

## IL MODELLO DEI DISTRETTI TECNOLOGICI Le Linee Guida nella Visione di DARE

### **PER COMINCIARE ....**

*Secondo una nota storiella, alcuni saggi indiani furono sfidati a riconoscere un oggetto una volta bendati. Ciascuno di loro dichiarò senza esitazione che sarebbe stato in grado di riconoscere al primo colpo l'oggetto, al solo contatto della superficie. Quando fu introdotto loro un elefante, il saggio che toccò la proboscide dichiarò con assoluta certezza che si trattava di un tubo flessibile, quello che toccò la gamba sentenziò che si trovava di fronte ad un albero, quello che si trovò alla coda, dopo attenta riflessione, concluse che si trattava di una fune.*

*Nell'avvicinarsi ad un fenomeno relativamente nuovo per le politiche pubbliche in Italia – la promozione di distretti tecnologici – il rischio di comportarsi come i saggi indiani è forte. Molti attori sono intorno all'elefante: le università, le imprese, i centri di competenza, i governi regionali, gli enti locali, le Camere di Commercio, il Ministero della Ricerca, la stampa, gli opinion maker. Per tutti si tratta di un oggetto nuovo, per il quale mancano esempi di riferimento. Ogni attore nutre delle aspettative particolari: i politici si attendono impatti a breve sulla competitività e sulla occupazione, gli accademici finanziamenti aggiuntivi per la ricerca, le imprese opportunità di supporto ai propri processi di innovazione, i giornali esempi capaci di catturare l'attenzione dei lettori.*

*Mancando di apprendimento dall'esperienza, ognuno ha una vision, cerca di persuadere gli altri che si tratta della visione giusta, è pronto ad attribuire alla mancanza di consenso degli altri la responsabilità delle difficoltà. E poiché gli attori di questi processi sono in molti casi soggetti dotati di un ego piuttosto sviluppato, ciascuno ha difficoltà di accettare senza discutere la visione dell'altro. Rettori di università, grandi manager privati, presidenti di Regione o Provincia, sindaci, presidenti di Camera di Commercio: tutti coloro che sono intorno al distretto tecnologico hanno buone ragioni per non mettere troppo in discussione la propria visione delle cose. In effetti, per il saggio che stringe la coda dell'elefante l'idea, proposta dal collega che abbraccia la zampa, che l'oggetto sia in realtà un albero è francamente inaccettabile.*

*Ma, appunto, non di tubi o di alberi si tratta, ma di elefanti. E la benda agli occhi sarà tolta solo alla fine della storia, a cose avvenute, quando ciascuno tirerà le somme e avrà poco tempo per rimediare.*

*(da Bacini di competenza e processi di agglomerazione, a cura di Bonaccorsi e Nesci, 2006).*

### **IL PUNTO DI PARTENZA**

A distanza di anni dall'avvio della politica dei Distretti Tecnologici (DT) la situazione non appare molto più chiara rispetto a quanto metaforicamente espresso nella “parabola dell'elefante e i saggi indiani”. Solo da poco il Miur ha fatto intendere di voler riprendere il percorso intrapreso avviando una riflessione sulla riorganizzazione dei DT. Nelle more della elaborazione del PNR, si stanno definendo le *linee guida* per una politica dei DT con l'obiettivo di aggiungere ai criteri di base già consolidati indicazioni più precise.

Tra i criteri di base si riconosce che nella promozione di un Distretto Tecnologico riveste fondamentale importanza la compresenza di atenei e di centri di ricerca che raggiungano o possano raggiungere elevati livelli qualitativi nella ricerca nonché la presenza di imprese innovative che garantiscano la ricaduta economica dei risultati della ricerca. Ugualmente importante è il riconoscimento della strategicità dell'iniziativa da parte dell'Amministrazione Regionale chiamata a condividere interamente il percorso di crescita del DT e la identificazione di un soggetto giuridico che ne coordini e ne gestisca in maniera unitaria l'attività.

La bozza di PNR contiene poi attributi più circostanziati per una corretta implementazione di una politica per il DT: qualità delle tecnologie di dominio, inserimento in reti nazionali ed

internazionali, capacità di offrire un supporto nella definizione delle politiche, attrazione di capitali di ventura, governance stabile e rappresentativa.

Il presente documento vuole in qualche modo contribuire alla discussione in atto sul merito delle *linee guida* anche alla luce della esperienza sinora condotta in Puglia.

## LA NOSTRA VISIONE

Tra tutte le informazioni che circolano intorno ai DT, il dato da cui partire per costruire un ragionamento articolato è certamente la modalità di finanziamento sin ora utilizzata per dare corpo a questa politica. È noto che i DT sono finanziati attraverso un accordo di programma stipulato ai sensi dell'art. 13 D.M. 593/00 che ha come obiettivo la promozione di un Piano di sviluppo del Distretto composto da specifiche iniziative di R&D.

Analizzando il ruolo dei DT attraverso il principale strumento di incentivo che li riguarda non è completamente fuori luogo sottolineare che:

- i DT non sono Organismi di ricerca (e quindi soggetti dotati di infrastrutture, laboratori e ricercatori)
- al contrario i DT devono essere intesi come mediatori del rapporto pubblico-privato nell'esecuzione di progetti di ricerca. I DT come broker, soggetti di interfaccia che riducono la distanza tra organismi di ricerca ed imprese (*bridging the gap*) e quindi come soggetti impegnati nel processo di trasferimento tecnologico.

Affermare che i DT non sono organismi di ricerca, per quanto superfluo, può servire a comunicare meglio a tutti gli *stakeholders* coinvolti ("Rettori di università, grandi manager privati, presidenti di Regione o Provincia, sindaci, presidenti di Camera di Commercio") l'esigenza di non creare inutili e dannose duplicazioni/sovrapposizioni. Inoltre può indurre a comprendere i risultati attesi che devono necessariamente essere in linea con lo spirito della politica di sostegno alla ricerca industriale. Il sostegno alla ricerca industriale è una politica dai contorni ben diversi dal sostegno alla ricerca *curiosity driven*. I risultati che si chiedono ad un centro di ricerca di eccellenza sono principalmente pubblicazioni di valore e brevetti di rilievo (tali da favorire una innovazione *technology pushed*). Quando il sostegno viene diretto primariamente alle imprese le aspettative cambiano: le imprese sono spinte primariamente da bisogni reali (innovazione *demand pulled*) e mirano ad ottenere il dominio di tecnologie e di conoscenze ad uso esclusivo da valorizzare economicamente.

La logica conseguenza di queste considerazioni conduce a validare l'asserzione secondo la quale il DT attraverso la promozione di partenariati ricerca-industria coinvolto su progetti R&D ha il compito di favorire il trasferimento tecnologico in uno specifico ambito applicativo valorizzando al massimo le competenze presenti su un territorio.

Un'ulteriore conseguenza è la necessità di valutare un DT attraverso indicatori che esprimano l'impatto che ha sul territorio di riferimento: il numero di soggetti coinvolti e in particolare la dimostrazione di saper coinvolgere soggetti altrimenti esclusi dalle dinamiche innovative, un numero più elevato di brevetti, *start up*, *spin off* o comunque industrializzazione dei risultati della ricerca.

La necessità di sostenere una politica dei DT nasce dall'evidenza di un "mercato incompleto" in cui l'attività di ricerca non riesce ad ottenere una efficace valorizzazione. In contesti socio-economici avanzati la promozione della ricerca più vicina al mercato è normalmente demandata alla tutela della proprietà intellettuale. Laddove però la cultura imprenditoriale e la struttura industriale sono più deboli si possono determinare investimenti in R&D inferiori all'ottimo sociale. In particolare tale criticità è maggiormente avvertita in comparti in cui il tessuto produttivo è polverizzato, con la

presenza di tante imprese di piccole e medi dimensioni. In questi comparti, lo iato ricerca-industria è più ampio anche perché sono minori le imprese con personale interno addetto alla R&D.

L'incentivo pubblico ai DT mira perciò a creare un mercato laddove tale mercato ancora non esiste o non è completamente autosufficiente. Data la sua natura, è importante che il sostegno sia temporaneo e termini nel momento in cui i fallimenti del mercato sono stati sanati. Ciò impedirebbe di creare ulteriori posizioni di rendita all'interno di un sistema già complesso di suo.

Le conseguenze di questo ragionamento sono abbastanza importanti:

- il Piano di sviluppo di un DT va visto come un sostegno di start-up di una società che assume una sua conformazione del tutto peculiare;
- assume rilievo fondamentale il monitoraggio e la valutazione dei Piani di Sviluppo e più in generale dell'attività del DT al fine di poter rassicurare l'opinione pubblica del corretto andamento di tale "esperimento istituzionale".

Al termine dei contributi pubblici il DT deve dimostrare di poter sopravvivere. Il DT dovrà dimostrare di saper valorizzare le relazioni sviluppate promuovendo una progettualità più ampia con particolare riferimento al livello internazionale. La capacità del DT di trovare fondi all'esterno di quelli ad esso dedicati può essere una buona misurazione dell'autonomia del DT. Un indicatore indiretto della qualità del DT è il "capitale sociale" di cui può farsi portatore, intendendo in particolare l'economia di relazioni che rappresenta l'asset cruciale nello svolgimento del compito ad esso attribuito. Tale contributo può essere misurato dalla compagine sociale, dall'insieme di progettualità sviluppata.

Se il DT nasce per trasferire tecnologie alle imprese allora deve avere come punto di riferimento fondamentale un'industria piuttosto che una tecnologia. Di fatto DT deve favorire l'innovazione trainata dal mercato. L'innovazione *technology pushed* è più coerentemente sviluppata all'interno dei Centri di Eccellenza. In virtù di queste considerazioni crediamo di poter condividere la posizione di altre regioni (Lombardia, Piemonte, Veneto e Basilicata) per le quali il DT deve focalizzare su ambiti applicativi specifici e non su una specifica tecnologia.

## **SUGGERIMENTI OPERATIVI**

Se le linee guida del PNR vogliono rappresentare una serie di indicazioni su come impostare una politica dei DT, le considerazioni sin ora svolte ci conducono ad una serie di punti fermi che ci sentiamo di porre all'attenzione di tutti.

Al fine di massimizzare la probabilità di ottenere risultati congrui con le aspettative, si concorda con il fatto che si debbano fissare criteri amministrativi e procedurali tesi ad individuare il modello di DT più adatto a ricevere incentivi. I parametri indicati nella Bozza di PNR dell'11 gennaio 2010 rappresentano un modo appropriato per individuare tale modello sebbene si potrebbero produrre alcune modifiche ed integrazioni tese a specificare:

- la missione del Distretto
- caratteristiche della società di Distretto
- caratteristiche (risultati attesi) di un Piano di Sviluppo
- caratteristiche (risultati attesi) dell'azione più complessiva dei DT

### **1. La missione del società di Distretto**

- La società di gestione del DT nasce sulla scorta di un finanziamento di start-up da parte del Ministero con lo scopo di attivare una più ampia politica di coinvolgimento dei soggetti privati nelle attività di R&D
- La società ha per oggetto sociale la promozione del trasferimento tecnologico all'interno del territorio regionale

- La società di Distretto raggruppa tutti i principali *stakeholders* del sistema innovativo regionale e mette al centro delle sue politiche gli asset relazionali
- Interlocutore privilegiato della società di DT è l'impresa e i relativi bisogni reali. Gli organismi di ricerca sono strumenti funzionali al soddisfacimento delle esigenze industriali.
- La società di Distretto, quindi, focalizza su un particolare ambito applicativo e non su una tecnologia.

## 2. Caratteristiche della società di Distretto

- È importante che il DT si configuri attraverso una forma giuridica ben definita che possa consentire di valutare con attenzione l'economicità della sua gestione.
- I DT dovrebbero essere soggetti potenzialmente ammessi ai benefici del D.M. 593/00 e pertanto sarebbe preferibile una configurazione di Società Consortile a r.l. in cui le imprese possano avere una quota rappresentativa di capitale (superiore al 50%).
- Un ulteriore requisito della *governance* è l'efficace rappresentatività del sistema innovativo regionale e, per estensione, la disponibilità ad adottare una politica "inclusiva" rispetto agli *stakeholders* che volessero aderire nel tempo al DT (soprattutto le PMI, tradizionalmente poco avvicinate dai processi innovativi). Se l'obiettivo dei DT è agire come attori di sistema per evitare duplicazione e sovrapposizioni, la domanda principale a cui devono rispondere è: "chi è rimasto fuori?". Per tradurre tale principio in prassi virtuosa si ritiene necessario che i DT non inseriscano nei propri statuti clausole di gradimento e altri vincoli che possano rendere difficoltoso l'applicazione del principio della "porta aperta" sancita per i Poli di Innovazione dalla disciplina comunitaria in materia di aiuti di stato a favore di ricerca, sviluppo e innovazione (2006/C 323/01)
- La rappresentatività del DT deve trovare un proprio riscontro negli organi di governo e in particolare nel CdA la cui composizione deve garantire una corretta gestione della politica del DT. Da una parte la corretta gestione dell'impresa richiederebbe una struttura snella ed efficiente, d'altra parte la messa a frutto dei vantaggi relazionali di una compagine molto ampia potrebbero richiedere un forte coinvolgimento nell'amministrazione del più ampio numero di soggetti possibile. Il tutto senza comportare costi per la società (divieto statutario di remunerazione degli amministratori).
- Mentre non è indispensabile la presenza nell'*equity*, si assume essenziale il coinvolgimento all'interno dei CdA di rappresentanti nominati sia dal Miur sia dalla Regione con una funzione di monitoraggio e di stimolo.
- Importante è anche la capitalizzazione del DT, tale almeno da superare i vincoli di legge per consentire l'adozione di un Collegio Sindacale. Un DT con buona capitalizzazione ha maggiori possibilità di affrontare eventuali crisi di liquidità oltre ad essere sintomatico di partner che credono fortemente nella bontà dell'iniziativa e non pensano altrimenti ad una azione di *rent seeking*.
- Appare cruciale la figura del Direttore del DT che deve possedere un curriculum dal quale risulti sia la competenza nei fatti aziendali sia l'esperienza nel campo del trasferimento tecnologico
- il Comitato Strategico deve assumere un ruolo preciso nella programmazione e controllo del solo Piano di sviluppo. Tale Comitato Strategico (o il Comitato Tecnico Scientifico laddove previsto) può rappresentare un organo consultivo, di controllo e di valutazione assolutamente indipendente dal DT (e quindi dotato di risorse proprie) a garanzia della corretta gestione delle risorse assegnate al Distretto.

## 3. Caratteristiche del Piano di sviluppo

La funzione pubblica del DT si esplica essenzialmente attraverso il Piano di sviluppo, oggetto della procedura negoziale di cui all'art.13 del D.M. 593/00. A tale proposito è importante che il DT, attraverso tale procedura, manifesti una spiccata capacità di fare sintesi, in un documento unitario

(che raccolga specifici interventi di R&D, Trasferimento Tecnologico e formazione tra loro coerenti e integrati), tra i bisogni in termini di innovazione di *cluster* di imprese e le politiche di sviluppo elaborate a vari livelli di *governance* territoriale (Regione, Ministero, Unione Europea) in relazione al proprio dominio di riferimento. Più nel dettaglio, il Piano di sviluppo deve costituire uno strumento, alternativo a quelli “classici” tipo bandi competitivi (si veda l’art. 12 del DM 593/00) e/o bandi a sportello, di attuazione delle politiche comunitarie, nazionali e regionali che garantisca, attraverso l’impegno di risorse significative, mutamenti “strutturali” delle condizioni socio-economiche del sistema territoriale, impattando esigenze “emerse dal basso”. Pertanto:

- il Piano di sviluppo deve dimostrare la capacità del DT di confrontarsi con problematiche del sistema locale di rilievo. La rilevanza delle problematiche è dimostrata dalla coerenza con le agende strategiche ed i vari programmi internazionali e nazionali (paradigma Glocal 1).
- Si ritiene che la rilevanza possa essere definita anche dalla coerenza con la più generale politica industriale della Regione di riferimento, al fine di creare integrazione e maggiore efficienza con gli interventi locali.
- il Piano di sviluppo deve dimostrare la capacità del DT di confrontarsi con tecnologie di frontiera coerenti con le agende strategiche internazionali (Paradigma glocal 2);
- Valorizzando i laboratori, le strutture di ricerca e gli *asset* strategici dei soci, i distretti coordinati possono essere i soggetti promotori di siti italiani per la costruzione di infrastrutture di ricerca di interesse pan-europeo o globale. La competizione a livello europeo per ospitare una grande infrastruttura ha un effetto strutturante del distretto e del territorio e rappresenta comunque un esercizio di *benchmarking* nello spazio economico e sociale europeo.
- numero di imprese coinvolti nei processi innovativi.

Gli specifici interventi contenuti nel Piano di sviluppo dovranno, dal canto loro, essere caratterizzati ciascuno da:

- grande qualità scientifica di livello internazionale;
- medio-lungo orizzonte temporale;
- attendibile e verificabile capacità di generare valore industriale;
- consistente capacità
  - o di impiegare il migliore capitale umano disponibile,
  - o di generare occupazione di alto profilo professionale.

#### **4. Risultati attesi dall’azione complessiva del DT**

I progetti di sviluppo devono determinare impatti rilevanti per la società di gestione del DT che ha l’obbligo di dimostrare, con la sua più ampia attività, di saper produrre:

- indicatori economico-finanziari che attestino una sostenibilità della strategia del DT oltre il sostegno iniziale;
- condizioni per la nascita e l’avvio iniziale di *start up* e di *spin off* da ricerca;
- nuove progettualità a valere su programmi nazionali ed internazionali con particolare attenzione all’inserimento delle Pmi in processi di internazionalizzazione;
- una stabile struttura organizzativa dotata di strutture con competenze di marketing della ricerca e padronanza delle lingue;
- inserimento in reti nazionali ed internazionali
- maggiore capacità del sistema innovativo locale di attrarre investimenti e talenti,
- supporto operativo alle politiche nazionali e regionali della ricerca,
- relazioni con altri DT locali e nazionali al fine di mettere a sistema gli ambiti ed i settori tra loro e con altri ambiti, politiche, interventi e strumenti di carattere nazionale e regionale.
- relazioni reali con le piattaforme tecnologiche nazionali
- attrarre capitali e finanza privata mirando a ridurre nel tempo la percentuale di finanza pubblica,