certamente sottostimato almeno per settori come quelli che noi conosciamo direttamente: quello delle macchine utensili, in cui i processi di collaborazione tra imprese sono cresciuti molto significativamente nelle regioni del Nord negli anni 2000.

Allora, come procedere rispetto alle sfide di *Horizon 2020*? Vorrei entrare nel dettaglio, molto velocemente: in sintesi la formula, su cui credo si tratti di riflettere, impone la necessità di costruire dei sistemi macro-regionali, multi-attori, di imprese e ricerca con una forte integrazione, con alleanze, con sistemi di Ricerca e Sviluppo degli altri Paesi. A tal proposito, desidero presentare qualche elemento a riprova di questo ragionamento, che è frutto di una riflessione che stiamo facendo, con i prorettori alla ricerca dei principali atenei del Nord - da Torino a Trieste a Pisa, includendo la Toscana - nel Nord allargato. Stiamo riunendo in modo volontaristico, con Patrizio Bianchi, con Andrea Bonaccorsi, con Alberto Silvani e con molti altri che stanno collaborando a questa iniziativa, gli atenei per indicare la strada di una ricerca e di innovazione su un piano, necessariamente, macro-regionale e trans-nazionale. Come primo punto, *Horizon 2020*, infatti, esplicitamente afferma che l'intervento dell'Unione consente una concorrenza a livello europeo per selezionare le migliori proposte e richiede soglie elevatissime, che nessuna regione italiana, nessun politecnico, di

Milano o di Torino, potranno raggiungere da soli. Sono soglie molto elevate e la Commissione sta seguendo una scelta esplicitamente *cross-border*, cioè fra sistemi di Paesi diversi: solo questo permetterà di partecipare ad armi pari alla competizione con i sistemi di ricerca e innovazione degli altri Paesi europei che si stanno già muovendo in questa direzione. Germania, Olanda e Svezia mettono in comune pezzi dei propri sistemi di ricerca in vista di *Horizon*, si stanno preparando ad arrivare a quei tavoli. In Italia abbiamo molti "ingredienti": poli d'innovazione, incubatori, consorzi, parchi scientifici, distretti, reti tecnologiche. Tuttavia, l'impressione è che, nonostante gli sforzi, ognuno abbia lavorato per conto proprio. Lo scenario è quello della frammentazione: territori sì, ma ciascuno per sé. Nelle decisioni allocative la negoziazione avviene ad un livello locale o, addirittura, sub-locale e, in questa maniera, si finanziano strutture inefficienti. Secondo punto: il coordinamento. *Horizon* dice esplicitamente che mira ad attrarre una forte partecipazione di università, centri di ricerca, industria ed in particolare piccole-medie imprese. Nel nostro Paese il coordinamento è del tutto assente. E che tipo di coordinamento dovrebbe essere? Non può essere un coordinamento dall'alto, non può essere un coordinamento di un inesistente regista centrale. Deve essere un coordinamento molto "leggero", non percepito come calato dall'alto, deve avere un modello a cui riferirsi, in cui gli attori del sistema si possano riconoscere, identificare e a cui, appunto, potersi riferire. Che modello seguire? Quello di cui parlava Carlo Trigilia: le politiche di rete. Non possiamo seguire un modello centralizzato, non avrebbe alcun senso un modello centralizzato di coordinamento, alla francese per intenderci, e neppure un modello basato sull'esempio tedesco. Probabilmente dobbiamo seguire un modello di rete, appunto, e invece sprechiamo risorse nelle duplicazioni: una regione fa una cosa che un'altra regione ha già fatto, senza capire che abbiamo bisogno di campioni, di *pivot*, di *leader* di progetto a scala sovra-locale, sovra-regionale. *Horizon* pone questioni di sinergie fra i vari programmi, indica una direzione che, appunto, è quella *cross-border* che supera i confini nazionali e noi, da questo punto di vista, non ci siamo, non abbiamo esperienze significative di *joint program*, di *platforms*, eccetera. Tranne in rari casi, l'Italia si presenta con

quasi nulla ai tavoli europei, e quando ciò avviene, sono cose presentate da alcune grandi imprese. Questo significa che, a livello europeo, le cose fatte dall'Italia non sono sufficienti. I temi della concentrazione delle risorse e delle strategie viaggiano ormai con grande forza: affidarsi alle sole reti locali non dà alcuna speranza perché le priorità saranno stabilite da altri soggetti i quali avranno già investito risorse e dettato le regole del gioco. Ci sono poi delle priorità sociali, fissate da *Horizon 2020*, e anche su questo è necessario fare una riflessione. Per esempio, quali sono le priorità sociali indicate dal nostro Paese? Noi abbiamo una struttura produttiva molto particolare, sistemi urbani in rete, non metropoli, ma reti di città medie e medio-piccole, lo diceva Carlo Trigilia. Come indicare queste priorità del modello sociale, che noi rappresentiamo, ai tavoli di *Horizon*? Badate, tutte queste cose non sono nell'agenda di nessuno. In *Horizon* la questione delle piccole e medie imprese rappresenta una significativa fonte di innovazione e di crescita in Europa, e noi su questo punto abbiamo delle cose importanti da dire. Le nostre piccole medie imprese non sono disconnesse e isolate: abbiamo 4500 medie imprese *leader* di mercato, teste di filiera, prevalentemente nel Nord, ciascuna di queste 4500 medie imprese comanda una rete di fornitori che tocca 200 - 250 imprese. Questo è il sistema delle piccole-medie imprese italiane, un sistema che ha poco a che vedere con il mondo anglosassone. Bene, come portiamo tutto questo ai tavoli di *Horizon*? Altro punto: sussidiarietà e specializzazione. Le regioni continuano a fare i bandi regionali, ma devono fare i bandi interregionali congiunti. Bisogna dirle queste cose perché esse devono indicare un segnale concreto verso la cooperazione e il cambiamento di scala dei progetti. In questa situazione, con *Horizon 2020*, perché non spingere le regioni a mettersi d'accordo per proporre progetti congiuntamente? Lo *scoreboard* ci ha mostrato i campi in cui siamo potenzialmente *leader*; in alcuni campi siamo potenziali *partner* con altri sistemi europei e, in alcuni altri, siamo dei *partner* subalterni, e va bene; in alcuni settori perdiamo. Non è stata ancora tracciata nessuna mappa di questo tipo, e questa mappa va fatta al livello, ripeto, di un campo della ricerca e dell'innovazione che riunisca almeno quella scala del Nord allargato che indicavo poc'anzi. Ci sono poi questioni di parte-

nariato pubblico-privato, di domanda pubblica, che vanno analizzate: in questa sede la domanda pubblica può svolgere un ruolo importante, ma non "a pioggia", non dando il credito d'imposta. Ad esempio, in molti Paesi, come l'Olanda, la quota della domanda pubblica per gli appalti innovativi muove l'innovazione delle imprese. Ma ciò non è nell'agenda della discussione italiana. Concludendo, mentre l'Europa accelera rispetto a Lisbona, il nostro Paese è fermo, è stagnante, non si fanno passi avanti e, anzi, si rischia di fare dei passi indietro, a meno che non si faccia rapidamente quello che veniva indicato nella relazione di Patrizio Bianchi e in quella di Carlo Trigilia. I dati che vi ho fornito, come pure il lavoro della Fondazione Adriano Olivetti, dimostrano la necessità di progettare politiche di rete, che sono possibili, sono, come dire, predisposte per essere attuate in un sistema come il nostro. In questa prospettiva penso all'Italia del Nord, che è una grande piattaforma produttiva non fordista, attualmente la seconda piattaforma manifatturiera in Europa, dopo la Germania, fatta di sistemi molto più flessibili e reticolari, di cui manca però la percezione e dove è necessaria una *governance* che ne faccia un soggetto protagonista, come può essere e come potrà essere. Non a caso quando abbiamo riunito in modo del tutto volontaristico i prorettori degli atenei e i centri di ricerca del Nord, sono venuti tutti perché evidentemente hanno bisogno di questo, perché nessuno sta fornendo loro questo necessario, indispensabile, luogo di azione; e io ringrazio questa platea per aver permesso di raccontare tutto ciò. Grazie.

Lucio Poma
Direttore del Centro di Ricerca sulla Economia dell'Innovazione
e della Conoscenza, Università degli Studi di Ferrara

Grazie e buongiorno. Cambierò il mio intervento, e parlerò a braccio. In parte cambierò perché condivido totalmente le questioni sottolineate da Paolo Perulli in merito a *Horizon 2020* che è l'esplicitazione di un lungo percorso europeo: il principio della concentrazione dei finanziamenti su un numero minore di progetti ma con somme più rilevanti era stato già annunciato nel susseguirsi dei fondi strutturali. In altre parole, l'idea è: finanziamo meno progetti ma più consistenti, più estesi, negli obiettivi e nel partenariato. Ciò significa che i progetti devono avere il numero molto elevato di 25 reti di soggetti differenti e afferenti a regioni europee diverse. Aumenta notevolmente la massa critica necessaria per potersi candidare ad un progetto quadro europeo. Queste considerazioni mi trovano pertanto perfettamente in linea con le raccomandazioni di Paolo Perulli.
Nel mio intervento vorrei, invece, concentrarmi su un altro problema. Oltre a riuscire ad accedere ai fondi europei (operazione assai complessa e che richiede notevoli competenze) è necessario che questi progetti siano funzionali ad accrescere la competitività delle imprese e del tessuto produttivo nel suo complesso: e questi due passaggi non sono affatto scontati. Non dobbiamo considerare scontata la costruzione di queste reti, così come il raggiungimento delle masse critiche necessarie per vincere i progetti con le annesse risorse. Quando, in altre sedi, delineo gli scenari internazionali, tracciando le possibili soluzioni alla crisi, parlo di "innovazione" e congiuntamente di "Europa", perché le risorse necessarie a fare il salto di qualità per lo sviluppo sono lì e da nessun altra parte. Pertanto mai quanto oggi non solo è necessario riu-

scire ad accedere alle risorse europee ma è fondamentale creare progetti che stimolino le imprese ed i territori verso l'adozione del "nuovo", verso la trasformazione della conoscenza, accumulata nelle sedi universitarie, in fattori di competitività nel mercato globale.
Vorrei quindi dedicare la prima parte del mio intervento a questo: a discernere le questioni, i problemi e i grandi cambiamenti che si sono sedimentati nel rapporto tra innovazione ed impresa. Vorrei sottolineare un punto: *Horizon 2020* è la parte di Ricerca e Sviluppo di un programma più articolato: *Europa 2020*, che ne è il manifesto. C'è un elemento nuovissimo e molto importante che vi invito a leggere in apertura di *Europa 2020*. In questo documento, che rappresenta il quadro strategico europeo, l'Europa afferma, per la prima volta, che il nodo centrale di questa crisi risiede nella debolezza della nostra manifattura, e di conseguenza, obiettivo centrale è il rafforzamento della manifattura stessa. Non è una questione scontata. Un tempo si parlava sempre di modernità, collegata indissolubilmente alla crescita del terziario, dei servizi. Viceversa, abbiamo scoperto che, in questa economia globale, se perdiamo la manifattura, che resta il perno del terziario (USA 79% del PIL terziario e 20% manifattura; UE 73% terziario e 25% manifattura; Giappone 70% e 28%), non siamo in grado di reagire. Questo ci conduce al fatto che *Horizon 2020* ci dica che anche la dimensione della Ricerca deve riuscire a essere funzionale al sistema produttivo, altrimenti essere i *leader* della ricerca scientifica conta relativamente. Nel Libro Bianco (*White Paper*) della Commissione Europea, pubblicato nel 1995, si affermava il cosiddetto "Paradosso Europeo" (*European Paradox*): l'Europa secondo i parametri scientifici era prima nella ricerca, rispetto anche all'America, tuttavia ultima in termini di competitività delle imprese. C'era (e c'è ancora) un *gap*, uno iato, tra i risultati che riusciamo a raggiungere a livello scientifico, un campo in cui siamo fortissimi, e la loro ricaduta, effettiva e sostanziale, sulle imprese. Oggi non ci possiamo più permettere questo *gap*. Paolo Perulli ci ha mostrato un confronto fra l'Italia e l'Europa, presentando una serie di indicatori; tuttavia è doveroso ricordare che l'Europa, come parametri, è molto indietro rispetto ad altri blocchi economici che competono nel contesto mondiale. L'Italia, dunque, è

debole tra i deboli.
Per darvi qualche segnale del cambiamento in atto, vi racconterò brevemente quanto ho ricavato dalle interviste alle imprese, che regolarmente svolgo da tantissimi anni, attraverso i miei centri di ricerca, essendo economista industriale e territoriale, e occupandomi, da una decina d'anni, anche di innovazione. Ho visitato molte imprese di differenti dimensioni e settori economici, talune grandissime, altre piccole e micro imprese artigiane, altre ancora cooperative e via dicendo. Ho altresì visitato tutti i laboratori e le piattaforme della ricerca e dell'innovazione, della mia regione e molte altre realtà, nazionali e oltreconfine, in quanto il rischio che noi studiosi corriamo è, a volte, di parlare di innovazione, di tecnologia, di imprese, ma rispetto a parametri del passato. Se non monitoriamo continuamente la trasformazione in atto (che oggi è quanto mai accelerata), il rischio è di discutere di ipotesi teoriche che non rispecchiano ed intercettano la realtà ed i mutamenti in atto. Rischiamo di parlare di questioni consolidate nella teoria ma che, nella realtà, sono ormai superate.
Che cosa è cambiato? Quali nuovi elementi diventano cruciali nell'attuale competizione? Sono cambiate due cose fondamentali. La prima è quella che io definisco "innovazione trasversale". Oggi non esiste più un prodotto (di punta), nel settore del legno, della meccanica, della ceramica, delle calzature, che non utilizzi per la sua realizzazione almeno tre campi differenti del sapere e assai distanti tra loro. Questo è un fatto nuovo che modifica radicalmente le strategie competitive delle imprese e dei sistemi territoriali. Prima la filiera della meccanica sviluppava ricerca e innovazione strettamente afferente a questioni legate alla meccanica o magari alla meccatronica, la filiera del *packaging* faceva ricerca e innovazione sulla filiera del *packaging*, e lo stesso dicasi per la filiera del farmaceutico e per quella delle costruzioni. La ricerca e sviluppo era una funzione "a monte" che costituiva una parte integrante della filiera produttiva di quel determinato settore. Come le imprese non "sconfinavano" dal proprio settore, così si comportava la ricerca e sviluppo a loro connessa. Oggi la filiera delle costruzioni, ma non solo nel caso della domotica, come qualsiasi altro settore, deve prendere a riferimento una gamma incredibile di nuovi materiali, la possi-

bilità di modificare le caratteristiche dei materiali esistenti, tutta la dimensione ambientale, del risparmio energetico e delle energie alternative. Inoltre esistono particolari vernici ed intonaci che svolgono un'azione "purificante" dell'aria contenuta in un dato ambiente, la ceramica fotovoltaica, e tecnologie intelligenti per la "gestione" della casa o del palazzo. L'insieme di questi fattori sono riconducibili a campi del sapere assai lontani tra loro, ma essenziali per fornire un prodotto finale di alta qualità innovativa. Le competenze necessarie per svilupparle non si rintracciano soltanto in dipartimenti diversi della stessa "filiera accademica" ma afferiscono a campi concettuali un tempo molto distanti che non comunicavano tra loro.

Qual è dunque la grande differenza? La grande differenza è che un'impresa come era l'Olivetti, tanto tempo fa, poteva dire: "Se l'Università, il sistema Paese, non è in grado di fare la Ricerca e Sviluppo di cui necessito, sulla meccanica o su l'elettronica, internalizzo anche questa fase 'produttiva' ovvero mi doto di miei centri di ricerca e sviluppo", e così hanno agito quasi tutte le altre grandi imprese. In altre parole le imprese reagivano al mancato "incontro" tra università ed impresa creando al loro interno unità specifiche e dedicate di ricerca. Sicuramente questo comportava maggiori costi per l'impresa (rispetto all'utilizzo di esternalità positive universitarie) ma comunque il livello competitivo era garantito. Le imprese bypassavano il ruolo del pubblico (nella ricerca e innovazione) internalizzando a monte la dimensione della ricerca. Tutto ciò oggi non è più possibile, quantomeno nella stessa misura di incidenza e modalità. Neanche una grandissima impresa della manifattura, quale è la Fiat, possiede le risorse e le competenze per riuscire con successo in un'operazione del genere. Le imprese necessitano di ricerche sui nuovi materiali, sui componenti chimici o farmaceutici, sulle ricadute sul benessere e la cura delle persone. Componenti oggi essenziali di un processo produttivo talmente articolato su una molteplicità di "sfere" della ricerca e di possibili campi di applicazione, componenti che le imprese devono "fare proprie", personalizzare, forgiare ed inserire nel loro prodotto. Addentrandoci nelle nanotecnologie e prendendo ad esempio il cosiddetto "naso elettronico", utilizzato tra l'altro per discernere le componenti che formano il tipico odore "di

nuovo" che rilasciano le auto appena uscite dalla catena produttiva, per la sua realizzazione mette a sistema un'ampia gamma di competenze e di ricerca teorica ed applicata. Anche un'impresa grande come la Fiat, non può fare ricerca di base sulle nanotecnologie unicamente per giungere a realizzare questo prodotto, anche in considerazione del fatto che ve ne sono molte altre oggi indispensabili per la produzione.

Il concetto di "innovazione trasversale" conduce anche ad una seconda considerazione: il confine, un tempo nettamente tracciato tra ricerca applicata e ricerca di base, è oggi assai più sfumato. Un tempo questa separazione era anche funzionale ad una divisione dei compiti nel campo della ricerca: l'università incentrava i suoi sforzi sulla ricerca di base, mentre alle imprese era "delegata" la ricerca applicata. Una "divisione del lavoro" sulla produzione di conoscenza. Inoltre la ricerca di base, essendo incerta, lunga e assai costosa, si configurava come "bene pubblico" per lo sviluppo del Paese. Oggi non è più così, non è chiaro dove finisce la ricerca di base ed inizia quella applicata, e di conseguenza diventano mobili i confini delle rispettive competenze e il perimetro concettuale di cosa si intenda per bene pubblico nella produzione di conoscenza.

Oltre a sfumare la distinzione tra ricerca di base e applicata, una ulteriore rivoluzione tecnologica per le imprese è data dai nuovi materiali. Noi, oggi, abbiamo la possibilità di forgiare dei nuovi materiali: quelli che, giustamente fino a pochi anni fa, ed erroneamente oggi, chiamavamo "i settori maturi" hanno a disposizione, in virtù dei nuovi materiali, spazi di innovazione straordinari. Non si tratta della tipologia d'innovazione alla quale noi siamo abituati, a cui sono abituati i distretti o i sistemi locali. Non si tratta di migliorare incrementalmente un determinato prodotto, ma di produrre un bene che svolge funzioni aggiuntive diverse da quelle per cui è stato originariamente creato e che possono essere talmente interessanti da diventare prioritarie rispetto alla vecchia funzione d'uso, un tempo principale. Pensiamo alla produzione di *moquette*, ed immaginiamo (ed è già realtà) che tale tessuto, opportunamente trattato con nanotecnologie o con tecnologie al plasma, possa riprodurre i suoni, ovvero fungere da diffusore acustico. Potremmo dunque immettere nel mercato della *moquette* che "suona",

e che, ad esempio, può sostituire gli altoparlanti in una sala conferenze o in un teatro. Oppure, trattandola opportunamente, creare tende in grado di riprodurre il suono.
Per un economista industriale si tratta di una vera rivoluzione rispetto al concetto di innovazione incrementale. In quale settore opererebbe pertanto una tale impresa? Nel settore della *moquette*, nel settore dell'Hi-Fi e della musica, o in quello dell'arredamento? E se le tende, adeguatamente trattate, fungono da polmone che purifica l'aria nell'ambiente, operiamo nel settore medicale? Pensate a progettare un auditorium, come questo in cui siamo, dove la voce dei relatori non viene più diffusa dagli altoparlanti ma direttamente dalla *moquette* posta sotto la vostra sedia. Oppure, pensando alle tende, l'arredamento delle finestre o vetrate di casa diventerebbe un impianto stereo. Tutto questo non ha nulla a che spartire con l'innovazione incrementale. Si modificano le qualità della materia che forma un prodotto, in maniera tale da aggiungergli qualità e funzionalità aggiuntive tale per cui, quel prodotto diventa un'altra cosa. Se ad esempio trattassi con le nanotecnologie una maglietta, rendendola una specie di "spugna", pur presentandosi all'occhio esterno uguale ad una qualsiasi altra maglietta, imbevendola in una sostanza farmaceutica, farei sì che, indossandola, il mio corpo si nutra lentamente di quella sostanza. In quale settore opera la mia impresa? Tessile o farmaceutico? E se la sostanza fosse la maltodestrina (integratore alimentare simile allo zucchero, ammesso nello sport) imbevuta nelle magliette dei ciclisti (opportunamente trattate) per contribuire a soddisfare le energie richieste durante uno sforzo fisico intenso: allora, in questo caso la mia impresa sta producendo magliette, articoli sportivi o farmaceutici? Dove mi colloco, come attuo le mie strategie commerciali? Chi sono i miei nuovi competitori ed i miei nuovi clienti? Questo è l'elemento nuovo. Talvolta organizzo dei pullman pieni di imprenditori (di grandi e piccole imprese di svariati settori produttivi) per condurre le imprese a conoscere direttamente i laboratori di ricerca che rendono possibili queste trasformazioni.
Il nuovo affascina, ma spaventa. È un processo di creazione distruttrice come aveva messo in luce Schumpeter quasi un secolo fa. Poniamo il caso che vengano create delle sostanze che rendano autopulenti i

vostri vestiti. Una grande catena di lavanderie, in un primo momento sarebbe ostile ad appoggiare questa innovazione nel timore che se il processo dovesse diffondersi tutte le imprese di pulizie sarebbero destinate a chiudere. Tuttavia, se non realizza questa innovazione, probabilmente ci sarà un'altra impresa che la proporrà sul mercato con la conseguenza, che magari dopo poco tempo, la catena di lavanderia chiuderebbe ugualmente. Al contrario se l'impresa sviluppa questa innovazione (apparentemente ostile al suo mercato di riferimento), modificando le sue strategie competitive, può diventare *leader* di questo processo, sbaragliando la concorrenza. Naturalmente, in questo esempio, abbiamo semplificato un processo di adattamento e di sostituzione di un prodotto consolidato, che solitamente avviene in molti anni, talvolta decenni. Si pensi ai *transistor* che hanno sostituito le valvole e ai *compact disc* che hanno sostituito i dischi in vinile, per poi essere superati nel mercato dalla cosiddetta "musica liquida" (*iTunes* ed *Apple Store*). Ricordiamo che il processo di sostituzione delle valvole da parte dei *transistor* è durato decenni, quello dei dischi in vinile da parte dei CD un decennio e quello della "musica liquida" pochi anni. Ogni volta il processo di sostituzione diventa più veloce, sempre minore è la capacità di resilienza del vecchio prodotto rispetto al mercato emergente.
Quindi abbiamo già fissato tre punti fondamentali. Primo: un qualsiasi prodotto di punta necessita di innovazioni (e dunque ricerca e sviluppo) provenienti da molteplici campi del sapere. Secondo: si sfumano i confini tra ricerca di base e ricerca applicata. Terzo: abbiamo la possibilità di modificare le proprietà della materia di base con la quale si realizzano i "vecchi" prodotti donando nuove funzionalità a tali prodotti che si configurano come "nuovi prodotti" sul mercato. Approdiamo ora al quarto punto, per certi versi il più stimolante in termini di costruzione di *policy* per l'innovazione.
L'innovazione è trasversale perché, in virtù dei tre punti riassunti in precedenza, i risultati dell'attività di ricerca svolta in un determinato settore si possono facilmente applicare anche in settori industriali completamente differenti. Talvolta con risultati anche più efficienti rispetto al comparto nella quale è stata sviluppata. Qual è allora il cambiamento? Mentre un tempo ai laboratori invitavo il responsabile tec-

nico-scientifico dell'impresa, oggi coinvolgo direttamente l'imprenditore, perché è necessario il suo intuito per comprendere come modellare ed intarsiare nuove possibilità tecnologiche nei suoi prodotti (applicando soluzioni magari scaturite in seno ad un settore totalmente differente) che potranno, in virtù di questo, cambiare volto. Ad esempio, quando organizzo un gruppo per visitare la piattaforma della meccanica (l'insieme delle reti dei laboratori su tematiche di ricerca afferenti al settore della meccanica) sono presenti, oltre alle imprese meccaniche, anche imprese di costruzioni che dialogano con i ricercatori talvolta in misura maggiore rispetto alle imprese del settore meccanico. In altri casi succede il contrario: quando vado a visitare la piattaforma delle costruzioni e dell'abitare, alcune imprese del settore della meccanica interagiscono strettamente con i ricercatori di questa piattaforma. In altre parole, oggi può essere non del tutto corretto affermare: "Porto quella data impresa a visitare le frontiere della ricerca nel suo settore di riferimento". Sicuramente è utile svolgere prima una indagine dei "desiderata" delle imprese, in termini di interesse, nei loro dipartimenti di ricerca, ma "il nuovo" nella forma in cui si presenta oggi difficilmente può essere anticipato dall'imprenditore. Incontrando altri settori, l'imprenditore sarà "stupito" (la *serendipity* economica che genera la creazione di conoscenza) nel trovare stimoli potenti per la competitività della sua impresa in ambiti di ricerca così apparentemente lontani.

Tutto ciò conduce ad una diversa concezione, teorica e pragmatica, dell'implementazione delle *policy* per l'innovazione. Nel vecchio "mondo" e modo del trasferimento tecnologico, si partiva dal principio per il quale l'università produceva brevetti e ricerca, che spesso restavano a prendere polvere sugli scaffali; il ruolo delle *policy* era quello di ridurre il *mismatch*, tra offerta e domanda di ricerca e tecnologia. In estrema sintesi individuare l'impresa e indicarle il brevetto da utilizzare. Tutto questo *ex post*. L'università aveva già realizzato il suo prodotto e l'impresa operava saldamente nel mercato, del quale solitamente voleva difendere le proprie quote. Questo è, come ricordava Paolo Perulli, un metodo fordista di intendere l'innovazione, un metodo che oggi appare stantio. Sono necessari nuovi approcci e nuove modalità. Esperienza che abbiamo sperimentato con successo accompagnando

gli imprenditori ad osservare cosa si "sta muovendo" anche in altri settori, rispetto a quello "naturale" di afferenza; questo li porta a ragionare oltre i confini del loro vecchio mercato, stimolando la capacità di realizzare dei prodotti veramente innovativi.
Questa prospettiva rende più complicata ed articolata l'azione, poiché i ruoli degli attori coinvolti (Università, Imprese e Governo) sono straordinariamente più complessi.
Prima di una visita è necessario sensibilizzare gli imprenditori (con una conferenza o seminario e non mediante una semplice e-mail), conquistare la loro fiducia (gli imprenditori impegnano nella visita una giornata intera che viene sottratta al loro lavoro), fargli comprendere che l'innovazione è la strada maestra (a mio avviso l'unica strada) per uscire da questa crisi. È inoltre necessario, dopo la visita, curare e seguire i progetti congiunti avviati da enti di ricerca ed imprese, ricercare adeguati co-finanziamenti (laddove possibile) e aiutare questi soggetti a sviluppare reti (possibilmente nazionali ed internazionali).
L'imprenditore deve percepire che esiste un progetto concreto e strutturato oltre la visita ai laboratori, altrimenti ci si limita a fare informazione: e di informazione (più o meno accurata) ne è stata fatta fin troppa.
Non basta coinvolgere le imprese, secondo questa prospettiva è necessario che anche gli altri due attori - Università e Governo (enti locali) - modifichino la loro azione. L'università rischia di essere ancora inadeguata per edificare una relazione strutturata e strutturante con il mondo industriale e con il mercato. Ho letto con attenzione l'interessante lettera che il Ministro ha inviato per questo convegno, dove afferma che sussiste un problema di rapporto tra industria e università, una dichiarazione a cui assistiamo sempre più spesso a diversi livelli accademici. Ha anche aggiunto che si tratta di un tema legato alle specificità territoriali, e questa è una questione meno banale. Il taglio dei fondi alla struttura universitaria è stato drastico, è stato fatto con l'accetta piuttosto che con il bisturi. I giovani dottorandi, futuri ricercatori, sono coloro che pagano il prezzo maggiore di questo rigore esasperato. Tuttavia, questi imponenti tagli al bilancio, hanno una conseguenza positiva, quella di fungere da stimolo di una più intensa attività di ricerca di fondi esterni da parte delle strutture universitarie. Le

università, a parte pochi casi, non sono ancora pronte ad adeguarsi a questa nuova situazione. In molti nostri atenei non esistono uffici di *fundraising* né, talvolta, strutture dedicate per la progettazione europea. Laddove esistono, spesso non costituiscono un *core* strategico delle università, che ancora dedicano a questa dimensione poche risorse economiche ed umane. Vincere un bando e, quindi, partecipare ad un progetto europeo implica anche la capacità di gestire una rendicontazione complessa che non sempre rientra nelle competenze della sezione amministrativa. Si impara con il tempo: è necessario accumulare conoscenza ed elevata professionalità, e creare delle reti internazionali per proporre con successo, gestire e rendicontare un progetto europeo.
Oltre l'impresa e l'università, l'attore che sotto certi aspetti è più attento, paradossalmente, è l'attore pubblico, quello che nel modello della *tripla elica* è il *government* o governo. Con attore pubblico possiamo intendere la Regione, la Provincia, o anche una Fondazione, come la vostra che ha organizzato questo convegno. L'attore pubblico è fondamentale per un semplice motivo: se ha le competenze, esso è in grado di ricombinare la conoscenza esistente - il che significa creare nuova conoscenza - come vedremo nei due modelli che vi illustrerò brevemente: il PRRIITT[24] in Emilia-Romagna e i Poli di Innovazione in Piemonte. È bene verificare se le *policy* hanno funzionato o meno e perché. Sono due modelli molto interessanti, in quanto sono diametralmente opposti. Il modello dell'Emilia-Romagna, la cui fase operativa è stata avviata nel 2001, è basato su un processo *top-down*, nato da progetto forte e strutturato "guidato" dalla Regione, ed è anche di molto antecedente al modello del Piemonte, la cui fase operativa risale al 2009. Il PRRIITT, pur con i suoi limiti, ha raggiunto risultati notevoli: sono stati realizzati 46 laboratori, connessi in 14 reti, poi ricondotte in 6 piattaforme tecnologiche ed è ora in fase di trasformazione in 10 tecnopoli. Con il PRRIITT sono stati creati oltre mille posti da ricercatore. I bandi via via emessi negli anni per erogare finanziamenti sono stati scritti con grande lungimiranza, articolandoli per assi e misure (in modo da abituare le imprese alle procedure europee). La valutazione dei progetti è stata affidata al consorzio Aster che a sua volta si è avvalso di un comitato di esperti costituito da valutatori ester-

[24] Programma Regionale per la Ricerca Industriale, l'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico.

ni, in maniera tale da garantire scientificamente la massima qualità dei progetti. Interessante la scelta dei parametri per l'accesso e il punteggio. Anzitutto era fondamentale che fossero progetti congiunti tra università ed imprese. Tanto più la rete che presentava il progetto era articolata tanto maggiore era la possibilità di successo. Importante era anche la capacità di creare nuovi posti di lavoro (ricercatori) in virtù del progetto e la capacità di collegarsi alle specificità produttive regionali: la ricerca doveva assolutamente servire ad accrescere la competitività del tessuto produttivo regionale. Il programma ha avuto successo e, a mio avviso, mostra soltanto due punti che possono e devono essere migliorati: da un lato una maggiore partecipazione delle piccole e micro imprese e all'opposto, dall'altro, il coinvolgimento di importanti imprese multinazionali.

Nel caso del Piemonte, invece, il modello è partito dal basso, innescando un processo *bottom-up*. Sono state le imprese che si sono aggregate anche con soggetti differenti - ad esempio, per la meccanica poteva trattarsi di Confindustria o Assindustria, per un altro polo di innovazione di un coordinatore totalmente differente. Il vantaggio di questo modello rispetto al PRRIITT è che il ruolo delle imprese è più forte, lo svantaggio è che il dialogo con l'università è più debole. Il giusto sistema potrebbe essere non una via di mezzo, ma un *overlapping* dei due modelli, e, richiamando quanto affermato anche da Perulli, la partecipazione allargata delle due strutture a progetti "extraregionali"; questo potrebbe, attraverso il dialogo, sommare gli effetti benefici di ognuna di queste due esperienze.

E qui vorrei chiudere questo mio intervento parlando del ruolo della Fondazione. Prendendo spunto da quanto detto da Laura Olivetti, desidero chiarire un passaggio, e spero di non essere frainteso in ciò che andrò a dire in quanto non si tratta di una critica. Giustamente la Fondazione Adriano Olivetti rappresenta il senso dell'identità, della storia di un luogo, di un'impresa, e si affermava appunto che l'innovazione deve trarre forza da questa storia. Tuttavia, guardando all'ambito tecnologico, ci sono delle fasi storiche in cui la tecnologia compie una rottura con il passato, una sorta di salto tecnologico, di *break*. Un cambiamento di paradigma tale per cui la storia assume maggiore

importanza, ma non in termini di continuità incrementale. La Fondazione Adriano Olivetti ha indagato il lascito dell'impresa Olivetti sul territorio attraverso due importanti elementi: le architetture e i saperi. Ora questi saperi, conoscenza tacita o codificata, depositati nelle persone, o nelle imprese analizzate da Carlo Ronca, costituiscono una "semina" straordinaria, la più importante che abbiamo ad oggi, ma essa non produce automaticamente effetti sul mercato, per tutti i fattori che vi ho illustrato precedentemente. Oggi i meccanismi di mercato non portano automaticamente innovazione: quella "semina" va riorganizzata, "riseminata", vanno fatte emergere le risorse latenti, disperse o male organizzate e, raccogliendo i frutti di questa nuova semina, avremo un raccolto straordinario. Quindi, come altre istituzioni, la Fondazione Adriano Olivetti si trova oggi ad avere un ruolo molto diverso, con una responsabilità maggiore e con una sfida più impegnativa da affrontare. Non essere soltanto una istituzione che organizza e sponsorizza convegni, ma un soggetto di riferimento strategico per il territorio.

Oggi, c'è bisogno di prendere di nuovo in mano un progetto per questo Paese e per i suoi assetti territoriali e produttivi, e pertanto è necessario ragionare in prospettiva. La Fondazione è uno dei soggetti più importanti sul territorio. Nello specifico, la Fondazione Adriano Olivetti, avendo un DNA nato dalla manifattura è sicuramente uno dei candidati più autorevoli e svolgere questo ruolo. Vi faccio questo augurio, un augurio che rivolgo anche alle nostre imprese e a me stesso. Grazie.

SECONDA SESSIONE

Pubblico e privato: l'impegno comune per l'innovazione

Antesignani e Allievi di Olivetti e il ruolo Comunitario delle Fondazioni

Alberto Quadrio Curzio

Presidente della Classe di Scienze Morali, Storiche e Filologiche
e Vice Presidente dell'Accademia Nazionale dei Lincei

Il capitale umano al centro dell'innovazione

Giovanni Puglisi

Rettore della Libera Università di Lingue
e Comunicazione IULM, Milano

Alberto Quadrio Curzio
Presidente della Classe di Scienze Morali, Storiche e Filologiche
e Vice Presidente dell'Accademia Nazionale dei Lincei

1.

Ringrazio molto la Fondazione Adriano Olivetti per avermi invitato a queste celebrazioni dei suoi cinquant'anni e sono ben lieto che l'Accademia Nazionale dei Lincei abbia dato il proprio patrocinio e abbia reso disponibile questo suo auditorio. La mia riflessione non sarà direttamente su Adriano Olivetti in quanto qui ci sono delle persone che lo conoscono profondamente e sarebbe dunque imprudente da parte mia se cercassi di darne una rappresentazione adeguata. Essa sarà su tre altri temi connessi alla figura di Olivetti e tra di loro. Un primo riguarda una personalità che sta alla base di questa istituzione, Quintino Sella, e che, sia pure in modo diverso, rappresenta quelle istanze di incivilimento attraverso istruzione, formazione, innovazione, di cui Adriano Olivetti si fece poi straordinario interprete in un periodo importante della nostra storia. Una seconda riflessione sarà su un allievo di Adriano Olivetti, Giorgio Fuà, un mio amico carissimo, ma anche di altri qui presenti, tra cui Marco Vitale. Giorgio Fuà non ometteva mai, quando una riflessione diventava impegnativa, di evidenziare al suo interlocutore che Adriano Olivetti era stato uno dei suoi più importanti maestri e di spiegarne le ragioni. Una terza riflessione è di carattere invece più di continuità contemporanea, anche se non sull'attualità rumorosa. Perché personalità come Sella e Olivetti tracciano solchi profondi che durano nel tempo senza avere la superficialità dell'attualità.

Prima di fare queste tre brevi riflessioni vorrei soffermarmi su una linea di metodo che uso spesso ed emergerà anche nella riflessione di oggi. Mi sono abituato a ragionare facendo riferimento a protagonisti

e paradigmi, ritenendo che queste due fattispecie siano molte volte inscindibili. Infatti, paradigmi interessanti e durevoli hanno spesso (o quasi sempre) dei protagonisti. Mi rammarico tuttavia nel constatare che forse oggi la capacità di riferirsi umilmente ai grandi protagonisti è uno degli elementi che vengono più sottovalutati.

2.

La prima riflessione riguarda Quintino Sella (1827-1884) visto come propugnatore delle caratteristiche di italianità alle quale molto diede anche Olivetti. Considero Sella come un **antesignano** di Olivetti.

Sella è soprattutto noto come Ministro delle Finanze (1862; 1864-1865; 1869-1873); tuttavia, è bene ricordare che egli ha contribuito alla fondazione di due Politecnici, quello di Milano e quello di Torino. Per riflettere su Sella vorrei partire da quella che sembra una provocazione. Recentemente è stata sollevata e poi dibattuta la questione dell'utilizzo della lingua inglese nell'insegnamento universitario in quanto si dice che la lingua inglese è imprescindibile[25]. Certamente lo è. Quando Quintino Sella rifondò l'Accademia Nazionale dei Lincei nel 1874[26], egli parlava credo correntemente varie lingue straniere essendosi perfezionato in Inghilterra, Francia e Germania. Tuttavia, egli si guardò bene dal fare di una lingua straniera la lingua ufficiale dell'Accademia Nazionale dei Lincei. Allo stesso modo il suo co-Presidente, Terenzio Mamiani della Rovere (1799-1885), che fu esule in Francia per sedici anni (dal giugno 1831 all'agosto del 1847), scrisse le sue prime opere in lingua francese, ma come Presidente della Classe di Scienze Morali, Storiche e Filologiche dell'Accademia dei Lincei, si guardò bene dal fare di altre lin-

[25] Si veda ad esempio la tavola rotonda che è stata organizzata dall'Accademia della Crusca, *Quali lingue per l'insegnamento universitario?* il 27 aprile 2012 in occasione della presentazione del libro di Francesco Sabatino, *L'Italiano nel mondo moderno, Saggi scelti dal 1968 al 2009* (a cura di Vittorio Coletti, Rosario Coluccia, Paolo d'Achille, Nicola De Blasi, Domenico Proietti e Riccardo Cimaglia, Liguori, Napoli 2011).

[26] Sella è stato Presidente dell'Accademia dal 1873 al 1884. Per una breve descrizione del ruolo di Sella in questa funzione si veda la mia presentazione alla presenza del Presidente della Repubblica per il convegno organizzato dall'Accademia Nazionale dei Lincei nell'ambito delle celebrazioni dei 150 anni unitari dello Stato Italiano *Quintino Sella, scienziato e statista per l'Unità d'Italia* (Roma, 5-6 dicembre 2011). La presentazione è disponibile nel sito dell'Accademia Nazionale dei Lincei alla pagina: http://www.lincei.it/files/convegni/891_Relazione_Quadrio_Curzio_Convegno_Quintino_Sella_5-6-11-2011.pdf

gue, come il francese che a quel tempo era una lingua dominante, la lingua ufficiale del nostro Sodalizio[27]. Si fa una grande confusione tra la conoscenza delle lingue e l'abbandono della lingua nazionale, alla quale noi abbiamo l'onore di appartenere, dal quale potrebbero discendere la svalutazione di tante caratteristiche positive del nostro Paese.
Un altro aspetto che vorrei richiamare del contributo di Quintino Sella all'Accademia dei Lincei riguarda la sua opera di rifondazione della stessa. Si potrebbe pensare che in quanto ingegnere egli avesse come obiettivo principale quello di rifondare l'Accademia nella direzione di un rafforzamento delle scienze fisiche, matematiche e naturali. In realtà, così come era stato per Federico Cesi e per Galileo Galilei, suoi illustri predecessori, Quintino Sella era sensibilissimo alle scienze umanistiche, e fu lui stesso che volle porre a fianco della Classe di Scienze fisiche, matematiche e naturali, anche la Classe di Scienze morali, storiche e filologiche. Anche qui dobbiamo stare molto attenti, perché tecnologia e macchinismo, sebbene molto importanti, non bastano se si vuole avere un vero processo di incivilimento. Sulle intersezioni tra innovazione tecnica e continuità culturale mi riferisco spesso agli illuministi lombardi, Cesare Beccaria (1738-1794) e Pietro Verri (1728-1798) ed ai loro continuatori come Carlo Cattaneo (1801-1869) e Giuseppe Colombo (1863-1921)[28].
Quintino Sella è un protagonista di un paradigma molto importante che vedo come un antesignano di Adriano Olivetti per la sua capacità di combinare scienze e cultura, tecnica e politica, rigore e visione. È una visione complessa e comunitaria del progresso nella sua caratterizzazione italiana.

3.
La seconda riflessione riguarda Giorgio Fuà (1919-2000) che fu **allievo di Olivetti**. Nei sommari degli interventi per questa occasione, ho

[27] Per un breve profilo di Mamiani si vedano alcuni passaggi della relazione (in particolare, le pagine: 3-4) che ho presentato in qualità di Presidente della Classe di Scienze Morali, Storiche e Filologiche alla adunanza della Classe del 16 giugno 2011 (Accademia Nazionale dei Lincei, Classe di Scienze Morali Storiche e Filologiche, Consuntivo dell'attività svolta nell'anno accademico 2010-2011), disponibile in: http://www.lincei.it/files/documenti/QuadrioCurzio_Consuntivo_AA_2010-2011.pdf
[28] Si veda a questo proposito Alberto Quadrio Curzio, *Economisti ed economia*, Il Mulino, Bologna 2006.

trovato molte corrispondenze con quanto Giorgio Fuà mi raccontava della sua formazione come allievo di Adriano Olivetti. Infatti, al di là della lettura delle Edizioni di Comunità, è stato attraverso il mio dialogo con Giorgio Fuà, che è stato assistente economico di Olivetti (1941-1943; 1945), e con sua moglie Erika, segretaria e traduttrice di Olivetti, che ho potuto conoscere davvero l'opera dell'ingegnere umanista di Ivrea. È possibile rintracciare elementi del pensiero olivettiano nel paradigma di Fuà. Quest'ultimo infatti intersecava le comunità locali, le imprese sul territorio, il processo di formazione, e quello spirito che era ad un tempo comunitario ed innovativo, fatto di tradizione del passato e di visione sul futuro che sono in qualche modo la valenza più importante del sistema italiano.

Nel 1976, Fuà rilevava che la dinamica dei redditi era più veloce della dinamica della produttività e che tale situazione non era sostenibile nel lungo periodo a meno di far aumentare la produttività. Egli suggeriva a questo proposito tre modalità: la formazione, continua, costante, in tutte le sue forme, compresa ovviamente la formazione applicata; l'ammodernamento delle strutture della pubblica amministrazione; lo sviluppo delle attività sul territorio intimamente collegate - come rilevava in particolare per il sistema marchigiano - con l'ambiente della campagna, delle piccole e medie imprese, e delle città[29] . Con riferimento a quest'ultimo aspetto Fuà ha dato un contributo molto importante elaborando una concettualizzazione del tipo di industrializzazione diffusa affermatasi nelle regioni del Nord-Est e del Centro. Nel suo saggio *L'industrializzazione del Nord Est e nel Centro* (1983)[30] , egli prende in considerazione molti aspetti a partire dai quali delinea un quadro articolato che presenta sia un'ampia visione generale sia caratterizzazioni nette ma anche considerazioni di carattere prospettico con l'indicazione di azioni da progettare. Le sue riflessioni ebbero il merito di dare legittimazione al modello distrettuale nel nostro Paese, che era stato sino ad allora considerato da altri studiosi ma non con riferimento all'evoluzione industriale degli anni Settanta[31] . Negli ultimi anni il

[29] Giorgio Fuà, *Occupazione e capacità produttive: la realtà italiana*, Il Mulino, Bologna 1976.

[30] Il saggio è pubblicato in Giorgio Fuà, Carlo Zacchia (a cura di), *Industrializzazione senza fratture*, Il Mulino, Bologna 1983, pp. 7-46.

[31] Per un profilo di Giorgio Fuà, si vedano anche alcuni miei scritti: *Un grande cantore per lo sviluppo*, in "Il Sole 24 Ore", 14 settembre 2000, p.6; *Giorgio Fuà: le economie di comunità per lo sviluppo*, in Alberto Quadrio Curzio, *Economisti ed economia*, Il Mulino, Bologna 2006.

modello distrettuale è stato spesso criticato e descritto come fattore di debolezza per lo sviluppo economico italiano. Tuttavia, è stato proprio da esso che il nostro Paese è divenuto competitivo a livello internazionale.
Fuà fu un vero allievo di Olivetti perché fu un liberale comunitario, un valorizzatore dei distretti locali orientati ad una dimensione internazionale, un convinto sostenitore dello sviluppo come crescita economica e come incivilimento. Il comunitario combina pubblico e privato in un paradigma che l'Italia non deve abbandonare affascinata dal liberismo e dal dirigismo.

4.
Questo mi porta al terzo ed ultimo punto sul **ruolo Comunitario delle Fondazioni** e sulla loro posizione nel rapporto tra "pubblico" e "privato", che non deve essere letto come dualismo tra "stato e mercato". In una società democratica, pubblico e privato vuol dire la composizione tra le istituzioni, la società e l'economia, nel cui ambito vi è ovviamente anche il mercato. Purtroppo in taluni Paesi, come forse nel nostro Paese, lo stato ha assorbito nel corso del tempo troppe funzioni rispetto a quelle che potevano essere svolte da altri soggetti, ivi compresi i soggetti sociali.
Per essere più concreto, da qui nasce il ruolo delle fondazioni. Ritengo che esse svolgano una funzione sociale cruciale ed irrinunciabile in una democrazia partecipativa. Nel sociale ci si muove con delle finalità non di profitto, ma questo non vuol dire che ci si debba muovere in modo inefficiente o in modo inefficace. Anzi oserei persino dire che devono avere professionalità più alte talvolta di quelle che operano nell'economico. Molte Fondazioni italiane (tra cui la Olivetti) ed Enti di fatto assimilabili per la loro natura *non-profit* hanno alte professionalità. Noi qui presenti, molti dei quali operano in una Fondazione ed in enti pubblici, come l'Accademia dei Lincei, abbiamo il dovere di ricordare continuamente l'importanza di questi soggetti e il dovere di promuovere la loro eccellenza se vogliamo che il nostro Paese prosegua nella strada dell'incivilimento. Su questo credo che i nostri sforzi non saranno

mai sufficienti. Riunioni come questa ed altre devono essere molto divulgate anche sui mezzi di comunicazione, a rischio di farsi eventualmente criticare da taluni che ritengono sia solamente possibile ragionare in termini di stato e mercato.

In conclusione. Quando parliamo di istituzioni dobbiamo ricordarci che ormai abbiamo uno scalare di istituzioni: dall'Unione Europea alle piccole Municipalità, attraverso lo Stato. Il nostro Paese si trova "a metà di un guado". Nel 2001 si è riformata la Costituzione che ha assunto un'impronta forse federalista ma ora il processo di avanzamento si è fermato e forse si sta ritornando indietro più o meno consapevolmente. È un peccato perché la democrazia rappresentativa trova nel federalismo un aumento di rilevanza.

Un ruolo di supplenza a questa situazione di incertezza potrebbe essere svolto dal potenziamento dei soggetti sociali ovvero attraverso un aumento della democrazia partecipativa? È un interrogativo che mi pongo, al quale non ho trovato per adesso risposta, se voi potrete aiutarmi a trovarla ve ne sarò grato. Anche se come sostenitore del liberalismo sociale basato sulla sussidiarietà per la solidarietà e lo sviluppo credo che la vera democrazia progredisca nel parallelismo di quella rappresentativa, partecipativa ed economica[32]. Purtroppo l'Italia non ha ancora trovato il modo di combinare queste componenti della democrazia per portare il nostro Paese nel XXI secolo[33]. Con il Risorgimento l'Italia fu protagonista alla metà dell'Ottocento con caratteristiche adatte a quel periodo così come lo fu con la Ricostruzione alla metà del Novecento. Lo saprà essere in modo adatto al XXI secolo anche adesso?

[32] Questi temi sono stati da me affrontati in numerosi scritti. Tra questi, rimando a Alberto Quadrio Curzio, *Sussidiarietà e sviluppo. Paradigmi per l'Europa e l'Italia*, Vita e Pensiero, Milano 2002.

[33] Spunti di riflessione ulteriori su queste tematiche ed altre ad esse connesse sono proposti in Alberto Quadrio Curzio, *Economia oltre la crisi. Riflessioni sul liberalismo sociale*, Editrice La Scuola, Brescia 2012.

Giovanni Puglisi
Rettore della Libera Università di Lingue
e Comunicazione IULM, Milano

Grazie alla Professoressa e amica Melina Decaro, grazie alla Presidente Laura Olivetti. Dopo una lezione magistrale come quella del mio amico e maestro Alberto Quadrio Curzio, potrei risolvere il mio intervento come si è soliti fare durante le discussioni delle tesi di Laurea, con un semplice "mi associo". Credo però che, così facendo, deluderei le aspettative della Fondazione Adriano Olivetti e quindi mi avventuro in questa impresa, sottoponendomi al vostro giudizio. Diceva qualcuno molto più famoso di me che "gli esami non finiscono mai" e in questa sala, in questa Istituzione, non vi è dubbio che un intervento su un tema simile sia un esame. Permettetemi due battute iniziali: la prima riguarda la lingua italiana, la seconda quanto detto su Carlo Azeglio Ciampi. Sulla lingua italiana concordo pienamente con le osservazioni del Professor Quadrio Curzio. Anzi, vorrei essere un poco più cattivo e dire a qualche mio giovane collega che oggi porta avanti la bandiera dell'inglese ad ogni costo che, quando l'Italia è stata grande nel mondo, di certo non lo è stata perché le nostre Università tenevano corsi in lingua inglese: se oggi Galileo Galilei insegnasse in una nostra Università, non credo che l'"ostacolo" rappresentato dalla lingua italiana frenerebbe gli studenti provenienti dalla Cina o da ogni altra parte del mondo. Il problema non è la mancanza di offerta formativa in lingua inglese, bensì i contenuti che siamo in grado di trasmettere, la qualità dei prodotti formativi, il livello dei docenti universitari; anche il veicolo linguistico può fare la sua parte ma - mi sia consentita questa esternazione accademica - certamente non fa la differenza. Riguardo a Carlo Azeglio Ciampi, vorrei concludere con una bat-

tuta: sì, era molto meticoloso quando faceva le ispezioni in Banca d'Italia, ma Carlo Azeglio Ciampi è nato come filologo classico e quindi è stato il primo, il precursore, di una rottura epistemologica con lo specialismo che affligge oggi la cultura universitaria e non. Sono orripilato dall'uso che si fa nel mondo universitario di quelli che io chiamo i "punti Mira Lanza", *alias* i crediti formativi; la dimensione della consistenza di un insegnamento si realizza e si misura a numeri, numeri che in molti casi, in alcune sedi universitarie, potrebbero essere usati meglio giocandoli al Lotto, piuttosto che come strumento di misurazione della qualità accademica. Ma chiudo questa parte extravagante del mio intervento e ritorno ai temi del convegno.

C'è stata una catastrofe, una guerra perduta, c'è una svalutazione monetaria che non sembra aver fine, c'è una crisi economica. Se non arriva il carbone dai porti italiani o dalle strade ferrate dell'Europa Centrale, fra pochi mesi tutto il Paese è gettato nella disoccupazione.

C'è una crisi di civiltà, c'è una crisi sociale, c'è una crisi politica. L'ingranaggio della società che è stato rotto nell'agosto 1914 non si è più potuto ricostruire, non ha mai più funzionato, e indietro non si torna. Allora, amici, vorrete domandarmi: [...] Cosa faremo, cosa faremo?

Così Adriano Olivetti, all'indomani della fine della Seconda guerra mondiale, nel giugno 1945, si rivolgeva ai suoi dipendenti dopo due anni di assenza forzata da Ivrea, per chiedersi insieme a loro in quale direzione orientare il cammino dell'azienda, a quale scopo dedicare lo sforzo quotidiano di ogni suo lavoratore, in che modo uscire dalla profonda crisi in cui era gettato il Paese. Oggi, sessantasette anni dopo, le differenze con quel momento sembrano ridursi all'attesa tormentata di altre fonti energetiche anziché del carbone, in un mondo che - se non è appena uscito da un'unica guerra di proporzioni drammatiche - assiste comunque ogni giorno a decine di conflitti in ogni parte del pianeta, per la maggior parte legati ad una ingiusta distribuzione delle risorse nel mondo. E anche oggi, come sessantasette anni fa, di fronte alla nostra catastrofe, a questa nuova crisi sociale, politica, economica, di

civiltà, siamo qui a chiederci ancora una volta cosa faremo, da dove ripartiremo.
La Fondazione Adriano Olivetti - a cinquanta anni dalla sua costituzione - risponde a questi pressanti interrogativi con tre parole, profondamente legate alla vita e all'esempio dell'imprenditore piemontese, ovvero "innovazione", "intangibili" e "territorio" e chiede a me e all'amico Alberto Quadrio Curzio di indagare con quali mezzi pubblico e privato, istituzioni e aziende, possano collaborare per raggiungere la prima, l'innovazione.
Ma che cos'è esattamente questa chimera, l'innovazione, invocata da politici e imprenditori, annunciata da ogni programma di governo, inseguita da ogni azione dell'Unione Europea?
Pensando ad Adriano Olivetti, alla sua storia e alla storia dell'azienda che ha costruito, di sicuro il pensiero andrà - almeno in parte - alle impareggiabili innovazioni di tipo tecnologico che la ricerca della Olivetti ha saputo produrre, dall'Elea 9003 - il primo elaboratore a funzionare completamente a *transistor* - alla Programma 101, il primo calcolatore da tavolo, ovvero il primo "personal computer" al mondo.
Eppure, quando al nome di Adriano Olivetti accostiamo l'attributo "innovatore", non è quasi mai a quelle pur straordinarie invenzioni che facciamo riferimento.
No. Quando pensiamo ad Adriano Olivetti come a uno dei più grandi innovatori del Novecento, pensiamo al coraggio di cambiare le regole, come Olivetti ha cambiato le regole del lavoro nell'Italia degli anni Cinquanta: riducendo gli orari a parità di salario, abbandonando l'alienante catena di montaggio in favore delle "isole", garantendo alle lavoratrici nove mesi di maternità retribuita e a ogni lavoratore o lavoratrice la possibilità di un autentico riscatto sociale attraverso programmi di formazione continua, che oggi sarebbero un po' pomposamente definiti "long life learning". Pensiamo al carattere rivoluzionario di un pensiero diverso, che in piena guerra fredda fu capace di intravedere, al di là dell'opposizione tra capitalismo e socialismo, tra capitale e lavoro, una terza via del rapporto dell'uomo con il lavoro, un'idea di fabbrica e di produzione che fosse in armonia con le esigenze della vita, integrata nella comunità, radicata nel territorio. Pensiamo, ancora e per

certi versi soprattutto, alla bellezza: alla bellezza del *design* della Lettera 22 disegnata da Marcello Nizzoli, che introduce prepotentemente l'importanza dell'estetica nella produzione delle macchine - una lezione di cui farà tesoro, tra gli altri, la Apple di Steve Jobs, che non a caso nel 1987 tentò di assumere un altro grande designer della Olivetti, Mario Bellini; alla bellezza del "Boogie-woogie" di Guttuso per lo *show-room* Olivetti di Roma, la bellezza delle architetture scelte per le proprie sedi e i propri stabilimenti in tutto il mondo, tra i quali mi piace ricordare l'esordio come architetto di Gae Aulenti che lega la mia storia, con il recentissimo restauro di Palazzo Branciforte a Palermo da lei firmato, a quella di Adriano Olivetti.

A tutto questo pensiamo quando parliamo di "innovazione" riferita ad Adriano Olivetti, e all'improvviso questo termine perde la natura meramente concreta della singola invenzione tecnologica e contemporaneamente abbandona il carattere astratto che ha nei titoli dei giornali e nelle definizioni dei bandi europei, tornando ad indicare ciò che essa è e deve essere realmente: un concetto trasversale, un'attitudine della mente e dello spirito applicabile ad ogni campo della vita e, soprattutto, uno strumento per raggiungere uno scopo ulteriore. In effetti, se riflettiamo su ciò che univa sotto l'ombrello dell'innovazione interventi così diversi come quelli di Adriano Olivetti per i diritti dei lavoratori, per la cultura, per l'industria e per il territorio, ci rendiamo conto che essi erano tutti tesi ad un unico fine, ovvero il miglioramento delle condizioni di vita dell'essere umano, la sua "elevazione materiale, culturale e sociale", come diceva Olivetti nel suo discorso *Ai lavoratori di Pozzuoli* (Se non teniamo presente questo, se consideriamo l'innovazione, anziché come un mezzo, come un obiettivo da raggiungere, talvolta ad ogni costo, se la confondiamo con una sorta di antidoto indistinto alla crisi che stiamo attraversando, non saremo in grado né di produrla, né di comprenderne il valore, né - cosa ancor più grave - di gestirne correttamente i risultati a servizio dell'uomo e della società. Al contrario, solo comprendendo che l'innovazione non è esclusivamente un meccanismo di difesa e di tenuta della nostra economia, ma un motore di sviluppo per la nostra società, i diversi soggetti chiamati all'azione - pubblici e privati - diverranno consapevoli del valore

del proprio contributo, del suo senso profondo - al tempo stesso concreto e ideale - e potranno rilanciare i propri investimenti in questa direzione, ognuno per le proprie competenze e responsabilità.
A onor del vero, però, quali siano le competenze e le responsabilità dell'uno e dell'altro settore, quali i limiti e quali i doveri, non appare sempre di chiara definizione. Nonostante, infatti, tutti i soggetti chiamati in causa - dalle figure apicali dell'Amministrazione dello Stato ai più eminenti rappresentanti del comparto produttivo - sembrino concordi nell'invocare la necessità di una maggiore sinergia tra intervento pubblico e privato in favore dell'innovazione, al punto che il neo eletto Presidente di Confindustria, Giorgio Squinzi, tra le sue prime dichiarazioni ha detto che "Non c'è futuro di successo per le imprese e per il Paese se non riusciremo a sistemare il rapporto tra ricerca pubblica e privata", di fatto - salvo singole e virtuose eccezioni - non si assiste ancora a cambiamenti di tipo sistemico e strutturale nella natura di tale relazione. Sembra quasi che ciascun attore in campo sia fermo in attesa che l'altro - considerato evidentemente più responsabile o maggiormente inadempiente - faccia il primo passo per modificare lo *status quo*.
E allora, per tentare di identificare i termini reali della questione, proviamo a ricorrere per un momento alle nude cifre, le cifre dell'ultimo Rapporto della Fondazione per l'Innovazione Tecnologica COTEC, pubblicato nel 2011. Nessuno di voi sarà stupito nel sentire che, nel settore ricerca e sviluppo, l'Italia ha prestazioni inferiori tra il 10 e il 50 per cento alla media dell'Unione Europea; in particolare, nel 2009 (l'ultimo anno per cui sono disponibili dati certi) l'Italia ha investito in ricerca e innovazione l'1,27% del proprio Prodotto Interno Lordo, a fronte del 2,78% investito ad esempio dalla Germania (ed evito di fare riferimento alla Svezia che ha ormai superato il 3%). Solitamente, sui giornali o in televisione, ci si ferma a questa constatazione per esecrare più o meno retoricamente il ritardo del nostro Paese e la poca lungimiranza della sua classe politica e dirigente. Se però proviamo a scomporre questo dato e a confrontare - di nuovo tra Italia e Germania - i rispettivi investimenti del pubblico e del privato in ricerca e innovazione, troveremo qualche sorpresa: in effetti, gli investi-

menti pubblici italiani sono inferiori a quelli tedeschi solo di uno 0,21 per cento (0,55 del PIL contro lo 0,76), mentre la vera differenza - quella più incisiva nel divario - si registra negli investimenti privati, con ben l'1,26% di distanza (0,66% del PIL italiano contro l'1,92% del PIL tedesco). In buona sostanza, in Germania è l'investimento privato che fa la differenza e consente al Paese di "doppiare" la percentuale di PIL investita dall'Italia: proporzionalmente, infatti, lo Stato in Italia è responsabile di circa la metà degli investimenti totali del Paese nella ricerca (47,6%), mentre in Germania il governo contribuisce solo per circa un quarto del totale (26,9%). Di fronte a simili cifre, la tentazione di scaricare tutta la nostra frustrazione sulle industrie e le aziende italiane - anzi, in particolare sulle Piccole e Medie Imprese, visto che l'investimento in Italia è sostenuto quasi esclusivamente da aziende con più di 500 dipendenti - è grande. Eppure, proprio quest'ultimo dato, ovvero la lontananza delle piccole e medie imprese dalla ricerca e dall'innovazione, ci deve far riflettere: da cosa è determinata? Io credo che la causa maggiore vada ricercata nell'assenza di una diffusa "cultura dell'innovazione" e dei suoi vantaggi in termini di competitività nazionale e internazionale, un'assenza che proprio il settore pubblico continua a rinforzare, dimostrando di non dare fiducia alle potenzialità delle piccole e medie realtà private italiane. Dal rapporto COTEC, ad esempio, si evidenzia come il contributo dello Stato alla fase di nascita e lancio (si suol dire di *start-up*) di nuove aziende private ad alto potenziale innovativo è in Italia dieci volte inferiore a quello degli altri Paesi industrializzati, il che si traduce, ad esempio, in una molto minore quantità di brevetti depositati e, dunque, di possibilità di guadagno a lungo termine sull'innovazione. Si tratta di un semplice esempio, che spero però varrà a indicare quanto complessi siano in realtà i rapporti tra intervento pubblico e privato in favore dell'innovazione, quanto delicato il loro equilibrio, quanto stretta la loro interrelazione: entrambi gli interventi sono fortemente e immediatamente necessari, e urgente è la loro convergenza su obiettivi e strategie comuni.

Se penso ai luoghi di maggiore e, per così dire, "naturale" convergenza tra interesse pubblico e privato nella ricerca, il primo e principale che mi viene in mente - e non solo per ragioni personali - è rappresen-

tato senza dubbio dalle università (che difatti nel 2008 costituivano il 24,6% dei soggetti scelti dalle imprese per lo sviluppo di progetti di innovazione). Già dai tempi in cui la Olivetti collaborava con l'Università di Pisa per la creazione dell'Elea 9003, il rapporto tra aziende e facoltà scientifico-tecnologiche è stato particolarmente stretto e, infatti, non è nel campo della ricerca applicata che si sentono realmente i limiti della relazione tra pubblico e privato nelle università. Tali limiti risultano invece evidentissimi nel campo della ricerca pura e in particolare di quella umanistica, ritenute entrambe - e la seconda in particolar modo - non produttive, non foriere di un'innovazione realmente e soprattutto rapidamente trasferibile nel mercato. Se mi permettete una parentesi, almeno in parte giustificata dal luogo che ci ospita oggi, credo che l'origine di una simile considerazione della ricerca umanistica, vista come priva di un reale potenziale innovativo, sia da attribuire allo stesso corpo accademico, e in particolare a coloro che - tramite l'Agenzia Nazionale Valutazione Università e Ricerca - sono preposti alla valutazione della stessa. Come ha denunciato recentemente la Classe di Scienze Morali, Storiche e Filologiche dell'Accademia Nazionale dei Lincei nella sua Mozione sui criteri di valutazione della ricerca scientifica nelle "scienze morali", i criteri scelti dall'ANVUR per la valutazione della ricerca, basati per lo più su indicatori bibliometrici che registrano prevalentemente le pubblicazioni su riviste in lingua inglese, senza tenere conto della natura specifica e dell'oggetto di studio di alcune discipline, penalizzano infatti gravemente le discipline umanistiche; non solo ma - cito dal documento dei Lincei - "un'applicazione diffusa di criteri basati su indicatori bibliometrici in tutti i settori disciplinari, pur diversi per dimensioni logiche e criteri metodologici, favorisce l'iperspecializzazione, risultando incompatibile con l'esigenza di una interazione tra i saperi positivi".

Ed è invece, aggiungiamo noi, proprio da una profonda interazione tra i saperi positivi, tra le scienze umanistiche e quelle naturali, che nasce la vera innovazione. Ne era, ancora una volta, ben consapevole Adriano Olivetti, che fin dagli anni Cinquanta adottò una politica di selezione del personale basata, per i livelli dirigenziali, sul "principio delle terne": per ogni nuovo tecnico o ingegnere che entrava in azien-

da si assumeva anche una persona di formazione economico-legale e una di formazione umanistica. Fu così che filologi, storici del medioevo, critici letterari, e finanche poeti e scrittori, del calibro di Franco Fortini, Paolo Volponi, Giovanni Giudici e altri ancora entrarono in Olivetti e contribuirono nei loro campi, quello della comunicazione innanzitutto, ma anche della selezione del personale e dei servizi sociali, a renderla grande, almeno al pari degli ingegneri e dei ricercatori.
Adriano Olivetti, insomma, sapeva e con il successo della sua impresa ha provato al mondo, che il capitale umano di eccellenza, quel capitale umano che - almeno dalle teorizzazioni del premio Nobel Amartya Sen - è riconosciuto come la chiave per lo sviluppo e la crescita economica nella società della conoscenza, non si costruisce solo sui saperi tecnico-scientifici o sulle competenze settoriali. Esso è il frutto di un insieme di competenze, abilità, pensieri, emozioni, esperienze che ogni individuo forma ed esercita lungo tutto il corso della vita, a scuola come in famiglia, all'università e nelle relazioni di amicizia, lavorando come godendo del patrimonio artistico e culturale al quale può avere accesso. In altre parole, il capitale umano si forma attraverso l'interazione continua dei singoli individui con il complesso dell'ambiente - naturale, culturale e umano - che li circonda fin dall'infanzia.
È per questo che Adriano Olivetti voleva che i muri delle sue fabbriche fossero ricchi di vetrate, che consentissero agli operai di mantenere una relazione con l'ambiente naturale cui - provenendo per lo più da famiglie contadine - erano intimamente legati; è per questo che allestiva nelle sue industrie delle biblioteche, perché riteneva che le capacità produttive dei lavoratori sarebbero state potenziate dall'ampliamento dei loro interessi; è per questo che, nel progettare la costruzione ad Ivrea dei quartieri residenziali per gli operai, si è avvalso dell'opera di architetti del calibro di Figini, Pollini, Zanuso, Vittoria, Gardella, Fiocchi, Cosenza.
È per questo, infine, che l'innovazione si produce principalmente in territori già ricchi dal punto di vista scientifico e culturale, o comunque in territori in grado di valorizzare e mettere a sistema il proprio patrimonio.
Ecco che, attraverso l'intangibilità dei saperi che formano il capitale umano responsabile dell'innovazione, siamo giunti alla terza parola scelta oggi dalla Fondazione Adriano Olivetti come risposta alla crisi e

motore dello sviluppo: il territorio. Ed ecco che, pensando ai territori e alle comunità che li vivono, appare prepotentemente sulla scena il ruolo di un altro luogo emblematico della relazione tra pubblico e privato per l'innovazione: le Fondazioni, e in particolare le Fondazioni di origine bancaria. Esse costituiscono vere e proprie icone esemplari dell'incontro tra pubblico - inteso in questo caso non come "Stato", bensì estensivamente come *res publica* - e privato: le Fondazioni sono infatti "pubbliche" da un punto di vista etico, per la genesi del proprio capitale, che deriva dai risparmi, dalla fatica, dai sacrifici dei lavoratori italiani e per le responsabilità morali che ne derivano, e contemporaneamente sono soggetti privati da un punto di vista giuridico, e come tali possono agire a servizio dei territori in cui si trovano con dinamicità e autonomia decisionale.

Vorrei segnalare a questo proposito un caso esemplare, quello della Fondazione con il Sud. È un'esperienza emblematica di come il sistema delle Fondazioni di origine bancaria, insieme al terzo settore, sia riuscito a trovare un'intesa - e contemporaneamente a risolvere una *querelle* giudiziaria - dotando la Fondazione con il Sud delle risorse necessarie ad operare nel territorio del Mezzogiorno d'Italia in modo esemplare: riversando sui territori, con strumenti di trasparenza ineccepibile, quel *quid* che in origine apparteneva loro e utilizzandolo a sostegno dei giovani, dei meno giovani, dei marginali, delle persone allontanate e abbandonate da tutti. Così la Fondazione restituisce ai territori, tesaurizzandole, quelle risorse da cui le ricchezze bancarie sono state tratte, che in questo modo ritornano legittimamente ai loro proprietari.

Ciò che le Fondazioni, in collaborazione con gli Enti locali, possono fare oggi per lo sviluppo dei loro territori si può declinare in una molteplicità di azioni differenti, dal trasferimento delle tecnologie al sostegno alle imprese, dagli incentivi alla formazione alla sponsorizzazione di eventi culturali e, ancora, alla promozione di politiche di risparmio energetico e tutela ambientale.

In conclusione di questo discorso, vorrei però nominare due di queste azioni, quelle che mi stanno più a cuore:

- in primo luogo la tutela, la conservazione, ma soprattutto il recupero e la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale: è quanto ho

cercato di fare in questi anni con la Fondazione Sicilia, e in particolare con il restauro di Palazzo Branciforte a Palermo, un Palazzo che oggi si offre ai cittadini palermitani e siciliani non solo come sede museale, ma anche come scuola di cucina e, in generale, luogo di incontro, di stimolo e di crescita;

- in secondo luogo, la promozione della consapevolezza da parte dei cittadini di quale sia e quanto valore abbia il proprio patrimonio culturale, materiale e immateriale: è quanto sta cercando di fare - con una coraggiosa quanto difficile azione internazionale - la Fondazione Adriano Olivetti, candidando *Ivrea: città industriale del XX secolo* alla Lista del Patrimonio Culturale Mondiale istituita dall'UNESCO. Una candidatura che ha già ricevuto un primo parere favorevole dalla Commissione Nazionale Italiana per l'UNESCO che ho l'onore (e l'onere, vista l'esiguità di risorse di cui disponiamo!) di presiedere.

Ho definito questa candidatura "coraggiosa". Altri hanno definito, a suo tempo, la mia intenzione di recuperare Palazzo Branciforte "un'impresa folle".
D'altra parte, ci confortano in queste scelte ancora una volta la storia e l'esempio di Adriano Olivetti: "Verso l'estate del 1952" - raccontava nel Natale del 1955 alle maestranze - "la fabbrica attraversò una crisi di crescenza e di organizzazione che fu appena visibile a tutti, ma che fu non di meno di una notevole gravità. Fu quando riducemmo gli orari; le macchine si accumulavano nei magazzini di Ivrea e delle Filiali, a decine di migliaia. L'equilibrio tra spese e incassi inclinava pericolosamente: mancavano ogni mese centinaia di milioni. A quel punto c'erano solo due soluzioni: diventare più piccoli, diminuire ancora gli orari, non assumere più nessuno; c'erano cinquecento lavoratori di troppo; taluno incominciava a parlare di licenziamenti. L'altra soluzione era difficile e pericolosa: instaurare immediatamente una politica di espansione più dinamica, più audace. Fu scelta senza esitazione la seconda via". Non solo il risparmio, dunque, non solo i tagli: da questa crisi si può uscire anche - e per certi versi solo - con audacia, creatività e, perché no, un pizzico di follia!

TAVOLA ROTONDA

Le istituzioni; il territorio e il suo capitale umano e imprenditoriale; la formazione

INTRODUZIONE

Il valore delle testimonianze

Carlo Ronca
Responsabile per la Fondazione Adriano Olivetti
dei programmi sul Capitale Intellettuale

Intangibles e produttività: l'Italia in Europa

Stefano Manzocchi
Direttore del LUISS Lab of European Economics,
Università LUISS Guido Carli Roma

Carlo Ronca
Responsabile per la Fondazione Adriano Olivetti
dei programmi sul Capitale Intellettuale

Nelle iniziative, nelle ricerche e nella riflessione teorica che ispirano questo convegno, e che potrete approfondire attraverso le pubblicazioni della Fondazione Adriano Olivetti elencate in appendice[34], il Capitale Intellettuale è identificato come il fattore critico di successo per le imprese e per il *management*, con ricadute sui territori e le comunità di riferimento. Occorre conoscere il Capitale Intellettuale disponibile per comprendere le risorse "intangibili" da cui attingere e su cui investire per "crescere": oggi, nella nostra società, è il momento delle "scelte intelligenti". Queste risorse risiedono nelle tre componenti del Capitale Intellettuale - capitale umano, capitale organizzativo e capitale relazionale - e nel modo in cui governiamo il loro ciclo di vita in relazione all'innovazione. Sono questi gli elementi chiave da tenere insieme per sostenere il futuro.
Pensiamo che siano *manager* ed imprenditori i primi attori da coinvolgere, per attivare un processo virtuoso di creazione di valore nelle imprese, nei territori e nelle comunità.
Abbiamo scelto come titolo per questa giornata - Giovanni Puglisi l'ha ben ricordato - tre parole: innovazione, intangibili e territorio. Abbiamo anche voluto scegliere ulteriori parole per la riflessione della Tavola Rotonda: istituzioni, capitale umano e imprenditoriale, formazione, che possono considerarsi quasi la sintesi dei punti fondamentali trattati nelle relazioni della mattina. Quello che pensiamo sia utile per tutti è di vedere come questi elementi siano interpretati da persone che hanno, ciascuna per il ruolo che ha svolto o svolge, un preciso impe-

[34] Le pubblicazioni riepilogative del programma *Ivrea 2008-2012 Competere con la Conoscenza* sono scaricabili gratuitamente dal sito http://www.fondazioneadrianolivetti.it/ e dalla piattaforma di progetto http://laboratorio.distrettointangibile.com/

gno nel nostro sistema, e di cogliere quali di questi temi siano i più importanti da affrontare, quali siano gli elementi critici, e quali possano essere, diciamo così, le vie d'uscita, le direzioni, i percorsi da intraprendere per arrivare a quello che è il problema fondamentale del Paese, ovvero quello della crescita.

Il senso di questa Tavola Rotonda vuole essere proprio questo: raccogliere, come in un'audizione pubblica, testimonianze e storie d'impresa concepite e svolte con le motivazioni più diverse e con approcci molto personalizzati, ma tutti vincenti perché animati dalla convinzione che dalla intelligenza, quella del singolo e quella collettiva delle comunità, possono venire le soluzioni; potremo così spiegare come rendere operative le nostre idee. Volendo parlare di crescita penso sia fondamentale l'introduzione che farà Stefano Manzocchi, - non lo presento perché penso che sia noto a tutti voi - facendoci vedere che il PIL non è solo una banale metrica economica, ma contiene implicitamente anche la misura di ciò che produce e fa produrre la nostra intelligenza, incapsulata nel nostro modo di lavorare e nelle nostre imprese.

Il tema della crescita è qualcosa che è legato al nostro saper fare e al modo con cui abbiamo organizzato il nostro saper fare, e soprattutto alla produttività, parola chiave. Sulla produttività influiscono le risorse impiegate in termini di capitale e di lavoro, una lettura, che noi condividiamo, e che abbiamo avuto sempre presente fin da quando abbiamo cominciato a lavorare su questi temi, nel 2007, focalizzando la nostra attenzione sui patrimoni intangibili che si possono creare e mettere in atto. Lascio quindi la parola a Stefano Manzocchi e poi passerò a fare delle domande agli imprenditori e agli altri testimoni presenti alla Tavola Rotonda.

Intangibles e produttività: l'Italia in Europa

Stefano Manzocchi
Direttore del LUISS Lab of European Economics,
Università LUISS Guido Carli Roma

Desidero innanzitutto ringraziare per questo invito la Fondazione Adriano Olivetti, la sua Presidente Laura Olivetti, la mia amica Melina Decaro e Carlo Ronca. Alberto Quadrio Curzio ha parlato nel suo intervento di Giorgio Fuà; quando vent'anni fa ero ricercatore universitario, ad Ancona, Fuà insegnava nella Facoltà di Economia, era diventato da poco professore fuori ruolo, e da lui ho imparato moltissimo. E, grazie a mio padre, i libri delle Edizioni di Comunità di Adriano Olivetti erano una mia lettura fin da giovane. Ritengo che noi, oggi, faremmo un grave torto alla memoria di questi grandissimi personaggi se non ci sforzassimo, non solo e semplicemente di ricordare la loro esperienza, ma di tradurla nel mondo in cui viviamo. Non credo che oggi un Giorgio Fuà giovane, o un Adriano Olivetti neo-imprenditore, farebbero necessariamente le stesse cose che hanno fatto al loro tempo, anzi, sono certo che farebbero cose diverse, perché il mondo è cambiato.

È importante quindi, non solo ricordare e studiare semplicemente quello che hanno fatto, ma tenere conto dei tempi, della contemporaneità. Le Marche sono state per anni un esempio e un campione della terza Italia, dell'economia dei distretti, dei territori, ma i miei colleghi e gli amici imprenditori delle Marche oggi sono molto preoccupati del futuro produttivo della loro Regione, e si interrogano su cosa fare di diverso rispetto al passato; ci sono naturalmente aziende che vanno bene e altre che vanno male, come sempre, ma la sofferenza delle imprese, dei lavoratori, della società marchigiana è forte, come in altre parti del Paese. Probabilmente stiamo assistendo, per dirla con Schumpeter e altri grandi esperti del *management*, ad un innegabile ciclo

di "distruzione creatrice". È certo che stiamo vivendo una fase di distruzione: oggi (30 maggio, NdR) l'Istat ci ha ricordato, per l'ennesima volta, che la nostra produzione industriale è del 22% in meno di quella del 2008, questi sono i numeri. Quindi la distruzione è all'opera, purtroppo non solo nei fatti di cronaca. In risposta a questo processo, ci sono dei tentativi di conservare, di aggiornare, sia nel settore pubblico che privato, con risultati a volte migliori a volte peggiori, ma si vede ancora poca creazione.

A partire da queste considerazioni vorrei collegarmi ora al tema. Non ho per voi nessuna lezione, non ho nessuna certezza, ma voglio trasmettervi alcune informazioni statistiche.

Il PIL non basta per misurare il benessere economico, ed ancor meno la soddisfazione sociale, ci viene ripetuto negli ultimi tempi. Finché il PIL resiste come l'indicatore principale della statistica economica, però, occorre farne buon uso e cercare di misurarlo al meglio. In quest'ambito, un tema importante è quello del capitale intangibile (*software*, originali di opere artistiche, ricerca e sviluppo, *marketing*), che contribuisce alla crescita economica potenzialmente quanto i "beni tangibili" (macchinari, costruzioni, mezzi di trasporto) ma che solo in parte viene contabilizzato come investimento. Le attività intangibili sono attualmente classificate tra gli *input* intermedi poiché si suppone che esauriscano il loro ruolo di fattori produttivi nell'arco di un solo periodo di tempo. In altri termini, si ipotizza che non contribuiscano in nessun modo alla produzione futura. Di conseguenza le spese sostenute per acquistare "beni intangibili" sono contabilizzate tra i costi e non compaiono tra le componenti che spiegano la dinamica del PIL. Numerosi studi[35] hanno invece dimostrato che, se classificato tra le spese per investimenti, il capitale intangibile dà conto della dinamica della produttività del lavoro e del progresso tecnico e organizzativo, consentendo di spiegare con maggior precisione la crescita del PIL. La considerazione esplicita della spesa sostenuta dalle imprese, per sviluppare attività intangibili tra i beni capitali e non tra le spese correnti, fa quindi emergere un quadro della crescita economica di un Paese sostanzialmente diverso da quello attuale.

[35] Vedi Carol Corrado, Charles Hulten, Daniel Sichel, *Measuring Capital and Technology: An Expanded Framework* in Carol Corrado, John Haltiwanger, Daniel Sichel, eds., *Measuring Capital in the New Economy*, University of Chicago, 2005.

La spesa in Ricerca e Sviluppo (R&S) rappresenta in questo senso il caso più emblematico. Ad esempio, l'attività preparatoria svolta da Apple per il lancio dell'*iPod*, dallo sviluppo tecnologico al *marketing*, e le spese ad essa connesse, vengono considerate attività transitorie e quindi contabilizzate tra i costi sostenuti dall'impresa. In realtà, però in questo processo, l'attività di R&S effettuata dalla Apple svolge il ruolo di fattore produttivo a tutti gli effetti. Al pari di un macchinario come il tornio, le nuove conoscenze, generate dall'attività di ricerca e sviluppo, vengono utilizzate ripetutamente nel processo produttivo tanto da poter essere assimilate ad un bene capitale.

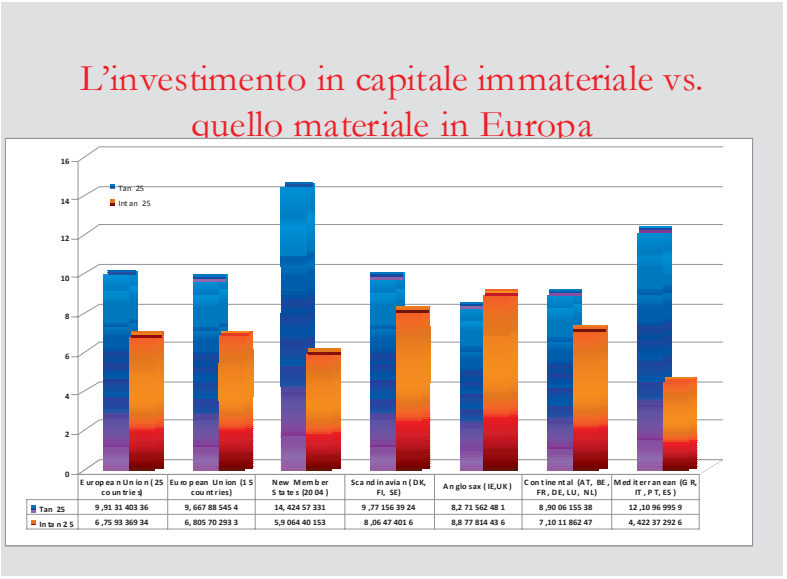
Da tempo si è compreso che fattori "intangibili", quali la capacità organizzativa e imprenditoriale, la ricerca scientifica e lo sviluppo di nuovi prodotti, ma anche il *marketing*, il design e la progettazione architettonica, nonché il talento artistico, sono rilevanti per lo sviluppo economico al pari della quantità e qualità di lavoro e di capitale fisico.

Ora, nei Paesi avanzati come anche in quelli emergenti, si fa strada il concetto di "capitale intangibile", che fornisce una "piattaforma" d'insieme per tener conto di tutti questi elementi, prima considerati singolarmente senza tenere conto delle loro sinergie. Una ricerca condotta presso il LUISS Lab, nell'ambito del progetto "Innodrive" della Commissione Europea (www.innodrive.org) che coinvolge altri otto istituti di ricerca europei, sta elaborando le prime stime coerenti su scala continentale della spesa in beni capitali intangibili e degli effetti dell'accumulazione di questi ultimi sulla crescita economica.

I beni intangibili si possono suddividere in tre grandi componenti: quella relativa all'informazione computerizzata (principalmente *software*); quella relativa alla proprietà intellettuale scientifica e artistica; e quella relativa alle competenze economiche (capitale organizzativo, *marketing*, capitale imprenditoriale e manageriale).

Il LUISS Lab ha raccolto dati comparabili sulla dinamica dell'accumulazione di questi fattori per i 27 Paesi UE dal 1995 al 2008. Da questo lavoro emerge l'esigenza per il nostro Paese di aggiornare l'"assemblaggio" di risorse produttive. Oltre le infrastrutture materiali, pubbliche o private che siano, occorre guardare alla composizione complessiva del capitale domestico. Con i Paesi del Sud e dell'Est Europa,

l'Italia condivide una tendenza storica di investimento molto orientata al materiale (impianti e macchinari) e poco all'immateriale (*software* e informazione computerizzata; proprietà intellettuale codificata; competenze economiche). Utilizziamo, insomma, tecniche di produzione affini alla Spagna o alla Polonia, anche se abbiamo ancora un vantaggio in termini di qualità dei prodotti, mentre i Paesi del Centro e Nord Europa investono molto più in "intelligenza" reificata (Fig. 11).



	European Union (25 countries)	European Union (15 countries)	New Member States (2004)	Scandinavian (DK, FI, SE)	Anglosax (IE,UK)	Continental (AT, BE, FR, DE, LU, NL)	Mediterranean (GR, IT, PT, ES)
Tan 25	9,91 31 403 36	9, 667 88 545 4	14, 424 57 331	9 ,77 156 39 24	8,2 71 562 48 1	8 ,90 06 155 38	12 ,10 96 995 9
Intan 25	6 ,75 93 369 34	6, 805 70 293 3	5,9 064 40 153	8 ,06 47 401 6	8,8 77 814 43 6	7 ,10 11 862 47	4, 422 37 292 6

Fig. 11. Fonte: elaborazioni LUISS Lab su dati Eurostat e nazionali

Nella debolissima dinamica della produttività del lavoro italiana (negativa addirittura nel decennio passato e prima della crisi), il contributo delle risorse immateriali al valore aggiunto del lavoro umano è stato pressoché nullo. La tabella mostra i risultati di un esercizio di contabilità della crescita in cui si possono apprezzare i contributi alla dinamica della produttività del lavoro del capitale materiale (KT) e del capitale immateriale (KI), quest'ultimo distinto per sottocategorie. L'analisi è stata svolta per il periodo 2000-2008 concentrandosi sui principali Paesi europei e su due nuovi Stati membri, la Repubblica Ceca e la

Slovenia. I dati evidenziano chiaramente il forte rallentamento della crescita della produttività italiana nel periodo (-0.4 in media d'anno), la debole *performance* di Danimarca e Francia (rispettivamente 0.3 e 0.9 in media d'anno), e l'ottima tenuta della crescita di Finlandia (2.7 in media d'anno), Svezia (2.5) e Regno Unito (2.3). La caratteristica di questi Paesi è sicuramente il consistente contributo del capitale intangibile che, nel caso specifico di Finlandia e Regno Unito, contribuisce alla crescita della produttività in misura maggiore del capitale tangibile. Da notare che in Finlandia sono proprio gli investimenti in Ricerca e Sviluppo (R&S) che sostengono la crescita, mentre nel Regno Unito il capitale organizzativo (KO) fornisce l'apporto più rilevante.

Contributi alla crescita della produttività del lavoro
2000-2008

	PIL	KT/L	KI/L	Software	Proprietà innovativa	R&S	Progettazione e design	Prodotti finanziari	Altri	Competenze economiche	Pubblicità e Marketing	Capitale organizzativo	Training	PTF
Austria	1.58	0.23	0.34	007	0.18	012	002	0.03	000	0.10	0.01	0.07	0.01	1.00
Repubblica Ceca	5.01	0.91	0.58	006	0.20	005	010	0.03	002	0.32	0.15	0.12	0.05	3.48
Danimarca	0.37	0.31	0.15	010	0.12	006	004	0.01	000	-0.07	-0.02	0.00	-0.05	-009
Finlandia	2.72	0.20	0.38	011	0.26	016	009	0.01	000	0.01	0.01	0.11	-0.11	2.13
Francia	0.91	0.26	0.41	008	0.15	002	009	0.03	001	0.17	0.00	0.14	0.03	0.23
Germania	1.16	0.49	0.17	003	0.11	005	002	0.03	001	0.04	-0.02	0.06	0.00	0.49
Italia	-044	0.23	-007	- 001	0.06	000	002	0.02	000	-0.10	-0.06	-0.02	-0.03	-060
Olanda	1.76	0.41	0.30	008	0.11	002	004	0.05	-0.01	0.11	-0.03	0.17	-0.03	1.08
Slovenia	4.25	1.06	0.44	008	0.18	005	005	0.02	-0.04	0.27	0.13	0.15	0.09	2.73
Spagna	1.11	0.57	0.28	010	0.14	005	008	0.01	001	0.05	0.02	0.04	-0.01	0.25
Svezia	2.57	0.57	0.39	011	0.21	013	007	0.00	001	0.07	0.00	0.11	-0.03	1.59
Regno Unito	2.32	0.46	0.47	011	0.11	001	008	0.02	000	0.25	0.01	0.19	0.05	1.38

Tab. 2. Contributi alla dinamica della produttività del lavoro (2000-2008): l'Italia nel contesto europeo (Fonte: elaborazioni LUISS Lab su dati Eurostat e nazionali)

Non a caso, l'analisi dei contributi alla crescita della produttività del lavoro, riportata nella figura 12, mostra che in questi Paesi ci si è avviati verso una forte accumulazione di capitale immateriale controbilanciata da un rallentamento nell'accumulazione di capitale tangibile. Questo fenomeno rappresenta un passaggio fondamentale nella transizione verso l'economia della conoscenza. I Paesi più avanzati mostrano tutte le caratteristiche necessarie per affrontare questa transizione: forti investimenti in capitale umano, alto rapporto spesa in ricerca e sviluppo su PIL, minore regolamentazione dei mercati, consistenti investimenti nella riorganizzazione dei processi produttivi, e solitamente, una classe dirigente attivamente coinvolta nel processo di globalizzazione.

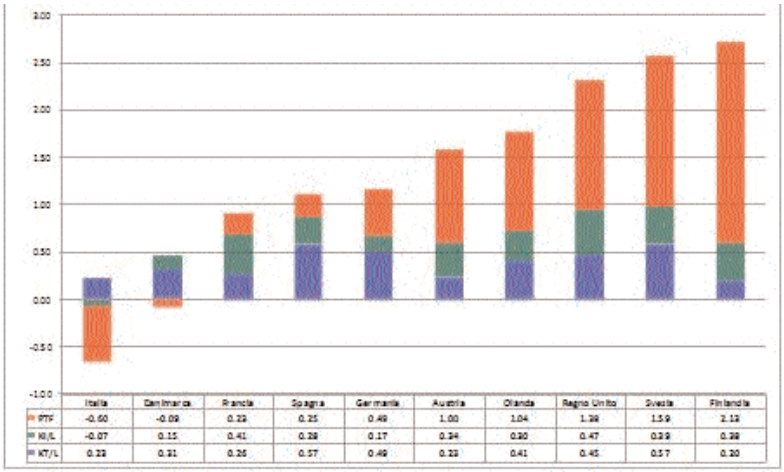


Fig. 12. Contributi alla dinamica della produttività del lavoro in Europa (2000-2008)
(Fonte: elaborazioni LUISS Lab su dati Eurostat e nazionali)

Questi risultati evidenziano la debolezza del nostro Paese rispetto agli altri *partner* europei che hanno invece saputo cogliere l'importanza dei beni intangibili come nuova fonte di crescita nel contesto economico globale. L'intensificarsi della concorrenza a livello globale, il rapido sviluppo delle nuove tecnologie, l'emergere di nuovi modelli di *business* e il peso sempre più rilevante dei settori dei servizi, hanno infatti reso il capitale intangibile un elemento fondamentale per lo sviluppo economico.
Le conoscenze sono il vero fattore "immobile" dello sviluppo: sempre più il capitale finanziario ed il lavoro ad alto valore aggiunto si sposteranno verso regioni dove si concentra la disponibilità di intelligenze esclusive e di competenze molto specializzate. Per l'Italia, dalla mancata accumulazione di capitale immateriale emerge chiaramente il quadro di un Paese che utilizza in modo non efficiente le proprie risorse produttive, e che non ha ancora colto l'importanza di ricorrere a nuove fonti di crescita per garantire lo sviluppo economico futuro.
Quello delle classi dirigenti è un nodo dolente. C'è da colmare un deficit culturale, specie in quelle pubbliche da Nord a Sud, che consiste nel ritenere che l'investimento materiale sia sempre più agevolmente "rendicontabile", e nel non chiedersi come esso si debba combinare con

quello immateriale. Ad esempio, i dati Istat dimostrano che la percentuale di Amministrazioni Comunali, che nel 2009 hanno effettuato investimenti in infrastrutture ICT, si combina in modo assai diverso con la percentuale di quelle che avevano personale con competenze adeguate, da Nord a Sud. Rispetto ad una media nazionale già carente in termini di competenze ICT, in alcune Regioni i Comuni hanno investito molto in *hardware*, ma meno nelle competenze informatiche dei dipendenti, il vero capitale immateriale (Fig. 13). Dove c'è più equilibrio tra la spesa in hardware e la disponibilità di competenze ICT, si colgono meglio le opportunità di crescita che le nuove tecnologie offrono.

Il retaggio di una cultura formalistica, più attenta alle procedure che ai risultati, sembra ancora condizionare a volte l'operato della dirigenza pubblica, anche quando si tratti di stabilire il giusto mix di investimenti materiali e immateriali. Ma non possiamo più permettercelo, e ben vengano allora le contaminazioni tra cultura manageriale privata e pubblica verso le quali le rappresentanze dei manager si stanno orientando.

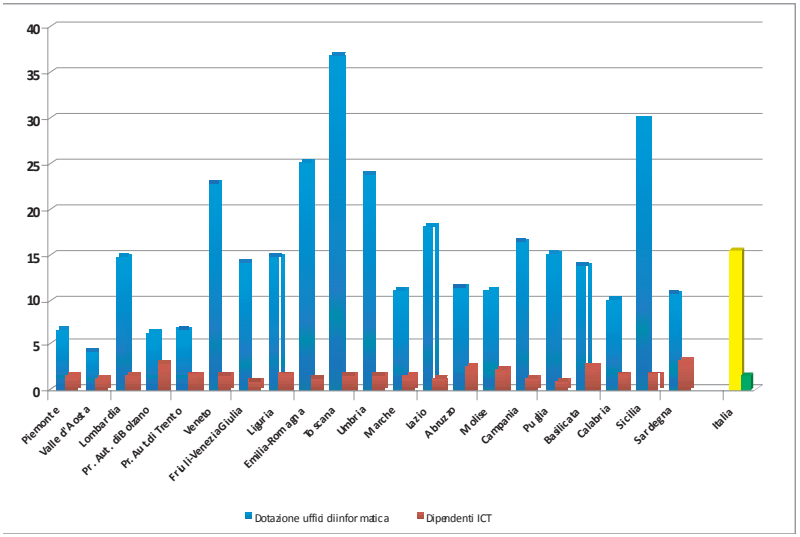


Fig. 13. Dotazione servizi e dipendenti ICT - Regioni Italiane 2009 (Fonte Elaborazioni LUISS Lab su dati Istat)

La figura 13 ha a che vedere con l'economia dei territori, che a sua volta evoca la Pubblica Amministrazione. Abbiamo visto che qualche nuova domanda sorge: possibile che si accumulino e si spenda tanto per acquistare nuove macchine quando chi le deve usare non ha le competenze per farlo? Possibile che in alcune Regioni e Comuni si spenda apparentemente in modo più equilibrato, per migliorare le competenze degli addetti e per dar loro le macchine che servono mentre in altre zone del Paese si sono acquistate macchine, forse senza preoccuparsi delle competenze? È un'altra domanda che credo, come le precedenti, ci interroghi tutti. Grazie

LE TESTIMONIANZE

Carlo Borgomeo, Presidente Fondazione con il Sud
Vincenzo Manes, Vice Presidente Esecutivo Gruppo KME
Pietro Guindani, Presidente Vodafone Italia
Marco Boglione, Fondatore e Presidente Gruppo BasicNet
Gianluca Galletti, Executive Vice Presidente International Olivetti
Fabrizio Gatti, Vice Presidente Finpiemonte
David Bevilacqua, Amministratore Delegato Cisco Italia
Enrico Loccioni, Presidente Gruppo Loccioni
Gian Paolo Manzella, Direttore Dipartimento Innovazione e Impresa Provincia di Roma

Carlo Ronca, Responsabile per la Fondazione Adriano Olivetti per i programmi sul Capitale Intellettuale

Ringrazio Stefano Manzocchi con il quale vorremmo approfondire molti dei temi e delle evidenze statistiche presentate attraverso i grafici, ma il tempo è tiranno e devo passare la parola ai testimoni che partecipano alla Tavola Rotonda. Ciascuno di loro penso abbia contribuito a determinare un incremento dei nostri patrimoni immateriali, degli intangibili di questo Paese. La loro presenza testimonia oggi che ci sono delle capacità e delle possibilità per progredire e per crescere, sia come impresa che come sistema; si può in sostanza migliorare, in termini di vantaggi e di competitività, andare avanti, avere un futuro. Ciascuno dei presenti ha realizzato questo tipo di percorso in modo diverso, come si evince dalle loro biografie, e quindi chiederò a ognuno di portare la propria testimonianza. Testimonianza che Laura Olivetti ha colto rivolgendo loro il suo invito perché rappresentano delle figure importanti per la riflessione che intendevamo svolgere. La maggior parte dei presenti sono imprenditori o manager, ma il panel include anche rappresentanze significative delle capacità pubbliche nel campo della finanza o delle politiche per lo sviluppo. Abbiamo così a questo tavolo un ampio spettro di visioni e di contenuti sul fare impresa e promuovere innovazione, partendo da una premessa essenziale che è emersa con chiarezza nelle relazioni di questa mattina, e cioè che senza imprenditori non ci può essere sviluppo.

E questo lo sa bene Carlo Borgomeo, il quale tra i primi, tanti anni fa, si occupò di imprenditorialità giovanile e di politiche attive del lavoro e di sviluppo delle PMI. Oggi però vorrei chiamarlo ad intervenire non tanto in relazione a queste esperienze passate, ma per parlarci del suo impegno attuale come Presidente della Fondazione con il Sud, ricordato prima da Giovanni Puglisi. Vorrei che ci parlasse in particolare di capitale umano, guardando ad un'area italiana, quella del

Mezzogiorno, che non ha assolutamente avuto crescita: quali sono i problemi chiave e come agire per affrontarli?

Carlo Borgomeo, Presidente Fondazione con il Sud

Immagino di avere poco tempo, quindi incomincio con l'argomento che mi sta più a cuore rispetto alle bellissime e importantissime considerazioni che ho sentito nella giornata e che corrispondono alla domanda che mi hai fatto. Questa mattina c'è stata un'unanime riflessione sulla centralità del capitale umano per lo sviluppo, riflessione ovvia, anche se poi motivata molto bene e quindi molto interessante. Ma dal momento che mi chiedi di fare una riflessione sul Sud, incomincerei con il richiamare l'attenzione di tutti su una questione centrale: nel Mezzogiorno, ora non voglio usare toni troppo forti, ma bisogna dirlo, siamo di fronte ad una scientifica distruzione del capitale umano. Alla fine del mio intervento parlerò della questione più nota a tutti noi, ovvero la fuga dei cervelli, però penso che per affrontare seriamente il problema si debba incominciare dalla prima infanzia. L'Unione Europea ha posto come obbiettivo da raggiungere che 1 bambino su 3, fino ai tre anni di età, frequenti un asilo nido, diciamo che questa è una media ritenuta accettabile. Nel Mezzogiorno, prendendo come riferimento due Regioni limite, la Sicilia e la Sardegna, solo il 2% dei bambini utilizza l'asilo nido. Non so se l'oscillazione sia chiara: dovrebbe essere 1 bambino su 3, quindi il 33%, invece sono 2 bambini su 100. Tralascio le statistiche sulla povertà, che hanno molto a che vedere con la condizione minorile. Nel Mezzogiorno c'è un livello di dispersione scolastica, di abbandono dell'obbligo scolastico pari all'8,3%, nella scuola superiore di secondo grado del 6,6%; naturalmente il dato può essere declinato, nelle Regioni, per livelli di istruzione primaria, secondaria, eccetera, ma qui non dobbiamo fare una rassegna statistica del problema, vogliamo solo richiamare il tema. I dati che ho menzionato sono i peggiori e si riferiscono, come ho già detto, alla Sardegna e alla Sicilia, tenendo conto, comunque, che per il resto del Mezzogiorno non siamo molto lontani. Secondo i dati che abbiamo ricavato in maniera un po' empirica da Save the Children, in alcu-

ne periferie urbane il tasso di abbandono della scuola primaria supera il 20%. Ancora, dalle indagini della Fondazione Agnelli risulta che gli studenti del Mezzogiorno sono un anno e mezzo indietro, ovvero in ritardo nei processi formativi, rispetto ai giovani del Centro-Nord. Abbiamo molti altri parametri a cui possiamo far riferimento: quello sulla diffusione del tempo pieno nel Mezzogiorno: solo 1 bambino su 100 ne usufruisce; ad esempio a Napoli il tempo pieno esiste in una sola scuola elementare. Insomma questi sono i dati: allora penso che richiamarli sia importante perché quando si parla di politiche di sviluppo e di politiche di crescita, o si fanno operazioni forti, oppure queste riflessioni sul capitale umano e gli intangibili finiscono con l'essere semplici speculazioni intellettuali, da convegno. Se siamo davvero convinti che il capitale umano è la premessa, la leva per lo sviluppo, dobbiamo necessariamente trarre alcune conclusioni.

La prima è che dovremmo abituarci a considerare il divario del Mezzogiorno rispetto al resto del Paese non in termini di PIL. Assumendo questi dati come radice del sottosviluppo, se pensiamo che questo non sia vero dobbiamo retrocedere e dire che quando invochiamo il potenziamento, la qualificazione, il rafforzamento del capitale umano, come strumento dello sviluppo, mentiamo. Siccome non mentiamo, il passo successivo è dire chiaramente che questo è il vero divario del Mezzogiorno. Secondo, se fossimo d'accordo, dovremmo assegnare priorità diverse nelle gerarchie degli interventi: non si può continuare ad immaginare un modello di sviluppo per le Regioni del nostro Mezzogiorno, in cui le questioni sono risolvibili solo quando c'è la crescita, dopo che c'è stata la crescita. L'esperienza dimostra che sviluppo e crescita devono almeno andare di pari passo; personalmente penso che sia addirittura il contrario: se non c'è sviluppo di capitale umano, se non c'è sviluppo comunitario, non può esserci in ogni caso sviluppo economico. Così interpretiamo la terza delle parole di oggi: territorio, sviluppo delle comunità, come per altro è emerso con molta chiarezza dalla ricerca che ha presentato Carlo Trigilia.

Infine, sulla questione della fuga dei cervelli vi risparmio le statistiche, perché le conoscete tutti, sappiamo che se ne vanno via in tanti; c'è da aggiungere però qualche dato particolare: ad esempio che molti di que-

sti cervelli risultano ancora residenti al Sud, ma grazie anche all'alta velocità si verificano dei pendolarismi quotidiani e settimanali, come tra la Campania e Roma, e parliamo di numeri importanti. Ma, soprattutto, vorrei affrontare questo tema con un cambio di prospettiva. Penso che su questo fronte dovremmo fare un po' di innovazione nelle politiche: non possiamo dire soltanto che i giovani se ne vanno, lamentarci che vanno via, bisognerebbe invece attuare delle politiche per attirare intelligenze al Sud, perché la vera questione è la circolazione dei cervelli. Il problema non è solo dato dal fatto che i meridionali lasciano la loro regione, ma che vanno via i meridionali e non arriva nessuno; ad un certo punto, nel dibattito, è venuta fuori una parola terribile: trattenere i giovani, bisogna "trattenere" la migliore intelligenza del Sud, un verbo che nell'era della globalizzazione, della libera circolazione, fa un po' inorridire. Come Fondazione con il Sud - e a questo riguardo ringrazio Giovanni Puglisi per la sua citazione - abbiamo fatto un piccolo esperimento che sta funzionando: nei bandi rivolti a promuovere progetti di ricerca che coinvolgano le giovani intelligenze meridionali, abbiamo posto come condizione per la partecipazione al bando che il proponente si impegnasse a far ritornare al Sud cervelli che erano andati via, o addirittura attirare intelligenze straniere nelle nostre Regioni. Penso che questo tema sia molto importante e molto attuale, perché a volte si rischia non solo di fare politiche sbagliate, che sono già poche purtroppo, ma di dare anche messaggi sbagliati. E allora oltre il danno c'è la beffa: non solo stai male, ma guai a te se vai via e quindi sei anche privato di un diritto che devono avere tutti i giovani validi, in tutto il pianeta. In conclusione pensavo di soffermarmi sul tema delle *start-up*, della creazione d'impresa, ma non ha senso trattarlo in maniera superficiale, quindi preferisco soprassedere. Invece, con il permesso di Laura Olivetti, volevo annunciare un'iniziativa alla quale la Fondazione con il Sud tiene molto, e che riguarda un tema trasversale a gran parte degli interventi: la valorizzazione della dimensione comunitaria per lo sviluppo e per la crescita. La Fondazione con il Sud organizzerà in collaborazione con la Fondazione Adriano Olivetti e con la Città di Matera un convegno, a fine ottobre, su un grande esperimento realizzato in questa logica da Adriano Olivetti: il villaggio "La

Martella" a Matera. È una storia esemplare sulla quale è importante richiamare la riflessione; è una storia che va ricostruita, oltre l'apparente sconfitta, perché ritengo che quel modello, se correttamente applicato, avrebbe dato risultati maggiori di quelli ottenuti attraverso le politiche di intervento al Sud, politiche che molte volte sono state solo quantitative, tutte misurate a suon di dollari, ma poco attente alla qualità degli interventi e, soprattutto, poco attente alla partecipazione e al coinvolgimento dei cittadini.

Carlo Ronca, Fondazione Adriano Olivetti

Il secondo intervento è di Vincenzo Manes, Vice Presidente esecutivo del gruppo KME. Il Dottor Manes conosce molto bene una parte della storia dell'Olivetti, quella degli ultimi anni dell'azienda, ma non è questo il tema di oggi. Ciò che voglio chiedergli è, invece, una testimonianza su come ha saputo coniugare filantropia e impresa e come è stato possibile recuperare un territorio, quello d'origine dell'azienda di cui adesso è responsabile. In virtù di questa esperienza, pensiamo sia la persona più indicata a riflettere con noi sul ruolo fondamentale dell'impresa rispetto al territorio e il ruolo, ovviamente, del capitale umano che appartiene a quel territorio, quindi della società locale.

Vincenzo Manes, Vice Presidente Esecutivo Gruppo KME

Prima di tutto ti ringrazio e ringrazio Laura Olivetti dell'invito. Come hai detto, io ho vissuto l'ultima parte dell'Olivetti; ho cominciato a fare l'imprenditore a 33 anni, acquisendo un gruppo di aziende dalla Olivetti - questo è successo nel 93/94 - e quindi sono cresciuto, come imprenditore, a "pane e Olivetti". Mi ricordo ancora la prima volta che sono entrato a Palazzo Uffici e non conoscevo la storia Olivetti; sono rimasto impressionato da chi aveva costruito tutto questo, dalla bellezza di quanto era stato realizzato. Tanto è vero che sono rimasto con quella cultura perché poi nel 1997, avendo assimilato quel modello, un po' naturalmente, e un po' grazie anche alla mia precedente esperienza americana, ho costituito una delle prime fondazioni d'impresa che si chiama Fondazione Dynamo. Da lì ho cominciato a pensare non

solo all'impresa, ma anche al suo ruolo fondamentale nel sociale, per fare non solo profitto ma soprattutto per occupare persone, creare cultura, insomma tutto quello che avete discusso qui oggi, lungamente e largamente; il mio pensiero era che ci potesse essere un altro modo di concepire una fondazione d'impresa. Così, piano piano, mi sono interessato a diverse esperienze, ho studiato per lungo tempo cosa si potesse fare nella filantropia, fintanto che un giorno tutto questo si è realizzato attraverso questa impresa, che con successive acquisizioni è entrata nel nostro gruppo, che è la KME. La KME è il più grosso gruppo al mondo di produzione di rame, è un'azienda molto importante, con 3 miliardi di fatturato, 7.000 addetti, la maggior parte in Germania - potrei avere tante cose da dire sulla produttività, in particolare sulla produttività italiana rispetto a quella tedesca, ma su questo potremo tornare dopo. Laura Olivetti e Carlo Ronca sono venuti a visitare Dynamo Camp. È in un luogo in cui si trovava originariamente una fabbrica abbandonata, ai piedi di una montagna; all'epoca queste fabbriche venivano costruite in montagna per ragioni ovviamente militari, per non essere bombardate, quindi erano in zone abbastanza impervie, questa in particolare era originariamente una riserva di caccia. "Innovazione, intangibili e territorio" ecco un caso che ritorna, ripensandoci a ritroso… insomma tutte queste circostanze fanno sì che, sette anni fa, io abbia cominciato questa avventura: dentro la fabbrica abbandonata, completamente ricostruita, abbiamo avviato Dynamo Camp. Quest'anno ospitiamo 1.000 bambini malati di malattie gravi, cancro, leucemia o di malattie croniche, come la spina bifida, malattie gestite da associazioni tipo Ring14, malattie estremamente importanti. Qui, questi bambini hanno la possibilità di soggiornare in un posto meraviglioso, trasformato da riserva di caccia in oasi del WWF; nella fabbrica sottostante totalmente ristrutturata trascorrono vacanze di otto - dieci giorni completamente gratuite, tutte le attività sono gratuite. Così attraverso un percorso molto importante, siamo partiti inizialmente da 60 bambini per arrivare oggi a 1.000; quest'anno, devo dire, festeggiamo il sesto anno con questi risultati.
Perché dico questo? Cosa c'entra con l'impresa? C'entra l'impresa, c'entra l'innovazione, gli intangibili e il territorio, c'entrano tantissimo.

Perché riguardo all'innovazione, abbiamo scoperto che se l'impresa che gestisco è un'impresa vecchia, metallurgica, con un prodotto sempre uguale, non è che si possa fare grandissima innovazione nel nostro prodotto; si può fare dell'innovazione nella distribuzione, pochissima innovazione finanziaria, nonostante questo comunque è un'impresa che investe ogni anno circa 60 milioni di euro, ma in un'innovazione puramente di processo. Ma l'innovazione che ho scoperto e che si può fare, che un'impresa può fare, è un'innovazione di tipo sociale. Dico questo perché alla fine, in un territorio come quello, impervio, abbandonato, complesso, e in cui una fabbrica era stata chiusa ed erano andate a casa 180 persone, attraverso KME è stata avviata un'impresa sociale, perché Dynamo Camp è un'impresa che non fa profitto, che ospita gratuitamente bambini, ma che occupa nelle sue attività circa 60 persone. Allora è un'innovazione sociale che ti porta a occupare, a sviluppare persone, a crescere: è diventata fondamentalmente una piccola-media impresa italiana perché gestisce fondi per ormai 3 milioni e mezzo di euro e impiega 60 persone, e ha un'organizzazione fatta di procedure complesse: nella gestione del Camp ci sono circa 430 procedure da seguire, perché ogni attività viene svolta in maniera estremamente sofisticata, altamente professionale, e qui ritorno all'intangibile e al capitale umano. Tutto questo non sarebbe stato possibile se non ci fosse stato il capitale umano dell'azienda dietro, l'aspetto delle relazioni, delle conoscenze; faccio un esempio: tutta l'organizzazione di Dynamo Camp è lasciata in mano al direttore del personale, che è l'ex-direttore del personale dell'azienda, ed è diventata motivo di orgoglio per l'azienda stessa. Pensate che per un'azienda come la nostra, che non è Google, assumere giovani è diventato abbastanza complicato e, invece, grazie al tipo di scelta che abbiamo fatto molta gente vuole venire a lavorare oggi proprio in KME, perché c'è Dynamo. Anche questo credo sia un esempio di grande innovazione. Ritorno all'ultima parola che avete scelto come titolo del convegno: "territorio". Anche dal punto di vista del recupero del territorio, si tratta di un esempio estremamente importante. E lo sottolineo perché oggi la cosa che mi ha fatto più piacere è scoprire che nella cartina di San Marcello Pistoiese, un paese di 8.000 persone verso l'Abetone, oltre il comune, la

biblioteca comunale, eccetera, è indicato Dynamo Camp, che è visitato ogni anno da circa 10.000 persone. Quindi, per riassumere, la mia esperienza è questa, ovvero che l'impresa può fare da incubatore di imprese sociali, anche al suo interno, e come tale può creare occupazione, che invece verrebbe persa in altre forme. E credo che se ogni impresa italiana, nel suo piccolo o nel suo grande - dipende dalle dimensioni -, potesse fare questo tipo di scelta al proprio interno, forse parte delle nostre problematiche occupazionali, non tutte, ma parte le supereremmo.

Carlo Ronca, Fondazione Adriano Olivetti

Ringrazio Vincenzo Manes. Credo che ci abbia raccontato una storia straordinaria. Uso questo aggettivo, perché ci lascia un messaggio importante: un'esperienza come questa contribuisce a dare senso e continuità ad un passato che la Fondazione Adriano Olivetti ha ereditato e che si ritrasforma, con le stesse regole direi, quasi in futuro. E questo è molto bello. Grazie, grazie veramente.

Passiamo quindi a chiedere a Pietro Guindani la sua testimonianza. Pietro Guindani è attualmente Presidente di Vodafone Italia, ne è stato in precedenza Amministratore Delegato, e credo che abbia cominciato a lavorare nel gruppo come dipendente Olivetti. Quindi è testimone di come un patrimonio, direi intangibile, è stato trasferito in una nuova impresa, impresa che poi attraverso uno spin-off è diventata autonoma. Lo inviterei allora, se possibile, ad esprimere qualche considerazione sul valore di questo lascito, anche perché la sua impresa - qui abbiamo parlato della candidatura di Ivrea a sito UNESCO - contribuisce a far sì che Ivrea possa ambire a questo riconoscimento, grazie agli investimenti che Vodafone Italia ha fatto sulle originali architetture olivettiane, attraverso interventi bellissimi ed essenziali. Ecco, tutto questo rientra in un insieme complessivo in cui territorio e intangibili sono argomenti chiave, e poi ovviamente l'innovazione, perché alla radice di Vodafone c'è certamente l'innovazione.

Pietro Guindani, Presidente Vodafone Italia

Innanzitutto grazie a Laura Olivetti per avermi dato l'opportunità di essere insieme a voi a celebrare il Cinquantenario della Fondazione, anche perché di questi cinquant'anni io gli ultimi diciannove posso dire

di averli vissuti a fianco di alcune delle persone qui presenti in sala e che saluto affettuosamente. Nella mia storia di lavoro ho avuto la fortuna di essere chiamato a lavorare in Olivetti nel 1993; in quel momento l'azienda stava già affrontando problemi di tipo economico-finanziario, però aveva al suo interno un capitale di innovazione incarnato in alcune persone - quale Elserino Piol - che agivano ispirate da una logica di sviluppo, seguendo la loro intuizione innovatrice. Olivetti aveva investito in tante realtà, sempre sulla frontiera dell'innovazione tecnologica. Nel mio ruolo, di responsabile della Direzione Finanza Internazionale, mi ponevo spesso dei dubbi di fronte alle esigenze di investimento, alla ricerca di ritorni economici che giustificassero gli esborsi. Ma proprio in quelle situazioni di incertezza emergeva tra le persone di Olivetti la visione, il coraggio, lo spirito dell'imprenditore che attraverso nuove sfide insegue la strada del successo. E una di queste sfide fu la scelta di investire nella telefonia radiomobile, un caso di successo sotto tanti profili. Questo successo è stato spesso qualificato come il risultato eclatante di un fenomeno di innovazione tecnologica; senza nulla togliere all'importanza delle nuove tecnologie, Omnitel è stata molto di più.

Quali sono le esperienze genuinamente innovative che abbiamo sperimentato con la creazione di una nuova impresa nata dall'alveo di Olivetti e che si chiamò Omnitel? Innanzitutto un'innovazione di mercato, frutto di un processo di riforma concepito e realizzato a livello legislativo e regolamentare. Il mercato della telefonia cellulare, che vedeva un solo operatore di mercato, venne aperto alla concorrenza grazie a una scelta illuminata del Governo Ciampi, mediante un procedimento di asta competitiva, in attuazione di una specifica direttiva europea. Questa esperienza liberalizzatrice potrebbe essere replicata in Italia, in molti settori dei servizi pubblici a livello nazionale e delle pubbliche amministrazioni locali: abbiamo bisogno che lo Stato faccia un passo indietro in una serie di aree dove le imprese potrebbero fare invece dei passi avanti, a livello nazionale e locale. Vi sono ampi comparti dell'economia nazionale tuttora gestiti da amministrazioni pubbliche e che potrebbero costituire spazi per liberare capacità imprenditoriali ed innovative, premessa di crescita e di sviluppo non solo eco-

nomico. La seconda esperienza - a suo modo innovativa - che abbiamo vissuto sulla nostra pelle è stata quella di gestire uno *start-up* nel rispetto rigoroso di un vincolo finanziario imposto da azionisti e finanziatori: l'azienda doveva dimostrare di sapere raggiungere l'autosufficienza economica entro scadenze ben precise, scandite dagli impegni presi dal *management* verso tutti i terzi interessati. Non vi sarebbe stata una seconda opportunità per mostrare il valore del progetto: tutta l'azienda doveva essere orientata a raggiungere un punto di pareggio finanziario e da lì in poi autogenerare le risorse. Questa difficile esperienza di orchestrazione aziendale, sulla base di un piano di lavoro condiviso tra tutti, all'interno ed all'esterno dell'azienda, è un paradigma tuttora valido, e oggi molte imprese non sarebbero nelle situazioni in cui si trovano, se avessero metabolizzato questo concetto di vincolo finanziario quale stimolo al lavoro di squadra ed ad un uso efficiente delle risorse. In terzo luogo possiamo dire di aver innovato nel rapporto con il cliente. Oggi è acquisito il concetto di azienda accessibile in una logica di servizio attraverso una molteplicità di canali e di punti di contatto. Negli anni 90, che da questo punto di vista appartengono proprio ad un altro secolo, il concetto di assistenza alla clientela di fatto non esisteva se non in misura molto limitata ed anzi era considerato un costo, mentre viceversa oggi l'assistenza alla clientela crea valore in tutti i sensi, anche economico. Da ultimo metterei in evidenza l'innovazione che abbiamo introdotto dal punto di vista organizzativo: abbiamo spostato il potere decisionale dove vi è la conoscenza del cliente e del funzionamento del mercato. Così facendo abbiamo posto le basi per creare organizzazioni meno verticiste, in grado di offrire più opportunità di crescita professionale a tutte le persone che sanno contribuire con merito ai risultati aziendali, esattamente come l'impresa nel suo insieme sa dimostrare di avere successo sul mercato. Queste sono le lezioni che abbiamo imparato in Omnitel prima ed in Vodafone Italia poi. Per concludere, vorrei dire che all'origine di una nuova impresa di successo tutti questi elementi sono necessari per creare vera innovazione che generi vantaggio competitivo e dunque crescita e sviluppo. In altre parole, se non c'è questa capacità di rompere le consolidate regole del mercato, di osare differenziandosi, non

c'è possibilità né di stimolare la domanda di mercato, né di conquistare quote di mercato. Questa è la lezione, la sfida che - credo - noi possiamo testimoniare, non avendola vinta per sempre, perché ogni giorno va riconquistata, ma potendola sicuramente trasmettere a imprenditori di tutte le età.

Carlo Ronca, Fondazione Adriano Olivetti
Vorrei farle un'ultima domanda. Vi è relazione tra questa cultura d'impresa e gli ex-uffici Olivetti alla Nuova ICO, in via Jervis a Ivrea, rinnovati e ritornati "splendenti", come alcuni sostengono?

Pietro Guindani, Presidente Vodafone Italia
Se vi do la risposta onesta, deluderò i presenti, ma lo faccio lo stesso. La storia del restauro della Nuova ICO è la seguente: nei primi anni 2000, negli uffici della Nuova ICO, collocati nel vecchio stabilimento, lavoravano svariate centinaia di persone, in condizioni che erano divenute insopportabili, tanto era fatiscente l'ambiente di lavoro. E le mie visite settimanali a Ivrea confermavano l'urgenza di trovare una soluzione. La decisione sulla nuova sede cadde sulla scelta economicamente più razionale: decidemmo di ridare vita alla Nuova ICO, recuperando l'edificio storico. In quel momento non ci rendevamo conto che stavamo facendo un intervento architettonicamente pregevole. Dico, in tutta onestà, che quando hanno iniziato a fioccare premi internazionali di architettura ho dovuto farmi spiegare il perché. Dal nostro punto di vista avevamo fatto una scelta economicamente vantaggiosa rispetto all'alternativa di costruire una sede completamente nuova. In realtà, senza rendercene conto, con noi lavoravano persone che sapevano fare così bene il loro mestiere da aggiungere quello che non sarei mai stato capace di pianificare, cioè il gusto, il senso del bello, il rispetto per l'ambiente, il recupero dei beni esistenti, contribuendo dunque a restituire, a chi era dentro e fuori quell'edificio, il valore storico e la dignità di quei luoghi, e così è stato.

Carlo Ronca, Fondazione Adriano Olivetti

Grazie, Dottor Guindani. I prossimi due interventi sono di Marco Boglione e di Gianluca Galletti. A Marco Boglione, fondatore e Presidente di BasicNet, vorrei chiedere, alla luce delle cose sentite anche questa mattina - parlando tra di noi prima si diceva che ci sarebbe bisogno di tanti imprenditori, non ce ne sono abbastanza - della sua particolare esperienza imprenditoriale, visto che nella sua storia di successo ha recuperato aziende che sembravano morte e le ha fatte rinascere: ebbene questa è una lezione che vorremmo imparare tutti. Vorrei, quindi, che ci parlasse delle sue esperienze, in tempi, mi rendo conto, molto stretti.

Marco Boglione, Fondatore e Presidente Gruppo BasicNet

Grazie. I tempi saranno strettissimi, perché purtroppo rischierei del mio perdendo l'aereo, e da buon imprenditore - com'è stato detto - si fanno delle scelte di convenienza che spesso sono anche di convenienza del bene pubblico, come in questo caso: così non vi annoierò. Stamattina si è parlato, come da programma, di innovazione, di intangibili, di territorio, di impresa, di imprenditori. Ora Carlo Ronca, nella sua premessa, mi ha attribuito il merito di aver dato nuova vita a vecchie imprese; in realtà quello che ho fatto è stato, più esattamente, crearne di nuove facendo leva su valori e su capitali - gli americani direbbero *asset* - che esistevano già in queste vecchie imprese, ma che non erano valorizzati a dovere, e quindi le imprese sono andate... "a ramengo".

Non avevo mai capito perché in Italia si usasse dire "andare a ramengo", finché non ho scoperto che vicino a Torino esiste un paese che si chiama Ramengo, in cui si raccoglievano i ferri vecchi, e quindi c'erano i rigattieri, e questo spiega la metafora entrata nel nostro gergo. Gli asset su cui, come dicevo, ho costruito una nuova azienda si chiamano marchi, e fanno parte della categoria degli intangibili, quindi - da questo punto di vista - siamo in tema. I marchi sono Kappa, Robe di Kappa, Superga, K-Way, Jesus Jeans, Sabelt; tutti questi sono sostanzialmente marchi di "stracci", come dice il nostro grande maestro e guru Luciano Benetton. E questi non sono intangibili, sono assolutamente tangibili: la maglietta è tangibile e ha una sua filiera, una sua catena industriale che va dalla crescita del cotone, o dal filato di polie-

stere, alla manifattura, alla confezione, alla logistica, alla distribuzione, fino al dettaglio. Su questa catena dell'offerta effettivamente sono possibili diverse innovazioni, ci sono sempre, e ciò che abbiamo pensato di fare noi come azienda è stato occuparci soltanto degli aspetti considerabili tecnicamente "intangibili" di quella catena dell'offerta. BasicNet è un'azienda che, alla fine dell'anno, è valutata in funzione di quanti "stracci" riesce a vendere in tutto il mondo. BasicNet, però, non produce "stracci", non possiede "stracci" e soprattutto non fattura "stracci": non emette fattura per oggetti di carattere tangibile. Che cosa fa? Possiede il brevetto, il marchio, cui aggiunge valore intangibile con lo stile, l'industrializzazione, il *marketing*, la pubblicità. BasicNet ha investito moltissimo nella "fabbrica di gestione dell'intangibile" con l'*Information Technology* e gestisce tutte le informazioni di un *network* che oggi conta circa 800 imprenditori nel mondo, i quali - molto banalmente - fanno affari con magliette che hanno sopra i nostri marchi.
Quando qualcuno fa affari perché ha una fabbrica che produce una di queste magliette, mi paga una percentuale; in italiano potremmo chiamarla "tangente". E quando un altro imprenditore vende quella maglietta a un cliente, o a un negozio, mi paga un'altra "tangente". La nostra, dunque, è un'azienda che vive di "tangenti": di quello che in inglese, in maniera più nobile, è chiamato *royalty*. Noi non fatturiamo magliette, non ne produciamo, non ne possediamo e non abbiamo un magazzino, però alla fine dell'anno veniamo valutati in funzione di quante magliette riusciamo a vendere in tutto il mondo con i nostri marchi: in funzione di quante sono quelle magliette, io sono più ricco o più povero, perché i miei marchi aumentano di valore se le magliette prodotte o vendute sono tante. Questo fatto credo rappresenti una grandissima innovazione, un'innovazione di modello di *business* e di sostenibilità di modello di *business*.
Quando abbiamo avviato l'azienda eravamo poveri, come tutti gli imprenditori veri, che a un certo punto partono da un garage con un sogno e un'idea. Quindi quella parola di cui devo prendere nota circa la finanza - ripetimela di nuovo, Pietro (Guindani, NdR) -, il vincolo della finanza, noi ce l'avevamo nel DNA, dal momento che non avevamo una lira. Il vincolo della finanza è un vincolo naturale che riguar-

da tutti gli imprenditori, a cominciare dal signor Steve Jobs per finire col signor Leonardo Del Vecchio, passando per il signor Luciano Benetton. Forse, chi lo sa, anche Camillo Olivetti non sguazzava nell'oro, e qui entriamo nell'ultima parte di questa breve riflessione.

Perché dico che l'innovazione è stata fortissima? Perché quando ero giovane, da megalomane come tutti gli imprenditori, a 28 anni sono andato dal notaio e gli ho detto "voglio costituire una società". Alla sua domanda "cosa vuoi fare con questa società?" ho risposto "guarda, quello che voglio fare non te lo spiego, perché tanto non lo capiresti mai, comunque voglio fare l'azienda più grande del mondo". E lui: "Be', meriti sicuramente un premio per il coraggio". A quel tempo non avevo una lira, ma volevo costruire l'azienda più grande del mondo. Continuo ad agganciarmi all'argomento per spiegare in che modo ho dovuto inventarmi un sistema che mi potesse quantomeno far sperare di riuscirci anche senza essere ricco, quindi senza capitale circolante, perché un'azienda grande, anzi grandissima, ha bisogno - vincolo o non vincolo - di molta finanza dentro, e questa è stata una parte essenziale di innovazione. Oggi noi siamo un'azienda che aggrega vendite per i nostri marchi per più di 1 miliardo di dollari di fatturato, solo che non lo facciamo direttamente: lo fanno delle imprese a noi collegate. Nel nostro settore, un'azienda super iper-ultra virtuosa che faccia 1 miliardo di euro di fatturato ha almeno 600 milioni di capitale circolante al suo interno. Infatti, quando a 28 anni mi sono rivolto al notaio, mi sono sentito rispondere "sì, puoi anche fare l'azienda più grande del mondo, ma devi prima trovarti i 600 miliardi di vecchie lire". Per questo credo si possa dire che siamo riusciti a fare una certa innovazione. Il problema è che è stato difficilissimo, e io mi considero un sopravvissuto. Quando mi chiedono qual è stato il fattore critico più di successo, la ragione del mio successo, vorrei poter rispondere che sono un informatico, che sono un *nerd*, che ho messo tutto su internet, che ho investito 40 milioni di euro in informatica negli ultimi vent'anni. Invece devo dire - molto onestamente - che è stata per lo più fortuna e che in qualche modo ho avuto dei grandi passaggi molto fortunati.

Concluderei con questo il mio intervento sui tre temi del convegno: alla domanda sugli intangibili, rispondo che per me l'intangibile è

importantissimo; riguardo all'innovazione, come ho spiegato, secondo me la vera innovazione nello scenario di oggi è il modello di *business*: oggi il vero *Made in* è più riferibile al come faccio le cose, anziché a cosa faccio. Infine, rispetto al territorio, partirei dal fatto che tra le grandi novità degli ultimi anni, la prima si chiama globalizzazione e la seconda si chiama internet. La combinazione delle due cose è molto interessante: perché se è vero che il mercato mondiale è una novità, poiché le merci e i capitali possono circolare liberamente, è altrettanto una grandissima novità, cui la gente pensa troppo poco, il fatto che - grazie alla globalizzazione e alle nuove tecnologie informatiche - per vendere in tutto il mondo non bisogna più andare in tutto il mondo. Grazie a queste tecnologie il mondo può venire tutto da te, e quindi l'innovazione sul prodotto e sul modello di *business* oggi ha molta più applicazione.

Da ultimo, vorrei dire ancora una cosa. In Italia c'è l'Istat, voi lo sapete, che ogni 2 o 3 anni conduce un'indagine demoscopica sui giovani italiani under 18, chiedendo: "Caro giovane o cara giovane, da grande cosa vuoi fare?". Evidentemente, tutti lo sappiamo, il 67% dei ragazzi vuole fare il calciatore e un buon 60% delle femmine la velina; poi abbiamo un po' di professionisti, avvocati, magistrati, giornalisti, attori. Per fortuna, in questo scenario c'è una novità: è entrata nel paniere delle risposte una nuova professione, quella del "personaggio". Il 6% dei nostri figli vuole fare il "personaggio". Sapete cosa sono i "personaggi"? Sono quelli del Grande Fratello, di X Factor. Mentre meno dell'1% dei giovani italiani, quando è molto piccolo, quando è ancora nel mondo dei sogni e magari vede una figura in televisione e dice "io da grande voglio fare quello", bene, meno dell'1% sogna di fare l'imprenditore, anche perché alla televisione se ne vedono pochi. Ora uno può chiedersi: "Ma in America com'è?". No, in America non sono molto di più… sono appena il 25% dei giovani americani! Questa mattina è stato detto che siamo i primi nel mondo per innovazione scientifica, ma siamo gli ultimi nel mondo per innovazione di mercato, cioè per innovazione applicata alle regole del mercato. Aggiungerei che c'è un collateral dell'indagine, e qui concludo: in America, quando chiedono ai giovani cosa pensano degli uomini americani ricchi, loro rispondono, candidamente, "sono più intelligenti". Poi

veniamo in Italia, chiediamo la stessa cosa, e gli italiani con altrettanto candore dicono "sono più furbi". Ecco, io credo che sia veramente inutile continuare a pensare in termini di ricerca e sviluppo, innovazione, PIL, crescita, eccetera, se non partiamo con le debite riserve di pazienza - perché la cultura di un popolo non si cambia in un anno e nemmeno in cinque, ci vorranno vent'anni - e se non abbiamo finalmente il coraggio di dire tutti insieme ai giovani, ai giovanissimi, che "imprenditore è bello". È bello sognare di fare gli imprenditori, ma soprattutto dobbiamo avere il coraggio e il senso di responsabilità per dir loro, dal pulpito giusto, che essere ricchi e diventare ricchi non è una colpa. Grazie.

Carlo Ronca, Fondazione Adriano Olivetti
Ringrazio Marco Boglione e passo subito la parola a Gianluca Galletti, che è Executive Vice President International di Olivetti - la Presidente Patrizia Grieco oggi non è potuta intervenire - e al quale vorrei porre una domanda molto difficile. Abbiamo parlato del lascito Olivetti, ora il Dottor Galletti si trova a lavorare nell'Olivetti, con il marchio Olivetti, e a cercare di riposizionare, reinventare in qualche modo l'azienda dal 2010 e verso il 2020. Penso che l'Olivetti abbia degli intangibili alle spalle; possiede, per dirla nel nostro linguaggio, un Capitale Intellettuale costituente formidabile. Considerando tutto questo, è più facile o molto più difficile cercare di costruire attorno a sé un nuovo sistema per i prodotti che l'azienda concepisce, per i prodotti che vende, per i servizi che eroga, se mira a realizzarli sul serio?

Gianluca Galletti, Executive Vice Presidente International Olivetti
È sicuramente più impegnativo. La mia storia personale in Olivetti è molto breve, sono in Olivetti da tre anni, ma faccio questa breve parentesi per dire che la passione manageriale al mio ingresso in Olivetti è proprio stata quella di raccogliere una sfida, e capire se c'era la possibilità di difendere, costruire, arricchire un patrimonio incredibile, di intangibile e di innovazione, oppure si poteva solo accompagnarne il declino. Partirei da una prima riflessione, su come si fa innovazione oggi, al di là del farla in Olivetti. Olivetti ha ovviamente un valore di intangibile enorme, il *brand* in senso ampio, rappresentato da una cultura d'azienda, una cultu-

ra di territorio, che però non va solo celebrata, va in qualche maniera rinnovata. Allora il problema è come rinnovare questa pulsione. Ritorniamo alla domanda iniziale, su come si fa innovazione oggi: nulla è più com'era in precedenza, l'innovazione che l'Olivetti concretamente ha deciso di riproporre - Adriano Olivetti era molto concreto, al di là di essere un visionario - è qualcosa di molto diverso da quello che si faceva solo cinque o sei anni fa, ma soprattutto deve rispondere al mondo che cambia. L'innovazione, prima di tutto, non è innovazione che si fa da soli; l'hanno detto questa mattina in maniera molto esplicita nei loro due interventi i professori universitari Perulli e Poma: non si innova in solitudine, neanche una grande azienda può farlo, tanto meno le PMI. Olivetti non è più una grandissima azienda, è una media azienda. Fino a qualche tempo fa era ancora possibile, si faceva un'innovazione di *design*, un'innovazione, come dire, di affinamento artigianale, anche nelle piccole PMI, ora non è più possibile. La strada che concretamente Olivetti ha intrapreso, è una strada duplice che risponde ad uno slogan che si chiama *complementary innovation*, cioè fa innovazione complementare. Cosa fa quindi? Costruisce innovazione, ma appoggiandosi all'innovazione di altri e stimolando l'innovazione di altri. Nel mondo dell'*Information Technology*, dove alla fine Olivetti gioca il suo ruolo importantissimo, per continuare a innovare bisogna dialogare con i grandi innovatori strutturali, che sono coloro che gestiscono i grandi volumi di innovazione. L'Italia non è più in grado di produrre questi volumi di innovazione nel mondo dell'*Information Technology*, lo possono fare Google, Microsoft, l'Intel, e quindi è molto importante dialogare con chi può innovare a questo livello, facendo innovazione di base; sono pochi i *player* nel mondo, ed è strategico intraprendere con essi una relazione di co-innovazione. Quindi fare innovazione complementare significa dialogare con questi mondi e attraverso la loro innovazione di base, che di per sé tende ad essere un po' sterile, concepire, questo sì con creatività, uno strato di innovazione complementare; in questo Olivetti, e il talento che ruota attorno a Olivetti, possono ancora creare valore. Per inciso, anche la storia di Google si ricollega a quello che ci hanno detto stamattina i professori universitari, e cioè che un conto è l'innovazione accademica e un conto la sua applicazione; Google nasce da un'innovazione accademica,

da un articolo di ricerca non applicata, che è stato sviluppato dagli inventori di Google in una soluzione concreta, in una soluzione di *business* e di ricerca applicata.
Torno all'argomentazione iniziale, per ribadire che, da una parte, essere *complementary innovator* significa ragionare con questi grandi attori dell'innovazione, non si può prescindere da loro, dall'altra, bisogna sviluppare tutto questo attraverso il *brand* dell'intangibile, attivando quindi la capacità di innovazione espressa da soggetti più piccoli, ai quali una Olivetti media o qualsiasi altra azienda medio-grande può fare da sponda per stimolare la loro innovazione, perché questi hanno ancor meno accesso ai grandi sistemi di innovazione. Si tratta di piccoli sviluppatori, un sistema, se vogliamo, molto simile a quello delle application, sviluppato enormemente da Apple, ma che è ancora abbastanza inesplorato sul versante delle applicazioni per le imprese. Olivetti ha coniugato questi due mondi e ha rivoluzionato, come accennava prima Guindani, il suo portafoglio; se non si cambia il portafoglio è difficile anche comunicare che si sta innovando: l'innovazione rimane chiusa in se stessa. Su questo fronte, il tema di "lo faccio in casa o lo faccio fuori?" *Insourcing or outsourcing*? In questo territorio o in un altro territorio? *Make or buy*? È un tema che in realtà cade perché cambiano i paradigmi, non è più *make or buy*, ma è *make and buy*, non è più *insourcing or outsourcing*, è probabilmente un bilanciamento delle due, non è più una geografia solo locale - che è importante, importantissima perché c'è dell'*humus* intangibile nella geografia locale - ma è una molteplicità di geografie. Quando stamattina si parlava di distretti e anche di contributo strutturale dell'economia, dello Stato, all'interno di un'innovazione di distretto, siamo stati provocati giustamente - e in questo mi trovo perfettamente d'accordo col Professor Poma - sul fatto che è l'ora di finirla di riferirsi unicamente a un'innovazione distrettuale, chiusa, bisogna fare qualcosa per aprirsi verso i metadistretti, perché le filiere dell'innovazione sono ovunque. L'avvento di internet ha significato anche l'avvento di un'economia *Wiki*, cioè di un'economia che fa collaborazione. Se adesso si deve progettare dell'innovazione nel mondo dell'*Information Technology* lo si fa con una comunità estesa, che indubbiamente può avere dei poli; il polo del Canavese, per tradizione, è votato verso l'*Information Technology* innovativa, ma non può

chiudersi in se stesso. Quindi le *Wikinomics*, la capacità di fare collaborazione, spinge tutti i soggetti, le imprese, ma anche le università, a non chiudersi in se stessi, in logiche solo distrettuali. I poli devono dialogare tra loro, l'economia di rete è fondamentale anche per fare innovazione concreta dentro le aziende. Olivetti oggi la interpreta così. Se la domanda quindi è: l'Olivetti fa ancora innovazione? Ma soprattutto fa un'innovazione di stampo olivettiano? Domanda che mi sono auto-posto e di cui ho discusso recentemente con Melina Decaro all'ISTAO, in un incontro con giovani imprenditori e giovani manager. L'innovazione di stampo olivettiano credo sia quella che più risponde al lascito essenziale di Adriano Olivetti, dal punto di vista culturale e imprenditoriale: la comunità per Adriano Olivetti non era una comunità chiusa, aveva, certo, un vincolo geografico, tra la fabbrica e il suo territorio, ma era una comunità aperta. Non è un caso che il modo di collaborare con il mondo, il *Wiki*, richiami il concetto di *web community*; e non è un caso se nel lessico in uso, con *community* riemerga il tema delle comunità. Credo che, se Adriano Olivetti dovesse pensare ad una comunità, adesso, sarebbe sì una comunità locale, ma nello stesso tempo sarebbe sicuramente una comunità aperta; quindi una comunità concreta di *business*, una comunità in cui l'innovazione si sviluppa localmente e globalmente e gli investimenti nella scuola si fanno localmente e globalmente. Perché ci deve essere un'assonanza tra l'*intangible* che ho in una valle del Piemonte e l'intangibile che si va creando, in consonanza con questo mondo, magari in una valle dell'India, piuttosto che in una valle della Spagna. Questo è il pensiero nel presente di Olivetti, pensiero che stiamo cercando di realizzare concretamente costruendo nuovi modelli di innovazione.

Carlo Ronca, Fondazione Adriano Olivetti

Ringrazio Gianluca Galletti e vi chiedo il permesso di prolungarci un po' coi tempi, perché le testimonianze mi sembrano così articolate, così complesse, rispetto a quest'orizzonte che davanti a noi si è allargato, che se continueremo ad ascoltare quello che ci dicono i nostri amici presenti alla Tavola Rotonda, forse riusciremo a capire un po' più nel profondo il significato del nome Olivetti in certe vicende, e potremo accogliere ulteriori testimonianze specifiche e originali. Soprattutto credo che vada

riconosciuto il fatto che il nome Olivetti abbia il merito di aver raccolto e stia raccogliendo, su questi temi, anche imprenditori che apparentemente con Olivetti non hanno avuto nulla a che fare, neanche in termini di cosiddetto trasferimento tecnologico. Mi sembra quindi importante continuare ad ascoltare con molta attenzione, per arrivare infine al tema del mercato del lavoro, a cui forse dobbiamo ancora dedicare un po' di attenzione. Anche perché la parola lavoro non l'abbiamo ancora esplicitamente menzionata: abbiamo parlato di capitali, capitali materiali, immateriali e tra questi è compreso anche il lavoro.

Invito a parlare Fabrizio Gatti, Vice Presidente di Finpiemonte. Stamattina avete ascoltato delle cose molto importanti sulle iniziative che la Regione Piemonte ha avviato con i Poli di innovazione. Finpiemonte è un attore essenziale di questa misura regionale e anche di altre, quindi vorrei che il Dottor Gatti ci portasse la sua testimonianza su un intervento di policy così importante per l'innovazione tecnologica - che abbiamo potuto seguire come attori collaterali nell'ambito della nostra ricerca - e su altri elementi innovativi riferiti al bacino piemontese. Il Vice Presidente Gatti potrà integrare il panorama, direi piuttosto negativo, che è emerso dai risultati statistici riferiti alle singole Regioni in questo momento. Le Regioni singolarmente stanno tutte operando e dando un contributo per l'Italia, ma se andate a leggere una delle nostre pubblicazioni, in cui si parla anche della Bilancia dei Pagamenti delle Tecnologie, vediamo che non tutte le Regioni sono uguali; cerchiamo quindi di vedere e capire perché alcune sono diverse, pur in presenza di effettiva produzione di conoscenza.

Fabrizio Gatti, Vice Presidente Finpiemonte

Ringrazio la Fondazione Adriano Olivetti di questo invito. Nei quindici secondi autobiografici, se me li consentite, vorrei dire che il mio ringraziamento personale è enorme, anche perché i primi passi professionali li ho mossi in Olivetti, all'Elea, all'inizio degli anni 80, e quindi, con questa occasione, ho unito un doppio piacere.

Questa mattina sono state dette molte cose delle attività che si svolgono nella Regione Piemonte. Come sapete, la Regione Piemonte ha dal 2006 una legge sulla ricerca e l'innovazione, da cui è nata l'esperienza dei Poli di innovazione, che sono stati descritti benissimo nel corso del convegno e nelle pubblicazioni della Fondazione Adriano Olivetti ad essi relative .

Vorrei quindi usare questi pochissimi minuti per cercare di puntualizzare, attraverso quattro *flash*, che cosa ci può far fare un salto di qualità, perché da questo punto di vista credo che la Fondazione, e le persone che oggi sono qui, possano essere un interlocutore e un alleato importante. Lo dico perché penso che l'Italia sia un po' a un bivio, lo sostengono in tanti, ma questa è la riflessione che prima di tutto ho fatto nel venire qui, oggi, a parlare di asset intangibili. Siamo in un contesto in cui purtroppo l'intangibilità coincide anche con il fatto che scompaiono migliaia di imprese ogni giorno; per questo credo che si debba procedere senza indugi. Non possiamo più permetterci di soprassedere dal tracciare e descrivere in Italia una strada decisa, che rimuova il più possibile i vincoli e i problemi sostanziali che sono di ostacolo all'innovazione e alla corretta valorizzazione degli asset immateriali che le imprese possiedono. Perché dico questo? Perché o si costruisce nei prossimi dodici mesi una infrastruttura sulla quale poggiare tutto ciò che si fa - penso ad esempio alla montagna di finanziamenti che la Regione eroga, all'attività che le grandi imprese conducono, all'apporto fondamentale dei venture capital sull'impresa innovativa - o, diversamente, credo che si corra il rischio di compromettere proprio l'utilizzo migliore di queste risorse.

Un primo punto critico è il seguente: il PIL della Regione Piemonte non cresce da vent'anni (secondo i dati ante crisi 2010, non considerando gli ultimi tre) - vedremo in seguito l'uscita dalla crisi che cosa lascerà - intanto possiamo affermare che il tasso di crescita è rimasto assolutamente uguale.

Il secondo elemento, su cui è importante fare qualche riflessione, è che il PIL del Piemonte è pari al PIL di Israele, preso come un esempio di Paese di riferimento, con una differenza, dal punto di vista dei temi di cui stiamo parlando: cioè che la quantità di capitale pubblico e privato immesso nell'economia israeliana negli ultimi vent'anni ha generato un posizionamento delle aziende, del sistema delle imprese, del *know-how* complessivo del Paese, assolutamente diverso, al netto della posizione di FIAT, che ovviamente tutti conosciamo. Oggi Israele è un Paese di riferimento per mille cose, specialmente nel settore dell'ICT. Senza parlare del fatto che sia la quota degli addetti che la quota di valore

aggiunto prodotta in Piemonte non crescono ormai da qualche decina di anni. Allora, in cosa consiste la differenza? È cambiato il fatto che un dollaro, un euro investito in Israele godeva di fattori strutturali - ad esempio acceleratori dell'innovazione, apportatori di capitali, eccetera - che in Piemonte, invece, non ci sono. Dico in Piemonte ma potrei dire, in realtà, in Italia. Penso quindi ci sia bisogno di porre attenzione ai "soggetti acceleratori" dell'innovazione, come leva di attrazione delle risorse private e pubbliche. La valutazione di un investitore non è solo sui vincoli ma anche sul tempo necessario a trasformare un investimento in un risultato apprezzabile. Se si guardano i dati, gli investimenti in impresa innovativa fatti dal 2004 al 2008 sono raddoppiati nel biennio 2008-2010; l'80% di questi investimenti in imprese innovative in Italia è stato supportato sostanzialmente dal sistema dei venture, la restante parte si distribuisce tra grandi imprese, università e poco altro. Ebbene, il fatto che non si stia ragionando sulle modalità con cui possano essere defiscalizzati investimenti di questo genere, lo trovo francamente un elemento che rischia di andare a compromettere quanto si sta facendo, oltre che sollevare - lo dico senza nota polemica - una riflessione. Personalmente penso che ognuno debba fare il proprio mestiere, e lo dico in particolar modo rispetto al sistema universitario. Cito un altro dato: gli incubatori di impresa che abbiamo oggi in Piemonte sono esperienze sicuramente significative, ma la quota di fatturato per addetto è assolutamente identica tra i quattro incubatori, non cambia, e sopratutto non è cambiata negli ultimi anni. Allora, che cosa significa? Significa probabilmente che quel sistema va molto bene per fare una prima incubazione, ma che c'è bisogno di elementi che generino un'azione *pushing* per cui quelle imprese non rimangano ferme ai 50.000 euro per addetto, come sono oggi. Un secondo flash è sul bisogno di cambiare modelli con cui stiamo ragionando; ad esempio in Piemonte molto è stato fatto con la legge per la ricerca che ho già citato, che permette, tra le altre cose, di sostenere finanziariamente il rientro di cervelli che sono all'estero, ma forse oggi dovremmo anche porci il problema di trovare degli elementi, una piattaforma, che permetta ai nostri talenti che sono andati all'estero di riportare quel *know-how* in Italia, pur rimanendo all'estero. Se scorriamo la statistica dei

primi cento talenti, a livello mondiale, gli italiani compresi in questa statistica sono all'incirca per la metà in Italia, per l'altra metà all'estero; allora c'è chi ha scelto di rimanere, ma chi è andato all'estero deve poter avere un canale per riportare in Italia almeno la competenza o l'effetto che quella competenza può produrre.
Il terzo aspetto, frutto della nostra esperienza, riguarda il problema della bancabilità degli *asset* intangibili. Questo è un problema che non può non essere affrontato; è tra l'altro di oggi la notizia su "Il Sole 24 Ore" di una svalutazione enorme che il sistema delle banche, le prime aziende e i gruppi industriali hanno fatto proprio sugli *asset* intangibili. Il ruolo di Finpiemonte è erogare finanziamenti, quindi ci scontriamo tutti i giorni con queste cose, ed è evidente che dobbiamo affrontare di petto la questione. Un primo problema, sarà una banalità, ma sta nei software decisionali che supportano il sistema bancario italiano; ad oggi il sistema bancario non ha dei *software*, non ha le piattaforme adatte ad esprimere le informazioni derivanti da una valutazione degli *asset* intangibili.

Carlo Ronca, Fondazione Adriano Olivetti
Al ruolo degli "asset intangibili" d'impresa nella mitigazione del rischio di "default" abbiamo dedicato il volume 4 dei Working Paper dalla Fondazione Adriano Olivetti Il Capitale Intellettuale: come condividere la gestione del rischio tra impresa e finanza. Tutto ciò è per la Fondazione Adriano Olivetti assolutamente prioritario.

Fabrizio Gatti, Vice Presidente Finpiemonte
Ci rendiamo conto dell'importanza della questione, e penso che vada affrontata con l'ABI, diversamente non riusciremo a risolverla. Faccio un piccolo esempio: se noi rilasciamo ad un imprenditore un'agevolazione, che prevede la partecipazione in seconda istanza anche della banca - quindi deliberiamo l'agevolazione per un nuovo macchinario, o una nuova attrezzatura - la banca rilascia il finanziamento e quel finanziamento oggi va in centrale rischi ed è considerato alla pari,

come dire, di un incremento di fido. Voi capite che la questione è complicata, per questo ho raccontato questa piccola esperienza; tant'è che noi deliberiamo decine di agevolazioni che poi rimangono lì, perché spesso l'imprenditore che la riceve è al limite della sua capacità di fido e quindi non è in grado di sfruttare l'agevolazione pubblica per innovare i macchinari della propria impresa. L'aspetto dei criteri di valutazione, di analisi e pesatura, non riguarda solo il sistema bancario, riguarda anche le istituzioni pubbliche e coloro che nella pubblica amministrazione lavorano per questo. La valutazione degli *asset* intangibili, purtroppo per chi decide, è una brutta bestia, perché molto spesso non è fatta per l'appunto di cose tangibili; al contempo anche la pubblica amministrazione ha un sistema di norme che privilegia, nelle procedure di assegnazione, criteri che non sono sicuramente quelli dell'intangibilità, che per definizione richiedono un livello altissimo di analisi e un livello altissimo di soggettività. Questa è un'altra contraddizione nei termini enorme, con la quale quotidianamente ci scontriamo; purtroppo abbiamo avuto recentemente anche dei nefasti esempi. Finpiemonte è salita agli onori della cronaca negli ultimi tempi, oltre che per le mille cose che fa, per un'indagine che si è sviluppata su false fatturazioni, frode, eccetera - per la quale ci siamo ovviamente costituiti anche noi - che ha riguardato un centinaio di imprese e proprio sul tema del web; si trattava di contributi a fondo perduto per sviluppo di piattaforme web e cose simili, dove il tasso di intangibilità era importante, che si sono tradotte in una delle frodi più pesanti tra quelle che abbiamo subito negli ultimi anni. Allora, da una parte, dobbiamo per forza inventare nuove norme che permettano oggi alla pubblica amministrazione, che voglia sostenere questo tipo di operazioni, di non avere lo stesso criterio di misura con il quale si aggiudica l'asfaltatura di una strada, o l'acquisto di una penna - non so bene quale sia ma questo ve lo offro come tema di discussione a voi che fate ricerca - dall'altra bisogna inventare delle modalità che contestualmente proteggano l'interesse pubblico, perché, ripeto, la frode più grande che abbiamo subito ha riguardato proprio questo aspetto.

La quarta considerazione, se vogliamo togliere un altro dei lacci - questo lo dico perché sono in un contesto dove l'attenzione al capitale

umano c'è sempre stata -, è che penso che occorra fare una riflessione in termini di capitale umano, non solo rispetto a ciò che serve all'impresa innovativa, ma anche rispetto a cosa fare di quella quota di capitale umano, nel sistema delle imprese, che non ce la fa, che non riesce a star dietro al cambiamento. Diversamente questo rischia di essere un grosso problema, all'alba di un'enorme riconversione produttiva che privilegia specializzazioni e *know-how*: è inutile che ci giriamo intorno, questo Paese ha nei propri processi produttivi migliaia di persone con un basso livello di scolarità, con un basso livello di capacità culturale, di capacità di apprendimento, al di là del titolo di studio; vi parlo di una sorta di analfabetismo di ritorno, più di svariati problemi di questo genere. Se non li affrontiamo, questi costituiscono un laccio anche all'innovazione, perché rischiano di trasformarsi in un costo sociale che andrà a pesare sulla spesa pubblica.

Carlo Ronca, Fondazione Adriano Olivetti

Ringrazio molto il Dottor Gatti perché ci ha chiarito alcuni elementi concreti di ciò che significa capitale umano, intangibili e innovazione nel mondo del sistema complessivo delle imprese e dei loro stakeholder, e quindi anche della finanza.
Passo adesso la parola a David Bevilacqua, Amministratore Delegato di Cisco Italia. Lo lascerei libero di parlare, dopo esserci confrontati a lungo in questi giorni. Cisco ha comunanze straordinarie con la storia dell'Olivetti perché alcune persone che l'hanno fatta via via crescere avevano imparato il mondo globale all'Olivetti - perché l'Olivetti allora era nel mondo globale -. Quindi ci può raccontare, rispetto a questo passato, le modalità con cui le aziende stanno affrontando le sfide globali, e forse questo ci può consentire ancora una volta di guardare avanti in maniera bilanciata. Cisco è un'impresa che è cresciuta per acquisizioni e che ha delle partecipazioni in Italia; dunque associa questo aspetto di locale con l'aspetto di globale, che è la concezione iniziale dell'azienda.

David Bevilacqua, Amministratore Delegato Cisco Italia

Grazie, prometto di essere davvero rapidissimo. Un grazie soprattutto alla Presidente Laura Olivetti per questo invito; per me è davvero un

grande onore ogni volta che posso legare il mio nome alla Fondazione Adriano Olivetti, ad Adriano Olivetti. Essere stato invitato in questo panel per la ricorrenza dei cinquant'anni della Fondazione mi riempie d'onore e vi ringrazio. Cerco di espiare subito le mie colpe: io non ho mai lavorato in Olivetti, neanche un giorno della mia vita, pur avendo lavorato sempre nell'*Information Technology*; sono stato a Ivrea una decina di volte, una poco tempo fa ad un convegno, non di più. Per cui, a dispetto di molti altri miei colleghi di questo settore che sono passati per l'Olivetti, io non vi ho mai lavorato, neppure un giorno. Anzi, per espiare ancora più colpe, per una buona parte della mia vita ho lavorato in aziende concorrenti di Olivetti. Qualcuno potrebbe chiedere: ma allora perché sei stato invitato qua oggi? Intanto per la gentilezza della Presidente, e in secondo luogo perché ho una passione personale per Adriano Olivetti, ma poi credo perché, come si diceva prima, c'è molto di Olivetti all'interno di Cisco, l'azienda per la quale lavoro da quindici anni. C'è molto di Olivetti da un punto di vista di tecnologia: noi facciamo innovazione nella sua interpretazione, se volete, più semplice rispetto magari ad alcune esposizioni accademiche di oggi, parliamo quindi di innovazione di tipo tecnologico. Ecco, molta di questa innovazione è stata introdotta quando a capo della Ricerca e Sviluppo c'era un signore che si chiamava Mario Mazzola, che ha passato una parte importante della sua vita in Olivetti, e con lui Luca Cafiero: un gruppo di ricercatori, di ingegneri che arrivavano da Ivrea, per varie storie personali si sono trovati nella Silicon Valley e sono arrivati in Cisco, quindi molte delle innovazioni che oggi sperimentate con l'utilizzo di internet, sono frutto dell'intelligenza di ricercatori italiani ex Olivetti. C'è anche un'altra componente olivettiana rintracciabile nel modo di fare azienda: questo forse è casuale, ma per chi come me lavora nelle multinazionali, molte delle cose sulle quali è misurato, perché sono valori diffusi in aziende internazionali, come *inclusion and diversity*, l'attenzione al territorio definita come *giving back*, piuttosto che *work-life balance*, o la *Corporate Social Responsability*, cioè tutta una serie di *basework* oggi comunemente adottati per misurare il livello di innovazione delle aziende, sono fondati su molti dei principi e dei valori di Adriano Olivetti e del suo modo di fare azienda. Cisco è fortemente radicata nel

territorio italiano, con un investimento importante in Ricerca e Sviluppo: abbiamo oltre 200 ricercatori in Italia che fanno Ricerca e Sviluppo in collaborazione con le università italiane, a livello mondiale. Ad esempio sulle tecnologie ottiche: quando un cliente nel mondo compra i prodotti Cisco per realizzare le infrastrutture a banda ultra larga - di cui parlerò a breve - in realtà compra un *know-how* italiano che nasce in Italia, esattamente a Monza. Abbiamo anche importanti partecipazioni industriali, non ultima la *partnership* con Expo Milano 2015 per realizzare all'interno di Expo la *Smart City*, con un investimento monetario di 40 milioni; e qui mi ricollego al discorso del Ministro Profumo, in cui parlava di *Smart Cities*, sottolineando anche il legame con il tema dell'urbanistica, che è sempre stato molto presente nella cultura olivettiana. Chiuderò quindi nel modo più rapido possibile, dicendo che uno degli *asset* intangibili credo che sia proprio il digitale. Proprio oggi il "Corriere della Sera" pubblica una nostra ricerca che, come molte ricerche e molti dati che sono stati presentati in questa sede, denuncia il livello di arretratezza del nostro Paese rispetto alle infrastrutture digitali a banda ultra larga; questo vuol dire che molte delle infrastrutture intangibili, che si differenziano da quelle che siamo abituati a vedere, le infrastrutture fisiche, hanno una diretta correlazione con lo sviluppo economico di un Paese. Non è più messo in discussione in nessuna parte del mondo, in nessun tavolo accademico, il fatto che ci sia una diretta relazione tra Paesi e aziende che investono in *Information and Communication Technology* e il loro livello di produttività e di competitività. L'Italia investe circa la metà degli Stati Uniti in *Information and Communication Technology*, e circa il 60% della media europea; allora se dobbiamo parlare di crescita, di innovazione, di rilancio del Paese, credo che un elemento fondamentale, troppo trascurato ancora oggi - sembra un elemento di discussione solo per gli addetti al settore - si chiama digitale, si chiama banda larga. Tutto lo sviluppo che nasce attorno al digitale in questo Paese manca profondamente. Sono convinto che se Adriano Olivetti fosse nato, non come dice il libro un secolo dopo, ma magari anche solo venti anni dopo, e Dio avesse voluto che morisse vent'anni più tardi, oggi parleremmo del nostro Paese in modo completamente diverso e la storia dell'elettronica nel nostro

Paese sarebbe molto, molto diversa. È necessario un forte impegno, sia politico, sia delle aziende, per cambiare questo scenario, o il Paese difficilmente affronterà le sfide che lo attendono, senza poter contare sul digitale come sta facendo a tutt'oggi. Grazie.

Carlo Ronca, Fondazione Adriano Olivetti

Ringrazio, per la concisione e l'efficacia, il Dottor Bevilacqua. La parola adesso a Enrico Loccioni. Mi sembra che Enrico rappresenti un "ramo" della famiglia della cultura Olivetti, diciamo così, un ramo cresciuto dalle parti di Ancona. Questo è stato riconosciuto anche da Bruno Lamborghini che lo capì e lo premiò, due anni fa, se ben ricordo, come Imprenditore Olivettiano dell'anno a Ivrea. Avendo avuto modo di conoscere sia lui e che i suoi collaboratori, e in particolare sua figlia, vorrei che Enrico Loccioni ci parlasse un po' di questa visione imprenditoriale, di come si può creare un'impresa nel modo in cui l'ha creata lui - Enrico Loccioni è un imprenditore-creatore di imprese - e come si può rendere sostenibile, compatibile e, anzi, addirittura fare in modo che abbia dei processi sinergici e di accelerazione con il territorio, così da poter guardare al futuro sempre con maggiore fiducia e serenità.

Enrico Loccioni, Presidente Gruppo Loccioni

Prima di avventurarmi nel racconto, vorrei condividere con voi una domanda, dopo una giornata come questa, di cui posso dire, come ci diceva Novara, "ho imparato anche oggi tante cose". Sono un imprenditore di prima generazione, figlio di contadini dell'area dell'entroterra marchigiano, tra Jesi e Fabriano, territorio in cui i monaci e la mezzadria hanno sedimentato valori e cultura simili a quelli che stamattina Laura Olivetti ci ha ricordato dell'Olivetti. Ma in quel caso la vicenda imprenditoriale comunque appartiene al passato; negli incontri che facciamo, spesso si dice "va bene tutto, ma l'Olivetti non c'è più"; bisogna trovare delle risposte a questa vicenda, sennò finiamo con il raccontarci sempre le stesse cose. Ricollegandomi al lapsus di stamattina di Laura Olivetti - cento anni di Fondazione (cento anni sono passati dalla fondazione dell'azienda) o cinquanta di Fondazione - mi chiedo: ma se la creatura di Camillo Olivetti fosse stata chiusa in una

Fondazione, oggi forse ci troveremmo con Laura Olivetti Presidente di una Fondazione che festeggia i cento anni e con una vicenda imprenditoriale forse ancora salva? Mi collego a questo per parlare di valore, e anche perché è una domanda ancora aperta e funzionale a quelli che sono i nostri modi di lavorare, dopo i primi vent'anni trascorsi sul mercato territoriale. Sono molte le persone che dobbiamo ringraziare, tra cui Giorgio Fuà, di cui oggi si è parlato diffusamente, e che ha molto insegnato a tanti imprenditori marchigiani, o figli di commercianti, su come si può prendere un'iniziativa e assumersi la responsabilità di sviluppare imprese. Ecco, questo spirito di impresa oggi sta venendo meno perché manca il coraggio che hanno avuto Camillo Olivetti, Aristide Merloni, e tanti altri personaggi. Tutte queste considerazioni mi portano a fare una riflessione su come si possa dare una continuità all'impresa, progettando qualcosa insieme a tante persone, che si incontrano anche in queste occasioni; pensare quindi a un'impresa che possa prendere veramente corpo e come sia possibile proteggerla, al di fuori dell'imprenditore. Perché fare impresa comporta un'assunzione di responsabilità verso le persone che coinvolgi, e se un'impresa rimane senza lavoro e mandi le persone a casa, queste vivono una situazione disagiata, come la stanno vivendo in molti a Fabriano: per poca lungimiranza abbiamo 2.500/3.000 persone anestetizzate dalla cassa integrazione. Questa è la chiusura di un mondo, in cui abbiamo sempre lavorato verticalmente, a compartimenti stagni, il pubblico lavora da solo, l'industria lavora da sola e così via, buttando via un sacco di soldi. Avrei voluto chiedere a Carlo Borgomeo - ma purtroppo è andato via - quanto abbiamo ricavato dal 1990 con Sviluppo Italia, con tutti i soldi stanziati per lo sviluppo d'impresa. Fare impresa significa insomma tante cose, e secondo me l'impresa va protetta, e per far questo occorre trovare un qualche meccanismo di protezione, perché, sempre parlando con detti nostri - ma non credo che queste cose siano dette da altre parti in modo molto diverso - la miseria non si sparte: è difficile spartire la ricchezza, ma la miseria non si sparte mai. L'imprenditore, come ci insegnava appunto Camillo Olivetti, è un organizzatore, è un creatore di ricchezza, non uno speculatore, come invece spesso viene visto. La sua impresa non è una

proprietà privata, ma è un bene sociale; però deve poter realizzare i suoi fini, perché se non realizza questo, l'impresa naturalmente è finita. Per questo dobbiamo salvaguardare le imprese che producono ricchezza quando ci sono, perché quando sono scappate non servono più. Oggi ho sentito parlare di manifattura: è fondamentale che la manifattura venga difesa a tutti i costi, perché l'industrializzazione di un prodotto genera una filiera di lavoro che non finisce solo con il prodotto che si vede uscire dalla fabbrica, dietro c'è tutta una lunga serie di storie. E poi ci sono anche tutte le vicende della filiazione di imprese. Io sono nato con Aristide Merloni, ma già nel nostro Gruppo, in quarantaquattro anni abbiamo visto più di 80 ragazzi che hanno avviato delle imprese senza andare a chiedere soldi a nessuno, ma facendo tesoro dell'esperienza, del modello e della rete che hanno trovato con noi. Comunque "regalare il pesce non funziona mai", recita un altro detto, perché devi essere convinto per fare impresa. E si dice anche che "a prima generazione costruisce, la seconda mantiene, di solito la terza si mangia tutto": ecco perché noi abbiamo creato più di 20 anni fa, su questa idea una società, al di fuori di quelle operative, che sviluppasse il futuro. Chiunque è impegnato in un'attività operativa, come un imprenditore o un *manager*, non trova mai il tempo per organizzarsi sulle cose che contano, nel senso che solitamente dà molta più attenzione alle "cose che si contano", cioè faccio questo se mi conviene. Io oggi ho trascorso qui una giornata: se facevo i conti su cosa mi sarebbe convenuto fare, forse non ci venivo, ma invece si tratta di due questioni con priorità diverse: una di breve e una di lungo periodo, e senza scopo di lucro. Rispetto a quest'ultima, all'80% con la nostra famiglia abbiamo pensato di realizzare una Fondazione, che si chiama Summa - la somma di tutte queste cose - e che punta principalmente alla qualità della relazione con il territorio, con la scuola, con i giovani, con la formazione, con tutto quello che è la base dell'impresa. Oggi ho acquisito un altro 10% di convinzione: probabilmente questa iniziativa, questa Summa, la metteremo all'interno appunto di una Fondazione per proteggere la creatura, che è l'impresa. Non vi racconto altro, il resto sono cose che ormai conoscete.

Carlo Ronca, Fondazione Adriano Olivetti

Grazie. E adesso in chiusura chiamo a parlare Gian Paolo Manzella, Direttore del Dipartimento Innovazione e Impresa della Provincia di Roma, in particolare sul tema delle politiche locali per lo sviluppo. Dal confronto preliminare al convegno, abbiamo ritenuto che fosse la persona più adatta a parlarci di quanto, in questo momento, il mercato del lavoro per i giovani sia poco presidiato e di come occorrerebbe presidiarlo al meglio. Quindi ci racconterà di un'iniziativa in realizzazione a Roma, molto interessante, e che in alternativa ai tradizionali centri per l'impiego, potrebbe essere replicata in altre parti d'Italia.

Gian Paolo Manzella, Direttore del Dipartimento Innovazione e Impresa Provincia di Roma

Porto qui un'esperienza di tipo "territoriale" legata al mio lavoro attuale presso la Provincia di Roma. E poiché il tema di oggi è strettamente collegato a quello dell'innovazione, ascoltando i contributi di oggi ho deciso di "innovare", appunto, rispetto a quello che avevo in mente di dire. Il mercato del lavoro, insomma, ci sarà. Ma non da solo. Vi vorrei parlare più in generale di come una pubblica amministrazione può aiutare la crescita ed il cambiamento. Parto da tre brevissime storie.

La prima comincia a Bracciano: è una storia di pescatori che hanno la chiglia delle loro barche attaccata ogni anno da alghe, per cui devono affrontare degli investimenti per risanarle. Negli stessi giorni mi capita di andare allo *spin-off* di Tor Vergata, Spin Over, dove incontro due biologhe che appunto hanno avviato lì la loro impresa: Algares. E queste studiose divenute imprenditrici mi spiegano di essere specializzate nello studio di certi batteri in grado di attaccare le alghe che aggrediscono e deteriorano i monumenti, con applicazione quindi nei beni archeologici. Pongo loro il problema dei pescatori di Bracciano: e le biologhe mi rispondono che si tratta di un problema che forse le loro tecnologie potrebbero risolvere. Ecco, questa è la modalità su cui abbiamo avviato un ufficio sperimentale, che si chiama Officina dell'Innovazione, e che ha precisamente questo compito: sei giovani ricercatori ogni giorno vanno a trovare delle imprese, fanno dei *check-up* tecnologici che servono a capire le loro criticità e

poi cercano di rintracciare chi, nelle Università di Roma e della sua Provincia, è in grado di risolvere quei problemi.
La seconda storia ci porta, invece, a Barcellona, ed è la vicenda a cui si riferiva prima l'ingegner Ronca. Nel corso di un progetto europeo al quale la Provincia aderiva mi capita di partecipare ad una visita tecnica, che ci porta in un luogo che si chiama Puerta 22, un centro per l'impiego molto avanzato. Cosa succede fondamentalmente in questo centro? Ebbene, tutto muove dall'analisi che si fa, in collaborazione con l'Università di Barcellona, su come sarà la città catalana tra trent'anni, su quali saranno i settori che la caratterizzeranno nel futuro. Su questa base si definisce un programma di attività che orienta i ragazzi nelle scuole, dicendo loro: "guardate voi dovete immaginarvi che Barcellona sarà questo quando farete il vostro ingresso nel mondo del lavoro". Quindi a Puerta 22 si fa orientamento ai ragazzi che si affacciano nel mondo del lavoro ed a quelli che escono dall'Università. E lo si fa con una precisa "idea di città" in testa. Ed accanto a questo, e con lo stesso indirizzo strategico, si fa anche formazione a quelli che ad un certo punto o perdono il lavoro o decidono che vogliono cambiarlo. E questo viene realizzato attraverso un *check-up* delle singole capacità tecniche e un lavoro di coordinamento con i diversi *stakeholders* della città. Per cui se viene fuori dal mio *check-up* che ho un problema, per esempio, nel parlare in pubblico, piuttosto che nell'occuparmi di *accounting*, o nel parlare in inglese, ecco che ho a disposizione dei corsi in quelle materie specifiche. Corsi, ed è interessante sottolinearlo, che vengono impartiti da esperti di quelle stesse materie che sono "prestati" dalle imprese del territorio: dalle multinazionali alle grandi imprese della città. A partire da quell'esperienza noi abbiamo fatto un accordo con la città di Barcellona e abbiamo importato il modello a Roma in un luogo che si chiama Porta Futuro, a Testaccio e che sta progressivamente prendendo piede. Ed il cambiamento si vede. Porta Futuro sta modificando la percezione dei centri per l'impiego. Oggi, se voi ci andate, troverete un posto bello, pieno di giovani che consultano computer con *software* che permettono di fare ricerche sulle possibilità di lavoro, aiutati da dipendenti che conoscono la loro materia. Insomma è un posto vivo; un luogo in cui si va con la speranza di trovare un

lavoro e con la certezza di trovare un servizio di qualità.
La terza storia è quella di *InnovAction Lab*. È un corso-concorso promosso da professori di Roma Tre, delle Facoltà di Economia ed Ingegneria, che hanno deciso di "rompere gli steccati" tra le diverse Università di Roma e tra le sue diverse Facoltà. Questi professori ogni anno fanno una *call* - in cui chiamano appunto studenti di tutte le Facoltà e tutte le Università dell'area metropolitana - per riunire ragazzi interessati ad un corso sull'innovazione. Coloro che decidono di partecipare vengono radunati in una grande sala, un esperto di team building li unisce in diverse squadre - obbligatoriamente interdisciplinari - e queste squadre competono per chi ha l'idea di impresa più innovativa e brillante. A valutare è una giuria composta da *venture capitalist*, *business angels* ed altri operatori del settore e chi vince va in Silicon Valley per venti giorni, per un *training* e per incontri con i *businessman*, oppure in Israele, o in altri luoghi in cui sviluppare la propria vocazione.
Allora, veniamo alla morale di queste storie: quali suggerimenti ne emergono per l'azione di una pubblica amministrazione di livello locale in questo momento?
Prima di tutto, una pubblica amministrazione può contribuire ad abbattere i costi di informazione: alti, se non altissimi, in una società complessa come quella di oggi ed in una realtà metropolitana articolata come quella di Roma. E, quindi, far conoscere le persone, creare reti tra le eccellenze, aiutare a sviluppare dei rapporti che poi portano al *business*. Pensate alla prima storia: i pescatori avrebbero avuto la loro barca mantenuta con tecniche scientifiche ed una giovane impresa start-up avrebbe trovato dei clienti: e tutto questo semplicemente unendo due soggetti privati in dialogo tra di loro.
La seconda storia ci dice dell'importanza di concepire l'amministrazione come un agente di cambiamento. Porta Futuro è un luogo che sta cambiando la percezione di quello che è un centro per l'impiego, che sta dando nuovamente fiducia a studenti e ad imprese su cosa il pubblico può concretamente fare. E, punto importante, è un'iniziativa che è nata andando fuori, cercando di capire quello che si fa all'estero, per poi riportare l'esperienza qui all'interno.
La terza storia ci parla di un'azione culturale che la pubblica ammini-

strazione può e deve condurre: *InnovAction Lab* è un'iniziativa che mira a trasformare proprio sotto questo profilo l'area metropolitana, ed è la ragione per la quale noi come amministrazione la stiamo sostenendo. Sta, in primo luogo, abituando i ragazzi al dialogo con loro coetanei di altre facoltà; sta mettendo le basi per un dialogo tra diverse specializzazioni. Vedete, io che ho studiato legge all'inizio degli anni Novanta del secolo scorso, non ho mai avuto l'occasione di conoscere e confrontarmi con un designer o un ingegnere o un biologo. Stavo alla Sapienza, frequentavo i miei corsi, al massimo facevo un corso a Scienze Politiche, forse qualcuno anche di Economia, ma non mi sono mai spinto a conoscere persone che studiassero Fisica, Medicina, Geologia. E questo in una società che deve fare della multidisciplinarità la base per il suo sviluppo economico è un terribile handicap, come è emerso in diversi degli interventi che ci sono stati. Secondo punto - e qui mi ricollego a quello che diceva Marco Boglione - InnovAction Lab aiuta questi ragazzi a pensarsi come degli imprenditori. Quel 1% di ragazzi che guardano all'essere imprenditore di cui parlava Boglione è un dato drammatico del nostro Paese; bisogna esserne consapevoli. Ed invece attraverso il corso questi ragazzi si abituano a parlare tra loro, a competere, a presentare un'idea innovativa di fronte ai migliori *venture capitalist* d'Italia. Questo li obbliga a fare un salto di prospettiva, a passare dall'essere studenti ad essere professionisti, perché quella presentazione deve avvenire in sette minuti, ed in quel tempo debbono saper esporre le loro idee in maniera efficace, convincente. Dal punto di vista economico, dell'idea, della sua sostenibilità, del mercato in cui si va a collocare. Insomma debbono ragionare da imprenditori.
La difficoltà più forte in tutto questo? La "narrativa" - e, quindi, la cultura - da cambiare.
Trovo che ci sia una grande difficoltà a far dialogare il mondo dell'università con il mondo dell'impresa, serve un *door-to-door* per farlo; ma il dialogo è difficile anche tra industria tradizionale e industrie creative; tra tradizione scientifica e tradizionale legale. Tutti impedimenti che in prospettiva limitano la nostra competitività.
Questo dato emblematico dell'1% ci fa capire che deve cambiare quello che gli statunitensi chiamano il *role model*, cioè i ragazzi devono capire che

fare impresa, essere imprenditori, proporsi di innovare, l'attenzione alla multidisciplinarietà, la ricerca del cambiamento, sono valori positivi: ai quali aspirare. Ed accanto a questo vi è, poi, l'esigenza di concepirsi come una comunità con valori simili ed un disegno progettuale condiviso. Per arrivare a questo vanno rotte le barriere che ancora dividono la nostra economia e la nostra società e che impediscono la costruzione di un ecosistema favorevole all'innovazione. Ed è per questo che è interessante un progetto come *InnovAction Lab*: i suoi moduli obbligano da subito gli studenti a passare ad un linguaggio comune.
Ecco per costruire una nuova "narrativa" - necessariamente aderente a fatti - il pubblico è essenziale. E qui sta il paradosso: la pubblica amministrazione arriva a questo appuntamento - che comporta interventi concreti a partire dalle scuole ed un investimento di lungo periodo - fiaccata dalla debolezza finanziaria e da quella, diciamo così, "reputazionale". Di fronte a questo stato di cose si richiede veramente un'alleanza con gli *stakeholders* privati più rilevanti del territorio italiano. Ed in questo mi associo a quanto diceva Bevilacqua nel suo intervento; si deve impostare un rapporto diverso tra pubblico e privato, un rapporto che permetta di portare avanti un progetto di lungo termine per l'Italia, un progetto che deve avere delle parole chiave, e tra queste parole chiave ci sono sicuramente quelle cui è dedicato il convegno di oggi.
Vorrei concludere con un saluto speciale a Laura e Melina per avermi invitato e con un ricordo personale. Da ragazzo stavo spesso con i "grandi" e in molte delle giornate estive uno dei miei privilegi è stato quello di essere ammesso - pare, la vulgata familiare così vuole, con grande simpatia del proprietario - nel gozzo di Roberto Olivetti. Sono giornate che ricordo come momenti belli della mia giovinezza, momenti in cui ascoltavo i "grandi" parlare, discutere, raccontare. E mi fa piacere pensare che Roberto sarebbe stato contento nel sentirmi parlare, dopo tanti anni, dell'Olivetti e di come questa esperienza tocca, sotto più di un profilo, il mio lavoro attuale.

Carlo Ronca, Fondazione Adriano Olivetti
Ringrazio il Dottor Manzella, che fra l'altro, ci ha dato delle eccellenti idee sul-

l'iniziativa "Innovare per Intraprendere" che stiamo lanciando ad Ivrea, che mi sembra sia una delle cose concrete che possiamo fare per i giovani e per il futuro.
Siamo così giunti alla chiusura dei lavori della Tavola Rotonda e vorrei brevemente aggiungere delle osservazioni conclusive. "Competere con la conoscenza" porta a considerare la competitività in modo nuovo: non più legata alla prospettiva che induce a credere che i Paesi, come le squadre di calcio, vincono solo se l'altra squadra perde. Piuttosto, se si prendono in considerazione e si rileggono i concetti di "creazione di valore" e di "catena del valore" alla luce delle più recenti analisi sulla natura dell'economia della conoscenza, la crescita economica di un Paese , quando avviene, è determinata dalla capacità di rendere disponibili nuove risorse, prospettive e prodotti basati sulla implementazione collettiva del Capitale Intellettuale: questo è un cambiamento di paradigma.
Dove stiamo andando? Possiamo dedurlo dalle riflessioni, valutazioni e proposte su ruoli, responsabilità, politiche, strategie e prospettive per lo sviluppo, che emergono dalle testimonianze rese da imprenditori e policy maker alla Tavola Rotonda. Non vorremmo dunque concludere con questa giornata, ma invitare tutti a proseguire insieme e concretamente nel lavoro sin qui svolto, consapevoli dell'urgenza e della necessità di (ri)trovare le radici della crescita, attingendo alle tre parole chiave, richiamate da Patrizio Bianchi ad inizio della giornata: skills (competenze), dexterity (organizzazione produttiva) e judgement (visione critica). Le tre "C": competenze, capacità, critica sono oggi la traduzione più efficace del concetto di intangible che la Fondazione ha posto ad emblema della propria ricerca.

CONCLUSIONI

Le riflessioni del convegno: una sintesi.

L'impegno della Fondazione Adriano Olivetti per le direzioni del cambiamento.

Melina Decaro
Segretario Generale della Fondazione Adriano Olivetti

La filantropia per un progetto di territorio responsabile: come trovare i nuovi spazi di crescita

Imprese e imprenditori nel 2012: nuovi paradigmi attorno alla creazione di Valore condiviso

Il "territorio responsabile" e i beni collettivi: il ruolo della filantropia

Una proposta di metodo di lavoro nel "territorio responsabile"

Dal "local content" al sistema d'intelligenza collettiva: indirizzi per lo sviluppo locale

Carlo Ronca
Responsabile per la Fondazione Adriano Olivetti
per i programmi sul Capitale Intellettuale

Le riflessioni del convegno: una sintesi.

Melina Decaro
Segretario Generale della Fondazione Adriano Olivetti

Gli interventi degli studiosi nelle due sessioni del Convegno e le testimonianze rese dagli imprenditori e dai *policy maker* nella successiva Tavola Rotonda offrono, rispetto ai nuclei tematici oggetto dell'incontro, un insieme di riflessioni, valutazioni, proposte e raccomandazioni che consente di delineare nuove prospettive e nuove soluzioni strategiche ai problemi dell'innovazione, individuando nuovi ruoli e responsabilità in un percorso di sviluppo sostenibile dei territori e delle loro imprese.
Nella loro ricchezza e complessità di sguardi e punti d'osservazione, tali interventi sono accomunati da uno stretto legame tra riflessione teorica e conoscenza applicata ai processi di innovazione: i due momenti in cui si è scandito il Convegno, infatti, non corrispondono ad una formale distinzione tra un approccio teorico ed un approccio operativo alle tematiche proposte. Ne sono testimonianza sia il fatto che alcuni dei relatori delle prime due sessioni del Convegno hanno avuto ed hanno un impegno attivo nelle istituzioni o negli organismi di indirizzo delle politiche di innovazione, così come non mancano le esperienze di ricerca e *policy making* tra i partecipanti alla Tavola Rotonda; sia il fatto che le chiavi di lettura e le soluzioni strategiche emerse dai vari contributi dei partecipanti, frutto di conoscenze ed esperienze diverse, presentano sostanziali elementi di convergenza e unitarietà.
Dalle proposte emerge l'esigenza di riprogettare le politiche di sostegno allo sviluppo, attraverso un percorso di lavoro che è necessario perseguire ed alimentare quanto prima, in conseguenza delle urgenze imposte sia dalla crisi, sia dagli obiettivi e dalle opportunità offerte dai programmi europei per lo sviluppo e per l'innovazione (*Europa 2020* e

Horizon 2020).
Alla base delle indicazioni emerse nella giornata vi è un pensiero comune: le soluzioni oggi ai problemi della crescita non possono che fondarsi sulla conoscenza, la valorizzazione e l'implementazione di quell'insieme di valori, competenze e saperi condivisi che rappresentano gli "intangibili" di una comunità e che costituiscono la base per la creazione di valore nella Società della Conoscenza. In altri termini, esiste un legame imprescindibile tra innovazione, intangibili (nelle diversi componenti del Capitale Intellettuale) e territorio. Tale paradigma, posto al centro della riflessione promossa dalla Fondazione Adriano Olivetti, ha trovato pieno riscontro, teorico ed empirico, nelle analisi e nelle esperienze riportate, sostanziandosi in proposte concrete.
Si è chiarito infatti che alla base di ogni prospettiva di sviluppo deve risiedere la consapevolezza, che per scongiurare il pericolo del declino - una minaccia non solo per il nostro Paese ma per l'intera Europa - occorre riscoprire le radici della crescita ed alimentarle, come espresso con "lucida" passione nel contributo di Patrizio Bianchi.
Le criticità strutturali nell'attuale sistema economico, drammaticamente evidenziate dalla crisi in atto, ci impongono - sottolinea Patrizio Bianchi - di ritrovare tali radici proprio laddove le ha individuate il grande pensiero economico e politico (a partire da Adam Smith, arrivando fino a Ralf G. Dahrendorf), cioè nell'insieme di conoscenze e competenze individuali, nella capacità di organizzare tali competenze in una struttura produttiva, nell'espressione di una visione critica, cioè di una capacità strategica e di indirizzo. Sono le stesse componenti del Capitale Intellettuale che la Fondazione Adriano Olivetti ha posto al centro della propria attività di elaborazione teorica e di indagine sul campo. In un sistema economico nel quale è destinata a contrarsi la quota di valore aggiunto ad alta intensità di capitale tangibile, le possibilità di sviluppo sono rappresentate dalla capacità di generare ricchezza dal capitale intangibile, innovando ed investendo sulla conoscenza individuale e collettiva. Queste radici della ricchezza - che Patrizio Bianchi individua in prima istanza nel "capitale umano", ma che assumono anche gli elementi della dimensione "capitale organizzativo" che indirizza le diverse conoscenze ed abilità in una organizzazione pro-

duttiva ed inquadra la visione strategica dell'impresa che si sostanzia nel *management* - non sono solo elementi interni all'impresa. Essi sono strettamente collegati con il territorio e la comunità in cui l'impresa opera, perché è nel territorio e nelle comunità che si sedimentano storicamente i saperi e si realizzano quelle relazioni che consentono trasferimenti di conoscenza, in un processo osmotico di arricchimento reciproco.

Come espresso nell'intervento di Carlo Trigilia, il concetto di innovazione, quale motore dello sviluppo, assume il contenuto di costruzione sociale, che non attiene solo alla capacità organizzativa dell'impresa; tale integrazione si realizza grazie alla sintesi ed alla messa in rete di risorse diverse - identificabili con il "capitale relazionale" - provenienti dal territorio e dalla comunità in cui l'azienda è radicata. Nel disegnare una nuova prospettiva di sviluppo assume, pertanto, un'evidenza cruciale il ruolo dei territori e delle reti di relazioni interne ed esterne ad essi quali incubatori dell'innovazione.

Testimonianza emblematica della centralità del rapporto tra impresa e territorio, tra innovazione e capitale umano è proprio l'esperienza olivettiana, più volte richiamata nel corso del Convegno e presente nei contributi di alcuni degli imprenditori partecipanti alla Tavola Rotonda, legati in modo diretto o indiretto all'Olivetti. I semi lasciati dalla visione di Adriano Olivetti - allora in controtendenza rispetto ad una concezione fordista dell'innovazione - hanno continuato a vivificare ed a svilupparsi: nel capitale intangibile delle imprese del Canavese e nella loro capacità di fare innovazione, come evidenziato dall'indagine sul campo "Il Censimento", condotta dalla Fondazione Adriano Olivetti; ma anche più diffusamente nelle esperienze di *manager* e imprenditori che hanno dato contributi importanti alla ricerca e all'innovazione sia in Olivetti che in altre realtà imprenditoriali, come testimoniato da David Bevilacqua (Cisco) e Pietro Guindani (Vodafone).

La nuova attenzione ai territori impone di ripensare i contenuti delle politiche pubbliche di sostegno all'innovazione: l'indagine, illustrata da Carlo Trigilia dimostra come sia ormai insufficiente l'esclusivo criterio di sostegno economico alla singola impresa o al singolo settore ma come sia necessario indirizzarsi verso politiche di rete, che facilitino la

creazione di relazioni tra i diversi attori dell'innovazione, quali le imprese, le università, i centri di ricerca e le istituzioni finanziarie specializzate. Occorre individuare e valorizzare le specifiche caratteristiche vocazionali presenti nei singoli territori e cercare di promuovere beni collettivi tarati su tali caratteristiche. Occorre, in altre parole, ripensare i modi in cui l'operatore pubblico può intervenire a sostegno dell'innovazione e della crescita.

Le evidenze statistiche presentate da Carlo Trigilia mostrano, infatti, che anche in Italia l'innovazione si sviluppa (se misurata sulla base dei parametri relativi alla presenza di imprese e di addetti impiegati nelle aziende ad alta tecnologia) in preponderanza nelle città metropolitane, ma in modo rilevante anche nelle medie ed in alcune piccole città universitarie, laddove sono presenti fattori di contesto legati alle risorse ed alle infrastrutture locali, quali economie esterne frutto di beni collettivi, dotazioni di risorse naturali e umane), presenza e trasformazione di grandi imprese. E tuttavia nel nostro Paese occorre rafforzare adeguati fattori di agenzia (soprattutto attori collettivi pubblici e privati, università), per innescare processi di sviluppo.

Un ruolo centrale per le politiche di sostegno all'innovazione è riconosciuto, negli interventi dei diversi relatori, alla filantropia, i cui attori sono chiamati ad assumere un ruolo operativo nei territori, divenendo soggetti di riferimento strategico di un processo di sviluppo economico, sociale e culturale. Tale azione non può limitarsi alle attività di studio e di ricerca teorica, ma comporta un intervento sul campo, attraverso la promozione di reti relazionali e proposte progettuali condivise: a partire dalla formazione e dall'istruzione, dal trasferimento di conoscenza, fino alla definizione di piattaforme di dialogo tra gli *stakeholders* di un territorio.

Tali prospettive sono riconducibili a quanto affermato, nel suo intervento ad apertura dei lavori del convegno, da Laura Olivetti, sviluppando il pensiero di suo padre: le Fondazioni non devono essere intese solo come enti assistenziali o di erogazione finanziaria, ma piuttosto come centri di libera elaborazione e produzione culturale, in grado di generare internamente un contributo analitico e operativo per la comprensione e la soluzione delle principali criticità di una società in tra-

sformazione. La Fondazione Adriano Olivetti ha continuato e continua ad ispirarsi a questo pensiero, come testimoniano i risultati del programma *Ivrea 2008-2012*, pubblicati nel Rapporto presentato in occasione del Convegno, nonché nelle prospettive di sviluppo a cui si accennerà.

Nel corso della Tavola Rotonda è emersa, altresì, un'altra modalità di coniugare sviluppo e filantropia: si tratta dell'esperienza testimoniata da Vincenzo Manes (Gruppo KME). In questo caso un'impresa matura, con ristretti margini di innovazione, è riuscita a creare innovazione, occupazione, sviluppo e crescita di un territorio attraverso l'impegno filantropico, dimostrando che le imprese possono contribuire a generare sviluppo anche facendosi promotori e incubatori di imprese sociali.

Nel delineare i contenuti di nuove politiche di sostegno dell'innovazione - come emerge dagli interventi di Paolo Perulli e Lucio Poma - è necessario tener conto, in riferimento al nostro Paese, di alcuni vincoli stringenti rappresentati: dalla condizionalità europea del nuovo programma quadro *Horizon 2020* e dalla dimensione - intersettoriale e interdisciplinare - che sta assumendo, nella realtà produttiva odierna, il rapporto tra impresa, ricerca ed innovazione. È questo un percorso obbligato a cui ricondurre le azioni di sostegno.

La prospettiva di *Horizon 2020* è quella di non disperdere le risorse finanziarie europee in una miriade di progetti di ricerca, bensì di concentrarle su un numero limitato di grandi progetti che presentino, inoltre, la caratteristica di essere funzionali al sistema produttivo e di avere immediata applicazione nell'economia reale, per generare sviluppo ed occupazione. In ambito europeo si stanno già formando *cluster*, raggruppamenti regionali guidati dalla ricerca, in grado di realizzare piani congiunti, in un'ottica di cooperazione anche transfrontaliera. La competizione per l'assegnazione delle risorse europee si svolge, quindi, in un "mercato" in cui esistono forti barriere all'ingresso: è necessario raggiungere una massa critica minima per poter competere, e nel nostro Paese tali processi aggregativi sono ancora in divenire. Si impone, quindi, come evidenziato da Paolo Perulli, la necessità di costruire sistemi macro-regionali (attraverso bandi trans-regionali), che coinvolgano una pluralità di attori del mondo dell'impresa e della ricerca, per

sviluppare alleanze con i sistemi degli altri Paesi, anche in modo sussidiario rispetto a tali sistemi.
Le esperienze avviate da diverse regioni italiane nell'ambito delle politiche di sostegno all'innovazione - negli interventi di Lucio Poma e Paolo Perulli sono state esaminate, in particolare, quelle delle regioni Emilia-Romagna e Piemonte - necessitano nella prospettiva di *Horizon 2020*, di un coordinamento e di una *governance* multilivello. In tale quadro assumono rilevanza le operazioni strategiche interistituzionali (imprese, università, enti pubblici di ricerca) con valenza interdisciplinare ed internazionale, finalizzate ad integrare ricerca-formazione-innovazione per la nascita e lo sviluppo di *Cluster* Tecnologici Nazionali, propulsori della crescita economica sostenibile dei territori e dell'intero sistema economico nazionale[36].
Si è accennato sopra all'esistenza di vincoli riconducibili ad una nuova odierna declinazione del rapporto tra ricerca, impresa ed innovazione, come hanno sottolineato Lucio Poma e Gian Paolo Manzella nei loro interventi. L'innovazione è trasversale e multidisciplinare: ogni singolo processo coinvolge, infatti, settori, ambiti e conoscenze diverse. Ciò implica l'impossibilità per le imprese di poter internalizzare tutta l'attività di ricerca, ma impone anche un diverso ruolo nelle università, e, più in generale, il formarsi di una mentalità multidisciplinare, che integri, piuttosto che contrapporre i diversi campi del sapere. La necessità di fare collaborazione, deve spingere tutti i soggetti, le imprese, ma anche le università, a non chiudersi in se stessi, in logiche solo distrettuali. L'economia di rete è fondamentale anche per fare innovazione concreta dentro le aziende, come ribadito da Gianluca Galletti (Olivetti).

L'impegno della Fondazione Adriano Olivetti per le direzioni del cambiamento
La Fondazione Adriano Olivetti ha operato in questi anni per conservare e valorizzare ciò che l'esperienza di Adriano Olivetti ha disseminato sul territorio: le architetture e i saperi. E tuttavia, come ha osservato il Professor Poma "questi saperi, conoscenza tacita o codificata, depositati nelle persone, costituisce una 'semina' straordinaria, la più importante che abbiamo ad oggi, ma non produce automaticamente

[36] Cfr. Decreto Direttoriale MIUR, 30 maggio 2012 n. 257.

effetti sul mercato […]. Oggi i meccanismi di mercato non portano innovazione: quella "semina" va riproposta e riorganizzata, vanno fatte emergere le risorse latenti, disperse o male utilizzate e, raccogliendo i frutti di questa nuova semina, avremo un raccolto straordinario".
Come altre istituzioni filantropiche, la Fondazione Adriano Olivetti è chiamata oggi ad assumere un ruolo di maggiore responsabilità e impegno, cioè quella di farsi soggetto operativo e di riferimento per il territorio, in un momento di crisi che impone a tutti di agire con tempestività e concretezza.

Questa è la sfida e l'impegno che vorremmo proseguire, non da soli, ma con e per le nostre comunità e verso queste direzioni:

- *Verso una diversa società civile in cui la parola crescita torna ad essere un obbiettivo condiviso.*
- *Verso diversi (nuovi) paradigmi per il management d'impresa e il policy making per lo sviluppo.*
- *Verso una diversa specializzazione "sostenibile" dei processi di produzione di conoscenza e del lavoro umano.*
- *Verso nuovi ruoli per imprese e imprenditori.*
- *Verso una comprensione diversa sia dei fattori che contribuiscono alla crescita sia del funzionamento dei sistemi d'intelligenza collettiva (a partire dal capitale umano).*
- *Verso la valorizzazione della dimensione comunitaria per lo sviluppo e per la crescita.*

La filantropia per un progetto di territorio responsabile:
come trovare i nuovi spazi di crescita

Carlo Ronca
Responsabile per la Fondazione Adriano Olivetti
per i programmi sul Capitale Intellettuale

Imprese e imprenditori nel 2012:
nuovi paradigmi attorno alla creazione di Valore condiviso

Le soluzioni ai problemi della crescita risiedono particolarmente oggi nella capacità di innovare ed investire sulla conoscenza individuale e collettiva, l'elemento costitutivo e fondante dell'esperienza di Adriano Olivetti. Per l'aumento della produttività è necessario combinare investimenti, innovazione e capitale umano in modo che la crescita sia adatta alle caratteristiche e alle specificità con cui, nei diversi territori, si opera sulla conoscenza, partendo dalla capacità di utilizzare la conoscenza che si possiede nel presente.

Alla conclusione del cosiddetto "Management Century"[37] è essenziale interrogarsi sulle prospettive offerte dal secolo che si è aperto. Le riflessioni e i casi di studio vertono, in particolare, sul ruolo fondamentale svolto, nelle imprese, dalle azioni individuali e collettive che rendono possibile l'innovazione, baricentro della nuova età del *management*. Sulla base di quanto postulato da Michael E. Porter[38] la rappre-

[37] Vedi Walter Kiechel III, *The management Century*, in "Harvard Business Review", November 2012; Il cosiddetto "Secolo del management" prese avvio nel 1911 quando Frederick Winslow Taylor pubblicò *The Principles Of Scientific Management* (prima edizione italiana nel 1952, voluta da Adriano Olivetti per le sue Edizioni di Comunità, come quasi tutti i principali titoli della letteratura americana inerenti la disciplina del *Management* fino a, e dopo, quegli anni). Nel volume, l'ingegnere statunitense Frederick Winslow Taylor (1856-1915), teorizzava lo *Scientific Management* (organizzazione "scientifica" del lavoro rispetto a quella, più operativa, del *task management*), per cui la realtà organizzativa dell'azienda veniva riformulata a partire dalla conoscenza "scientifica" dei processi produttivi. Poco dopo, nel 1922, nasceva la "Harvard Business Review" il cui obiettivo, descritto da Wallace B. Donham, allora preside della *Harvard Business School*, era quello di esplorare "how a proper theory of business is to be obtained" in quanto "the development, strengthening, and multiplication of socially minded business men is the central problem of business".

[38] Michael E. Porter, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York 1985; cfr. anche Michael E. Porter, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano 1987.

sentazione dell'impresa attraverso lo strumento "catena del valore" non confina ed isola la singola unità produttiva rispetto ai fenomeni di creazione di valore che si sviluppano al suo esterno. La "dottrina del management"[39], con l'applicazione di questo strumento, si è infatti evoluta nel tempo, sino a produrre estensioni utili a comprendere le esternalità che interagiscono con le risorse e attività dell'impresa e che generano "valore condiviso"[40]. Questo vorrà dire nuove strategie, secondo la definizione di Michael E. Porter[41]: "Strategy is about making choices, trade-offs; it's about deliberately choosing to be different"; questo significa un ampliamento della visione e missione dell'impresa, con l'ingresso di nuovi attori nella loro formulazione e attuazione. Nella formulazione dei paradigmi per la "creazione di valore" e di vantaggio competitivo nell'era della complessità, altri pensatori del *management* si affiancano a Porter nel disegnare i "sistemi di intelligenza collettiva"[42].

Scrive Michael E. Porter[43]: "Sebbene le attività generatrici di valore siano i blocchi costitutivi del vantaggio competitivo, la catena del valore non è una collezione di attività indipendenti, bensì un sistema di attività interdipendenti, correlate da collegamenti all'interno della catena del valore. I collegamenti sono relazioni che si stabiliscono tra il modo in cui viene eseguita una attività generatrice di valore e il costo o la prestazione di un'altra"[44].

[39] Cfr. Nota [37].

[40] Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Creating shared value - How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth*, in "Harvard Business Review", January-February 2011; Michael E. Porter, Greg Hills, Marc Pfitzer, Sonja Patscheke, Elizabeth Hawkins, Measuring Shared Value. How to unlock Value by Linking Social and Business Results, Report di FSG, nonprofit consulting firm specializing in strategy, evaluation and research, October 2012.

[41] Michael E. Porter, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York 1985. V. Michael E. Porter, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano 1987.

[42] Cfr. Peter H. Christensen, *Knowledge management: perspectives and pitfalls*, Business School Press DK, Copenhagen, 2003; Tom. Davenport, *Enterprise 2.0: The New, New Knowledge Management?*, Harvard Business Online, Feb. 19, 2008; Thomas W. Malone, *The Future of Work. How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style, and Your Life*, Harvard Business School Press, 2004.

[43] Michael E. Porter, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York 1985. Dice ancora Porter nel testo: "La catena del valore di un'azienda e il modo con cui compie ogni sua singola attività sono il riflesso della sua storia, della sua strategia, dell'approccio che adotta per la sua esecuzione, e della sottostante struttura economica delle attività stesse".

[44] Le citazioni sono tratte da Carlo Ronca, *Il Capitale Intellettuale e il suo Report: una nuova cultura per sostenere i processi di innovazione e la competitività delle imprese e dei loro sistemi*, Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.1/2012, ove si esplicitano i dettagli del model-

Sottolineiamo questo aspetto fondamentale poiché riteniamo che, in costanza di modello d'impresa, il percorso di sviluppo dei nostri programmi consentirà di perfezionare, in particolare, la definizione e la misura dell'apporto del capitale relazionale esterno[45] alla creazione di "patrimonio intangibile dell'impresa". Intendiamo affrontare il tema "dell'impresa nella società civile", per evidenziare quello *shared value* che dà prospettiva di sostenibilità al valore creato dall'impresa, in questo drammatico momento di rilettura dei paradigmi del capitalismo globale. Sostenibilità che ha il suo baricentro nelle risorse umane, e nell'impegno di lavoro di tutto ciò che le accompagna, per creare valore.
In questa prospettiva, la filantropia, che ha alla base della propria missione la crescita e lo sviluppo della società civile, è chiamata ad assumere un ruolo sempre più attivo per contribuire alla realizzazione di questi obbiettivi, non solo attraverso la ricerca ma mediante azioni concrete sul territorio. Essa può farsi referente strategico di nuovi paradigmi di sviluppo, ricomponendo in un programma di azioni collettive i diversi attori oggi operanti nel territorio ma in maniera frammentata (imprese, istituzioni pubbliche e private, università, centri di ricerca, organizzazioni del terzo settore).
La filantropia può diventare protagonista di questi processi con una nuova cultura e pratica di *management*, da identificare, condividere e applicare. Questa prospettiva ha bisogno di passi concreti per realizzare un progetto operativo "partecipato".

Il "territorio responsabile" e i beni collettivi: il ruolo della filantropia

Per progettare e realizzare nuove politiche di sviluppo, è necessario in primo luogo intercettare le radici della crescita nella creazione di valore condiviso e nell'implementazione collettiva di Capitale Intellettuale. Se il Capitale Intellettuale è oggi il fattore decisivo per la crescita, da dove partire per realizzare un'ipotesi progettuale di "territorio responsabile",

lo d'impresa prescelto per la rilevazione del suo Capitale Intellettuale: è un modello che nasce dai lavori di Michael E. Porter e successivamente di Michael E. Porter e Mark R. Kramer.

[45] Per approfondimenti: Matteo Migheli, *Il valore degli "intangibili" e del capitale relazionale per un'impresa: inquadramento teorico, evidenze empiriche, analisi econometriche*, Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.2/2012, cfr. Distretto dell'Intangibile, http://www.distrettointangibile.com/psixsite/Library/Pubblicazioni/

che attivi nell'insieme le proprie risorse per uno sviluppo sostenibile?
Ponendo la questione di ciò che può significare oggi il concetto di "territorio responsabile", vorremmo proporre alcune riflessioni per una proposta concreta di intervento in cui la filantropia, come evidenziato nelle relazioni della giornata, possa svolgere un ruolo attivo, di mediazione e incontro tra interessi collettivi non sempre condivisi e/o espliciti. Queste riflessioni trovano le loro fondamenta nei valori e nei principi dell'esperienza olivettiana, per farne riferimento di pratica applicativa nel presente delle nostre imprese, dei nostri territori e delle nostre comunità, che nella crisi attuale cercano in primo luogo soluzioni e prospettive diverse rispetto ad un'idea di sviluppo non più sostenibile. Nella prospettiva del "valore condiviso", assicurare oggi un futuro ai nostri territori rende necessario spostarsi dal livello dell'impresa a quello dei sistemi di intelligenza collettiva. I rapporti che intercorrono tra l'impresa e il tessuto territoriale sono fondamentali: il Capitale Intellettuale e il sapere sono anche e soprattutto fatti collettivi, quindi difficilmente producibili ed appropriabili individualmente. Da questa concezione di bene collettivo, deriva la necessità di comprendere in primo luogo natura e dinamiche del Capitale Intellettuale: occorre quindi rilevare la relazione e l'interazione tra creazione di valore nell'impresa e la presenza e l'uso di esternalità nella comunità locale, sia quelle che vincolano/legano tale creazione, sia quelle che la alimentano. Nella prospettiva di ricerca-intervento proposta dalla Fondazione Adriano Olivetti, questo vuol dire partire dallo studio approfondito delle componenti "condivise" di Capitale Intellettuale, che sono in particolare la componente Relazionale/Sociale e quella Umana. Per lo sviluppo sostenibile dei nostri territori il capitale umano deve essere considerato in diretta relazione con il capitale sociale.

Una proposta di metodo di lavoro nel "territorio responsabile"

Condividere la proposta di crescita in un "territorio responsabile", in una realtà locale, comporta individuare percorsi e politiche di sviluppo del territorio che valorizzino il *local content*, a partire dalla sua identificazione e rilevazione di potenzialità e valore. Ogni territorio offre agli atto-

ri che vi operano una serie di specifiche caratteristiche note come *local content*. Nell'Economia della Conoscenza a quale concetto di "fabbrica" ci dobbiamo riferire, anche in termini di concorrenza di altri Paesi? Ammesso che nell'Economia della Conoscenza si possa parlare di concorrenza in termini tradizionali, certo la competitività va molto oltre la disponibilità di un capannone (come i drammatici avvenimenti del terremoto in Emilia-Romagna hanno dimostrato).

Le risorse di *local content*, rilevabili con i metodi e strumenti di *Intellectual Capital Reporting* messi a punto e sperimentati dalla Fondazione Adriano Olivetti con le ricerche-intervento nel Canavese e nella Regione Piemonte[46], possono essere ulteriormente estese attingendo a set di dati già esistenti, riferiti ai territori, in modo da giungere ad una rappresentazione della quota di Capitale "intangibile", consolidato, "condiviso": Capitale Imprenditoriale, esternalità che interagiscono con risorse e attività dell'impresa generano "valore condiviso" .

Il modello metodologico proposto dalla Fondazione Adriano Olivetti, descritto e sperimentato per imprese singole o appartenenti anche a *cluster* specifici[47], ma estendibile a istituzioni sociali più ampie e complesse[48], prevede che la rilevazione e la successiva analisi del Capitale Intellettuale d'impresa si strutturino in base a tre componenti[49] ritenute fondamentali per identificare gli elementi dello *stock* di risorse disponibili. Ogni componente contiene l'insieme delle risposte agli interrogativi, qui formulati per l'impresa autonoma, ed eventualmente estendibili a sistemi più complessi e ricchi di innovazione "sociale"[50]:

COSA?: le risposte riguardano i contenuti effettivi di Capitale Intellettuale, descrivibili secondo modelli consolidati, di natura scientifi-

[46] AA.VV., *L'Osservatorio per i Poli di Innovazione della Regione Piemonte e il Dossier sul capitale intellettuale di impresa*, Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.5/2012. Distretto dell'Intangibile, http://www.distrettointangibile.com/psixsite/Library/ Pubblicazioni/

[47] Come prodotto dello studio dell'esperienza dei Poli di Innovazione della Regione Piemonte, il gruppo di lavoro della Fondazione Adriano Olivetti ha redatto una serie di dossier sulle singole imprese in relazione al settore produttivo di appartenenza, tramite i quali è possibile valutare in chiave comparativa il peso delle risorse strategiche nei processi di innovazione.

[48] Vedi note [38], [40], [42].

[49] Si tratta rispettivamente del capitale organizzativo, di quello relazionale e di quello umano.

[50] Le domande sono quelle tipiche dell'analisi organizzativa. Si veda la descrizione di un analogo approccio metodologico, riportata in Thomas W. Malone, Robert Laubacher, Chrysantos Dellarocas, *The collective intellingence genome*, in "MIT Sloan Management Review", Spring 2010.

ca, tecnologica, organizzativa, normativa, gestionale e sociale;
COME?: le risposte definiscono le Forme assunte dai contenuti del capitale intellettuale, perchè questi possano essere effettivamente ed efficacemente utilizzati come *asset* di conoscenza per generare valore nelle attività e nei processi aziendali, in particolare in quelli di funzione e quindi: progetti, ricerche, brevetti, marchi, procedure, modelli, banche dati, *software*, etc.;
CHI?: le risposte ci informano sulla collocazione di forme e contenuti del capitale intellettuale nel contesto e nel flusso dei processi e delle attività dell'azienda.
Per studiare la generazione del Capitale Intellettuale è centrale anche la rilevazione e qualificazione dei processi innovativi attivati per generarlo: lo sviluppo del Capitale Intellettuale dipende direttamente dall'introduzione di innovazioni e dalla loro progressiva integrazione all'interno dei processi produttivi e di *business* e, più in generale, di creazione di valore in un sistema socio-economico più complesso. In questo modo è possibile non soltanto disporre di un'immagine statica della struttura del Capitale Intellettuale, ma è possibile anche conoscerne il *trend* evolutivo e i rapporti rispetto al ciclo di vita dell'impresa o del sistema presi in considerazione.

Dal "local content" al sistema d'intelligenza collettiva: indirizzi per lo sviluppo locale

Attraverso la valutazione quantitativa degli effetti del contenuto locale e del capitale relazionale, si passa alla rappresentazione di un sistema "di intelligenza collettiva"[51], che consente ai differenti *stakeholders* di indirizzare le proprie decisioni proprio a partire dal *local content*. La disponibilità di una "mappa delle competenze" che identifica il *local content* consente di elaborare un'analisi dei costi/benefici che un intervento pubblico/privato di patrimonializzazione (conferimento di capitale tangibile fisso) realizzerebbe in termini di mantenimento o sviluppo di capitale intangibile. Tali misurazioni sottendono la creazione di un bilancio delle risorse materiali ed immateriali disponibili sul territo-

[51] Cfr. Carlo Ronca, *Il Capitale Intellettuale e il suo Report: una nuova cultura per sostenere i processi di innovazione e la competitività delle imprese e dei loro sistemi*, Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.1/2012.

rio, per indirizzare e monitorare lo sviluppo locale, come illustrato nella figura seguente (Fig. 14).

Fig. 14. Mappa per un progetto di territorio responsabile

Queste le tracce del percorso di ricerca-intervento[52] che la Fondazione Adriano Olivetti si è impegnata a sostenere e promuovere, a partire da momenti di discussione e approfondimento teorico e pratico, come quelli del Convegno "Innovazione, Intangibili, Territorio", che hanno non solo arricchito, ma anche anticipato gli sviluppi della ricerca-intervento stessa, a partire dalle condizioni che ne sostengono l'operabilità. Alle direzioni di sviluppo elaborate nel Convegno saranno dunque orientati l'impegno e le azioni future.

[52] Percorso di ricerca-intervento centrato sui valori immateriali dell'impresa che derivano dalla capacità di progettare e reinterpretare i nuovi paradigmi relativi alla conoscenza e al Capitale Intellettuale, al fine di sostenere la crescita e la competitività di aziende e territori.
Una ricerca-intervento si pone come obiettivo primario di modificare una situazione attraverso le conoscenze acquisite mediante la ricerca. In particolare, in un contesto collaborativo: "Action research is an interactive inquiry process that balances problem solving actions implemented in a collaborative context with data-driven collaborative analysis or research to understand underlying causes enabling future predictions about personal and organizational change" (Peter Reason, Hilary Bradbury, *The SAGE Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*, London Sage, 2001).

APPENDICE

Biografie relatori

Pubblicazioni della Fondazione Adriano Olivetti:
Programma *Ivrea 2008-2012*

Biografie relatori

David Bevilacqua
Amministratore Delegato di Cisco Italia e, dal 2009, Vice Presidente di Cisco Corporate. È stato a capo del mercato Enterprise e Mid Market di Cisco Europa e ad interim del Public Sector. In precedenza ha ricoperto il ruolo di General Manager per l'area South - East Europe, dove ha dato un contributo determinante per la crescita di uno dei mercati emergenti di maggiore sviluppo. Queste posizioni di livello internazionale sono state precedute da incarichi di crescente importanza in Cisco Italia, culminati nel ruolo di Direttore del Mercato Enterprise. È membro del Consiglio di Amministrazione di American Chamber of Commerce in Italy, del Consiglio di Amministrazione di Consel, del Consiglio Direttivo di Confindustria Digitale e del Board dello Stanford Club Italia. È, inoltre, Presidente del Consiglio di Assolombarda della Zona Monza e Brianza e Presidente di "Donation Bay" Associazione no-profit nata per sostenere attività di solidarietà e volontariato nei confronti di diverse Onlus e per promuovere la cultura digitale.

Patrizio Bianchi
Assessore per la Scuola, formazione professionale, università e ricerca, lavoro della Regione Emilia-Romagna dal 2010 e Professore ordinario di Economia Applicata presso il Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio dell'Università di Ferrara. Esperto di economia industriale, è stato responsabile del Laboratorio di Politica industriale di Nomisma, membro del Consiglio di Amministrazione dell'IRI e

Presidente di Sviluppo Italia. Rettore dell'Università di Ferrara dal 2004 al 2010, dove in precedenza è stato Preside della Facoltà di Economia. Economic Advisor del Governatore della Provincia cinese del Guandong, è Professore onorario presso la South China University of Technology di Canton. È autore di numerosi saggi e volumi di economia e politica industriale, sulla storia industriale italiana ed europea. È Commendatore dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana.

Marco Boglione
Fondatore e Presidente del gruppo BasicNet. Nel 1983 dà vita alla Football Sport Merchandise, prima azienda in Europa a produrre e commercializzare, su licenza, abbigliamento e accessori per il tempo libero con i marchi e i colori sociali delle principali squadre di calcio. Nel 1994 la Football Sport Merchandise si aggiudica all'asta fallimentare il Maglificio Calzificio Torinese: nasce BasicNet, gruppo costituito da un network di imprenditori indipendenti e collegati tra loro e con la capogruppo attraverso internet, oggi proprietario dei marchi Kappa, Robe di Kappa, Jesus Jeans, Lanzera, K-Way, Superga, Anzi Besson e Sabelt. Attualmente BasicNet raggruppa 500 imprenditori nel mondo ed è presente in 120 mercati. Dal 1995 è membro del Consiglio per le Relazioni fra Italia e Stati Uniti. Dal 2003 al 2006 presiede l'ITP (Agenzia per gli Investimenti a Torino e in Piemonte). Nel 2010, viene eletto nel Consiglio Direttivo dell'Unione Industriale di Torino e, nello stesso anno, il Presidente della Repubblica, Giorgio Napolitano, lo nomina Cavaliere al merito del Lavoro.

Carlo Borgomeo
Presidente della Fondazione per il Sud dal 2009. Laureato in Giurisprudenza all'Università degli Studi di Napoli, negli anni Settanta è stato sindacalista della Cisl a Brescia, Roma e Napoli, e ricercatore al Censis nei primi anni Ottanta. Per quattordici anni (1986-1999) Presidente della Società per l'imprenditorialità giovanile, poi Amministratore Delegato di Sviluppo Italia fino al 2002. Nello stesso

anno ha costituito una società operante nel settore della consulenza alle PMI e agli Enti Locali, che, fra l'altro, cura la pubblicazione di un rapporto annuale sulle esperienze di microcredito in Italia. Dal 2002 al 2007 ha ricoperto la carica di Amministratore Delegato della Società di Trasformazione urbana di Bagnoli. È Consigliere Delegato di Fondosviluppo S.p.A. dal 2007. e fondatore e primo Presidente del settimanale VITA. Profondo conoscitore delle dinamiche socio-economiche del Mezzogiorno ed esperto di sviluppo locale e di politiche di promozione di imprenditorialità, da sempre attento alle esperienze e alle problematiche del terzo settore. Ha tenuto corsi di Organizzazione aziendale in diverse Università ed è autore di numerose pubblicazioni e di articoli su riviste specializzate.

Gianluca Galletti
Executive Vice President Olivetti Group dal 2009 e Responsabile Sales per Italia e Europa dal 2011. È Presidente di Olivetti France, Direttore di Olivetti UK e Amministratore Delegato di Olivetti Deutschland. È inoltre Presidente dal 2010 di Comufficio, associazione nazionale di produttori e operatori del settore IT. Ha sviluppato in precedenza la sua carriera professionale nell'ambito di Telecom Italia ricoprendo crescenti posizioni di responsabilità nell'ambito commerciale/marketing sia a livello locale sia Headquarters, dal segmento consumer al segmento top clients. Ha ricoperto ruoli di responsabilità in numerose start up di canali commerciali all'interno del gruppo Telecom Italia.

Fabrizio Gatti
Vice Presidente di Finpiemonte S.p.A. dal 2010. Laureato in Sociologia, ha lavorato per oltre venti anni come consulente per società pubbliche e private sui temi del *management*, del controllo direzionale e dello sviluppo organizzativo È stato membro del Consiglio di amministrazione di importanti realtà del territorio piemontese. Attualmente ricopre la carica di Amministratore Unico di OKGOL S.r.l. (Gruppo Sitaf S.p.A.) ed è membro del Consiglio di

Amministrazione di Transenergia S.r.l. (Gruppo CIE S.p.A.) e del Nucleo di Valutazione dei Comuni di Collegno e di Orbassano (TO).

Pietro Guindani
Dal 2008 è Presidente del Consiglio di Amministrazione di Vodafone Italia. È membro della Giunta di Confindustria e di Unindustria e del Consiglio Direttivo di Assolombarda e Assonime. Inoltre, è membro del Consiglio di Amministrazione di Pirelli & C. S.p.A. e della Fondazione Civita di Roma, membro del Comitato Esecutivo dell'Istituto Italiano di Tecnologia e Presidente della Bocconi Alumni Association. Ha intrapreso la sua carriera professionale nel 1981 presso la sede italiana di Citibank N.A. nell'area Global Corporate Banking. Dal 1986 al 1993 ha lavorato nel settore chimico, prima come Direttore Finanza Internazionale del gruppo Montedison e successivamente come Chief Financial Officer di European Vinyls Corporation a Bruxelles. Nel 1993 viene nominato Direttore Finanza Internazionale del Gruppo Olivetti. Dal 1995 è in Vodafone Italia dove ricopre la carica di Direttore Generale Amministrazione, Finanza e Controllo e Chief Financial Officer della Regione South Europe, Middle East and Africa, e successivamente di Amministratore Delegato e di membro del Comitato Esecutivo del Gruppo Vodafone (2004-2008).

Enrico Loccioni
Fondatore e Presidente del Gruppo Loccioni, società *leader* nello sviluppo di sistemi automatici di misura e controllo, finalizzati al miglioramento della qualità, dell'efficienza e della sostenibilità di prodotti, processi ed edifici. Ha intrapreso il suo percorso imprenditoriale come artigiano nel campo elettrico, ma si è distinto da subito per l'attenzione alle componenti soft dell'impresa: le persone, le relazioni e l'innovazione. Nel 1974 ha fondato la General Impianti che, grazie all'esperienza maturata presso grandi gruppi industriali, è evoluta tecnologicamente verso settori quali l'automazione, l'ICT e il monitoraggio ambientale. Alla General Impianti sono seguite l'AEA (1980) e la

Summa (1992) mentre, nel 2000, è nato il progetto NetPeople in cui il gruppo Loccioni ha promosso l'integrazione con altre imprese *leader* nella filiera produttiva degli elettrodomestici. Nel 2008 ha realizzato la "Leaf Community", prima comunità integrata in Italia completamente ecosostenibile. Gli sono stati conferiti la Laurea Honoris Causa in "Tecnologie per l'innovazione" dalla Università degli Studi di Camerino (2004) e il premio "Imprenditore Olivettiano" (2008). Il Gruppo da lui guidato ha vinto il "Best Workplaces Italia" per l'eccellenza dell'ambiente di lavoro dal 2002 al 2007, lo *European Business Award,* assegnato dalla HSBC di Londra alle imprese che si sono distinte in Europa per eccellenza, buona pratica e innovazione, e il Premio Nazionale per l'Innovazione (2010).

Vincenzo Manes

Dal 1993 Presidente e Amministratore Delegato di Intek Group S.p.A., holding di partecipazioni industriali e finanziarie. Fondatore (2002) e Presidente della Fondazione Dynamo, primo fondo italiano dedicato al *Venture Philanthropy*, e consigliere dell'Associazione Dynamo Camp Onlus, unica struttura italiana pensata per ospitare in modo completamente gratuito minori dai 7 ai 17 anni, affetti da patologie gravi o croniche nel periodo di post ospedalizzazione e/o in fase di remissione dalla cura. In ambito filantropico, è Presidente della Società Italiana di Filantropia, che intende promuovere il concetto di filantropia "attiva" come investimento sociale e come strumento della Social Entrepreneurship, e membro del Committee to Encourage Corporate Philanthropy. Presidente della Fondazione Vita, azionista di maggioranza della Società Editoriale Vita. Membro del Board della Fondazione W.W.F. Italia e della Fondazione Laureus Sport for Good Italia.

Gian Paolo Manzella

Funzionario della Banca europea per gli investimenti (BEI) dal 1994, è attualmente distaccato presso la Provincia di Roma quale Direttore del Dipartimento Innovazione e Impresa e coordinatore dell'Ufficio

Europa e Relazioni internazionali. Laureato in Giurisprudenza all'Università Roma "La Sapienza", ha conseguito, nel 1992, il Master in International Relations alla Yale University. Ha lavorato presso la Banca Commerciale Italiana (1989-1990) e l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (1992-1993). Nel corso degli anni ha lavorato quale esperto presso la Corte di Giustizia dell'Unione Europea, il Ministero del Tesoro, la Vicepresidenza del Consiglio dei Ministri. È autore di numerosi saggi su riviste specializzate. Nel 2011 ha pubblicato il volume *Una politica influente: Vicende, dinamiche e prospettive dell'intervento regionale europeo* (Svimez-Il Mulino).

Stefano Manzocchi
Professore ordinario di Economia Internazionale presso il Dipartimento di Economia e Finanza dell'Università LUISS di Roma, e Direttore del LUISS Lab of European Economics. Ha conseguito il PhD in Economics presso il Graduate Institute of International Studies (Ginevra). È stato Visiting Scholar presso il Research Department del Fondo Monetario Internazionale, Washington (1996). È Associate Research Fellow del Centre for European Policy Studies (CEPS) di Bruxelles, membro dell'Editorial Board della "Rivista di Politica Economica", e membro del Comitato Scientifico della Fondazione Masi - Osservatorio Nazionale per l'internazionalizzazione. Ha pubblicato volumi e articoli sul rapporto tra movimenti di capitali e crescita economica, sull'allargamento dell'Unione Europea, sulle determinanti degli scambi e degli investimenti diretti internazionali.

Alberto Quadrio Curzio
Presidente della Classe di Scienze Morali, Storiche e Filologiche e Vice Presidente dell'Accademia Nazionale dei Lincei. Professore Emerito di Economia Politica all'Università Cattolica del Sacro Cuore dove è stato Preside dal 1989 al 2010. Fondatore e Presidente del Consiglio Scientifico del Cranec, presso la stessa Università. È stato Rappresentante degli Economisti italiani al CNR, Presidente della

Società Italiana degli Economisti e membro del "Gruppo di riflessione sulla dimensione spirituale e culturale dell'Europa" (2002-2004) istituito dal Presidente della Commissione Europea. È membro della Royal Economic Society (UK), Presidente del Comitato Scientifico della Fondazione Edison, membro del consiglio di amministrazione della Fondazione Eni Enrico Mattei e del Collegio Carlo Alberto. È fondatore e Direttore dal 1984 della rivista "Economia politica. Journal of Analytical and Institutional economics" (Ed. Mulino) e membro del Consiglio Scientifico di numerose riviste internazionali. Nella ricerca scientifica ha seguito tre principali linee di studio e analisi: Teoria economica pura, Storia del pensiero economico e Economia stilizzata, applicata e istituzionale.

Paolo Perulli
Professore Ordinario di Sociologia Economica e Direttore del Master in Sviluppo Locale presso il Dipartimento di Giurisprudenza e Scienze Politiche, Economiche e Sociali dell'Università del Piemonte Orientale. È coordinatore del Progetto Nord per la Fondazione Irso. Ha insegnato all'Università IUAV di Venezia, al MIT di Boston, all´Université Paris-Sud Faculté "Jean Monnet" e all'Università del Molise. Attualmente è Visiting Professor di Sociologia presso l'Accademia di Architettura di Mendrisio-Università della Svizzera Italiana. Ha tenuto seminari alla Harvard University e alla Yale University. Come saggista, si è recentemente occupato dei rapporti tra mercato, istituzioni ed auto-organizzazione nel governo delle società complesse e di analisi dei modelli di governance su scala regionale.

Lucio Poma
Professore Associato in Economia Applicata presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Ferrara e Direttore del Centro di Ricerca sulla Economia dell'Innovazione e della Conoscenza (CREIC). È membro del CISMI il Comitato di Indirizzo e Monitoraggio Scientifico e Industriale della Rete Alta Tecnologia

dell'Emilia-Romagna. È responsabile scientifico di numerosi progetti europei ed autore di numerosi volumi e pubblicazioni su riviste scientifiche specializzate, sui temi dello Sviluppo territoriale, delle Politiche Industriali e dell'Innovazione, dell'Economia della Conoscenza. È stato Responsabile scientifico del Centro di ricerca di politica industriale AN.T.A.R.E.S. dell'Università degli Studi di Bologna, sede di Forlì; Direttore del CIRAS, Centro Internazionale Ricerca Ambiente e Sviluppo, con la partecipazione di nove Facoltà dell'Università di Ferrara, del CNR, dell'ENEA e del Politecnico di Milano; membro del Comitato di Redazione della rivista "L'Industria" (Ed. Il Mulino); membro, in rappresentanza per l'Italia, del Comitato Scientifico dell'Académie d'Avignon, Maison de l'Economie Européenne, Bruxelles.

Giovanni Puglisi
Rettore dell'Università IULM e Presidente della Commissione Nazionale Italiana per l'UNESCO. È iscritto all'Ordine dei Giornalisti dal 1972. È stato Preside della Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università di Palermo (1979-1998) e Presidente della Conferenza dei Presidi delle Facoltà di Scienze della Formazione Italiane (1983-1998). Nel 1998, viene chiamato a ricoprire la Cattedra di Letterature Comparate presso la Facoltà di Scienze della Comunicazione, relazioni pubbliche e pubblicità della Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM di Milano. È Presidente Emerito della Consulta Universitaria di Critica Letteraria e Letterature Comparate, Rettore della Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM dal 2001, Vice Presidente della Conferenza dei Rettori delle Università italiane dal 2009 e Rettore dell'Università degli Studi "Kore" di Enna dal 2011. Presiede la Fondazione Sicilia (già Fondazione Banco di Sicilia) dal 2005. Autore di numerose pubblicazioni, ha dedicato i suoi interessi scientifici all'estetica, alla filosofia e alla critica letteraria.

Carlo Ronca
Dal 2008 è responsabile dei programmi di ricerca sul Capitale

Intellettuale e sul sostegno allo sviluppo locale per la Fondazione Adriano Olivetti. Laureato in Ingegneria Elettronica presso il Politecnico di Torino, Alumnus di Advanced Engineering Study al Massachusetts Institute of Technology, ha iniziato la sua carriera professionale e manageriale nella Divisione Ricerca e Sviluppo di Olivetti. Successivamente è stato manager di Business Unit dedicate allo sviluppo, fornitura di prodotti e servizi basati sulle applicazioni delle tecnologie informatiche e della comunicazione. Ha collaborato alla creazione di Olivetti *Information Services* nella organizzazione e messa a punto dei processi operativi integrati del nuovo aggregato di imprese. Oltre ad avere deleghe come amministratore di società di servizi del Gruppo Olivetti, è stato responsabile della Divisione Consulenze e Progetti di Elea S.p.A., la società di Consulenza e Formazione del Gruppo Olivetti. Alla fine del 1997 ha assunto l'incarico di sviluppare il ramo d'azienda Formazione di Consiel, di cui è successivamente diventato *partner*. È autore di studi, ricerche e volumi sull'Economia della Conoscenza e sulla creazione di valore attraverso lo sviluppo del Capitale Intellettuale d'impresa. Tra i volumi pubblicati: *Competere con gli intangibili: immateriale e nuovi principi contabili* (Ed. Guerini, Milano 2007) e *Società della conoscenza, sviluppo locale e competitività delle imprese. Modelli e metriche di valorizzazione degli intangibili in bilancio* (Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti 2010).

Carlo Trigilia

Professore Ordinario di Sociologia Economica alla Facoltà di Scienze Politiche "Cesare Alfieri" dell'Università di Firenze, dove dirige il Centro Europeo di Studi sullo Sviluppo Locale e Regionale. Membro del comitato editoriale della rivista "Stato e Mercato", e del comitato editoriale di "Sviluppo locale". Presidente della Fondazione RES/Istituto di Ricerca su Economia e Società in Sicilia. Collabora con "Il Sole 24 Ore".

Pubblicazioni della Fondazione Adriano Olivetti:
Programma Ivrea 2008-2012

I riferimenti bibliografici sono inerenti i risultati delle attività di ricerca e dei progetti svolti dalla Fondazione Adriano Olivetti e approfondiscono gli argomenti discussi nel Convegno *Innovazione, Intangibili, Territorio*. Si tratta dei lavori sviluppati nell'ambito del programma pluriennale *Ivrea 2008-2012*, sui temi chiave della Società della Conoscenza, del Capitale Intellettuale di impresa e di comunità, delle politiche di innovazione a livello locale, regionale, nazionale ed europeo.

1. **I Rapporti della Fondazione Adriano Olivetti**

Fondazione Adriano Olivetti (a cura di), *Rapporto Ivrea 2008-2012. Competere con la Conoscenza,* maggio 2012

2. **WP/Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society**

Ronca C., *Il Capitale Intellettuale e il suo Report: una nuova cultura per sostenere i processi di innovazione e la competitività delle imprese e dei loro sistemi*, WP1/2012

Migheli M., *Il valore degli "intangibili" e del capitale relazionale per un'impre-*

sa: inquadramento teorico, evidenze empiriche, analisi econometriche, WP2/2012

Arfaioli F., *Il Capitale Intellettuale del Polo di Innovazione*, BioPMed, WP3/2012

Berti S., Ronca C., *Il Capitale Intellettuale: come condividere la gestione del rischio tra impresa e finanza*, WP 4/2012

AA.VV., *L'Osservatorio sul Capitale Intellettuale dei Poli di Innovazione della Regione Piemonte e il Dossier sul Capitale Intellettuale di impresa*, WP5/2012

3. **Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti**

AA.VV., *Lisbon Hearings. Società della Conoscenza, sviluppo locale e prestazione produttive*, Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti, n. 1, Roma 2008

AA.VV., *Il Censimento. Gli intangibili strategici nelle imprese*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, n. 6, 2009

AA.VV., *Appunti per uno studio sui fattori competitivi di un'impresa*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, n. 8, 2009

Ronca C. (a cura di), *Società della Conoscenza, Sviluppo locale e competitività delle imprese*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti - Knowledge Society Series, n. 14, 2010

Decaro M. (a cura di), *Dalla Strategia di Lisbona a Europa 2020*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, n. 15, 2011

4. **Pubblicazioni in collaborazione con altre case editrici**

Ronca C., *Competere con gli intangibili: immateriale e nuovi principi contabili nella creazione di valore nell'impresa*, Guerini e Associati, Milano 2007

Kostoris F., Rossi G., *I leoni della Silicon Valley. Storie Geniali di Italiani all'estero*, Guerini e Associati, Milano 2008

Si ringrazia, per la preziosa collaborazione alla stesura degli atti raccolti in questo volume: Alessandra Agnolon, Viviana Renzetti e Camilla Barni.

La versione finale .pdf di questo libro è stata realizzata nel mese di novembre 2012

Rispetta il tuo ambiente, pensa prima di stampare questo libro

Quale il ruolo e l'impegno delle imprese e delle istituzioni per lo sviluppo locale? Quali lezioni trarre dalle esperienze realizzate a livello regionale? Quali politiche di innovazione per l'impresa a livello europeo, nazionale, regionale e locale? Queste le questioni principali affrontate nel convegno *Innovazione, Intangibili, Territorio,* promosso dalla Fondazione Adriano Olivetti nel cinquantesimo anniversario della sua nascita, i cui atti sono raccolti in questo volume.

www.fondazioneadrianolivetti.it **ISBN 978 88 96770 18 4**