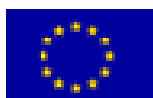


SERVIZIO DI VALUTAZIONE
DELLA STRATEGIA REGIONALE
DI RICERCA E INNOVAZIONE PER LA
SPECIALIZZAZIONE INTELLIGENTE
S3

DISEGNO DI VALUTAZIONE

v. 2.2

giugno 2017



REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA



STRATEGIA REGIONALE DI RICERCA E INNOVAZIONE PER LA SPECIALIZZAZIONE INTELLIGENTE - S3

SERVIZIO DI VALUTAZIONE

Realizzato da:



Istituto di Studi sulle
Relazioni Industriali

DISEGNO DI VALUTAZIONE

Versione 2.2 – Giugno 2017

Gruppo di lavoro:

Eugenio Corazza *Coordinamento e validazione del Rapporto – redazione capp. 2, 3.1, 4, 5, 6.3*

Silvio Casucci *Redazione capp. 1, 3.2, 6.1, 6.2, 7, 8, 9*

INDICE

1	PREMESSA	2
1.1	LA “STRATEGIA DI SPECIALIZZAZIONE INTELLIGENTE” DEL FRIULI VENEZIA GIULIA	2
2	GLI OBIETTIVI E LE CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO DI VALUTAZIONE	5
2.1	GLI OBIETTIVI GENERALI DELLA VALUTAZIONE	5
2.2	L’IMPOSTAZIONE GENERALE DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE ED IL RUOLO DEL DISEGNO DI VALUTAZIONE	7
2.3	LA STRUTTURA DEL DISEGNO DI VALUTAZIONE	9
2.4	LE DOMANDE PER LA VALUTAZIONE DELLA “STRATEGIA DI SPECIALIZZAZIONE INTELLIGENTE” DEL FRIULI VENEZIA GIULIA	10
3	ANALISI TEMATICHE	13
3.1	IL MODELLO DI GOVERNANCE DELLA S3 DEL FRIULI VENEZIA GIULIA	13
3.1.1	Oggetto della valutazione	13
3.1.2	Obiettivi dell’approfondimento	14
3.1.3	Domande di valutazione	15
3.1.4	Approccio metodologico	15
3.1.5	Fonti informative	16
3.1.6	La tempistica	16
4	FASI ED ATTIVITÀ DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE	20
4.1	LE ATTIVITÀ DI STRUTTURAZIONE GENERALE	20
4.2	LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: CHE PROGETTI STIAMO FINANZIANDO?	20
4.3	LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: QUALI TRAIETTORIE STIAMO SEGUENDO?	21
4.4	LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: LA COLLABORAZIONE HA CAMBIATO I COMPORTAMENTI DEI SOGGETTI?	21
4.5	LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: MIGLIORA LA COMPETITIVITÀ DEI BENEFICIARI?	22
4.6	LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: LE START UP “AGGANCIANO” IL MERCATO?	22
4.7	LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: IN CHE MISURA È COINVOLTO IL SISTEMA REGIONALE?	23
4.8	LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: È MIGLIORATA LA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA ECONOMICO REGIONALE E NELLE AREE DI SPECIALIZZAZIONE DELLA S3?	23
4.9	LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: È MIGLIORATA LA CAPACITÀ INNOVATIVA DEL SISTEMA REGIONALE?	24
4.10	LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: LA GOVERNANCE È EFFICACE E INCLUSIVA?	25
5	PRODOTTI DELLA VALUTAZIONE	26
5.1	DESCRIZIONE DEI PRODOTTI	26
5.1.1	Piano di lavoro	26
5.1.2	Disegno di valutazione	26
5.1.3	Rapporto annuale di verifica S3	27
5.1.4	Rapporti di valutazione intermedia e finale	27
5.1.5	Rapporto di valutazione tematica	29
5.1.6	<i>Executive summary</i> in italiano e in inglese	30

5.1.7	Supporto per <i>Peer Review</i>	30
6	LE FONTI INFORMATIVE E LA LORO ELABORAZIONE	31
6.1	FONTI PRIMARIE	31
6.2	FONTI SECONDARIE	33
6.2.1	Analisi critica degli strumenti di monitoraggio	34
6.3	METODI E PROCEDURE DI CONTROLLO DELLA QUALITÀ DEI DATI	35
7	IL SISTEMA DEGLI INDICATORI DI REALIZZAZIONE, DI RISULTATO E DI IMPATTO DELLA S3	37
7.1	GLI INDICATORI DI CONTESTO	37
7.2	GLI INDICATORI DI REALIZZAZIONE	38
7.3	GLI INDICATORI DI RISULTATO	38
7.4	GLI INDICATORI DI IMPATTO	39
8	LE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE E DIVULGAZIONE	40
8.1	L'ARCHIVIO DEI PRODOTTI E DEGLI OUTPUT DELLA VALUTAZIONE	40
8.2	LE ATTIVITÀ DI DIVULGAZIONE DEI RISULTATI DELLA VALUTAZIONE	40
9	L'ORGANIZZAZIONE E LE RISORSE	41
9.1	RUOLI E RESPONSABILITÀ DEI SINGOLI COMPONENTI DEL GRUPPO DI LAVORO	41
9.2	MODALITÀ DI GESTIONE E COORDINAMENTO INTERNO	42
9.3	MODALITÀ DI RACCORDO E INTERAZIONE CON L'ESTERNO	42

1 PREMESSA

1.1 LA “STRATEGIA DI SPECIALIZZAZIONE INTELLIGENTE” DEL FRIULI VENEZIA GIULIA

La *Smart Specialisation Strategy* – S3 rappresenta uno dei pilastri della politica di coesione relativa al ciclo di programmazione 2014-2020, costituendo lo strumento attraverso il quale indirizzare e coordinare le politiche nazionali e regionali nel campo della ricerca e dell’innovazione, al fine soprattutto di evitare la frammentazione e la sovrapposizione degli interventi¹.

Coerentemente con quanto previsto nella Guida sulla S3², il Friuli Venezia Giulia ha seguito un percorso complesso ed articolato che – con il coinvolgimento attivo dei principali *stakeholder* del territorio (imprese, Università, centri di ricerca, ecc.) – ha portato ad identificare i principali punti di forza e debolezza del sistema economico regionale e, conseguentemente, ad elaborare il documento contenente la propria “strategia per la specializzazione intelligente”. La prima versione della strategia regionale è stata approvata con DGR n. 708 del 17 aprile 2015, successivamente revisionata con la D.G.R. n. 1403 del 10 luglio 2015 che ha definito, in particolare, il quadro delle risorse finanziarie disponibili a livello regionale per promuovere politiche nel campo della ricerca e dell’innovazione.

La “strategia di specializzazione intelligente” del Friuli Venezia Giulia ha individuato in [particolare 5 aree di specializzazione](#) su cui concentrare gli interventi di *policy* in materia di ricerca e innovazione: 1) agroalimentare; 2) filiere produttive strategiche (metalmecchanica e sistema casa); 3) tecnologie marittime; 4) *smart health*; 5) cultura, creatività e turismo, definendo poi – per ciascuna di queste aree – alcune specifiche traiettorie di sviluppo.

A seguito della formale approvazione del piano finanziario del POR FESR 2014-2020 avvenuta con la D.G.R. n. 1954/2015, la “strategia regionale per la specializzazione intelligente” è stata oggetto di una prima revisione, approvata con la D.G.R. n. 590 dell’8 aprile 2016.

Una seconda revisione, con un aggiornamento delle traiettorie delle aree di specializzazione della S3 ed una revisione della Matrice di raccordo (paragrafo 3.3.6) è stata approvata nel maggio 2017 ed è stata trasmessa alla CE il 9 giugno 2017.

La “strategia di specializzazione intelligente” viene attuata in Friuli Venezia Giulia attraverso un *mix* di azioni – dirette, indirette e di contesto – che contribuiscono congiuntamente al sostegno della ricerca, dell’innovazione e dello sviluppo del sistema economico regionale; più nel dettaglio:

- le [azioni dirette](#) si riferiscono specificamente alle 5 aree di specializzazione e alle relative traiettorie di sviluppo;
- le [azioni indirette](#) rappresentano, invece, interventi puntuali che agevolano la realizzazione delle misure dirette, ma che non risultano strettamente vincolate alla S3;
- infine, le [azioni di contesto](#) sono finalizzate – più in generale – a rafforzare la competitività e a promuovere ogni forma di innovazione del tessuto produttivo regionale, risultando complementari e di stimolo alla piena attuazione della S3 regionale.

Sul piano finanziario, la S3 costituisce una strategia plurifondo che si avvale non solo dei fondi SIE, ma anche di altre risorse, *in primis* regionali. Come si evince dall’osservazione della tabella seguente, la strategia

¹ Il Regolamento (UE) n. 1301/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013 costituisce il fondamento giuridico che definisce la “strategia di specializzazione intelligente”, cioè “le strategie di innovazione nazionali o regionali che definiscono le priorità allo scopo di creare un vantaggio competitivo sviluppando i loro punti di forza in materia di ricerca e innovazione e accordandoli alle esigenze imprenditoriali, al fine di rispondere alle opportunità emergenti e gli sviluppi del mercato in modo coerente, evitando nel contempo la duplicazione e la frammentazione degli sforzi; questa strategia “può assumere la forma di un quadro politico strategico per la ricerca e l’innovazione (R&I) nazionale o regionale o esservi inclusa”; va ricordato come, nel ciclo di programmazione 2014-20, lo sviluppo di una “strategia di specializzazione intelligente” da parte delle regioni e dei paesi europei costituisca una delle “condizionalità *ex ante*” per accedere ai fondi europei, in particolare per gli interventi relativi all’Obiettivo Tematico 1 (Allegato XI al Reg. UE 1301/13).

² European Union, regional policy “Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3)”, 2012.

S3 del Friuli Venezia Giulia può contare, complessivamente, su quasi **329 milioni di euro** che si ripartiscono, in modo pressoché equivalente, fra azioni dirette (105,5 milioni di euro), azioni indirette (110,7 milioni di euro) e azioni sul contesto (112,7 milioni di euro). In questo quadro, risulta del tutto **evidente** il ruolo dei **fondi SIE** per quanto riguarda l'attuazione sia delle azioni dirette (alle quali il POR FESR e il POR FSE contribuiscono con risorse pari, rispettivamente a circa 77,1 e a 16,1 milioni di euro), che di quelle indirette, per le quali il contributo più significativo è offerto, in particolare, dal PSR 2014-2020, con uno stanziamento di circa 63,5 milioni di euro.

Tab. 1. Il *policy mix* della S3 del Friuli Venezia Giulia: risorse finanziarie totali e per fonte di finanziamento

Fonte di finanziamento	Azioni dirette	Azioni indirette	Azioni di contesto	Totale	Peso %
POR FESR 2007-2013		15.287.062		15.287.062	4,6%
PAR FSC 2007-2013	400.000			400.000	0,1%
POR FESR 2014-2020	77.126.202		39.000.000	116.126.202	35,3%
POR FSE 2014-2020	16.191.496			16.191.496	4,9%
PSR 2014-2020		63.650.000		63.650.000	19,4%
Horizon 2020	38.566			38.566	0,01%
Risorse nazionali	507.000			507.000	0,2%
Risorse regionali	11.272.600	30.767.000	73.700.000	115.739.600	35,2%
Risorse private		961.425		961.425	0,3%
Totale generale	105.535.864	110.665.487	112.700.000	328.901.351	100,0%

Trattandosi, in ogni caso, di una strategia, e non di un programma dotato di risorse proprie, la S3 del Friuli Venezia Giulia potrà essere interessata, nel prosieguo, anche da altre tipologie di azioni, via via che si renderanno disponibili ulteriori risorse finanziarie sia sul bilancio regionale, che a valere su altre fonti nazionali e/o comunitarie.

A differenza delle azioni di contesto, che risultano complementari all'attuazione della S3 regionale, le azioni dirette ed indirette sono riconducibili a **3 Priorità metodologiche d'intervento**:

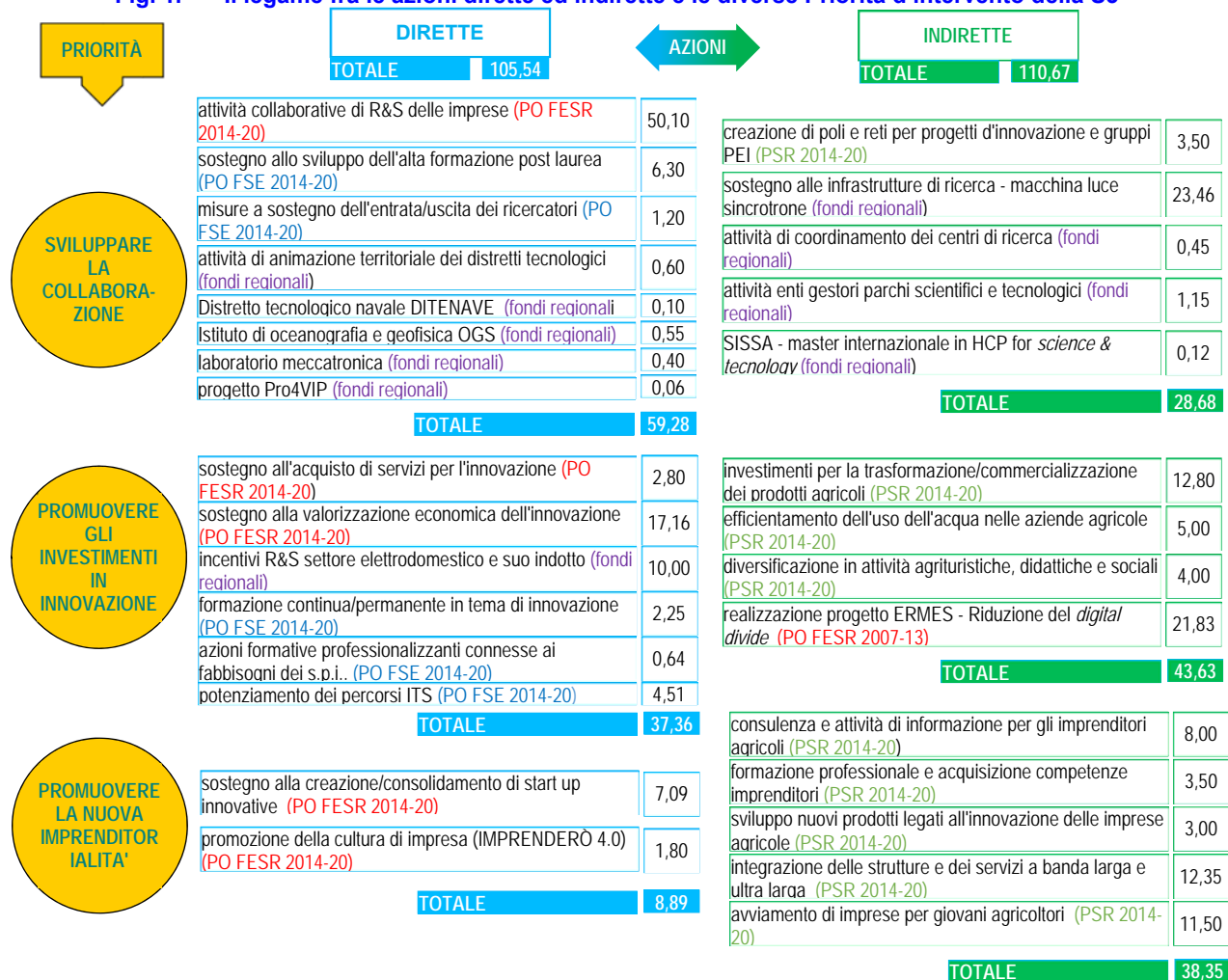
- sviluppare la collaborazione e le sinergie tra imprese e tra imprese e strutture scientifiche;
- promuovere gli investimenti delle imprese in innovazione e nell'industrializzazione dei risultati della ricerca;
- promuovere la nuova imprenditorialità innovativa.

Lo schema seguente fornisce una rappresentazione sintetica delle azioni in cui si articola la "strategia regionale per la specializzazione intelligente", specificando, per ciascuna di queste:

- la fonte di finanziamento;
- l'ammontare di risorse disponibili, così come inizialmente definito nel *policy mix*;
- il legame con le priorità metodologiche d'intervento appena richiamate.

Come si nota, si tratta di un *mix* piuttosto eterogeneo, in cui ciascuna azione è stata classificata in base alla sua presunta capacità di contribuire – in maniera diretta o indiretta – al sostegno della ricerca, dell'innovazione e dello sviluppo del sistema economico regionale.

Come già ricordato, la definizione della "strategia regionale per la specializzazione intelligente", per quanto concerne, in particolare, sia l'individuazione delle aree di specializzazione che delle relative traiettorie tecnologiche di sviluppo, è avvenuta attraverso un processo lungo e complesso, che ha visto il coinvolgimento attivo dei principali *stakeholder* del territorio (imprese, Università, centri di ricerca, ecc.), i quali sono chiamati a svolgere un ruolo di primo piano anche nella fase di attuazione ed eventuale revisione della strategia stessa.

Fig. 1. Il legame fra le azioni dirette ed indirette e le diverse Priorità d'intervento della S3


La S3 regionale si avvale, infatti, di un complesso sistema di governance, i cui organi principali sono di seguito brevemente richiamati:

- la **Cabina di regia**, composta dai direttori dei Servizi regionali coinvolti nell'attuazione della S3, rappresenta l'organo decisionale di governo della comunità regionale;
- il **Comitato Strategico**, composto dai coordinatori dei Tavoli di lavoro a regia regionale, da rappresentanti delle associazioni di categoria e del sistema scientifico regionale, è l'organo di raccordo tra l'Amministrazione e i portatori di interesse ed è deputato a fornire elementi relativi alle singole aree di specializzazione nelle fasi di attuazione e revisione della S3;
- il **Segretariato Tecnico** è l'organo di supporto tecnico e operativo della Cabina di regia e del Comitato Strategico.

Ai suddetti organi si affiancano: da un lato la **Giunta Regionale**, cui competono le decisioni di carattere politico; dall'altro i **Tavoli di lavoro a regia regionale**, che garantiscono il coinvolgimento attivo degli stakeholder delle 5 aree di specializzazione, contribuendo anch'essi all'attuazione e alla revisione della S3. Infine, a supporto dell'attuazione della S3 opera il **NUVV** regionale.

2 GLI OBIETTIVI E LE CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO DI VALUTAZIONE

2.1 GLI OBIETTIVI GENERALI DELLA VALUTAZIONE

La valutazione è un processo messo in atto per contribuire al miglioramento delle politiche e dei singoli interventi.

In termini generali, il processo di valutazione può perseguire una o più delle finalità primarie descritte nella Tab. 2. Ciascuna di esse è elettivamente rivolta a soddisfare le esigenze di diverse categorie di soggetti coinvolti nella definizione delle politiche, nella predisposizione e/o nell'attuazione dei programmi. Per ciascuna finalità è inoltre possibile esemplificare alcune domande-chiave.

Tab. 2. Principali finalità, soggetti interessati e possibili domande-chiave del processo di valutazione³

Livello	Finalità	Soggetti interessati	Possibili domande-chiave
pianificazione/efficienza	dimostrare la giustificazione di una determinata politica/di un determinato programma, e che le risorse sono utilizzate in maniera efficiente	Programmatore, <i>policy-makers</i> , cittadini	È questo il migliore impiego delle risorse pubbliche? Ci sono usi alternativi delle risorse che avrebbero prodotto maggiori vantaggi per la collettività? C'è equilibrio tra i costi sostenuti e i benefici conseguiti?
accountability	dimostrare in che misura un programma ha raggiunto i suoi obiettivi e come abbia ben utilizzato le sue risorse	<i>Policy-makers</i> , finanziatori del programma, soggetti politici	In che misura il programma ha avuto successo? Il programma ha raggiunto i suoi obiettivi? Le risorse finanziarie sono state impiegate efficacemente e in maniera efficiente, e con quali impatti?
attuazione	migliorare le performance di un programma e l'efficacia con cui è stato realizzato e gestito	Autorità di gestione, partenariato	La gestione del programma ha funzionato in maniera efficiente? I <i>partners</i> sono stati coinvolti come avrebbero dovuto? La pianificazione temporale è stata rispettata?
produzione di conoscenza	migliorare la consapevolezza di cosa funziona e in quali circostanze e di come differenti misure ed interventi possono risultare più efficaci	<i>Policy makers</i> , programmatori	Si sono meglio compresi i meccanismi di funzionamento del programma? Deve essere messa in discussione la logica del programma e i relativi assunti? Qual è l'evidenza della sostenibilità del programma?
consolidamento istituzionale	migliorare e sviluppare la capacità degli attori del programma, delle loro reti ed istituzioni	Partenariato, <i>stakeholders</i>	Le categorie di destinatari e le comunità locali sono state sufficientemente coinvolte nella definizione del programma e delle sue misure? Cosa può essere fatto per migliorare la partecipazione e sviluppare il consenso? I meccanismi di attuazione sono predisposti ed aperti alle istanze del territorio?

Il processo di valutazione del strategia S3 della regione Friuli Venezia Giulia, nell'intero arco della sua attuazione, fa proprie tutte queste finalità, naturalmente con tempi e modi diversi. In particolare:

³ Liberamente tratto da: *Evalsed – The evaluation of socio economic development – The Guide*, Tavistock Institute, in association with GHK and IRS, Dicembre 2003

- il livello dell'**attuazione** è centrale in una prima fase, quando è massima la sua utilità, e principalmente attraverso prodotti come i Rapporti annuali di verifica dell'attuazione della S3, i suoi esiti potranno inoltre essere divulgati in apposite occasioni di incontro con l'AdG e i diversi responsabili dell'attuazione;
- il livello dell'**accountability** diviene progressivamente più rilevante nel corso dell'attuazione, mano a mano che i risultati delle diverse misure del programma (Strategia) cominciano a manifestarsi e ad essere analizzati: nel rapporto di valutazione intermedia e di valutazione finale in forma più completa e sistematica, nei rapporti annuali con maggiore attenzione agli elementi di progressivo avanzamento ed evoluzione, e nei rapporti tematici, in maggiore profondità e per aspetti circoscritti;
- il livello di **pianificazione/efficienza** necessita di uno sviluppo sufficientemente ampio ed avanzato dell'attuazione, tale da consentire un bilancio complessivo dei suoi risultati: il prodotto in cui esso è più maturo è naturalmente la valutazione finale, ma il momento in cui risulta di maggiore utilità è per la valutazione intermedia, quando il dibattito sulla nuova programmazione è ancora in corso;
- il livello di **produzione di conoscenza**, così come quello di **consolidamento istituzionale**, sono trasversali a tutto il processo di valutazione, anche se il primo esprime maggiori potenzialità con il consolidarsi dei giudizi valutativi, mentre il secondo può offrire spunti e risultati utili fin dalle prime fasi dell'attuazione; gli strumenti attraverso cui queste finalità sono perseguite, sono principalmente le sintesi dei rapporti, i rapporti tematici, le occasioni di divulgazione e, particolarmente per il consolidamento istituzionale, i momenti di incontro tecnico-operativi.

Quali che siano le sue finalità, il compito fondamentale della valutazione è quello di **fornire risposte pertinenti e opportunamente argomentate** alle domande che interessano le diverse categorie di soggetti cui si rivolge.

Tali domande possono avere natura:

- **descrittiva**, quando sono rivolte a **dar conto** dell'attuazione della Strategia in relazione a quanto in essa previsto (ad es.: quali tipologie di operazioni sono state finanziate e con quali risultati?) ed alle caratteristiche e dinamiche del contesto di riferimento,
- **interpretativa**, quando indagano sulle **relazioni** esistenti tra diversi fenomeni e quanto realizzato con la Strategia (ad es.: in che modo le operazioni finanziate hanno contribuito al conseguimento di un determinato obiettivo?),
- **normativa**, quando sono intese a ricavare **insegnamenti ed indicazioni** per il miglioramento della programmazione (ad es.: quali tipologie di intervento appaiono più efficaci rispetto ad un determinato obiettivo, e a quali condizioni?).

Fig. 2. Schema logico dell'intervento nell'approccio valutativo



La complessità di questi tipi di domande è normalmente crescente, richiedendo una sempre maggiore articolazione del percorso analitico in cui, spesso, una domanda più complessa ingloba, al suo interno, domande di livello inferiore.

Tutte queste domande sono, nondimeno, riconducibili alla comune cornice di riferimento rappresentata dallo “schema logico” dell’intervento (Fig. 2), che definisce gli **elementi fondamentali di causazione** su cui si basa la Strategia (nella parte sinistra del grafico), e fornisce una **chiave interpretativa generale** anche – e soprattutto – per le domande di natura descrittiva.

In prima approssimazione, l’attività di valutazione (in itinere ed ex post) si sviluppa principalmente sul lato destro di questo schema, attraverso la rilevazione dei risultati e degli impatti e l’analisi dell’efficacia, dell’efficienza nonché della rilevanza.

2.2 L’IMPOSTAZIONE GENERALE DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE ED IL RUOLO DEL DISEGNO DI VALUTAZIONE

In termini generali, la metodologia della valutazione consiste in una opportuna combinazione di strumenti e tecniche finalizzate a **fornire risposte ai quesiti valutativi** posti dai diversi soggetti interessati⁴, e capace di soddisfare le funzioni di:

1. strutturazione della valutazione,
2. raccolta di dati ed informazioni,
3. analisi dei dati,
4. formulazione di giudizi valutativi

Tali funzioni configurano le quattro fasi tipiche dell’attività valutativa (Fig. 3).

Il **Disegno di valutazione** rappresenta il principale risultato della **strutturazione**, che è quindi la fase **preliminare e propedeutica** della valutazione. Essa è finalizzata alla definizione ed organizzazione dell’impianto valutativo, e richiede innanzitutto la **comprensione della Strategia e dei compiti della valutazione**; sulla base di essi definisce gli aspetti metodologici ed organizzativi necessari per rispondere alle domande di valutazione e per quantificare gli indicatori.

Le **domande valutative** individuano analiticamente i compiti della valutazione: la corretta definizione delle domande valutative, e delle modalità necessarie per fornire loro risposte adeguate, attraverso uno specifico percorso tra osservazione, analisi e giudizio, rappresenta il “cuore” della fase di strutturazione.

Le domande valutative sono lo strumento che, con sintesi efficace, chiariscono e consentono di condividere gli obiettivi conoscitivi specifici della valutazione. La loro determinazione deve essere ispirata ai due principi essenziali dell’**utilità** e del **realismo**.

Tenuto conto di questi principi generali, la prima fase della valutazione deve quindi **cogliere e strutturare organicamente** l’insieme delle domande cui è chiamata a rispondere.

Il significato di tali domande deve essere perfettamente chiaro al valutatore, ed è condiviso analiticamente almeno nelle sedi tecniche di confronto.

La piena comprensione del significato delle domande valutative comporta, a monte, una **ricostruzione della logica della Strategia** nonché dei fabbisogni cui intende far fronte e, a valle, la definizione dei **criteri di giudizio** e degli **indicatori** quantitativi o qualitativi relativi a ciascuna domanda.

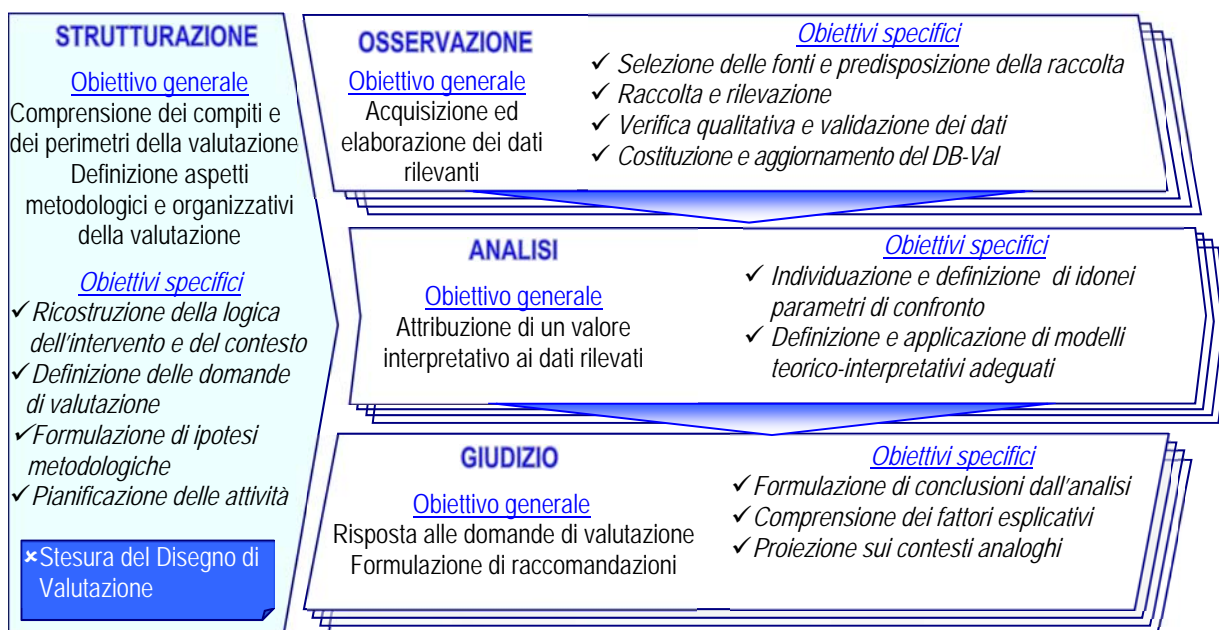
In omaggio al principio di **realismo** anzidetto, l’individuazione e la definizione delle domande valutative deve essere vagliata alla luce dei criteri che ne definiscono la “valutabilità”, e in particolare:

- della chiarezza del loro significato (di cui si è detto),
- della disponibilità ed accessibilità delle informazioni necessarie per elaborare le risposte,
- della possibilità di fornire ipotesi interpretative chiare e logiche delle possibili risposte,

⁴ EC – DG Budget – Evaluation Unit, *Evaluating EU Activities: A Practical Guide For The Commission Services*, 2004

- della disponibilità delle risorse necessarie

Fig. 3. Le quattro fasi della valutazione



Questa verifica implica la **traduzione in termini operativi** dei criteri ed indicatori, individuando le fonti di informazione, le modalità di analisi, l'organizzazione e la tempistica delle attività da realizzare.

La successiva fase di **osservazione** è finalizzata ad acquisire, dalle diverse fonti, i dati e le informazioni quantitative e qualitative necessarie per la valutazione, e ad assicurarne la significatività attraverso opportune elaborazioni.

L'acquisizione riguarda tanto i **dati primari** (raccolti direttamente dal valutatore) quanto quelli **secondari** (ricavati da fonti statistiche, di monitoraggio, amministrative, ecc. rilevate da altri soggetti). Le attività connesse alla raccolta nonché quelle preparatorie si presentano, nei due casi, sostanzialmente differenti.

- Nel caso delle **fonti primarie** occorre preliminarmente individuare i soggetti detentori delle informazioni e, successivamente, si devono definire le modalità e mettere a punto gli strumenti per la rilevazione. L'attività di raccolta deve inoltre essere accuratamente pianificata, poiché la sua realizzazione richiede usualmente un impegno operativo e finanziario rilevante.
- Nel caso delle **fonti secondarie** la fase di preparazione consiste essenzialmente nella ricognizione dei dati disponibili e nell'analisi delle loro caratteristiche di accessibilità, periodicità, grado di dettaglio, qualità e affidabilità. La raccolta richiede, di norma, semplici operazioni di interrogazione o, al più, la preventiva formulazione di una richiesta formale al soggetto detentore dei dati.

Effettuate le attività di raccolta, il trattamento successivo non presenta differenze di rilievo tra dati primari e dati secondari: in entrambi i casi si procede alle operazioni di **verifica qualitativa** di coerenza, completezza e rispondenza alle specifiche esigenze conoscitive ed ai conseguenti interventi necessari di correzione ed integrazione, ed infine alla loro organizzazione nel database di valutazione DB-Val che - concepito come prodotto trasferibile - consente di mettere in comune il patrimonio informativo acquisito con la fase di osservazione.

La fase di **analisi** è intesa a conferire al dato trattato, come sopra descritto, un preciso valore interpretativo rispetto alle domande di valutazione. Richiede quindi la chiara formulazione delle ipotesi sottostanti il nesso tra il dato trattato e la domanda in esame, e dei limiti di validità di tale nesso. L'utilizzazione di un determinato

metodo di analisi è preceduta da una fase di discussione critica, destinata a verificare la sua credibilità ed ad assicurare il rispetto del rigore analitico necessario all'affidabilità del giudizio valutativo.

Il conferimento di un significato analitico (utile per rispondere alle domande valutative) ai dati ed alle informazioni rilevate, comporta, essenzialmente due tipi di operazione: da una parte l'individuazione di idonei parametri di confronto, dall'altra l'applicazione di modelli interpretativi teorici capaci di generalizzare quanto osservato.

I **parametri di confronto** consentono di apprezzare il significato relativo di un dato altrimenti assoluto, e come tale difficile da valutare. Possono essere di natura **qualitativa** (ma in questo caso la loro utilità può risultare circoscritta), o **quantitativa**, e possono essere individuati **all'interno dello stesso universo** rilevato (come nel caso di indicatori statistici di sintesi, o di serie storiche), o **all'esterno** (ad esempio attraverso campioni controfattuali di controllo o *benchmarks*).

I **modelli teorico-interpretativi** contribuiscono a dare spiegazioni sui fenomeni osservati, fornendo, di norma, dimostrazione di legami causali con altri determinati fattori, tanto sulla base di un modello teorico preconstituito (tipico esempio è lo schema logico del Programma), quanto in mancanza di ipotesi teoriche preordinate, ad esempio con riferimento ad effetti inattesi o non considerati di una data politica.

I risultati della fase di analisi (e naturalmente delle fasi che logicamente la precedono) costituiscono il corpo essenziale dei **Rapporti di valutazione annuali**, anche se in esse possono essere presenti, quando ne maturino le condizioni, elementi di giudizio.

L'ultima fase, di **giudizio valutativo**, ha l'obiettivo di rispondere alle domande valutative e di formulare indicazioni e raccomandazioni (sia di natura strategica che operativa) utili all'AdG ed agli *stakeholders*. Ogni giudizio espresso deve essere adeguatamente giustificato dall'analisi sottostante, e deve essere circoscritto all'interno dei suoi inevitabili limiti di validità.

Il giudizio riguarda gli **effetti del Programma** (ovvero gli output, i risultati e gli impatti), che devono essere **rapportati** agli **obiettivi** (efficacia), ai **fabbisogni** (utilità), ai **costi** sostenuti (efficienza), alle **priorità** comunitarie e nazionali ed alla potenzialità di **permanere nel tempo** (sostenibilità).

Di tutti questi aspetti deve naturalmente essere fornita innanzitutto un'**analisi descrittiva** di natura quantitativa e qualitativa, ma ciò non è sufficiente, poiché è necessario comprendere **i motivi** dei fenomeni osservati e, in generale, i fattori che li hanno determinati.

Tutto ciò consente di formulare indicazioni e suggerimenti utili sia per la programmazione (ai fini della revisione del Programma e della predisposizione dei programmi successivi) che per l'attuazione.

2.3 LA STRUTTURA DEL DISEGNO DI VALUTAZIONE

In termini essenziali, il Disegno di valutazione è articolato in:

- una parte introduttiva, in cui:
 - è brevemente descritto l'oggetto della valutazione con una sintetica ricostruzione della strategia, dei suoi obiettivi, delle politiche attivate e dei meccanismi di governance
 - è definita l'impostazione del processo valutativo e sono individuate e definite le domande valutative cui il servizio di valutazione si propone di rispondere;
- una parte di illustrazione delle fasi in cui si articolano le attività necessarie per rispondere a ciascuna domanda valutativa generale (di cui sopra);
- una parte dedicata alla identificazione dei temi di approfondimento, alla definizione degli obiettivi conoscitivi, alla individuazione delle domande valutative specifiche, ed alla descrizione dell'approccio metodologico da adottare;
- una parte descrittiva dei prodotti della valutazione, della relativa tempistica e contenuti;

- una parte di analisi delle fonti di dati primari e secondari – tra cui quelli di monitoraggio - da utilizzare nelle attività valutative e dei metodi per assicurarne la qualità,
- una parte riguardante il sistema degli indicatori che corredo la S3 FVG, contenete le proposte di rettifica o integrazione formulate dal valutatore,
- una parte di descrizione delle attività di comunicazione e divulgazione previste per i risultati della valutazione,
- un'ultima parte contenente informazioni sull'organizzazione e la composizione del gruppo di lavoro impegnato nelle attività valutative.

2.4 LE DOMANDE PER LA VALUTAZIONE DELLA “STRATEGIA DI SPECIALIZZAZIONE INTELLIGENTE” DEL FRIULI VENEZIA GIULIA

L'attività di valutazione si snoda in un **percorso di conoscenza** senza soluzione di continuità che **dall'analisi di ciò che si è finanziato** per ciascuna priorità conducono a comprendere **quali cambiamenti** si sono determinati **nel sistema innovativo** regionale e rispetto alle due direzioni in cui tali cambiamenti sono attesi nella S3, cioè:

- il consolidamento delle aree di specializzazione
- la trasformazione strutturale del sistema produttivo con l'affermazione di nuovi ambiti.

A scandire la tempistica è il processo attuativo e la graduale manifestazione delle realizzazioni, dei risultati e degli impatti. Nello svilupparsi di questo processo emergono **domande di valutazione** che appaiono appropriate per ciascuna fase, sia perché progressivamente maturano le condizioni di valutabilità relative a ciascuna domanda, sia perché le risposte delle prime domande sono necessarie per affrontare le domande successive.

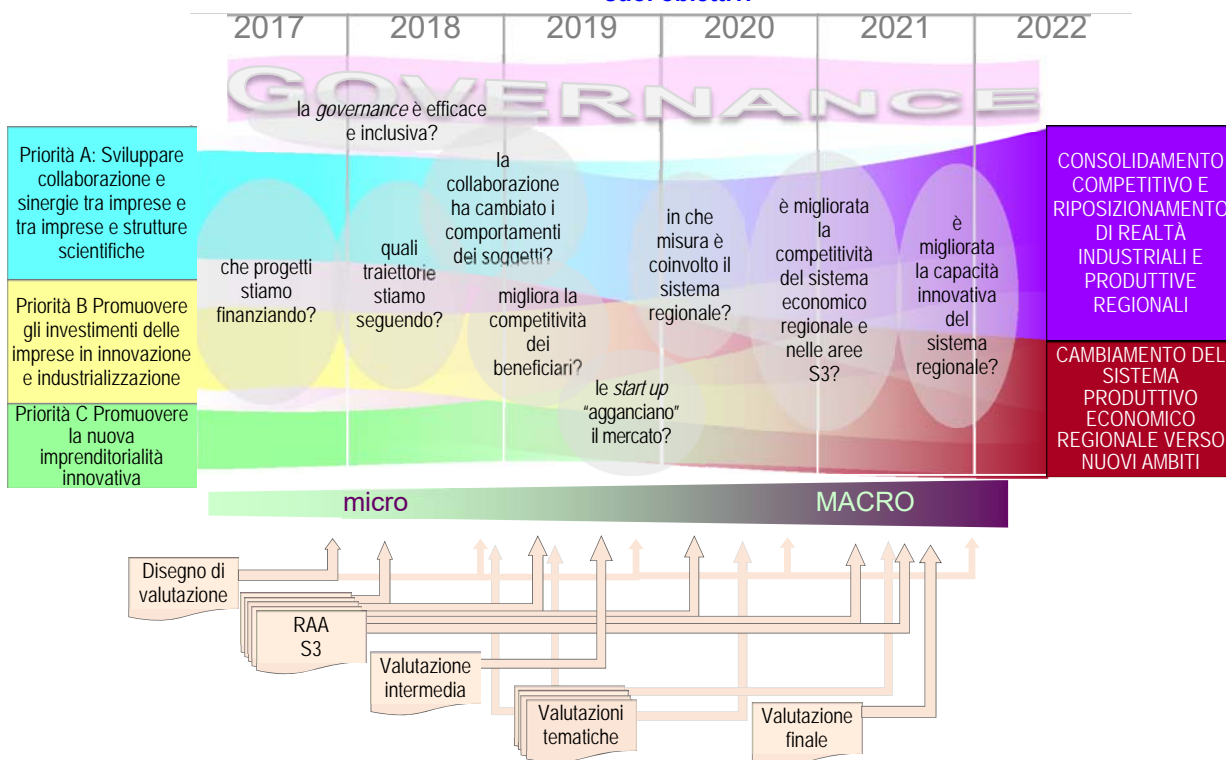
La sequenza delle domande valutative proposte è la seguente.

1. **Che progetti stiamo finanziando?** – è una domanda di carattere prevalentemente descrittivo ed è intesa innanzi tutto a definire e conoscere l'intero ambito di valutazione, raccogliendo gli elementi informativi qualitativi e quantitativi che sono alla base delle successive attività di valutazione; al contempo, serve a raccogliere gli elementi informativi per effettuare una valutazione sull'andamento e sull'adeguatezza della strategia posta in essere, in funzione del livello di attuazione via via raggiunto;
2. **Quali traiettorie stiamo seguendo?** – in termini più generali si vuole conoscere e comprendere nel dettaglio come e in quale misura gli interventi finanziati nell'ambito delle tre priorità e rispetto ai cambiamenti attesi, si collochino rispetto alle “traiettorie” individuate, ma anche con riferimento ad eventuali nuovi profili che si dovessero individuare nel parco progetti. Il quadro conoscitivo che emerge dall'analisi di questa domanda è un elemento di particolare interesse anche nella funzione di indirizzo ed eventuale revisione della strategia.
3. **La collaborazione ha cambiato i comportamenti dei soggetti?** con questa domanda, e con le due che seguono, si inizia ad indagare sull'efficacia degli interventi. In questo caso lo si fa rispetto agli obiettivi generali della priorità A. Si vuole cioè comprendere in che modo le azioni e i progetti finanziati abbiano determinato o possano determinare un innalzamento permanente della propensione e disponibilità a collaborare, anche al di là dello specifico progetto realizzato, valutando anche i cambiamenti prodottisi sulle imprese nonché, sotto diversi profili, sugli atenei e sugli enti di ricerca coinvolti.
4. **Migliora la competitività dei beneficiari?** – questa domanda punta dritta alle finalità del sostegno accordato alle imprese nell'ambito della priorità B che, attraverso l'innovazione e la sua industrializzazione, vuole rafforzare la loro posizione sui mercati. Se l'effettivo rafforzamento competitivo di un'impresa può richiedere alcuni anni per affermarsi e consolidarsi sul piano economico-finanziario, in questa sede si intende perlomeno rilevare gli effetti addizionali più direttamente collegati all'introduzione dell'innovazione.

5. **Le start up “agganciano” il mercato?** – tempi ancora più lunghi possono essere necessari per considerare di successo una iniziativa di start up. Con questa domanda ci si propone di verificare se siano maturate le condizioni minime di vitalità delle start up, posto che esiste in questi casi un alto rischio di mortalità precoce.
6. **In che misura è coinvolto il sistema regionale?** – con questa domanda si getta un ponte tra livello micro e livello macro. Il suo scopo è quello di comprendere l'incidenza e quantificare il peso degli interventi finanziati rispetto al proprio target di riferimento, ad esempio considerando le imprese coinvolte nella policy, rispetto al totale delle aziende appartenenti alla stessa area di specializzazione. La risposta a questa domanda, per ciascuno degli ambiti interessati, consente in prima battuta di stimare almeno il potenziale ordine di grandezza dell'impatto della strategia in ogni area S3, prima di procedere all'analisi delle tendenze macro.
7. **È migliorata la competitività del sistema economico regionale e nelle aree di specializzazione della S3?** – questa domanda si propone di indagare congiuntamente gli effetti che si sono determinati rispetto ai due grandi cambiamenti attesi a cui mira la Strategia, cioè il consolidamento e il riposizionamento competitivo delle imprese che operano nelle aree della S3 e il cambiamento strutturale del sistema economico regionale, attraverso un'analisi dell'andamento dei dati macro che caratterizzano l'economia regionale nel suo complesso, ma ponendo maggiore enfasi alle aree S3 in cui l'impatto potenziale della strategia (come stimato in precedenza) può essere maggiore. Scopo di questa domanda è altresì riflettere sull'impatto netto della strategia, attraverso il confronto con i dati micro riguardanti le imprese finanziate.
8. **È migliorata la capacità innovativa del sistema regionale?** – con questa domanda si intende tirare le somme sui risultati delle attività valutative e analizzare se e in che modo sia migliorata la capacità innovativa del sistema regionale. La domanda, e la relativa attività di analisi, si pone sin dall'avvio del servizio valutativo, ma con la finalità di studiare il contesto (anche – eventualmente – per fornire elementi di riflessione al Comitato Guida); solo alla fine del percorso valutativo, tuttavia, assume la prospettiva di una valutazione di efficacia della strategia.
9. **La governance è efficace e inclusiva?** – quest'ultima domanda e la connessa attività d'analisi accompagnerà il processo valutativo durante il suo intero svolgimento, anche se avrà focus via via diversi durante il periodo di implementazione della strategia.

La Fig. 4 illustra lo sviluppo temporale delle domande valutative in parallelo all'attuazione del Programma ed in relazione ai prodotti della valutazione stabiliti nel Capitolato

Fig. 4. Domande di valutazione e prodotti della valutazione in rapporto all'attuazione della strategia S3 e dei suoi obiettivi



3 ANALISI TEMATICHE

Le valutazioni tematiche sono volte ad approfondire il grado di raggiungimento degli obiettivi rispetto ad alcune specifiche aree tematiche/domande valutative, ritenute suscettibili di approfondimento nel corso delle attività valutative. In aggiunta alle due analisi richieste nel capitolato, l'ISRI si è impegnata a realizzarne altre due nel corso del servizio.

Le tematiche e la tempistica non sono tuttavia definite nel capitolato né nell'offerta; essendo le analisi tematiche rivolte soddisfare esigenze conoscitive che nascono con l'avanzare dell'attuazione.

La conoscenza della Strategia e della sua attuazione non consente ancora al Valutatore di formulare proposte motivate di approfondimento.

Da parte del Committente è stata invece definita una prima richiesta per un approfondimento tematico relativo al modello di governance stabilito per la S3 del FVG, ed agli effetti che ha prodotto. Legata a questa richiesta, il Committente ha anche formulato l'interesse per un confronto con sistemi di governance elaborati in altre regioni.

Di seguito è illustrata la proposta metodologica relativa alla valutazione del modello di governance del FVG, mentre a seguire è delineata una proposta di massima relativa al *benchmarking* di modelli di governance di diverse regioni.

3.1 IL MODELLO DI GOVERNANCE DELLA S3 DEL FRIULI VENEZIA GIULIA

3.1.1 Oggetto della valutazione

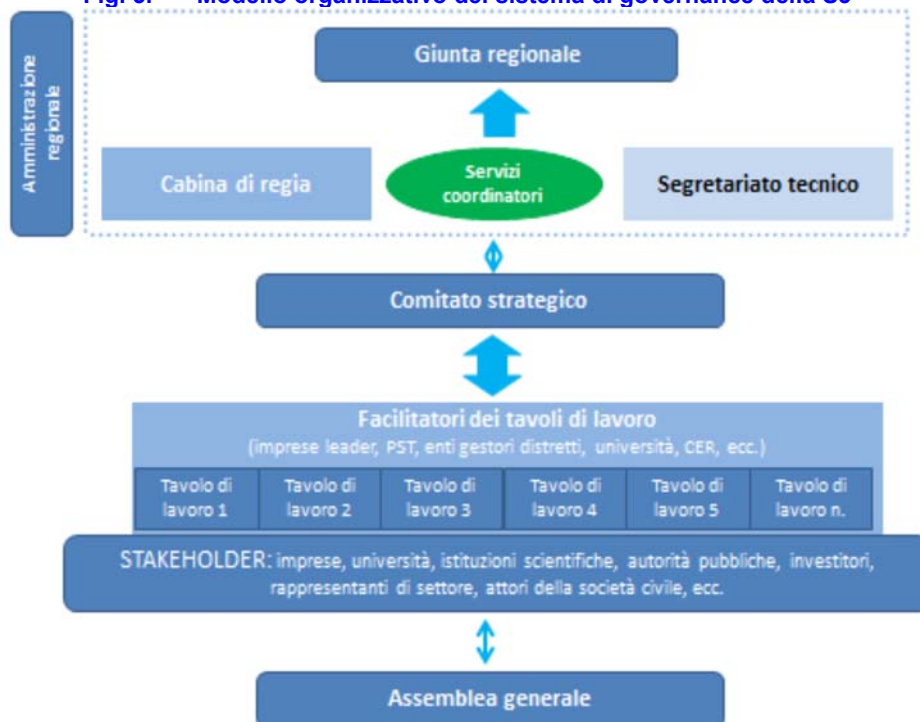
La governance della Strategia regionale di specializzazione intelligente del Friuli Venezia Giulia prevede un ampio coinvolgimento degli attori potenzialmente rilevanti nel processo di costruzione della strategia cui si chiede di:

- esprimere la domanda di innovazione,
- indicare prospettive di cambiamento,
- contribuire all'individuazione delle priorità.

Il dialogo aperto, continuo e sistematico tra i portatori di interesse e gli organi istituzionali deve, nelle intenzioni del programmatore, offrire ai primi una concreta percezione di **utilità** del proprio contributo e, ai secondi un **efficace sistema di decisione**.

Il sistema di governance è concepito per essere **duraturo**, ovvero per accompagnare non solo la fase iniziale di definizione della strategia ma anche quella di attuazione.

Fig. 5. Modello organizzativo del sistema di governance della S3



3.1.2 Obiettivi dell'approfondimento

Ad oggi, il sistema di governance si è ampiamente confrontato con la fase di definizione e di aggiornamento della strategia, e sta attualmente accompagnando l'attuazione e la sorveglianza.

L'approfondimento valutativo intende comprendere l'adeguatezza del sistema di governance rispetto ai compiti e le funzioni che hanno caratterizzato questa prima fase, cercando al tempo stesso di determinare come e con quali attese si appresti ad affrontare la fase successiva dell'attuazione.

Il primo punto da chiarire ed analizzare è l'organizzazione "di fatto", che in qualche misura si contrappone a quella "teorica" sopra accennata. È infatti alla prima delle due che andranno ascritti gli effetti e i risultati che saranno osservati.

L'obiettivo primario dell'analisi riguarda l'effettiva sussistenza e consistenza di tre requisiti chiave cui ci si è ispirati nella definizione del modello di governance, ovvero:

- a. la capacità di favorire il reale coinvolgimento dei portatori di interesse;
- b. la percezione di utilità da parte degli stessi;
- c. l'efficacia del sistema di decisione (con particolare riferimento alle fasi già realizzate, ma pensando anche rispetto a quelle che devono venire).

Inoltre, si vuole indagare su due requisiti che caratterizzano il funzionamento del modello, ovvero:

- d. la trasparenza del processo rispetto ai diversi portatori di interesse;
- e. il grado di efficienza, inteso come rapporto tra l'impegno profuso da tutti i partecipanti e i risultati conseguiti.

Infine, di tutte queste caratteristiche si mira a comprendere in quale misura siano l'effetto e il risultato del modello messo in campo.

3.1.3 Domande di valutazione

La sequenza di domande di valutazione cui si intende rispondere attraverso questo approfondimento è la seguente

- In che misura il modello di governance delineato nel documento della strategia è stato messo in atto e quali sono gli eventuali scostamenti dell'assetto e delle procedure effettive?
- Quali sono stati i portatori di interesse coinvolti, con quali modalità e con quale partecipazione effettiva?
- Qual è il livello di soddisfazione degli stakeholder coinvolti per le attività cui hanno partecipato? Qual è stato il loro contributo individuale al processo, e in che misura è stato effettivamente utilizzato o valorizzato?
- Qual è il giudizio dei partecipanti sui risultati del processo decisionale? Quali ostacoli o difficoltà ha incontrato l'esecuzione o la traduzione operativa delle decisioni assunte? Quali nodi decisionali non hanno trovato soluzioni soddisfacenti?
- La documentazione di accompagnamento (a monte e a valle) dei processi decisionali è accessibile? I meccanismi di assunzione delle decisioni sono chiari e condivisi? Qual è il grado di conoscenza dei processi decisionali e dei loro risultati al di fuori della cerchia dei soggetti direttamente coinvolti?
- Quali sono stati, nel complesso, i vantaggi e gli svantaggi dei processi decisionali adottati? Qual è l'opinione dei partecipanti sui risultati conseguiti in rapporto all'impegno profuso?

3.1.4 Approccio metodologico

La metodologia necessaria per rispondere a queste domande comprende una fase *desk* e due livelli di indagine diretta, più un terzo eventuale, da decidere anche sulla base degli esiti delle due precedenti.

La *fase desk* riguarda la raccolta e l'analisi dei documenti prodotti nei processi di governance nonché quelli descrittivi dei processi stessi.

Questa fase mira a:

- verificare l'accessibilità dei documenti ai fini della valutazione del criterio della trasparenza,
- raccogliere elementi per confrontare il modello teorico con la realtà effettiva,
- individuare con maggiore precisione i target dell'analisi di campo,
- definire i modelli di questionario e di intervista da proporre a questi soggetti, utilizzando le informazioni già disponibili e cercando di raccogliere quelle mancanti.

Il **primo livello di indagine diretta** è rivolto ai promotori ed agli animatori dei processi di governance, a partire dai rappresentanti del Segretariato tecnico, per poi passare ai facilitatori dei tavoli di lavoro.

La modalità prevista per essi è quella dell'intervista semistrutturata, che sarà finalizzata a:

- comprendere il contributo e il ruolo effettivo di ognuno degli attori del processo,
- esaminare e caratterizzare ogni acquisizione del processo di governance,
- raccogliere le opinioni sui risultati conseguiti in rapporto all'impegno profuso.

Il **secondo livello di indagine diretta** è rivolto a tutti gli attori del processo di governance, e verrà realizzato per mezzo di questionari a risposte chiuse somministrati via web.

Il loro scopo sarà di:

- rilevare il grado di soddisfazione complessivo sui processi cui hanno partecipato,
- analizzare il reale contributo di ognuno al processo decisionale,

- registrare le opinioni in merito alla effettiva utilità del contributo fornito,
- verificare il grado di conoscenza e comprensione dei meccanismi di decisione,
- raccogliere le opinioni sui risultati conseguiti in rapporto all'impegno profuso.

Un **terzo livello di indagine diretta** potrebbe essere realizzato presso un campione non rappresentativo di soggetti (aziende) non direttamente coinvolti nella governance, a condizione di reperire un indirizzario adeguato, eventualmente anche con la collaborazione delle associazioni di categoria. Ad essi potrà essere proposto un questionario a risposte chiuse per registrare:

- il grado di conoscenza della Strategia S3,
- la fiducia rispetto alla capacità dei meccanismi partecipativi di raggiungere risultati positivi per il mondo delle imprese.

3.1.5 Fonti informative

Le fonti secondarie utilizzate sono rappresentate dai documenti prodotti dai processi decisionali posti in essere nella fase di programmazione ed attuazione della S3 in FVG, o comunque ad essi relativi.

Si fa, in particolare riferimento:

- al documento della Strategia nella versione di maggio 2017, con particolare riferimento ai capitoli descrittivi del sistema di governance, nonché dell'allegato illustrativo del processo di scoperta imprenditoriale,
- i documenti prodotti dai tavoli,
- ...

Le fonti primarie saranno rappresentate da:

- i soggetti rappresentanti del segretariato tecnico e del nucleo di valutazione,
- i facilitatori dei tavoli di lavoro,
- i partecipanti ai tavoli di lavoro,
- gli stakeholder riconosciuti,
- i rappresentanti delle associazioni di categoria,
- i rappresentanti dei cluster,
- ...

3.1.6 La tempistica

Il rapporto sulla tematica in esame potrà essere realizzato entro il giugno del 2018, con l'articolazione temporale delle fasi di attività previste illustrate nella Fig. 6.

3.2.2 Obiettivi dell'approfondimento

Identificare l'esistenza – almeno “sulla carta” – di possibili “buone pratiche” e fornire, se del caso, spunti di riflessione, suggerimenti e/o eventuali indicazioni operative volte a rendere più trasparente, funzionale e/o inclusivo il sistema di *governance* adottato dal Friuli Venezia Giulia per l'attuazione della propria S3.

3.2.3 Domande di valutazione

L'approfondimento d'analisi sarà volto ad acquisire elementi conoscitivi utili per rispondere a domande del tipo:

- ci sono evidenti omogeneità/differenze nei modelli di *governance* della S3 adottati a livello regionale?
- qual è il ruolo assegnato nelle regioni ai diversi soggetti coinvolti nella *governance* della S3?;
- il modello di *governance* e i meccanismi decisionali previsti a livello regionale appaiono, almeno sulla carta, funzionali ad una efficace attuazione della S3?
- in quali regioni, il processo di consultazione del territorio è stato realmente inclusivo e, nel caso, di quali procedure/meccanismi di coinvolgimento si è avvalso?
- la scelta delle aree di specializzazione è stata effettivamente il risultato di un percorso realmente condiviso?
- quali meccanismi procedurali sono previsti per l'eventuale revisione della strategia?

3.2.4 Approccio metodologico

L'individuazione e l'analisi degli elementi salienti che caratterizzano il modello di *governance* di ciascuna regione italiana, verrà realizzata dall'ISRI a livello *desk*, basandosi esclusivamente su quanto riportato nei documenti sulla *Strategia di Specializzazione Intelligente* messi a punto a livello regionale.

L'analisi comparativa si concentrerà, in particolare, su alcuni aspetti principali che, a nostro avviso, debbono necessariamente comprendere:

- gli organismi principali della S3 (nome, composizione interna, ruoli e compiti principali ad essi assegnati, meccanismi di funzionamento, ecc.);
- le modalità di raccordo eventualmente previste per garantire l'effettiva integrazione fra i diversi strumenti di *policy* che concorrono all'attuazione della S3;
- i meccanismi decisionali previsti nelle diverse fasi del processo (definizione della strategia, attuazione, eventuale revisione);
- il ruolo formale e informale assegnato alle diverse tipologie di *stakeholder* nelle diverse fasi del processo (enti di ricerca pubblici e privati, associazioni di rappresentanza del mondo imprenditoriale, singole imprese, opinione pubblica).

E' evidente, tuttavia, il limite che caratterizza l'approccio metodologico al momento ipotizzato. I documenti elaborati a livello regionale contengono, infatti, una descrizione più o meno dettagliata del sistema di *governance* previsto da ciascuna regione italiana per l'attuazione delle politiche nel campo della ricerca e dell'innovazione, ma non consentono, certamente, di capire in che modo tali modelli stiano effettivamente funzionando nella realtà, quanto risultino inclusivi nei confronti delle diverse categorie di *stakeholder* presenti sul territorio, quale risulti essere, a livello regionale, il loro livello di credibilità e autorevolezza, e così via. D'altra parte, per approfondire i suddetti aspetti, sarebbe necessario condurre un'approfondita analisi in tutte le regioni italiane, prevedendo anche un'attività di campo (interviste) e adottando un approccio metodologico simile a quello ipotizzato per l'analisi del modello di *governance* del Friuli Venezia Giulia (identificazione

referenti principali della S3, somministrazione questionari ai diversi *target*, elaborazione dei risultati emersi, ecc.).

3.2.5 Fonti informative

La documentazione ufficiale esistente a livello regionale sulla S3, da scaricare dai siti internet delle stesse Regioni, eventuali *peer review*.

4 FASI ED ATTIVITÀ DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Per ciascuna delle domande sopra ricordate, l'offerta tecnica delinea – in sintesi – la metodologia e le tecniche che devono essere utilizzate per giungere ad una risposta.

Per definire il piano di lavoro queste sono state analiticamente tradotte in termini operativi, attraverso:

- l'individuazione delle attività da compiere,
- la loro classificazione nel tradizionale schema valutativo (Strutturazione, Osservazione, Analisi, Giudizio),
- l'identificazione dell'output che sarà prodotto da ciascuna di esse,
- la tempistica necessaria per realizzarle.

Prima di passare all'esame delle attività relative ad ogni domanda, vale la pena di soffermarsi sugli aspetti "trasversali" relativi, da una parte, alla preparazione degli strumenti e delle condizioni necessarie per l'avvio del servizio e, dall'altra alla realizzazione dei prodotti previsti dal Capitolato tecnico.

4.1 LE ATTIVITÀ DI STRUTTURAZIONE GENERALE

Le attività di strutturazione trasversali iniziali sono rivolte essenzialmente a:

- definire ed aprire i canali di comunicazione tra il valutatore e gli altri attori (a partire dal Committente),
- raccogliere le informazioni e le indicazioni essenziali per poter definire il disegno di valutazione.

In larga parte, queste attività, si concentrano nei primi mesi del servizio, ma occorre prevedere che i relativi output siano soggetti a manutenzione ed aggiornamento nel corso degli anni.

Attività	Fase	Output	2017				2018				2019				2020				2021				2022				
			I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Predisposizione di "Val.S3", il database di valutazione	S	Sito web condiviso	■	■	■																						
Definizione delle domande di valutazione, dei temi di approfondimento, dei peer review	S	Bozza delle tematiche soggette ad approfondimento	■	■	■	■	■	■	■																		
Individuazione interlocutori e possibili fonti primarie	S	Elenco classificato di interlocutori e fonti – Mailing list	■	■			■			■					■												
Riconoscimento e mappatura delle procedure di selezione dei progetti riferibili alla S3	S	Mappa delle procedure e dei riferimenti S3	■	■			■			■				■				■								■	
Raccolta della documentazione su tutte le procedure di selezione dei progetti riferibili alla S3	S	Archivio dei bandi, delle graduatorie ecc	■	■	■	■	■			■				■				■							■		
Analisi della significatività e misurabilità degli indicatori di programma	S	Proposta di revisione ed integrazione del sistema degli indicatori	■	■	■	■																					

4.2 LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: CHE PROGETTI STIAMO FINANZIANDO?

Questa domanda non ha soltanto un intento meramente descrittivo (quali sono le azioni con cui si sta attuando la S3, qual è il loro stato di attuazione, chi sono i beneficiari delle singole azioni, qual è il valore economico dei progetti, ecc.) e, almeno in parte funzionale, all'esame delle domande successive, ma punta ad effettuare anche una valutazione sull'andamento complessivo e sull'adeguatezza della strategia S3, tenuto conto del livello di attuazione via via raggiunto.

5 PRODOTTI DELLA VALUTAZIONE

La mappa dei prodotti della valutazione e delle relative scadenze è quella definita nel Capitolato, salvo per quanto riguarda le valutazioni tematiche, l'evento informativo e gli incontri di *peer reviewing*, i cui contenuti e termini devono ancora essere concordati con il Committente, e sono qui solo suggeriti genericamente.

In merito, occorre ricordare che la definizione di questi ultimi elementi comporterà, verosimilmente, l'esigenza di un'opportuna integrazione del piano di lavoro.

Quanto agli altri **prodotti previsti**, e in particolare i rapporti annuali di verifica dell'andamento della S3, il rapporto di valutazione intermedio e il rapporto di valutazione finale, la loro **relazione con le attività**, appresso illustrate, svolte **per rispondere alle singole domande** di valutazione, è definito dalla **rispettiva cronologia**: in ciascun prodotto saranno riportate le conclusioni e i risultati delle attività realizzate sino al momento della sua redazione.

Tab. 3. Cronogramma di consegna prevista dei prodotti

Prodotti	2017			2018				2019				2020				2021				2022		
	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	III	
Piano di lavoro	📄		📄				📄				📄				📄				📄			
Disegno di valutazione	📄		📄				📄				📄				📄				📄			
Rapporto annuale di verifica S3	📄			📄				📄				📄				📄						📄
Rapporto di valutazione intermedia								📄														
Rapporto di valutazione finale																			📄			
Nota metodologica tematica		📄					📄					📄							📄			
Rapporto di valutazione tematica					📄						📄				📄							📄
Executive summary in italiano					📄				📄	📄					📄				📄			📄
Executive summary in inglese					📄				📄	📄					📄				📄			📄
Supporto per Peer Review							📄							📄								
Supporto per evento informativo																				📄		

Legenda - 📄 = prodotti con consegna in data stabilita 📄 = prodotti con consegna in data da concordare

5.1 DESCRIZIONE DEI PRODOTTI

5.1.1 Piano di lavoro

Per previsione del Capitolato, il Piano di lavoro è presentato entro un mese dall'avvio del servizio ed è aggiornato entro la fine di ogni anno.

In esso sono riportate tutte le attività previste nell'ambito del servizio, la loro tempistica e gli output attesi da ciascuna attività, con ciò intendendo non soltanto i prodotti finali della valutazione, di cui si parla in questa sede, ma anche gli output intermedi, come ad esempio i questionari, o le mailing list.

Benché predisposto ogni anno, ciascun Piano di lavoro contiene tutte le attività da realizzare durante il servizio. L'aggiornamento annuale ha la funzione di confermare, integrare o modificare il Piano precedente, sulla base delle indicazioni e dei riscontri del Committente, dell'acquisizione di nuovi dati ed informazioni, dell'avanzamento dell'attuazione della strategia nonché dei risultati delle attività valutative già svolte.

Il Piano di lavoro è parte integrante del Disegno di valutazione: cambiamenti significativi nella pianificazione implicano una coerente revisione del Disegno.

5.1.2 Disegno di valutazione

Il Disegno di valutazione rappresenta il risultato della fase di strutturazione, che viene condotta all'inizio del servizio, ma che deve essere aggiornata ed integrata anche successivamente, per accogliere nuove analisi

ed eventuali indicazioni migliorative su richiesta del Committente, per tenere conto delle vicende e delle esigenze dell'attuazione, anche per come analizzate nelle precedenti attività valutative.

Per tali motivi, la prima versione del Disegno di valutazione è realizzata nei primi due mesi di attività, mentre i successivi aggiornamenti sono rilasciati alla fine di ogni anno.

La struttura dei Disegni di valutazione è descritta al § 2.3

5.1.3 Rapporto annuale di verifica S3

I Rapporti annuali di verifica dell'andamento della S3 accompagnano, con cadenza regolare, il processo di attuazione della Strategia, con l'obiettivo di dare progressivamente conto dello stato dell'**attuazione** delle azioni dirette ed indirette previste nel *policy mix*, analizzando nel dettaglio:

- l'avanzamento procedurale;
- l'avanzamento finanziario, in termini di impegni e di spesa sostenuta,
- l'avanzamento fisico, espresso dagli output prodotti dagli interventi.

Ciascuno di questi elementi viene esaminato alla luce di quanto **programmato**, ovvero:

- delle tipologie e caratteristiche degli interventi previsti e della loro dotazione finanziaria,
- degli obiettivi operativi e strategici perseguiti,
- dei target fissati per gli indicatori di realizzazione.

Oltre che in termini più generali, lo stato di avanzamento delle azioni dirette ed indirette viene analizzato facendo riferimento sia alle 3 priorità metodologiche d'intervento della S3, sia alle diverse fonti di finanziamento, sia, infine, alle aree di specializzazione della S3 regionale.

Attraverso il confronto tra attuato e programmato, i Rapporti annuali di verifica dell'attuazione della S3 forniscono, in primo luogo, un **quadro conoscitivo** aggiornato e completo del grado di avanzamento della Strategia al momento della conclusione dell'anno precedente.

In secondo luogo, attraverso un'analisi di carattere più qualitativo, sono in grado di formulare **giudizi di rilevanza** sugli interventi avviati ed attuati, ovvero di coerenza con l'impianto strategico complessivo.

Infine, soprattutto in un periodo più avanzato dell'attuazione, nei Rapporti annuali potranno essere formulati alcuni **primari giudizi di efficacia**, in merito cioè alla corrispondenza tra realizzazioni e primi risultati ed obiettivi attesi del programma.

5.1.4 Rapporti di valutazione intermedia e finale

Il Rapporto di valutazione intermedio ed il Rapporto di valutazione finale hanno natura **strategica** – a fronte della natura operativa dei Rapporti annuali – e saranno prodotti nel 2019 (con i dati al 31 dicembre 2018) e nel 2021 (con i dati al 31 dicembre 2020).

Il focus di entrambi i Rapporti è sui risultati della Strategia e sulla sua **efficacia**, con riferimento sia agli obiettivi ed ai cambiamenti attesi, che alla qualità dei meccanismi partecipativi predisposti.

La diversa epoca in cui i due Rapporti si collocano fa sì che gli **elementi di giudizio** siano inevitabilmente differenti ed abbiano diverso spessore: nel caso del Rapporto intermedio questi saranno il frutto delle prime analisi che sarà possibile condurre sui progetti selezionati ed avviati, oltre che sulle procedure di programmazione e di gestione della Strategia. Nel Rapporto finale, oltre che su questi elementi, si potrà contare anche sui risultati delle attività valutative di approfondimento, delle analisi svolte sul campo, di serie di indicatori di contesto più significative.

Sia il Rapporto intermedio che quello finale, comunque, si baseranno sull'insieme dei dati, delle informazioni, delle analisi e dei giudizi che sono stati raccolti ed elaborati sino al momento della loro redazione, tenendo

quindi conto dei Rapporti annuali, dei Rapporti tematici e delle valutazioni realizzate nell'ambito dei Programmi Operativi per gli Obiettivi specifici di competenza.

Similmente, il Rapporto finale incorporerà anche le acquisizioni del Rapporto intermedio, salvo – naturalmente – le modifiche nei giudizi che possono aver indotto analisi successive.

In base a queste considerazioni, e sulla scorta della tempistica definita nel Piano di lavoro, è possibile indicare **a quali domande** valutative, tra quelle individuate nel § 2.4, sarà fornita una risposta nel Rapporto intermedio e a quali invece soltanto nel Rapporto finale.

Fatti salvi i possibili slittamenti dei tempi dovuti all'andamento dell'attuazione o alla disponibilità dei dati, nel Rapporto del 2019 dovrebbero trovare risposta le domande:

1. Che progetti stiamo finanziando?
9. La governance è efficace e inclusiva?
2. Quali traiettorie stiamo seguendo?
3. La collaborazione ha cambiato i comportamenti dei soggetti? (con riferimento alle prime evidenze)
7. È migliorata la competitività del sistema economico regionale e nelle aree di specializzazione della S3? (solo con riferimento a prime e parziali evidenze).

Nel Rapporto del 2021 si avrà invece risposta, oltre che alle precedenti domande (magari in forma più compiuta e consolidata), anche alle seguenti:

4. Migliora la competitività dei beneficiari?
5. Le start up “agganciano” il mercato?
6. In che misura è coinvolto il sistema regionale?
8. È migliorata la capacità innovativa del sistema regionale

Fig. 7. Contenuti dei Rapporti intermedio e finale e attività realizzate per rispondere alle domande valutative



La struttura dei due Rapporti sarà quindi imperniata su queste domande di valutazione (solo le prime cinque nel 2019, tutte e nove nel 2021), per ciascuna delle quali:

- si chiarirà il significato della domanda e si definiranno i criteri su cui sono fornite le risposte,
- si illustreranno in breve le fonti di dati utilizzati e le modalità di osservazione e di analisi,
- si esporranno le evidenze raccolte,

- si formuleranno i giudizi quali quantitativi sulla base dei criteri assunti,
- si formulerà una risposta sintetica alla domanda valutativa, eventualmente corredata da raccomandazioni specifiche.

Prima di affrontare l'esame di ogni singola domanda, nei Rapporti saranno illustrate:

- la Strategia complessiva nella sua versione più aggiornata,
- i dispositivi attuativi adottati,
- lo stato di avanzamento dell'attuazione procedurale, finanziaria e fisica – anche attraverso gli indicatori e i target.

Al termine dell'analisi delle domande valutative, saranno sviluppate le conclusioni complessive del rapporto e le raccomandazioni per il miglioramento dell'attuazione della strategia in essere e per la programmazione della successiva.

5.1.5 Rapporto di valutazione tematica

I rapporti di valutazione tematica hanno l'obiettivo di rispondere a specifiche domande valutative proposte del Committente e condivisi con il valutatore.

I temi, i contenuti e la tempistica dei quattro rapporti di approfondimento previsti non sono quindi definiti a priori nel Capitolato, ma precisati nel corso dell'attuazione

Attualmente è stata individuata la tematica e definita le domande del primo rapporto di valutazione tematica per il quale è stata formulata in questo documento una proposta metodologica (cfr. § 3.1).

Una volta concordato il tema e l'approccio generale, per ciascuna valutazione tematica viene predisposta e proposta al Committente una [nota metodologica](#). Una volta approvata dal Committente, apportate le eventuali modifiche che questo potrà indicare, l'analisi tematica sarà avviata con i tempi ed i modi ivi indicati.

Il contenuto della nota metodologica prevede:

- una individuazione e descrizione dell'oggetto della valutazione,
- la definizione degli obiettivi conoscitivi dell'approfondimento,
- la definizione delle domande valutative,
- l'illustrazione dell'approccio metodologico e delle fasi di attività,
- l'individuazione delle fonti informative necessarie,
- la definizione della tempistica proposta.

Il [Rapporto di valutazione tematica](#) vero e proprio riprende, nella sua prima parte, i contenuti della nota metodologica (eccezion fatta per la tempistica), eventualmente rivisti alla luce di quanto effettivamente realizzato.

L'articolazione della parte successiva dipende naturalmente in maniera sostanziale dal tipo di valutazione condotta e dal suo oggetto, ma – in termini generali – si può dire che sia composta di:

- una parte di illustrazione dei dati e delle informazioni raccolte,
- una parte di analisi delle evidenze messe in luce da tali dati ed informazioni,
- una parte di giudizio, nella quale si formulano le risposte alle domande poste in premessa,
- una parte di raccomandazione per il programmatore o l'attuatore.

5.1.6 *Executive summary* in italiano e in inglese

Successivamente alla presentazione di ogni Rapporto di valutazione tematica e dei Rapporti di valutazione intermedio e finale viene predisposto un *executive summary* non superiore alle otto pagine sia in lingua italiana che in lingua inglese.

I contenuti dell'*executive summary* rappresentano naturalmente una sintesi di quelli del Rapporto corrispondente, attribuendo un peso preponderante alle conclusioni ed alle raccomandazioni e un peso minore o nullo alla metodologia o all'analisi.

5.1.7 Supporto per *Peer Review*

La *peer review*, introdotta dalla piattaforma S3 – coordinata dal JRC di Siviglia nel 2011 per la fase di costruzione della strategia di specializzazione intelligente permetterà alla Regione di confrontarsi con altre esperienze nazionali ed europee, mutuandone le buone pratiche e condividendo eventuali difficoltà e soluzioni.

Il supporto offerto dalla valutazione deve essere concordato tra Committente e valutatore, con riferimento tanto alla sua natura, che alle tematiche, che alla tempistica.

In generale, si può ipotizzare che possa consistere:

- nella raccolta e sistematizzazione di informazioni e documentazione,
- nella realizzazione di *paper* ed *abstract*,
- nella preparazione di presentazioni per il pubblico,
- nel supporto alla presentazione al pubblico.

6 LE FONTI INFORMATIVE E LA LORO ELABORAZIONE

6.1 FONTI PRIMARIE

Di seguito sono riportate le schede relative alle principali attività di rilevazione dei dati primari previste dal Piano di lavoro.

Domanda valutativa	“che progetti stiamo finanziando?” <i>(da valutare dopo aver verificato le informazioni disponibili nel sistema di monitoraggio)</i>	Tipo di indagine	Questionario on line
Fonti	Beneficiari, progettisti	Data programmata	30/09/2017
Articolazione	<p>Contenuti da definirsi sulla base dell'esame accurato delle informazioni rese disponibili da sistema di monitoraggio</p> <p>L'obiettivo di questa indagine è infatti quello di colmare eventuali lacune conoscitive essenziali dei dati secondari</p>		

Domanda valutativa	“la collaborazione ha cambiato i comportamenti dei soggetti?”	Tipo di indagine	Questionari on line
Fonti	Imprese beneficiarie dei progetti collaborativi di R&S (Azione 1.3 del POR FESR)	Data programmata	15/09/2018
Articolazione	<p>Cambiamenti osservabili nelle imprese beneficiarie dopo la conclusione del progetto, con riferimento soprattutto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • attività innovative svolte (spese in R&S; spese per l'acquisto di nuovi macchinari/attrezzature/software, ecc.; spese per l'acquisto di licenze/brevetti; spese per la formazione del personale interno necessaria per l'introduzione delle innovazioni, ecc.); • innovazioni introdotte all'interno dell'impresa (innovazioni di prodotto, processo, organizzative, gestionali, numero di brevetti registrati, ecc.); • comportamenti innovativi (es. acquisizione di conoscenze e competenze tecnologiche e/o manageriali; aumento della propensione al rischio; coinvolgimento permanente in reti di cooperazione tecnologiche; ecc.); 		
Fonti	Atenei, enti di ricerca, ecc. partecipanti ai progetti di collaborazione (Azione 1.3 del POR FESR)	Data programmata	15/09/2018
Articolazione	<p>Cambiamenti osservabili nelle strutture di ricerca coinvolte nei progetti collaborativi di R&S dopo la conclusione del progetto, con riferimento soprattutto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • programmi di ricerca; • offerta formativa; • propensione a collaborare sistematicamente con il sistema imprenditoriale regionale; • coinvolgimento permanente in reti di cooperazione tecnologiche; 		

Domanda valutativa	“la collaborazione ha cambiato i comportamenti dei soggetti?”	Tipo di indagine:	studio di caso
--------------------	---	-------------------	----------------

Fonti	Soggetti coinvolti in uno/due progetti finanziati dall'Azione 1.3 del POR FESR	Data programmata 30/09/2018
Articolazione	<p>Per quanto concerne l'analisi dei <i>network</i>, l'approccio valutativo si baserà, oltre che sull'analisi della documentazione progettuale, su uno/due <i>studi di caso</i> da realizzare mediante interviste sul campo ai soggetti partecipanti al progetto, volte a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • analizzare la tipologia e qualità delle relazioni instauratesi fra i diversi soggetti coinvolti nei progetti collaborativi (imprese, organismi di ricerca, università, altri soggetti); • identificare i nodi focali attorno a cui la rete si è strutturata ed organizzata; • comprendere gli effetti – in termini di innovazione – che si sono determinati sui soggetti partecipanti alla rete. 	

Domanda valutativa	“migliora competitività beneficiari?”	Tipo di indagine	Questionari on line
Fonti	Imprese beneficiarie delle principali azioni dirette che perseguono la Priorità B “promuovere gli investimenti delle imprese in innovazione e nell’industrializzazione dei risultati della ricerca”	Data programmata	30/09/2018
Articolazione	<p>Effetti sulla competitività delle imprese beneficiarie specificamente generati dalle innovazioni introdotte (es. realizzazione di un nuovo prodotto, adozione di un nuovo processo, apertura di nuovi canali di vendita, introduzione di cambiamenti nell’area organizzativa/gestionale, ecc.), con riferimento soprattutto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • andamento del fatturato aziendale; • andamento e composizione dell’occupazione; • posizionamento competitivo, articolazione dei mercati di sbocco e quota di export; • ecc. 		

Domanda valutativa	“le start up “agganciano” il mercato?”	Tipo di indagine	Studio di caso o Questionari on line (la scelta definitiva del metodo dipenderà dalla numerosità delle imprese agevolate).
Fonti	Imprese beneficiarie dell’azione del POR FESR 2014-2020 “sostegno alla creazione e al consolidamento di <i>start up</i> innovative ad alta intensità di applicazione di conoscenza e alle iniziative di <i>spin off</i> dalla ricerca”	Data programmata	15/5/2020
Articolazione	<p>Analizzare il modello imprenditoriale e il posizionamento competitivo delle neo imprese, focalizzando l’attenzione su aspetti quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • i promotori dell’iniziativa imprenditoriale, la genesi e le principali tappe evolutive, dall’elaborazione del progetto fino alla messa in produzione e commercializzazione del prodotto/servizio; 		

	<ul style="list-style-type: none"> • la composizione societaria, l'assetto organizzativo e la qualità del capitale umano impiegato; • il ruolo giocato dagli incentivi pubblici (addizionalità) e da eventuali altri finanziatori; • i comparti/ambiti di attività in cui si collocano le <i>start up</i> e i prodotti/servizi offerti; • le relazioni eventualmente esistenti con il sistema innovativo regionale, nazionale e/o internazionale? • le <i>performance</i> economiche ed occupazionali;
--	---

Domanda valutativa	“la governance è efficace e inclusiva?” (indagine di primo livello)	Tipo di indagine	Traccia per intervista semistrutturata
Fonti	promotori ed animatori dei processi di governance	Data programmata	30/09/2017
Articolazione	<ul style="list-style-type: none"> • contributo e il ruolo effettivo di ognuno degli attori del processo, • definizione e caratterizzazione di ogni acquisizione del processo di governance, • opinioni sui risultati conseguiti in rapporto all'impegno profuso. 		

Domanda valutativa	“la governance è efficace e inclusiva?” (indagine di secondo livello)	Tipo di indagine	Questionario on line
Fonti	attori del processo di governance	Data programmata	30/10/2017
Articolazione	<ul style="list-style-type: none"> • grado di soddisfazione complessivo sui processi cui hanno partecipato, • contributo reale di ognuno al processo decisionale, • opinioni in merito alla effettiva utilità del contributo fornito, • grado di conoscenza e comprensione dei meccanismi di decisione, • opinioni sui risultati conseguiti in rapporto all'impegno profuso. 		

Domanda valutativa	“la governance è efficace e inclusiva?” (indagine di terzo livello)	Tipo di indagine	Questionario on line
Fonti	campione di soggetti (aziende) non direttamente coinvolti nella governance	Data programmata	30/11/2017
Articolazione	<ul style="list-style-type: none"> • grado di conoscenza della Strategia S3, • fiducia rispetto alla capacità dei meccanismi partecipativi di raggiungere risultati positivi per il mondo delle imprese 		

6.2 FONTI SECONDARIE

Oltre che basarsi su fonti informative primarie che l'ISRI, come già descritto, acquisisce direttamente attraverso interviste/casi di studio da realizzare sul campo ovvero ricorrendo a sondaggi *on line*, le attività di valutazione si avvalgono di un'ampia gamma di dati e informazioni provenienti da fonti secondarie, sia interne che esterne.

A seguire si fornisce innanzi tutto un quadro delle principali **fonti secondarie interne** che si prevede di utilizzare nel corso del servizio di valutazione, a cominciare naturalmente dai principali documenti ufficiali che riguardano la S3 regionale.

- Strategia regionale di ricerca e innovazione per la specializzazione intelligente del Friuli Venezia Giulia (versione approvata con la DGR n. 1403 del luglio 2015; versione approvata con la DGR n. 590 dell'aprile 2016 e versione del maggio 2017 trasmessa alla CE nel giugno 2017);
- Documenti prodotti dai tavoli tematici a regia regionale;
- Rapporti di monitoraggio della Strategia di Specializzazione Intelligente;
- Rapporti Annuali di Attuazione della Strategia di Specializzazione Intelligente;
- Rapporti Annuali di Attuazione dei PO;
- Verbali dei Comitati di Sorveglianza;
- Rapporti di valutazione dei PO;
- Sistema di monitoraggio dei Programmi;
- Schede di ammissibilità e/o valutazione dei progetti finanziati;

Oltre alle fonti interne, l'attività di valutazione si baserà naturalmente sull'utilizzo di dati ed indicatori statistici relativi sia al contesto regionale del Friuli Venezia Giulia che a possibili *benchmark* di riferimento (regioni limitrofe, macro ripartizione nord-orientale, ecc.), facendo ricorso alle principali [fonti statistiche ufficiali](#), di cui a seguire si fornisce un elenco ragionato:

- ISTAT-DPS – Banca dati degli indicatori territoriali per le politiche di sviluppo;
- ISTAT – Statistiche regionali sulla struttura delle imprese;
- ISTAT – Rilevazione sull'innovazione nelle imprese;
- ISTAT-Coeweb – Statistiche sul commercio estero;
- ISTAT – Conti e aggregati economici territoriali;
- EPO (European Patent Office) – Banca dati sui brevetti;
- Movimprese – InfoCamere;
- Eurostat – Regional statistics on research and development;
- Eurostat – Community Innovation Survey;
- Commissione Europea – Regional Innovation Scoreboard(RIS);
- Commissione Europea – Regional competitiveness index (RCI).

6.2.1 Analisi critica degli strumenti di monitoraggio

Sino al momento della stesura di questa versione del Disegno di valutazione, non si è avuta l'opportunità di accedere ai dati di monitoraggio sotto forma di estrazione né, tantomeno, in forma dinamica di consultazione.

L'esame di un esempio di Scheda riassuntiva impresa e progetto per l'Attività 1.3.a - Ricerca e sviluppo del POR FESR 2014-2020 ha consentito di comprendere quali siano i campi rilevati, almeno per quella tipologia di misura, ma per esprimere un giudizio occorre conoscere come e in che misura siano effettivamente inseriti a sistema.

Per il momento non è quindi possibile esprimere alcun giudizio sugli strumenti di monitoraggio, confidando che ciò sia possibile in occasione della prossima revisione del Disegno.

6.3 METODI E PROCEDURE DI CONTROLLO DELLA QUALITÀ DEI DATI

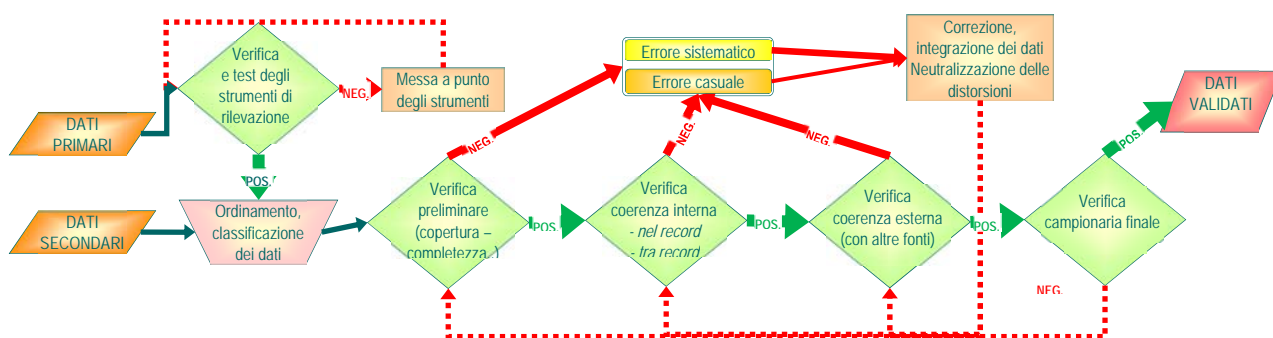
Per potere utilizzare i dati raccolti nelle successive fasi di analisi e di giudizio senza incorrere in errori grossolani è sempre necessario mettere in atto tutte le ragionevoli procedure per garantire la qualità dei dati e delle elaborazioni.

Nel caso delle fonti primarie, anche in considerazione della consistenza dell'impegno della rilevazione, la verifica più importante è quella preventiva, e riguarda tutti gli strumenti messi a punto per la rilevazione: la completezza e l'esattezza dell'elenco dei destinatari, l'efficacia del piano di campionamento, la funzionalità del questionario, la chiarezza delle domande, la correttezza degli intervalli di validità delle risposte, ecc.

Verificati questi elementi in fase di progettazione dell'indagine, è necessario effettuare una simulazione con un rilevatore per mettere a nudo eventuali incongruenze, ridondanze, problemi di linguaggio o di eccessiva lunghezza del questionario o della traccia di intervista.

Successivamente è prevista una fase di test su un piccolo campione, in seguito alla quale è ancora possibile apportare, sulla base dei primi risultati ed impressioni dei rilevatori, piccole modifiche senza eccessivi danni. Solo dopo questa verifica l'indagine può essere "lanciata" sull'intero campione pianificato e, di solito, i risultati finali non dovrebbero presentare difetti qualitativi rilevanti.

Fig. 8. Procedura di controllo della qualità dei dati



In linea generale, le fonti secondarie richiedono un maggior impegno per la verifica e la validazione del dato raccolto proprio perché la raccolta risponde ad esigenze diverse da quelle del valutatore, che possono essere di natura statistico-analitica (e questo dovrebbe almeno assicurare il rispetto di alcune regole fondamentali di omogeneità, completezza, rappresentatività), oppure amministrativa, e in questo caso nessun tipo di controllo statistico è di solito garantito.

Le procedure di controllo di qualità dei dati raccolti prevedono quattro livelli successivi di verifica.

1. Una verifica preliminare riguarda la significatività complessiva dei dati, in termini di copertura dell'universo di riferimento (verificando, ad esempio, la somma dei valori dei singoli record con il valore globale risultante), il suo livello di disaggregazione, la quantità e il tipo di informazioni fornite ecc. I difetti che emergono da questo tipo di verifica sono raramente sanabili con interventi correttivi, e devono essere assunti come limite nell'utilizzo dei relativi dati.
2. Un secondo livello di verifica riguarda la coerenza interna dei dati, sia orizzontale (tra i diversi campi di uno stesso record), che verticale (tra i diversi record). È così possibile mettere in luce, ad esempio disomogeneità nella rilevazione o singoli errori di inserimento. Si tratta, perlopiù, di errori sanabili o comunque neutralizzabili.
3. L'ultimo livello di verifica "sistematica" riguarda la coerenza esterna, con riferimento ad altre fonti confrontabili perché riferite allo stesso universo, o ad una sua parte. Un'eventuale incoerenza non è necessariamente addebitabile al dato esaminato, ma può dipendere dal dato di confronto. Occorre in ogni caso prendere le misure opportune per evitare incongruenze. Capita, ad esempio, che tra due dati incoerenti risulti più credibile quello meno disaggregato: si può allora considerare di applicare la struttura dell'uno ai valori dell'altro.

4. Un verifica finale a campione, soprattutto per le basi dati più consistenti, può evidenziare – e consentire la correzione – di difetti non rilevati con i livelli precedenti di verifica.

7 IL SISTEMA DEGLI INDICATORI DI REALIZZAZIONE, DI RISULTATO E DI IMPATTO DELLA S3

Come previsto nel documento sulla S3 regionale, l'attività di monitoraggio e valutazione della *strategia per la specializzazione intelligente* del Friuli Venezia Giulia dovrà anche basarsi sul calcolo e l'analisi periodica di una serie di indicatori che, in linea con i nuovi orientamenti della Commissione Europea per il ciclo di programmazione 2014-2020, siano riferibili a 4 diverse tipologie e cioè:

- indicatori di contesto;
- indicatori di realizzazione;
- indicatori di risultato
- indicatori di impatto.

A seguire si propongono alcune prime considerazioni sugli indicatori già identificati nel documento regionale della S3 precisandone, in alcuni casi, la significatività e i limiti di impiego e formulando, se del caso, alcune prime proposte aggiuntive/integrative da sottoporre all'attenzione dei referenti regionali. E' bene, in ogni caso, precisare come le considerazioni a seguire rappresentino soltanto un primo contributo alla riflessione offerto dal Valutatore che, qualora condiviso da parte dei referenti regionali, potrebbe essere anche d'ausilio ai lavori del tavolo tecnico che dovrebbe essere, a breve, istituito a livello nazionale, per realizzare – appunto – un monitoraggio unico sulle strategie S3 nazionale e regionali, attraverso l'identificazione di un appropriato set di indicatori comuni.

7.1 GLI INDICATORI DI CONTESTO

Per monitorare il contesto, sono stati indicati nel documento sulla S3 regionale 4 diversi indicatori, come riportato nella tabella seguente.

Tab. 4. Indicatori di contesto già previsti nel documento S3 FVG

Tema	Indicatore	Fonte
Innovazione nelle imprese	Spesa totale per R&S del settore privato (imprese e istituzioni private) in percentuale sul PIL	ISTAT
	Tasso di natalità delle imprese nei settori ad alta intensità di conoscenza	ISTAT
Innovazione nel pubblico	Spesa totale per R&S della pubblica amministrazione e dell'università in percentuale sul PIL	ISTAT
Occupazione	Addetti nelle nuove imprese	ISTAT

A questo specifico riguardo, si osserva quanto segue.

1. Il primo indicatore proposto “Spesa totale per R&S del settore privato in percentuale sul PIL” misura, più precisamente, gli investimenti in R&S effettuati dal settore privato, cioè l'entità dello “sforzo” profuso dal settore privato – imprese e istituzioni private – per innovare; a nostro avviso, tale indicatore non si presterebbe a misurare quanto il sistema imprenditoriale regionale sia capace di introdurre effettivamente delle innovazioni (di prodotto, processo, organizzative, logistiche, nel marketing, ecc.), che rappresentano invece l'*output*, e non l'*input*, del processo innovativo e andrebbe, pertanto, affiancato da altri indicatori capaci, invece, di misurare la capacità di innovazione del sistema produttivo regionale.
2. Considerazioni del tutto analoghe valgono con riferimento al terzo indicatore proposto nel documento S3 che misura, appunto, gli investimenti in R&S effettuati dal settore pubblico (pubblica amministrazione e università) e non la sua capacità di innovazione.
3. Il secondo indicatore proposto “Tasso di natalità delle imprese nei settori ad alta intensità di conoscenza” appare senz'altro pertinente, pur dovendo essere più correttamente riferito alla capacità di innovazione del sistema economico regionale.

4. Infine, l'ultimo indicatore "Addetti nelle nuove imprese" appare, a nostro avviso, generico e non sembra particolarmente adatto per monitorare l'evoluzione del contesto.

7.2 GLI INDICATORI DI REALIZZAZIONE

Per quanto riguarda gli indicatori di realizzazione, le proposte contenute nel documento sulla S3 regionale appaiono sostanzialmente condivisibili, essendo stati correttamente identificati tre indicatori che si riferiscono alle 3 priorità metodologiche della S3, come riportato nella tabella seguente.

Tab. 5. Indicatori di realizzazione previsti nel documento S3 FVG

<i>Priorità</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Fonte</i>
Sviluppare la collaborazione e le sinergie fra imprese e fra imprese e strutture scientifiche	Numero di imprese beneficiarie che cooperano con istituti di ricerca	Sistema di monitoraggio
Promuovere gli investimenti delle imprese in innovazione e industrializzazione dei risultati della ricerca	Investimenti privati combinati al sostegno pubblico in progetti di R&S e innovazione (Meuro)	Sistema di monitoraggio
Promuovere le start up innovative	Numero <i>start up</i> innovative finanziate	Sistema di monitoraggio

Pur condividendo quindi le scelte effettuate nel documento S3, si sottopone all'attenzione dei referenti regionali la proposta di ampliare il primo indicatore considerato riferendolo al numero di imprese beneficiarie che collaborano con soggetti esterni per svolgere attività di R&S e/o di innovazione e non soltanto con istituti di ricerca. Inoltre, laddove i dati lo consentano, il suddetto indicatore potrebbe essere anche opportunamente articolato, in base alla tipologia di soggetto con cui è stata sviluppata la collaborazione (es. altre imprese, fornitori di macchinari, clienti, consulenti, università, istituti di ricerca pubblici o privati, ecc.) e al luogo di residenza dello stesso (FVG, Italia, estero), per consentire di disporre di informazioni più accurate sul tipo di collaborazione che è stata attivata dalle imprese beneficiarie. Infine, il quadro degli indicatori di realizzazione potrebbe essere ulteriormente ampliato e arricchito prendendo in considerazione anche gli indicatori che il documento sulla S3 regionale propone come indicatori di impatto e che, a nostro avviso, sarebbe più corretto considerare come degli ulteriori indicatori di realizzazione (cfr. § 7.4).

7.3 GLI INDICATORI DI RISULTATO

Gli indicatori di risultato, come definito dagli orientamenti della CE, sono finalizzati ad identificare i cambiamenti lordi osservabili nel contesto di riferimento. Anche in questo caso, il documento sulla S3 regionale propone di considerare 3 indicatori che si riferiscono alle 3 priorità d'intervento della S3, come riportato nella tabella seguente.

Tab. 6. Indicatori di risultato già previsti nel documento S3 FVG

<i>Priorità'</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Fonte</i>
Sviluppare la collaborazione e le sinergie fra imprese e fra imprese e strutture scientifiche	Imprese che hanno svolto attività di R&S in collaborazione con soggetti esterni	ISTAT
Promuovere gli investimenti delle imprese in innovazione e industrializzazione dei risultati della ricerca	Incidenza della spesa totale per R&S sul PIL	ISTAT
Promuovere le start up innovative	Tasso di sopravvivenza a 3 anni delle imprese nei settori ad alta intensità di conoscenza	ISTAT

Rispetto agli indicatori proposti, si osserva quanto segue.

1. Il primo indicatore riportato in tabella, che si basa sui dati delle rilevazione CIS (*Community Innovation Survey*) che l'ISTAT realizza con cadenza biennale⁵, in collaborazione con Eurostat – si riferisce, più precisamente, alla quota di “imprese innovatrici”, con almeno 10 addetti, che coopera con soggetti esterni per svolgere attività di innovazione.
2. Il secondo indicatore, pur essendo assolutamente corretto, potrebbe essere – a nostro avviso – affiancato da ulteriori indicatori che misurano la spesa in R&S attribuibile, rispettivamente, al settore privato (imprese e istituzioni private) e al settore pubblico (pubblica amministrazione e università), al fine di apprezzare, più puntualmente, quale delle due componenti della spesa in R&S (pubblica o privata) sia in grado di offrire un contributo più significativo ad eventuali variazioni osservabili nel contesto regionale;
3. Infine, per quanto riguarda il terzo indicatore proposto “tasso di sopravvivenza a 3 anni delle imprese nei settori ad alta intensità di conoscenza”, occorre rilevare come questo, molto difficilmente, potrà essere realmente influenzato dagli interventi promossi dalla S3, soprattutto se il numero di imprese che verranno effettivamente supportate dalla *policy* sarà in linea con il *target* inizialmente ipotizzato (40 unità entro il 2023). Con questa scala di intervento è consigliabile circoscrivere il livello di osservazione al tasso di sopravvivenza a 3 anni soltanto delle imprese finanziate dalla *policy*.

7.4 GLI INDICATORI DI IMPATTO

Per quanto riguarda gli indicatori d'impatto proposti nel documento sulla S3 regionale (cfr. tab. seguente), si è già avuto modo di segnalare come questi, a nostro avviso, siano in realtà da considerare più correttamente come degli ulteriori indicatori di realizzazione, poiché fanno tutti riferimento a delle misurazioni di tipo “fisico” che riguardano i progetti direttamente finanziati dalle policy (es. n° di reti stabilite, n° di partenariati, n° di innovazioni introdotte, ecc.).

Tab. 7. Indicatori di impatto previsti nel documento S3 FVG

Priorità	Indicatore	Fonte
Sviluppare la collaborazione e le sinergie fra imprese e fra imprese e strutture scientifiche	N° di reti fra imprese e università stabilite; N° di partenariati internazionali aventi un'impresa o un ente di ricerca del FVG; n° di imprese innovatrici che hanno stretto accordi di collaborazione per l'innovazione	Sistema di monitoraggio
Promuovere gli investimenti delle imprese in innovazione e industrializzazione dei risultati della ricerca	N° di innovazioni introdotte grazie ai progetti finanziati; N° di ricercatori universitari/dottorati assunti a seguito del progetto	Sistema di monitoraggio
Promuovere le start up innovative	N° di <i>start up</i> innovative operative dopo 3 anni dal finanziamento; N° di <i>start up</i> culturali e creative operative dopo 3 anni dal finanziamento; N° di <i>spin off</i> attivi dopo 3 anni dal finanziamento	Sistema di monitoraggio

La proposta che si ritiene opportuno avanzare in questa sede, sottoponendola all'attenzione dei referenti regionali, riguarda l'opportunità di identificare degli indicatori di impatto che siano in grado di cogliere e, quindi, di misurare i grandi cambiamenti attesi che punta a realizzare la S3 regionale e che, come è noto, riguardano:

- da un lato il consolidamento competitivo e il riposizionamento di realtà industriali e produttive regionali;
- dall'altro, il cambiamento del sistema economico regionale verso nuovi ambiti.

⁵ L'ultimo dato al momento disponibile è relativo alla rilevazione che ha abbracciato il triennio 2012-2014. La rilevazione CIS, infatti, non fa riferimento ad un singolo anno ma copre un triennio. Attualmente è in corso la rilevazione che “copre” il triennio 2014-2016.

8 LE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE E DIVULGAZIONE

8.1 L'ARCHIVIO DEI PRODOTTI E DEGLI OUTPUT DELLA VALUTAZIONE

Attraverso la piattaforma web Val. S3, già avviata e in fase di sviluppo, sono messi a disposizione del Committente, e di tutti i soggetti che il Committente riterrà opportuni:

- le versioni finali dei prodotti consegnati,
- le versioni intermedie e/o in corso di elaborazione degli stessi prodotti,
- le sintesi e gli *executive summary*,
- le presentazioni preparate per le attività di divulgazione e comunicazione,
- gli output intermedi realizzati nell'ambito di ciascuna fase di attività prevista dal piano di lavoro.

Questa piattaforma servirà non soltanto a facilitare l'impostazione congiunta e la condivisione del processo valutativo con i referenti della valutazione, ma anche a favorire il trasferimento di contenuti e *know how* a favore sia dell'Amministrazione Regionale sia di tutti i soggetti esterni a vario titolo coinvolti nella governance della S3.

All'interno di tale piattaforma sarà inoltre realizzato un sito web rivolto espressamente alla divulgazione dei risultati della valutazione. Tale sito sarà imperniata sulle domande di valutazione, per ognuna di esse sarà possibile leggere la risposta in forma sintetica ed analitica, esaminare la metodologia utilizzata, consultare i relativi dati ed indicatori.

8.2 LE ATTIVITÀ DI DIVULGAZIONE DEI RISULTATI DELLA VALUTAZIONE

Non sono, al momento attuale, ancora state concordate con il Committente le forme, le modalità ed i tempi di eventi di divulgazione dei risultati dell'attività di valutazione.

Una volta definiti il periodo, la durata e le tipologie di soggetti destinatari, potrà essere progettato ed organizzato l'evento e preparate le presentazioni.

9 L'ORGANIZZAZIONE E LE RISORSE

9.1 RUOLI E RESPONSABILITÀ DEI SINGOLI COMPONENTI DEL GRUPPO DI LAVORO

Il gruppo di lavoro è costituito, nel complesso, da 5 professionisti, di cui 3 di livello senior e 2 di livello junior, in grado di assicurare un valido e efficace presidio di tutte le diverse fasi di attività previste. La tabella seguente fornisce una sintetica descrizione del gruppo di lavoro che sarà preposto allo svolgimento delle attività, con l'indicazione, per ciascun componente, dell'esperienza, del profilo professionale e del ruolo e delle responsabilità ad esso assegnate.

Oltre alle figure professionali già identificate, si aggiunge il potenziale costituito dalla fitta rete di consulenti che ISRI è in grado tempestivamente di attivare in corso d'opera, qualora ciò si rivelasse necessario per lo svolgimento del servizio o fosse comunque richiesto dalla Committenza.

Tab. 8. Componenti del gruppo di lavoro: profilo professionale, ruolo e responsabilità nel servizio di valutazione

Figura	Nominativo	Profilo professionale	Ruolo e responsabilità
Esperto coordinatore	Eugenio Corazza	Il ruolo di coordinatore del servizio è svolto da un economista, di livello senior, esperto in attività di valutazione, assistenza tecnica, analisi settoriali e territoriali, che vanta oltre 15 anni di esperienza specifica nel campo della valutazione di programmi complessi maturata successivamente al 2000, avendo svolto – anche in veste di coordinatore – numerose valutazioni ex ante, in itinere ed ex post di programmi cofinanziati dai Fondi europei.	<ul style="list-style-type: none"> - Interlocuzione con l'Amministrazione e presenza agli incontri richiesti; - Direzione attività valutative e coordinamento del GdL; - Impostazione metodologica e revisione finale dei <i>report</i> valutativi; - Pianificazione e controllo attività secondo le procedure del Manuale di Qualità dell'ISRI;
Esperto in materie statistiche-economiche	Silvio Casucci	Lo statistico-economico vanta un'esperienza professionale ultra ventennale nel campo della ricerca applicata, dell'analisi statistica e delle metodologie d'indagine, qualitative e quantitative. Ha partecipato a numerosi studi sui sistemi produttivi locali e sulle tematiche dell'innovazione, anche in veste di coordinatore. Nel corso degli ultimi anni 15 anni ha inoltre maturato alcune significative esperienze nel campo della valutazione dei P.O, coordinando anche una valutazione tematica riguardante strumenti volti a promuovere la ricerca e l'innovazione delle PMI.	<ul style="list-style-type: none"> - Supporto all'impostazione metodologica; - Identificazione e costruzione degli indicatori di realizzazione, risultato e impatto; - Progettazione questionari; - Interviste dirette e <i>case studies</i>; - Costruzione di campioni di controllo e analisi controfattuali; - Redazione dei <i>report</i> valutativi
Esperto in sistemi regionali dell'innovazione	Francesco Crespi	Il ruolo di esperto in sistemi regionali dell'innovazione è ricoperto da una figura di livello accademico titolare, fra l'altro, del corso "Politiche Pubbliche per le Imprese e l'Innovazione". Da oltre un decennio si occupa di politiche della ricerca e dell'innovazione, di indicatori della scienza e della tecnologia e di analisi delle politiche pubbliche. Sulle tematiche concernenti la ricerca e l'innovazione, vanta numerose pubblicazioni su riviste scientifiche internazionali (fra cui <i>Regional Studies</i>), interventi a convegni nonché alcuni specifici incarichi professionali.	<ul style="list-style-type: none"> - Supporto all'impostazione metodologica; - Analisi del sistema regionale dell'innovazione e confronti territoriali; - Valutazione degli effetti sulla competitività sia a livello dell'intero sistema economico che nelle aree S3; - Contributo alla redazione dei <i>report</i> valutativi

Figura	Nominativo	Profilo professionale	Ruolo e responsabilità
Esperto statistico junior	Gianluca Vari	A supporto del GdL opera anche uno statistico che svolge da oltre 10 anni attività di ricerca, consulenza e analisi statistiche finalizzate anche al monitoraggio e al controllo dei PO cofinanziati da Fondi Strutturali. Nell'ambito delle attività di Valutazione e AT dei PO ha maturato, tra l'altro, una significativa esperienza in attività di: costruzione di database, controllo e riordino dei microdati in archivi per renderli funzionali alle successive elaborazioni; indagini valutative mediante l'impiego di metodi quantitativi;	<ul style="list-style-type: none"> - Controllo e riordino micro dati (es. provenienti dai sistemi di monitoraggio); - Costruzione del data base relativo agli interventi che afferiscono alla S3; - Disegni campionari; - Elaborazioni statistiche; - Progettazione e gestione piattaforma Val.S3;
Esperto di valutazione junior	Enrico D'Angelillo	Infine il GdL è completato da un esperto junior in materia di fondi strutturali che ha maturato oltre 7 anni di esperienza in attività di programmazione, gestione, monitoraggio e valutazione di P.O. cofinanziati da Fondi europei acquisendo un'approfondita esperienza in tecniche di indagine socio-economica ed in attività di analisi ed elaborazione dati.	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi di contesto; - Analisi documentazione progettuale; - Raccolta dati e informazioni sul campo; - Contributo alla redazione dei report valutativi; - Supporto operativo al GdL

9.2 MODALITÀ DI GESTIONE E COORDINAMENTO INTERNO

Come specificato, il Coordinatore generale si occuperà dell'organizzazione, gestione e coordinamento delle attività, curando il raccordo tra i diversi componenti del GdL. A tal fine promuoverà, indicativamente ogni trimestre, una riunione per analizzare lo stato d'avanzamento, gli aspetti tecnici e metodologici connessi all'impostazione del lavoro, le problematiche eventualmente emerse procedendo, se del caso, a ridefinire la pianificazione delle attività. Inoltre, preliminarmente alla predisposizione dei principali *report* previsti dall'incarico, saranno organizzate delle riunioni collegiali del GdL finalizzate a condividere, discutere ed interpretare i risultati della valutazione, prima di procedere alla stesura e consegna finale dei prodotti.

Per quanto concerne invece gli aspetti procedurali, il servizio verrà realizzato in regime di qualità dei processi, secondo quanto previsto dal [Manuale di Qualità](#) della società ISRI. Tutti gli esperti del GdL saranno pertanto tenuti a seguire le procedure gestionali e il piano di qualità adottato dall'ISRI. Qualora in corso d'opera emergessero eventuali "non conformità" rispetto alle procedure previste, dovranno essere immediatamente verificate le cause e, conseguentemente, intraprese le azioni correttive.

9.3 MODALITÀ DI RACCORDO E INTERAZIONE CON L'ESTERNO

L'attività valutativa sarà organizzata dal proponente in modo da favorire una forte e continua interazione con tutti gli attori a vario titolo coinvolti nella *governance* della S3, come di seguito indicato. Il Segretariato tecnico dovrà necessariamente rappresentare l'interfaccia principale del Valutatore; con questa si dovranno pertanto organizzare delle riunioni sia all'avvio del servizio, sia durante gli snodi fondamentali⁶, per concordare l'impostazione generale del lavoro e la tempistica delle attività, per identificare gli ambiti valutativi e gli approfondimenti tematici, per definire puntualmente le domande valutative, per discutere i risultati via via emersi e, conseguentemente, anche per fornire ad essa supporto in fase di eventuale revisione della strategia.

Inoltre, il [Segretariato Tecnico](#) rappresenterà, di fatto, una delle "porte d'accesso" all'Amministrazione, competendo a quest'organo, oltre a compiti di natura tecnica e operativa, anche la funzione di: raccogliere i

⁶ Per quanto attiene al numero di incontri previsti si rimanda, in ogni caso, a quanto indicato nel Capitolato dove si prospetta un massimo di 4 riunioni all'anno con la Cabina di Regia e/o Segretariato Tecnico.

dati sull'attuazione dei diversi interventi; redigere il RAA; interfacciarsi con l'Osservatorio statistico regionale, l'Osservatorio per il Mercato del lavoro e con il NUVV.

Le condizioni di valutabilità delle S3 saranno, infatti, fortemente condizionate dalle caratteristiche dei dati disponibili nel sistema di monitoraggio dei P.O. o ricavabili da altri uffici regionali. Pertanto, per ogni ambito di valutazione previsto, si dovrà procedere, di concerto con il [Segretariato Tecnico](#) e con i referenti dei [sistemi di monitoraggio dei P.O.](#) e del [sistema statistico regionale](#), ad attivare una specifica linea di analisi tesa ad accertare, oltre che la disponibilità e consistenza delle fonti statistiche e di informazione, la capacità di produrre dati e indicatori rispondenti alle esigenze valutative che potranno via via emergere.

Naturalmente, una interlocuzione diretta e permanente andrà stabilita, fin dall'avvio del servizio, anche con il [NUVV](#) e con il [responsabile del PUV](#), per discutere e condividere gli aspetti di carattere più strettamente metodologico. Sempre con il NUVV andranno altresì concordate le modalità con cui rapportarsi al [Valutatore della programmazione unitaria](#) sia per coordinare il lavoro e fluidificare lo scambio di dati e informazioni, sia per evitare inutili sovrapposizioni nelle attività valutative da realizzare.

Infine, modalità di coinvolgimento e interazione andranno altresì definite anche con gli organi di rappresentanza dei portatori d'interesse ([Comitato Strategico](#) e [Assemblea Generale dei portatori d'interesse](#)) sia per acquisire da questi spunti per possibili domande/ambiti di valutazione, sia per raccogliere dati ed informazioni rilevanti (cfr. parte metodologica) sia, infine, per restituire loro e discutere i risultati delle valutazioni via via condotte. In aggiunta a ciò si rimanda a quanto già illustrato nel par. 1.4 riguardante gli strumenti per la valutazione partecipata, dove si prospetta la realizzazione della piattaforma Val.S3 che si propone, appunto, di facilitare il coinvolgimento attivo e gli scambi informativi con i diversi soggetti a vario titolo coinvolti nella *governance* della S3, a cominciare dai portatori d'interesse, con cui andrà instaurata una comunicazione il più possibile trasparente.