

# isdr

il secolo della rete

A cura di Arturo Di Corinto

## L'innovazione necessaria



**rgb**  
Area51

## a cura di Arturo di Corinto: **L'INNOVAZIONE NECESSARIA**

Ma che cos'è l'innovazione? L'innovazione è far meglio adesso quello che già si faceva ieri e fare oggi quello che ieri sembrava impossibile o impensabile.

L'innovazione è sempre il frutto di un peculiare intreccio di conoscenza, capitali, organizzazione. L'innovazione soddisfa bisogni antichi ma allo stesso tempo ne produce di nuovi modificando vecchie abitudini e inducendo nuovi comportamenti. L'innovazione è necessaria, alle imprese e ai governi, ai mercati e alla democrazia. La retorica odierna sull'innovazione rischia tuttavia di enfatizzare l'aspetto sviluppatista e normativo dell'innovazione, chiede di finanziare le imprese e di investire nell'e-government e non considera che, piuttosto, l'innovazione necessaria non può fare a meno della progettazione sociale, etica e solidale dei cittadini, di chi il nuovo lo pratica ogni giorno, all'università o in ufficio, nel centro sociale come a scuola. L'innovazione non può fare a meno della libertà di ricerca, di cultura, d'impresa, perciò, l'innovazione necessaria non può fare a meno dell'innovazione politica.

Il volume nasce in collaborazione con [ISDR - Il Secolo della Rete](#)

## **INDICE**

### ***Politica, Partecipazione, Democrazia***

Giulio De Petra, *Il popolo della rete e il governo dell'Unione*  
Andrea Granelli, *Il decalogo poco frequentato dell'innovazione*  
Fiorello Cortiana, *Unire per cambiare. L'Unione e l'innovazione*  
Sergio Bellucci, *Un servizio pubblico per l'era digitale*  
Claudia Padovani, *Dopo il World Summit on Information Society*

### ***La rete, il potere, la democrazia***

Carlo Formenti, *Composizione di classe, tecnologie di rete e post democrazia*

### ***I partiti, la rete, la politica***

Ugo Esposito, *Internet: il guscio vuoto della politica*  
Lorenzo Pierfelice, *L'insostenibile leggerezza della blogosfera politica*  
Walter Molino, *Libera Mente Partinico, il virus della partecipazione dal basso*

### ***Conoscenza, Cultura, Linguaggi***

Maria Chiara Pievatolo, *Il mercante e il califfo. Politiche della proprietà intellettuale*  
Giuseppe Nicolosi, *Ponti di barche e architetture della simpatia*  
Franco Zeri, *I medialab, la sfida dell'innovazione*

### ***Impresa, Produzione, Cooperazione***

Libero Maesano, *Cooperazione, il new deal dell'innovazione*  
Arun Metha, *Nuovi ingegneri per l'età dell'informazione*  
Mauro Di Giacomo, *Per una nuova industria del software (libero)*  
Francesco Mizzau, *DRM per il mercato o DRM monopolista?*

### ***Diritti, Cittadinanza, Welfare***

Oriana Persico, *Essere o non essere in rete? Questo è il problema!*  
Paolo Subioli, *L'internet vista, sognata, temuta da chi governa le città*  
Mauro Fioroni, *Innovare nel Pubblico: il caso emblematico della legge in rete*

### ***Scienza, Formazione, Ricerca***

Anna Carola Freschi, *I ricercatori e l'Università della precarietà*  
Stefania Piantoni e Nerina Garofalo, *I blog e la pratica del racconto come esperienza di relazione*  
Giovanna Sissa, *Politiche ICT: un'altra scuola è possibile*  
Francesco Sellari, *Un nuovo modello editoriale per la letteratura scientifica*

### ***Libri***

Gabriella Giudici, *Parole chiave*

## Il decalogo poco frequentato dell'innovazione

*Poche, semplici regole  
per fare quello che non  
era possibile prima*

*Politica,  
Partecipazione,  
Democrazia*

Il rilancio dell'innovazione non passa solo per la crescita degli investimenti in R&D, dei brevetti o del numero ingegneri o per una robusta defiscalizzazione della ricerca. Anzi ... Non è che queste azioni non siano importanti, ma in molti casi non sono le leve prioritarie. In ogni caso – ed è la riflessione portante di questo articolo – l'innovazione non è un'opzione. Diceva Joseph Schumpeter che l'imprenditore «non è chi gestisce un'impresa ma chi introduce il processo innovativo»; innovare non è un attributo del buon imprenditore ma è l'essenza stessa “dell'intraprendere”: è dunque un vero e proprio imperativo categorico.

Diceva Joseph Schumpeter che l'imprenditore «non è chi gestisce un'impresa ma chi introduce il processo innovativo»; innovare non è un attributo del buon imprenditore ma l'essenza stessa dell'“intraprendere”: è dunque un vero e proprio imperativo categorico

Ciò nonostante, l'innovazione viene spesso banalizzata, sloganizzata. L'equazione “più ricerca uguale più innovazione” è pericolosa e può essere fuorviante, soprattutto quando le risorse finanziarie in gioco sono particolarmente limitate.

Esiste un'altra dimensione dell'innovazione che però rimane sotterranea, ma che è egualmente importante. Ho pensato di condensarla in dieci regole – che potremmo definire un po' pomposamente decalogo – che sono parte integrante del processo innovativo ma tendono ad essere poco frequentate nei dibattiti – sempre più assidui – sull'innovazione.

1. Va cambiata la metrica dell'innovazione.
2. L'invenzione è un fatto tecnico, prestazionale; l'innovazione è soprattutto un fatto economico e culturale e va gestito di conseguenza.
3. Va riprogettato il sistema di protezione della proprietà intellettuale.
4. Ogni settore merceologico ha delle specificità (tipo di dinamica competitiva, grado di maturità, struttura regolatoria, fattori di successo, ...) che richiedono uno specifico modello di innovazione.
5. Anche i servizi (oramai il 70% del PIL europeo) devono confrontarsi con l'innovazione continua.
6. Uno dei ruoli più importanti delle Istituzioni (oltre allo sviluppo delle competenze) è alimentare (se non addirittura guidare) la do-



manda di innovazione (più che finanziarla).

7. Il territorio riacquista il suo “genius” e deve tornare centrale allo sviluppo economico.
8. Va trasformata la cultura progettuale creando un nuovo design che riporti l’uomo al centro.
9. Il fallimento e l’incomprensione sono aspetti costitutivi e strutturali dell’innovazione.
10. L’innovazione ha più bisogno di leader che di soldi.

Vediamo questi punti con maggiore dettaglio.

Partiamo dai **rischi che sorgono quando si misura il nuovo con un metro antico**. Diceva Proust: «Il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre ma nell’aver nuovi occhi». Atteggiamenti come “sono le uniche cose che sappiamo misurare” o “se cambio perdo tutti i confronti storici e con i benchmark” sono pericolosi. Le misure non servono solo per constatare e classificare, ma anche (e soprattutto) per indirizzare i finanziamenti. Ritenerne ad esempio che la “crisi dell’innovazione” italiana dipenda dal basso numero di ingegneri, implica una progressiva “mortificazione” delle discipline umanistiche, considerate inutili e “fuori dal tempo”. È ciò accade in Italia quando negli Stati Uniti nasce la consapevolezza che molto sapere ingegneristico sta diventando commodity e viene facilmente duplicato in Oriente, mentre gli aspetti più soft (intima conoscenza del consumatore e dei suoi desideri, estetica e design, psicologia cognitiva, ...) diventano i veri determinanti del successo di un prodotto – come per esempio il caso iPod ha reso evidente.



**L’invenzione è un fatto tecnico, prestazionale; l’innovazione è soprattutto un fatto economico e culturale** e si misura dall’impatto che ha sul mercato – da come risolve in maniera diffusa specifici problemi – e non solo dalla sua novità tecnica, dallo stupore ad essa associato. E la diffusione di nuovi prodotti è sempre legata alla capacità dei consumatori di comprenderne il valore d’uso e di acquisirne le logiche e le modalità di funzionamento. Anche i prodotti più rivoluzionari, con le maggiori promesse per gli utenti, possono essere dei flop commerciali. Il grande dibattito oggi presente sul digital

divide è anche legato a questo aspetto. L'emarginazione digitale non è solo legata ai costi della tecnologia o al fatto che le aree remote o più povere non sono connesse. L'aspetto centrale è la difficoltà delle tecnologie informatiche e le barriere all'utilizzo che esse frappongono all'utente.

La piena accettazione da parte degli utenti è quindi un requisito fondamentale per una innovazione di successo. Come pure la diffusione dei saperi per permettere ad altri di utilizzare la tecnologia in questione e completarla o migliorarla. Per questi motivi la capacità di comunicare l'innovazione diventa elemento critico.

**Il sistema di protezione della proprietà intellettuale è oramai inadeguato.** Un discorso sistematico e compiuto richiederebbe molto spazio. Il sistema della protezione intellettuale ha sempre accompagnato l'economia nel suo sviluppo ed ha pertanto continuato a rafforzarsi nel corso degli anni, facendo crescere sensibilmente il numero di brevetti. Sempre più prodotti e processi possono essere brevettati (per ultimi software, processi e mappe di sequenze genetiche), la durata è stata estesa, i costi amministrativi sono stati ridotti ed è stata irrobustita l'imposizione delle norme brevettuali e la punizione di chi le viola. Ma l'innovazione tecnologica crea forti discontinuità. Basti qui ricordare che Internet trasforma il concetto di copia (il cui divieto alle origini proteggeva lo stampatore e non l'autore), che la progressiva smaterializzazione sfuoca i confini fra idea/informazione e supporto fisico e perfino la genomica da disciplina biologica diventa computazionale. I mutamenti resi possibili dalla tecnica possono essere ancora più radicali. Nell'ultimo libro di John Brockman, *I nuovi umanisti. Perché (e come) l'arte, la politica, la storia e la filosofia devono tener conto delle moderne scoperte scientifiche*, Jordan B. Pollack fa un'affermazione provocatoria, che dà il senso della discontinuità che il sistema economico sta vivendo: «Un giorno la Ford non sarà una azienda automobilistica, ma una società di proprietà intellettuale che vi concederà in licenza un complesso progetto per la manipolazione della materia. Voi non possederete una T-Bird modello 2030: vi verrà solo concesso il diritto a mantenere degli atomi in quella configurazione per tre anni». Un approccio brevettuale generalizzato non «tiene» più (come il tema del software ha ampiamente dimostrato). «Bisogna quindi passare da uno strumento per tutelare l'inventore a un processo che trasformi l'invenzione in innovazione, che moltiplichi quindi i benefici (economici e non) indotti dall'invenzione, assicurandone naturalmente una parte congrua all'inventore. Un sistema che protegga solo l'invenzione e il suo "sedicente" inventore è solo un aspetto del problema».

Bisogna quindi passare da uno strumento per tutelare l'inventore a un processo che trasformi l'invenzione in innovazione, che moltiplichi quindi i benefici (economici e non) indotti dall'invenzione, assicurandone naturalmente una parte congrua all'inventore. Un sistema che protegga solo l'invenzione e il suo "sedicente" inventore è solo un aspetto del problema

Ogni settore merceologico ha delle specificità (tipo di dinamica competitiva, grado di maturità del settore, tecnologie disruptive, struttura regolatoria, KFS, ...) che richiedono uno specifico modello di innovazione. Per modello di innovazione intendo la definizione di una serie di variabili specifiche: i modelli organizzativi più efficaci, gli strumenti finanziari più opportuni, le tecniche e le leggi per tutelare e soprattutto valorizzare la proprietà intellettuale, i meccanismi per il trasferimento tecnologico verso chi è consapevole di averne bisogno, il ruolo dell'utente/consumatore/produttore, le possibilità offerte dalla domanda pubblica di prodotti e servizi. Vi sono poi alcuni settori – ad esempio l'ICT – che sono un aggregato di diversi mercati; anzi sono veri e propri mercati trasversali che attraversano moltissimi settori produttivi. È quindi difficile – se non impossibile – parlare di innovazione ICT. Ci si deve piuttosto chiedere come l'ICT possa aiutare la crescita di specifici settori: ad esempio il settore biomedicale, quello delle costruzioni, il turismo.

**Anche i servizi devono produrre innovazione.** Una credenza ancora molto diffusa è che il settore terziario sia ancillare all'industria e di conseguenza “l'innovazione si fa solo nell'industria”. Il terziario nel migliore dei casi viene considerato una sorta di complemento necessario, nel peggiore rappresenta la residualità economica di chi non ha la capacità di creare prodotti tangibili. Questo stereotipo è duro a morire ed è presente un po' dappertutto: nel mondo imprenditoriale, in quello politico e nella ricerca. E il fatto che il settore dei servizi valga oramai il 70% del ricchezza dell'Europa aumenta la pericolosità di questa credenza. Non si tratta solo di non innovare un settore vitale per l'economia futura, ma anche non riuscire ad afferrare le cause del declino economico.

Quando il turismo italiano perde quote di mercato gli opinion leader si esercitano in ogni sorta di diagnosi delle cause (prezzi elevati, poca trasparenza, frammentazione dell'offerta, assenza di una cultura del servizio, ...), ma a nessuno viene in mente che vi possa essere anche una carenza di innovazione; tanto è vero che non esiste – continuando il caso paradigmatico del turismo – una struttura la cui missione sia fare innovazione nel settore – l'equivalente dei laboratori di R&D del mondo industriale.

Uno dei ruoli più importanti delle istituzioni (oltre allo sviluppo delle competenze) è creare la domanda di innovazione (più che finanziarla). Il poter indirizzare la ricerca impegnandosi ad acquistare nel futuro prodotti innovativi, se soddisfano specifici requisiti – oggi



non presenti sul mercato –, rappresenta uno straordinario motore di innovazione e inoltre dà il senso dell'obiettivo alle strutture di ricerca coinvolte. In questo caso i privati sarebbero disposti a investire poiché verrebbero garantiti da un potenziale mercato di sbocco – che diventerebbe concreto qualora la ricerca desse i frutti sperati.

Il territorio è anche un sistema cognitivo, che “contiene” e alimenta in continuazione uno stock di conoscenze tacite, che sono disponibili per chi vi è “immerso”. Per questo motivo – come osserva Enzo Rullani – bisogna recuperare e rimettere in circolo questa conoscenza sedimentata nel territorio, in modo da affiancare alla conoscenza codificata un altro “motore di propagazione” per lo sviluppo

**Il territorio sta riacquistando quella centralità economica che l'economia industriale prima e la New Economy dopo gli avevano negato.** Gli studiosi dell'America urbana dell'ultimo mezzo secolo ritenevano che le città fossero entrate in un declino inesorabile, e le consideravano il bagaglio abbandonato dell'era industriale – future città dormitorio. I futurologi della nuova economia, dal canto loro, ritenevano che la geografia fosse morta, che le distanze non fossero più un vincolo. La virtualizzazione in corso di molti aspetti dell'economia e l'ubiquità promessa dalle tecnologie digitali rendevano irrilevante il luogo dove si operava. Nulla di più lontano dal vero. Il luogo sta assumendo un ruolo ancora più critico per l'economia.

Innanzitutto diventa un attrattore di talenti. Le città non sono più dormitori, ma diventano il luogo dove la classe creativa – quella brillantemente identificata da Richard Florida – vuole stare. Quelle città che ripensano il proprio spazio urbano, creando grandi opere (ad esempio grandi contenitori museali – non certo ponti rischiosi) e gestendo la diversità culturale ed etnica come opportunità e non come quota da minimizzare, diventeranno i protagonisti di questa nuova stagione economica. Questa tendenza viene rafforzata dalla progressiva atomizzazione delle aziende che si spaccano in strutture a rete per avere maggiore flessibilità operativa e concentrarsi sui processi chiave. La città favorisce l'incontro fra persone creative e opportunità economiche, offrendo un mercato del lavoro “denso” che permette il cambio continuo di lavoro e lo scambio informale di esperienze.

Il territorio è anche un sistema cognitivo, che “contiene” e alimenta in continuazione uno stock di conoscenze tacite, che sono disponibili per chi vi è “immerso”. Per questo motivo – come osserva Enzo Rullani – bisogna recuperare e rimettere in circolo questa conoscenza sedimentata nel territorio, in modo da affiancare alla conoscenza codificata un altro “motore di propagazione” per lo sviluppo.

Questa propagazione diventa addirittura moltiplicazione del valore per gli oggetti che il territorio contiene. La nostra ricchezza e unicità non sono solo le opere d'arte, ma soprattutto il contesto in cui esse sono collocate. Non siamo il paese dei musei e delle Wunderkammer, ma piuttosto un continuum integrato di manufatti, paesaggi e tradi-

zioni. Il singolo capolavoro artistico non genera un valore economico solo di per sé (come la legge Ronchey ha erroneamente ipotizzato) ma diviene vero e proprio attrattore di flussi turistici ai quali può essere declinata una offerta integrata, comprendente arte, strutture di accoglienza, trasporti, eno-gastronomia, artigianato e made-in-Italy. Per questo motivo è il territorio che marca la qualità dei prodotti italiani più che la loro manifattura. Si dovrebbe pertanto sostituire a “made-in-Italy” una nuova espressione – “experienced-in-Italy” – che meglio evidenzia questo aspetto.

Infine il territorio diventa anche una importante forma di protezione intellettuale: conferisce infatti ai prodotti una storia, una differenza specifica, un senso che non possono essere facilmente imitati dall'esterno. Il territorio stesso diventa un prodotto, che vede nel marketing territoriale il suo strumento di vendita. Per questi motivi il rilancio dell'innovazione deve partire dal territorio e dalla sua ricchezza – certamente uno dei punti di forza del nostro paese.

Va inoltre **trasformata la cultura progettuale** creando un nuovo design che riporti l'uomo al centro, ridando nel contempo alla tecnica il ruolo di strumento e non più di fine. Questa centralità dell'uomo anche durante la progettazione consentirebbe inoltre di far leva sulle intuizioni progettuali dello stesso utilizzatore, non più consumatore passivo ma autentico consumatore-produttore. Ciò richiede nuove metodologie di indagine per identificare i bisogni del consumatore. Ogni qualvolta consulenti, o ricercatori vanno sul territorio con interviste strutturate per “stanare” la domanda di innovazione, rischiano di imporre il proprio pensiero, facendo accadere ciò che il principio di indeterminazione di Heisenberg descrive: ogni processo di misura in qualche modo modifica il dato misurato. Esiste però una soluzione, nota agli etnografi e ai designer di nuova generazione: va reintrodotta nell'analisi della domanda di innovazione il metodo di indagine tipico dell'etnografia. Gli studiosi devono andare dove le aziende operano e immergersi nella loro vita, confondersi con loro, osservare i loro comportamenti, anche quelli apparentemente più insignificanti. Solo così l'osservatore non manipola la situazione osservata e soprattutto la qualità delle informazioni raccolte non dipende dagli strumenti teorici e linguistici posseduti da chi viene analizzato.

Serve quindi un nuovo design, che mutui le regole dell'industrial design (comprendere facilmente le funzionalità, utilizzare l'oggetto senza sforzo e avere un feedback chiaro e semplice) e le applichi, *mutatis mutandis*, ai nuovi oggetti e servizi (metà fisici e metà digitali),



tenendo presente che tali oggetti evolvono nel tempo e tendono ad assomigliarsi tutti. Ciò comporta tra l'altro una specifica attenzione al feedback informativo, al "ridare fisicità e identità" agli oggetti digitali e soprattutto al disegno delle interfacce. C'è chi sostiene addirittura che vanno progettate interfacce amichevoli per anestetizzare la paura implicita della tecnologia.

Anche l'estetica torna ad essere centrale alla progettazione, dopo il dominio assoluto del funzionalismo. "Le cose belle funzionano meglio"; questa affermazione di apparente buon senso è stata enunciata nel 2002 da uno dei massimi esperti di Design – Donald Norman – nell'articolo *Emotion & Design*. Egli, funzionalista convinto, si è reso conto che la dimensione emozionale non può essere lasciata fuori dagli oggetti, soprattutto quelli fortemente impregnati di tecnologie digitali. C'è una tensione dialettica importante fra affetto e cognizione. L'importanza dell'estetica richiama un altro punto interessante: gli artisti vanno coinvolti il più possibile.

Il futuro è per definizione incerto. Innovare vuol dire accettare di sbagliare, di fallire; vuol dire essere consapevoli di poter diventare incompresi, se non socialmente scomodi. Questo è un aspetto fondamentale dell'innovazione che viene spesso trascurato

**Il fallimento e l'incomprensione sono aspetti costitutivi e strutturali dell'innovazione.** Il futuro è per definizione incerto. Innovare vuol dire accettare di sbagliare, di fallire; vuol dire essere consapevoli di poter diventare incompresi, se non socialmente scomodi. Questo è un aspetto fondamentale dell'innovazione che viene spesso trascurato. In Italia chi fallisce (non parlo naturalmente della bancarotta fraudolenta) è un reietto, è uno che va emarginato. Negli Stati Uniti è uno che ha più esperienza degli altri, che si è confrontato con i veri problemi (e forse ha avuto anche un po' di sfortuna).

**Infine, l'innovazione ha più bisogno di leader che di soldi.** Quest'ultimo comandamento può sembrare sacrilego. Non si vuole negare l'importanza delle risorse finanziarie, ma si vuole relativizzare il loro contributo. Un seme ricco, se viene impiantato in un terreno arido non germoglia. Uno dei problemi del nostro paese è proprio l'assenza di leader visionari, che diventino il vero motore dell'innovazione. Ma quali caratteristiche deve possedere un leader innovatore? Innanzitutto deve essere capace di vedere lontano e di trascinare le masse verso progetti ambiziosi ma incerti nella loro definizione, riuscendo a far "materializzare" il futuro desiderabile a chi lo segue. In questo ruolo non è un manipolatore, poiché parte da evidenze sperimentali anche se minute – i cosiddetti segnali deboli – a cui riesce però ad attribuire valori emozionali e concretezza straordinarie. È proprio questa capacità di "produrre simboli" che lo rende capace di ottenere risultati considerati dai più irraggiungibili. È solo questa

tipologia di leader che ci può liberare da questa “intontimento da declino”. Come ha notato il grande storico Krzysztof Pomian, «la secolare trasformazione del mondo da passatista a futurista si manifesta soprattutto nel riorientamento temporale delle credenze fondatrici di senso» e solo i leader hanno la forza per creare e diffondere nuove credenze.

Una seconda caratteristica è che non è veramente esperto di nulla, ma è di fatto un po' esperto di tutto. Deve infatti comprendere le risorse che governa (parlandone almeno gli specifici linguaggi e cioè presidiando le “interfacce”) senza necessariamente dominare le singole competenze.

Deve essere strumento di un fine più grande di lui (etica, rispetto dell'ambiente) per sgombrare il campo da ogni forma di personalismo.

Deve inoltre essere uno straordinario team builder: sa essere davanti (leader) ma sa anche tirarsi indietro quando serve (ad esempio per far crescere o motivare la squadra). Ha l'umiltà di continuare a mettersi in discussione e capisce quando è venuto il momento di “tirarsi fuori” (a valle di un fallimento o per l'esaurimento delle energie) e cedere il testimone. Sa inoltre scegliere le persone giuste e soprattutto sa gestire quelle scomode (i creativi/depressivi) – figura chiave nel processo creativo prodromo di ogni autentica innovazione.

Infine è aperto alle contaminazioni e ai meticcianti, fonte straordinaria di energia creativa. Vede nella diversità un valore e non una minaccia.

Queste 10 regole non vogliono essere assolute e prescrittive, ma devono essere tenute presenti.

Una breve considerazione finale. Vi sono molte vie all'innovazione, che dipendono in generale dallo specifico momento storico e dalle caratteristiche di una nazione: il suo aspetto geografico e climatico, la presenza o assenza di materie prime, la disponibilità di rilevanti spese militari, la cultura prevalente (protestante, “tayloristica”, tribale, ...) e soprattutto la storia delle sue passate innovazioni. Diceva lo storico Braudel: «Essere stati è condizione per essere».

È tenendo conto delle specificità di un paese che va costruita la via all'innovazione, e non imitando in maniera acritica i modelli “di successo” che oltretutto – quando vengono considerati di successo – sono già sul viale del tramonto.

#### Andrea Granelli

Amministratore delegato di Tilab del gruppo Telecom. Presidente e fondatore - con Stefano Santini - di Kanso. Membro di eEurope. È inoltre presidente del Distretto dell'Audiovisivo e dell'ICT di Roma e dirige l'Istituto di Economia dei Media della Fondazione Rosselli. Ha diverse pubblicazioni nel campo delle tecnologie digitali e dell'innovazione.

