

BUONE PRATICHE INNOVATIVE PER LE POLITICHE REGIONALI.
RIFLESSIONI SULL'ESPERIENZA TOSCANA IN CORSO

Patrizia LATTARULO*, Marco MARIANI* e Giovanni BERNACCA*

* IRPET-Istituto Regionale per la Programmazione Economica della Toscana, Via G. La Farina 27, 50132, Firenze
patrizia.lattarulo@irpet.it, marco.mariani@irpet.it, giovanni.bernacca@irpet.it

SOMMARIO

La promozione di buone pratiche innovative non riguarda solo imprese o reti di imprese, ma può svolgere una funzione rilevante anche in settori di attività meno esposti alla competizione internazionale (istruzione, pubblica amministrazione, ecc.). Coerentemente con le recenti impostazioni riguardanti le politiche per l'innovazione, che vedono il decisore pubblico svolgere un ruolo di "catalizzatore" all'interno di un processo collettivo, nel caso dell'esperienza toscana il *policy maker* ha deciso di basare la propria strategia di programmazione su un attento processo di selezione di buone pratiche, realizzato attraverso un sistematico scanning dei comportamenti posti in essere spontaneamente da diverse tipologie di attori, in un contesto fortemente multi-settoriale. I temi affrontati in questo lavoro riguardano tre principali domande di ricerca: 1) Quale metodologia può essere definita per riconoscere le buone pratiche spontanee in un contesto multi-settoriale?; 2) Come individuare i fattori determinanti della buona pratica, quelli interni alla pratica stessa nonché quelli relativi al contesto in cui essa emerge e si sviluppa?; 3) Qual è il potenziale di replicabilità di questi esempi virtuosi? A partire da una serie di casi di studio, si analizzano le determinanti interne ed esterne delle buone pratiche; si prospettano poi alcune possibili implicazioni inerenti la replicabilità e il trasferimento delle buone pratiche nel contesto regionale, attraverso l'attuazione di interventi di politiche pubbliche a vario livello.

1 Introduzione

Per gran parte del XX secolo le politiche economiche si sono concentrate sull'obiettivo della stabilità macroeconomica, visto come prerequisito della crescita e come condizione contestuale ottimale entro la quale gli operatori economici si trovano a prendere decisioni. Negli ultimi decenni, tuttavia, un'attenzione crescente è stata rivolta agli aspetti di tipo microeconomico che interessano le società occidentali nell'epoca della globalizzazione, dell'economia basata sulla conoscenza, ecc.

In questa prospettiva di analisi ha assunto grande rilievo il concetto di innovazione, spesso evocato nel dibattito sia scientifico che pubblico in qualcuna delle sue possibili, innumerevoli, accezioni.

Il trasferimento di conoscenza e innovazione tra i vari attori di un sistema produttivo, siano essi singole imprese o sistemi (*cluster*, *network* ecc.), enti e istituzioni, è notoriamente un processo complesso. Nondimeno, esso rappresenta un elemento fondamentale per stimolare la crescita socio economica di un territorio. Molte regioni europee hanno definito politiche di sviluppo specificatamente mirate a incentivare l'innovazione in specifici settori produttivi o ambiti di attività pubblica. Questi interventi sono stati definiti sulla base di singole pratiche dimostrate efficaci, individuate attraverso l'attuazione di progetti pilota, tradotti successivamente in azioni di *policy* in grado promuoverne la diffusione. La promozione di buone pratiche innovative non riguarda solo il miglioramento tecnologico e organizzativo di imprese o reti di imprese, ma può svolgere una funzione rilevante anche in settori di attività meno esposti alla competizione internazionale, quali l'istruzione, la pubblica amministrazione, i servizi socio assistenziali ecc. Diversamente da quanto accade nel caso di un tradizionale approccio di tipo top-down, in un modello di questo tipo, il decisore pubblico svolge un ruolo di "catalizzatore" all'interno di un processo collettivo. Nel caso dell'esperienza toscana, coerentemente con tale funzione, i responsabili delle politiche pubbliche hanno deciso -a partire dal 2008- di basare la propria strategia di programmazione su un attento processo di selezione di buone pratiche, attraverso un sistematico *scanning* dei comportamenti posti in essere spontaneamente da diverse tipologie di soggetti, in molteplici ambiti di attività. Lo schema di sviluppo che si vuol perseguire, infatti, è di tipo multi settoriale e incentra la propria azione sulla diffusione all'interno del sistema regionale dei fattori di successo, delle determinanti alla base delle buone pratiche.

I temi affrontati in questo lavoro, dunque, riguardano tre principali domande di ricerca: 1) Che tipo di metodologia può essere definita per riconoscere esempi di buone pratiche spontanee in un complesso contesto multi settoriale?; 2) Come è possibile individuare i fattori determinanti della buona pratica, quelli interni alla pratica stessa nonché quelli relativi al

contesto in cui essa emerge e si sviluppa?; 3) Qual è il potenziale di replicabilità di questi esempi virtuosi e quale tipo di riflessione scaturisce da questo processo?

Relativamente alla struttura del testo, nel paragrafo 1 si trovano alcuni riferimenti agli strumenti concettuali utilizzati nel lavoro. Partendo dalla definizione di *best practice*, se ne descrive il possibile utilizzo all'interno del più ampio processo di *benchmarking*, individuandone i limiti applicativi, che portano a preferirle il concetto di *good practice*. Una volta individuati gli elementi fondanti delle buone pratiche, se ne descrive il possibile utilizzo finalizzato alla promozione di politiche per l'innovazione, attraverso un approccio che privilegia l'osservazione dei casi virtuosi sviluppati nel sistema, per ricrearne le condizioni di successo.

Il paragrafo 2 è dedicato al design metodologico adottato, attraverso l'illustrazione dei sei *step* con i quali procede il lavoro: individuazione dei temi critici nella programmazione strategica regionale, individuazione teorica delle buone pratiche, selezione di casi di studio rappresentativi, analisi dei casi di studio con particolare attenzione alle determinanti della buona pratica, riflessione sulla buona pratica e sulle sue determinanti per come essa si pone in un caso di comparazione internazionale e, infine, possibili spunti per le politiche regionali.

Nel paragrafo 3 si riporta la descrizione di un caso studio, incentrato sul tema *Innovazione, ricerca e trasferimento tecnologico*, con lo scopo di esemplificare la metodologia precedentemente delineata.

Infine si espongono alcune considerazioni di sintesi sull'esperienza in corso, che dovrebbe concludersi, almeno nella sua prima fase (qui descritta), entro il 2008.

2 Buone pratiche e politiche regionali

2.1 Una definizione di buona pratica

Il termine *best practice* nasce nell'ambito degli studi di *strategic management* come metodo per il raggiungimento di una migliore gestione limitatamente, in origine, all'industria manifatturiera. Come noto, esso prevede lo studio e il confronto con realtà diverse che presentino caratteri di eccellenza, in modo da trarne suggerimenti in funzione della risoluzione di problemi specifici e del continuo miglioramento dei processi operativi.

Il concetto di *best practice* fa parte del più generale processo di *benchmarking*, metodo di valutazione tecnico-economica volto a misurare la produttività di un'impresa o di un intervento operativo in un qualsiasi settore. In un lavoro uscito sul finire degli anni '80, Robert Camp, unanimemente riconosciuto come uno tra i primi ideatori e promotori del metodo, descrive il processo implementato dalla Xerox e cita la definizione che di esso fornì l'allora Amministratore Delegato dell'azienda, David T. Kearns, secondo il quale "Benchmarking is the continuous process of measuring our products, services and practices

against the toughest competitors or those companies recognized as industry leaders” (Camp 1989).

Da allora si sono succedute diverse definizioni di *benchmarking* e di *best practice* nell’ambito delle scienze manageriali; ciò che più interessa sottolineare ai fini del presente lavoro, tuttavia, è come l’utilizzo delle buone pratiche sia ormai frequente -nell’esperienza sia europea che americana- nel campo delle politiche pubbliche (Bardach, 2003; European Commission, 2007a; Hall, Jennings, 2008); esso si è inoltre diffuso in molti settori di attività ed è diventato pratica ricorrente nel campo dell’educazione, più in generale dell’amministrazione e non solo (McKeon, 1998). In vari paesi, a partire dal livello di governo centrale fino a quelli regionali e locali, le *best practices* rappresentano sempre più un supporto al *decision making*; inoltre esse costituiscono un meccanismo di selezione e diffusione delle politiche più efficaci. Questa circostanza è dimostrata dal numero considerevole di compendi in circolazione, i quali, tuttavia, si caratterizzano ciascuno per i diversi criteri di individuazione della *best practice* adottati, per l’impronta più o meno teorica, per la diversa enfasi posta sugli elementi contestuali, ecc. (Bardach, 2003).

Sebbene il termine *best practice* implichi la superiorità assoluta di un’azione o di una strategia nel confronto con tutte le altre azioni o strategie, questa superiorità si verifica raramente nella pratica (Hall, Jennings 2008). Ecco perché il confronto tra dati statistici può non essere sufficiente ad individuare le *best practice* e la misurazione metrica non fornisce informazioni sufficienti nella scelta di caso (O’Dell, Grayson 1997). È vero, infatti, che: a) in un contesto di valutazione a più variabili non è detto che sia possibile individuare una soluzione unica, un punto di ottimo nell’insieme dei casi possibili; b) non sempre esistono le informazioni statistiche necessarie, tanto più in un contesto di analisi così ampio come quello che viene proposto in questo lavoro; c) i criteri di valutazione non sempre sono definibili attraverso concetti statistici e comunque le statistiche disponibili non sempre definiscono esattamente il criterio scelto; in altri termini qualora si fosse in grado di individuare un punto di ottimo tra le osservazioni, con le informazioni disponibili, ancora questo non necessariamente risponderebbe a ciò che si cerca di rappresentare, dal momento che non tutte le variabili rilevanti sono identificabili ex ante in parametri; d) l’universo di riferimento spesso non è dato dall’insieme dei casi possibili, ma dal sottoinsieme dei casi noti, esisterà sempre, quindi la possibilità di individuare un caso migliore sulla base di uno o più criteri di valutazione, o sulla base di un nuovo criterio o in un diverso momento della valutazione.

Per l’insieme di queste circostanze, si ritiene preferibile utilizzare, anziché *best practice*, il termine *good practice*, anch’esso largamente impiegato in letteratura e nei documenti di politica. Volendo operare una sintesi di questi ultimi, è possibile definire la buona pratica come un’azione positiva (meccanismo; metodologia) che deve:

- essere innovativa, ossia rappresentare una soluzione a un problema nuovo o quantomeno diverso da quelle adottate in un certo settore, territorio o comunità;

ma deve anche rispondere ai criteri:

- dimostrarsi di successo, ossia realizzare risultati positivi rispetto a performance propria;
- essere sostenibile, ossia essere tendenzialmente autosufficiente e non eccessivamente impattante a livello ambientale e sociale;
- spiegare un possibile effetto moltiplicativo o essere trasferibile, in senso orizzontale (disseminazione tra organizzazioni simili) o verticale (incorporabilità dei risultati nella pratica del *policy-making* ai suoi vari livelli).

Viene in particolare proposto come strumento rivolto all'innovazione, efficace ai fini del trasferimento di questa tra operatori ed enti. Secondo questo approccio, la volontà di innovare trova concreto avvio nel riferimento a formule testate e applicate nel contesto reale nel quale noi stessi ci muoviamo, mentre più complessa e artificiosa, spesso rischiosa, è la ricerca e l'invenzione di nuove formule (Kaplan, 2003).

Ecco dunque che quello di *good practice* viene ad essere un concetto contestuale, variabile nel tempo e relativo; il caso di studio che lo documenta si afferma per l'insieme delle caratteristiche tipologiche rappresentative e per la capacità informativa. Per buone pratiche, in sintesi, non si intendono esperienze eccezionali o straordinarie, quindi estranee alle tradizioni produttive e culturali contestuali, settoriali o locali. Neanche l'eccellenza o le ottime performance quantitative sono di per sé sufficienti a definire la buona pratica, dato che le performance possono essere influenzate da fattori diversi: dalle condizioni di mercato, dalla storia, dai volumi, all'interno dell'impresa come dell'ente o della politica; mentre elementi innovativi possono trovarsi anche in performance di per sé medie, che diventano ottime in un contesto difficile.

Così come la stessa letteratura insegna, tra i caratteri rilevanti per la definizione di *good practice* si ha l'innovatività. È questa che determina, in modo trasversale in tutti i contesti, la capacità di affermarsi o di consolidare posizioni di una determinata esperienza o realtà. Nello stesso tempo, nella valutazione della capacità di consolidamento e di crescita di una realtà non si può non tener conto di come questi modelli si affermino sul piano della performance (raggiungimento degli obiettivi istituzionali, ma anche performance economica) e infine su quello della sostenibilità territoriale, sociale e ambientale.

Tabella 1 Elementi delle buone pratiche. Una possibile griglia esemplificativa di analisi qualitativa-quantitativa

ELEMENTI DELLA BUONA PRATICA	Alcune possibili specificazioni		
	Sistemi produttivi e imprese	Servizi pubblici ed efficienza amministrativa	Strumenti per la compatibilità ambientale/sociale/territoriale
Innovatività	Ricerca e sviluppo	Modelli organizzativi dell'amministrazione	Innovazione tecnologica per diminuire le pressioni
	Reti di PMI e cluster	Modelli di produzione servizi	Strumenti pianificatori e di governo (valutativi partecipativi) e decisionali
	Nuove formule organizzative/gestionali per le PMI	Modelli di offerta servizi	Modelli organizzativi per le condizioni di vita e lavoro
Performance	Brevetti; Efficacia del trasferimento tecnologico	Efficacia soddisfazione domanda (tempi e numero)	Efficacia raggiungimento obiettivi di compatibilità ambientale, sociale, territoriale
	Diversificazione mercati di esportazione		
	Consolidamento dei nuovi modelli di organizzazione della produzione		Consolidamento dei nuovi modelli di organizzazione della produzione o di governance
Sostenibilità economica/sociale/ ambientale/ territoriale/	Sostenibilità economica	Ottimizzazione dei costi; Equilibrio finanziario	Ottimizzazione dei costi; Equilibrio finanziario
	Uso/risparmio delle risorse naturali e territoriali	Uso/risparmio delle risorse naturali e territoriali	Uso/risparmio delle risorse naturali e territoriali
	Buona occupazione (riguardo a lavoro nero, immigrazione, stabilizzazione, sicurezza)	Emissioni, impatti ed effetti di salute	Emissioni, impatti ed effetti di salute
		Occupazione stabilizzata vs flessibile	Sicurezza sul lavoro/partecipazione femminile-conciliazione tempi
		Personale assistite	Tasso di occupazione/qualificazione dell'occupazione
			Soggetti coinvolti nell'Inclusione sociale

2.2 Le buone pratiche nelle politiche per l'innovazione

Sul finire del XX secolo i processi di generazione, diffusione e utilizzo della conoscenza sono stati oggetto di crescente attenzione da parte della comunità scientifica. Tra i concetti centrali emersi dal dibattito vi è quello di *sistema di innovazione*, al quale sempre più spesso si fa riferimento -sia nell'Accademia che nella pratica del *policy-making*- per comprendere il ruolo

della conoscenza e dell'innovazione ai fini della competitività di organizzazioni, regioni e paesi.

Fino a tutti gli anni '60 la concezione prevalente dell'innovazione, riguardante prodotti e processi, è stata quella lineare. Secondo questo approccio il processo innovativo è organizzato nella sequenza di stadi: ricerca di base, ricerca applicata, sviluppo, produzione e diffusione. Risale al medesimo periodo il dibattito sulle fonti dell'innovazione, che vede la contrapposizione tra le tesi *science push* e *demand pull*.

Una serie di studi nei decenni successivi ha prima avanzato, poi portato a generale affermazione, le tesi che la generazione di innovazione è legata a una serie di fattori molto più ampia della ricerca e sviluppo e che i processi innovativi si svolgono non tanto e non solo in forma lineare, bensì secondo meccanismi di *trial-error-feedback*. In questa prospettiva, i momenti tipici di assimilazione, utilizzo e diffusione dell'innovazione vengono ad essere il frutto di una serie di attività interconnesse (Rosenberg, 1976; Dosi, 1988); di conseguenza, a fianco dei processi che tipicamente si svolgono all'interno dell'impresa, assume rilievo l'insieme delle relazioni tra soggetti distinti -imprese e altre organizzazioni- che permettono, ad esempio, l'accumulazione di conoscenza o la sua diffusione.

Più in particolare gli approcci di tipo sistemico spostano l'attenzione dalle imprese utilizzatrici, tradizionali unità di indagine per gli studi sui processi di diffusione dell'innovazione, a un più ampio novero di attori chiave coinvolti nel medesimo processo (Rosenberg 1982; Freeman 1987; Von Hippel 1988; Lundvall 1992; Cooke et al 2004; Malerba 2004; Edquist 2005). Edquist (1997: 14), ad esempio, individua le principali determinanti dei sistemi di innovazione in "all important economic, social, political, organizational, institutional, and other factors that influence the development, diffusion, and use of innovations". Nonostante vi siano differenze anche significative tra gli autori, è possibile individuare alcune caratteristiche comuni che contraddistinguono i vari approcci sistemici; tra queste si ricordano, con Edquist e Hommen (1999): a) il ruolo attribuito ai processi di apprendimento; b) l'importanza attribuita ai fattori economici, politici, istituzionali, organizzativi, sociali e regionali, al fine di spiegare il processo innovativo nella sua interezza; c) l'analisi del cambiamento tecnologico in prospettiva storica ed evolutiva così da individuare i fattori in grado di influenzare e differenziare i modelli di diffusione.

Nel solco degli approcci sistemici si sono da tempo affermate - in modo autonomo in varie regioni e paesi europei, ma anche al livello delle politiche regionali promosse dall'Unione - politiche per l'innovazione mirate a istituire, o a migliorare la qualità dei legami tra gli attori coinvolti nel processo, siano essi imprese, pubbliche amministrazioni, centri di produzione e di trasferimento della conoscenza, organismi di finanziamento della ricerca e dell'innovazione, ecc. In questo contesto, il ruolo del policy-maker è andato riformulandosi dal tradizionale approccio *top down* che parte dalla individuazione delle criticità per identificare possibili interventi, in favore di un approccio *bottom up* che privilegia

l'osservazione dei casi virtuosi sviluppati nel sistema, per ricrearne le condizioni di successo. In altri termini, appare in parte superata la funzione dell'operatore pubblico meramente rivolta all'intervento diretto sui fallimenti del mercato; viene invece privilegiata la funzione di regolazione, rivolta a rimuovere gli impedimenti e ad agire sui fattori di contesto, con il fine di agevolare l'azione spontanea degli agenti economici e sociali. Con riferimento a quest'ultima formulazione, sia nella letteratura scientifica che nei documenti di politica economica, il decisore pubblico è sempre più di frequente definito come facilitatore (*catalyst*). Scrive ad esempio la Commissione Europea, in tema di politiche regionali: "Experimenting with new approaches enables public decision-makers to test a new role, that of catalyst rather than prescribing policies and programmes. Such experimentation can convince enterprises that a collective approach is not a threat but an asset for their competitiveness; it can convince research centres that blending academic excellence with and opening up to the economy will ensure a pole position and guarantee financing for research; but equally, it can convince certain elements of public opinion that well negotiated partnerships between the public and private sectors present more advantages than risks. (European Commission, 2007a, 4)".

In questa nuova accezione delle politiche, e in coerenza con un concetto sistemico di innovazione, l'operatore pubblico trova nella funzione di agevolare i processi di diffusione dell'innovazione un ruolo qualificante. Ciò avviene, in diversi casi, attraverso l'individuazione di buone pratiche innovative da diffondere e trasferire, una volta isolati gli elementi generali, all'interno di determinati settori o regioni, oppure tra settori e regioni differenti. A testimonianza di questa impostazione si può ancora una volta ricordare come la Commissione Europea, nella documentazione dedicata alle politiche di coesione 2007-2013, ponga grande enfasi sul trasferimento delle buone pratiche, sulla loro acquisizione nel contesto della programmazione comunitaria, sulla comunicazione e disseminazione dei risultati (European Commission, 2006; 2007b). Lo studio di caso viene quindi sperimentato come strumento di analisi utile alla riflessione sulle politiche operative delle strategie regionali e rivolto alla diffusione dell'innovazione, dove quest'ultima viene incentivata non solo e non tanto attraverso la presentazione di prototipi di comportamento specifici di incerta replicabilità, quanto attraverso la determinazione delle condizioni generali entro le quali l'innovazione è venuta in essere, e ancora di più attraverso il ricrearsi dell'atteggiamento innovativo, la propensione all'innovazione.

3 Design e metodologia del lavoro

Rispetto ai tradizionali studi di caso, nati nell'ambito dell'economia aziendale, ma sviluppati anche in altri contesti, questo lavoro presenta alcune specificità, coerenti con i richiami metodologici che si sono appena delineati.

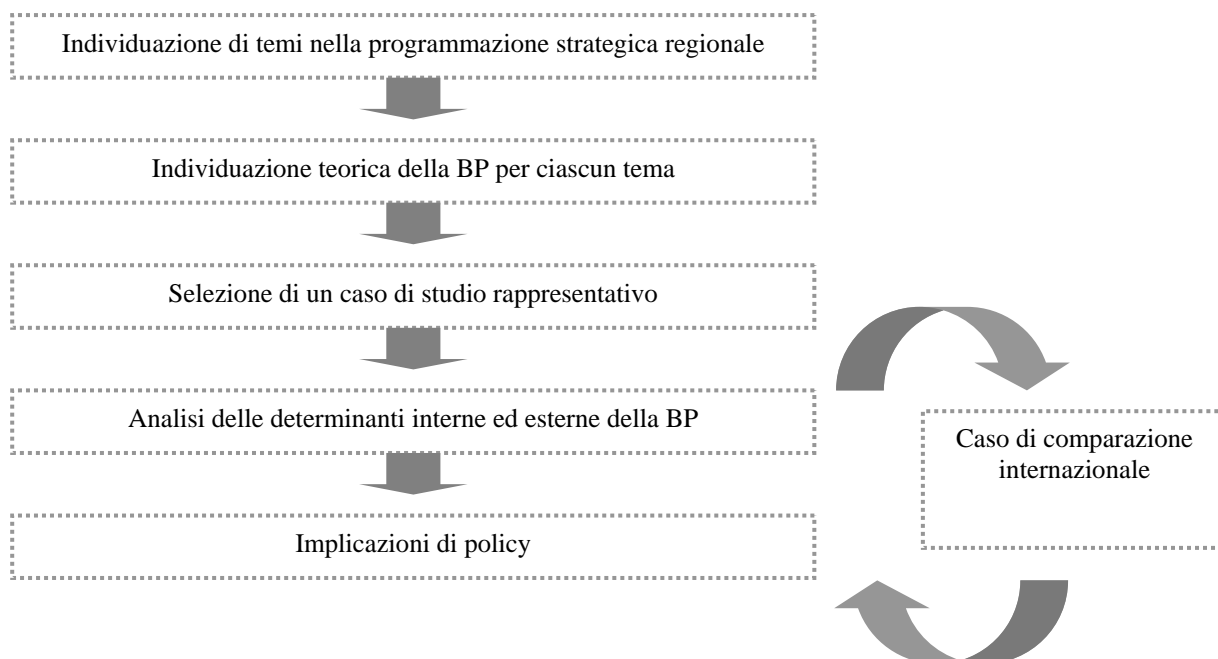
Esso riguarda una pluralità di ambiti, tanto l'impresa e i settori produttivi che i sistemi economici e le modalità organizzative, ma coinvolge anche diversi aspetti dell'amministrazione pubblica -dalle modalità di offerta di servizi pubblici alla semplificazione amministrativa- e guarda infine alla sostenibilità sociale, ambientale, territoriale. Questa trasversalità, propria dell'impostazione della programmazione regionale (PRS) della Toscana, viene pienamente recepita nello studio e nasce dall'ipotesi che lo sviluppo del sistema sia tanto più probabile se il processo di innovazione coinvolge i diversi ambiti e solo una volta raggiunta una certa diffusione potrà risultare realmente efficace nell'innescare fasi di crescita.

I singoli casi di studio vengono collocati all'interno di una analisi di settore; di essi vengono inoltre sviluppati i legami con il territorio e con le risorse che questo rende disponibile (dal credito alle infrastrutture, alle risorse umane, ecc.). L'attenzione non è, infatti, tanto rivolta all'analisi delle strategie aziendali, quanto alle determinanti che hanno indotto l'innovazione. Queste possono essere interne dell'impresa o ente ma anche proprie del contesto locale in cui l'impresa o l'ente è attivo. A queste determinanti si presterà particolare attenzione nel corso dell'analisi, in modo da delineare l'ambito d'azione strategico per le politiche volte alla diffusione dell'innovazione. Più in particolare, questa esperienza vuole contribuire alla riflessione per la definizione delle azioni operative delle politiche future della Regione Toscana (gli interventi dei Progetti Integrati Regionali e la selezione di progettualità).

L'approccio adottato è mirato a individuare nell'esperienza degli operatori locali esemplificazioni di alcune buone pratiche rilevanti nelle varie tematiche di analisi. La capacità esplicativa dell'esemplificazione sta nel cogliere la non linearità, la complessità, l'indeterminatezza, del successo di buone *performance* (Tsoukas, Hatch, 2001). In questo specifico contesto la proposta si basa sull'ipotesi che l'approfondimento di casi di studio che emergono dalle esperienze del territorio possa essere d'aiuto nella messa a fuoco delle determinanti alla base delle buone pratiche, e dunque nella formulazione delle politiche pubbliche. Va poi da sé che l'individuazione e la comunicazione di buone pratiche può costituire impulso alla diffusione di comportamenti virtuosi, pur nella consapevolezza che le vicende individuali sono soggette a fattori e dinamiche per lo più fuori dalla portata della stilizzazione propria di ogni analisi.

Il design metodologico del progetto è schematizzato nella figura 1.

Figura 1 Il design metodologico



3.1 Individuazione dei temi nella programmazione strategica regionale

L'ambito di analisi per l'individuazione delle buone pratiche e poi dei casi è delineato dai Progetti Integrati Regionali (raccolti in pochi Progetti Strategici) della Regione Toscana, che riguardano:

- i sistemi produttivi e le imprese;
- le modalità di offerta di servizi pubblici e l'efficienza amministrativa;
- gli strumenti di compatibilità ambientali, il territorio, la società.

Da queste, nello specifico, sono state individuate 16 tematiche distinte. In questa fase, il gruppo di ricerca si è confrontato con i principali referenti per la programmazione strategica della Regione, contribuendo alla definizione di quelli che dovevano essere considerati i temi prioritari tra i molti possibili.

Tabella 2 I temi individuati nella programmazione strategica regionale

Sistemi produttivi e imprese	Servizi pubblici ed efficienza amministrativa	Strumenti per la compatibilità ambientale/sociale/territoriale
Capacità competitiva e filiera produttiva	Semplificazione ed efficienza amministrativa	Esperienze di ecoefficienza a scala locale
La presenza delle PMI sui mercati internazionali	Efficienza dei servizi e ambiti di offerta ottimale: le gestioni associate	Formazione e capitale umano
Sistema produttivo, imprese leader e piccole imprese: il distretto toscano	Servizi per la non autosufficienza e la salute	Aspetti qualitativi nel mercato del lavoro: conciliazione tempi di vita e di lavoro e sicurezza
Innovazione, ricerca e trasferimento tecnologico	Servizi pubblici locali e pubbliche utilità: il settore dei rifiuti	Immigrazione e inclusione sociale e nel lavoro
Commercio e turismo	Valorizzazione del patrimonio culturale e della creatività	Strumenti per le politiche territoriali locali
Valorizzazione e sviluppo delle competenze dell'artigianato		

3.2 Individuazione teorica della buona pratica per ciascun tema

Sulla base della letteratura rilevante per ciascuno dei temi individuati, ma con particolare attenzione ai contributi riguardanti lo sviluppo regionale, il gruppo di ricerca ha individuato le buone pratiche possibili. A ciascun tema è associata una buona pratica; nel caso di temi particolarmente ampi e compositi, le buone pratiche sono due (Tab. 3).

3.3 Selezione dei casi di studio rappresentativi

Per ciascuna buona pratica è individuato un caso rappresentativo tra le realtà di successo del territorio toscano. Senza perdere di vista la varietà proposta dal mondo reale, il caso di studio rappresenterà un possibile esempio rivolto ad assumere funzioni esemplificative. La metodologia dei casi di studio, come sostiene una letteratura ampiamente consolidata (Miles e Huberman 1984; Yin 1993 e 1994), permette di inquadrare in modo sia descrittivo che esplicativo processi in corso di svolgimento, quali quelli analizzati in questo lavoro, nei contesti in cui questi hanno luogo e mettendo in relazione una serie di variabili anche molto ampia.

Il processo di selezione si è indirizzato verso l'individuazione dei tratti essenziali della buona pratica e dei relativi casi idonei a rappresentarne la complessità.

Seppure, analogamente a quanto si è affermato per le buone pratiche, non sia possibile definire procedure statistiche per l'individuazione dei casi, è necessario che questi rispondano

a requisiti minimi statisticamente sostenibili. Si richiederà, cioè, che ciascuno di essi venga valicato attraverso propri indicatori (specifici e disponibili in ciascun contesto di analisi, indicatori qualitativi e di premialità compresi), a dimostrazione che la buona pratica è effettivamente venuta in essere.

Tabella 3 Le buone pratiche individuate

Tema	Titolo (descriz. approssimativa) della buona pratica
Capacità competitiva e filiera produttiva	high tech come fattore di innovazione in un settore tradizionale (il caso della nautica da diporto)
La presenza sui mercati internazionali	upgrading di prodotto e internazionalizzazione commerciale PMI impresa tradizionale (un caso dal settore dei beni per la casa)
Sistema produttivo, imprese leader e piccole imprese artigiane: il distretto toscano	upgrading di sistema tra imprese leader e artigiane (il caso della pelletteria fiorentina e aretina)
Innovazione, ricerca e trasferimento tecnologico (2 casi)	competenze complementari e reti per l'innovazione tra le PMI (un caso dal settore della meccanica avanzata)
	sviluppo di cluster produttivi in nuovi settori (un caso dal settore biotech)
Commercio e turismo	innovazione nell'offerta turistica per l'attrattività locale e i settori tradizionali
Valorizzazione e sviluppo delle competenze dell'artigianato	cooperazione d'impresa per la competitività e l'accesso al mercato
Sviluppo rurale	modelli organizzativi del territorio: il vino di qualità
Semplificazione ed efficienza amministrativa	ICT per la semplificazione amministrativa: sistema integrato di servizi per lo sportello unico per le attività produttive
Efficienza dei servizi e ambiti di offerta ottimale: le gestioni associate	efficienza dei servizi e ambiti di offerta ottimale, le gestioni associate: integrazione ed efficienza dei servizi in aree a rischio di abbandono
Servizi per la non autosufficienza e la salute	prestazione di cure ospedaliere domiciliari per la non autosufficienza
Servizi pubblici locali e pubbliche utilità: il settore dei rifiuti	il settore dei rifiuti: innovazione tecnologica e gestionale nel settore della tutela dell'ambiente
Valorizzazione del patrimonio culturale e della creatività	la Toscana in Europa e nel mondo attraverso la produzione culturale
Esperienze di ecoefficienza a scala locale	l'ecoefficienza come fattore strategico d'impresa
Formazione e capitale umano (2casi)	attività formativa in impresa
	qualificazione del lavoro e capacità innovativa l'ICT in settori tradizionali
Aspetti qualitativi nel mercato del lavoro: conciliazione tempi di vita e di lavoro e sicurezza (2 casi)	conciliazione tra tempi di vita e di lavoro: il part time in azienda
	sicurezza sul lavoro: responsabilità sociale nella qualità produttiva
Immigrazione e inclusione sociale e nel lavoro	la promozione della salute dei migranti
Strumenti per le politiche territoriali locali	gli strumenti conoscitivi e di valutazione del piano o partecipativi

3.4 Analisi delle determinanti interne ed esterne della buona pratica

A partire da un'intervista diretta sulla base di questionario semi-strutturato, ogni caso è organizzato in modo da mettere in evidenza i fattori di successo dell'esperienza locale, i legami con il contesto dal quale essa è emersa, nonché le principali condizioni di riproducibilità. Ogni esperienza è infatti collocata all'interno di un sistema istituzionale e di relazioni che ne qualifica, almeno in parte, le ragioni di esistenza e i meccanismi di funzionamento. Da questa considerazione discende l'opportunità di analizzare l'intero contesto locale nell'insieme delle sue componenti: i modelli organizzativi e le dinamiche interne ai soggetti spiegherebbero solo in parte il manifestarsi degli elementi della buona pratica.

In altri termini, si vogliono cogliere le determinanti, interne ed esterne al soggetto, che hanno svolto un ruolo significativo a che la buona pratica venisse in essere.

3.5 Comparazione internazionale

Ciascun caso di studio toscano è accompagnato da un caso di comparazione, preferibilmente internazionale. L'importanza della comparazione sovralocale nasce dalla evidente necessità di inquadrare la tematica in un contesto più ampio, per cogliere la rilevanza della proposta in rapporto alle dimensioni internazionali. L'individuazione dei casi di raffronto fa prevalentemente riferimento a materiali pubblici o disponibili in letteratura. Il taglio del caso di comparazione, pertanto, è più generale ed è inteso a mettere in evidenza varianti o possibili evoluzioni future della buona pratica, in modo da arricchire e rendere più generali le implicazioni di *policy*.

3.6 Implicazioni di policy

Quanto specificato ai punti precedenti consente di derivare da ciascun caso di studio una riflessione critica sulla buona pratica e sulle condizioni per la sua riproducibilità. Dall'analisi delle determinanti della buona pratica riscontrabili nel caso, insieme alle indicazioni desumibili dal caso internazionale di comparazione è possibile, in altri termini, ricavare una serie di implicazioni di *policy*.

Nel prossimo paragrafo si fornirà un'esemplificazione della metodologia fin qui descritta con riferimento al tema *Innovazione, ricerca e trasferimento tecnologico*.

4 Un caso di studio esemplificativo

Tema: Innovazione, ricerca e trasferimento tecnologico

Buona pratica (descrizione generale): “Competenze complementari e reti per l’innovazione tra le piccole e medie imprese”

Caso di studio: Sintek

4.1 Premessa

Il tema dell’innovazione, della ricerca e del trasferimento tecnologico rientra pienamente nell’agenda dei policy-maker regionali italiani da quando, in primo luogo con la Legislazione per il decentramento amministrativo del 1997-98 (cosiddetti decreti Bassanini), poi con la riforma del Titolo V della Costituzione del 2001, le Regioni hanno acquisito competenze in materia di politiche industriali e per l’innovazione.

In numerose regioni italiane ed europee, la logica ispiratrice alla base dell’intervento per l’innovazione è quella del *Sistema Regionale di Innovazione* (SRI) (Cooke *et al*, 2004), un approccio che si è diffuso anche su stimolo dell’Unione Europea. Sul piano concettuale, si è già argomentato come ormai da tempo si sia passati da un modello lineare a un modello sistemico di innovazione, che enfatizza la natura non lineare dei processi innovativi, l’importanza dei legami tra gli attori del cambiamento, dei meccanismi di feedback. Questa visione, per molti versi, può essere ricondotta nell’alveo della scuola evolutiva, per l’enfasi che quest’ultima pone sui processi, sui fallimenti dinamici (nei processi di apprendimento; nello sviluppo di complementarità dinamiche); ecc. D’altro canto, l’approccio del SRI affonda parte proprie radici nelle scienze regionali, in particolare nella letteratura italiana sui distretti industriali; in quella franco-elvetica sul *milieu innovateur* (Aydalot 1986); ecc. Infine, un terzo filone di riferimento è quello, di tipo manageriale, rappresentato da Porter (1990;1998), che enfatizza il ruolo dei cluster di imprese all’interno di sistemi di innovazione regionali o locali.

Le questioni finora accennate assumono caratteri peculiari in una regione come la Toscana, caratterizzata da una tra le più elevate concentrazioni nazionali di infrastruttura pubblica per la ricerca scientifica, ma anche da una realtà produttiva composta da piccole e medie imprese che, essendo in maggioranza specializzate in settori ove l’innovazione frutto dei laboratori di R&S non si situa al centro dei processi industriali, sono dotate di una limitata *absorptive capacity* (Cohen e Levinthal 1990).

4.2 *La buona pratica*

Nell'ambito degli approcci di tipo evolutivo, ai quali ci si richiama (Malerba 2000), è posta grande enfasi sull'impresa quale soggetto a razionalità limitata che si muove entro un contesto dinamico, è depositaria di conoscenza incorporata in routine ed è protagonista di processi di apprendimento organizzativo che ne riqualificano – in senso incrementale – le competenze. Il riferimento all'elemento contestuale è assai rilevante: il comportamento delle imprese, risultato di una serie di competenze e di routine organizzative, si sviluppa entro un ambiente tecnologico, settoriale e istituzionale ben preciso che influenza fortemente i modelli di apprendimento; un ambiente, dunque, che in una certa misura è rappresentato dal contesto geografico (regionale o locale) in cui l'impresa è inserita.

Il modello di impresa proposto dagli evolutivi appare particolarmente appropriato a descrivere i processi innovativi della piccola impresa, caratterizzata da imprenditore-proprietario, competenze produttive specifiche inserite in uno scarno impianto organizzativo e manageriale, forte raccordo agli elementi contestuali, ecc. Ecco dunque emergere la rete di imprese quale modello idoneo ad avviare il processo innovativo facendo leva sulla complementarità esistente tra le competenze specifiche di più piccoli produttori, oltre che a creare le condizioni per l'apprendimento organizzativo (collettivo).

Dall'analisi della letteratura su cluster e reti di imprese, nonché di numerosi documenti di politica economica, è possibile individuare buone pratiche essenzialmente rivolte a: a) innescare processi di apprendimento che riqualifichino le basi tecniche e manageriali delle PMI, in modo da b) accrescerne la competitività rispetto alla clientela finale o a quella industriale (in quest'ultimo caso la buona pratica consente di acquisire potere contrattuale). Tipicamente gli elementi della buona pratica sono i seguenti:

- creazione di reti stabili tra PMI: la stabilità della rete è elemento essenziale perché le complementarità si sviluppino, si generi apprendimento, si creino le condizioni necessarie alla produzione di economie esterne;
- rinforzo delle competenze manageriali: in particolare le competenze che consentono da un lato l'effettivo coordinamento della rete; dall'altro il governo dei processi innovativi e dei rapporti con il mercato;
- crescita delle competenze tecnologiche: il processo di apprendimento modifica e arricchisce le routine che governano la produzione, innestandovi elementi innovativi riguardanti le tecnologie utilizzate e gestite;
- diversificazione di prodotto: in certi casi, la crescita delle competenze manageriali insieme a quelle tecnologiche può produrre una diversificazione di prodotto;

- diversificazione della clientela/potere contrattuale: per effetto delle maggiori competenze accumulate, si moltiplicano gli sbocchi di mercato per i prodotti; nel caso in cui si faccia riferimento a una clientela industriale, si passa da un regime di monocommittenza a un regime di pluricommittenza (potere contrattuale).

4.3 Il caso: Sintek

Realizzazione della buona pratica: Sintek è una società cooperativa costituita nel 2002 da 9 piccoli produttori meccanici in prevalenza localizzati in un'area, quella pistoiese, che presenta una forte specializzazione legata alla produzione di materiali rotabili sviluppatasi intorno ad Ansaldo Breda.

La scelta di creare una rete di imprese, in parte maturata e incubata nell'ambito di una delle associazioni di categoria artigianali locali (il progetto risale al 2001), risponde a una triplice esigenza: a) diversificare il target di clientela industriale, fino ad allora sostanzialmente improntato alla monocommittenza di Ansaldo Breda; b) offrire alla grande committenza industriale prodotti complessi *chiavi in mano*, come è sempre più tipico nel settore della meccanica e, connesso a questo; c) creare un'unica unità-interfaccia con il mercato che sia responsabile della riuscita e della funzionalità del prodotto complesso dinanzi alla committenza, sollevando quest'ultima dai costi di transazione legati alla stipula di contratti distinti e da quelli di coordinamento del processo produttivo decentrato e frammentato.

Nell'operazione ha avuto un ruolo trainante la Tekno, impresa della rete specializzata nel settore dell'energia, già in rapporti d'affari con la fiorentina Nuovo Pignone, impresa italiana del gruppo General Electric. La commessa che Sintek riceve da Nuovo Pignone rappresenta una prima opportunità di diversificazione produttiva e della clientela, in quanto attiene la progettazione di un prototipo di unità di compressione destinata al rifornimento di metano per veicoli privati o pubblici. Nei rapporti con Nuovo Pignone Sintek rappresenta da subito l'unico interlocutore. Grande importanza, in questo progetto, è assunta dalle competenze progettuali disponibili presso alcune delle imprese della rete, in particolare Tekno.

Le attività produttive intermedie dalla cooperativa Sintek iniziano solo nel 2003 nell'ambito del rapporto instaurato con Nuovo Pignone. I rapporti d'affari instaurati dalla Sintek devono intendersi come addizionali rispetto a quelli delle singole imprese: queste ultime infatti hanno mantenuto rapporti di subfornitura autonoma con Ansaldo Breda. Negli anni immediatamente successivi, la produzione per Nuovo Pignone cresce significativamente e la cooperativa instaura rapporti diretti, anche qui addizionali rispetto a quelli dei singoli soci, con Ansaldo Breda. Il nuovo rapporto non riguarda la fornitura di mezzi rotabili, bensì il cosiddetto *service*, ossia l'installazione di *upgrade* per la sicurezza sui veicoli ferroviari in una serie di cantieri/officine di Trenitalia. Si apre così una nuova opportunità di diversificazione, che innesci nella rete un secondo processo di apprendimento e di arricchimento delle competenze

tecnologiche. Questo processo è stato principalmente governato dalla cooperativa, nella quale risiedono forti abilità manageriali. Infatti, nel settore della metalmeccanica le attività strettamente produttive, specie quelle di fase, non si confrontano con contenuti tecnici molto specifici, in quanto i moduli di un prodotto possono essere destinati, con alcuni adattamenti, a diversi settori di sbocco. Il problema, dunque, è di tipo più manageriale che tecnologico, e in questo la capacità della Sintek di declinare le richieste della committenza in specifiche produttive coerenti con le routine in essere presso i singoli soci ha rappresentato il punto di avvio dei nuovi processi di apprendimento.

Dal 2005, sono entrati a far parte della cooperativa ulteriori soggetti, di provenienza anche extraregionale. La rete Sintek, dunque, oltre ad essere stabile, si è dimostrata essere anche attrattiva verso soggetti esterni che ne percepiscono le potenzialità. Oggi aderiscono alla cooperativa 12 imprese tra le quali: 6 imprese sono localizzate nell'area pistoiese; 3 in altre aree della Toscana; 3 in altre regioni italiane. La rete nel suo complesso ha 350 dipendenti e realizza un fatturato di 38 milioni di euro.

Il successo e la stabilità della rete sono dovuti a una serie di abilità manageriali sviluppate dalla Sintek: verso l'esterno quella di interloquire in maniera evoluta con la committenza; verso l'interno della rete quella di coordinare efficacemente i processi produttivi a partire dalla fase progettuale e di saper intervenire adeguatamente sul sistema degli incentivi -economici e non- dei singoli soci.

Determinanti interne ed esterne: Gli elementi interni all'esperienza della rete Sintek che più positivamente hanno favorito il venire in essere della buona pratica riguardano le competenze manageriali che risiedono nella cooperativa. In particolare, la qualificazione culturale dei managers, parte dei quali è in grado di svolgere attività progettuale, ha reso più agevoli il rapporto con la grande committenza, il coordinamento della produzione interno alla rete, ma anche i rapporti con attori istituzionali del territorio, non ultima l'Università. Evidentemente, il trasferimento tecnologico dall'Università alla rete di piccole imprese viene principalmente a dipendere dall'*absorptive capacity* dell'unità di interfaccia, nel nostro caso la cooperativa, la quale provvede alla ricodifica e alla diffusione all'interno della rete del nuovo sapere. La Sintek ha instaurato contatti con alcuni elementi più aperti alla ricerca applicata della Facoltà di Ingegneria dell'Università di Firenze; inoltre è solita ospitare stage di laureandi e, più di recente, di dottorandi.

Molto rilevante, ai fini della stabilità e coesione della rete, si è mostrata la capacità del management della Sintek di condurre i processi di governance volti a creare una visione strategica comune, ottenere una convergenza degli obiettivi dei singoli soci e contenere la forza centrifuga che potrebbe scaturire da problemi di opportunismo.

Tra le determinanti interne alla rete, infine, va ricordato il modello di organizzazione adottato, che prevede l'esistenza di funzioni integrate svolte da Sintek quali il controllo di qualità, le

vendite, il coordinamento, ma anche il design e la programmazione della produzione (svolti in cooperazione con le due imprese della rete specializzate nella progettazione, l'una in campo energetico, l'altra in campo ferroviario).

All'esterno la rete ha potuto godere della vicinanza di alcuni grandi committenti, quali Ansaldo Breda e Nuovo Pignone; nonché, più in generale, di un capitale umano e imprenditoriale formato e specializzato. Infine vanno sottolineati: a) il ruolo di accompagnamento svolto da una delle locali Associazioni di categoria, che nella fase di start up ha fornito un supporto sia strategico (consulenze esterne) che amministrativo; b) il ruolo di formazione manageriale specifica svolto dalle Amministrazioni locali attraverso corsi rivolti alla comunità industriale e riguardanti l'analisi strategica, il marketing, il controllo della qualità, ecc.

La comparazione internazionale: il caso del cluster produttivo di Skaraborg. Skaraborg è un'area compresa nella regione svedese del Västra Götaland, sede di numerose industrie meccaniche. Tra gli attori di rango internazionale presenti nell'area si ricordano Volvo ed Electrolux, accanto ai quali si hanno diverse altre medie e grandi imprese operanti in vari comparti della meccanica e dei mezzi di trasporto. Nel 1999-2000 uno studio condotto secondo la metodologia RITTS (*Regional Innovation and Technology Transfer Strategies*) ha evidenziato una serie di debolezze della regione, con particolare riferimento al tessuto di piccole e medie imprese subfornitrici: scarsa propensione alla collaborazione tra imprese; scarsa capacità innovativa e rapporti tra PMI e ricerca applicata universitaria poco frequenti. A partire da qui la comunità industriale ha sviluppato i progetti IDS e IFS. L'obiettivo di IDS (Industrial District Skaraborg) è quello di istituire una piattaforma entro la quale sviluppare i contatti e le partnership tra imprenditori, rinforzando l'azione dei membri con alcune competenze esterne. L'aspetto più interessante è però costituito dalla connessione che lega il progetto IDS con il progetto IFS. Quest'ultimo consiste in una rete per lo sviluppo di tecnologie, tra i cui membri si hanno istituzioni di supporto locali quali università, istituti di ricerca e altre organizzazioni pubbliche e private. Sono membri della rete IFS: l'Università di Göteborg, la Chalmers University of Technology (anch'essa a Göteborg), Swedish Institute of Production and Engineering Research (coordinatore), Swedish Institute for Fibre and Polymer Research, Swedish Environmental Institute, Swedish Institute for Quality, ecc. Nel complesso la rete IFS mette a disposizione della comunità industriale un pool di circa 800 esperti.

4.4 Spunti per le politiche

La differenza di scala tra Sintek e il suo termine di comparazione internazionale, che addirittura si riferisce a un distretto industriale di ampie dimensioni, permette di collocare le

principali lezioni offerte dal caso di studio in un quadro prospettico, in un futuro possibile la cui conoscenza è di sicuro interesse ai fini dell'impostazione di politiche industriali di medio e lungo periodo. Già dall'analisi delle determinanti sono emerse alcune indicazioni concrete per le politiche industriali. La lettura congiunta del caso di studio e della sua comparazione internazionale pone enfasi sulla rilevanza di interventi finalizzati a: rinforzare la cultura e le abilità manageriali presso la base industriale delle piccole e medie imprese; fornire un supporto istituzionale alla formazione delle reti tra imprese; garantire un supporto istituzionale per lo sviluppo dei rapporti Università-impresa, cruciali per l'aggiornamento e il rinnovamento delle competenze tecnico-economiche della base industriale.

5 Considerazioni conclusive

Lo studio di caso è un metodo di analisi idoneo a individuare nel concreto, rendere note e quindi diffondere le buone pratiche e gli approcci innovativi messi in atto da soggetti individuali e collettivi, pubblici e privati. Nato nell'ambito degli studi aziendali o delle organizzazioni pubbliche, questo approccio è stato adottato anche in contesti disciplinari diversi da quelli di origine, con la finalità di studiare i processi di generazione e di diffusione dell'innovazione, intesa in un'accezione non meramente tecnologica e secondo una prospettiva di analisi di tipo sistemico.

Sulla base di queste premesse gli elementi di novità e di sperimentazione di questo lavoro nascono dalla:

trasversalità tematica (impresa, pubblica amministrazione, compatibilità), come elemento di potenziamento dell'innovazione stessa, sulla base dell'ipotesi che questa perda di incisività se limitata in contesti specifici;

attenzione metodologica alle determinanti del successo della buona pratica, riconducibili ai legami con il territorio e con le istituzioni, con le risorse che questo rende disponibile, in un approccio che coniuga la strumentazione microanalitica con una impostazione di riflessione macro.

Obiettivo specifico del lavoro è da un lato contribuire alla riflessione sulle politiche operative di settore, dall'altro più in generale riflettere sulle strategie di diffusione dell'innovazione. L'attenzione alle buone pratiche locali vuole comunque costituire un incentivo ad un atteggiamento innovativo da parte dei diversi soggetti del sistema, istillando attraverso l'esempio una maggiore propensione all'innovazione.

In generale è possibile affermare che lo strumento di indagine scelto si è dimostrato efficace, in grado di fornire spunti di riflessione interessanti sulle dinamiche settoriali, con un forte approccio pragmatico, operativo (come evidenziato dal caso di studio riportato). Una sintetica valutazione complessiva non può (anche per l'approccio analitico) non dare centralità, nei processi innovativi, alla capacità degli operatori di recepire e sviluppare l'innovazione,

enfaticizzando dunque il ruolo del capitale umano (e formativo). È evidente però che le potenzialità si esprimono solo laddove il contesto locale è maturo perché l'innovazione possa attecchire. Nella contrapposizione tra fattori interni o esterni nel determinare il caso di successo emerge il peso del contesto locale nel dar luogo alla buona pratica. Ed è in questo ambito che si aprono gli spazi per una efficace azione della politica rivolta a determinare i presupposti per lo spontaneo ricrearsi delle buone pratiche piuttosto che, come più tradizionalmente inteso, rivolta a intervenire direttamente sul sistema delle imprese.

Guardare fuori dai confini dell'impresa o dell'ente ha costituito, quindi, un arricchimento della riflessione, per scoprire le frequenti interazioni che si creano con i contesti locali

Il confronto con il benchmark internazionale ha, inoltre, portato l'analisi al di fuori dell'esperienza regionale. Ha fornito ulteriori spunti alla lettura, consentendo di guardare ai trend in atto nel panorama internazionale e alla posizione dei nostri leader rispetto ad un ambito di confronto opportunamente esteso.

Molti dei diversi aspetti dell'analisi non sono privi, però, di difficoltà e limiti che andranno affrontati per rafforzare il rigore metodologico del lavoro e dell'approccio e rispetto ai quali si avanzano alcune proposte. Tra tutti proprio il riferimento al benchmark internazionale costituisce un punto debole, nonostante il forte contributo alla riflessione. È evidente, infatti, la difficoltà operativa di sviluppare l'analisi micro in un contesto sul quale il patrimonio informativo è necessariamente limitato. La proposta può dunque essere quella di aprire questo lavoro ad un confronto internazionale più stringente, attraverso la partecipazione e il coinvolgimento di partner stranieri.

6 Riferimenti bibliografici

Aydalot P. (ed.) (1986) *Milieux innovateurs in Europe*, Gremi, Paris.

Bardach E. (2003) Creating Compendia of 'Best Practice', *Journal of Policy Analysis and Management*, 22(4), 661-665.

Camp R.C. (1989) *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Leads to Superior Performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee.

Cohen W., Levinthal D. (1990) Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

Cooke P., Heidenreich M., Braczyk H-J. (eds.) (2004), *Regional Innovation Systems. The Role of Governance in a Globalized World*, Routledge, London (2nd edition; 1st edition 1998).

Dosi G. (1988) The nature of the innovative process, in Dosi G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G., Soete L. (eds.), *Technical Change and Economic Theory*, F. Pinter Publishers, London.

- Edquist C. (1997) Systems of innovation approaches - their emergence and characteristics, in Edquist C. (ed.), *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*, Pinter/Cassell, London.
- Edquist C. (2005) Systems of Innovation: Perspectives and Challenges, in Fagerberg J., Mowery D., Nelson R.(ed.), *Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford, 181-208.
- Edquist C., Hommen L. (1999) Systems of Innovation: theory and policy from the demand side, *Technology in Society*, 21, 63-79.
- European Commission (2006) Structural Funds Regulations 2007-2013, *Official Journal of the European Union*, L210,. 49 (31) luglio 2006,
<http://eurlex.europa.eu/JOHtml.do?uri=OJ:L:2006:210:SOM:EN:HTML>
- European Commission (2007a) Innovative Strategies and Actions. Results From 15 Years Regional Experimentation, European Commission Working Document, Brussels.
- European Commission (2007b) Regions delivering innovation through cohesion policy, Commission Staff Working Document, Brussels.
- Freeman C. (1987) *Technology policy and economic performance: lessons from Japan*, F. Pinter Publishers, London.
- Hall J.L., Jennings E.T. Jr. (2008) Taking Chances: Evaluating Risk as a Guide to Better Use of Best Practices, *Public Administration Review*, 68 (4), 695-708.
- Kaplan S. (2003) The seduction of best practice: commentary on ‘taking strategy seriously’, *Journal of Management Inquiry*, 12(4), 410-413.
- Lundvall B.A. (1992) *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, F. Pinter Publishers, London.
- Malerba F. (a cura di) (2000) *Economia dell’innovazione*, Carocci, Roma.
- Malerba F. (ed.) (2004) *Sectoral Systems of Innovation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- McKeon D. (1998) Best practice: hype or hope?, *TESOL Quarterly*, 32(3), 493-501.
- Metcalfe J. (1986) Technological innovation and the competitive process, in Hall P. (ed.), *Technology, Innovation and Economic Growth*, Camelot Press, Southampton.
- Miles M.B., Huberman A.M. (1984), *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*, Sage Publications, Beverly Hills.
- O’Dell C., Grayson C.J. (1997) Identifying and transferring internal best practices, Best Practice White Paper, APQC, Houston.
- Porter M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.
- Porter M. (1998) *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston.
- Rosenberg N. (1976) *Perspectives On Innovation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Rosenberg N. (1982) *Inside the Black Box: Technology and Economics*, Cambridge University Press, Cambridge.

- Tsoukas H., Hatch, M. J. (2001) Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity, *Human Relations*, 54(8), 979-1013.
- Von Hippel E. (1988) *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Yin K.R. (1993) *Applications of Case Study Research*, Sage Publications, Newbury Park.
- Yin R.K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks.

ABSTRACT

GOOD INNOVATIVE PRACTICES FOR INNOVATIVE REGIONAL POLICIES. CONSIDERATIONS ON THE ONGOING TUSCAN EXPERIENCE.

Patrizia LATTARULO, Marco MARIANI e Giovanni BERNACCA

The diffusion of knowledge and innovation is notoriously a difficult process, both within and among firms, organizations and institutions. Notwithstanding, it represents a crucial issue in fostering the economic and social development of a regional system. A large number of European regions have established development policies aimed at promoting innovation in particular domains or sectors: these policies are often hinged upon the good practices successfully experimented at the level of single project, which are subsequently generalized into policy programmes in order to favour their mainstreaming and transfer. At any rate, the promotion of innovative good practices not only attains the technological and organizational upgrading of enterprises and clusters; innovation may be as well relevant in sectors less exposed to international competition, such as education, public administration, personal services, etc.

Within this kind of policy pattern, the role played by public decision-makers has been described - in contrast with the traditional top-down approach - as *catalyst* in a collective process.

In the Tuscan policy-making experience, a multi-sectoral framework of development has been adopted, to be achieved through the diffusion of an increasingly wide range of innovative practices. Consistently with the *catalyst* role, regional policy-makers are currently adopting an extended policy framework based on in-depht multi-sectoral scanning of good practices that a variety of local actors have already spontaneously implemented.

The topics developed in this paper refer to three main research questions: 1) Which methodology can be designed to recognize good practices in a complex multi-sectoral context? 2) How can the internal and external determinants of a good practice be identified? 3) What is the potential for replication, and what kind of general insights can be learned about processes taking place?

The methodology followed in this paper is based on case studies. The selection of cases has involved professional and academic experts, as well as the representatives of the main regional stakeholders and institutions. A list of successful experiences has been identified, in the light of the priority goals and issues highlighted within regional strategic planning: these include technological and organizational innovation for enterprises, networks and clusters; internationalization; public service supply; public administration efficiency; social and environmental sustainability; etc.

Each case is deeply investigated in order to point out the internal and external determinants of success, the factors enabling to achieve a specific above average performance. The good practices identified have been further validated through the comparison with international experiences related to similar issues. Finally, we sketch some reflections and implications related to the replicability and the transfer of good practices.