

RETE DEGLI HUB PER L'INNOVAZIONE

Un ponte tra ricerca e sviluppo

QUADERNI CRF

3



 Circular Research
FOUNDATION

RETE DEGLI HUB PER L'INNOVAZIONE

Un ponte tra ricerca e sviluppo

A cura di

Circular Research Foundation



Collana "Quaderni CRF" n. 3 ▪ Anno 2021

“Tutte le idee che hanno enormi conseguenze sono
sempre idee semplici”

Lev Tolstoj

SOMMARIO

1. Premessa	5
2. Circolarità sociale e creazione di valore.....	6
3. Criticità Sociali	7
4. Capitalismo culturale e Assets territoriali	10
5. Organizzazione, struttura e il problema della visione.....	14
6. Rete degli Hub per l'innovazione	15

1. Premessa

Siamo in presenza di un sistema sociale che produce entropia, disorganizzazione, infodemia e nuove povertà!

La soluzione è semplice: basta organizzarsi. Organizzarsi di fronte alle sfide della complessità e sviluppare un nuovo livello evolutivo delle organizzazioni.

Il lavoro organizzativo da fare è complesso. La tecnologia è solo uno strumento, ma servono teste, creatività, collaborazione e olio di gomito!

2. Circolarità sociale e creazione di valore

Pur partendo da differenti punti di vista, tutti i comparti socio-economici concordano sulla urgenza di un ridisegno radicale della società, in una direzione di progresso inclusivo della componente umana ed ambientale. Ad un livello più basso, viceversa, emergono problemi di resistenze, diversità di punti di vista, difficoltà di immaginare un futuro.

Considerare l'economia circolare come un nuovo modello economico, in grado di generare ipso-facto progresso e ricchezza è un errore concettuale. Se invece per **circolarità si intende un rinnovato patto sociale tra economia e ambiente, che rimetta al centro l'essere umano e il cittadino**, tale paradigma può costituire una base di ripartenza di una nuova fase di progresso.

Il rinnovato interesse per l'uomo e l'ambiente, mezzo e fine dello sviluppo, è potenzialmente in grado di superare le spinte recessive del mercato globalizzato e le conseguenze negative di una finanziarizzazione della economia fondata sul non-principio della doppia morale teorizzato da Albert Carr e fatto proprio da Friedman e dai suoi adepti.

Una strategia economica basata sulla circolarità può stimolare modelli innovativi di produzione, incidere sulla modifica delle supply-chain e rilocalizzazione delle produzioni, incidere sulle politiche di redistribuzione del valore, **abilitando nel contempo la rinascita di sistemi locali equilibrati e dinamici**. Le policy basate sulla circolarità possono quindi costituire un driver abilitante di un nuovo welfare generativo, che recuperando l'antico significato, può costituire lo strumento per la risoluzione delle barriere strutturali e, dove possibile, per la rimozione delle cause che limitano la creazione di benessere sociale.

L'obiettivo del Welfare generativo non è l'assenza di criticità sociali, ma la creazione di condizioni strutturali per garantire l'autonomia, l'indipendenza e la qualità di vita. **Il Welfare, non come costo ma come investimento negli assets sociali che sono alla base di un sistema economico sano. Un Welfare come fattore endogeno del sistema economico e pre-condizione strutturale per la creazione di valore.**

Il paradigma economico circolare richiede un nuovo "patto sociale", un rinnovato contesto di collaborazione tra gli attori socio-economici in una prospettiva positiva e di fiducia. È inoltre necessaria una nuova infrastrutturazione del territorio – **"le nuove fabbriche"**.

Il modello economico circolare, correttamente implementato, deve eliminare la cosiddetta "death valley" sociale, quello spazio vuoto tra azione dello Stato e del Mercato, redistribuendo il rischio di investimento correlato su tutte le componenti sociali. **Il fallimento del mercato nel breve periodo può essere riassorbito socialmente in termini di accumulo degli assets immateriali e territoriali: questi ultimi, per effetto circolarità tendono ad accumularsi e a generare effetto valanga con la creazione di valore nel lungo periodo.**

Non si tratta di fare "beneficienza" o assistenzialismo, ma di imparare a gestire sistemi sociali dinamici con ricircolo, di imparare a governare i processi complessi caratterizzati da uno sfasamento temporale tra stimolo e risposta.

3. Criticità Sociali

Barriere alla collaborazione

Nella filiera dell'innovazione e della conoscenza l'humus sociale apparentemente aperto collaborativo, di fatto è totalmente impermeabile e chiuso. E come tutti i sistemi chiusi è destinato a morire!

I rapporti reali tra gli attori risultano tanto più collaborativi quanto più elevata è la "stoffa", "la cultura" del singolo interlocutore. Appena sotto il livello dei vertici organizzativi o delle strutture dirigenziali il rapporto diventa sterile e spesso caratterizzato da:

- Gelosie individuali che spesso nascondono l'ignoranza;
- Dialogo volutamente fondato su un eccesso di neologismi e anglicismi vuoti di significato, e spesso utilizzati strumentalmente allo scopo di mascherare, con il marketing, meccanismi finanziari perversi;
- Riunioni dove si spendono fiumi di parole che non portano a conclusioni o conseguenze fattive;
- Assenza di galateo istituzionale tra comparti differenti: la politica, le istituzioni accademiche, le imprese hanno tutti un loro galateo, che deve essere rispettato per poter instaurare un rapporto di fiducia e di collaborazione.

È opinione comune, che il legittimo interesse al raggiungimento dei propri obiettivi mal si possa conciliare con l'interesse alla collaborazione, all'apertura delle organizzazioni. Ma l'apertura oramai costituisce elemento strutturante della società, e la sua assenza rischia di minare l'esistenza stessa delle organizzazioni.

Una Società furba ma non intelligente

Pur non essendosi totalmente smarrito, è molto sopito il concetto di rischio/investimento per sé, per le generazioni future e di conseguenza per la società. Un investimento di impegno, di apprendimento, di crescita, di soluzione di problemi, che talvolta non richiede neppure "risorse finanziarie", ma sacrificio, responsabilità e lavoro! Una soddisfazione nel fare, più che nel risultato.

L'eccesso di opportunismo è un'altra criticità. Nel breve periodo l'opportunismo può anche essere considerato manifestazione di intelligenza umana, laddove consente di massimizzare il risultato con il minimo sforzo. Tuttavia un approccio sistematico alla soluzione di problemi basato su opportunismo risulta parassitario, dapprima per il singolo e poi per la specie. **L'opportunismo viene oggi coltivato ed elevato a rango di virtù da parte del mainstream.** Ma l'impegno, il sacrificio, l'investimento vero, lo sviluppo di competenze ed infine il progresso di lungo periodo non si possono fondare **sull'opportunismo, che alla lunga genera ignoranza. L'ignoranza genera chiusura, la chiusura genera stasi.**

Al momento la società della conoscenza è tutta da creare, per ora è da considerarsi la società dell'ignoranza.

Emigrazione e territorio

Occorre interrogarsi se un territorio dotato di assets climatici, ambientali, culturali, paesaggistici, di operosità delle genti possa svuotarsi naturalmente o viceversa se siamo in presenza di "forze" che lo svuotano. Non siamo in presenza di una cultura nomade quanto in presenza di una tradizione culturale abituata a "coltivare il proprio giardino"! Sotto il profilo sistemico, appare inverosimile che un territorio siffatto possa subire processi di declino e di depauperamento spontaneo! Viceversa, anche in considerazione della posizione

geografica, il territorio (Sud Italia) tenderebbe spontaneamente a popolarsi e a progredire come sempre è stato nella storia.

Osservando i singoli fenomeni, comportamenti e attori, ci si accorge infatti che non si tratta di forze occasionali, bensì di sistemi espressamente costruiti su diktat di forze esogene e con il contributo di forze endogene asservite allo scopo di depauperare il territorio dei propri assets, in particolare l'assets umano.

Occorre inoltre interrogarsi come, a seguito di una crisi economica sistemica e globale, la resilienza del tessuto economico e sociale del meridione sia superiore, nonostante tutto.

Significativo che, nonostante il mantra perpetrato a tutti i livelli istituzionali e di governo in merito ad una posizione periferica e marginale del Sud e del Salento, la resilienza del tessuto economico e sociale del meridione, in un momento di crisi economica e sistemica globale, è risultata notevolmente superiore a quella di altri territori. Non risulta che il Salento, ed il Sud in generale sia periferia del mondo. Risulta viceversa che quando è stato governato sapientemente è stato il centro del mondo. Non si capisce per quale strano accidente della storia, la sua posizione baricentrica al centro del Mediterraneo sia diventata per taluni periferia. Risulta invece che la maggior parte delle rotte navali lambiscono i porti meridionali senza attraccare. Il porto di Gallipoli, per la sua posizione naturale è sempre stato un porto importante sotto il profilo commerciale. Va da sé che **non si tratta di una periferia geografica, ma di una specifica scelta politica da parte di lobby e potentati economici che operano e che determinano le scelte degli attori istituzionali.**

Tale pre-concetto di periferia è talmente radicato nelle istituzioni che ad oggi non si è modificato nemmeno di fronte ad un nuovo modello di lavoro basato sulla rete, sullo smart-working, che consentono una connessione diretta ed indipendente dalla posizione geografica.

Non è forse il caso di cambiare il paradigma?

Struttura delle imprese

La sottocapitalizzazione e la piccola dimensione aziendale, nella narrativa corrente è sinonimo di incapacità dell'imprenditore italiano di fare impresa, di scalare "i grandi mercati internazionali". Proviamo ad invertire il ragionamento: a fronte di richieste di investimento dell'imprenditore, soprattutto al Sud, come risponde il sistema del credito?

È possibile che la piccola dimensione di impresa sia la risposta intelligente a una serie di vincoli di tassazione, legali, burocratici, ambientali, etc. tali per cui l'impresa valuta la convenienza a non crescere?

In un mercato del credito efficiente e orientato all'investimento, quale sarebbe la convenienza dell'imprenditore ad utilizzare capitali propri senza ricorrere al credito bancario, considerati i bassi tassi di interesse?

Negli anni '90-2000, mentre il resto delle imprese nel mondo crescevano (grandi integrazioni delle imprese Francesi con Nazionalizzazioni), in Italia si finanziavano le reti industriali e i distretti (il Modello Veneto era narrato come modello da esportare), e contestualmente si realizzavano operazioni di privatizzazione dei grandi gruppi.

La piccola dimensione delle imprese non sarà il risultato di specifiche, programmate e poco lungimiranti azioni di governance pubbliche?

L'internazionalizzazione sostenuta con risorse pubbliche ha riguardato le grandi, medie e piccole imprese. Si vorrebbe incentivare persino la delocalizzazione di una micro-impresa.

L'impresa mette radici nel territorio! Non si possono sradicare le imprese e men che meno quelle di piccole dimensioni in quanto assets territoriali.

Enti locali

Si parla molto di potenziamento dell'Ente locale ma nulla viene agito.

Occorre partire dalla domanda dell'Ente locale per individuare il fabbisogno di innovazione organizzativa e delle strutture di offerta necessarie e di cui il territorio risulta carente. Partire dalle esigenze espresse da un Ente Locale o da un'impresa consente sia di orientare la capacità di offerta da predisporre, ma anche di individuare specifiche problematiche di innovazione e tecnologiche che attengono alla frontiera e che potrebbero essere approciate dalla struttura di offerta (Ricerca/Rete Innovazione).

Famiglie e Giovani

La famiglia è il primo luogo dell'imprinting educativo. Ma la famiglia, vittima anch'essa di meccanismi mediatici di distrazione di massa, di un indottrinamento sub-culturale indotto dai mass-media, infonde valori assai diversi da quelli necessari a fondare una società. Il primo tassello mancante è l'assenza di educazione al desiderio. Il desiderio è alimentato dall'assenza ed è il desiderio che muove le menti.

Contestualmente la rapidità del cambiamento sociale indotto dalla tecnologia, non ancora assorbito, spinge i genitori a dare consigli stereotipati per **una società che non esiste più!**

I genitori, mossi da preconcetti frutto di un indottrinamento alla minorità culturale del Sud, sono i primi a sostenere una narrazione distorta del territorio, spingendo i figli alla emigrazione e contribuendo in tal modo all'impoverimento e allo spopolamento dello stesso.

Formazione e Lavoro

Prima delle competenze lavorative occorre riflettere sulla struttura di personalità sia dei giovani che dei meno giovani. Sia in famiglia, ma oramai anche nelle organizzazioni e nella società non esiste più il ruolo del padre che è il confronto con la regola, con i diritti ma anche con i doveri, con la libertà ma anche con la responsabilità. La figura che ti espone progressivamente ad un rischio controllato. Il padre è lo strumento per lo sviluppo di una personalità indipendente e matura. **Purtroppo molti giovani hanno una struttura di personalità dipendente e destrutturata, non adeguata ad un rapporto lavorativo maturo.**

Anche **le organizzazioni (scuola, aziende) stanno inseguendo un rapporto materno, dipendente e disfunzionale.** A qualsiasi livello occorre garantire una netta separazione tra il momento dell'accudimento materno e il momento della esperienza-responsabilizzazione (verifica) a cui deve corrispondere un feedback paterno, che dia il senso del limite e del valore e della necessaria assunzione di rischio.

Occorre **attivare meccanismi di formazione/responsabilizzazione che creano strutture di personalità** e non solo conoscenze. La struttura di personalità si genera in relazione al grado di responsabilizzazione a cui il discente viene esposto.

L'assenza di momenti di verifica ha determinato strutture di personalità non in grado di auto-valutarsi rispetto al compito assegnato per mettere in atto le necessarie strategie di auto-miglioramento continuo.

La formazione e l'Università devono tornare a costruire rispettivamente strutture di personalità, pensiero critico e struttura professionale (lauree verticali). Su queste 2 strutture verticali dell'individuo, le imprese o il territorio possono agevolmente costruire skills lavorativi del singolo o integrare gli skills all'interno dei gruppi di lavoro.

Startup e Investitori: l'Industria dell'intrattenimento

Le imprese e gli investitori non investono capitali "VERI" (almeno in Italia), ma usano le competizioni, i festival per cercare di acquisire a costo zero nuove idee di business per inseguire il mito dell'Unicorno funzionale alla rendita parassitaria degli stessi investitori.

Con un attimo di riflessione, l'immagine di tutto questo mondo appare più come **una moderna fiera del bestiame** che non un serio momento di incontro. **Coding factory, bootcamp, hackademy, è un mondo che produce infodemia, ben lontano dallo sviluppo sociale, dalle molteplici istanze reali del territorio!**

Il fabbisogno di risorse umane qualificate per poter pensare di affrontare la transizione tecnologica è enorme. La complessità dei team di sviluppo necessita di intelligenza collettiva, con un'organizzazione piatta sul modello dell'orchestra musicale, in cui il direttore non entra nel merito della professionalità del singolo, non comanda, si limita a ispirare, dettare i tempi con la bacchetta, ma non può entrare nella "stoffa" o nella preparazione del singolo musicista: quello spetta alla scuola!

4. Capitalismo culturale e Assets territoriali

Occorre rivitalizzare la dinamica del sistema economico locale, orientando privati e cittadini all'investimento, sulla base di un rinnovato patto sociale che generi nuova fiducia nel progresso e voglia di intraprendere. **Solo un territorio dotato di adeguati assets umani, culturali, geografici, ambientali può realizzare il "new deal" in un arco di 10 anni**, ma occorre mettere in campo una **decisionalità politica a cui deve corrispondere una effettiva capacità manageriale.**

L'innovazione tecnologica ha garantito le condizioni strutturali per una nuova interdipendenza, ma non quelle sufficienti alla effettiva condivisione del **sapere, che ancora una volta, torna a dipendere dall'uomo e non dalla tecnologia.**

Ad oggi, alla iperconnessione tecnologica non corrisponde una forma evoluta di comunicazione, intesa come **processo inclusivo, paritetico e reciproco di condivisione della conoscenza.**

Una innovazione tecnologica senza la cultura in grado di governarla implica il rischio di un declino del sistema socio-economico. I freni all'innovazione inclusiva, rafforzano le disuguaglianze culturali, contribuendo ad evidenziare le nette stratificazioni sociali tuttora presenti.

Occorre intervenire sulle **istituzioni della formazione, luoghi in cui attualmente si realizzano vere e proprie condizioni strutturali di una minorità culturale.** Occorre colmare il ritardo in quanto non bastano **cittadini connessi, servono cittadini informati ed educati alla cittadinanza e non alla sudditanza.**

Il **sistema Universitario, appare come un "sistema chiuso" finalizzato alla auto conservazione di un "sapere-potere",** che non dialoga con il territorio, le imprese, le comunità, cristallizzando i processi di produzione del valore, che **non trovano un flusso di domanda e un canale di penetrazione nella società** e nell'impresa reale.

La cultura è il motore della crescita e di un progresso inclusivo. Le sfide della complessità impongono un ripensamento sistemico delle modalità con cui si strutturano ed evolvono i saperi e le competenze.

La **società della conoscenza** superando il “Capitalismo industriale” dovrà fondarsi su un nuovo “**Capitalismo culturale**”, che coinvolga direttamente la scienza e l’innovazione tecnologica, non più appannaggio di Comunità Scientifiche chiuse, bensì fondato su un’**irreversibile salto di qualità nella capacità di fare rete**.

Terzo settore

E’ necessario ristrutturare il terzo settore da sistema questuante di finanziamenti pubblici e non consapevole del beneficio sociale prodotto, anch’esso dotato di un valore economico. Occorre una mentalità imprenditoriale anche nel terzo settore che sia in grado di auto-valutare il contributo fornito alla società, rivendicando il necessario finanziamento pubblico e privato in funzione dei benefici economici apportati alla società, anche valutati sulla base di prezzi ombra. Il bilancio sociale è lo strumento con cui distinguere chi effettivamente è meritevole del supporto pubblico, da chi si limita ad agire da centro di spesa pubblica improduttiva.

Occorre supportare una azione culturale che riduca la distorsione esistente tra impresa e terzo settore – il diavolo e l’acqua santa. La maggior parte della piccola impresa italiana, non si può considerare una impresa capitalistica, nella maggiore parte dei casi gli utili vengono reinvestiti contribuendo al welfare. Sono tutti casi in cui, con una valutazione prettamente capitalistica o aziendalistica si sarebbe proceduto alla chiusura o al licenziamento dei lavoratori.

Giovani e Lavoro

A fronte di un elevato tasso di innovazione tecnologica, l’immobilismo del sistema formativo ha generato un enorme ritardo culturale. Le competenze tecnologiche sono ormai soggette ad una rapidissima obsolescenza ed il crescente gap tra teoria e pratica contribuisce a determinare l’impossibilità per le aziende di reclutare risorse qualificate. Se da un lato occorre agire sulla attrazione del capitale umano qualificato, necessario allo sviluppo del territorio, dall’altro occorre innovare il sistema della formazione e della conoscenza. Di fatto, per attivare processi di innovazione e crescita sostenibile, **il gap formativo deve essere sbloccato!**

Non è più in ballo la salvaguardia del posto di lavoro, ma la stessa impiegabilità del lavoratore.

Occorre passare dal “raccontare la scienza” al “fare scienza”, in tutte le fasi dello sviluppo formativo.

Startup Innovative

La vulgata dell’Unicorno nato da un’idea di un gruppo di giovani, può andare bene per la sceneggiatura di un film o per la creazione di un mito funzionale alla speculazione finanziaria, ma non trova riscontro nei settori portanti dell’economia e dello sviluppo industriale serio.

Il modello dell’Unicorno, figlio di una economica monetarista, si è dimostrato sbagliato in ossequio agli errori della teoria che l’hanno generato.

L’Unicorno assolve viceversa a ruolo di specchio per le allodole per i capitali parassitari, sottratti allo sviluppo reale, che egoisticamente auspicano nel colpo di fortuna ai fini di un arricchimento facile!

Occorre sottrarre i giovani e le Startup da approcci distorsivi, dalla trappola del Green-Washing e del Social-Washing, dalle trappole dell’infodemia.

Occorre uscire dalla logica del gioco e delle competizioni scolastiche, per mettere i giovani di fronte alla responsabilità, all’interno di aziende reali e su problemi reali.

La realtà è che lo sviluppo scientifico, tecnologico, industriale e sociale, che innesca condizioni strutturali per il progresso, si realizza nel tempo, con capitali pazienti, e con il sacrificio dello scienziato, del lavoratore, della scuola, dell'imprenditore, e con la sinergia di tutti i comparti sociali.

Il modello per "Progetti Missione", fortunatamente sostenuto dal nuovo orizzonte strategico Europeo recuperando il pensiero di J.F.Kennedy, è un percorso socialmente vincente ed in grado di allineare la società in una direzione di sviluppo, a condizione che sia associato a reali politiche redistributive e di Welfare.

L'attuale ecosistema di **Startup innovative**, in quanto **nuclei organizzativi diffusi sul territorio**, possono costituire un asset fondamentale per lo sviluppo del territorio, laddove supportate da capitali intelligenti e pazienti e da **sistemi socialmente strutturati di interconnessione tra startup e imprese**, le prime giovani imprese, con competenze avanzate, le seconde in fase di declino e prive di capacità di innovazione.

Le Startup, anche in conseguenza della crisi pandemica **vanno sostenute mediante reti di cooperazione affinché possano costituire gli elementi strutturali da enucleare il nuovo sistema produttivo.**

Le incertezze di mercato, la crisi economica indotta dal COVID, costringono ad un ripensamento radicale dei modelli di supporto allo sviluppo di impresa. L'idea dominante del modello delle Startup, un gruppo di giovani nel garage che con scarsi investimenti, buone idee e lavoro sottopagato, possano sviluppare un prodotto di successo, in grado di scalare i mercati, garantendo un ritorno rapido (6 mesi -1 anno) agli investitori grazie alle exit, è un modello di nicchia, tendenzialmente fallimentare se applicato allo sviluppo di impresa e del territorio in generale.

Anche guardando agli esempi "storici" di startup di successo della Silicon Valley, occorre chiedersi quali siano gli assets di impresa che hanno consentito lo sviluppo di tali realtà, se il vero asset sia il prodotto o l'organizzazione di impresa, i maestri che hanno saputo creare quella cultura di impresa, il sistema delle relazioni territoriali e degli attori che insistono sull'area territoriale.

Il vero asset di Apple non è stato il Mac, l'iPad, ma un imprenditore che aveva "stoffa" e su questa stoffa ha costruito tante visioni, che ha saputo diffondere una cultura di impresa, una cultura di rispetto del cliente, di qualità del prodotto, che ha saputo stimolare con l'esempio un ambiente collaborativo, in altre parole un imprenditore che ha saputo creare una intelligenza collettiva.

Se si vuole creare sviluppo occorre cambiare approccio, creare valore stabile rappresentato dall'assets umano e dalla organizzazione.

Struttura, Organizzazione e Sviluppo del territorio

Servono delle **strutture (company builder)** che prendano il carico il problema complessivo, sotto tutti i punti di vista. Il problema dello sviluppo del territorio è quello di creare "organizzazioni" che siano autosufficienti (Enti del terzo settore, PA, imprese). Il percorso di accompagnamento delle startup non può essere frammentato in iniziative inconcludenti, pre-incubazione, incubazione, accelerazione, né può essere focalizzato sullo sviluppo prodotto. Il percorso di "Company builder" deve essere centrato sullo **sviluppo di "nuova imprenditoria"**, in grado di usare il progetto e lo sviluppo prodotto come mezzo per il raggiungimento dello scopo. **Il vero asset che la società deve coltivare è l'organizzazione di impresa che genera intelligenza collettiva, l'unica forma di intelligenza conosciuta superiore a quella umana, con buona pace delle vulgate sulla AI.**

Il supporto alla creazione di impresa deve dare **continuità in tutte le fasi dello sviluppo tecnologico**, con **particolare riguardo alle fasi critiche (death valley)**, ma deve anche considerare la possibilità di "ricircolare"

le risorse umane a seguito di crisi di mercato (reskilling, reinserimento all'interno di organizzazioni esistenti), per garantire il patrimonio umano sul territorio. Non esiste una stabilità a tempo indefinito delle organizzazioni. Anche un'organizzazione autosufficiente, in un tentativo di adattamento a nuove condizioni di contesto (innovazione) può tornare in uno stato di rischio elevato (da investimento, etc.). In tali casi le organizzazioni devono rientrare dinamicamente all'interno della "rete di supporto sociale", poiché il rischio le espone all'estinzione e ciò si traduce in una perdita di assets sociali.

Le organizzazioni garantiscono la resilienza stessa del territorio rispetto agli shock esogeni, in quanto possono recuperare assets umani che altrimenti andrebbero dispersi. **Mantenere lo stock organizzativo/umano minimo, necessario al funzionamento del territorio (long-term approach) è esiziale per il sistema territoriale, laddove l'approccio quick-scaling è funzionale solo alla minimizzazione del rischio degli investitori, che viene scaricato sul sistema sociale.**

Il vano tentativo di scaricare all'esterno il rischio, non può generare sviluppo. L'unico modo di gestire il rischio è quello di bilanciarlo e ridistribuirlo su chi può reggerlo, al fine di ottenere come risultato una "sopravvivenza sistemica".

Creare impresa significa in primis favorire la **contaminazione tra risorse umane e "maestri"**, favorire processi di assorbimento, strutturare personalità dei singoli e delle organizzazioni, non solo sviluppare prodotti. Un'organizzazione che si fonda su una "scuola" è in grado di riciclarsi in nuovi settori, sostenere l'innovazione di prodotto, assorbire innovazioni di mercato e tecnologiche, apprendere le lezioni che derivano dagli errori, per evitarli in futuro.

Il cambio di paradigma, dal prodotto all'organizzazione, può sviluppare e attrarre talenti senza grandi sforzi. Il ruolo di un company builder è quello del "maestro", di colui che indica come organizzare i fattori produttivi, anche eventualmente abilitando collaborazioni, risorse, etc.

Il company builder lavora per favorire il potenziamento degli assets territoriali (capitali finanziari, competenze, maestri, risorse umane), per aumentare le efficienze di collaborazione, per redistribuire il rischio all'interno delle organizzazioni e con lo scopo di garantire la sopravvivenza dell'ecosistema.

Per fare sviluppo di impresa servono i maestri, gli imprenditori. Occorre ribaltare la narrativa dominante che vede l'Italia, e il Sud in particolare, come territori privi di capacità imprenditoriale, e focalizzarsi invece sul **sistema istituzionale e burocratico, progettato e sviluppato volutamente per creare barriere allo sviluppo** di impresa.

In conclusione lo svuotamento di un territorio ricco di assets naturali, posizionali, culturali e "mestieri" non è un caso ma il frutto di specifiche scelte politiche, di portatori di interesse e di azioni di involuzione culturale sostenute da campagne di manipolazione mediatica.

La soluzione è quella di creare strutture, opportunità di lavoro che favoriscano il rientro del capitale umano. Usare il capitale umano esperto a servizio della formazione dei giovani e della ricostruzione.

5. Organizzazione, struttura e il problema della visione

Illustri economisti (Stiglitz, Summer) dibattono da alcuni anni, se siamo in presenza di una stagnazione secolare, mentre altri intravedono le condizioni per un boom economico. Non esistono risposte “prêt-à-porter”, né la scienza economica ha fornito risposte sui motivi che nella storia hanno portato imperi e società evolute a regredire e dissolversi.

In ogni caso, seguendo una logica sistemica si può affermare che l’accelerazione sociale guidata dallo sviluppo tecnologico ha portato il sistema sociale in prossimità di un punto di biforcazione o di singolarità. La singolarità indotta dalla tecnologia non è in sé un fatto positivo o negativo. Siamo semplicemente di fronte alla possibilità di scelta dei percorsi da attuare (bicchiere mezzo pieno o mezzo vuoto). In presenza di discontinuità evolutive quello che verrà non è prevedibile, ma sarà semplicemente il frutto delle scelte e dei segni che la società saprà lasciare alle generazioni future in una direzione di marcia piuttosto che un'altra.

La transizione evolutiva comporta sempre dei rischi. Il processo deve essere orientato e comunque rimane il rischio di ricaduta su livelli di evoluzione pregressi, che determinerebbero uno stallo del sistema sociale - un declino secolare.

In presenza di discontinuità sociali così forti, non è detto che l’attuale generazione sia in grado di immaginare il futuro, l’importante è agire, non necessariamente per realizzarlo, ma per **porre le condizioni strutturali affinché le nuove generazioni possano realizzare il proprio futuro**. In un momento di cambiamento, il rischio di sbagliare, operando per tattiche piuttosto che per strategia è concreto ed attuale, ma è sempre meglio della paralisi dell’agito che implica morte certa dei sistemi. D’altra parte in un momento di tempesta, stolto è il capitano che pensa alla strategia senza adoperarsi per portare la nave in un porto sicuro!

Con ciò non si vuole affermare che la riflessione e l’immaginazione non servano. Tutt’altro, una profonda riflessione culturale è necessaria per “rompere il blocco dell’immaginario” che caratterizza le attuali élite-culturali-finanziarie dominanti, più interessate al parassitismo infra-day che all’investimento sulle generazioni future.

6. Rete degli Hub per l'innovazione

L'innovazione non è mai tecnologica. **L'innovazione è il processo con cui si costruiscono nuove funzioni di offerta che rispondono a una domanda inespressa o latente.** La tecnologia è solo una commodity con cui realizzare le nuove funzioni di business. La scelta tecnologica è una tecnicità, una competenza necessaria, ma non lo scopo di business.

La disponibilità di nuove tecnologie abilitanti pone una sfida epocale al sistema sociale e delle imprese, che sono obbligate a spostare il focus dalla produzione verso la ricerca e sviluppo di innovazioni di prodotto o di processo, in grado di soddisfare o stimolare una domanda di mercato latente.

Lo sviluppo di **infrastrutture della conoscenza**, ecosistemi, filiere, costituisce la **“nuova infrastrutturazione” del territorio**. Solo la presenza di un sistema infrastrutturale adeguato potrà consentire alle imprese di intraprendere processi di open innovation, garantendo nel contempo la disponibilità del capitale umano necessario.

Nel nuovo **“Capitalismo della conoscenza”**, il modello economico prevede un approccio di tipo collaborativo, a rete, un ripensamento della cultura aziendale, che sia aperta al confronto e che ponga a base della crescita il valore generato dalla collaborazione interaziendale, di filiera, e dagli accordi di rete. La creazione di valore sociale (gli assets sociali immateriali) non costituiscono più un costo sociale, bensì **assets localizzativi** per l'impresa.

Di fronte ad una sfida epocale, ben poco possono fare le singole imprese, in assenza di un ambiente favorevole agli investimenti e alla innovazione. Tutti gli attori sociali, istituzionali, economici e finanziari sono chiamati a contribuire all'infrastrutturazione di tale contesto favorevole, allo scopo di generare **innovazione strutturale finalizzata ad un benessere sostenibile dei cittadini**.

Il contesto produttivo italiano appare estremamente frammentato, sotto-capitalizzato, caratterizzato da bassi livelli di investimento, carente di un approccio sistematico alla innovazione e da una eccessiva distanza tra la ricerca universitaria e il sistema delle imprese. Una governance sistematica dei processi di innovazione risulta strategica ai fini del riavvio del sistema economico. Gli ecosistemi e le filiere della conoscenza costituiscono gli strumenti per assicurare una governance ottimale dei processi di innovazione e di sviluppo territoriale, in quanto consentono di accorciare la distanza tra formazione, ricerca, e sviluppo, accelerando le condizioni favorevoli per una innovazione strutturale.

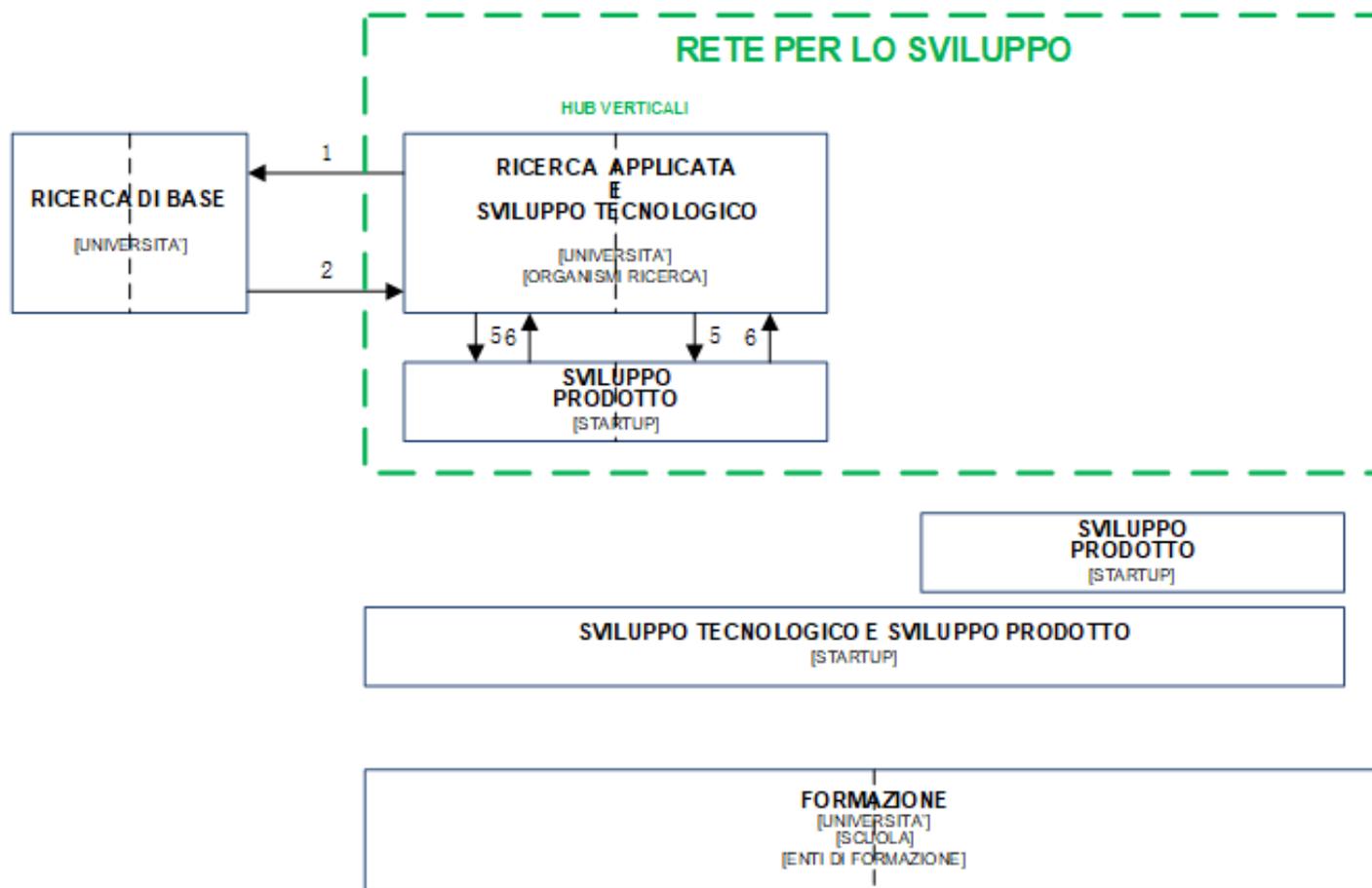
In una prospettiva sistemica, l'innovazione strutturale consente di coniugare obiettivi globali e sviluppo locale, superando la dicotomia tra istanze economiche e istanze sociali. In un'ottica di “sistema di sistemi”, il **vantaggio competitivo** non deriva dal solo investimento in R&D, ma dalla **stabilità delle relazioni tra gli attori**, in grado di garantire adeguatezza e continuità di apporti, in termini di investimenti, conoscenze e competenze. Una filiera della conoscenza deve orientare la ricerca e l'innovazione verso i progetti a più alto potenziale di crescita, che abbiano carattere di continuità e stabilità così da generare effetti duraturi sul sistema.

Forte è la responsabilità delle istituzioni e degli organismi sociali intermedi nel collegare la ricerca, il lavoro, la formazione e lo sviluppo industriale.

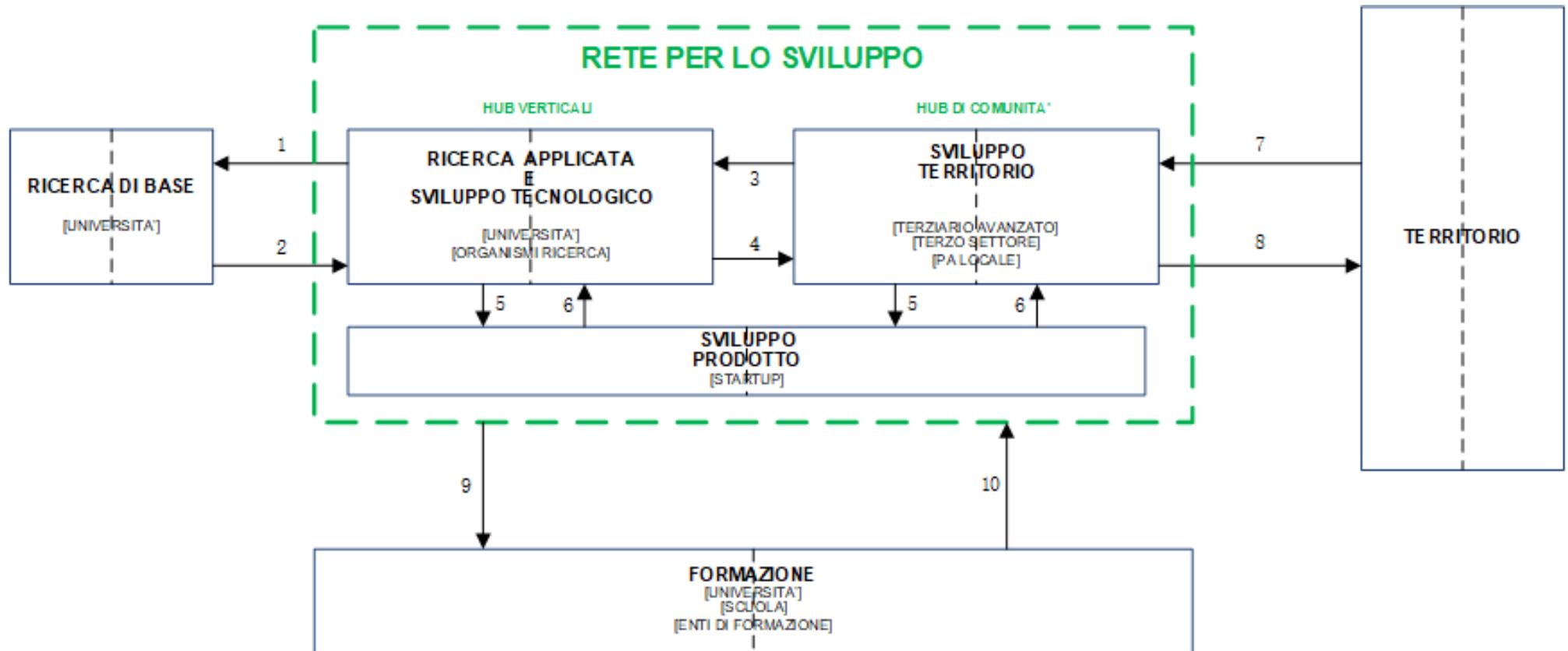
Strutturare la catena della innovazione abilita la possibilità di stimolare il mercato finanziario, consentendo di attrarre risorse ed investimenti.

Stato attuale e criticità

Si riporta di seguito una proposta di structuring di una rete di Hub per l'innovazione, a beneficio degli attori istituzionali e sociali e che possa costituire un elemento infrastrutturale abilitante dei processi transizionali e di sviluppo territoriale.



La struttura di una rete per lo sviluppo del territorio integrata con le funzioni mancanti è di seguito riportata.



I flussi di relazione tra i comparti consentono di passare da un generico concetto di “innovazione” o “trasferimento tecnologico” agli specifici oggetti della transazione tra i comparti.

- 1) Un input/fabbisogno di ricerca di base proveniente dalla rete. La rete deve svolgere una funzione di interfaccia, di traduzione di istanze a valle in fabbisogno di ricerca, finalizzata al matching tra le esigenze della domanda (frammentata, inespressa, di breve periodo, etc.) e l’offerta di ricerca, eventualmente aggregando specifiche istanze in un’ottica sistemica e di lungo periodo tale che sia di interesse per la ricerca che opera su lunghi orizzonti temporali;
- 2) Nuove conoscenze, (nella forma di pubblicazioni scientifiche o rapporti di collaborazione e che siano ritenuti utili dalle strutture di ricerca applicata a valle). Da un lato occorre una specifica organizzazione delle modalità di erogazione della offerta verso il territorio (interfaccia organizzata “commerciale” che esponga le opportunità derivanti dagli assets disponibili (ricerca, giovani laureati, etc.). Una capacità organizzata interna di instradamento di richiesta Early-Stage verso gli effettivi fornitori (“Dipartimenti”). Lo sforzo di presentarsi con una offerta strutturata per il territorio è necessario per semplificare i canali di accesso alle competenze interne, che tendono a rimanere nascosti o affidati a rapporti personali che si instaurano tra imprese e singoli ricercatori. Sulla base degli input (1) l’Università deve formulare specifiche proposte di “innovazione push” di interesse per la rete della innovazione e proporre specifiche ipotesi di utilizzo dei risultati della ricerca che la rete a sua volta dovrà trasformare in progetti POC (4);
- 3) Richieste di nuovi POC (Proof Of Concept) provenienti dagli hub di comunità. Gli Hub di Comunità possono sviluppare una propria capacità di offerta, ma tendenzialmente non hanno le risorse/competenze per sviluppare POC altamente innovativi, in tal caso l’istanza territoriale viene trasferita agli Hub verticali che possono sviluppare nuovi POC;
- 4) Produzione di nuovi POC su input della rete locale (POC On Demand) o derivanti da nuovi risultati di ricerca (POC Pushed/spinoff di ricerca);
- 5) Attivazione e supporto a strutture di progetto (Startup) finalizzate allo sviluppo di nuovi prodotti;
- 6) Utilizzo dei prodotti/servizi/tecnologie sviluppate dalle Startup da utilizzare nell’ambito di progetti di dimostrativi industriali e ricerca applicata o nell’ambito dei servizi erogati dagli hub di comunità;
- 7) Fabbisogno locale in input ad un certo hub di comunità;
- 8) Azioni locali prodotte dall’Hub di Comunità;
- 9) Orientamento del sistema della formazione sulla base della domanda espressa dalla rete degli hub;
- 10) Risorse qualificate o reskilled che possano essere collocate all’interno della rete per lo sviluppo e successivamente sul territorio/imprese/startup. Il sistema della formazione deve agire da rigeneratore di risorse (reskilling).

Nello schema non sono stati considerati i flussi esterni in ingresso e in uscita dalla rete per l’innovazione. Tali flussi attengono:

- Azioni di attrazione e scambio di risorse umane con altri territori/nazioni. Ad esempio **progetti internazionali di cooperazione** dell’Università sono finalizzati a favorire i flussi di risorse umane a supporto della rete.
- Collaborazioni con **imprese esterne** al territorio, non solo per la costruzione di Hub verticali di competenze, ma soprattutto affinché le imprese possano contribuire allo sviluppo del territorio, esprimere una domanda che possa stimolare la crescita di un indotto delle forniture;
- **Flussi di capitali**: una rete efficace può far emergere una domanda territoriale aggregata che rappresenta anche una opportunità di investimento sul territorio. Tale domanda aggregata può essere diffusa in altri contesti territoriali e costituire fonte di attrazione di capitali. A tal fine è necessario che la rete degli Hub di Comunità vada a risolvere le criticità sociali (burocrazia, mancanza di risorse umane qualificate, infrastrutture di rete/fibra), che rendano il territorio ospitale non solo per i turisti ma anche per le imprese che si vogliono insediare! Il territorio è tutt’altro che privo di

capitali finanziari propri. Il risparmio è molto alto, ma utilizzato per rendite parassitarie o raccolto da parte del sistema bancario per investimenti fuori dal territorio (si ricorda ad esempio l'effetto prodotto dal fallimento Lehman Brother su una banca locale, e di conseguenza sugli ignari cittadini salentini), oppure viene utilizzato dalle banche locali per investimenti extra-territoriali tramite il circuito interbancario. La rete, in collaborazione con le banche, potrebbe stimolare e incentivare forme di investimento finanziario della popolazione sul territorio stesso e sullo sviluppo mediante la costituzione di SGR dedicate, la creazione di fondi di investimento immobiliari. Occorre trasformare in assets economici quelli che attualmente sono assets inutilizzati o che costituiscono un costo pubblico (si pensi ad una offerta aggregata di assets immobiliari pubblici in carico ai Comuni e che potrebbero trovare un utilizzo alternativo ed economico).

L'attività di incubazione fisica di nuove startup, a seconda dei casi in carico agli Hub Verticali o agli Hub di Comunità, non può comunque prescindere da un rapporto diretto con i **"maestri"**, intesi come team composti da **esperti provenienti dal mondo delle professioni, dell'impresa, e ricercatori**. Il rapporto fisico, non virtuale, tra senior e junior è necessario per attivare tutti i meccanismi di relazione alla base della crescita organizzativa.

Funzioni degli Hub di Comunità (Hub di domanda)

Il territorio è il luogo della sintesi, il filtro tra utilità e inutilità delle tecnologie e dei prodotti. Lo scientismo, la separazione tra Cultura Alta e cultura bassa è stata una separazione funzionale allo sviluppo industriale, ma sul territorio le conoscenze si fondono per creare un unicum culturale.

Il fare ha bisogno di creatività e progettualità sia in ambito tecnico che artistico. Non esiste nella realtà una separazione tra cultura e scienza. Creare un prodotto tecnologico o una nuova organizzazione richiede meno creatività di un'opera d'arte?

Gli Hub di Comunità sono luoghi non specializzati e possibilmente contaminati da varie culture, competenze e influenze che si fondono e si costruiscono in relazione alla domanda espressa dalla Comunità. Sono i luoghi della intelligenza di comunità. L'Hub è anche il luogo di disseminazione di una nuova Missione ed il modo per dare positività alla cittadinanza scoraggiata, per incontrare e orientare gli studenti delle scuole. L'Hub di comunità è il luogo di progettazione di un welfare generativo, il luogo in cui occorre ripristinare un antico modello Regionale di welfare –"il nuovo patronato", il luogo della costruzione, della positività e della fiducia.

Gli Hub di Comunità sono pertanto luoghi orizzontali non specializzati:

- Sono focalizzati sulla domanda locale, quindi tendono a specializzarsi in base alle vocazioni del territorio;
- Agiscono da stimolo sulla domanda locale di innovazione;
- Agiscono da aggregatori evitando la perdita di assets esistenti e possono contribuire alla rigenerazione di un terziario avanzato attualmente destrutturato e frammentato;
- Possono supportare l'empowerment dell'ente locale, raccoglierne le istanze ed erogare servizi alla PA;
- Sono prossimi alle istanze del terzo settore locale, al fabbisogno culturale, collaborano alla ristrutturazione del terzo settore in un'ottica di autosufficienza economica;
- Agiscono da interfaccia per tutta la rete allo scopo di portare istanze a livello sistemico;
- Contribuiscono alla diffusione di best-practices e alla implementazione di progetti pilota sviluppati in altri nodi della rete;
- Possono portare ai verticali della rete delle istanze locali che attivano progetti di innovazione e ricerca;

- Possono esprimere o sviluppare nel tempo una competenza verticale che può essere integrata all'interno degli hub verticali;
- Possono agire da nodi di competenza rispetto a delle sottoreti territoriali esistenti. In tal modo la rete per lo sviluppo agisce da rete di supporto ad altre strutture di area esistenti sul territorio (es: bacini di gestione dei rifiuti, aree vaste per lo sviluppo);
- Possono supportare la creazione di Startup locali (5) o collaborare con l'ecosistema delle Startup (6) per acquisire risultati di progetti, innovazioni e servizi;
- Devono sostenere una ri-strutturazione del terzo settore in un'ottica di "impresa" mediante azioni di aggregazione, structuring societario, potenziamento della cultura di impresa, anche ottenuta mediante l'elaborazione di un bilancio sociale in cui venga quantificato l'apporto non economico dell'Ente al tessuto sociale. Occorre che gli ETS spostino la logica dalla elemosina di fondi pubblici ad una logica di remunerazione dei servizi sociali offerti, seppur con l'utilizzo di prezzi-ombra all'interno dei bilanci sociali. Ciò consente di far emergere le modalità con cui destinare le risorse finanziarie a supporto degli ETS più efficaci ed efficienti. Gli hub di comunità possono supportare tale trasformazione del terzo settore.

Hub verticali (Hub di offerta)

- Tendono a nascere con programmazione top-down in ossequio a politiche di sviluppo sovraordinate (economia circolare, etc.);
- Tendono a nascere in base alla disponibilità di conoscenze, competenze e possono essere messi a sistema per favorire l'integrazione di competenza esistenti sul territorio e il potenziamento della offerta stessa di ricerca;
- Attualmente hanno la tendenza a chiudersi per limitare gli overhead derivanti dal dialogo con il territorio in quanto sono autosufficienti sotto il profilo delle risorse conoscenze, risorse umane e finanziarie pubbliche;
- Tendono a dialogare con imprese di maggiori dimensioni che esprimono un fabbisogno verticale di conoscenza;
- Tendono a lavorare su progetti di dimensioni più grandi;
- Tendono a dialogare bene con il sistema Universitario e con il mondo della ricerca, non hanno competenze per dialogare con altri comparti sociali;
- Possono nascere su istanza di imprese/settori di impresa, ma occorre rafforzare il ruolo strutturale dell'intervento al fine di scongiurare che l'Hub sia utilizzato come meccanismo temporaneo di acquisto/produzione di innovazione da parte dell'impresa, perdendo la sua funzione strutturale nel lungo periodo.
-

7. Conclusioni

Per quanto analizzato nel presente quaderno, a giudizio di CRF, tale opera di infrastrutturazione del territorio, comprensiva della razionalizzazione ed efficientamento delle reti esistenti, risulta esiziale allo scopo di creare le nuove infrastrutture immateriali che possano abilitare il rilancio economico e la ricostruzione sociale.

La responsabilità nella realizzazione di tali infrastrutture, le "nuove autostrade" spetta agli attori istituzionali, Nazionali, Regionali e Locali. Il terzo Settore potrà contribuire nell'ambito di una strategia di sviluppo coordinata dalle Regioni. In difetto si rischia di vanificare gli sforzi in atto da parte del terzo settore e di non cogliere le opportunità positive della transizione.