

# L'innovazione tra visione e realtà. Competenze e territori i fattori chiave?

TORINO, CORSO INGHILTERRA 7  
4 OTTOBRE 2022

## RELAZIONE CONCLUSIVA

Il workshop “L'innovazione tra visione e realtà. Competenze e territori i fattori chiave?”, organizzato nel quadro del progetto europeo *ecoRIS3 – Policies and Measures to Support Local & Regional Innovation Ecosystems* - tenutosi il 4 ottobre 2022 presso la sede della Città Metropolitana di Torino - è stata l'occasione per riflettere e confrontarsi sulle trasformazioni in atto negli ecosistemi dello sviluppo economico e dell'innovazione.

L'evento ha favorito uno scambio ad alto livello fra operatori, policy maker e studiosi di questi temi, riflettendo sulla prossima programmazione regionale e sulle opportunità future del territorio piemontese.

## GLI SPEAKER

**Sonia Cambursano** | Città Metropolitana di Torino  
**Matteo Barbero** | Città Metropolitana di Torino  
**Luca Barbieri** | Blum e Università degli Studi di Padova  
**Giovanni Amateis** | Regione Piemonte  
**Tiziana Dell'Olmo** | Regione Piemonte  
**Enrica Pejrolo** | Regione Piemonte  
**Paolo Neirotti** | Politecnico di Torino  
**Francesco Ramella** | Università degli Studi di Torino  
**Salvatore Cominu** | IRES Piemonte  
**Giorgio Vernoni** | IRES Piemonte

## MODERA

**Annalisa Magone** | Torinonordovest

INTRODUZIONE E SALUTI



L'incontro è stato introdotto dalla Consigliera delegata Sviluppo economico e Pianificazione Strategica della Città Metropolitana di Torino, Sonia Cambursano.

La Consigliera ha posto l'accento sulla centralità del territorio, riflettendo su come trasformare una visione in opportunità per i cittadini.

## KEYNOTE SPEECH



### **Luca Barbieri**

Co-founder di *Blum. Business as a medium.*

Consulente di centri di ricerca, PMI innovative e startup.

Docente di Comunicazione dell'Innovazione e Linguaggio Giornalistico, *Università degli Studi di Padova.*

Il mandato di Luca Barbieri era offrire un punto di vista esterno al contesto locale e regionale, facendo riferimento ai modelli organizzativi e di governance messi in campo da altri territori italiani. Barbieri si è concentrato in particolare sulle regioni del Nord molto

attive sul terreno dell'innovazione, con un focus su Veneto, Alto Adige, Emilia-Romagna; ha inoltre ragionato sull'importanza di comunicare gli investimenti per l'innovazione come elemento consustanziale alla efficacia della innovazione stessa.

### IN SINTESI

**Emilia-Romagna** | Grande efficacia del modello narrativo sull'innovazione della Regione, che si basa su un sistema organico messo a punto in un decennio di lavoro e di sviluppo delle politiche regionali. Grazie a una comunicazione centralizzata e coerente la Regione ha promosso i suoi marchi, ha raccontato i suoi brand e ha favorito la creazione di progetti attraenti per i giovani. Si configura come unica regione italiana, insieme alla Lombardia, con saldo positivo nei tassi di attrazione verso giovani e talenti.

**Veneto** | Propone da tempo un modello di governance opposto, avverso al centralismo e portato alla proliferazione di iniziative e centri d'innovazione. Questo sistema è privo di un effettivo coordinamento, ciò ha comportato la nascita di diversi hub, spesso non distinguibili dal punto di vista della proposta di valore.

**Alto Adige** | È stato fondato a Bolzano un hub centralizzato, NOI Techpark, che concentra imprese, personale di ricerca, start-up e studenti che

collaborano per promuovere la transizione ecologica ed economica dell'Alto Adige.

—

Sono stati riportati quindi 3 esempi molto diversi tra loro, che evidenziano l'importanza del ruolo della comunicazione per un ecosistema innovativo. Qualsiasi ecosistema prima di iniziare a comunicarsi deve, però, conoscersi. È quindi necessario ascoltare gli attori per capire quale posizionamento l'ecosistema vuole avere (*assessment*), quali sono i bisogni e gli obiettivi. In secondo luogo, bisogna programmare una comunicazione efficace e coerente: per questo è necessario un coordinamento tra i diversi attori attraverso l'utilizzo di piattaforme editoriali, specialmente digitali. È fondamentale avere un **unico piano editoriale che comprenda anche gli eventi e i social media, in un'ottica multicanale, e programmare la frequenza e il ritmo di pubblicazione.** È quindi importante considerare e prevedere una comunicazione di qualità giornalistica, in cui la **narrazione sia coerente con la realtà** (le esagerazioni comunicative creano sfiducia), aderente ai fatti, con centralità della notizia. Infine, un elemento essenziale è il "luogo", simbolico e riconoscibile, su cui focalizzare l'attenzione.



## Giovanni Amateis

Dirigente Settore Sistema universitario, diritto allo studio, ricerca e innovazione

*Regione Piemonte – Direzione Competitività del sistema regionale*

Cambia il linguaggio della Strategia S3, come è stata ricomposta la struttura? Cosa è cambiato rispetto al passato e perché?

Le nuove norme europee sui fondi strutturali per il periodo 2021-2027 chiedevano un profondo rinnovo dell'architettura della S3, la cui necessità è stata confermata da diverse rilevazioni condotte sul territorio regionale. La strategia del ciclo precedente si era focalizzata su settori quali la meccatronica e l'aerospazio, attraversate da due traiettorie di sviluppo: digitalizzazione e transizione ambientale.

La nuova S3 ha invece un'architettura più complessa, poiché le traiettorie trasversali sono evolute in componenti trasversali di innovazione e si ispirano all'evoluzione in atto – digitale, ambientale, ma anche attenzione all'impatto sociale che queste transizioni generano. A ciò si unisce il tema delle competenze, le quali hanno un ruolo fondamentale da svolgere in sinergia con gli altri strumenti per aiutare le imprese nei loro programmi di ricerca e innovazione. Le imprese, PMI in particolare, faticano a tradurre a livello industriale i risultati della ricerca; perciò hanno bisogno di fondi dedicati e sostegni per irrobustire il sistema produttivo.

Il PR piemontese FESR 21-27, per quanto riguarda l'OS 1, mette in campo 315 milioni da destinare a programmi di ricerca e innovazione, la cui collocazione tematica sarà guidata dalla S3. Le analisi condotte mostrano che una parte dell'industria necessita ancora di aiuti per la transizione ecologica e digitale, ma anche che cresce la necessità di servizi per imprese e persone.

## Keywords

Nuova architettura  
Transizione industriale  
Competenze a supporto



### Salvatore Cominu

Ricercatore – Sviluppo urbano e territoriale, trasformazioni economiche e del lavoro  
*IRES Piemonte*

Le politiche per l'innovazione d'impresa si possono dividere in due famiglie, che corrispondono ad altrettante visioni: puntare sull'eccellenza affinché traini la filiera innalzando il livello complessivo, oppure puntare su **piccole e medie realtà** dotate dei necessari asset che ne consentirebbero il salto verso l'innovazione. Stando ai fondamentali dell'economia piemontese, quale strada ci suggerisce il quadro?

Vorrei partire dalla nuova Strategia regionale per la ricerca e l'innovazione (S3), che tiene conto delle differenze territoriali (specializzazioni, geografie del lavoro, vie dell'innovazione). Gli ultimi anni hanno visto una tendenza al disallineamento tra grandi centri e resto del territorio. Nei primi si concentrano Università e ricerca, istituzioni del welfare, ceti professionali, finanza; nel torinese anche l'industria high-tech (auto, aerospazio, automazione) e le ICT. Altrove abbiamo una manifattura con caratteristiche diverse, le catene logistico-distributive, le filiere agroalimentari. Tutto ciò si riflette anche in visioni e agende diverse.

Di quale innovazione stiamo parlando? Fino a non molto tempo fa, le politiche regionali seguivano due assi: o le start up o l'innovazione basata su investimenti di imprese con reparti strutturati di R&D, nell'idea che queste avrebbero trainato il sistema. La nuova S3 parte da una domanda: la focalizzazione su questi assi è la priorità indiscussa della nostra regione? Il tentativo svolto è di collegare più strettamente politiche per l'innovazione e problemi dello sviluppo regionale, che pongono in luce alcuni temi salienti, quali il disallineamento tra le risorse investite in R&D e la capacità di trasformarle in risultati economici. Il Piemonte ha tuttora imprese forti, che investono in ricerca e fanno innovazione, ma permangono (nel

confronto con le altre grandi regioni del Nord) alcuni problemi strutturali:

La **debolezza del ramo dei servizi**, le cui imprese hanno perlopiù mercato locale e bassa produttività, anche nei settori avanzati. Laddove, invece, l'efficienza dei servizi è fondamentale anche per lo sviluppo delle PMI.

Una mediamente **contenuta spinta imprenditiva**.

La **rarefazione del tessuto di imprese intermedio**, con 50-100-200 addetti, che nelle regioni di confronto è molto più strutturato e interconnesso. In più, le nostre imprese faticano di più a scalare dimensionalmente.

### Keywords

Dualismo tra vie  
dell'innovazione  
Imprese intermedie  
Debolezza settore  
servizi



## Francesco Ramella

Professore Ordinario di Sociologia dello Sviluppo  
*Università degli Studi di Torino*

La digitalizzazione dei processi produttivi e dei servizi è l'argomento principe della transizione in atto nel quadro della Quarta Rivoluzione Industriale, ma fin dai primi interventi di politica nazionale, risalenti al 2016, sappiamo che la transizione avviene a due velocità – grandi soggetti che procedono speditamente, trovando comunque le risorse finanziarie e culturali necessarie per agire; piccole e perfino medie imprese che procedono *à la carte*, affrontando il cambio di paradigma un argomento alla volta. Cosa si sa sul deficit di competenze delle PMI e sugli atti che intraprendono per affrontarlo?

Noovle, società del gruppo Telecom, ha recentemente finanziato al Dipartimento Cultura, Politica e Società dell'Università degli Studi di Torino un progetto di ricerca volto a indagare i processi di digitalizzazione delle PMI piemontesi. Attraverso questo studio è stato possibile analizzare gli atteggiamenti della società piemontese e italiana nei confronti della transizione digitale dopo la pandemia e i cambiamenti socio-economici che ha provocato. I risultati mostrano che prima della pandemia la società viveva la digitalizzazione con preoccupazione, mentre oggi c'è maggior consapevolezza dell'importanza del processo di cambiamento in atto

Prima di poter costruire un “mercato digitale”, bisogna costruire una “società digitale”, sono quindi necessarie politiche per colmare questo gap della società investendo sulle competenze dei cittadini. Secondo studi OCSE, il Piemonte possiede un asset straordinario per il futuro, poiché c'è un tessuto industriale che sta iniziando ad investire nella digitalizzazione nonostante alcuni limiti. In linea con quanto già evidenziato negli interventi precedenti, il Piemonte ha un potenziale strutturale superiore ad altre regioni, ma ha difficoltà ad implementarlo, per due ragioni:

- **Il capitale umano.** L'indice DESI evidenzia un considerevole deficit di competenze digitali nella Regione Piemonte. Le grandi imprese formano sul

fronte delle tecnologie e dell'informatica, ma in generale le competenze di base sono inferiori rispetto ad altre regioni. Inoltre, vi è un minor numero di immatricolati nei settori dell'ICT.

- **Il *divide* territoriale e dimensionale.** Le PMI piemontesi sono meno abili nel tessere relazioni rispetto alle PMI di altre Regioni. In Piemonte la logica di filiera potrebbe aver indebolito questa capacità di fare rete.

Inoltre, nel sistema piemontese dell'innovazione sono presenti molti attori e **difficilmente si riescono ad individuare gli attori responsabili**, facendo così emergere un limite in termini di efficace coordinamento. Potrebbe invece risultare necessario un sistema dell'innovazione coordinato da istituzioni pubbliche, in grado di creare legami tra il pubblico e il privato, le grandi imprese e le PMI, così da correggere le distorsioni.

## Keywords

Società digitale  
Divide territoriale  
Hub e coordinamento



## Paolo Neirotti

Professore Ordinario di Strategia e Organizzazione  
*Politecnico di Torino*

Abbiamo ascoltato come la Regione Piemonte nelle politiche di sviluppo stia assegnando importanza crescente allo sviluppo di quello che potremmo chiamare “lo strato intermedio”. Un aspetto di attenzione che suona familiare a chi studia i processi produttivi e inevitabilmente accerta il bisogno di qualificazione del fattore umano. In un recente studio, lei ha affrontato il tema della qualificazione del

management intermedio come fattore chiave per sostenere (ovvero per non far fallire) i processi di innovazione d'impresa. Di cosa si tratta?

La storia dell'economia ci insegna che nelle grandi rivoluzioni industriali si creano divari tra chi riesce a innovare e chi invece non ci riesce – a questo proposito occorre dire che la Regione Piemonte ha maggiori difficoltà ad attrarre e a essere innovativa a causa di alcune criticità:

- Difficoltà a integrare le competenze digitali con quelle di dominio.
- **Mancanza di una formazione rivolta alla classe dirigenziale e agli imprenditori.**
- **Carenza di employer branding.** In linea con quanto affermato nel keynote speech, il Piemonte è meno abile di altre regioni a comunicare quello che può offrire, per questo motivo è anche meno capace di attrarre talenti.
- Difficoltà a formare personale per **ruoli intermedi**.

Nel sistema attuale anche i lavori più operativi necessitano di una continua formazione, in risposta a due fattori di cambiamento:

1. L'introduzione di nuove tecnologie migliorative dei processi e del posto di lavoro;

2. una ricongiunzione tra il lavoro “manuale” e quello “gestionale” dovuta ai dati che il digitale mette a disposizione dei processi decisionali e di controllo delle attività produttive. A tal fine sono nati gli ITS e le lauree professionalizzanti, che però sono ancora poco conosciute e mancano di studenti.

Tutti questi elementi che ho portato nella discussione mi fanno concludere che l'innovazione richiede una formazione a diversi livelli nell'impresa. Questa formazione si deve fondare su una stretta alleanza tra imprese, scuola ed università.

## Keywords

Employer branding  
Competenze digitali/dominio  
Formazione manageriale



### Tiziana Dell'Olmo

Dirigente Settore Integrazione di misure multidisciplinari e multisettoriali per la qualificazione delle imprese  
*Regione Piemonte – Direzione Competitività del sistema regionale*

Gli interventi precedenti hanno mostrato che gli attori economici hanno un bisogno reale di sollevare lo stock competenze/capacità intermedie. Che scelta ha

proposto la nuova S3?

La Strategia S3 è il documento che guida la programmazione europea sul tema della ricerca e dello sviluppo e che si sostanzia in alcuni OS del Programma Operativo FESR. Ai fini della revisione della S3 sono state svolte approfondite analisi e in proposito IRES Piemonte ha portato a termine un lungo lavoro di ricerca e ascolto delle imprese: le sollecitazioni che ne sono derivate, insieme all'esperienza maturata nel corso della programmazione 2014-2020, sono confluite nel documento revisionato.

Nel corso di questo confronto, uno dei temi più frequentemente menzionati dalle imprese è stato quello delle competenze. Più specificamente, le imprese hanno denunciato una necessità di internalizzazione di nuove competenze, di **upskilling e reskilling dei lavoratori**, non solo sul piano delle competenze per l'innovazione tecnologica, ma anche per il rafforzamento delle capacità manageriali e organizzative.

Il nuovo quadro regolamentare<sup>1</sup> ha introdotto un nuovo obiettivo specifico espressamente rivolto al

sostegno dello sviluppo delle competenze necessarie ad accompagnare la specializzazione intelligente e la transizione industriale.

Nel panorama delle misure già esistenti di rafforzamento delle competenze all'interno delle imprese, quindi, si inserisce uno strumento in più, che la Regione intende rendere il più possibile flessibile e rispondente alle esigenze delle imprese che percorrono specifici progetti di ricerca, sviluppo e innovazione.

### Keywords

Gap di competenze  
Nuovo quadro  
regolamentare  
Upskilling e reskilling

<sup>1</sup> Art. 5, Reg. (UE) 2021/1058





### Giorgio Vernoni

Ricercatore – Economia del lavoro. Analisi dei fabbisogni professionali e di competenze a supporto della programmazione delle politiche formative  
*IRES Piemonte*

La Regione Piemonte ha cambiato approccio circa l'elaborazione delle politiche formative, dati i fabbisogni di persone e imprese. Di che cosa si tratta nello specifico? Cosa suggeriscono i dati? Quali sono i caposaldi del nuovo metodo di lavoro?

Il sistema di formazione professionale a regia regionale, si rivolge principalmente ai livelli intermedi del mercato

del lavoro, sia dal punto di vista della domanda (imprese medie e piccole), sia da quello dell'offerta (le persone cui si rivolge generalmente hanno, in entrata o uscita, una qualifica o un diploma).

Complessivamente il sistema vede 65.000 iscritti all'anno, di cui: il 40% si iscrive a corsi per la formazione al lavoro (per entrare o rientrare nel mercato del lavoro); il 40% partecipa a iniziative di formazione sul lavoro (formazione per l'apprendistato e formazione a domanda aziendale); la quota rimanente prende parte a iniziative di formazione permanente, non destinata necessariamente all'inserimento lavorativo. È sulla formazione al lavoro che la Regione dispone di una maggior capacità di indirizzo/governo (la domanda di formazione sul lavoro proviene dalle imprese), che resta però limitata per via del fatto che a erogare la formazione non è il decisore regionale ma gli enti di formazione accreditati, che in genere sono soggetti privati. Il margine di manovra è poi ulteriormente ridotto per effetto dei vincoli normativi e delle responsabilità amministrative connessi all'impiego di risorse provenienti dal bilancio dell'Unione Europea.

L'approccio all'innovazione da parte di questo sistema è incrementale. L'innovazione riguarda, in particolare due livelli.

1) I dispositivi di gestione (gli attrezzi di cui il decisore dispone per programmare le risorse disponibili). Nell'ultimo decennio, in quest'ambito, l'impresa ha

acquisito sempre maggiore spazio (si pensi a IFTS, ITS, sperimentazione delle Academy di filiera), perché è molto diffusa la convinzione che le imprese non riescano a reperire le competenze di cui hanno bisogno, che spinge a costruire sistemi di offerta che diano più spazio ai loro fabbisogni.

2) I contenuti della formazione, attraverso l'aggiornamento degli standard formativi. Tutti i sistemi di formazione a regia regionale lavorano sulla base di standard formativi, che definiscono profili professionali e competenze ad essi corrispondenti. Il sistema degli standard richiede una continua manutenzione, perché possa accogliere – quando necessario – nuovi profili e nuove competenze.

### Keywords

Formazione al lavoro  
Innovazione delle politiche  
Contenuti della formazione



## Enrica Pejrolo

Dirigente Settore Formazione professionale  
Regione Piemonte – Direzione Istruzione, Formazione e Lavoro

Quali sono i principali strumenti in capo alla Regione per il rafforzamento delle competenze? Come si situano tali iniziative nel panorama italiano? Qual è il ruolo del progetto di Academy di filiera in tale contesto?

Viviamo in un contesto in cui la trasformazione è molto veloce ed è necessario un adattamento continuo. Nonostante l'importanza della specializzazione delle competenze, il mercato del lavoro richiede figure “a banda larga”, che sommano competenze verticali e specializzate con quelle generali, più trasversali. Per questo motivo anche la formazione deve modificare il

proprio modello erogativo e rispondere anche al bisogno di una formazione più breve e mirata a soddisfare esigenze delle persone e delle imprese diverse da quelle cui risponde la formazione di medio lunga durata, che conduce alla qualifica professionale. L'approccio della Regione, relativamente all'elaborazione delle politiche formative, è condizionato anche dagli indirizzi e dai vincoli che provengono dal livello nazionale.

Il **Piano Nazionale Nuove Competenze** presenta tre caratteristiche significative e innovative:

- si propone di definire a livelli essenziali delle prestazioni e standard comuni sulla formazione professionale, nazionali.
- pone particolare attenzione alla promozione dell'apprendimento permanente;
- ragiona sui bisogni di gruppi target, ovvero riconosce la necessità di definire percorsi personalizzati in funzione delle caratteristiche e dei bisogni delle persone.

La sfida è quella di innovare ma facendo tesoro dell'esistente e tenendo a mente due obiettivi fondamentali: quello di promuovere la **diffusione delle nuove competenze**, lavorando sulla definizione di un'offerta formativa breve, che faciliti l'inserimento nel mercato del lavoro e risponda alle esigenze del mondo produttivo; quello di aiutare il mondo produttivo a far emergere questi bisogni, **specialmente le PMI**.

In questo ambito, la Regione Piemonte lavora al

rafforzamento delle politiche di orientamento e della formazione duale (che si svolge parte in aula e parte sul luogo di lavoro) a tutti i livelli. Programma, inoltre, un'offerta di formazione professionale a 360 gradi, comprendente sia percorsi strutturati volti a qualificare le persone migliorandone l'occupabilità, con un'attenzione particolare alle fasce deboli della popolazione, sia percorsi brevi finalizzati all'occupazione o all'aggiornamento delle competenze, progettati come, quando e per chi servono.

Il progetto delle **Academy di filiera** nasce appunto per favorire la **costruzione di comunità intorno all'apprendimento attraverso partenariati stabili** (ma aperti) tra imprenditori, aziende, università e centri di ricerca, favorendo un dialogo strutturato tra formazione e mondo produttivo. L'obiettivo è di favorire una contaminazione positiva tra i due mondi.

## Keywords

Nuovi standard nazionali  
Apprendimento permanente  
Percorsi personalizzati



### **Matteo Barbero**

Dirigente Dipartimento Sviluppo Economico e  
Pianificazione Strategica  
*Città Metropolitana di Torino*

### **Intervento conclusivo**

La Città Metropolitana di Torino è un ente abbastanza giovane, che sta cercando di interpretare al meglio ed in modo incisivo il ruolo di motore dello sviluppo

economico e sociale e di pianificatore strategico per il territorio che il legislatore ha voluto assegnargli. L'obiettivo di questo seminario era proprio quello di esplorare un contesto, di conoscerlo meglio in modo da poter definire politiche ed azioni ad esso funzionali. A tal fine, gli ospiti hanno analizzato profondamente lo scenario piemontese, che si presenta come realtà plurale, non riconducibile esclusivamente alla distinzione tra Torino e il resto del territorio.

Occorre però segnalare che non sempre gli sforzi che l'ecosistema fa in termini di investimenti pubblici in innovazione riescono ad avere un impatto reale sui territori e le persone. Diventa fondamentale migliorare la capacità, degli enti pubblici in primis, di saper indirizzare le potenzialità dell'innovazione. Anche in questo caso investire nel miglioramento di competenze specifiche del settore pubblico diventa fattore imprescindibile e volano per lo sviluppo territoriale in senso innovativo.

La Città Metropolitana di Torino è un ente che si sta riposizionando e riorganizzando anche grazie alle nuove assunzioni e potrebbe svolgere un ruolo centrale nell'implementazione della nuova S3.

In questo frangente storico le risorse economiche sono ingenti, bisogna utilizzarle in modo efficiente e cercare di non generare sovrapposizioni tra le iniziative di enti che perseguono obiettivi simili.

### **Keywords**

Politiche di investimenti  
Indirizzare l'innovazione  
Cooperazione istituzionale

## QUESTION TIME

Perché le imprese hanno sempre bisogno di qualcosa?  
Considerata la lista di bisogni perché diventino attori completi di sviluppo, cosa si può fare per loro?

### **Paolo Neirotti**

È necessario innanzitutto avvicinare le imprese e la formazione, anche attraverso l'utilizzo di incentivi. La formazione, infatti, è un investimento nel lungo periodo.

### **Tiziana Dell'Olmo**

Le imprese sono i “clienti” della pubblica amministrazione, per cui questa deve prendersi carico dei loro bisogni.

Perché fare governance di innovazione è sempre complesso?  
Le PMI sono rimaste senza leader?

### **Luca Barbieri**

Quando ci sono sinergie si creano relazioni interessanti. Le PMI hanno bisogno di una direzione leggera, non troppo presente e pressante. Necessitano di un dirigente, un coordinatore, ma che sia decentrato. È possibile che i policymakers piemontesi abbiano un'autopercezione distorta: gli incubatori di start-up piemontesi sono riconosciuti fra i migliori d'Europa.

### **Francesco Ramella**

Negli ecosistemi complessi, che si compongono di molti attori, talvolta può determinarsi una “network failure”. Serve per questo un attore pubblico che svolga un ruolo di “brokeraggio”, ovvero che conosca tutti gli attori e le loro potenzialità, li metta in relazione e colmi i buchi strutturali.

In risposta a quanto suggerito in precedenza, cosa comporta un “coordinamento leggero”?

La ricerca serve, come si fa a renderla utilizzabile?

### **Giovanni Amateis**

Presuppone un continuo coinvolgimento degli attori dell’ecosistema. Questo è avvenuto ai fini della revisione della S3 (istituzione di tavoli tematici) e anche nel corso della sua attuazione la Regione garantirà un continuo dialogo e confronto con le aziende e i territori interessati.

### **Salvatore Cominu**

Un modo è quello di lavorare con gli interlocutori e entrare nei processi.

### **Enrica Pejrolo**

Sebbene il ruolo di brokeraggio menzionato sia fondamentale, questo richiede un grande sforzo da parte dell’amministrazione e ingenti risorse (non solo economiche ma di tempo). Inoltre, talvolta risulta complesso coordinare interlocutori con idee e obiettivi contrapposti e stimolare il cambiamento senza imposizioni dall’alto.

### **Giorgio Vernoni**

È importante immergersi dentro al contesto.

Il workshop ha coinvolto personalità attive nell'ecosistema dell'innovazione metropolitano e ha voluto stimolare lo scambio di idee e buone pratiche alla luce della nuova programmazione regionale 2021-2027. In particolare, sono stati invitati a partecipare dirigenti e funzionari della Città Metropolitana di Torino e della Regione Piemonte; operatori dei Parchi Tecnologici, Poli di Innovazione, Centri di Ricerca, Incubatori e Acceleratori del territorio; ricercatori nei settori della sociologia del lavoro, organizzazione d'impresa, economia dell'innovazione; fondazioni bancarie; operatori economici e rappresentanti dell'ecosistema locale dell'innovazione.