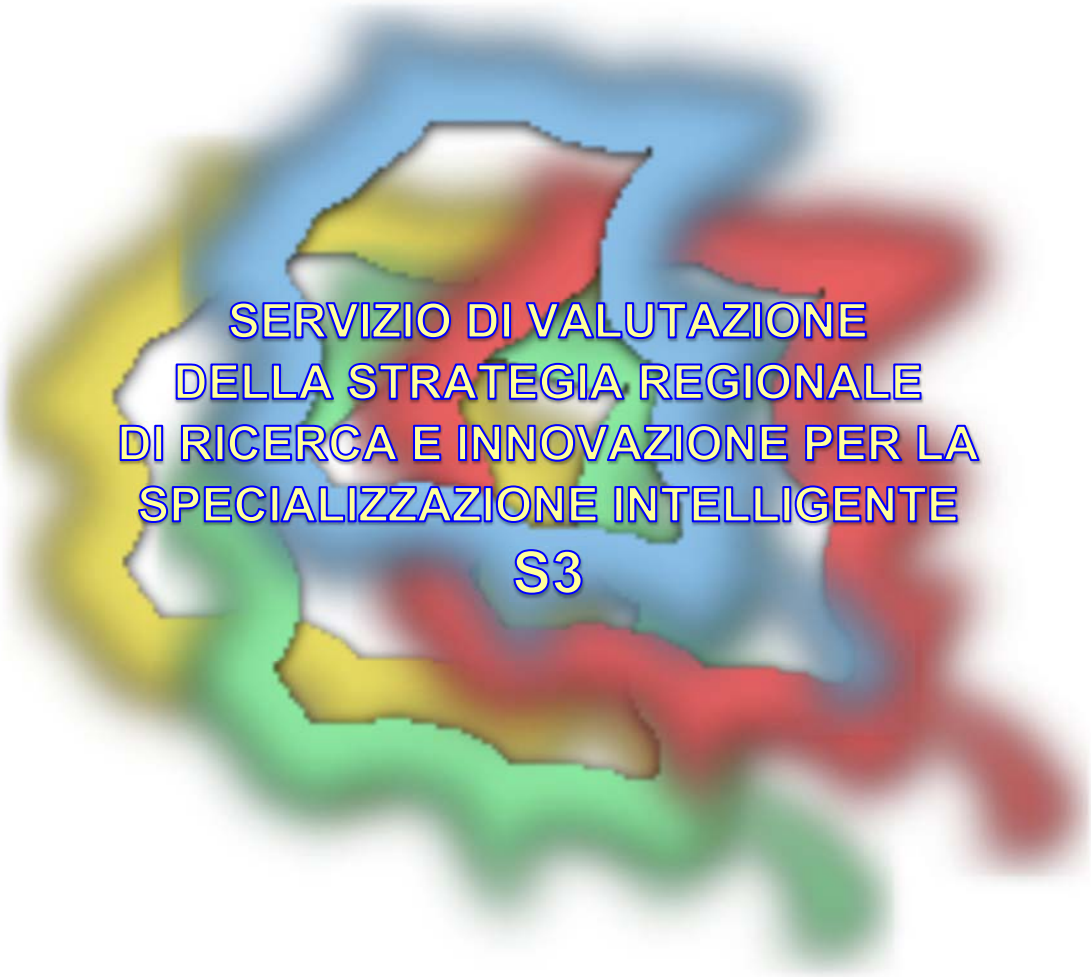
ISRI
Istituto di Studi sulle Relazioni Industriali



DISEGNO DI VALUTAZIONE

v. 3.2

febbraio 2019

REGIONE AUTONOMA FRIULI VENEZIA GIULIA

REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA

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

SERVIZIO DI VALUTAZIONE

Realizzato da:

ISRI **Istituto di Studi sulle Relazioni Industriali**

DISEGNO DI VALUTAZIONE

Versione 3.2 – Febbraio 2019

Gruppo di lavoro:

Eugenio Corazza	*Coordinamento e validazione del Rapporto – redazione capp. 2, 3.1, 4, 6.2.1, 6.3, 7.5*
Silvio Casucci	*Redazione capp. 1, 3.2, 5, 6.1, 6.2, 7 (eccetto 7.5), 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 e obiettivi dell'approfondimento tematico 13

3.1.2 Domande di valutazione 13

3.1.3 Approccio metodologico 14

3.1.4 Fonti informative 14

3.1.5 La tempistica 15

3.2 LE ATTIVITÀ COLLABORATIVE DI R&S 15

3.2.1 Oggetto della valutazione e obiettivi dell'approfondimento tematico 15

3.2.2 Domande di valutazione 15

3.2.3 Approccio metodologico 16

3.2.4 Fonti informative 16

3.2.5 La tempistica 17

4 FASI ED ATTIVITÀ DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE 18

4.1 LE ATTIVITÀ DI STRUTTURAZIONE GENERALE 18

4.2 LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: CHE PROGETTI STIAMO FINANZIANDO? 19

4.3 LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: QUALI TRAIETTORIE STIAMO SEGUENDO? 19

4.4 LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: LA COLLABORAZIONE HA CAMBIATO I COMPORTAMENTI DEI SOGGETTI? 19

4.5 LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: MIGLIORA LA COMPETITIVITÀ DEI BENEFICIARI? 20

4.6 LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: LE START UP "AGGANCIANO" IL MERCATO? 20

4.7 LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: IN CHE MISURA È COINVOLTO IL SISTEMA REGIONALE? 21

4.8 LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: È MIGLIORATA LA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA ECONOMICO REGIONALE E NELLE AREE DI SPECIALIZZAZIONE DELLA S3? 21

4.9 LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: È MIGLIORATA LA CAPACITÀ INNOVATIVA DEL SISTEMA REGIONALE? 22

4.10 LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: LA GOVERNANCE È EFFICACE E INCLUSIVA? 23

5 PRODOTTI DELLA VALUTAZIONE 24

5.1 DESCRIZIONE DEI PRODOTTI 24

5.1.1 Piano di lavoro 24
5.1.2 Disegno di valutazione 24
5.1.3 Rapporto annuale di verifica S3 25
5.1.4 Rapporti di valutazione intermedia e finale 25
5.1.5 Rapporto di valutazione tematica 28
5.1.6 *Executive summary* in italiano e in inglese 29
5.1.7 Supporto per *Peer Review* 29

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
7.5 L'APPROCCIO PER LA REVISIONE DEL SISTEMA DEGLI INDICATORI 40

8 LE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE E DIVULGAZIONE 42
8.1 L'ARCHIVIO DEI PRODOTTI E DEGLI OUTPUT DELLA VALUTAZIONE 42
8.2 LE ATTIVITÀ DI DIVULGAZIONE DEI RISULTATI DELLA VALUTAZIONE 42

9 L'ORGANIZZAZIONE E LE RISORSE 43
9.1 RUOLI E RESPONSABILITÀ DEI SINGOLI COMPONENTI DEL GRUPPO DI LAVORO 43
9.2 MODALITÀ DI GESTIONE E COORDINAMENTO INTERNO 44
9.3 MODALITÀ DI RACCORDO E INTERAZIONE CON L'ESTERNO 44

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 interventi[1].

Coerentemente con quanto previsto nella Guida sulla S3[2], 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 (metalmeccanica 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 oltre 348 milioni di euro che si ripartiscono, in modo pressoché equivalente, fra azioni dirette (124,9 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 91,7 e a 21,7 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 finanziare 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	4,4%
PAR FSC 2007-2013	400.000			400.000	0,1%
POR FESR 2014-2020	91.686.202		39.000.000	130.686.202	37,5%
POR FSE 2014-2020	21.007.601			21.007.601	6,0%
PSR 2014-2020		63.650.000		63.650.000	18,3%
Horizon 2020	38.566			38.566	0,01%
Risorse nazionali	507.000			507.000	0,1%
Risorse regionali	11.272.600	30.767.000	73.700.000	115.739.600	33,2%
Risorse private		961.425		961.425	0,3%
Totale generale	124.911.969	110.665.487	112.700.000	348.277.456	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.

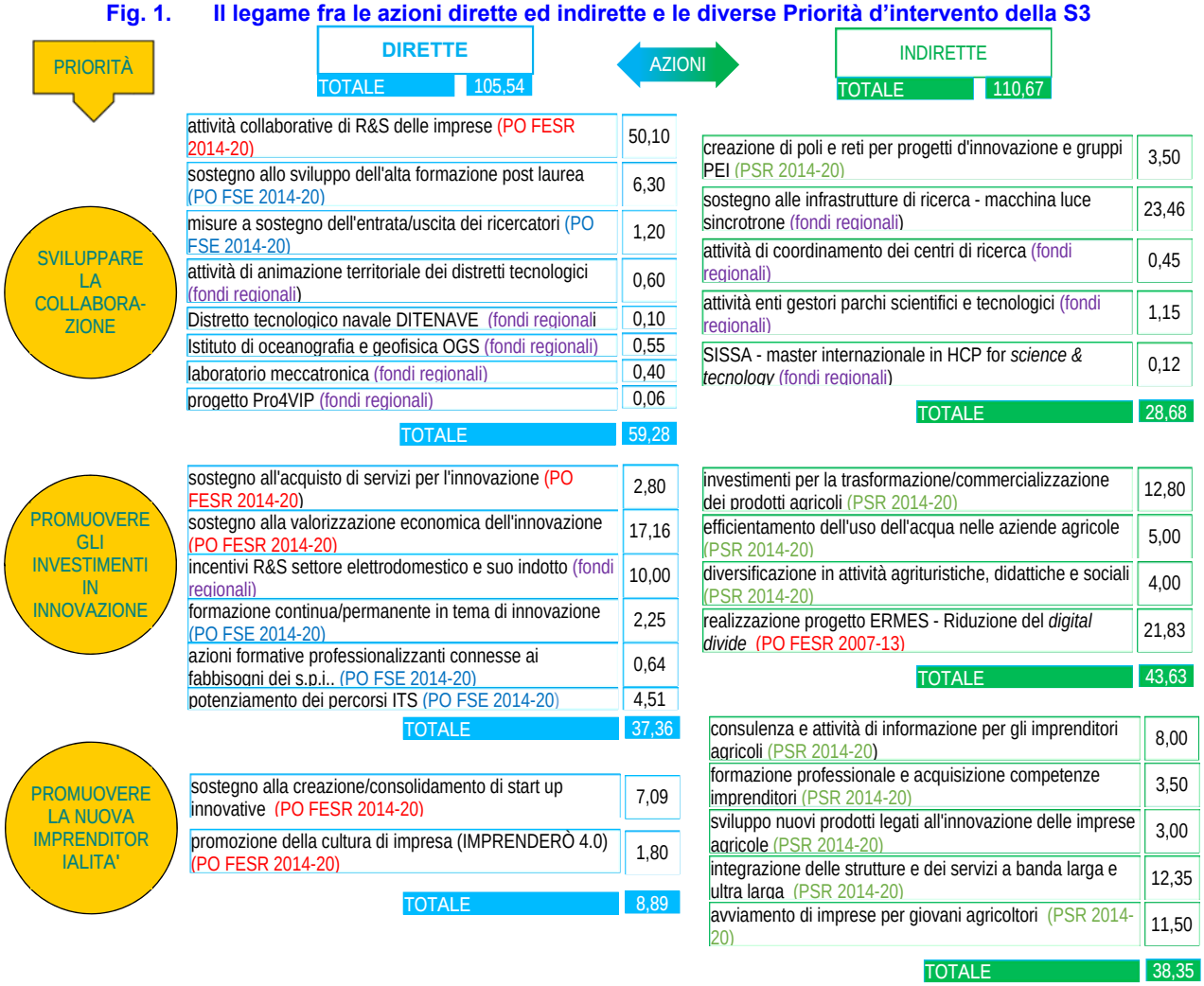
Lo schema seguente fornisce una rappresentazione sintetica delle azioni in cui si articola la "strategia regionale per la specializzazione intelligente", specificando, per ciascuna di queste:

- 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 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 valutazione[3]

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	Programmatori, *policy-makers*, 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	*Policy-makers*, 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 *partners* 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	*Policy makers*, 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, *stakeholders*	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 develpment – The Guide*, Tavinstock 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 interessati[4], 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.

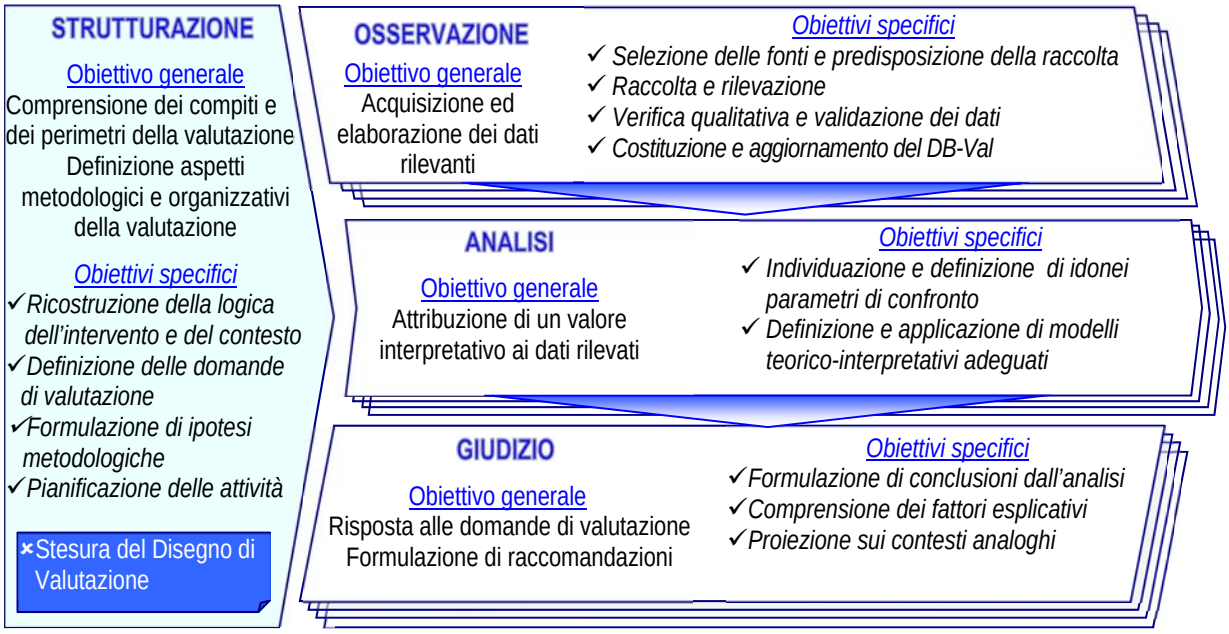
In omaggio al principio di *realismo* anzidetto, l'individuazione e la definizione delle domande valutative deve essere vagliata alla luce dei criteri che ne definiscono la "valutabilità", e in particolare:

- 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 precostituito (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 per ciascuna;
- 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 assicurane la qualità,
- una parte riguardante il sistema degli indicatori che correda 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.

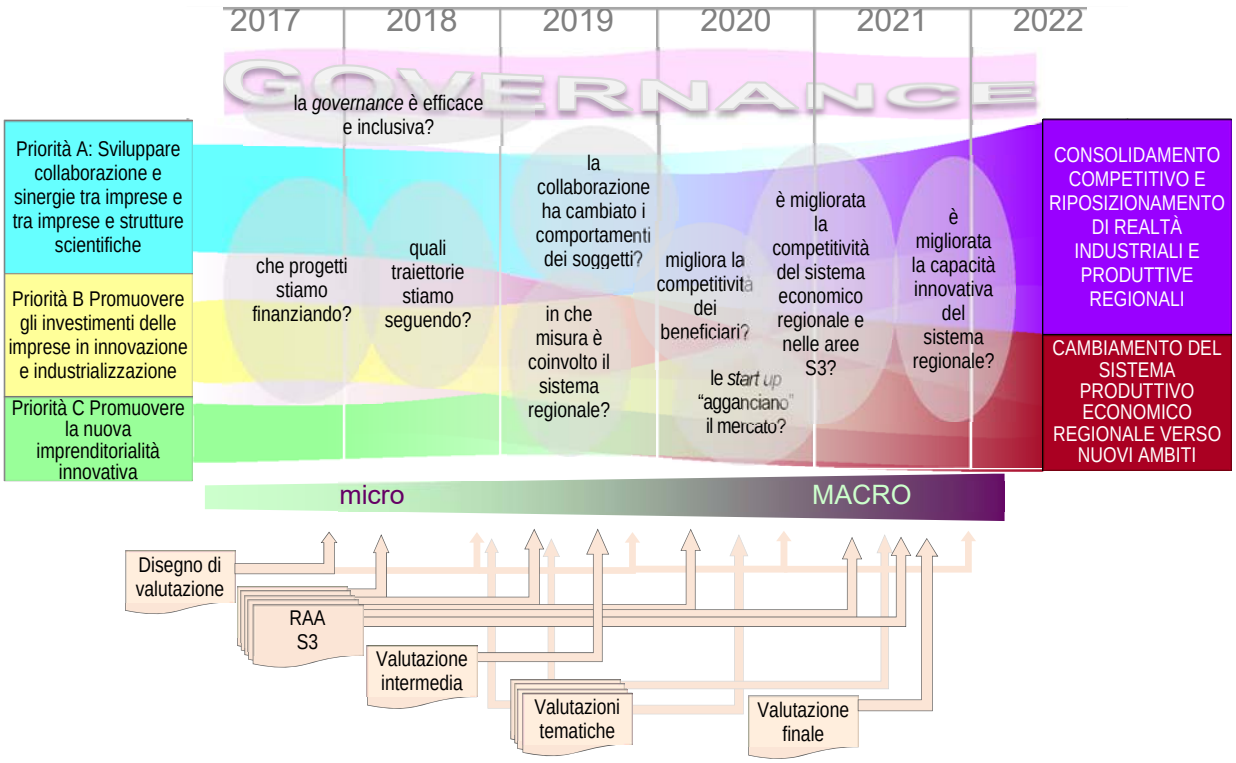
A scandire la tempistica è il processo attuativo e la graduale manifestazione delle realizzazioni, dei risultati e degli impatti. Nello svilupparsi di questo processo emergono domande di valutazione che appaiono appropriate per ciascuna fase, sia perché progressivamente maturano le condizioni di valutabilità 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.

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



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

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 un'altra nel corso del servizio in oggetto.

Al momento in cui viene redatto il primo aggiornamento del Disegno di valutazione (dicembre 2018), sono stati già definite due delle tematiche che hanno costituito (la prima) e costituiranno (la seconda) l'oggetto degli approfondimenti: i) il modello di *governance* della S3 del Friuli Venezia Giulia; ii) le attività collaborative di R&S.

Di seguito sono quindi illustrate le proposte metodologiche relative alle due tematiche appena menzionate.

3.1 IL MODELLO DI *GOVERNANCE* DELLA S3 DEL FRIULI VENEZIA GIULIA

3.1.1 Oggetto della valutazione e obiettivi dell'approfondimento tematico

Il primo Rapporto tematico di valutazione è focalizzato sul sistema di *governance* della S3 e sul percorso seguito per giungere a definire la "strategia regionale per la specializzazione intelligente".

L'approfondimento valutativo in oggetto intende comprendere l'adeguatezza del sistema di *governance* adottato dal Friuli Venezia Giulia rispetto ai compiti e alle funzioni che hanno caratterizzato la definizione della Strategia e la prima fase dell'attuazione, cercando al tempo stesso di capire come si stiano affrontando le fasi successive.

La S3 regionale si basa, infatti, su un complesso sistema di *governance*, i cui organi principali (cfr. tavola seguente) sono costituiti dalla Cabina di regia, dal Comitato strategico, dal Segretariato Tecnico e dall'Assemblea generale, cui si affiancano: da un lato la Giunta Regionale, cui competono le decisioni di carattere politico; dall'altro i Tavoli di lavoro a regia regionale, cui è stato affidato in particolare il compito di garantire il coinvolgimento attivo degli stakeholder delle 5 aree di specializzazione identificate.

Organo	*Funzioni principali*
Giunta Regionale	Indirizzo politico e responsabilità complessiva
Servizi coordinatori della S3	Coordinamento generale delle attività
Cabina di regia	Direzione ed attuazione della S3
Segretariato tecnico	Supporto tecnico ed operativo alla Cabina di regia e al Comitato Strategico
Tavoli di lavoro a regia regionale	Supporto alla revisione e all'attuazione della strategia
Assemblea generale dei portatori d'interesse	Verifica dell'attuazione della S3 e proposta di nuove tematiche d'interesse
Comitato Strategico	Raccordo fra l'Amministrazione regionale e i principali portatori d'interesse

3.1.2 Domande di valutazione

L'analisi in oggetto si pone principalmente l'obiettivo di dare risposta alle domande di valutazione di seguito indicate:

- ❑ In che modo il processo è stato condotto e con quali (eventuali) criticità?
- ❑ Qual è stata la partecipazione effettiva degli *stakeholder*?

- ❑ Qual è il giudizio degli *stakeholder* riguardo alle attività cui hanno partecipato e al contributo personalmente offerto?
- ❑ Qual è il giudizio sui risultati finali del processo decisionale?
- ❑ Qual è l'opinione dei partecipanti sui risultati conseguiti, anche in rapporto all'impegno profuso?

3.1.3 Approccio metodologico

La metodologia per dare risposta a queste domande prevede sia una fase preliminare di analisi desk di tutta la documentazione principale esistente, sia la realizzazione di tre indagini dirette attraverso la somministrazione di questionari on line alle principali categorie di soggetti coinvolti o comunque invitati a partecipare al processo di definizione della S3 regionale.

Più in particolare, la fase desk prevede la raccolta e l'analisi di tutti i principali documenti prodotti nei processi decisionali posti in essere nella programmazione ed attuazione della S3 in FVG, con riferimento sia alla prima fase (novembre 2014-marzo 2015), che ha portato alla definizione del primo documento concernente la "strategia regionale per la specializzazione intelligente", sia alla seconda fase (2016-2017) che ha comportato la revisione delle traiettorie tecnologiche delle cinque aree di specializzazione individuate.

L'analisi preliminare della documentazione esistente ha la finalità principale di:

- ❑ identificare gli elementi salienti del modello di *governance* della S3 adottato dal Friuli Venezia Giulia;
- ❑ ricostruire come si sia effettivamente sviluppato il percorso della S3 regionale;
- ❑ raccogliere alcune prime indicazioni sul livello di partecipazione delle diverse categorie di *stakeholder* alle attività consultive e agli eventi organizzati sul territorio regionale nelle varie fasi del processo;
- ❑ verificare l'accessibilità dei principali documenti prodotti;
- ❑ raccogliere elementi per confrontare il modello teorico, con la realtà fattuale;
- ❑ individuare, con maggiore precisione, i *target* della successiva analisi di campo;
- ❑ definire i modelli di questionario da proporre alle diverse categorie di soggetti da coinvolgere nelle indagini successive.

Per quanto riguarda le 3 rilevazioni dirette, da realizzare attraverso la somministrazione di un questionario *on line*, si precisa quanto segue.

La prima indagine è rivolta ai promotori ed agli animatori dei processi di *governance*, a partire dai coordinatori della S3 regionale, dai rappresentanti del Segretariato Tecnico e della Cabina di Regia, per poi passare ai coordinatori dei cluster e ai facilitatori dei tavoli di lavoro.

La seconda e la terza indagine hanno invece come target di riferimento gli stakeholder che sono stati invitati a partecipare al processo di definizione e messa a punto della strategia S3, per esprimere le proprie opinioni personali o, più spesso, per rappresentare gli interessi delle strutture di riferimento (singole imprese, istituti di ricerca, università, enti di formazione, associazione imprenditoriali, centri di trasferimento tecnologico, ecc.).

3.1.4 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.

Le fonti primarie sono invece costituite da:

- i coordinatori della S3 regionale;

- i membri del Segretariato tecnico e della Cabina di regia;
- i coordinatori dei *cluster* e i facilitatori dei tavoli di lavoro;
- gli *stakeholder* regionali e i partecipanti ai tavoli di lavoro.

3.1.5 La tempistica

Il rapporto sulla tematica in esame è stato consegnato nell'aprile del 2018, e la corrispettiva nota metodologica nel novembre precedente.

3.2 LE ATTIVITÀ COLLABORATIVE DI R&S

3.2.1 Oggetto della valutazione e obiettivi dell'approfondimento tematico

L'oggetto del secondo approfondimento tematico riguarda i progetti collaborativi di R&S finanziati nell'ambito dell'azione 1.3 del POR FESR volta a promuovere lo sviluppo di nuove tecnologie sostenibili, di nuovi prodotti e/o nuovi servizi.

L'obiettivo primario dell'analisi valutativa è quello di comprendere se, e in che misura, la collaborazione stia portando a modificare i comportamenti dei diversi soggetti coinvolti nei progetti di R&S, a partire naturalmente dalle imprese di piccola e media dimensione che rappresentano i beneficiari principali dell'intervento.

3.2.2 Domande di valutazione

L'approfondimento in oggetto vuole rispondere innanzi tutto ad una delle principali domande valutative richiamate nel Disegno di valutazione e cioè: "la collaborazione sta cambiando i comportamenti dei soggetti?". Più nello specifico si vuole comprendere se, ed in che modo, le collaborazioni attivate attraverso ola realizzazione di progetti di R&S finanziati abbiano determinato – o possano comunque determinare nel prossimo futuro – un innalzamento permanente della propensione e disponibilità a collaborare, anche al di là dello specifico progetto realizzato, valutando al contempo i cambiamenti osservabili sui soggetti coinvolti nelle attività collaborative di R&S e gli effetti prodottisi.

La domanda richiamata in precedenza sottintende, pertanto, almeno tre principali domande valutative, di seguito brevemente riassunte:

- quali sono le caratteristiche salienti dei progetti di R&S sviluppati in forma collaborativa dalle imprese e quali forme di *network* sono state effettivamente create (numerosità e tipologia dei soggetti coinvolti, forme e caratteristiche delle relazioni attivate, ruolo dei diversi soggetti coinvolti nelle reti, finalità del progetto di R&S, traiettoria tecnologica perseguita, ecc.)?
- quali cambiamenti sono osservabili nelle imprese coinvolte nelle attività collaborative durante la realizzazione o ad immediata conclusione dei progetti, in termini di: comportamenti innovativi (es. acquisizione di conoscenze e competenze tecnologiche e/o manageriali; coinvolgimento permanente in reti di cooperazione tecnologiche; inserimento in azienda di personale qualificato, ecc.) ed, eventualmente, di input (spese in R&S, ricercatori occupati in azienda) e output innovativi (nuovi prodotti/nuovi processi produttivi o altre forme di innovazione introdotte)?
- quali modifiche si sono prodotte negli atenei e negli enti di ricerca e trasferimento tecnologico coinvolti nelle attività di R&S, in termini di realizzazione delle attività di ricerca, trasferimento dei risultati sul mercato, organizzazione interna, propensione a collaborare con le imprese di piccola e media dimensione, ecc.?

3.2.3 Approccio metodologico

La metodologia proposta per rispondere a queste domande comprende una preliminare fase di analisi *desk* dei dati di monitoraggio e della documentazione progettuale eventualmente disponibile e una successiva fase di campo, da realizzare attraverso la somministrazione *on line* di un questionario ai referenti delle imprese e delle altre strutture (atenei, enti di ricerca e di trasferimento tecnologico) coinvolte nelle attività collaborative di R&S.

La fase *desk* riguarda – come anticipato – la raccolta e l'analisi dei dati e delle informazioni ricavabili dal sistema di monitoraggio.

Questa fase preliminare è finalizzata a:

- identificare con precisone i diversi soggetti coinvolti nelle attività collaborative di R&S;
- comprendere le caratteristiche più generali, la natura e le traiettorie tecnologiche dei progetti di R&S sviluppati in forma collaborativa e loro capacità di generare innovazioni di elevato contenuto tecnologico;
- verificare lo stato di avanzamento dei progetti;
- individuare, con maggiore precisione, i *target* della successiva analisi di campo;
- definire i modelli di questionario da proporre a questi soggetti, utilizzando le informazioni già disponibili e cercando di raccogliere quelle mancanti.

La successiva fase di analisi verrà realizzata attraverso la somministrazione *on line* di due diversi questionari semi strutturati ai referenti delle imprese e delle altre strutture coinvolte nei progetti finanziati, al fine di:

- comprendere il contributo e il ruolo effettivo di ciascun soggetto coinvolto nei progetti di R&S e le caratteristiche e la solidità delle relazioni instauratesi;
- valutare in che misura l'incentivo sia risultato determinante per spingere i soggetti beneficiari (imprese ed altre strutture) a realizzare il progetto collaborativo di R&S (grado di addizionalità della *policy*);
- raccogliere le opinioni dei soggetti coinvolti sulle aspettative più generali e sui risultati attesi;
- rilevare presso le imprese alcuni dati comportamentali e/o parametri economico-finanziari che assumono rilevanza per valutare la *policy* in oggetto (es. gli accordi in essere per l'innovazione; i canali di acquisizione delle informazioni rilevanti; la spesa in R&S sostenuta; il numero di addetti "dedicati" alle attività di R&S, le innovazione introdotte nel triennio precedente, ecc.);
- "fotografare" i cambiamenti eventualmente intervenuti a seguito dell'avvio/conclusione del progetto di R&S sia nelle imprese, che nelle altre strutture coinvolte, facendo un confronto fra la situazione "ex ante" e la situazione "ex post" (analisi *controfattuale*).

3.2.4 Fonti informative

La valutazione tematica si baserà sul ricorso congiunto a fonti primarie e secondarie.

La fonte primaria principale sarà costituita dalla rilevazione che si prevedere di realizzare con 2 diversi questionari da somministrare *on line* ai riferenti sia delle imprese che delle altre strutture (università, centri di ricerca, ecc.) coinvolte nei progetti finanziati nell'ambito dell'azione 1.3 del POR FESR.

Le fonti secondarie che si prevede di utilizzare sono rappresentate innanzi tutto dai dati e delle informazioni analitiche contenute nel sistema di monitoraggio. Accanto a queste, andrà altresì valutata, con i responsabili del POR FESR, l'eventuale disponibilità di ulteriori informazioni non riservate concernenti i progetti finanziati (ad esempio, i punteggi assegnati in fase di selezione dei progetti), laddove la loro consultazione da parte del Valutatore non fosse ovviamente in contrasto con la tutela della *privacy*.

3.2.5 La tempistica

Il rapporto sulla tematica in esame potrà essere realizzato entro il dicembre del 2019, mentre la relativa nota metodologica sarà presentata entro luglio.

Eventuali variazioni a questa tempistica potranno tuttavia essere apportate a seguito della decisione di avviare parallelamente l'attività del Rapporto Tematico sulla Revisione delle Aree/Traiettorie sul quale, al momento, sono necessari ulteriori approfondimenti.

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.

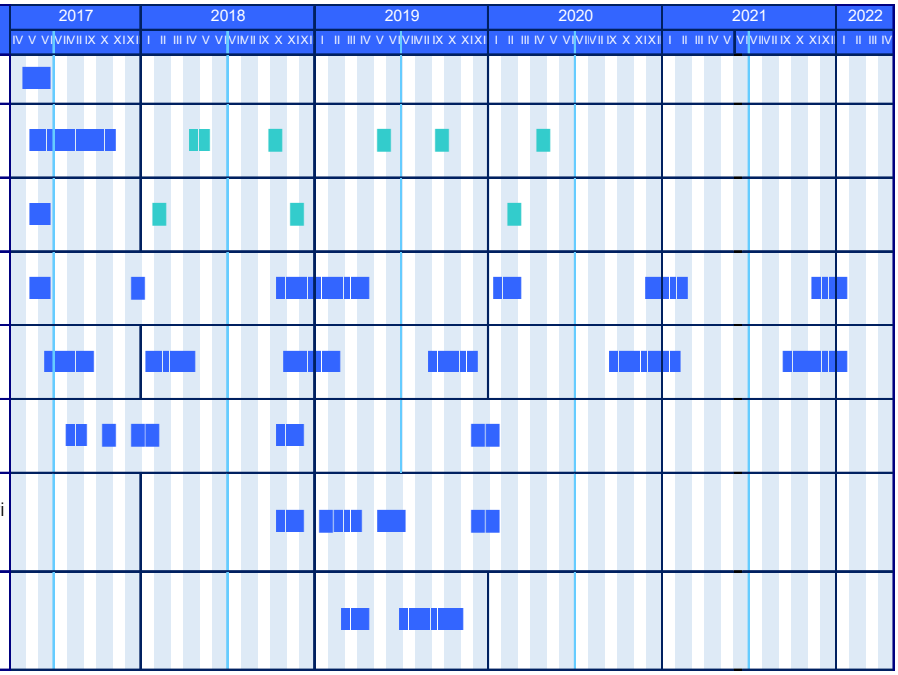
4.1 LE ATTIVITÀ DI STRUTTURAZIONE GENERALE

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.

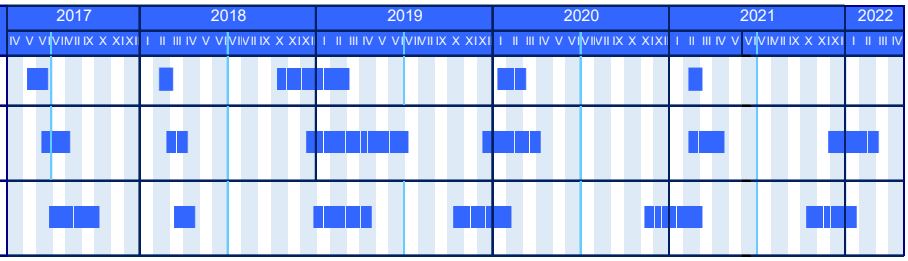
Attività	Fase	Output
Predisposizione di "Val.S3", il database di valutazione	S	Sito web condiviso
Definizione delle domande di valutazione, dei temi di approfondimento, dei peer review	S	Bozza delle tematiche soggette ad approfondimento
Individuazione interlocutori e possibili fonti primarie	S	Elenco classificato di interlocutori e fonti – Mailing list
Ricognizione 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
Individuazione e condivisione dei criteri di giudizio per la definizione degli indicatori di programma più appropriati	S	Elenco condiviso dei criteri per azione
Formalizzazione del quadro logico della gerarchia degli obiettivi e individuazione degli indicatori corrispondenti ai principali criteri	S	Quadro logico rivisto della Strategia. Elenco degli indicatori proposti



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.

Attività	Fase	Output
Individuazione delle fonti di monitoraggio e loro interrogazione	O	Elenchi operazioni e beneficiari alla data x
Analisi dei dati di monitoraggio per i diversi interventi	A	Bozza report sullo stato di attuazione
Interviste con i responsabili dell'attuazione e confronti con il Valutatore dei P.O.	O	Annotazioni qualitative su interventi finanziati



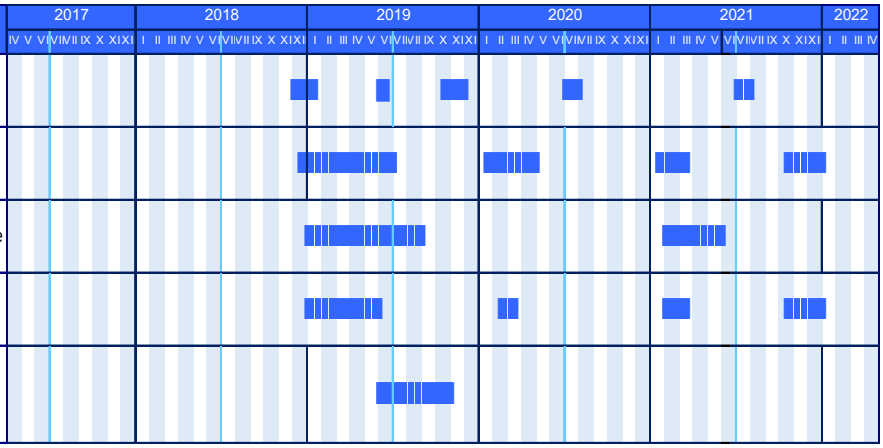
Per questa ragione si prevede, oltre ad un impegno iniziale piuttosto concentrato, anche un periodico aggiornamento ed integrazione degli output prodotti.

4.3 LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: QUALI TRAIETTORIE STIAMO SEGUENDO?

Con questa domanda si vuole conoscere la natura e il profilo delle innovazioni sviluppate, approfondendo in particolare il punto seguente:

- in che misura le innovazioni realizzate nell'ambito dei progetti sono effettivamente riconducibili alle aree di specializzazione ed alle relative traiettorie di sviluppo identificate nella S3?

Attività	Fase	Output
Raccolta dei risultati analitici delle valutazioni di merito dei progetti presentati	O	Tabelle dei punteggi per progetto/criterio
Analisi e classificazione del contenuto dei progetti finanziati	A	Dbase dei progetti classificati in base a parole chiave qualificanti
Analisi dell'attribuzione dei progetti a traiettorie ed eventuale revisione	A	Prospetto progetti/traiettorie
Analisi dell'incidenza delle singole traiettorie sulle priorità della S3 e sui cambiamenti attesi	A	Matrici traiettorie/priorità e traiettorie/cambiamenti attesi
Focus group sulla relazione tra progetti e traiettorie S3 con NUVV, Comitato strategico, rappresentanti del Comitato di valutazione	O	Revisione del prospetto progetti/traiettorie, individuazione nuove traiettorie



4.4 LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: LA COLLABORAZIONE HA CAMBIATO I COMPORTAMENTI DEI SOGGETTI?

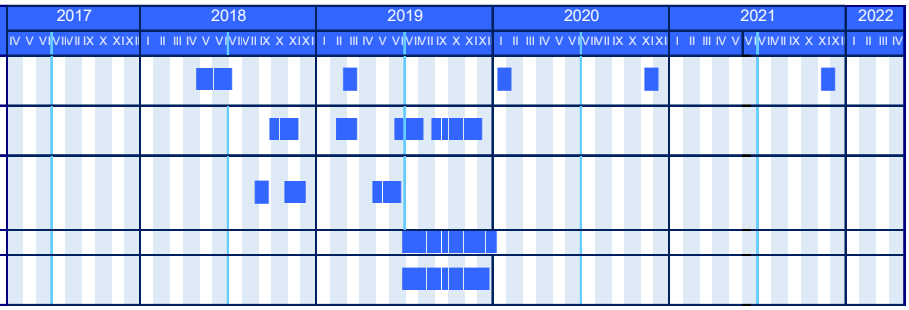
La domanda in oggetto sottintende almeno tre principali ambiti valutativi:

- quali sono le caratteristiche dei network creati (soggetti coinvolti, tipo e quantità di relazioni attivate, ecc.) e dei progetti di R&S sviluppati in forma collaborativa dalle imprese;
- quali effetti addizionali si sono prodotti sulle imprese coinvolte nelle reti dopo la conclusione dei progetti, in termini di: input (es. spese in R&S); output (innovazioni di prodotto/processo e brevetti) e 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.)

- quali effetti addizionali si sono prodotti negli atenei e negli enti di ricerca in termini di realizzazione della ricerca, trasferimento dei risultati sul mercato, organizzazione interna ecc.

Attività	Fase	Output
Raccolta documentale dei progetti di collaborazione	O	Archivio documentale
Analisi della documentazione dei progetti di collaborazione	A	Note su aspetti qualitativi e quantitativi dei progetti
Predisposizione questionari per i partecipanti dei progetti di collaborazione	S	Questionari on line (differenziati per aziende, atenei, enti di ricerca)
Analisi delle reti/partnership create	O	Report degli studi di caso
Interviste CAWI ai partecipanti dei progetti di collaborazione	O	Report risultati interviste

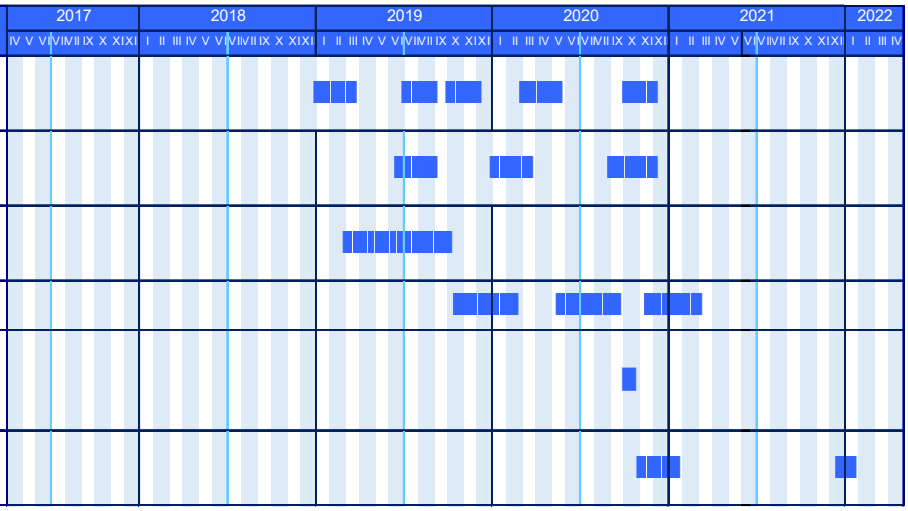


Questa tematica è oggetto dell'approfondimento tematico di cui al § 3.2, cui senz'altro si rimanda per il dettaglio.

4.5 LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: MIGLIORA LA COMPETITIVITÀ DEI BENEFICIARI?

L'attenzione della domanda si concentra sui possibili effetti addizionali generati nelle imprese beneficiarie dall'innovazione introdotta in relazione, ad es., alla realizzazione di un nuovo prodotto, all'adozione di un nuovo processo, all'apertura di nuovi canali di vendita, all'introduzione di cambiamenti nell'area organizzativa/gestionale, ecc.

Attività	Fase	Output
Individuazione e classificazione dei progetti finalizzati al miglioramento della competitività	S	Elenco progetti e relativi riferimenti
Analisi documentazione progetti per la competitività	S	Quadro degli effetti attesi e degli aspetti critici per tipologia di progetto
Predisposizione dei questionari da proporre ai beneficiari e non beneficiari	S	Questionari on line differenziati per tipologia di progetto
Interviste CAWI ai beneficiari dei progetti per investimenti in innovazione	O	Report risultati interviste
Raccolta dei bilanci delle imprese beneficiarie e di un campione di controllo relativi agli esercizi precedenti e successivi all'intervento	O	Archivio dei bilanci di beneficiari e non beneficiari
Analisi dell'evoluzione dei parametri economico/finanziari dopo l'attuazione dei progetti e nel gruppo di controllo	A	Tabelle e grafici su effetti lordi e netti dei progetti in termini di competitività

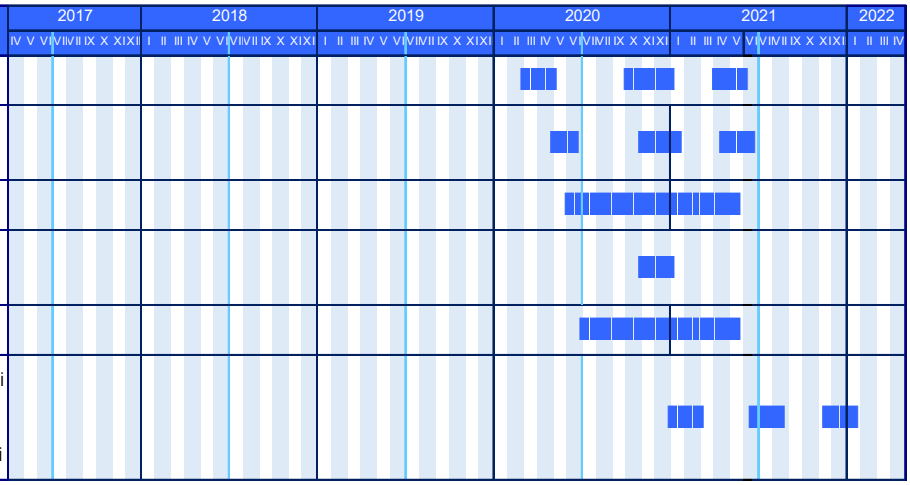


4.6 LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: LE START UP "AGGANCIANO" IL MERCATO?

Ancorché la domanda si concentri su un preciso aspetto/momento della vita (auspicabile) di una start-up, le attività di indagine pongono particolare attenzione alla genesi dell'iniziativa: agli obiettivi, ai soggetti, alle motivazioni; per poi passare all'analisi quantitativa e qualitativa dei risultati conseguiti dall'azienda, in particolare rispetto all'inserimento sui mercati.

La collocazione delle attività negli ultimi anni del servizio riflette l'ipotesi che il percorso di realizzazione e di crescita delle start-up richieda tempi non brevi, e che un'indagine svolta presso gli interessati offre risposte significative a condizione che l'azienda abbia avuto modo di conseguire risultati concreti e misurabili.

Attività	Fase	Output
Raccolta della documentazione progettuale relativa alle start-up	O	Archivio documentale
Analisi della documentazione progettuale relativa alle start-up e individuazione possibili approfondimenti	A	Note su aspetti qualitativi e quantitativi dei progetti di start-up
Studi di caso di start-up innovative finanziate	O	Report degli studi di caso
(alternativa se numerosità elevata) Predisposizione del questionario da proporre ai titolari di start-up	S	Questionario on line
Interviste CAWI ai titolari di progetti di start-up e di eventuali progetti respinti	O	Report risultati interviste
Analisi e confronti con dati riferiti ad eventuali gruppi di controllo in termini di tassi di spravvivenza	A	Statistiche e note su tassi di sopravvivenza delle start-up finanziate e confronto con benchmarks opportuni

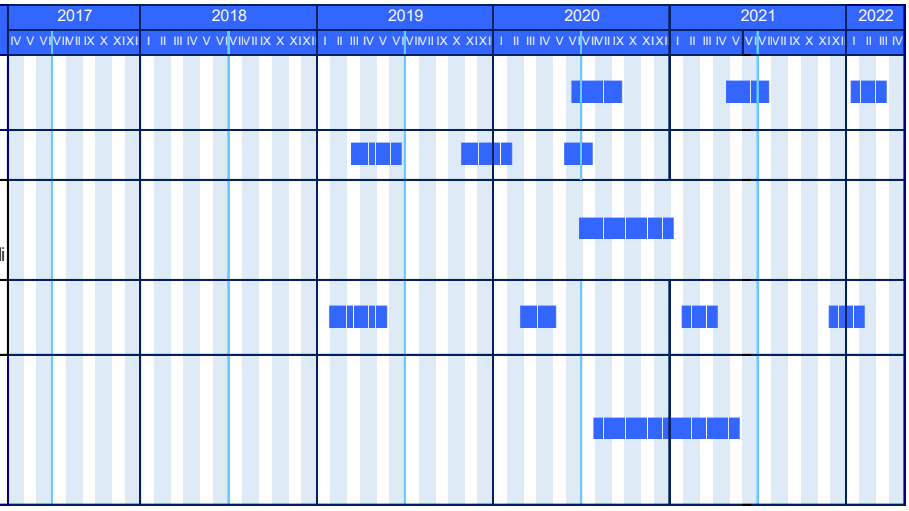


4.7 LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: IN CHE MISURA È COINVOLTO IL SISTEMA REGIONALE?

La finalità di questa domanda è di determinare la quota del sistema produttivo regionale direttamente interessata dagli interventi finanziati dalla strategia S3, per poter poi stimare il contributo alle dinamiche macro che saranno analizzate successivamente (cfr. punto seguente). Saranno quindi calcolati una serie di indicatori, basati ad es. su rapporti percentuali, relativi alle diverse tipologie di intervento finanziate - dirette ed indirette – rispetto ai pertinenti aggregati macro disponibili per la regione.

In questo stesso contesto, si cercherà altresì di definire il peso che hanno avuto i singoli cluster nel determinare la quota del sistema produttivo regionale direttamente interessata agli interventi della S3.

Attività	Fase	Output
Raccolta di dati statistici su numerosità e dimensioni nella regione FVG dei settori e comparti target delle politiche della S3	O	Dati ed informazioni disaggregate per settore e comparto (ATECO)
Raccolta elenchi aziende appartenenti ai cluster interessati alla S3	O	Elenco delle aziende appartenenti a cluster
Analisi strutturale delle aziende beneficiarie	A	Tabella della numerosità dei beneficiari classificati per caratteristiche strutturali
Determinazione dell'incidenza dei beneficiari del S3 sui relativi settori/comparti di appartenenza	A	Tassi "di copertura" della Strategia negli ambiti pertinenti
Definizione della quota di aziende beneficiarie appartenenti a cluster in rapporto alle imprese beneficiarie totali e in rapporto alle imprese appartenenti a cluster totali	A	Tassi "di copertura" della Strategia nell'ambito dei cluster e tassi di rappresentazione dei cluster nell'ambito della Strategia



4.8 LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: È MIGLIORATA LA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA ECONOMICO REGIONALE E NELLE AREE DI SPECIALIZZAZIONE DELLA S3?

La domanda si concentra ovviamente sulle aree di specializzazione che per prime dovrebbero registrare gli effetti della strategia S3. Tali effetti saranno ricercati, nella trasformazione produttiva e nel consolidamento competitivo delle aziende, nell'aumento delle imprese e dell'occupazione nelle aree considerate, nell'acquisizione di vantaggi comparati nell'export di beni e servizi, nella varietà delle competenze

tecnologiche e produttive nella regione, nella competitività del sistema regionale in settori caratterizzati da competenze "rare"?

La tempistica è caratterizzata da una prima fase rivolta alla perimetrazione delle aree ed alla individuazione e verifica delle fonti statistiche da utilizzare, nonché di costruzione degli indicatori e dei benchmark. Gli elementi davvero rilevanti per l'analisi dei reali effetti della S3, potranno però emergere solo negli ultimi mesi del servizio, considerato anche l'inevitabile ritardo temporale che caratterizza molti dei dati qui rilevanti.

Attività	Fase	Output	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Identificazione delle categorie/sottocategorie merceologiche riconducibili ai settori interessati dagli interventi della S3 regionale	S	Elenco di codici categoria – sottocategoria rilevanti						
Raccolta dati statistici sull'export del FVG per le categorie/sottocategorie precedentemente individuate (banca dati Coeweb sull'export)	O	Tavola dei dati dell'export settoriale						
Scelta e costruzione degli indicatori di competitività da utilizzare nell'analisi	S	Indicatori di competitività						
Identificazione di opportuni benchmark (ad esempio regioni della stessa macro area geografica o regioni con profili di specializzazione simili)	S	Elenco di regioni e relativi dati dell'export						
Analisi del posizionamento competitivo nel contesto italiano del FVG nei comparti di specializzazione della S3	A	Tabelle, grafici e note						
Analisi delle dinamiche temporali dell'export anche attraverso il ricorso a tecniche statistiche "shift and share" al fine di isolare la specificità della performance realizzata dal Friuli dal trend nazionale o macro-regionale	S	Note sulle dinamiche della competitività dei settori S3 corredati di dati e figure						

4.9 LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: È MIGLIORATA LA CAPACITÀ INNOVATIVA DEL SISTEMA REGIONALE?

Attività	Fase	Output	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Raccolta e analisi dei dati per la costruzione di indicatori specifici su innovazione e ricerca a livello regionale, finalizzati alla valutazione della performance innovativa regionale in relazione alle altre regioni italiane ed europee	O	Tavole di dati						
Identificazione di opportuni benchmark (ad esempio regioni della stessa macro area geografica o regioni con caratteristiche simili in termini di sistema dell'innovazione)	S	Tavole di dati per le regioni selezionate						
Raccolta e analisi dei dati brevettuali distinti per area tecnologica	O	Archivio di dati sui brevetti						
Analisi integrata delle informazioni derivanti dall'analisi degli indicatori e dei risultati delle attività valutative sulle misure specifiche di sostegno all'innovazione	A	Note sulle dinamiche della competitività del FVG a confronto con altre regioni, corredati di dati e figure						

Questa domanda allarga il raggio dell'osservazione all'intero sistema regionale, per analizzare se e come è la capacità innovativa è nel suo complesso aumentata. Ciò sarà osservato attraverso: l'intensità degli investimenti in attività di R&S a livello regionale sia da parte del pubblico che dei privati; la quantità dei

ricercatori occupati nella regione, la percentuale di imprese che introducono innovazioni, l'attività di collaborazione per l'innovazione tra le imprese, ecc.

La tempistica presenta modalità e caratteristiche analoghe a quelle esaminate con riferimento alla domanda precedente.

4.10 LA RISPOSTA ALLA DOMANDA: LA GOVERNANCE È EFFICACE E INCLUSIVA?

Gli aspetti che vanno considerati per rispondere a questa domanda, riguardano:

- il modello di governance rispetto alla capacità di garantire l'integrazione effettiva dei diversi strumenti di Programmazione che concorrono all'implementazione della S3,
- la trasparenza e l'efficacia del modello di governance,
- l'inclusività del modello di governance e la sua capacità di favorire l'effettivo coinvolgimento dei diversi portatori d'interesse nella definizione, implementazione e eventuale revisione della strategia,
- la credibilità e l'autorevolezza del modello di governance presso gli attori del territorio, ed il riconoscimento ad esso di un'effettiva capacità di ispirare, indirizzare e governare la strategia dell'innovazione nella regione,
- l'influenza sulle eventuali modifiche apportate alla S3 dei risultati via via raggiunti nonché di ulteriori processi di scoperta imprenditoriale successivi alla definizione della strategia.

Attività	Fase	Output	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Raccolta della documentazione relativa alla programmazione, alla gestione ed alla sorveglianza della S3	O	Archivio documentale						
Predisposizione di un questionario relativo ad esperienze e risultati dei processi di governance per promotori e animatori dei processi di governance	S	Questionario on line						
Interviste a promotori e animatori dei processi di governance	O	Report risultati interviste						
Raccolta recapiti soggetti coinvolti nei processi di governance	S	Mailing list per categoria						
Predisposizione di un questionario relativo ad esperienze e risultati dei processi di governance per stakeholder	S	Questionario on line						
Interviste ai soggetti partecipanti ai processi di governance	O	Report risultati interviste						
Acquisizione recapiti soggetti rappresentativi del mondo imprenditoriale e della ricerca non coinvolti nei processi di governance	S	Mailing list						
Predisposizione di un questionario relativo ade esperienze e risultati dei processi di governance	S	Questionario on line						
Intervista a soggetti estranei ai processi di governance	O	Report interviste						
Raccolta e analisi dei documenti S3 relativi ad altre regioni europee	O	Raccolta di documenti						
Analisi delle eventuali modifiche introdotte nel sistema di governance	S	Nota relativa alle eventuali modifiche						

Questa tematica è oggetto dell'approfondimento tematico di cui al § 3.1, cui senz'altro si rimanda per il dettaglio.

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, rispettivamente, realizzati nel corso del 2019 e del 2021.

Il *focus* di entrambi i Rapporti è sui risultati della Strategia e sulla sua efficacia, con riferimento sia agli obiettivi che ai cambiamenti attesi.

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 e solo in minima parte già conclusi. Nel Rapporto finale, oltre che su questi elementi, si potrà contare anche sui risultati delle valutazioni tematiche, delle analisi svolte sul campo e su di una serie di indicatori di contesto più significativa.

Sia il Rapporto intermedio che quello finale, comunque, si baseranno sull'insieme dei dati, delle informazioni, delle analisi e dei giudizi 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.

5.1.4.1 Il Rapporto di valutazione intermedia

Come già anticipato, il Rapporto di valutazione intermedia avrà l'obiettivo principale di fare il punto sullo stato d'attuazione della S3 regionale, focalizzando l'attenzione sul numero, sulla tipologia e sulla natura degli interventi finanziati e – almeno in parte – già realizzati, nonché sui risultati finora conseguiti (laddove già emersi), ponendoli in relazione con gli obiettivi perseguiti dalla Strategia.

Più in particolare, tale Rapporto si pone l'obiettivo di dare risposta ad alcune delle principali domande valutative formulate nel percorso di lavoro già descritto in precedenza, fra cui:

- Che progetti stiamo finanziando?
- Quali traiettorie stiamo seguendo?
- In che misura è (per il momento) coinvolto il sistema regionale?
- È migliorata (sta migliorando) la capacità innovativa del sistema regionale?

La metodologia d'analisi proposta per dare risposta ai suddetti quesiti valutativi si baserà principalmente sull'analisi *desk* di dati e informazioni ricavabili da fonti di carattere secondario. Più in particolare, le principali fonti cui si prevede di fare ricorso per la redazione del Rapporto Intermedio sono rappresentate da:

- i micro dati di monitoraggio relativi a tutte le principali azioni che concorrono all'attuazione della S3 regionale;
- i punteggi assegnati ai progetti finanziati al termine delle procedure di selezione, almeno per quelle azioni per le quali tali punteggi verranno messi effettivamente a disposizione del Valutatore;
- le informazioni qualitative riguardanti i singoli progetti finanziati che potranno essere raccolte dal Valutatore direttamente sul *web*;
- infine, i dati e i principali indicatori statistici messi a disposizione da fonti istituzionali e riguardanti, in particolare: il sistema regionale della ricerca e dell'innovazione; l'articolazione del tessuto imprenditoriale regionale e l'andamento dell'export nei settori della S3.

L'analisi dei dati di monitoraggio sarà volta a ricostruire un quadro di dettaglio delle azioni e delle relative linee d'intervento fino ad oggi finanziate, in termini di: natura e caratteristiche degli interventi finanziati (es. descrizione tipologica degli interventi, eventuale natura integrata, entità della spesa programmata, ecc.); avanzamento progettuale (concluso, in corso di realizzazione, revocato, sospeso); traiettorie tecnologiche perseguite; numero e caratteristiche dei soggetti beneficiari (es. dimensione e natura giuridica, localizzazione geografica, ambito S3 d'appartenenza, ecc.); numero e caratteristiche dei soggetti destinatari, laddove pertinenti (ad es. per le azioni della S3 finanziate dal POR FSE) e così via.

Le suddette analisi, che si baseranno sui dati di monitoraggio aggiornati a fine novembre 2018, consentiranno di dare in particolare risposta ai primi due quesiti valutativi precedentemente enunciati ed, al contempo, di porre le basi per poter poi rispondere anche alle altre domande valutative formulate, tenendo naturalmente conto anche dei dati scaturenti dalle analisi di contesto (es. per valutare in che misura è coinvolto il sistema imprenditoriale regionale).

I punteggi analitici assegnati in fase di selezione e predisposizione delle graduatorie, laddove saranno messi a disposizione del Valutatore, potranno consentire di ricavare ulteriori informazioni sulla tipologia e/o qualità degli interventi ammessi a finanziamento, per quanto riguarda, ad esempio, il contenuto innovativo insito nei progetti di R&S proposti, la validità tecnica, le prospettive di mercato, o ancora la significatività delle collaborazioni attivate e così via.

Le informazioni ricavabili dal *web* potranno essere anch'esse utilizzate per arricchire il quadro informativo e conoscere meglio la tipologia e la qualità degli interventi finanziati, ad esempio per quanto riguarda i progetti integrati finanziati attraverso la linea d'intervento 1.3.b.1, a ciascuno dei quali è dedicato uno specifico sito web di presentazione.

L'analisi di contesto sarà invece funzionale ad effettuare un inquadramento della situazione rilevabile nel territorio regionale e della sua più recente evoluzione, per consentire di condurre una prima valutazione dei cambiamenti eventualmente intervenuti, onde poterli poi mettere in connessione con gli interventi finanziati dalla S3, laddove si possa naturalmente rilevare l'esistenza di un nesso causa-effetto evidente.

Più in particolare, l'analisi di contesto si focalizzerà in primo luogo sul sistema regionale della ricerca e dell'innovazione e verrà condotta facendo ricorso agli indicatori che vengono abitualmente utilizzati a livello nazionale ed europeo per valutare la capacità innovativa dei sistemi regionali, a cominciare degli indicatori ISTAT contenuti nella "banca dati degli indicatori territoriali per le politiche di sviluppo" specificamente riferibili al tema "Ricerca ed innovazione".

Inoltre, per poter valutare in che misura sia effettivamente coinvolto nella Strategia il sistema regionale, verrà effettuata anche la ricostruzione del quadro delle imprese regionali operanti nei diversi ambiti d'intervento della S3. Tale ricostruzione si baserà sui più aggiornati dati di fonte ISTAT-Registro Statistico delle Unità Locali (ASIA-UL[5]), tenendo naturalmente conto dell'elenco puntuale dei codici ATECO che sono stati ricompresi in ciascun settore d'intervento della S3 regionale.

Infine, per valutare il livello di competitività dei principali settori oggetto d'intervento, verrà proposta anche una breve analisi dell'export regionale e della sua più recente evoluzione, sulla base dei più recenti dati messi a disposizione dall'ISTAT nella banca dati Coeweb[6]. Anche in questo caso, l'analisi verrà condotta facendo specifico riferimento ai settori S3 (come precedentemente identificati).

Tab. 4. Indice del rapporto di valutazione intermedia

Introduzione	*Breve introduzione in cui verranno riepilogati i termini contrattuali dell'incarico e i riferimenti metodologici concordati con la Committenza e definiti nel Disegno di valutazione.*
1. Obiettivi dell'analisi e principali domande di valutazione	*Il primo capitolo sarà interamente dedicato ad illustrare gli obiettivi generali delle analisi e a definire, più puntualmente, le domande di valutazione cui il Rapporto Intermedio intende dare risposta.*
2. Approccio e metodologie di valutazione utilizzate	*Il secondo capitolo illustrerà l'approccio metodologico utilizzato e le principali fonti di dati secondarie impiegate, facendo naturalmente riferimento alle diverse fasi del percorso valutativo*
3. Analisi del contesto di riferimento	*Il terzo capitolo conterrà un inquadramento della situazione di contesto rilevabile nel territorio regionale e della sua più recente evoluzione, focalizzando innanzi tutto l'attenzione su tutti gli aspetti più importanti che concorrono a definire e qualificare il sistema regionale della ricerca e dell'innovazione.* *Inoltre, tale capitolo conterrà anche una ricostruzione del quadro delle imprese regionali operanti nei diversi ambiti d'intervento della S3.* *Infine, verrà proposta anche una breve analisi dell'export regionale e della sua più recente evoluzione, sulla base dei più recenti dati messi a disposizione dall'ISTAT.*

[5] L'aggiornamento del Registro delle unità locali viene effettuato annualmente dall'ISTAT e viene realizzato attraverso un processo di normalizzazione ed integrazione delle informazioni provenienti sia da fonti amministrative, gestite da enti pubblici o da società private, sia da fonti statistiche. Attualmente i dati disponibili a livello territoriale nel datawarehouse dell'ISTAT sono aggiornati al 2015.

[6] Coeweb è il sistema informativo on-line completamente dedicato alle statistiche del commercio con l'estero che fornisce un ricco patrimonio informativo sui flussi commerciali con il resto del mondo. I dati sull'export regionale, articolati per gruppi ATECO (3 cifre), sono resi disponibili per trimestre a distanza di appena 2 o 3 mesi dalla conclusione del trimestre stesso. E' del tutto plausibile ipotizzare che, nel momento in cui verrà redatto il rapporto di Valutazione Intermedia, saranno utilizzabili anche i dati relativi all'ultimo trimestre del 2018.

4. L'analisi degli interventi attuati	*Il quarto capitolo si focalizzerà esclusivamente sull'analisi dei singoli interventi attuati nell'ambito della S3, in modo da consentire la ricostruzione di un quadro di dettaglio di ciò che è stato fino ad oggi finanziato e realizzato (in termini di numero e caratteristiche dei soggetti beneficiari, investimenti attivati, destinatari coinvolti, ambiti territoriali interessati, ecc.).* *La ricostruzione del quadro e l'analisi degli interventi attuati verrà effettuata avvalendosi dei dati di monitoraggio, oltre che di altre informazioni quali-quantitative che potranno essere eventualmente ricavate dall'analisi dei punteggi conseguiti dai progetti in fase di selezione ovvero direttamente sul web.*
5. Conclusioni e raccomandazioni	*L'ultimo capitolo conterrà un riepilogo delle principali conclusioni e la risposta ai quesiti valutativi formulati, sulla base delle analisi svolte e delle evidenze emerse.* *Al contempo, fornirà alcune indicazioni e suggerimenti del Valutatore che potranno essere d'ausilio sia per migliorare l'attuazione della S3, sia per apportarvi eventuali modifiche e/o correttivi, anche in vista del prossimo ciclo di programmazione.*

5.1.4.2 Il Rapporto di valutazione finale

Il Rapporto finale del 2021 rappresenta, per un verso, un aggiornamento del Rapporto intermedio (con cui condivide le finalità) e, per altro verso, un bilancio valutativo conclusivo della Strategia.

In esso dovranno quindi trovare risposta tutte le domande valutative intorno alle quali è stato impostato il servizio, ovvero:

1. Che progetti stiamo finanziando?
2. Quali traiettorie stiamo seguendo?
3. La collaborazione ha cambiato i comportamenti dei soggetti? (con riferimento alle prime evidenze)
4. Migliora la competitività dei beneficiari?
5. Le start up "agganciano" il mercato?
6. In che misura è coinvolto il sistema regionale?
7. È migliorata la competitività del sistema economico regionale e nelle aree di specializzazione della S3?
8. È migliorata la capacità innovativa del sistema regionale
9. La governance è efficace e inclusiva?

Anche se più ampio ed articolato nelle tematiche, il Rapporto finale avrà una struttura del tutto analoga a quella del Rapporto intermedio.

Per quanto riguarda l'articolazione metodologica del Rapporto, trattandosi del prodotto conclusivo, si può senz'altro rimandare a quanto illustrato per ciascuna domanda nel cap. 4.

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 rapporti di approfondimento previsti non sono quindi definiti a priori nel Capitolato, ma precisati nel corso dell'attuazione

Attualmente sono state individuate due tematiche e definite le relative proposte metodologie (cfr. § 3.1 e § 3.2). Un'ulteriore tematica oggetto di approfondimento potrà essere rappresentata dalla Revisione delle Aree/Traiettorie. Su di essa sono state condivise alcune riflessioni preliminari, ma devono essere ancora

definiti gli obiettivi, i modi e la fruibilità di un eventuale approfondimento, prima di procedere alla sua articolazione metodologica.

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;
- l'indice del Rapporto.

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 permette 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 in relazione agli eventi organizzati da JRC o da altri organismi. In ragione delle specifiche esigenze determinate da ogni evento, dovranno essere definiti la tempistica, le tematiche, la natura e i contenuti del supporto.

In generale, il supporto può 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.

Una primo contributo ha riguardato la predisposizione di una presentazione illustrativa della strategia e del percorso partecipato che ha condotto alla sua messa a punto.

Un secondo contributo è consistito nella rilettura critica, l'integrazione e la traduzione di un documento di *background* e delle slide predisposte dagli uffici regionali.

La natura del supporto previsto per altri due incontri di peer review dovrà essere definita a partire dal 2019.

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	"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 30/10/2019
Articolazione	In relazione ai progetti cui le imprese hanno partecipato si indagherà su: • il contributo e il ruolo effettivo di ciascun soggetto coinvolto nei progetti di R&S e la qualità delle relazioni instauratesi; • quanto l'incentivo sia risultato determinante per spingere i soggetti beneficiari (imprese ed altre strutture) a realizzare il progetto collaborativo di R&S (grado di addizionalità della *policy*); • le opinioni dei soggetti coinvolti sulle aspettative più generali e sui risultati attesi; • alcuni dati comportamentali e/o parametri economico-finanziari che assumono rilevanza per valutare la *policy* in oggetto (es. gli accordi in essere per l'innovazione; i canali di acquisizione delle informazioni rilevanti; la spesa in R&S sostenuta; il numero di addetti "dedicati" alle attività di R&S, le innovazione introdotte nel triennio precedente, ecc.); • i cambiamenti eventualmente intervenuti a seguito dell'avvio/conclusione del progetto di R&S sia nelle imprese, che nelle altre strutture coinvolte, facendo un confronto fra la situazione "ex ante" e la situazione "ex post" (analisi *controfattuale*).	
Fonti	Atenei, enti di ricerca, ecc. partecipanti ai progetti di collaborazione (Azione 1.3 del POR FESR)	Data programmata 30/10/2019
Articolazione	In relazione ai progetti cui gli enti hanno partecipato si indagherà su: • il contributo e il ruolo effettivo di ciascun soggetto coinvolto nei progetti di R&S e la qualità delle relazioni instauratesi; • le opinioni dei soggetti coinvolti sulle aspettative più generali e sui risultati attesi; • alcuni dati comportamentali e/o parametri economico-finanziari che assumono rilevanza per valutare la *policy* in oggetto (es. gli accordi in essere per l'innovazione; i canali di acquisizione delle informazioni rilevanti; la spesa in R&S sostenuta; il numero di addetti "dedicati" alle attività di R&S, le innovazione introdotte nel triennio precedente, ecc.); • i cambiamenti osservabili dopo la conclusione del progetto, con riferimento a: pubblicazioni; programmi di ricerca; offerta formativa; propensione a collaborare sistematicamente con il sistema imprenditoriale regionale; coinvolgimento permanente in reti di cooperazione tecnologiche; ecc..	

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	Per quanto concerne l'analisi dei *network*, l'approccio valutativo si baserà, oltre che sull'analisi della documentazione progettuale, su uno/due *studi di caso* da realizzare mediante interviste sul campo ai soggetti partecipanti al progetto, volte a: • 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	30/09/2020
Articolazione	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: • 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 *start up* innovative ad alta intensità di applicazione di conoscenza e alle iniziative di *spin off* dalla ricerca"	Data programmata	15/5/2021

Articolazione	Analizzare il modello imprenditoriale e il posizionamento competitivo delle neo imprese, focalizzando l'attenzione su aspetti quali: • 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; • 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 *start up* e i prodotti/servizi offerti; • le relazioni eventualmente esistenti con il sistema innovativo regionale, nazionale e/o internazionale? • le *performance* economiche ed occupazionali;

Domanda valutativa	"la governance è efficace e inclusiva?" (indagine di primo livello)	Tipo di indagine	Questionario on line
Fonti	promotori ed animatori dei processi di governance	Data programmata	30/01/2018
Articolazione	• 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	30/01/2018
Articolazione	• 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	30/01/2018
Articolazione	• 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, si è avuta l'opportunità di esaminare:

- una estrazione completa dei record (oltre 540) delle operazioni finanziate dal POR FESR, che è stato utilizzato principalmente per conoscerne la completezza e la funzionalità informativa, nell'attesa di condurre analisi più approfondite sui dati che saranno estratti per il Rapporto intermedio.

  Nel complesso, il dbase fornito appare adeguato a fornire un quadro completo dei progetti finanziati dal FESR, con dati identificativi essenziali relativi ai soggetti ed ai progetti. Gli uni e gli altri sono classificati con precisione rispetto ad una molteplicità di parametri (settore, dimensione, tipo di azienda, tipo di progetto, ecc), che risultano in alcuni casi interessanti per la valutazione. In particolare risulta utile la

classificazione per area e traiettoria, ed è indispensabile l'attribuzione di un codice identificativo che consente di ricostruire i partenariati finanziati dalla misura 1.3.b.

Sono inoltre stati forniti dall'Amministrazione i dati analitici dei punteggi raccolti dai progetti in sede istruttoria relativi ai 370 beneficiari delle misure 1.2 e 1.3, che consentono di comprendere il valore riconosciuto ai progetti finanziati.

Per conoscere maggiori dettagli qualitativi e quantitativi, si sono inoltre individuati e scaricati i *link* alle pagine illustrative di questi progetti (solo per la misura 1.3.b).

La disponibilità dei recapiti telefonici ed indirizzi di e-mail dei beneficiari consente di programmare azioni di rilevazione diretta.

- una estrazione esemplificativa dei record (circa 400) relativi alle operazioni finanziate dal FSE, anch'essa trasmessa con finalità di saggio, al fine di concordare la trasmissione dei dati occorrenti per il Rapporto intermedio.

  Il dbase fornisce pochi dati essenziali: la misura di riferimento, il titolo e lo stato del progetto, il nome e la natura del titolare, lo stato del progetto ed i pagamenti, ecc.

  L'attribuzione ad una specifica area S3 esiste solo per poco più di un terzo dei record: ciò dipende naturalmente anche dalla presenza di progetti "trasversali" alle diverse specializzazioni, ma costituisce un'ulteriore elemento di difficoltà di interpretazione dei dati.

  Nel caso degli interventi FSE, inoltre, dovrebbe esistere il dbase dei destinatari delle azioni di formazione con almeno i dati fondamentali di ognuno (sesso, età, titolo di studio, condizione professionale), ma questo non è stato trasferito.

  Soprattutto, i dati presenti nel dbase non forniscono elementi per poter contattare – telefonicamente o via e-mail – i responsabili.

- una estrazione dei 260 record relativi alle operazioni finanziate dal PSR che rientrano nelle azioni indirette della S3 (contenuti nelle misure 1, 4, 6, 7 e 16). Il dbase contiene informazioni essenziali sui beneficiari e gli importi, oltre ad una breve descrizione della natura dei progetti nel solo caso della misura 16, che è del resto la più complessa e rilevante per la S3.

  Anche in questo caso non sono resi disponibili i recapiti dei beneficiari.

Non si è avuta invece l'opportunità di esaminare i dati di monitoraggio puntuali riferiti agli interventi finanziati con fondi regionali, ad eccezione di quelli riferiti al bando Rilancimpresa relativo al settore dell'elettrodomestico.

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.

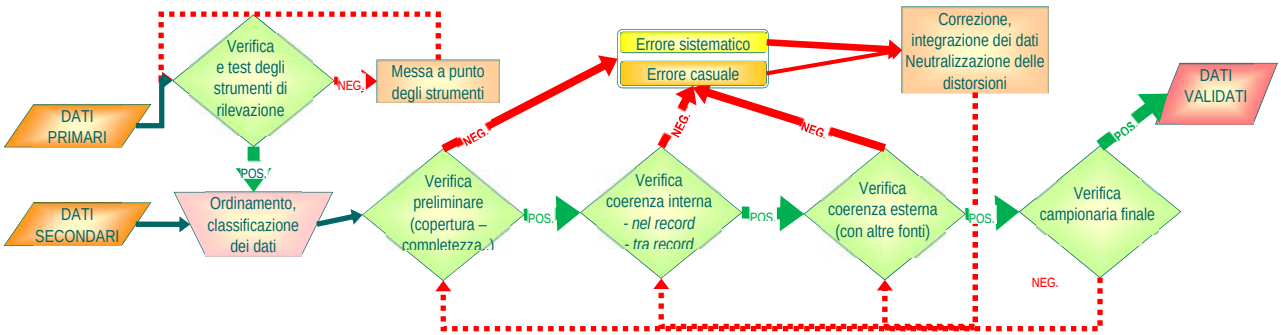
Nel caso delle fonti primarie, anche in considerazione della consistenza dell'impegno della rilevazione, la verifica più importante è quella preventiva, e riguarda tutti gli strumenti messi a punto per la rilevazione: la completezza e l'esattezza dell'elenco dei destinatari, l'efficacia del piano di 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. 5. 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. È 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. 5. 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. 6. Indicatori di realizzazione previsti nel documento S3 FVG

Priorità	*Indicatore*	*Fonte*
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 *start up* 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. 7. Indicatori di risultato già previsti nel documento S3 FVG

Priorita'	*Indicatore*	*Fonte*
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 biennale[7], 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. 8. 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 *start up* innovative operative dopo 3 anni dal finanziamento; N° *di start up* culturali e creative operative dopo 3 anni dal finanziamento; N° di *spin off* 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.

[7] 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.

7.5 L'APPROCCIO PER LA REVISIONE DEL SISTEMA DEGLI INDICATORI

Il supporto del valutatore alla individuazione e messa a punto di un sistema di indicatori quanto più possibile capace di rilevare i risultati e gli impatti attesi dalla Strategia, oltre che di merito (su cui i paragrafi precedenti), è anche di metodo.

Più in particolare, nel tentativo di "dar corpo e sostanza" ai due cambiamenti attesi verso cui tende la Strategia (cfr. Fig. 4) per comprendere se, e in che misura, questi stiano avvenendo, si ravvisa l'esigenza di fare emergere e di condividere - con il programmatore e con l'attuatore – i criteri qualitativi e quantitativi su cui tali cambiamenti andrebbero misurati.

Una volta definiti, questi criteri possono rappresentare la base per l'individuazione di nuovi indicatori (indicatori di cambiamento) o per il perfezionamento di quelli esistenti.

La metodologia proposta prevede la collaborazione attiva dei componenti dei soggetti responsabili della programmazione e dell'attuazione della Strategia, e si articola nelle fasi descritte di seguito.

- Il valutatore definisce il campo e le regole dell'esercizio, lanciando una prima proposta di criteri che potrebbero essere associati agli interventi diretti e indiretti della S3. Questa è intesa soprattutto a condividere il metodo e gli strumenti, nonché a fornire esempi concreti, oltre che temi di riflessione.
- Il secondo passo è quello di raccogliere le riflessioni autonome e le proposte dei soggetti coinvolti, che dovrebbero seguire le poche regole poste in premessa.

  L'obiettivo di questa prima fase è quello di convogliare l'attenzione di tutti gli interessati, e in special modo dei responsabili della programmazione e dell'attuazione sui risultati attesi dagli interventi e su come questi dovrebbero determinare i "cambiamenti attesi", cercando sempre di dare corpo concreto e verosimile a tali attese. È importante, in questa fase, la concretezza nella rappresentazione del criterio (ovvero: cosa mi aspetto che succeda, a chi, in che modo ecc.), e non bisogna invece troppo essere condizionati dalla misurabilità del criterio, ovvero dalla possibilità di tradurlo in indicatore.

  Questo rappresenta già, in sé, un momento di consolidamento della percezione della strategia S3 in tutti quelli che vi partecipano (a partire dal valutatore).
- Il terzo passo consiste nell'assemblaggio di tutti i criteri suggeriti dai diversi soggetti, in un loro riesame complessivo, e nella definizione di una lista ragionata, che potrà essere condivisa tra gli stessi soggetti che hanno fornito i loro contributi, qualora si possa ancora avere la loro attenzione.

  Questo passaggio mira a creare la convergenza tra criteri simili o sovrapponibili, a semplificare l'elenco dei criteri, ad omogeneizzarne forma e contenuto e, in definitiva a riflettere in maniera equilibrata il quadro dei risultati attesi dalla strategia.
- Il quarto passo consiste nella traduzione dei criteri in obiettivi operativi/specifici e nella rappresentazione grafica dei nessi tra questi e gli interventi – da una parte – e i cambiamenti attesi – dall'altra -. Il risultato è la rappresentazione del quadro logico della strategia.
- Parallelamente, il quinto passo, consiste nell'individuazione ed analisi degli elementi di misurabilità connessi ad ogni singolo criterio (revisionato).
- Il sesto passo è quello di definire gli indicatori di cambiamento e di fornire gli elementi necessari alla loro quantificazione e calcolo
- In questa fase possono darsi diverse fattispecie: alcuni criteri sono immediatamente traducibili in un indicatore pertinente ricavabile da fonti secondarie; altri criteri possono essere definiti direttamente da indicatori ricavabili dal sistema di monitoraggio; altri ancora possono essere misurati attraverso degli indicatori *proxy*; molti indicatori possono essere calcolati attraverso indagini campionarie, eventualmente replicabili (ad esempio sul *follow-up* degli interventi di formazione); infine rimarranno alcuni indicatori non quantificabili in alcun modo.

- Il settimo passo è quello di definire il *set* di criteri ed indicatori idonei a definire, nel loro complesso, i due cambiamenti attesi, nella convinzione che non esista un solo indicatore capace di dar conto sinteticamente dei cambiamenti attesi.

Non si tratta di un processo deterministico: gli indicatori nuovi o rinnovati che se ne potranno ricavare risulteranno più o meno convincenti, anche in base ad un giudizio sugli indicatori attuali. In tal senso, questo processo consente quantomeno di pervenire ad un giudizio più condiviso sull'adeguatezza degli indicatori già esistenti.

Se questo processo, che è stato avviato nell'ottobre 2018, avrà effetti positivi in termini di sensibilizzazione, condivisione, razionalizzazione del quadro logico e di messa a punto del set di indicatori, una sua forma più semplificata e standardizzata potrà essere definita e sperimentata all'interno di ogni Area di specializzazione, con il possibile contributo degli stakeholder più qualificati.

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 imperniato 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. 9. 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.	- Interlocuzione con l'Amministrazione e presenza agli incontri richiesti; - Direzione attività valutative e coordinamento del GdL; - Impostazione metodologica e revisione finale dei *report* valutativi; - Pianificazione e controllo attività secondo le procedure del Manuale di Qualità dell'ISRI;
Esperto in materie statistico-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.	- Supporto all'impostazione metodologica; - Identificazione e costruzione degli indicatori di realizzazione, risultato e impatto; - Progettazione questionari; - Interviste dirette e *case studies*; - Costruzione di campioni di controllo e analisi controfattuali; - Redazione dei *report* 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 *Regional Studies*), interventi a convegni nonché alcuni specifici incarichi professionali.	- 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 *report* 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;	- Controllo e riordino micro dati (es. provenienti dal 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.	- 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 fondamentali[8], 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

[8] 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.