



## **Centri di competenza e *digital innovation hub*: buona idea (europea), debole attuazione (italiana)**

di Elena Prodi

**Tag:** ##Industry40 #innovazione #competencecenter

Si è tenuto lo scorso giovedì 23 novembre presso la Dacia Arena di Udine l'evento dedicato alla presentazione dell'iniziativa "**Industry Platform 4 FVG**", progetto dedicato alla creazione di una piattaforma regionale di supporto alla trasformazione digitale delle imprese della Regione Friuli Venezia Giulia: **la piattaforma, frutto dell'alleanza tra AREA Science Park, Carnia Industrial Park, Confindustria Pordenone e DITEDI – Distretto Tecnologie Digitali – formalizza l'impegno dei suoi promotori a superare ormai antichi campanilismi e apparentemente inconciliabili antagonismi, aprendo a uno sforzo collaborativo trasversale rispetto ai settori economici del territorio friulano e al dato dimensionale delle imprese insediate.** Né più né meno di quanto ormai da tempo chiede la Commissione europea ai governi degli Stati membri e alle amministrazioni regionali per incoraggiare l'avvio di un ordinato processo di trasformazione digitale dell'economia fondato sullo sforzo cooperativo da parte di tutti gli attori economici.

Nel corso dell'evento, l'intervento di Maurits Butter, responsabile di *I4MS – ICT Innovation for Manufacturing SMEs*, piattaforma per il digitale promossa dalla Commissione europea, nonché ricercatore *senior* per TNO<sup>1</sup>, ha ripercorso con pragmatismo le tappe del ragionamento che ha consentito alla Commissione di approdare nel 2012 al concetto di centro di competenza (inteso come soggetto unico o consorzio tra due o tre entità che vanta una forte competenza tecnica e apposite infrastrutture in un determinato dominio tecnologico) e più recentemente, nel 2015, a quello più olistico di *Digital innovation hub*, che enfatizza la dimensione interattiva e relazionale, fisica o virtuale, dei processi di innovazione che si attivano entro un determinato territorio ad alta concentrazione di risorse e competenze.

**Il punto di partenza da cui ha preso avvio il ragionamento, sviluppato in seno alla Commissione, relativo alle criticità connesse ai processi di digitalizzazione dei sistemi economici coincide con l'anello debole della catena del valore dell'innovazione e segnatamente con la fase di *piloting* (ossia di produzione pilota di una nuova tecnologia o**

---

<sup>1</sup> Netherland Organization for Applied Scientific Research. Si tratta della rete olandese di centri di ricerca indipendenti che si occupano, in qualità di soggetto terzo, di mettere in comunicazione le istituzioni governative dei Paesi Bassi con il versante delle imprese su temi di frontiera nell'ambito delle nuove tecnologie e delle opportunità di business a esse connesse.

**prodotto) che si colloca a metà via tra le fasi precedenti di validazione del progetto e sviluppo del prototipo, e quella successiva connessa alla industrializzazione e collocazione sul mercato del prodotto finito.** La produzione pilota consiste in una sorta di banco di prova per il nuovo bene che si vuole introdurre sul mercato ed è per sua natura molto dispendiosa in termini economici e rischiosa per via dell'elevata incertezza legata ai potenziali, ma non ancora certi, profitti derivanti dal mercato. Questa fase di transizione è comunemente conosciuta come *la valle della morte (death valley)* lungo la quale tutti i soggetti che fanno innovazione devono avventurarsi e sopportarne i costi in termini di reperimento e utilizzo della strumentazione e delle apparecchiature necessarie per realizzare il *piloting*.

Non tutte le imprese, e ancora meno gli spin-off e le start-up, ha spiegato Butter, sono adeguatamente equipaggiate per fronteggiare in autonomia questa fase, motivo per il quale l'unica soluzione, secondo la Commissione, è sembrata la pratica della condivisione: condivisione, e dunque incontro, di competenze complementari, di strumentazione e informazioni per il tramite di reti virtuali che mettano in comunicazione attori economici e luoghi fisici per una migliore comprensione delle situazioni e delle problematiche associate ai segmenti *late-stage* della catena del valore dell'innovazione. Ciò consente il contenimento dei costi economici, delle tempistiche e dei rischi legati alle asimmetrie informative. **In particolare, ha concluso Butter, è in capo allo Stato e al settore pubblico la responsabilità di incoraggiare lo sforzo collaborativo e la condivisione delle risorse e infrastrutture necessarie a facilitare l'accesso delle imprese alle nuove tecnologie digitali e la loro sperimentazione e incorporazione nelle linee di produzione.**

È peraltro questa la direzione, secondo l'esperto, che sembrano avere intrapreso buona parte delle iniziative in materia di Industria 4.0 recentemente implementate da alcuni governi, non solo europei, tra cui i *Catapult center* (Piano Innovate UK), *The Dutch Fieldlabs* (Smart Industry, Paesi Bassi), *Mittelstand 4.0 programme* (Industrie 4.0, Germania), *The Innovation Institutes* (Manufacturing USA), *The Manufacturing Innovation Centers* (Made in China 2025) e *Usine du Future* (Francia). **Non deve invero sorprendere che Butter non faccia menzione al Piano nazionale Industria 4.0 promosso dal governo italiano il 21 settembre 2016.** Ciò sembrerebbe riconducibile a due ordini di ragioni, in parte strettamente interdipendenti: in primo luogo, a un anno dalla presentazione del Piano nazionale Industria 4.0 la prospettata rete dei centri di competenza è del tutto inesistente, fatte salve talune spontanee candidature prive di riconoscimento formale o anche solo istituzionale. Secondariamente, a differenza di quanto realizzato dai governi dei Paesi menzionati, ad oggi non parrebbe esistere uno studio sistematico del fenomeno, e con esso una strategia nazionale, che orienti l'agire e l'organizzazione di tutti gli attori economici e delle pubbliche amministrazioni attorno a obiettivi comuni: allo stato, la strategia governativa sembrerebbe ridursi ai contenuti delle 19 slide che illustrano il Piano Nazionale Industria 4.0 e alle successive 12 slide di presentazione del Network nazionale Industria 4.0, rese pubbliche lo scorso 22 maggio.

Le informazioni, poche invero, contenute nelle slide lasciano intendere che, a seguito di bando di gara pubblico, Atenei italiani di eccellenza, grandi player privati, ma anche start-up e centri di ricerca saranno coinvolti nella costruzione di partenariati pubblico-privati, entro il numero massimo di sei / sette. **Il forte coinvolgimento delle università di eccellenza nella costituzione dei centri di competenza, sebbene ancora tutto da verificare in attesa di**

conoscere i contenuti del decreto ministeriale al vaglio della Corte dei conti, e con esso la scelta di affidare la realizzazione dei *Digital innovation hub* a un novero selezionato di associazioni datoriali parrebbe un criterio salomonico per compiacere e una e quell'altra parte, e sembrerebbe procedere in senso contrario alle indicazioni comunitarie che suggeriscono di innestare i centri di competenza e i *Digital innovation hub* in capo a soggetti terzi, o quanto meno non diretti portatori di interessi sul versante accademico o delle imprese.

Con riferimento al caso dei centri di competenza italiani ancora *in fieri*, giacchè i *digital innovation hub* sono stati affidati ad associazioni datoriali, ci pare che **il primo passo da compiere per la loro costituzione sia un preliminare lavoro di ricognizione degli esiti di esperienze precedenti tutt'ora operative e distinte da analoghi compiti e funzioni di raccordo tra sistema della ricerca pubblico e centri produttivi, come ad esempio i parchi scientifici e tecnologici, ma i anche distretti tecnologici o i centri di competenza per il Mezzogiorno, le cui attività non parrebbero invero essere mai state oggetto di monitoraggi e valutazioni di impatto da parte delle istituzioni di riferimento.** Una prima mappatura dell'esistente consentirebbe già di fare emergere tutta la conoscenza allo stato prodotta sui temi di «Industria 4.0», conoscenza che pure esiste ma che è polverizzata tra le molteplici esperienze diffuse nei territori, e al contempo di prevenire i nascenti centri di competenza dall'insorgenza di criticità ed errori già commessi in passato in relazione a politiche pubbliche di supporto alla cooperazione tra ricerca e impresa.

**In prospettiva, è poi ipotizzabile l'attribuzione ai centri di competenza italiani di compiti e funzioni finalizzate ad abbattere le asimmetrie informative che si ergono tra le imprese, ostacolandone la comunicazione, e a inanellare catene di relazioni tra attori che da soli non sarebbero altrimenti in grado di riconoscere la reciproca utilità entro il paradigma di «Industria 4.0» e con essa la complementarità delle competenze di cui sono in possesso.** Parrebbe pertanto auspicabile che i centri di competenza agiscano nella direzione di abilitare progressivamente un *hub* dell'innovazione secondo criteri di «governo delle connessioni fra una serie di enti» nella logica di «aggregare, selezionare, costruire reti e dirigere i flussi in entrata e in uscita dal territorio nella logica di *supply chain* e *value chain* orizzontali diffuse e senza confini geografici/fisici, concorrendo così alla creazione di valore nei settori e consentendo la loro evoluzione verso l'«Industria 4.0»<sup>(2)</sup>.

Infine, è altrettanto auspicabile che il governo condizioni la concessione dei finanziamenti ai centri di competenza sulla base del raggiungimento di chiari e definiti obiettivi, anche intermedi, che è bene esplicitare fin da subito, anche in funzione di un periodico monitoraggio dell'avanzamento delle attività mediante l'utilizzo di indicatori di performance, per evitare gli sprechi di risorse pubbliche come ampiamente praticato in passato. Sul punto, Butter ha ammonito che allo stato non c'è intenzione a livello europeo di fornire un set di Key Performance Indicators mediante cui valutare le prestazioni dei centri di competenza e dei *digital innovation hub* nazionali. **Ogni governo, coadiuvato dagli attori che presidiano i territori, dovrà provvedere a elaborare i propri e sulla base degli esiti calibrare l'erogazione di ulteriori finanziamenti o procedere con una operazione di revisione dei**


---

<sup>(2)</sup> Si veda il libro verde FIM e ADAPT, *Industria 4.0: Ruolo e funzione dei Competence Center*, 2016 in [www.adapt.it](http://www.adapt.it), indice A-Z, voce *Industry 4.0*.

**compiti e riorganizzazione della struttura, dimostrando di saper gestire la transizione verso una economia digitale in autonomia e responsabilità<sup>3</sup>.**

*Elena Prodi*

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro  
ADAPT – Università degli Studi di Bergamo

 *Elena\_Prodi*

---

(<sup>3</sup>) Stando alle indicazioni definite dalla Commissione europea, ogni Paese gode della piena facoltà di organizzare o riformare come meglio crede le infrastrutture presenti sul territorio in funzione delle sfide connesse alla trasformazione in senso digitale della propria economia, scegliendo in autonomia: le modalità di finanziamento dei centri di competenza e dei *Digital innovation hub* (investimenti di provenienza pubblica o compartecipati da soggetti privati); ambito di specializzazione (focalizzato esclusivamente su operazioni di trasferimento tecnologico e di conoscenze digitali verso le imprese o erogazione anche di servizi di formazione e consulenza in materie di lavoro e gestione delle risorse umane, come ad esempio avviene in Germania); raggio di azione (punto di contatto per il territorio locale o nazionale); modalità operative (presso locali equipaggiati e spazi fisici oppure su piattaforme on-line e reti virtuali oppure ancora un misto dei due); natura giuridica (consorzio di attori oppure costituzione di una nuova entità *ex novo*).