

TRASFERIMENTO DI TECNOLOGIA E SCIENZA POLITICA:  
IL CASO DELLO *SPIN-OFF* DELL'UNIVERSITÀ DI PADOVA SHERPA SRL

*Jel Classification: L26, O2, O3*

di *Patrizia Messina\**

---

Nella concezione fordista dello sviluppo il “trasferimento tecnologico” viene riferito in modo pressoché esclusivo alla produzione di brevetti e *spin-off* provenienti dalle discipline ad alto contenuto tecnologico, tipico dei politecnici, finalizzati in genere alla produzione industriale. Nell’ambito di una economia della conoscenza, invece, il trasferimento di tecnologia viene inteso principalmente come “condivisione di sapere codificato” e riguarda l’intera gamma della conoscenza scientifica applicata, in grado cioè di generare innovazione nei processi di produzione del benessere della collettività. In questa seconda accezione del termine gli studi sulle politiche di sviluppo locale hanno permesso di elaborare un “sapere esperto” in grado di accompagnare gli attori locali in un percorso collaborativo di design e implementazione di strategie di sviluppo nell’ambito di processi di *policy design* partecipativi. Il saggio focalizza l’attenzione sull’esperienza maturata sul campo a questo riguardo, presentando il caso dello *spin-off* dell’Università di Padova Sherpa srl.

Parole chiave: *Terza missione, sviluppo locale, sapere codificato, trasferimento tecnologico*

TECHNOLOGY TRANSFER AND POLITICAL SCIENCE:  
THE CASE OF SHERPA SRL, A UNIVERSITY OF PADOVA SPIN-OFF

In the Fordist concept of development, “technology transfer” refers almost exclusively to the production of patents and spin-offs coming from the high-tech intensive disciplines, typical of polytechnics, aimed in general at industrial production. On the contrary, within a knowledge economy, technology transfer is understood mainly as “sharing of codified knowledge” and concerns the entire range of applied scientific knowledge, i.e. capable of generating innovation in the production processes of the well-being of the community. In this second meaning of the term, studies on local development policies have allowed the development of an “expert knowledge” able to accompany local actors in a collaborative path of design and implementation of development strategies in the context of processes of participatory policy design. The essay focuses on the experience gained in the field in this regard, presenting the case of Sherpa srl, a spin-off of the University of Padova.

Key words: *Third Mission, Local Development, Codified Knowledge, Technology Transfer*

\* Dipartimento di Scienze politiche, Giuridiche e Studi internazionali, Università degli Studi di Padova.

## Introduzione

Nel contesto dell'economia della conoscenza il tema delle relazioni tra università e territorio diventa uno dei fattori rilevanti per l'innovazione. Tuttavia il concetto di "trasferimento tecnologico", così come viene inteso nel contesto soprattutto italiano, fa ancora riferimento in modo pressoché esclusivo alla produzione di brevetti e *spin-off* provenienti dalle discipline ad alto contenuto tecnologico, tipico dei politecnici, finalizzati in genere alla produzione industriale, propria del modello fordista di sviluppo. Più difficile è invece trovare approfondimenti che partano da una concezione di trasferimento tecnologico inteso come "condivisione di sapere codificato", riguardante l'intera gamma della conoscenza scientifica applicata, in grado cioè di generare innovazione nei processi di produzione del benessere della collettività.

In questa seconda accezione del termine, gli studi sulle politiche di sviluppo locale hanno permesso di elaborare un "sapere esperto" in grado di accompagnare gli attori locali nei processi di governance di sviluppo territoriale. Questo diventa tanto più rilevante se si pensa che le politiche di sviluppo locale, legate all'analisi dei contesti territoriali e delle reti di governance multilivello e *multi-stakeholder*, hanno messo in luce una difficoltà evidente nell'adottare soluzioni standard, facilmente trasferibili da un contesto all'altro. Ciò tuttavia non impedisce di elaborare in questo ambito un "sapere esperto" che si configura come un metodo aperto in grado di accompagnare gli attori locali in un percorso collaborativo di *design* e implementazione di strategie di sviluppo. La forma imprenditoriale dello *spin-off* universitario consente di valorizzare la conoscenza acquisita dalla ricerca sul campo, per renderla fruibile al territorio. Essa rappresenta una evoluzione del modello di *business* che caratterizza il funzionamento ecosistemico di una comunità territoriale, ricostruendo su logiche aperte di mercato i canali di produzione e scambio di valore, introducendo una logica di servizio e di responsabilità sociale nelle scelte e nelle pratiche di produzione e diffusione del sapere scientifico.

In questo articolo focalizzeremo l'attenzione sull'esperienza maturata sul campo a questo riguardo, presentando il caso dello *spin-off* dell'Università di Padova Sherpa srl, costituito nel marzo 2017, con l'obiettivo di rafforzare le relazioni cooperative tra Università e territorio.

### **1. Università e territorio: l'ambito degli studi sulle politiche di sviluppo locale**

Gli studi sulle politiche di sviluppo locale si configurano come un ambito di ricerca privilegiato per analizzare le relazioni tra università e terri-

torio per le scienze politiche e sociali del nostro tempo, a partire dal contesto italiano. Questo perché, da un lato, le università stesse possono giocare, in molti casi, il ruolo di *stakeholder* dello sviluppo del territorio, a partire dalle città in cui esse operano, divenendo così esse stesse attori strategici dello sviluppo locale; dall'altro perché le conoscenze acquisite grazie a questi studi hanno consentito di mettere in luce gli elementi che, nella prospettiva della *governance* multilivello e multi-attore, favoriscono dinamiche di sviluppo virtuose, distinguendole da quelle che non lo sono. L'università offre così al legislatore e ai *policy maker* dei diversi livelli di governo, indicazioni utili per formulare, implementare e valutare gli effetti prodotti dalle politiche di sviluppo del territorio.

Quanto queste indicazioni siano state poi utilizzate davvero dal *policy maker*, per quali ragioni e a quali condizioni, potrebbe costituire di per sé oggetto di una ricerca del tutto originale, che offrirebbe l'occasione per mostrare le difficoltà di relazione tra il mondo dell'università e il territorio in cui essa opera. Il dibattito sullo sviluppo locale in Italia ha mostrato infatti, in più occasioni, una evidente difficoltà di dialogo tra università e territorio, ovvero tra quanto prodotto dalle ricerche sul campo e la cultura dominante nell'ambito politico ed economico, ma anche in quello accademico: una cultura centrata ancora su un modello fordista della produzione, della regolazione politica, ma anche della produzione della conoscenza scientifica, che ha costituito, e costituisce ancora, un elemento che non sembra favorire uno scambio virtuoso tra università e territorio.

Com'è noto, il dibattito sullo sviluppo locale in Italia, alla fine degli anni Settanta, mettendo in luce il fenomeno dei distretti industriali di Pmi (Becattini, 1979) della "Terza Italia" (Bagnasco, 1977), ha costituito una novità dirompente nel contesto italiano, dando rilevanza, per l'economia italiana, a un fenomeno emergente "alternativo" al modello di sviluppo fordista dominante. Negli anni successivi il dibattito sullo sviluppo economico ha dedicato maggiore attenzione al ruolo delle istituzioni e delle regolazione politica e dei processi partecipativi (Barca, 2009; Floridia, 2013) nello spiegare i differenziali di crescita fra Paesi e Regioni (Rodrik, 2011). Tuttavia, il processo che ha portato alla definizione delle politiche per lo sviluppo locale è stato tutt'altro che lineare e scontato, essenzialmente perché la concezione prevalente delle politiche di sviluppo era, ed è ancora, quella macroeconomica che vede come attore principale lo Stato e la grande impresa fordista e non gli attori locali e regionali, e tanto meno le

piccole imprese<sup>1</sup> (Becattini, 2000; Trigilia, 2005; Consiglio italiano per le Scienze Sociali - CSS, 2005).

Con l'accrescersi di rilevanza della cosiddetta "Terza missione" universitaria, specificamente dedicata alla valorizzazione del trasferimento tecnologico e del sapere codificato, gli studi sullo sviluppo locale possono offrire ora un contributo originale e significativo per attivare relazioni virtuose tra università e territorio sperimentando formule inedite. Sulla scia di quanto fin qui richiamato, infatti, per gli studi sullo sviluppo locale l'azione di trasferimento di tecnologia non può limitarsi, o ridursi, al mero trasferimento tecnologico convenzionale, inteso in senso fordista (es. brevetti industriali), ma si può configurare piuttosto come "condivisione di sapere codificato" nell'ambito di processi di *policy design* partecipativi. La proposta dello *spin-off* dell'Università di Padova – Sherpa srl si inserisce in questo ambito e si configura, appunto, come un "metodo aperto" in grado di accompagnare gli attori locali in un percorso collaborativo di *design* e implementazione di strategie di sviluppo.

## **2. Lo *spin-off* universitario come strumento di ricerca-azione: il caso di Sherpa srl**

Nel 2016 l'Università di Padova ha approvato una significativa riforma del regolamento interno, relativo all'attivazione di nuovi *spin-off* accademici, con l'obiettivo di favorire un orientamento di mercato della conoscenza prodotta in ambito universitario<sup>2</sup>.

### *2.1. Il percorso che ha portato alla costituzione di Sherpa srl*

Il percorso di incubazione dell'impresa all'interno dell'alveo accademico va ricondotto all'affermarsi di un campo di indagine dedicato ai temi dello sviluppo locale in una prospettiva politologica (Messina, 2001) che ha condotto all'attivazione, nell'Anno Accademico 2001-2002, presso la Facoltà di Scienze Politiche, del Master di I livello in *Regolazione Politica dello Sviluppo locale*, ora "*Governance delle reti di sviluppo locale. Attorno al Master, si è venuta a creare una vera e propria "comunità di pratica" (Wenger, 1998; Messina, 2012a) in grado di contribuire attivamente al dibattito sulle politiche di sviluppo locale, permeando in modo fruttuoso la comunità epistemico-accademica che l'aveva generata, costituita da docen-*

<sup>1</sup> A questo riguardo risulta ancora molto attuale quanto sostenuto da Becattini (1992).

<sup>2</sup> Il nuovo regolamento degli *spin-off* dell'Università di Padova distingue due tipi di *spin-off*, semplice e partecipato dall'Ateneo. Cfr.: <<http://www.unipd.it/spinoff>>.

ti dell'Università degli Studi di Padova e dell'Università degli Studi Ca' Foscari di Venezia.

Grazie al programma *Poli.S.Doc*<sup>3</sup>, ideato e coordinato da Patrizia Messina, il Master ha dato vita al Laboratorio *Dire&Fare per lo Sviluppo locale*, volto a monitorare e approfondire l'analisi di alcune *policy* regionali di particolare interesse per lo sviluppo del territorio, come per esempio:

- la lr 8/2003 per i distretti produttivi del Veneto (Messina, 2005);
- le politiche regionali per le aree montane in chiave comparata (Messina, Marella, 2005);
- la nuova legge urbanistica regionale del Veneto, lr 11/2004 e le reti intercomunali rapportate alle reti di impresa (Messina, Salvato, 2007; Messina, 2008);
- le politiche di riordino territoriale regionali (Messina, 2009), che hanno condotto alla lr 18/2012 del Veneto (Messina, 2016);
- la città metropolitana di Venezia e l'area metropolitana policentrica del Veneto centrale (Messina, 2013; 2016; Vigneri, 2016);
- le politiche di gestione di servizi pubblici locali, come il servizio idrico integrato e la gestione dei rifiuti solidi urbani in chiave comparata;
- la nuova legge regionale sul turismo sostenibile lr 11/2013, che adotta l'approccio del *destination management*;
- a riforma regionale del sistema sanitario lr 19/2016 e i problemi aperti con essa per la definizione del nuovo *welfare* territoriale;
- le politiche di rigenerazione urbana correlate alla recente lr 14/2017 sul contenimento del consumo di suolo.

Parallelamente, il desiderio di riconoscersi come gruppo e mantenere relazioni privilegiate con i membri della comunità epistemica attivata attorno a queste ricerche esplorative ha indotto, già nel 2003, alla costituzione di una Associazione *no profit*, denominata "M.A.S.Ter. *Mediatori e Animatori per lo Sviluppo del Territorio*", co-fondata dall'Università di Padova, insieme ad alcuni docenti coinvolti negli insegnamenti del Master, ex alunni, ma anche attori locali individuali e collettivi desiderosi di sostenere il progetto di azione formativa sul territorio. Nel 2018, anche in seguito all'attivazione dello *spin-off* Sherpa srl, l'Associazione M.A.S.Ter ha

3 Il programma *Poli.S.Doc. Azioni integrate per lo sviluppo glocale del Nordest nella prospettiva europea* è stato ideato, in collaborazione con il Centro di Ateneo per le Biblioteche. Il programma è stato premiato come buona pratica per l'innovazione al Forum PA – Sfide 2006. Cfr.: <<http://polisdoc.cab.unipd.it>>.

lasciato il posto all'Associazione S.M.A.R.T. *Studiosi, Manager e Animatori di Reti e Territori*.

Sempre nel 2006, l'Università di Padova ha istituito il Centro Interdipartimentale Studi Regionali "Giorgio Lago"<sup>4</sup>, che ha costituito nel tempo un nuovo e significativo canale di relazioni tra Università e territorio. Tra le principali azioni del Cisir vanno segnalate le collaborazioni con la Regione Veneto nell'ambito del Centro di competenze regionale per il riordino territoriale (lr 18/2012), le azioni di supporto e accompagnamento per l'implementazione di politiche di sviluppo locale, attraverso le Intese Programmatiche d'Area (Ipa) e i Gruppi di Azione Locale (Gal), il progetto del Laboratorio Unicity sulle relazioni tra Università e città di Padova, che si presentano come azioni complementari rispetto a quelle attivate dallo *spin-off*.

È questo il contesto da cui ha origine l'iniziativa di Sherpa srl, che può essere così sintetizzato (tab.1):

Tab. 1 – Il contesto di Sherpa srl – spin-off dell'Università di Padova

Comunità epistemica di riferimento	Comunità di pratica e rete di collaborazioni	Ancoraggio con il mondo accademico per i processi di codifica e trasferimento tecnologico del sapere esperto
Master I Livello in <i>Regolazione Politica dello Sviluppo locale</i> ora <i>Governance delle reti di sviluppo locale</i> e Laboratorio D&F	Associazione M.A.S.Ter. ora Associazione S.M.A.R.T. e Master School	Università di Padova Dipartimento Spgi e Cisir "Giorgio Lago"

Fonte: [www.scherpasrl.it](http://www.scherpasrl.it)

## 2.2. La missione e l'organizzazione "a rete" di Sherpa srl

Gli elementi qualificanti dell'azione di Sherpa srl possono essere sintetizzati come segue.

- 1) La *dimensione di rete*, parte dall'assunto che nessun agente sia in grado di generare impatti sostenibili e significativi in modo isolato e che, piuttosto, ciò che produce trasformazione sia invece lo sforzo collettivo e coordinato.
- 2) L'azione di *innovazione culturale* volta a cambiare la cultura e i modi di produrre le politiche di sviluppo, verso un approccio territoriale in-

4 Il Cisir "Giorgio Lago", diretto da Patrizia Messina dal 2014, vede la partecipazione di cinque Dipartimenti dell'Università di Padova: cfr.: <[www.centrostudiregionali.unipd.it](http://www.centrostudiregionali.unipd.it)>.

tegrato. In questa prospettiva l'azione di Sherpa srl è volta a orientare gli attori a dotarsi di una visione sistemica dei processi di sviluppo per poter orientare la *governance* verso soluzioni sostenibili, condivise e generative.

- 3) La *mission* è quella di favorire lo sviluppo responsabile e sostenibile dei contesti territoriali.

Lo *spin-off*, come società a responsabilità limitata, offre l'opportunità di mettere a frutto la metodologia maturata, rispondendo a una domanda di progettualità strategica, di assistenza tecnica e di accompagnamento nell'ambito delle politiche multilivello per lo sviluppo partecipato del territorio, a partire dal contesto del Veneto.

Sherpa srl (*Smart Hub of Expertise for Research and Programming Actions*) è il quarantasettesimo *spin-off* dell'Università di Padova, il primo attivato nel 2017 con il nuovo regolamento, come *spin-off* semplice e non partecipato, e primo in assoluto di Scienza Politica, secondo in area umanistica.

I principali snodi del percorso hanno riguardato, da un lato, la demarcazione delle aree di complementarietà e non concorrenza tra Dipartimento e impresa e, dall'altro, la specificazione della "tecnologia" oggetto di valorizzazione commerciale. La comune esigenza era quella di andare al di là di un modello di business incentrato su servizi formativi o consulenziali: era necessario cioè identificare forme più strutturate di valorizzazione del *know-how* scientifico. Sono state valutate differenti strategie, ma alla fine si è convenuto di partire da un approccio quanto più fedele rispetto all'esperienza di ricerca-intervento maturata, in cui le attività di ricerca, formazione e Terza missione siano costantemente in sinergia. La compagine societaria, per altro, si è ampliata nel tempo sino a giungere, al momento della costituzione effettiva, nove unità<sup>5</sup>. Attorno al docente proponente, il gruppo costituito poteva contare, sin dall'origine, su una strutturata consuetudine alla collaborazione, maturata all'interno sia dell'Associazione M.A.S.Ter sia del Comitato Ordinatore del Master in "Governare delle Reti di Sviluppo Locale".

Si è operato perciò con l'obiettivo di semplificare e sistematizzare l'impianto concettuale e metodologico che caratterizza l'azione di Sherpa srl, riprogettandolo esplicitamente in una forma più facilmente comunica-

<sup>5</sup> I soci di Sherpa SRL sono: Patrizia Messina (docente promotore e rappresentante legale), Marco Bassetto, Daniela Galante, Lorenzo Liguoro, Lara Liverta, Giulio Mattiazzi, Mattia Munegato, Nicoletta Parise, Mauro Salvato.

bile in chiave marketing, partendo dalla prospettiva del cliente. Si è così giunti alla rappresentazione dell’offerta attraverso un protocollo articolato in sei funzioni di processo, le **6A**, che costituiscono le tappe fondamentali del percorso proposto. Tale percorso è pensato come ecosistema, ovvero con un ruolo attivo dell’osservatore/animatore che accompagna e interpreta questo processo, definito a partire da un approccio integrato all’analisi del contesto territoriale e del sistema concreto di azione. Il percorso si traduce in una serie di prodotti tra loro connessi, descritti di seguito.

- Studi di fattibilità e accompagnamento del processo di aggregazione tra Comuni.
- Progettazione di politiche multilivello per lo sviluppo locale (Gal, Ipa, Strategie Aree Interne; Turismo sostenibile e Ogd; *Marketing* territoriale...).
- Individuazione di buone pratiche di politiche di sviluppo locale attraverso l’analisi di casi studio.
- Assistenza tecnica, *coaching* e accompagnamento nelle fasi di implementazione delle *policy*.
- Progettazione e realizzazione di percorsi attivi di partecipazione e deliberazione pubblica.
- Attivazione di una Comunità di pratica che condivide, insieme alla metodologia proposta, anche i casi di “buone pratiche” e le strategie di sviluppo partecipato.

Tab. 2 – Il percorso delle 6A proposto da Sherpa srl

ANALIZZARE	Analisi dei bisogni e delle domande, delle sfide e delle opportunità, volta a rilevare le aree critiche dove intervenire strategicamente per generare coesione socio-territoriale.
ANIMARE	Animazione territoriale, ascolto attivo, lettura integrata dell’ecosistema e attività di <i>benchmark</i> per una rilevazione e comparazione strategica delle risorse e delle opportunità di sviluppo locale (valutazione <i>ex ante</i> ) attraverso metodi partecipativi.
ATTIVARE	Attivazione di processi di programmazione strategica attraverso la co-progettazione con gli attori locali: ridare senso alle politiche ( <i>policy design</i> ) per lo sviluppo del territorio in una logica integrata e intersettoriale e con una visione strategica di lungo periodo (svincolata dal ciclo politico di breve periodo).
ACCOMPAGNARE	Accompagnamento dell’attuazione, attraverso una metodologia partecipativa di ascolto attivo, <i>coaching</i> , assistenza tecnica, mediazione dei conflitti, in grado di generare <i>empowerment</i> del sistema locale e autonomia.
ACCELERARE	Accelerazione dei processi di apprendimento attraverso il monitoraggio e la valutazione in itinere ed <i>ex post</i> dell’innovazione prodotta: misurazione della produzione di relazioni di fiducia e capitale sociale conseguenti al percorso intrapreso, attraverso metodologie e indicatori condivisi.
AMPLIFICARE	Amplificazione delle iniziative realizzate e dei risultati prodotti attraverso attività di divulgazione e disseminazione, volte a sostenere gli impatti nel tempo e mantenere elevato il coinvolgimento degli attori locali.

Fonte: [www.scherpasrl.it](http://www.scherpasrl.it)



Le aree di intervento e di mercato sono quelle dei diversi attori di *policy* per lo sviluppo locale, ovvero: pubbliche amministrazioni, Reti di sviluppo locale multilivello (Ipa, Gal, Paes...), Associazioni di rappresentanza, Terzo settore. Obiettivo del percorso è la definizione di una *Mappa delle Opportunità di Sviluppo del Territorio* a partire dalla quale co-progettare strategie di sviluppo territoriale in grado di generare beni relazionali (capitale sociale).

Il percorso proposto da Sherpa srl ha l'obiettivo di attivare progettualità condivise, anche con riferimento alla programmazione europea, in grado di generare processi di apprendimento attivo (imparare facendo) e relazioni di fiducia tra gli attori strategici dello sviluppo di un territorio. Il percorso delle 6A è articolato come illustrato in tab. 2.

Il termine "sherpa" evoca il lavoro silenzioso dei portatori himalayani: come una guida himalayana non decide la meta e non si sostituisce alle persone che accompagna, così Sherpa srl si propone di accompagnare le organizzazioni e gli attori locali che vogliono intraprendere un percorso innovativo per favorire le trasformazioni che intendono realizzare. In questa prospettiva il lavoro di Sherpa srl si configura come un'opera di mediazione culturale tra sapere esperto-codificato e sapere contestuale e costituisce un laboratorio sperimentale rilevante sia per la ricerca sul campo sia per la partecipazione attiva alla costruzione della "cosa-pubblica".

### **3. Nodi problematici e opzioni epistemologiche**

A partire da questo percorso di ricerca e di azione sul campo, vanno evidenziate anche le opzioni epistemologiche sottese e alcuni nodi problematici emergenti.

#### *3.1. Ricerca sul campo e costruzione dei concetti: per una teoria empirica delle politiche di sviluppo*

In primo luogo va evidenziato che gli studi sullo sviluppo locale che hanno dato vita allo *spin-off* sono accomunati dalla caratteristica di essere fondati essenzialmente su "studi di caso" e su ricerche empiriche condotte "sul campo". I risultati pertanto sono inevitabilmente legati alla specificità e all'alta variabilità sia dei contesti territoriali sia delle dinamiche delle reti di *governance* dentro cui operano gli attori coinvolti oggetto di studio. Le conoscenze prodotte da queste ricerche, quindi, suggeriscono di non proporre o adottare soluzioni di *policy* standard, facilmente trasferibili da un contesto all'altro. In questa prospettiva, questi studi non rientrano perciò nel classico modello nomologico di produzione delle teorie scientifiche generali, storiche e decontestualizzate, che possono tradursi in una precisa fattispecie giuridica, coincidente con una politica

pubblica classica di tipo *top-down*. Essi si configurano piuttosto come una costellazione di elementi conoscitivi tratti dall'esperienza, ricavati dai casi studio e tipizzabili secondo un approccio weberiano, maggiormente in grado di coniugare l'alta variabilità e complessità dei processi di sviluppo locale, oggetto di studio, con la necessità di giungere alla elaborazione di un "sapere esperto" frutto dell'esperienza maturata sul campo. Ciò che è possibile produrre quindi attraverso questi studi è piuttosto una *teoria empirica delle politiche di sviluppo dei territori*, in cui la pratica e la teoria dialogano continuamente e si nutrono l'una dell'altra, operando un continuo lavoro di codifica e ricodifica del sapere esperto. Tanto più in uno scenario incerto, di rapida e costante globalizzazione, che si sta orientando verso il superamento dei modelli di sviluppo basati sugli assunti di progresso lineare e su automatismi, tipici del pensiero moderno, che risultano essere oggi obsoleti e inapplicabili.

La crisi di senso che ha investito le economie mature ripropone oggi riflessioni critiche sul ruolo della politica nella costruzione di una visione collettiva in grado di affrontare le sfide emergenti, dotandosi di un pensiero strategico in grado di traghettare i territori dal "mare" noto e rassicurante della dimensione locale, all'oceano incerto della dimensione globale dello sviluppo. È questa la sfida maggiore che i processi di internazionalizzazione hanno lanciato, per esempio, ai distretti industriali e al *Made in Italy* (Corò, Micelli, 2006), spingendo le piccole e medie imprese e i sistemi produttivi locali a riposizionarsi nello scenario dell'economia globale della conoscenza.

Il paradigma "*smart*" amplia le prospettive del governo dei processi di sviluppo territoriale in senso strategico, favorendo un'interazione virtuosa del *policy making* con le nuove tecnologie che possono essere utilizzate anche a supporto dei processi previsionali, decisionali e valutativi. Le *Ict* offrono oggi supporti di raccolta ed elaborazione dati<sup>6</sup> che consentono una comprensione e lettura del bisogno mai sperimentata in precedenza, ma soprattutto garantiscono spazi di condivisione e scambio di conoscenza (*open data* e *social network*) in grado di attivare e mobilitare intere comunità verso una cooperazione che porti a risultati "ottimali". Questa trasformazione del modo di produrre conoscenza richiede tuttavia l'attivazione di un processo di apprendimento, anche istituzionale, che necessita di tempi più lunghi, poiché le inerzie culturali e strutturali delle

<sup>6</sup> *Big data, Internet of Things, Machine Learning e Augmented Intelligence*, tanto per citare alcune tecnologie dirompenti che stanno trasformando in modo profondo il nostro rapporto con la conoscenza digitale, ovvero misurabile.

istituzioni oppongono spesso resistenza e sono più lente a cambiare. Un accompagnamento “esperto” si rende quindi indispensabile.

### 3.2. *Trasferimento di tecnologia e Scienza Politica: alcuni stereotipi da superare*

Nel focalizzare l'attenzione sulla relazione tra trasferimento di tecnologia e Scienza Politica, è possibile mettere in luce alcuni presupposti che hanno caratterizzato a lungo la disciplina sul piano metodologico, che la Terza missione obbliga quantomeno a ridiscutere, se non a superare definitivamente, come la contrapposizione tra descrittivo e prescrittivo, o la pretesa di neutralità/avalutatività nella ricerca scientifica applicata. Già gli studi sulle politiche pubbliche, orientate pragmaticamente al *problem solving* (Lasswell, Lerner, 1951), sostenevano la necessità di conferire alla disciplina una finalità pratica e operativa da porre a servizio dell'azione politica per renderla più efficace e corrispondente alle necessità della democrazia. Il politologo viene così incoraggiato ad abbandonare la tradizionale posizione di neutralità nei confronti della materia studiata, per assumere la funzione dell'esperto, che non è solo autorizzato a indicare delle soluzioni, ma è tenuto a intervenire direttamente nei problemi di cui si occupa (Sola, 200: 48-49). Insomma, si fa strada una differenza importante tra il *political scientist*, che si occupa di teoria politica, e il *policy scientist*, studioso delle politiche, che non può limitarsi ad osservare e interpretare, ma è chiamato a svolgere anche il ruolo di esperto che dà indicazioni a beneficio della collettività. Gli scienziati sociali, non meno dei politici di professione, rivestono quindi un ruolo strategico nella definizione e costruzione della realtà, soprattutto nei momenti di crisi e di transizione epocali come quella che stiamo attraversando.

### 3.3. *Terza missione: tra responsabilità sociale di impresa e costruzione sociale dell'innovazione*

Se, con la Terza missione accademica, allo scienziato (non solo politico) viene chiesto di utilizzare le sue conoscenze per contribuire al miglioramento della società, a partire dal contesto in cui opera, allora diventa inevitabile abbandonare la pretesa di neutralità, prendendo posizione rispetto alle decisioni che gli attori istituzionali sono chiamati ad assumere di fronte a precise sfide, con l'obiettivo di favorire lo sviluppo economico, sociale e politico del territorio.

L'orientamento verso impatti concreti e duraturi sullo sviluppo locale (in termini, per esempio, di sviluppo sostenibile, inclusivo e intelligente) rappresenta una vera e propria responsabilità sociale da esercitare in modo consapevole e trasparente, esplicitando le *opzioni metodologiche* adot-

tate e gli *effetti* conseguentemente generati, anche quelli inattesi. In altre parole, è necessario riprodurre il nesso tra *responsibility* e *accountability* che caratterizza gli approcci di *governance* al *decision making* al fine di assicurare una partecipazione collettiva alla validazione dei risultati e una socializzazione degli apprendimenti.

Questa è la scelta di campo entro cui si colloca Sherpa srl. La forma imprenditoriale dello *spin-off* rappresenta una evoluzione del modello di business che caratterizza il funzionamento eco-sistemico di una comunità territoriale, ricostruendo su logiche aperte di mercato i canali di produzione e scambio di valore, introducendo una logica di servizio e di responsabilità sociale nelle scelte e nelle pratiche di produzione e diffusione del sapere scientifico. L'Università nel suo insieme non può sottrarsi, però, a questa sfida di contaminazione e di costruzione sociale dell'innovazione, demandando la relazione con il territorio allo *spin-off*. In questa prospettiva la relazione tra Università e Sherpa srl si configura allora come sinergica e del tutto complementare.

### Riferimenti bibliografici

- Bagnasco A. (1977). *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*. Bologna: il Mulino.
- Bagnasco A. (1988). *La costruzione sociale del mercato. Studi sullo sviluppo di piccola impresa in Italia*. Bologna: il Mulino.
- Barca F. (2009). *Un'agenda per la riforma della politica di coesione. Una politica di sviluppo rivolta ai luoghi per rispondere alle sfide e alle aspettative dell'Unione Europea*. Roma: Dps - Ministero dell'Economia e delle Finanze. -- <<http://www.dps.tesoro.it>>.
- Bassetti P. (2007). La città globale: In: Messina P., Salvato M., a cura di. *Dalla città alle reti urbane*. Padova: Cleup: 21-30.
- Becattini G. (1979). Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine in economia industriale. *Economia e politica industriale*, 1: 7-21.
- Becattini G. (1992). Chi ha paura dei distretti industriali?. In: M. Moussanet, L. Paolazzi, a cura di. *Gioielli, bambole, coltelli. Viaggio de Il Sole 24 Ore nei distretti produttivi italiani*. Milano: Ed. Il Sole 24 Ore.
- Becattini G. (2000). *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Bonomi A., Masiero R. (2014). *Dalla smart city alla smart land*. Venezia: Marsilio.
- Consiglio italiano per le Scienze Sociali (CSS). (2005). *Tendenze e politiche dello sviluppo locale in Italia. Libro bianco*. Venezia: Marsilio.

- Corò G., Micelli S. (2006). *I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori*. Venezia: Marsilio.
- De Rita G., Bonomi A., a cura di (1998). *Manifesto per lo sviluppo locale*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Floridia A. (2013). *La democrazia deliberativa: teorie, processi e sistemi*. Roma: Carocci.
- Lasswell H.D., Lerner D. (1951). *The Policy Sciences: Recent Developments in Scope and Method*. Stanford: Stanford University Press.
- Messina P. (2001). *Regolazione politica dello sviluppo locale. Veneto ed Emilia Romagna a confronto*. Torino: Utet.
- Messina P. (2005). Temi di ricerca sulle culture di governo locali e le politiche per lo sviluppo. *Rivista italiana di Scienza politica*, XXXV(1): 107-34. Doi: 10.1426/19588.
- Messina P. (2007). Quali politiche per lo sviluppo locale? Un dibattito ancora aperto. *SR Scienze Regionali*, 6(1):121-126.
- Messina P., a cura di (2008). *Innovazione e sostenibilità: modelli locali di sviluppo al bivio*. Padova: Cleup.
- Messina P., a cura di (2009). *L'associazionismo intercomunale. Politiche e interventi delle regioni italiane. Il caso del Veneto*. Padova: Cleup.
- Messina P. (2012a). La conoscenza come bene comune. Politiche per la formazione continua, comunità di pratica e sviluppo locale. In: Messina P., a cura di. *Formare per trasformare. La formazione continua come bene comune per lo sviluppo locale*. Padova: Padova University Press:121-130.
- Messina P. (2012b). *Modi di regolazione dello sviluppo locale. Una comparazione per contesti di Veneto ed Emilia Romagna*. Padova: Padova University Press.
- Messina P. (2013). Città o area metropolitana? Il caso del Veneto nel contesto europeo. *economia e società regionale*, XXXI(1): 46-63. Doi: 10.3280/ES2013-00100.
- Messina P., Marella A., a cura di (2005) *Eco dai Monti. Politiche per le aree montane a confronto*. Padova: Cleup.
- Messina P., Salvato M., a cura di (2007). *Dalla città alle reti urbane. Politiche per la progettazione di aree vaste a confronto*. Padova: Cleup.
- Messina P. et al. (2016). *Politiche e istituzioni per lo sviluppo del territorio: il caso del Veneto*. Padova: Padova University Press.
- Rodrik D. (2011). *La globalizzazione intelligente*. Roma-Bari: Laterza.
- Sola G. (2005). *I paradigmi della Scienza politica*. Bologna: il Mulino
- Triglia C. (2005). *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*. Bari-Roma: Laterza.

- Wenger E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Vigneri A. (2016). La Città metropolitana nella legge Delrio. Il caso di Venezia. In: P. Messina *et al.* *Politiche e istituzioni per lo sviluppo del territorio: il caso del Veneto*. Padova: Padova University Press: 177-208.