



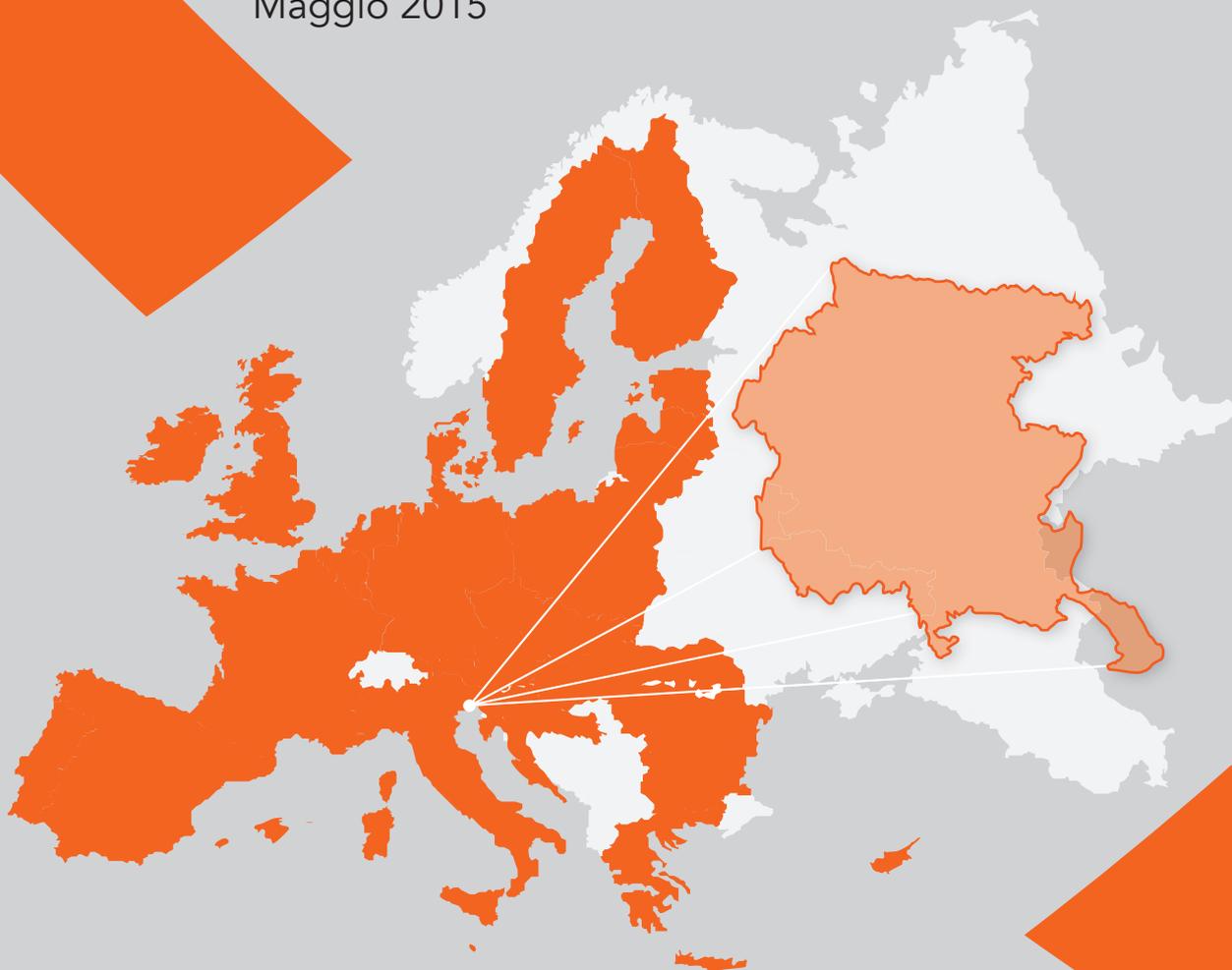
POR FESR 2007- 2013
OBIETTIVO COMPETITIVITA'
REGIONALE E OCCUPAZIONE

Friuli Venezia Giulia

VALUTAZIONE TEMATICA N. 8

LA COOPERAZIONE TRA PMI E
LA CREAZIONE DI COLLABORAZIONI E
SINERGIE CON UNIVERSITÀ E CENTRI
DI RICERCA REGIONALI

Maggio 2015



INVESTIAMO NEL NOSTRO FUTURO



Unione Europea
FESR



Ministero dello
Sviluppo Economico



REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA



REGIONE AUTONOMA FRIULI VENEZIA GIULIA



FONDO EUROPEO
DI SVILUPPO REGIONALE

Friuli Venezia Giulia
POR 2007-2013

SERVIZIO DI VALUTAZIONE ON GOING DEL
PROGRAMMA OPERATIVO REGIONALE FESR 2007-13
OBIETTIVO COMPETITIVITÀ REGIONALE E OCCUPAZIONE

VALUTAZIONE TEMATICA N. 8

*La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con
Università e Centri di Ricerca Regionali*

28 Maggio 2015

Per ECOTER S.r.l.

Il Coprdinatore

(Dott. Stefano Di Palma)



La presente Valutazione Tematica su “La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali” è uno degli output previsti nell’ambito del “Servizio di Valutazione on going” - del programma operativo FESR 2007-2013 della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, Obiettivo Competitività Regionale ed Occupazione - affidato alla Società ECOTER S.r.l.

Il gruppo di lavoro ECOTER che ha contribuito alla realizzazione del documento è composto da Stefano Di Palma, Elena Minciarelli, Silvio Liotta, Andrea Russo. Antonio Strazzullo, Maurizio Di Palma e Massimo Pazienti (Comitato Tecnico Scientifico) hanno svolto la supervisione e la verifica di qualità.

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

INDICE

1.	INTRODUZIONE	1
2.	APPROCCIO METODOLOGICO	2
2.1.	Domande valutative	2
2.2.	Universo della valutazione	3
2.3.	Metodologie di analisi	4
2.3.1.	Attività di analisi preliminare	4
2.3.2.	Domande valutative n. 1 e n. 2	4
2.3.3.	Domanda valutativa n. 3	5
2.3.4.	Redazione del Rapporto di Valutazione Tematica	7
3.	I RISULTATI DELLE ANALISI	8
3.1.	Analisi desk	8
3.1.1.	Il contesto di riferimento	8
3.1.2.	I bandi della Attività 1.1.b.	12
3.1.3.	Gli interventi finanziati: caratteristiche e stato di attuazione	22
3.2.	Indagine sugli attori del sistema	32
3.2.1.	Premessa	32
3.2.2.	Focus Group	35
3.2.2.1.	Introduzione	35
3.2.2.2.	Lo start up della cooperazione: come far incontrare il mondo delle imprese e quello della ricerca scientifica.	37
3.2.2.3.	Ricerca scientifica e profitto industriale tra collaborazione e competizione	40
3.2.2.4.	Il peso specifico delle PMI nell'esecuzione dei progetti: size doesn't matter!	42
3.2.2.5.	Gli scenari economici dei tre settori: perduranti ragioni di una opzione strategica	44
3.2.2.6.	La replicabilità del modello nello scenario della nuova programmazione	44
3.2.3.	Il parere dei beneficiari	46
3.2.3.1.	Introduzione	46
3.2.3.2.	La situazione preesistente all'esecuzione dei progetti	48

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*



3.2.3.3.	L'avvio della cooperazione _____	49
3.2.3.4.	La gestione della cooperazione _____	58
3.2.3.5.	La comunità di lavoro _____	67
3.2.3.6.	L'evoluzione dello scenario ed il futuro del modello cooperativo _____	71
3.2.4.	I parchi scientifici e tecnologici e le opportunità della nuova programmazione _____	76
4.	CONCLUSIONI _____	82
4.1.	DV1 - Con quali modalità è stato avviato il processo di collaborazione tra imprese ed Università, Enti di ricerca ed Enti gestori di parchi scientifici e tecnologici? _____	82
4.2.	DV2 - Quali sono stati i benefici e/o le criticità, nell'attuazione degli interventi, derivanti dalla partecipazione dei diversi soggetti in ATS, rispetto ad altre possibili modalità collaborative? Gli eventuali benefici rilevati, riguardano la compagine nel suo complesso o solo alcuni dei soggetti? _____	84
4.3.	DV3 - La scelta di concentrare i finanziamenti su tre ambiti di intervento risulta tutt'ora coerente con l'attuale situazione dei settori e dei mercati strategici o di specializzazione a livello regionale? _____	86
5.	RACCOMANDAZIONI _____	88
	ALLEGATO 1 - QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE PER I BENEFICIARI DEI FINANZIAMENTI _____	91

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

1. Introduzione

Il Disegno della Valutazione del POR FESR 2007-2013 del FVG (in seguito Disegno) ha previsto, nell'ambito delle valutazioni tematiche da realizzare, un approfondimento specifico sugli interventi che hanno previsto (o determinato) iniziative di cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali (Valutazione Tematica 8 – di seguito VT8). Le attività valutative in tale ambito si sono concentrate sugli interventi finanziati sull'Attività 1.1.b) "Sostegno ai progetti di ricerca industriale ad elevato impatto sistemico per il rafforzamento delle reti della ricerca e dell'innovazione e dei distretti tecnologici dell'innovazione" dell'Asse I "Innovazione, ricerca, trasferimento tecnologico e imprenditorialità" del POR.

Agli inizi del 2014 il Valutatore, di concerto con l'AdG del PO FESR FVG, ha provveduto alla stesura di una nota metodologica (NM), relativa alla VT8, nella quale - a seguito di un confronto con la Struttura Attuatrice dell'attività 1.1.b) ovvero la Direzione Centrale Istruzione, Università, Ricerca, Famiglia, Associazionismo, Cooperazione – Servizio Istruzione, Università e Ricerca - sono stati definiti e descritti i seguenti elementi: a) Domande di valutazione dell'approfondimento tematico; b) Approccio metodologico; c) Tempistica delle attività. La nota metodologica è stata poi approvata dallo *Steering Group* sulla valutazione del PO FESR ed ha rappresentato il punto di riferimento per lo svolgimento di tutte le analisi valutative.

Il presente documento rappresenta il rapporto finale di ricerca ed è costituito dagli esiti di tutte le attività di analisi e ricerca svolte dal Valutatore nel periodo compreso tra la seconda metà del 2014 e l'inizio del 2015.

Il rapporto è così strutturato:

- nel secondo capitolo sono richiamati gli elementi metodologici utili a una migliore comprensione dell'analisi svolta (domanda di valutazione, strumenti e metodologie, universo della valutazione, ecc.);
- nel capitolo 3 sono presentati i risultati delle attività valutative svolte;
- nel capitolo 4 sono riportate le conclusioni dell'analisi;
- nel capitolo 5 vengono infine proposte una serie di raccomandazioni potenzialmente utili per l'attuazione delle attività legate alla Programmazione 2014-2020.

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

2. Approccio metodologico

2.1. Domande valutative

Come accennato al precedente paragrafo sono stati effettuati incontri con i responsabili dell'attuazione delle attività oggetto di analisi nonché con la stessa AdG del POR, al fine di individuare gli aspetti di maggior rilievo su cui concentrare le analisi nonché le modalità di svolgimento delle attività di valutazione; ciò in quanto, il tema di massima della valutazione era già stato individuato in fase di approvazione del Piano di Valutazione del POR ma le DV e le modalità realizzative non erano ancora state approfondite. L'esito di tali incontri è stata la formulazione delle seguenti Domande Valutative (DV):

- DV1 - Con quali modalità è stato avviato il processo di collaborazione tra imprese ed Università, Enti di ricerca ed Enti gestori di parchi scientifici e tecnologici?
- DV2 - Quali sono stati i benefici e/o le criticità, nell'attuazione degli interventi, derivanti dalla partecipazione dei diversi soggetti in ATS, rispetto ad altre possibili modalità collaborative? Gli eventuali benefici rilevati, riguardano la compagine nel suo complesso o solo alcuni dei soggetti?
- DV3 - La scelta di concentrare i finanziamenti su tre ambiti di intervento risulta tutt'ora coerente con l'attuale situazione dei settori e dei mercati strategici o di specializzazione a livello regionale?

La DV1 riguarda la fase di start-up degli interventi. Il valutatore ha indagato dunque sulle modalità che hanno portato alla creazione delle ATS ed alla formulazione dei progetti (direzione del primo contatto, motivazioni che hanno portato al primo contatto fra i soggetti, genesi dei progetti, modalità di collaborazione adottate già in fase di progettazione, apporto dei diversi soggetti coinvolti, ecc.). Obiettivo dell'analisi è stato inoltre di individuare quale sia stato il ruolo dei finanziamenti FESR in fase di avvio della collaborazione ovvero se la collaborazione stessa si fosse concretizzata comunque, anche in assenza del sostegno del FESR.

Le analisi relative alla DV2 hanno invece riguardato la fase di attuazione degli interventi e sono state finalizzate all'individuazione dei punti di forza e di debolezza derivanti dalla modalità collaborativa adottata. Oggetto dell'analisi sono dunque stati i meccanismi di funzionamento delle diverse ATS, le criticità nonché le cause delle stesse riscontrate in fase di attuazione, i benefici derivanti dalla collaborazione (sia per l'ATS nel suo complesso che per i singoli componenti). L'analisi prevedeva inizialmente anche un confronto tra le diverse modalità collaborative ammesse dai bandi (ATS, Consorzi); una volta appurato che tutti i partenariati hanno optato per l'ATS, ci si è concentrati su quest'ultima forma collaborativa.

Le analisi relative alle DV 1 e 2 hanno avuto, inoltre, anche l'obiettivo di comprendere su quali tipologie di intervento si è concentrata l'attività di cooperazione e di rilevare gli effetti che questa ha prodotto in termini di rafforzamento delle imprese in prodotti innovativi e maggiore adozione di processi innovativi.

Rispetto alle DV1 e 2, la DV3 ha un carattere più strategico che operativo. In fase di programmazione 2007-2013, relativamente all'Attività 1.1.b), furono identificati tre ambiti di intervento ben precisi, ovvero i settori della Domotica, della Biomedicina molecolare e della Cantieristica navale e Nautica da diporto. Obiettivo dell'analisi è stato dunque di stabilire se, alla luce dell'evoluzione dei settori individuati e dei mercati, le scelte strategiche effettuate in fase di programmazione siano ancora condivisibili, sempre nell'ambito di progetti integrati che prevedano la collaborazione tra imprese ed enti di ricerca.

2.2. Universo della valutazione

Come da nota metodologica approvata, si è circoscritto l'universo di valutazione agli interventi finanziati sull'Attività 1.1.b) "Sostegno ai progetti di ricerca industriale ad elevato impatto sistemico per il rafforzamento delle reti della ricerca e dell'innovazione e dei distretti tecnologici dell'innovazione" dell'Asse I "Innovazione, ricerca, trasferimento tecnologico e imprenditorialità" del POR.

Attività 1.1.b) - Sostegno ai progetti di ricerca industriale ad elevato impatto sistemico per il rafforzamento delle reti della ricerca e dell'innovazione e dei distretti tecnologici dell'innovazione

Nell'ambito dell'attività 1.1.b) vengono concessi contributi a fronte di progetti di ricerca ad elevato impatto sistemico attuati attraverso la collaborazione tra imprese, singole o raggruppate (PMI, GI solo se in collaborazione con PMI) e gli enti gestori di parchi scientifici o tecnologici, gli enti di ricerca, le università e le CCIAA. Gli ambiti prioritari di intervento sono:

- a) **Domotica**, con particolare riferimento ai sistemi energetici, di sicurezza e di controllo, ai sistemi di illuminazione, all'applicazione di materiali innovativi, alla salute e all'ergonomia che interessano i cluster più importanti presenti sul territorio regionale, quali elettronica, mobili e arredo, elettrodomestici, componentistica, sistemi ed impianti energetici e di illuminazione;
- b) **Biomedicina molecolare**, con riferimento alle aree tematiche che costituiscono i punti di forza del settore a livello regionale e di interesse a livello nazionale ed internazionale, quali le patologie cardiovascolari, le aree di monitoraggio genetico della popolazione, i tumori e le malattie neurodegenerative;
- c) **Cantieristica navale e nautica da diporto**, con particolare riferimento ai progetti che puntano a conseguire livelli superiori di competitività tecnica ed economica dei settori della cantieristica navale e della nautica da diporto regionale.

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

2.3. Metodologie di analisi

2.3.1. Attività di analisi preliminare

E' stata realizzata un'analisi desk preliminare sui dati e sulla documentazione disponibile relativamente all'attuazione degli interventi al fine di inquadrare correttamente le successive attività valutative. In tale contesto si è proceduto dunque: i) alla raccolta ed analisi dei diversi bandi emanati con le relative graduatorie; ii) alla ricostruzione, attraverso i dati desumibili dal sistema di monitoraggio, di un quadro di insieme sulle principali caratteristiche dei progetti oggetto dell'analisi.

2.3.2. Domande valutative n. 1 e n. 2

Una volta ricostruito, attraverso l'analisi desk preliminare, il quadro complessivo degli interventi finanziati dall'attività 1.1.b), si è proceduto ad un'indagine di campo per dare risposta alle domande valutativa n. 1 (In che modo, e con quali modalità, è stato avviato il processo di collaborazione tra imprese ed Università, Enti di ricerca ed Enti gestori di parchi scientifici e tecnologici?) e n. 2 (Quali sono stati i benefici e\o le criticità, nell'attuazione degli interventi, derivanti dalla partecipazione dei diversi soggetti in ATS, rispetto ad altre possibili modalità collaborative? Gli eventuali benefici rilevati, riguardano la compagine nel suo complesso o solo alcuni dei soggetti?). Gli step operativi dell'indagine possono essere così sintetizzati:

- Individuazione, di concerto con la Direzione Attuatrice, dei soggetti da contattare. Il supporto della Direzione Attuatrice è stato fondamentale in questa fase in relazione alla conoscenza che la stessa ha delle caratteristiche e degli attori dei diversi progetti finanziati. Per individuare con maggior dettaglio gli elementi da approfondire e dare maggior affidabilità all'analisi è stato inoltre realizzato un focus group cui hanno partecipato tutti i parchi scientifici e tecnologici a vario titolo coinvolti nella realizzazione dei progetti finanziati;
- Realizzazione di un focus group (con la Struttura Regionale Attuatrice, i parchi scientifici e tecnologici interessati dai bandi dell'attività 1.1.b. ed i Distretti¹) finalizzato a circoscrivere l'ambito di indagine ed a realizzare la check list dei questionari da sottoporre ai soggetti esecutori dei progetti approvati;
- Redazione, di concerto con la Direzione Attuatrice, dei questionari di rilevazione da sottoporre a due soggetti per ogni progetto (questionari diversi per le imprese e per i Parchi scientifici e tecnologici);

¹ Nel presente rapporto si fa spesso riferimento ai Distretti che, pur non essendo beneficiari dei contributi dell'attività 1.1.b, hanno di fatto avuto un ruolo importante nella animazione e sostegno alla creazione di reti e partenariati

- Somministrazione dei questionari;
- Elaborazione ed analisi dati e realizzazione di eventuali ulteriori approfondimenti.

2.3.3. Domanda valutativa n. 3

La domanda valutativa n. 3 (La scelta di concentrare i finanziamenti su tre ambiti di intervento risulta tutt'ora coerente con l'attuale situazione dei settori e dei mercati strategici o di specializzazione a livello regionale?), di carattere più prettamente strategico rispetto alle DV n. 1 e 2, è stata approcciata attraverso metodologie di tipo qualitativo, finalizzate a conoscere l'evoluzione dei tre settori di riferimento negli ultimi anni.

La presente valutazione tematica prevedeva inizialmente anche un'analisi di tipo quantitativo, basata su dati statistici ufficiali, sull'evoluzione dei tre settori interessati dalla Attività 1.1.b. Il confronto con il personale dell'ISTAT, a livello sia centrale che locale, ha però evidenziato che dati ufficiali per i tre settori considerati non sono disponibili in quanto i settori stessi non sono codificati dalle statistiche ufficiali.

I dati ufficiali vengono raccolti (ad eccezione dei censimenti) con metodologie campionarie ed il numero di unità campionarie relative a settori di livello ATECO 6 digit², ovvero il livello di dettaglio potenzialmente utile per la nostra analisi, per la Regione Friuli Venezia Giulia non permette in nessun modo un'inferenza statistica che consenta di definire anche solo il numero di imprese presenti sul territorio (tanto meno quindi variabili dimensionali delle aziende stesse quali fatturato, numero addetti, ecc.).

Dati ufficiali non potrebbero nemmeno essere rilevati attraverso le CCIAA: la classificazione settoriale di queste ultime non arriva infatti al livello di ATECO 6 digit.

Esistono poi i dati censuari relativi al numero di imprese e al numero di dipendenti per gli anni 2001 e 2011 (questi ultimi pubblicati nel secondo semestre 2014). Anche in questo caso, tuttavia, i dati relativi ai tre settori andrebbero ricostruiti aggregando gli N codici di attività riconducibili, in qualche modo, agli stessi tre settori (che, si ribadisce, non sono codificati dalle statistiche ufficiali). Una ricostruzione di questo tipo sarebbe del tutto discrezionale se non impossibile:

² La classificazione delle attività economiche ATECO (ATTività ECONomiche) è una tipologia di classificazione adottata dall'Istituto Nazionale di Statistica Italiano (ISTAT) per le rilevazioni statistiche nazionali di carattere economico. Si tratta di una classificazione alfa-numerica con diversi gradi di dettaglio: le lettere indicano il macro-settore di attività economica, mentre i numeri (che vanno da due fino a sei cifre) rappresentano, con diversi gradi di dettaglio, le articolazioni e le disaggregazioni dei settori stessi. Le varie attività economiche sono raggruppate, dal generale al particolare, in sezioni (codifica: 1 lettera), divisioni (2 cifre), gruppi (3 cifre), classi (4 cifre), categorie (5 cifre) e sottocategorie (6 cifre).

- nel settore della domotica potrebbero essere inclusi i più svariati ambiti di attività (sistemi energetici, sicurezza attiva, microclima ambientale, apparecchiature domestiche, telecomunicazioni, illuminazione, applicazione di materiali innovativi, salute, ergonomia, elettronica, mobili e arredo, elettrodomestici, componentistica, sistemi ed impianti energetici e di illuminazione, ecc.). Considerarli tutti comporterebbe di certo una forte sovrastima della dimensione del settore in Friuli Venezia Giulia. Considerarne solo alcuni sarebbe del tutto discrezionale e poco attendibile;
- la biomedicina molecolare, più che un settore, è una materia nell'ambito della quale possono operare diversi soggetti di varia natura (ospedali, centri di ricerca pubblici, centri di ricerca privati, università, ecc.) che tuttavia non fanno ovviamente della materia stessa la propria attività prevalente. Provare a considerarli tutti, anche in questo caso, di certo sovrastimerebbe la dimensione "settoriale". Esiste poi un codice digit 6 "Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle biotecnologie"; anche considerare solo questo codice, porterebbe di certo ad una stima distorta del fenomeno essendo la biomedicina molecolare solo uno dei possibili ambiti di applicazione delle biotecnologie. Per completezza di informazione e per eventuali sviluppi futuri, si riporta di seguito il dato relativo al succitato settore estratto dal censimento 2011;

Classificazione ATECO - Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle biotecnologie	Indicatore	N.
	N° imprese	28
	N° addetti	51

- ancora più complesso è il discorso relativo ai settori della cantieristica navale e della nautica da diporto. In questo caso, la classificazione ATECO ci consente di individuare chiaramente solo "alcune parti" di questo settore ma tutto l'indotto di un comparto così ampio e complesso è difficilmente circoscrivibile. Anche in questo caso, si riporta di seguito il dato relativo ai codici coerenti con i settori di nostro interesse estratti dal censimento 2011.

Classificazione ATECO	Indicatore	N.
costruzione di navi e imbarcazioni	N. imprese	65
riparazione e manutenzione di navi e imbarcazioni (esclusi i loro motori)		123
fabbricazione di motori e turbine (esclusi i motori per aeromobili, veicoli e motocicli)		8
TOTALE		196
costruzione di navi e imbarcazioni	N. addetti	8.817
riparazione e manutenzione di navi e imbarcazioni (esclusi i loro motori)		456
fabbricazione di motori e turbine (esclusi i motori per aeromobili, veicoli e motocicli)		1.456
TOTALE		10.729

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*



Pur volendo ignorare tutte le controindicazioni soprariportate, provare a confrontare i dati degli ultimi due censimenti (2001 e 2011) su settori, tra l'altro, a così alto contenuto tecnologico, porterebbe di certo a risultati poco attendibili e in alcuni casi non sarebbe comunque possibile. Ad esempio: il succitato codice della "Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle biotecnologie" nel 2001 nemmeno esisteva; la domotica è un ambito piuttosto giovane: nel 2001 quante imprese si occupavano di domotica? In aggiunta a ciò, il censimento del 2001 riportava ancora la classificazione ATECO 91. Le successive conversioni da ATECO 91 a ATECO 2004 e da quest'ultima ad ATECO 2007 hanno prodotto distorsioni e approssimazioni che renderebbero l'analisi ancora meno attendibile.

Infine, i dati del censimento intermedio del 2006 (rilevazione campionaria sulla base dei dati del 2001) non sono utilizzabili per quanto si è detto sopra a proposito delle rilevazioni campionarie.

Si è comunque deciso di indagare il tema attraverso il contatto diretto con gli operatori economici dei tre settori, sia attraverso la rilevazione del parere dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei progetti (paragrafo 3.2.3.), che nell'ambito del focus group (paragrafo 3.2.2.) cui hanno partecipato i principali stakeholders del contesto regionale.

2.3.4. Redazione del Rapporto di Valutazione Tematica

In quest'ultima fase di lavoro i risultati conseguiti dalle attività di valutazione sono stati presentati ed illustrati all'interno del presente rapporto di valutazione, in cui sono inoltre stati formulati suggerimenti e raccomandazioni per future attività analoghe.

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

3. I risultati delle analisi

3.1. Analisi desk

3.1.1. Il contesto di riferimento

Come accennato, il presente studio costituisce un approfondimento della tematica della cooperazione tra grandi e piccole/medie imprese, Università e Centri di ricerca regionali in Friuli Venezia Giulia, nel quadro attuativo del POR FESR 2007-2013 ed in particolare dell'attività denominata *"Sostegno ai progetti di ricerca industriale ad elevato impatto sistemico per il rafforzamento delle reti di ricerca e dell'innovazione e dei distretti tecnologici dell'innovazione"*. Con tale attività, la Regione ha attribuito, nel corso della programmazione trascorsa, contributi a progetti di cooperazione tra imprese singole o associate (PMI e GI solo se associate a PMI) ed enti gestori di parchi scientifici o tecnologici, enti di ricerca, università³. Al fine di fornire a questa tematica una serie di argomenti di sfondo, che possano adeguatamente introdurre gli approfondimenti condotti sugli interventi finanziati nei settori della domotica, nautica e biomedicina molecolare, la nostra riflessione inizia con alcune considerazioni che contestualizzano il caso della Regione FVG nel più ampio scenario di una problematica di rilievo strategico a livello nazionale.

Le parole-chiave della misura promossa nell'ambito del POR FESR FVG possiedono tutte, infatti, un solido riferimento a temi ed argomenti che la ricerca ha assiduamente esplorato nel corso degli ultimi decenni: i concetti di ricerca e sviluppo, innovazione e trasferimento tecnologico, reti di imprese e soggetti della ricerca, hanno maturato nel corso del tempo una rilevanza immediatamente correlata alla possibilità di incrementare il tasso di competitività del nostro sistema economico. A tale urgenza, appare persino pleonastico ricordarlo, è divenuto sempre più strategico associare la possibilità di individuare nuove strategie di uscita dalla crisi e di recuperare al sistema Paese un ruolo rilevante e competitivo nel contesto comunitario.

Il terreno da recuperare, in Italia, appare ancora molto: *"Le imprese collaborano con vari tipi di partner in progetti relativi ad attività di innovazione tecnologica. Nel panorama europeo la percentuale di imprese che hanno stipulato accordi di collaborazione nel periodo 2002-2004 varia tra un massimo di 42% della Finlandia ed un minimo di 13% dell'Italia, con una media per i 27 paesi del 25,5% (...) Tra il 6% ed il 9% delle imprese innovatrici sviluppa progetti in cooperazione con università od enti pubblici di ricerca; questi dati, coerenti con quelli relativi alle fonti di informazioni usate dalle imprese per introdurre innovazioni, mostrano una particolare debolezza del legame tra il mondo della*

³ Nel presente rapporto si fa spesso riferimento, oltre che ai soggetti indicati, anche ai Distretti. Questi ultimi, pur non essendo beneficiari dei contributi dell'attività 1.1.b, hanno di fatto avuto un ruolo importante nella animazione e sostegno alla creazione di reti e partenariati

scienza e quello dell'industria." (La produzione e la diffusione della conoscenza, ricerca, innovazione e risorse umane – Fondazione CRUI, 2010).

Anche i nessi possibili tra ricerca ed innovazione sono stati esplorati ponendo a confronto sia le esperienze in cui tra le due si ponga un rapporto stretto e lineare – dalla ricerca pianificata conseguono sperimentazioni di applicazione industriale e modifiche ai sistemi di produzione, organizzazione, marketing, ecc. – sia le esperienze in cui invece si è prodotta innovazione senza ricerca, individuando nuovi mix combinatori di prodotti/processi già esistenti.

In questa sede, il nostro interesse verte sostanzialmente sulla rilevanza che, in un determinato territorio, possono assumere politiche pubbliche di incentivazione e governo dell'incontro tra ricerca scientifica e contesti produttivi *tout court*, in un sistema che promuova attivamente il superamento delle barriere e dei compartimenti stagni in favore di nuove identità comunitarie, capaci di generare valore aggiunto non solo sul piano economico ma anche su quello sociale: *“L'innovazione è un processo complesso e interattivo, di tipo non lineare che avviene sia all'interno delle imprese che tra le imprese. Questa prospettiva implica la critica del modello lineare e sequenziale di innovazione che si focalizza solo sulla ricerca e lo sviluppo e sulle innovazioni di tipo radicale e di tipo strettamente tecnologico. L'innovazione nelle imprese è quindi influenzata e persino determinata da processi di apprendimento interattivo, che non avvengono solo a livello individuale ma anche nell'ambito di network di conoscenza che comprendono diverse imprese e che sono strettamente integrati con il sistema sociale e le istituzioni sia a scala locale che a scala interregionale”* (Cappellin - “Sviluppo locale e reti di conoscenza ed innovazione”, marzo 2002).

Una delle strategie poste in campo per innalzare la soglia di cooperazione ed integrazione degli universi della ricerca e della produzione è stata quella della creazione di sistemi territoriali integrati o reti di soggetti. Si tratta essenzialmente di entità sociali attraverso cui diversi soggetti creano tra loro rapporti, economici e/o sociali, ordinati e che tendono alla stabilità, governata dalla condivisione di obiettivi e dalla convergenza di interessi. Quando queste condizioni si creino, si pongono le pertanto le premesse per creare una sorta di sistema integrato, dove:

- *“le istituzioni pubbliche perseguono obiettivi di sviluppo del territorio e diffusione di cultura imprenditoriale;*
- *le Università puntano alla diffusione ed alla circolazione delle conoscenze, delle informazioni e delle relazioni attraverso processi di trasferimento tecnologico;*
- *le altre istituzioni (quali banche, investitori in capitale di rischio, strutture di incubazione) forniscono risorse finanziarie e competenze ad imprese con potenziali di ritorno economico;*

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

- e, infine, gli imprenditori sono agevolati nell'individuazione ed il successivo sviluppo delle idee imprenditoriali." (L. Petretto, "Istituzioni, Università e nuove imprese: ruoli e relazioni critiche" – 2014).

"Lo sviluppo di reti di relazioni e di networks da parte di Istituzioni ed Università può, così, rispondere alla necessità di superare l'isolamento dei centri di ricerca e promuovere il trasferimento delle conoscenze. Così, l'alta qualità del lavoro di ricerca condotto all'interno degli istituti accademici può incentivare la nascita di esperienze come quelle dei parchi scientifici e degli incubatori di impresa dove gli imprenditori possono trovare un insostituibile sostegno per la loro attività, evitando la duplicazione di sforzi innovativi isolati e il conseguente spreco di risorse" (Petretto, ibidem).

Naturalmente, l'esperienza dimostra abbondantemente quanto queste dinamiche non abbiano alcuna proprietà di automaticità ed anzi, se non indotta, incentivata e governata, molto raramente evolvano verso un modello maturo ed efficace al punto da raggiungere obiettivi concreti, significativi e ad effetto netto chiaramente dimostrabile. La situazione normale e ricorrente appare al contrario quella in cui *"...un imprenditore si trova spesso solo in via potenziale agevolato dall'attività di natura imprenditoriale promossa dall'Università e dalle Istituzioni che operano in un determinato territorio e ancora ad oggi, salvo rari casi ed eccezioni e nonostante gli sforzi profusi, le Istituzioni non sempre possono essere considerate effettivi motori di sviluppo imprenditoriale..."* (Petretto, ibidem).

Niente affatto scontati e lineari appaiono nemmeno i percorsi del cosiddetto trasferimento tecnologico, vale a dire il passaggio decisivo degli esiti dell'innovazione nei concreti sistemi produttivi delle imprese, magari a seguito dei necessari adattamenti dei modelli ideal-tipici sperimentali. Infatti, se non governate attraverso interventi articolati di formazione del personale delle imprese, trasferimento del *know how* e tenuta in vita del rapporto tra ricercatori ed imprenditori, tali percorsi possono produrre esiti fallimentari.

Un ulteriore elemento di complicazione della nostra riflessione introduttiva deriva dal fatto che, notoriamente, quando si parla di imprese italiane occorre distinguere nettamente le grandi dalle piccole e medie imprese, specie quando si parla di ricerca e sviluppo: un binomio che solo le grandi imprese hanno la possibilità di coltivare e finanziare "in casa". Inoltre: *"Le PMI innovano spesso in modo più informale che le grandi imprese e quindi senza sviluppare un quadro strategico di tipo esplicito per l'innovazione e ad di fuori del contesto di progetti espliciti di ricerca e sviluppo. I contatti si basano su legami personali ed informali. Essi sono spesso casuali o basati su relazioni di lungo termine, spesso nell'ambito della catena di subfornitura o della filiera produttiva e non sono supportati da procedure e strutture ad hoc di tipo qualificato"* (Cappellin, ibidem).

Appare pertanto evidente come *“...si rende ancora quanto mai necessario l’avvio di un processo strategico capace di legare produzione e ricerca avanzata, Università, imprese, finanza e strutture di incubazione così da favorire lo sviluppo di nuova imprenditorialità e così da rilanciare l’insediamento imprenditoriale.... Tale processo dipende in maniera consistente dalla volontà delle istituzioni, soprattutto pubbliche, di realizzare quel sistema integrato di collaborazioni e cooperazioni in precedenza ricordato”* (Petretto, ibidem).

Con la specifica attività del POR FESR 2007-2013 che questo studio approfondisce, il FVG appare sicuramente una delle Regioni italiane che con maggiore convinzione ha non solo compreso la rilevanza di questo tema, ma anche preso in mano concretamente le leve del suo governo, incentivando la creazione dei distretti, istituendo i propri parchi scientifici e tecnologici ed in generale promuovendo una politica di sostegno nella quale si sono inseriti anche i progetti dei settori nautico, della domotica e della biomedicina molecolare. Peraltro, l’attenzione al tema dell’innovazione tecnologica è stato sempre considerato in FVG un tema strategico del proprio sviluppo territoriale.

Dallo studio della Banca d’Italia: *“Le iniziative regionali per favorire l’innovazione delle imprese” – del 2013 – si ricava come: “...Il primo intervento legislativo a favore della ricerca applicata e l’innovazione si è avuto con la L.R. 47 del 1978. Più recentemente, gli interventi di policy regionale in materia si sono concretizzati attraverso la L.R. 4/2005 che ha l’obiettivo di rafforzare la competitività della PMI operanti in FVG. Con la L.R. 26/2005 (Disciplina generale in materia di innovazione, ricerca scientifica e sviluppo tecnologico) la Regione ha inteso rafforzare e qualificare le azioni su ricerca e Innovazione.*

Le attività regolate dalla L.R. 26/2005 sono quelle dell’industria, del commercio, del turismo, dell’agricoltura, dell’artigianato, del commercio elettronico e della tutela dei brevetti. La legge agisce su più fronti: innanzitutto sostiene economicamente progetti di ricerca applicata e/o ad elevato impatto sistemico, attività di sviluppo precompetitivo e l’e-commerce. Inoltre, essa stimola l’imprenditorialità (nascita di start-up e spin-off), la crescita dimensionale delle imprese e il livello di cooperazione in ricerca e sviluppo/trasferimento tecnologico mediante la creazione di “Distretti dell’innovazione” (imprese) e di una “Rete regionale dell’innovazione” (Imprese e enti di ricerca pubblici).

I beneficiari della legge sono pertanto le imprese operanti in regione e, in alcuni casi, enti di ricerca pubblici come ad esempio i Parchi Scientifici e Tecnologici. A questo proposito, la coesistenza di tali enti (imprese, enti pubblici, università, parchi scientifici e incubatori) ha indotto la Regione a istituire, in accordo con il MIUR e il MAE, un “Coordinamento regionale degli enti di ricerca”. Tale esperienza, unica in Italia, ha l’obiettivo principale di aumentare l’efficacia di tali enti dato il loro ruolo determinante nello sviluppo economico regionale nel campo della ricerca e dell’innovazione. (...) Le misure adottate sono state tuttavia solo parzialmente eseguite a causa dell’attuale congiuntura economica. Le finalità e il tipo di incentivo sono molteplici.

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

Le iniziative promosse, oltre a cercare di creare le possibilità di sviluppo per specifici settori di attività e a favorire l'attuazione di politiche orizzontali, cercano anche di migliorare e sviluppare l'integrazione tra imprese – anche di dimensione diversa – e in partnership con Enti di Ricerca. Per la realizzazione di tale obiettivo risulta essere determinante la partecipazione di alcune imprese e di altri attori istituzionali e privati regionali (università, centri di ricerca e distretti tecnologici) in tre cluster tecnologici nazionali (...)".

I sintetici riferimenti forniti evidenziano la sostanziale coerenza e continuità tra l'impiego che la Regione FVG ha fatto e fa delle proprie risorse regionali per l'innovazione delle imprese e le opportunità presenti nella programmazione comunitaria del FESR: è pertanto a partire dall'esercizio di un ruolo consolidato di indirizzo e governo regionali di questi processi che sarà utile inquadrare e valutare l'efficacia dei progetti sotto osservazione.

3.1.2. I bandi della Attività 1.1.b.

L'esame del contenuto dei bandi finanziati dal POR FESR sui settori della domotica, cantieristica navale e biomedicina molecolare consente di focalizzare l'intento che l'Autorità di Gestione ha posto nella messa a valore della possibilità, offerta dal POR, di sostenere progetti di ricerca industriale ad elevato impatto sistemico per il rafforzamento delle reti di ricerca e dell'innovazione dei distretti tecnologici dell'innovazione. Tale intento si manifesta, oltretutto ovviamente nelle opzioni a favore dei tre settori considerati, anzitutto nell'adozione di un modello di avviso pubblico che punta evidentemente ad individuare alcuni tratti comuni dei progetti da presentare, tratti che intendevano pertanto caratterizzare un determinato "modello di incentivazione della cooperazione tra imprese e di innovazione" sul quale puntare. In tal senso, con ogni evidenza, i testi di redazione dei tre bandi non costituiscono affatto altrettante testimonianze di "saggistica burocratica" in qualche modo ritualistica e ripetitiva, ma sottendono, al contrario, orientamenti precisi e dedicati su dove porre e come spendere le risorse comunitarie.

Allo stesso tempo, i tre bandi presentano altrettante parti specifiche differenti, dedicate ai tre diversi settori presi in considerazione, a testimonianza del fatto che il modello di sviluppo cooperativo che si intendeva promuovere andava anche diversamente declinato, come si conviene per tre settori così distanti e diversi tra loro per tratti identitari e relative problematiche.

I tratti comuni presenti nei bandi possono essere intesi come altrettanti elementi di un determinato "modello" di cooperazione e di incentivazione all'innovazione ed al trasferimento tecnologico. Essi possono essere così riepilogati:

- a) l'impianto definitorio di alcuni termini-chiave di riferimento, sia relativi a tratti identitari di soggetti proponenti che anche a processi, pratiche e relazioni sociali, quali le definizioni di "elevato impatto sistemico", "distretti tecnologici",

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

“collaborazione”, “ente di ricerca”, “parco scientifico e tecnologico”, “ATS”, “reti di ricerca ed innovazione”, ricerca industriale”, “sviluppo sperimentale”, piccole /medie/grandi imprese, “progetto”, “attività”;

- b) le modalità di collaborazione possibili tra beneficiari, gli obiettivi dei progetti, le categorie dei soggetti beneficiari e la loro composizione minima, i criteri per la selezione dei progetti, le caratteristiche e l’intensità dei contributi, le spese ammissibili, i procedimenti per la concessione ed erogazione dei contributi, gli obblighi dei beneficiari ed i controlli.

Per quanto concerne invece le differenze tra bandi e le peculiarità specifiche dei tre, per iniziare, due dei tre “originano” da atti politico-istituzionali che sanciscono la strategicità per l’economia regionale dei relativi settori:

1. il bando in cui la cantieristica navale e la nautica da diporto ricadono negli ambiti prioritari strategici dell’Amministrazione regionale, così come definiti negli indirizzi per il Piano strategico regionale 2008 – 2013 approvati con deliberazione giuntale 2983/2008 (sistema dell’offerta di ricerca regionale), nonché in coerenza con i contenuti dell’Accordo di Programma ai sensi dell’art. 19 della LR 20 marzo 2000 n. 7 per la definizione del modello organizzativo, della *governance* e delle modalità operative di un Distretto Tecnologico Navale e Nautico del Friuli Venezia Giulia approvato con Decreto Presidente Regione n. 089/Pres. del 28 marzo 2008;
2. il bando in cui in cui la biomedicina molecolare ricade negli ambiti prioritari strategici dell’Amministrazione regionale, così come definiti negli indirizzi per il Piano strategico regionale 2008 – 2013 approvati con deliberazione giuntale 2983/2008 (sistema dell’offerta di ricerca regionale), nonché in coerenza con i contenuti dell’Accordo di Programma stipulato tra la Regione e il MIUR in data 5 ottobre 2004, finalizzato alla creazione del Distretto Tecnologico di Biomedicina Molecolare e con i contenuti dell’Atto Integrativo dell’Accordo di Programma stipulato tra la Regione e il MIUR del 27 marzo 2009.

Il terzo bando invece si limita ad individuare la domotica come settore ricadente negli ambiti prioritari strategici dell’amministrazione regionale.

Ulteriori specificità caratterizzano inoltre gli ambiti, le priorità d’intervento dei tre settori, le risorse attribuite e la disciplina della formulazione del numero massimo di offerte tecniche per tipologia di beneficiario; inoltre compaiono differenze di “pesatura” delle differenti aree di valutazione delle offerte. I due prospetti che seguono sintetizzano le principali peculiarità specifiche dei bandi.

Tabella 3.1.2-1 – Caratteristiche dei bandi della linea di attività 1.1.b

Bando	Importo (€)	Ambito	Priorità	Numero massimo di domande per beneficiario
Cantieristica navale e nautica	5.000.000	<p>Gli ambiti della cantieristica navale e della nautica da diporto, ai fini del bando, afferivano alle imprese che operano nella filiera produttiva della costruzione navale e della nautica da diporto. Erano pertanto inclusi gli ambiti afferenti alla costruzione di navi e imbarcazioni (ATECO2007 30.11 e 30.12, rispettivamente), così come quelli che si collocano a “monte” e a “valle” nella filiera, anche se diversamente classificati ai fini statistici (ATECO), purché fosse esplicitata la correlazione con la costruzione navale e la nautica da diporto.</p> <p>Le applicazioni da sviluppare erano finalizzate a incrementare, sul mercato nazionale e mondiale, le competenze distintive delle imprese regionali operanti negli ambiti della costruzione navale e della nautica da diporto, accrescendo il loro livello di conoscenze e di capacità tecniche ed economiche.</p>	<p>Presenza nel partenariato proponente il progetto di almeno due Università regionali, ovvero di un consorzio tra le stesse costituito. Presenza di già esistenti collaborazioni tra università regionali.</p>	<p>Ciascun soggetto richiedente poteva concorrere a un numero massimo di domande, come di seguito evidenziato:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PMI - n. tre domande; - GI - n. due domande; - Ente gestore di parco scientifico e tecnologico - n. sei domande; - Università - n. cinque domande; - Ente di ricerca - n. cinque domande.
Domotica	5.000.000	<p>Gli ambiti della domotica erano, in particolare: sistemi energetici, sicurezza attiva (<i>safety security</i>), microclima ambientale, apparecchiature domestiche, telecomunicazioni, illuminazione, applicazione di materiali innovativi, salute, ergonomia.</p> <p>Venivano coinvolti i cluster più importanti presenti sul territorio regionale, quali elettronica, mobili e arredo, elettrodomestici, componentistica, sistemi ed impianti energetici e di illuminazione.</p> <p>L’elencazione dei cluster non era tuttavia da considerarsi esaustiva.</p>	<p>Previsione di tecnologie finalizzate al miglioramento delle accessibilità e fruibilità di spazi e ambienti da parte delle persone anziane e/o delle persone con disabilità.</p> <p>Previsione di un contenuto tecnico – scientifico del progetto conforme agli obiettivi in materia di energia ambiente per l’anno 2020 (riduzione di emissioni di gas a effetto serra, aumento del</p>	

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

Bando	Importo (€)	Ambito	Priorità	Numero massimo di domande per beneficiario
		Le applicazioni dovevano impattare positivamente sul miglioramento della qualità della vita dell'uomo, con particolare riferimento ai soggetti più deboli.	risparmio energetico e del consumo di fonti rinnovabili). Progetto presentato in forma unitaria da un soggetto ATS costituito o costituendo, con capofila un'impresa.	
Biomedicina molecolare	2.000.000	Gli ambiti della biomedicina molecolare, ai fini del bando, facevano riferimento alle aree tematiche che costituiscono punti di forza a livello regionale e di interesse a livello nazionale ed internazionale, quali le patologie cardiovascolari, i tumori e le malattie neurodegenerative. Le applicazioni dovevano impattare positivamente sul miglioramento della qualità della vita dell'uomo, con particolare riferimento ai soggetti più deboli.	Progetto con previsione di attività di ricerca i cui risultati producano ricadute positive sulla parte debole della popolazione, in particolare per fasce d'età (bambini e anziani) e sulle persone con disabilità, per il miglioramento della qualità della vita.	Ciascun soggetto richiedente poteva concorrere a un numero massimo di domande, come di seguito evidenziato: <ul style="list-style-type: none"> - PMI - n. due domande; - GI - n. una domanda; - Ente gestore di parco scientifico e tecnologico - n. due domande; - Università: n. due domande - Ente di ricerca: n. due domande.

* In tabella sono riportati gli importi inizialmente stanziati; con successive delibere che hanno previsto anche l'utilizzo del PAR, le risorse disponibili sono cresciute: circa 5,2 Meuro per la cantieristica navale e nautica, 5,9 Meuro per la domotica e 4 Meuro per la biomedicina molecolare.

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

Tabella 3.1.2-2 – Elementi di valutazione dei progetti

Aree della valutazione	Bando nautica	Bando domotica	Bando biomedicina molecolare	Note
Contenuto tecnico scientifico dei progetti e dei risultati	max 14 punti	max 14 punti	max 20 punti	<p>a) E' inoltre valutato positivamente un contenuto tecnico – scientifico del progetto afferente allo studio delle caratteristiche genetiche e molecolari che sottendono all'insorgenza delle patologie cardiovascolari e/o dei tumori e/o delle malattie neurodegenerative.</p> <p>b) E' inoltre valutato positivamente un contenuto tecnico – scientifico del progetto volto allo sviluppo di nuovi approcci per la diagnosi, la prevenzione e la terapia delle patologie cardiovascolari e/o dei tumori e/o delle malattie neurodegenerative.</p> <p>c) E' inoltre valutato positivamente un contenuto tecnico – scientifico del progetto inerente il tema nutrizione, quale causa per lo sviluppo di patologie cardiovascolari e/o tumorali e/o neurodegenerative e loro prevenzione.</p>
Ricadute sui sistemi produttivi	max 20 punti	max 20 punti	max 18 punti	-
Sviluppo tecnologico domotica per disabili/anziani	-	max 6 punti	-	Area presente solo per il bando domotica: qualora presenti, vengono valutate le scelte tecnologiche (per numero di tecnologie da sviluppare, loro livello di innovatività, settori di applicazione) finalizzate al miglioramento dell'accessibilità e fruibilità degli spazi e ambienti da parte delle persone anziane e/o con disabilità.
Competenze dei soggetti in ordine al raggiungimento degli obiettivi	max 12 punti	max 8 punti	max 10 punti	-
Possesso di adeguate competenze, strutture, infrastrutture	max 14 punti	max 12 punti	max 16 punti	-

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

Aree della valutazione	Bando nautica	Bando domotica	Bando biomedicina molecolare	Note
Contenuto economico finanziario	max 10 punti	max 8 punti	max 10 punti	-
Collaborazioni e partenariati	max 16 punti	max 16 punti	max 12 punti	<p><u>Per quanto concerne il bando sulla cantieristica navale</u>, veniva valutata la composizione del partenariato rispetto a quella minima prevista all'art. 4 comma 2 e quindi valutata positivamente a) la presenza di almeno due PMI o, in alternativa, di una PMI e una GI, b) la presenza nel partenariato proponente il progetto di almeno due università regionali, ovvero di un consorzio tra le stesse costituito, c) la presenza nel partenariato di già esistenti collaborazioni tra università regionali.</p> <p><u>Per quanto concerne il bando sulla domotica</u> veniva valutata la composizione del partenariato rispetto a quella minima prevista all'art. 4 comma 2 e quindi valutata positivamente la presenza di a) almeno tre PMI o, in alternativa, di due PMI e una GI, b) un Parco scientifico e tecnologico e un Ente di ricerca o, in alternativa, un'Università.</p> <p>Veniva valutata positivamente l'eventuale presenza di collaborazioni tra più Enti gestori di parchi.</p> <p><u>Per quanto concerne il bando sulla biomedicina molecolare</u>, veniva valutata la composizione del partenariato rispetto a quella minima prevista all'art. 4 comma 2 e quindi valutata positivamente l'aggiunta di almeno una PMI/GI. Era inoltre valutata positivamente la presenza nel partenariato di almeno un'Università regionale e/o di un Ente di ricerca regionale.</p>
Diffusione dei risultati	max 6 punti	max 6 punti	max 6 punti	
Effetti sulle politiche comunitarie orizzontali	max 8 punti	max 10 punti	max 8 punti	

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

In conclusione, risulta evidente come – nell’incentivare il perseguimento del proprio obiettivo di carattere generalistico, vale a dire la cooperazione tra industria ed enti di ricerca e l’innovazione/trasferimento tecnologici - l’Autorità di Gestione avesse sin dal principio in mente alcune specifiche ponderazioni all’interno dei mix di presenza delle diverse tipologie di beneficiari, vale a dire tenesse conto – per i tre settori – di diverse situazioni di partenza.

Inoltre, risulta altrettanto evidente come, all’interno dei tre settori, fossero già estremamente chiari e precisi gli ambiti applicativi delle ricerche e delle sperimentazioni da promuovere, così da suggerire l’intento di voler approfondire aree scoperte, o particolarmente promettenti, sulla base della profonda conoscenza espressa sui relativi fabbisogni dai distretti regionali operanti. Notevole anche lo sforzo prodotto nella diversa articolazione delle ponderazioni delle aree della valutazione per i tre bandi, con gli scarti più rilevanti definiti per:

- il rilievo del contenuto tecnico scientifico dei progetti e dei risultati attesi, con sei punti in più rispetto agli altri due per il bando sulla biomedicina molecolare;
- il rilievo dell’impatto dello sviluppo tecnologico a favore delle fasce sociali più deboli, area presente nel solo bando sulla domotica;
- il rilievo più elevato delle collaborazioni e dei partenariati nei bandi cantieristica navale e domotica rispetto al bando sulla biomedicina molecolare;

e con ponderazioni sostanzialmente simili invece per quanto concerne le aree delle ricadute sui sistemi produttivi, del contenuto economico finanziario, della diffusione dei risultati e dell’impatto sulle politiche comunitarie orizzontali.

Una volta espletate le procedure di valutazione delle offerte presentate, la Struttura Regionale Attuatrice ha presentato le graduatorie dei progetti ammissibili e dei progetti finanziati, con tre procedure di scorrimento sulle liste generate dai tre bandi. Il prospetto che segue riporta il numero dei progetti finanziati, non finanziati e non ammissibili per ognuno dei tre ambiti dell’attività 1.1.b.

Tabella 3.1.2-2bis – Distribuzione delle domande di finanziamento presentate per settore ed esito della valutazione

Settori	Progetti presentati			
	Finanziati	Non finanziati*	Non ammissibili	Totale
Domotica	4	4	3	11
Biomedicina molecolare	3	1	0	4
Cantieristica navale e nautica da diporto	7	6	1	14
Totale	14	11	4	29

* per esaurimento risorse

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

Tabella 3.1.2-3 – Progetti finanziati sull’attività 1.1.b

Settore	Capofila	Titolo del progetto e sintesi degli obiettivi	Importo (€)	Tipologia associativa
Domotica	Centro ricerche Plast-Optica	Easyhome sistemi friendly per illuminazione - L'obiettivo del progetto è dimostrare la possibilità di una "Domotica Amichevole", ovvero modulata sulle reali esigenze e abilità dei singoli utenti, anche quelli che, per età avanzata o disabilità, sono meno recettivi nei confronti delle innovazioni tecnologiche. Si è identificata negli anziani la categoria di persone che, pur in assenza di particolari disabilità, può più di altre trarre vantaggio dalle funzionalità offerte dalla Domotica Amichevole.	1.994.184,79	ATS
Domotica	Solari di Udine	Easymob sistemi per la guida di persone in difficoltà - Obiettivi del progetto è elaborare un sistema che, utilizzando diverse tecnologie, permetta di migliorare la qualità della vita delle persone in difficoltà nella fruizione dei servizi, aumentandone autonomia e sicurezza attraverso segnali tattili, messaggi acustici e visivi	2.000.000,00	ATS
Domotica	Snaidero	Living for all kitchen – LAK - Obiettivo del progetto è dimostrare l’innovatività di un ambiente cucina che integri tecnologie domotiche e servizi innovativi a distanza per migliorare la qualità della vita delle persone.	2.000.000,00	ATS
Domotica	Teorema engineering	Domotica per vivere il mare – DOMARE - il progetto applica la domotica all’ambiente della barca e si pone l’obiettivo di realizzare un sistema avanzato in grado di integrare a bordo la gestione dei diversi apparati di media e wellness, agevolando le attività di Work&Office attraverso un’unica interfaccia user friendly	1.214.690,65	ATS

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*



Cantieristica Navale e Nautica	Fincantieri	Sistema elettrico integrato a media tensione e corrente continua per grandi navi - Obiettivo del progetto è lo studio delle caratteristiche tecnico scientifiche del sistema elettrico di grandi navi che adottino la distribuzione dell'energia elettrica in media tensione a corrente continua, per aumentare il rendimento globale, ridurre la potenza, semplificare gli impianti, ecc ed aumentare il comfort di bordo	1.000.000,00	ATS
Cantieristica Navale e Nautica	Cetena	Open ship – fluidodinamica computazionale per previsioni idrodinamiche - Obiettivo del progetto è lo sviluppo di una metodologia di previsione delle prestazioni idrodinamiche del sistema carena-elica	798.229,45	ATS
Cantieristica Navale e Nautica	Seaway Technologies	Green boat design nautica a basso impatto - Obiettivo è definire specifiche di progettazione, processi di produzione e prodotti per la realizzazione di imbarcazioni a basso impatto ambientale e con criteri di riciclabilità	1.066.228,70	ATS
Cantieristica Navale e Nautica	Esion	Sascar studio ed applicazione sistemi di controllo attivo del rumore su navi - Obiettivo è migliorare il comfort di bordo offrendo una navigazione a basso impatto acustico e vibrazionale sui passeggeri	770.000.000	ATS
Cantieristica Navale e Nautica	Montecarlo Yachts	Sistema integrato per la barca intelligente - Obiettivo è la gestione integrata e con unica interfaccia di tre funzioni –chiave: la navigazione, l'impiantistica di bordo, la manutenzione	990.000.000	ATS
Cantieristica Navale e Nautica	Wartsila Italia	NG SHIP Utilizzo del gas naturale sulle navi - Obiettivo del progetto è sviluppare la propulsione navale a GNL, individuando le navi e le rotte a maggior impatto ambientale e le caratteristiche dell'impiantistica da utilizzare.	900.000.000	ATS

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*



Cantieristica Navale e Nautica	Fincantieri	Porte tagliafuoco innovative - Obiettivo è lo sviluppo di nuove porte tagliafuoco lavorando sull'interfaccia tra la porta e la struttura nave, la riduzione di peso e dimensioni delle porte, le caratteristiche della collassabilità della porta	750.515,08	ATS
Biomedicina	Actimex	Malattie cardiovascolari - Obiettivo è lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi (cibi, diete, integratori, kit per diagnosi precoce), per favorire percorsi preventivi che riducano impatti e rischio delle patologie cardio vascolari	1.969.677,16	ATS
Biomedicina	Pharmadiagen	MITO - Obiettivo è la messa a punto di tecnologie di approccio farmacogenetico per sviluppare terapie personalizzate sulle caratteristiche genetiche del paziente	835.000.000	ATS
Biomedicina	Insiel Mercato	Piattaforma per la medicina molecolare e personalizzata - Obiettivo del progetto è sviluppare un sistema "intelligente" in grado di raccogliere ed elaborare i dati clinici e molecolari dei pazienti e realizzare una cartella clinica-biomolecolare che aiuti i medici a fornire una cura personalizzata	1.675.030,00	ATS

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

3.1.3. Gli interventi finanziati: caratteristiche e stato di attuazione

L'attività 1.1.b, come appena visto, ha finanziato 14 progetti integrati che, in ragione di una semplificazione amministrativa, vengono gestiti dalla banca dati di monitoraggio regionale del POR FESR come 95 interventi (uno per ciascun partner inserito nei 14 progetti). Tale modalità gestionale ha semplificato, infatti, sia le attività di controllo della regolamentazione sugli aiuti di stato (la cui intensità varia a seconda del soggetto beneficiario) sia più in generale le attività di rendicontazione dei progetti. Al contrario il fatto di aver approvato formalmente 95 interventi ha fatto sì che nel caso di variazioni richieste dal soggetto gestore del macro-progetto, non sia stato possibile prevedere compensazioni tra i partner.

E' importante, tuttavia, a livello di valutazione considerare i macro-progetti proprio in funzione del loro obiettivo di rafforzare le reti e promuovere le relazioni stabili tra imprese. In questo paragrafo è stato però necessario considerare i singoli interventi in quanto si è voluto studiare una serie di caratteristiche (valore, concentrazione settoriale, geografica, ecc.) non riscontrabile se si fossero analizzati i 14 progetti di rete che presentano, tra l'altro, settori di appartenenza e localizzazioni multiple. Nel prospetto che segue si riporta la corrispondenza tra i 14 progetti approvati ed i componenti dei diversi partenariati.

Titolo progetto	Partner
BARCOTICA	CONSORZIO PER L'AREA DI RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA DI TRIESTE
	EIDON - KAIRE S.R.L.
	MONTE CARLO YACHTS S.P.A.
	TEOREMA ENGINEERING S.R.L.
	UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI UDINE
DOMARE	CONSORZIO PER L'AREA DI RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA DI TRIESTE
	MONTE CARLO YACHTS S.P.A.
	TEOREMA ENGINEERING S.R.L.
	UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TRIESTE
	VDA ELETTRONICA SPA
EASYHOME	CENTRO RICERCHE PLAST-OPTICA S.P.A.
	ELECTROLUX ITALIA SPA
	ELETTRA - SINCROTRONE TRIESTE S.C.P.A.
	MARMAX SRL
	POLO TECNOLOGICO DI PORDENONE S.C.P.A.
	SIPRO - SISTEMI INTEGRATI PER L'INNOVAZIONE DI PROCESSO S.R.L.
	UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI UDINE
XIVET S.R.L.	

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

Titolo progetto	Partner
EASYMOB	CENTRO DI RIFERIMENTO ONCOLOGICO, ISTITUTO NAZIONALE TUMORI, I.R.C.C.S. AVIANO
	FRIULI INNOVAZIONE, CENTRO DI RICERCA E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
	L.U.C.I. S.R.L.
	MOBE S.R.L.
	POLO TECNOLOGICO DI PORDENONE S.C.P.A.
	SOLARI DI UDINE S.P.A.
	UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI UDINE
GREEN BOAT	ALTO ADRIATICO TECNOLOGIA E SVILUPPO S.R.L.
	CENTRO RICERCHE PLAST-OPTICA S.P.A.
	CONSORZIO PER L'AREA DI RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA DI TRIESTE
	SEAWAY TECHNOLOGIES S.R.L.
	SISSA - SCUOLA INTERNAZIONALE SUPERIORE DI STUDI AVANZATI
LAK	UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TRIESTE
	CONSORZIO PER L'AREA DI RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA DI TRIESTE
	FRIULI INNOVAZIONE, CENTRO DI RICERCA E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
	MEDIASTUDIO S.R.L.
	RINO SNAIDERO SCIENTIFIC FOUNDATION
	SIPRO - SISTEMI INTEGRATI PER L'INNOVAZIONE DI PROCESSO S.R.L.
	SNAIDERO RINO S.P.A.
	TELETRONICA S.R.L.
MALATTIE CARDIOVASCOLARI: DAI FATTORI DI RISCHIO ALLA PREVENZIONE	UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI UDINE
	C.B.M. - CONSORZIO PER IL CENTRO DI BIOMEDICINA MOLECOLARE S.C..R.L.
	CONSORZIO PER L'AREA DI RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA DI TRIESTE
	EUROCLONE S.P.A.
	FRIULI INNOVAZIONE, CENTRO DI RICERCA E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
	G&LIFE S.P.A.
	ILLYCAFFE' S.P.A.
	IRCCS BURLO GAROFALO
	NUTRIGENE SRL
	POLO TECNOLOGICO DI PORDENONE S.C.P.A.
MITO	UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TRIESTE
	C.B.M. - CONSORZIO PER IL CENTRO DI BIOMEDICINA MOLECOLARE S.C..R.L.

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

Titolo progetto	Partner
	CENTRO DI RIFERIMENTO ONCOLOGICO, ISTITUTO NAZIONALE TUMORI, I.R.C.C.S. AVIANO GENETICLAB SRL PHARMADIAGEN POLO TECNOLOGICO DI PORDENONE S.C.P.A.
NG SHIP	CENERGY SRL CONSORZIO PER L'AREA DI RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA DI TRIESTE ENERGY AUTOMATION S.R.L. NAVALPROGETTI S.R.L. RINA SERVICES UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TRIESTE UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI UDINE WARTSILA ITALIA S.P.A.
OPENSHIP	CETENA S.P.A. CENTRO PER GLI STUDI DI TECNICA NAVALE FRIULI INNOVAZIONE, CENTRO DI RICERCA E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO SISSA - SCUOLA INTERNAZIONALE SUPERIORE DI STUDI AVANZATI SPRING FIRM S.R.L. UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TRIESTE
D.NAMICA - PIATTAFORMA PER LA MEDICINA MOLECOLARE E PERSONALIZZATA	AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA "OSPEDALI RIUNITI" TRIESTE FONDAZIONE ITALIANA FEGATO FRIULI INNOVAZIONE, CENTRO DI RICERCA E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO IGA TECHNOLOGY SERVICES S.R.L. INSIEL MERCATO S.P.A. ISTITUTO DI GENOMICA APPLICATA NUVON ITALIA S.R.L. SISSA - SCUOLA INTERNAZIONALE SUPERIORE DI STUDI AVANZATI UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI UDINE
PORTE TAGLIAFUOCO INNOVATIVE	FINCANTIERI - CANTIERI NAVALI ITALIANI S.P.A. FRIULI INNOVAZIONE, CENTRO DI RICERCA E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO NANOXER NAVAL SUPPLIERS S.R.L. OFFICINE DEL BELLO DI FERRUCCIO DEL BELLO SNC UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI UDINE
S.A.S.C.A.R.	CONSORZIO PER L'ALTA RICERCA NAVALE - RINAVE ESION S.R.L.

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

Titolo progetto	Partner
SISTEMA ELETTRICO INTEGRATO PER GRANDI NAVI A PROPULSIONE ELETTRICA	FRIULI INNOVAZIONE, CENTRO DI RICERCA E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
	UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI UDINE
	BLU ELECTRA S.R.L.
	CONSORZIO PER L'ALTA RICERCA NAVALE - RINAVE
	CONSORZIO PER L'AREA DI RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA DI TRIESTE
	FINCANTIERI - CANTIERI NAVALI ITALIANI S.P.A.
	POLITECNICO DI MILANO
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TRIESTE	

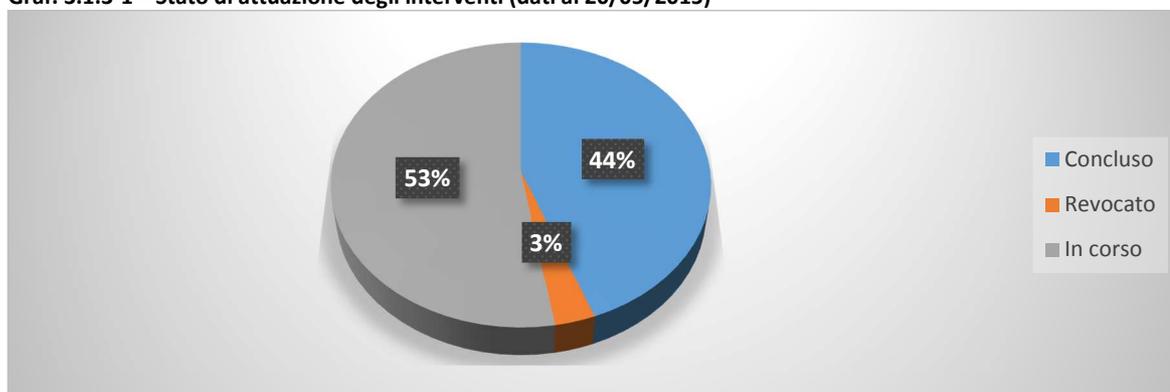
Dei 95 interventi finanziati, al 20 maggio 2015, 42 risultano conclusi, 50 in corso e 3 revocati. Nelle pagine che seguono si farà riferimento ai 92 interventi conclusi o in corso.

Tab. 3.1.3-1 – Stato di attuazione degli interventi (dati al 20/05/2015)

Stato Progetto	N.	%
Concluso	42	44,21%
Revocato	3	3,16%
In corso	50	52,63%
Totale	95	100,00%

Fonte: Sistema di Monitoraggio Regionale del POR FESR

Graf. 3.1.3-1 – Stato di attuazione degli interventi (dati al 20/05/2015)



Fonte: Sistema di Monitoraggio Regionale del POR FESR

Si è visto in tabella 3.1.2-3 che i 14 progetti finanziati hanno un valore compreso tra circa 750.000 euro e 2 Meuro. I singoli interventi che li compongono mostrano una certa variabilità in termini di valore, in particolare:

- il 47% circa di questi ha un valore compreso tra 50.000 e 100.000 euro;

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

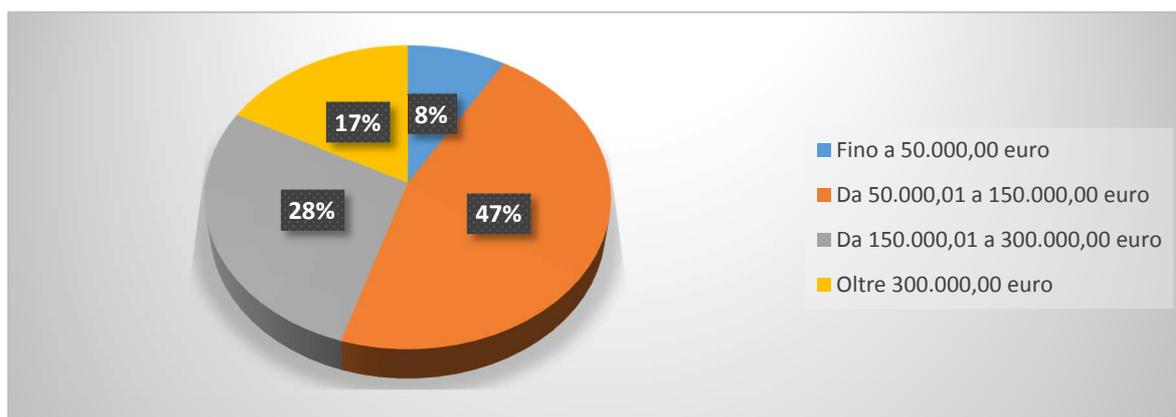
- 26 interventi su 92 valgono tra 150.000 e 300.000 euro;
- il 17% degli interventi si collocano oltre i 300.000 euro;
- solo 7 interventi sono caratterizzati da un budget inferiore ai 50.000 euro.

Tab. 3.1.3-2 – Valore degli interventi

Classi di valore	N. progetti	%
Fino a 50.000,00 euro	7	7,61%
Da 50.000,01 a 150.000,00 euro	43	46,74%
Da 150.000,01 a 300.000,00 euro	26	28,26%
Oltre 300.000,00 euro	16	17,39%
Totale	92	100,00%

Fonte: Sistema di Monitoraggio Regionale del POR FESR

Graf. 3.1.3-2 – Valore degli interventi per classi



Fonte: Sistema di Monitoraggio Regionale del POR FESR

Andando ad analizzare con maggior dettaglio i 92 interventi conclusi o in corso dal punto di vista finanziario (tabella 3.1.3-3), emergono una serie di ulteriori informazioni interessanti. Gli interventi hanno un valore medio di circa 200mila euro con un minimo di 14mila euro circa ed un massimo di oltre 960mila euro. Il costo totale degli interventi è di oltre 18 Meuro.

L'ammontare totale del finanziamento a valere sul POR FESR è di circa 14,6 Meuro che va a coprire il 79,24% del costo totale degli interventi approvati. I contributi variano, in funzione delle percentuali di cofinanziato, da un minimo di 24mila euro circa ad un massimo di oltre 960mila euro. Il contributo medio per singolo beneficiario è pari ad euro 155.075,50.

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

Al 20 maggio 2015 risultano impegnate tutte le risorse disponibili (capacità di impegno del 100,88%). Alla stessa data risultano erogati oltre 10 Meuro che corrispondono al 70% degli impegni effettuati.

Tab. 3.1.3-3 – Dati finanziari (dati al 20/05/2015)

Dati finanziari		
Costo progetti	Totale	€ 18.405.792,45
	Valore medio (92 progetti)	€ 200.062,96
	Min	€ 24.277,50
	Max	€ 966.558,16
Contributo approvato	Totale	€ 14.266.946,31
	% su costo progetti	77,51%
	Valore medio (92 progetti)	€ 155.075,50
	Min	€ 24.277,50
	Max	€ 924.405,21
Impegni monitorati	Totale	€ 14.392.154,01
	Valore medio (92 progetti)	€ 156.436,46
	Capacità di impegno*	100,88%
Pagamenti controllati	Totale	€ 10.033.800,98
	Valore medio (92 progetti)	€ 109.063,05
	% sugli impegni	69,72%

* Totale degli impegni sul totale dei contributi approvati

Fonte: Sistema di Monitoraggio Regionale del POR FESR

Come accennato all'inizio di questo paragrafo, i 92 interventi che formalmente compongono i 14 progetti finanziati, sono assegnati ad ognuno dei soggetti partecipanti ad i diversi partenariati (ogni soggetto può tuttavia partecipare a più di un partenariato secondo le limitazioni imposte dai bandi - Tab. 3.1.2-1).

Il sistema di monitoraggio regionale del POR FESR rileva, fra gli altri, il codice ATECO⁴ (con la relativa descrizione) degli interventi realizzati. Andando ad analizzare tale dato (tabella 3.1.3-4), è emersa una distribuzione piuttosto eterogenea per circa il 40% degli interventi mentre per gli altri sono emersi i seguenti elementi:

- oltre il 40% degli interventi rientra nel settore "Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle altre scienze naturali e dell'ingegneria";

⁴ La classificazione delle attività economiche ATECO (ATTività ECONomiche) è una tipologia di classificazione adottata dall'Istituto Nazionale di Statistica italiano (ISTAT) per le rilevazioni statistiche nazionali di carattere economico.

- il 12% degli interventi rientra nel campo della istruzione universitaria e post-universitaria;
- il settore della “Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle biotecnologie” riguarda il 10% circa degli interventi (nell’ambito del bando dedicato alla biomedicina molecolare).

Tab. 3.1.3-4 – Distribuzione interventi per codice ATECO

Classificazione ATECO (descrizione)	N.	%
Attività degli studi di ingegneria	2	2,17%
Cantieri navali per costruzioni metalliche e non metalliche (esclusi i sedili per navi)	2	2,17%
Controllo di qualità e certificazione di prodotti, processi e sistemi	1	1,09%
Costruzione di imbarcazioni da diporto e sportive	3	3,26%
Edizione di altri software a pacchetto (esclusi giochi per computer)	1	1,09%
Fabbricazione di altre apparecchiature per illuminazione	2	2,17%
Fabbricazione di altri apparecchi elettrici ed elettronici per telecomunicazioni	1	1,09%
Fabbricazione di altro materiale meccanico e di altre macchine di impiego generale	1	1,09%
Fabbricazione di diodi, transistor e relativi congegni elettronici	1	1,09%
Fabbricazione di elettrodomestici	1	1,09%
Fabbricazione di mobili per cucina	1	1,09%
Fabbricazione di motori a combustione interna (esclusi i motori destinati ai mezzi di trasporto su strada e ad aeromobili)	1	1,09%
Fabbricazione di oggetti in ferro, in rame ed altri metalli	1	1,09%
Fabbricazione di porte, finestre e loro telai, imposte e cancelli metallici	1	1,09%
Installazione di strumenti ed apparecchi di misurazione, controllo, prova, navigazione e simili (incluse le apparecchiature di controllo dei processi industriali)	2	2,17%
Istituti, cliniche e policlinici universitari	1	1,09%
Istruzione universitaria e post-universitaria; accademie e conservatori	11	11,96%
Laboratori di analisi cliniche	1	1,09%
Lavorazione del caffè	1	1,09%
Ospedali e case di cura generici	1	1,09%
Ospedali e case di cura specialistici	1	1,09%
Produzione di prodotti per l'alimentazione degli animali da compagnia	1	1,09%
Produzione di software non connesso all'edizione	6	6,52%
Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle altre scienze naturali e dell'ingegneria	38	41,30%
Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle biotecnologie	9	9,78%
Telecomunicazioni fisse	1	1,09%
Totale	92	100,00%

Fonte: Sistema di Monitoraggio Regionale del POR FESR

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

Complessivamente, i soggetti beneficiari dei contributi sono 55 (per 92 interventi) tra cui si segnalano:

- 3 aziende ospedaliere universitarie (Ospedali Riuniti – Trieste, IRCCS Burlo Garofalo, IRCCS Aviano);
- 5 centri di ricerca (Area Science Park, Friuli Innovazione, RINAVE, Polo Tecnologico di Pordenone, Istituto di Genomica Applicata);
- 4 istituti universitari e post-universitaria (Politecnico di Milano, Sissa - Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati, Università Degli Studi Di Trieste, Università Degli Studi Di Udine).

Il 75% circa dei beneficiari (41 su 55) ha partecipato ad un unico progetto. Nella tabella che segue si riportano invece i soggetti (principalmente Università e Centri di ricerca ma non solo) che hanno preso parte a più di un partenariato.

Tab. 3.1.3-4 bis – Soggetti che hanno preso parte a più di un partenariato

Soggetto	N. progetti
Università degli studi Di Udine	8
Consorzio per l'area di ricerca scientifica e tecnologica di Trieste	7
Friuli innovazione, centro di ricerca e di trasferimento tecnologico	7
Università degli studi di Trieste	6
Polo tecnologico di Pordenone s.c.p.a.	4
Sissa - scuola internazionale superiore di studi avanzati	3
C.b.m. - Consorzio per il Centro di Biomedicina Molecolare s.c.r.l.	2
Centro di riferimento oncologico, istituto nazionale tumori IRCCS Aviano	2
Centro ricerche Plast-Optica S.p.a.	2
Consorzio per l'alta ricerca navale - Rinave	2
Fincantieri - S.P.A.	2
Monte Carlo Yachts S.p.a.	2
Sipro - Sistemi Integrati per l'innovazione di Processo S.R.L.	2
Teorema engineering S.r.l.	2

Fonte: Sistema di Monitoraggio Regionale del POR FESR

Rispetto alla distribuzione territoriale dei beneficiari dei contributi, oltre il 78% risiede nelle province di Trieste e Udine mentre 9 soggetti (il 16,36%) sono localizzati nella zona di Pordenone e 4 in quella di Gorizia (7,27%). Un unico soggetto risiede al di fuori del territorio regionale: si tratta del Politecnico di Milano, partner del progetto “Sistema elettrico integrato per grandi navi a propulsione elettrica”.

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

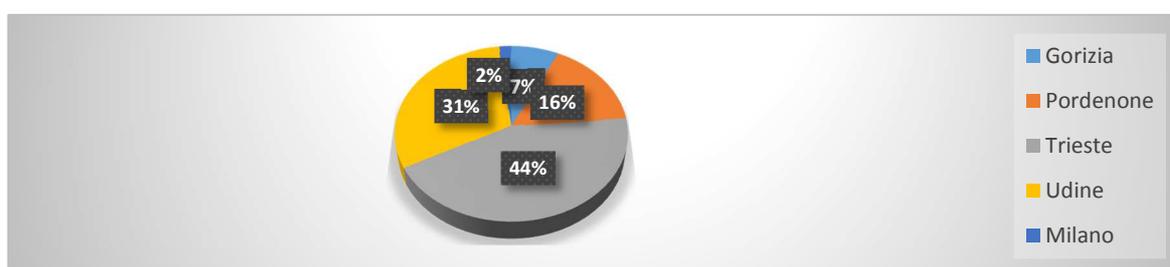
Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

Tab. 3.1.3-5 – Distribuzione territoriale dei beneficiari degli interventi

Provincia sede dell'intervento	N. interventi	%
Gorizia	4	7,27%
Pordenone	9	16,36%
Trieste	24	43,64%
Udine	17	30,91%
Milano	1	1,82%
Totale	55	100,00%

Fonte: Sistema di Monitoraggio Regionale del POR FESR

Graf. 3.1.3-3 – Distribuzione territoriale dei beneficiari degli interventi



Fonte: Sistema di Monitoraggio Regionale del POR FESR

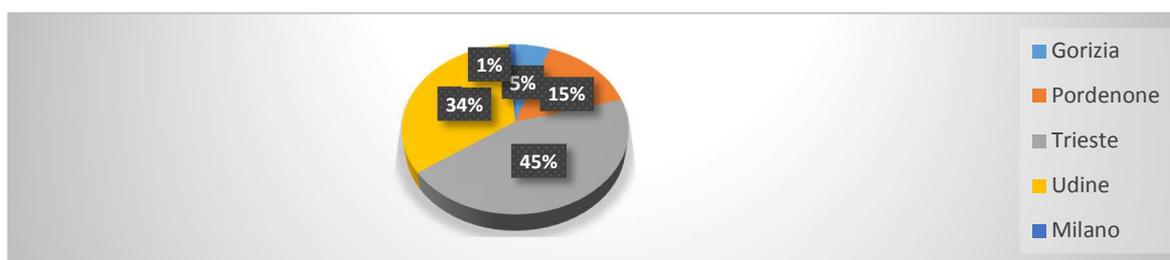
In ragione del fatto che, come visto poc'anzi, alcuni beneficiari hanno partecipato a più di un intervento, le distribuzioni territoriali dei beneficiari e dei progetti appaiono leggermente diverse. Nel caso dei progetti, la concentrazione cresce infatti nelle province di Trieste ed Udine e diminuisce nelle altre province considerate.

Tab. 3.1.3-5bis – Distribuzione territoriale degli interventi

Provincia sede dell'intervento	N. Progetti	%
Gorizia	5	5,43%
Pordenone	14	15,22%
Trieste	41	44,57%
Udine	31	33,70%
Milano	1	1,09%
Totale	92	100,00%

Fonte: Sistema di Monitoraggio Regionale del POR FESR

Graf. 3.1.3-3bis – Distribuzione territoriale degli interventi



Fonte: Sistema di Monitoraggio Regionale del POR FESR

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

Ulteriore informazione fornita dal sistema di monitoraggio regionale del POR FESR riguarda le caratteristiche degli interventi finanziati in materia di impatto ambientale. Da questo punto di vista, l'analisi dei dati disponibili ha restituito le seguenti indicazioni:

- il 29% circa degli interventi finanziati è classificato come "Ecocompatibile" - interventi con impatto ambientale positivo anche se la finalità non è direttamente ambientale;
- ben 24 interventi su 92, il 26% circa è di tipo "Incentrato" ovvero con diretta finalità ambientale;
- i restanti 41 progetti sono infine "Neutri" ovvero non hanno alcun effetto ambientale.

Tab. 3.1.3-6 – Distribuzione degli interventi per tipologia di impatto ambientale

Impatto Ambientale	N. interventi	%
Ecocompatibile	27	29,35%
Incentrato	24	26,09%
Neutro	41	44,57%
Totale	92	100,00%

Fonte: Sistema di Monitoraggio Regionale del POR FESR

Per gli interventi finanziati con impatto ambientale incentrato (24 su 92), il sistema di monitoraggio ha rilevato anche di che tipo di interventi si tratta: i) il 60% degli interventi in questione riguarda attività di ricerca finalizzata al consumo di energia; ii) quasi il 27% degli interventi è invece finalizzato alla riduzione delle emissioni in atmosfera. I restanti 4 interventi riguardano la riduzione dei consumi idrici ed altre tematiche a valenza ambientale.

Tab. 3.1.3-7 – Distribuzione degli interventi con impatto ambientale incentrato per tipologia

Tipo di impatto ambientale incentrato	N. interventi	%
Progetti di ricerca finalizzati alla riduzione dei consumi di energia	18	60,00%
Progetti di ricerca finalizzati alla riduzione dei consumi idrici	2	6,67%
Progetti di ricerca finalizzati alla riduzione delle emissioni in atmosfera	8	26,67%
Progetto di ricerca a valenza ambientale (non finalizzato a ridurre i consumi energetici, idrici, gas)	2	6,67%
Totale*	30	100,00%
*Il totale (30) è superiore al numero degli interventi con impatto ambientale incentrato (24) in quanto due di questi hanno più di un impatto ambientale		

Fonte: Sistema di Monitoraggio Regionale del POR FESR

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

3.2. Indagine sugli attori del sistema

3.2.1. Premessa

Dall'insieme degli elementi riportati nei paragrafi precedenti, conoscenze di sfondo e dallo studio comparato degli esiti dei più recenti studi condotti sull'argomento, è scaturito l'impianto e le *key issues* della ricerca, come sintetizzati nella tabella che segue. Il prospetto riportato ha rappresentato il punto di riferimento delle attività di ricerca valutativa svolte direttamente con i diversi attori coinvolti nell'attuazione dell'attività 1.1.b.

Tab. 3.2.1-1 – Quadro di riferimento metodologico della ricerca

Domande valutative	Ipotesi di ricerca	Aree di indagine	Key issues
DV1 - Con quali modalità è stato avviato il processo di collaborazione?	Sotto osservazione è il processo di avvio della cooperazione, l'identificazione di tratti distintivi dell'inizio del tutto, al fine di poterli replicare. L'ipotesi è che si siano avvertiti i limiti della situazione pre-esistente, in ragione di mutamenti del contesto socioeconomico e che uno o più soggetti abbiano assunto l'iniziativa, ponendo in campo pratiche modellizzabili e replicabili.	Diagnosi della situazione pre-esistente	1.1 Gli attori del processo si conoscevano già prima? Avevano già cooperato insieme? Quando e nel quadro di quale progetto (obiettivi, finanziatori, durata)? 1.2 Quale fattore ha attivato la rete organizzativa? Che cosa mancava prima? 1.3 Perché la cooperazione ha prevalso sulla competizione? 1.4 Qual è stato il fattore di coesione principale (risorse, atmosfera, missione)? 1.5 Quale ruolo hanno svolto gli enti locali?
		Gli attori del processo e le pratiche poste in essere	1.6 Chi ha assunto il ruolo di iniziare? 1.7 Quali pratiche ha posto in essere? 1.8 Quale soggetto integra la funzione reticolare e come ricomprende gli enti locali? 1.9 Come si sono identificati i nodi?
		Gli elementi di un possibile modello di start up	1.10 Quali condizioni/soggetti hanno favorito il processo e come? 1.11 I fattori di successo che hanno generato lo start up si potrebbero replicare? Come? Che cosa servirebbe?
DV 2 - Quali sono stati i	Sotto osservazione è il processo di	Cooperazione	2.1 Che cosa ha significato "fare rete"? Quali sono stati gli elementi costitutivi su

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

Domande valutative	Ipotesi di ricerca	Aree di indagine	Key issues
<p>benefici e le criticità delle ats rispetto ad altre forme di collaborazione? Gli eventuali benefici hanno riguardato tutti o alcuni?</p>	<p>funzionamento della cooperazione, l'identificazione di tratti distintivi del modello cooperativo. L'ipotesi è che si sia generato un valore aggiunto in termini di capacità di soggetti diversi di cooperare, mettere a valore diverse forme di conoscenza, ampliare i limiti della comunicazione valorizzando anche la società dell'informazione e creare i presupposti per fondare comunità di lavoro destinate a funzionare anche oltre i limiti temporali dell'esecuzione del progetto. Inoltre l'ipotesi è che alcuni soggetti, in particolare le PMI, possano essere nonostante tutto penalizzati e che sussistano ancora resistenze, nelle università/centri di ricerca e nelle imprese, ad abbattere gli steccati e ad abbandonare le precedenti logiche di ricerca.</p>	<p>Gestione della conoscenza</p>	<p>cui si è fondato il funzionamento della rete?</p> <p>2.2 Che cosa ha fatto la differenza rispetto alle pratiche abituali?</p> <p>2.3 I membri hanno deciso insieme il che cosa, il perché, il come, il quando, il dove, il come lavorare?</p> <p>2.4 La dimensione dei soggetti ha condizionato il ruolo che hanno svolto nella rete?</p> <p>2.6 Qual è stato il grado di autonomia esercitato dai soggetti della rete?</p> <p>2.7 Quali sono stati i sistemi di governo e gestione dei conflitti?</p> <p>2.8 Si sono prodotti effetti aggiuntivi sul tasso di innovatività di prodotti/processi?</p> <p>2.9 Si sono generati effetti positivi aggiuntivi non pianificati?</p> <p>2.10 Si sono verificati processi o percorsi di mobilità del personale?</p> <p>2.11 Si è delineata una funzione per i professionisti della cooperazione?</p> <p>2.12 Il tasso di competitività delle imprese coinvolte si è innalzato? Se sì, come si è potuto rilevare il miglioramento?</p> <p>2.13 Gli effetti positivi sono stati differenti per i diversi soggetti e per quali ragioni?</p> <p>2.14 Si sono valorizzate tutte le forme di conoscenza, sia quelle contenute nei dati che quelle relative ad esperienze, competenze e valori?</p>

Domande valutative	Ipotesi di ricerca	Aree di indagine	Key issues
			2.15 Si sono utilizzati tutti i processi di acquisizione, valorizzazione, distribuzione e condivisione delle conoscenze?
		Comunicazione	2.16 La comunicazione è stata a due vie? 2.17 I contenuti sono stati relativi a conoscenze accessibili a tutti, comprensibili ed usabile dentro e fuori la comunità? 2.18 Qual è stato il ruolo della società dell'informazione?
		Comunità di lavoro	2.19 Le relazioni sono state di tipo gerarchico o cooperativo? 2.20 Quale ruolo hanno svolto le strutture preposte all'integrazione (team, task force, comitati, ecc.)? 2.21 E' esistito un comune sentimento di partecipazione, valori condivisi? 2.22 Il processo ha interessato solo le persone o ha "contagiato" le organizzazioni? 2.23 Al di là delle relazioni tra organizzazioni, si sono instaurate relazioni tra persone? 2.24 Vi è stato solo valore economico o anche valore sociale? 2.25 Diversi processi hanno avuto leader diversi? 2.26 Le logiche della ricerca sono rimaste distinte o si sono fuse (impresa orientata al profitto, università alla libertà di ricerca)? 2.27 E' emerso un valore aggiunto di carattere sociale non pianificato?

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

Domande valutative	Ipotesi di ricerca	Aree di indagine	Key issues
			2.28 Sono stati impostati programmi futuri di cooperazione?
DV 3 - La scelta di concentrazione fatta corrisponde ancora alla situazione settoriale?	Sotto osservazione è il processo evolutivo dei settori considerati dal punto di vista della capacità di produrre reddito, sviluppo, occupazione, ecc. e di far cooperare efficacemente imprese e soggetti della ricerca, nel quadro di reti di trasferimento dell'innovazione tecnologica.	Start up e monitoraggio	3.1 Quali sono stati, ad avvio della programmazione, gli elementi di conoscenza che hanno generato la selezione dei tre settori? 3.2 E' stata monitorata nel corso degli anni l'evoluzione dei settori considerati? Quali indicatori sono stati considerati?
		Ruolo dei distretti	3.3 I distretti hanno svolto un ruolo nelle attività di monitoraggio e sostegno ai progetti?
		Ruolo della regione	3.4 Nel corso degli anni sono emersi altri settori rilevanti sui quali puntare per lo sviluppo dell'economia regionale?
		Scenario	3.5 E' mutato qualcosa, nel corso degli anni, nelle problematiche e nelle prospettive di mercato dei tre settori? 3.6 i progetti conclusi e, più in generale, il valore aggiunto dei distretti hanno messo in condizione la rete di "camminare con le proprie gambe" o si rileva il persistente bisogno e l'opportunità di un sostegno?

3.2.2. Focus Group

3.2.2.1. *Introduzione*

Al fine di circoscrivere l'ambito delle ipotesi di indagine e realizzare la check list dei questionari da sottoporre ai soggetti esecutori dei progetti approvati, grazie alla cooperazione della Direzione Regionale competente, il 19 luglio del 2014 è stato realizzato un focus group con i protagonisti dei distretti⁵ e dei parchi scientifici e tecnologici interessati dai bandi dell'attività 1.1.b.

Obiettivo del focus group era quello di raccogliere testimonianze diverse e generale interazione tra i presenti su cinque macro-tematiche:

⁵ I Distretti, pur non essendo beneficiari dei contributi dell'attività 1.1.b, hanno di fatto avuto un ruolo importante nella animazione e sostegno alla creazione di reti e partenariati

- A. Le caratteristiche di scenario attuali dei tre settori considerati e l'*updating* dei dati e delle informazioni rilevanti per stimare la loro perdurante validità strategica nell'economia regionale;
- B. Il ruolo dei distretti nello start up, nel sostegno all'esecuzione dei progetti e nella gestione dei fattori decisivi per l'incontro l'avvio della cooperazione tra centri di ricerca ed imprese;
- C. La dialettica tra cooperazione e competizione tra imprese ed università/centri di ricerca e l'evoluzione delle rispettive logiche (imprese orientate al profitto / università orientate alla libertà di ricerca);
- D. Effetti prodottisi all'interno dei partenariati nell'esecuzione dei progetti in base alle dimensioni dei partner;
- E. Possibilità di modellizzazione e replica dei fattori di successo che hanno generato lo start up delle collaborazioni.

Hanno partecipato all'incontro:

- 1. la dott.ssa Ketty Segatti, Direzione centrale lavoro, formazione, istruzione, pari opportunità, politiche giovanili e ricerca - Servizio istruzione, diritto allo studio, alta formazione e ricerca;
- 2. il dott. Fabio Feruglio, Managing Director di Friuli Innovazione;
- 3. il dott. Marco Olivotto, Polo Tecnologico di Pordenone;
- 4. il dott. Franco Scolari (in collegamento Skype da Seattle), Polo Tecnologico di Pordenone;
- 5. il dott. Edvino Jerian, presidente di CBM cluster in biomedicine;
- 6. il dott. Massimo Breda, Managing Director del Distretto DITENAVE;
- 7. la dott.ssa Sara Zanchiello, di AREA - Parco Scientifico e Tecnologico di Trieste.

Per Ecoter, erano presenti il dott. Stefano Di Palma, il dott. Andrea Russo ed il dott. Fabio Landi.

La riflessione ed il confronto hanno spaziato in modo e misura poco vincolati alla consecuzione prevista per le diverse *key issues*. Durante il focus group, non sono emerse evidenze psico-dinamiche né sostanziali divergenze di valutazione tali da rendere utile la riconduzione delle testimonianze ai singoli partecipanti. La riflessione ha piuttosto assunto un carattere corale ed i commenti nonché la fisionomia di contributi testimoniano una visione sostanzialmente condivisa delle problematiche e delle prospettive.

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

Le evidenze emerse dal focus group, oltre a sintetizzare gli orientamenti e le valutazioni di attori di fondamentale importanza per l'esecuzione ed il successo della misura, hanno consentito di arricchire ed articolare l'impianto ipotetico della valutazione tematica e sono state poste a valore, tra l'altro, nel quadro di definizione del questionario di indagine da sottoporre ai soggetti titolari dei progetti finanziati.

Le note che seguono rappresentano pertanto l'esito della riorganizzazione delle principali evidenze emerse intorno ai previsti argomenti chiave.

3.2.2.2. Lo start up della cooperazione: come far incontrare il mondo delle imprese e quello della ricerca scientifica.

L'interesse dell'approfondimento tematico proposto, è stato rilevato, consiste essenzialmente nella perdurante intenzione dell'Autorità di Gestione del FESR di rafforzare i dispositivi di raccordo tra mondo della ricerca e mondo delle imprese, esplicitando i processi ed i soggetti che possono svolgere un ruolo rilevante in tal senso. I progetti realizzati o in fase di conclusione nello scenario della misura presa in esame si sono configurati, dal punto di vista dell'esecuzione, come pratiche emblematiche di successo da replicare. Le indicazioni che potranno emergere, in particolare rispetto al ruolo dei distretti e dei parchi tecnologici, sono destinate a divenire parte integrante delle opzioni della prossima programmazione.

Come noto, uno degli aspetti centrali della valutazione tematica era l'interesse ad approfondire l'incipit del processo di cooperazione tra i mondi della produzione e quelli della ricerca, al fine di individuare eventuali fattori sui quali far leva per riprodurre le pratiche di successo e generare in futuro una dinamica di carattere stabile, dotata di "vita propria" anche indipendente dall'azione maieutica svolta dalla Regione e per il tramite dei distretti e dei parchi tecnologici. Una possibile risposta a tale quesito di carattere generale, per quanto concerne i settori considerati, è parsa tuttavia possibile invece solo con riferimento alla specifica esperienza analizzata, una esperienza che ha avuto un preciso punto di origine nella iniziativa intrapresa dalla Regione con la messa a punto e l'emanazione dell'Avviso, esito e prodotto finale di una serie di opzioni intraprese in termini di capitalizzazione delle esperienze precedentemente concluse, individuazione dei settori strategici, definizione dei format dei partenariati, concentrazione delle risorse comunitarie su pochi progetti di rilevanza economica, ecc..

La Regione ha dunque puntato alle potenzialità di ampio respiro e profondità di campo di settori strategici e di casi di eccellenza. In alcuni casi, è stato rilevato, la cooperazione tra imprese e soggetti della ricerca del medesimo settore aveva avuto origine da esperienze maturate precedentemente all'opportunità dell'Avviso - come nel caso del progetto "Domotica – FVG", ma sempre comunque grazie ad altri progetti e finanziamenti regionali. Nel caso specifico analizzato, è apparso pertanto ampiamente confermata la rilevanza che la funzione dei poteri locali svolge per promuovere ed incentivare l'incontro

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

e la collaborazione tra università e centri di ricerca ed imprese; una rilevanza che sola appare in grado di animare una prospettiva che, per quanto strategica nello scenario evolutivo delle economie e dei mercati del lavoro europei, tuttavia certamente non appare dotata di vita ed automatismi propri.

Da questo punto di vista la funzione svolta dal bando regionale deve ritenersi di importanza decisiva e la relativa procedura particolarmente riuscita sotto diversi punti di vista: la qualità delle proposte pervenute, l'entità delle risorse messe a bando, l'opzione di introdurre un numero massimo di progetti presentabili per impresa: una serie di opzioni funzionali all'allestimento di progetti strategici per la competitività e lo sviluppo dell'occupazione. Inoltre, è stato rilevato, la rapida ed efficace gestione delle varie fasi del ciclo vitale della misura (adozione ed emanazione dell'avviso pubblico, assistenza all'allestimento delle proposte, valutazione dei progetti ed avvio operativo delle proposte aggiudicatrici) è risultata – dal punto di vista della politica della ricerca e del rapporto tra società economico-civile e pubblica amministrazione – *un successo nel successo*, in quanto molte imprese avevano potuto sperimentare, in esperienze passate, un allungamento dei tempi di esecuzione dei progetti tale da pregiudicarne la qualità ed indurre un generale atteggiamento di sfiducia e scetticismo nei confronti della pubblica amministrazione.

Nonostante che, per il servizio regionale competente, l'attivazione della misura abbia costituito la prima esperienza amministrativa di questo genere, tuttavia il modello operativo sotteso nel bando, ancor prima della entrata in campo del modello della *smart specialization*, era indubbiamente già molto maturo ed orientato a produrre una misura fortemente selettiva delle proposte, non generica, trainata dalle aziende anziché dalle università e fortemente interessata al coinvolgimento delle PMI.

Occorre inoltre rilevare come – per l'incontro tra imprese ed università/centri di ricerca, la preselezione delle ipotesi progettuali e la costruzione delle nuove reti cooperative - il ruolo dei parchi e dei distretti regionali sia stato decisivo, al punto tale da potersi ritenere che senza la loro funzione di i) sollecitazione dei potenziali partecipanti, ii) individuazione dei partner, iii) prevalutazione delle ipotesi di progetto, iv) stimolo alla strutturazione di reti, v) presidio della definizione degli accordi preliminari, ecc. con tutta probabilità la misura del FESR non avrebbe potuto essere attuata con l'efficacia con cui è invece accaduto. D'altronde, si è fatto notare, era previsto nei bandi stessi che determinati soggetti dovessero essere presenti d'obbligo nei partenariati, proprio con tale funzione maieutica e di assistenza tecnica. La possibilità di coinvolgere comunque diversi tra questi possibili soggetti intermediari ha comunque anche stimolato un proficuo spirito competitivo tra i parchi scientifici e tecnologici, orientato all'allestimento di progetti di elevata qualità.

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*



A seguito dell'emanazione del bando, i parchi scientifici e tecnologici, in stretto raccordo reciproco:

- hanno preso in carico la funzione di selezionare e contattare le imprese potenzialmente interessate di diverse classi dimensionali;
- hanno comparato e posto in relazione ipotesi di lavoro simili;
- hanno presentato ai capifila dei progetti alcune delle start up degli incubatori avviate ed alcuni dipartimenti universitari in possesso delle necessarie competenze scientifiche.

E' stato pertanto esercitato un ruolo forte da parte dei soggetti che hanno un punto di osservazione privilegiato e generale sul territorio, ne conoscono bene le imprese e le università e che, in particolare, sono in grado di tenere in conto la propensione delle imprese per l'ottenimento di risultati a breve-medio periodo, sviluppati in un'ottica di gestione d'impresa. In qualche caso, come in quello del settore nautico, la scelta da parte della Regione di affidare questo ruolo ai parchi tecnologici e scientifici anche nei settori dove fossero presenti i distretti era stata fatta perché, all'epoca dell'emanazione del bando, il distretto navale era in effetti appena nato e non aveva ancora la forma giuridica idonea a partecipare ai progetti.

Con la parziale eccezione del settore nautico e della esperienza realizzata da DITENAVE, che non riferisce della necessità di operare forzature ma semplicemente di offrire ai potenziali protagonisti un quadro delle opportunità, la cooperazione non è nata spontaneamente, non ha proprietà di latenza rispetto alla quale le opportunità poste a disposizione dalla Regione possano generare immediatamente la partecipazione e l'incontro da parte dei soggetti-chiave. Le diffidenze reciproche tra i mondi della produzione e della ricerca, la differenza dei rispettivi linguaggi, un considerevole ritardo culturale rispetto all'abitudine a cooperare, ostano in modo militante alla possibilità di incontrarsi e scoprire la facilità e produttività di individuare invece possibili compromessi ed ambiti di interazione.

I testimoni interpellati riferiscono di una scarsa conoscenza reciproca e di una situazione di limitata circolazione delle informazioni non solo sulle attività e sui programmi delle università/centri di ricerca e delle imprese, ma anche di quelle relative alle attività ed ai programmi delle imprese tra di loro. Tale fenomeno si manifesta anche, tra le altre cose, nel sottoutilizzo degli *stage* come forma di opportunità per i laureandi, contatto tra i due mondi e potenziale veicolo di preselezione da parte delle imprese. Le due logiche del profitto e della ricerca pura si fronteggiano, alimentando reciproche stereotipie e senza uno stimolo forte, quasi coercitivo, da parte della Regione, dei distretti e dei parchi, il "salto" culturale non si genera né acquisisce maturità per svilupparsi e darsi operatività nel concreto delle sperimentazioni. La circostanza che ha visto l'incontro tra questi due

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

mondi farsi più semplice nei settori che avevano già avuto precedentemente al bando opportunità di progettare ed acquisire finanziamenti, conferma appunto una delle barriere da abbattere è quella della scarsa circolazione delle informazioni sui ruoli e sulle attività dei diversi soggetti e della scarsa conoscenza reciproca, soprattutto tra le imprese.

3.2.2.3. Ricerca scientifica e profitto industriale tra collaborazione e competizione

Ma per quali ragioni, rispetto ad altre realtà europee e soprattutto mondiali quali gli Stati Uniti o il Giappone, in Italia e non certamente in FVG in misura particolare, il raccordo tra questi due mondi è così immaturo e complicato? Le risposte degli interpellati convergono sostanzialmente nell'individuare il motivo principale nelle differenze culturali dei due ambienti, nello stereotipo che riconduce all'uno e all'altro interessi intrinsecamente diversi, secondo le posizioni più estreme ed integraliste, addirittura inconciliabili. A questa diagnosi è riconducibile una ricca fenomenologia di differenti "prove", ma – semplificando – l'antinomia idealtipica potrebbe essere così rappresentata:

- da un lato, gli interessi e le motivazioni dei ricercatori convergono nei tratti identitari della ricerca pura, libera da eterodirezioni, vincoli e condizionamenti e si sostanziano in percorsi idealtipici di sviluppo professionale che, anche attraverso le pubblicazioni scientifiche, puntano più che altro alla carriera accademica;
- dall'altro, gli interessi e le motivazioni delle imprese convergono verso una politica della ricerca orientata alle applicazioni di mercato, suscettibili di incrementare la competitività ed il profitto delle imprese stesse.

Tra queste due estremizzazioni, puramente esemplificative, si posiziona in realtà anche l'articolazione di opzioni intermedie, più sfumate, meno integraliste dall'una e dall'altra parte, ma comunque non mature al punto tale da riuscire a smuovere l'impasse in modo significativo. Per ottenere tale risultato, anch'esso articolato in numerose sfumature, occorre pertanto porre i due soggetti in situazione di "dissonanza cognitiva", in un certo senso "obbligarli" ad incontrarsi e cooperare, attribuendo proprio alla pratica della cooperazione il compito di scongelare gli equilibri cognitivi consolidatisi. Questo esperimento, come già precedentemente osservato, ha bisogno di un maieuta che organizzi l'incontro e gestisca attivamente il superamento delle reciproche diffidenze e resistenze. Intraprendendo un percorso di questo tipo, la partita può essere giocata e vinta solo "scongelando" gli stereotipi ed evidenziando ad esempio come, nella realtà più che non nelle intenzioni, i ricercatori siano riusciti sia a pubblicare che a contribuire efficacemente all'attuazione dei progetti.

Da questo punto di vista, anche l'impresa può essere gradualmente avvicinata all'interesse per la ricerca di base, a condizione e come effetto della rinuncia, da parte del ricercatore, al pregiudizio contro la ricerca orientata al successo di mercato. Un'altra condizione essenziale, secondo i soggetti intervistati, è quella del rispetto dei caratteri

distintivi dei rispettivi ruoli: la rinuncia, da parte dei ricercatori, alla tentazione di prendere il ruolo degli imprenditori e, da parte di questi ultimi, di voler commentare ed emendare le risultanze della ricerca.

Nonostante l'evidente complessità di questi intenti, l'esecuzione dei progetti realizzati dimostra come – quando le possibili contraddizioni vengono esplicitate e soprattutto gestite - si possano raggiungere i medesimi, eccellenti risultati che altri Paesi realizzano da decenni in Europa e nel mondo.

Per “gestione del processo”, ancora una volta, si deve intendere essenzialmente la capacità della Regione di adottare un bando con caratteri identitari forti, caratterizzato negli orientamenti e nei vincoli, unito alla capacità dei parchi scientifici e tecnologici e dei distretti di governare il processo di superamento delle resistenze e delle contraddizioni. La combinazione di questi fattori di successo, ha finito per far sì che – nella pratica della cooperazione – si sia generato anche valore aggiunto inatteso o non previsto nella misura e nella natura in cui si è concretamente manifestato.

Da questo punto di vista, se l'intento dell'avviso e la filosofia d'intervento dei parchi e dei distretti erano quelli di promuovere una scossa ed un salto culturale, la dimostrazione più convincente della riuscita dell'intento è il cambio di atteggiamento non solo da parte dei soggetti aggiudicatori delle proposte, ma anche dei soggetti non aggiudicatari. Per gli uni come per gli altri è cresciuta la consapevolezza che la possibilità per una ipotesi scientifica di maturare ed affermarsi non è data solo dalla sua intrinseca qualità, ma anche dalla sua sintonia o meno, dal suo allineamento, con la disponibilità e la ricettività dei contesti e degli altri attori economici e sociali chiamati ad adottarla e valorizzarla.

A detta degli intervistati, il superamento delle barriere e la diffusione di una maggiore fiducia reciproca tra impresa e ricerca avrebbero assunto – grazie all'intero processo di gestione del bando, non solo quindi al monitoraggio delle proposte aggiudicatrici - un tratto stabile, trasferibile ed interiorizzato nell'atteggiamento dei protagonisti, anche con uno sguardo rivolto al futuro. Una seconda evidenza non del tutto prevista ed attesa, ancorché ancora una volta prodottasi in esito ad una precisa sollecitazione della Regione, è stata quella dell'accresciuta consapevolezza dell'importanza della comunicazione e divulgazione scientifica. Questa è stata apprezzata pienamente solo in corso d'opera ed ha prodotto un impatto positivo, anche in termini di innovazione della cultura aziendale ed attrazione di capitali verso la ricerca, soprattutto in ragione del fatto che è stata realizzata soprattutto da soggetti – i parchi scientifici e tecnologici – in possesso dell'indispensabile reputazione ed anche terzietà richieste affinché la comunicazione penetri e sia convincente.

Le valutazioni prodottesi nell'ambito del focus group hanno comunque riguardato anche alcuni limiti dell'esperienza realizzata: la maggior parte di tali indicazioni sono state riprese e trattate in questo resoconto nel paragrafo 3.2.2.6, dedicato alla replicabilità del

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

modello, come proposte di miglioramento del dispositivo nella programmazione 2014-2020. Una è stata invece conservata in questo paragrafo in quanto ritenuta più sintonizzata con il suo contenuto ed emblematica di una resistenza culturale ancora tutta da superare. Si tratta dell'ancora troppo poco diffuso principio di responsabilità sociale da parte delle imprese, di una scarsa propensione alla "restituzione" al territorio, in cambio dei vantaggi di profitto tratti dalla realizzazione dei progetti e dall'impiego di risorse pubbliche, di gadget significativi, in termini ad esempio di sostegno all'incubazione ed allo start up di nuove imprese, vale a dire di rilancio dell'economia e dell'occupazione. Il caso del progetto, che la Regione sta costruendo, di istituire un ITS sulle tecnologie per la vita - il primo in Italia - indirizzato alla costruzione di macchinari da utilizzare nelle strutture ospedaliere, che vede anche la partecipazione di alcune imprese, rimane per il momento troppo isolato. Fare impresa senza riconoscere il ruolo sociale dell'impresa stessa sul territorio costituisce pertanto un limite perdurante dell'esperienza del Friuli Venezia Giulia ed una contraddizione sulla quale lavorare, magari utilizzando come leva proprio una maggiore promozione dell'etica della ricerca pura.

3.2.2.4. Il peso specifico delle PMI nell'esecuzione dei progetti: size doesn't matter!

Una delle sfide più interessanti della sperimentazione proposta con l'attività 1.1.b era evidentemente costituita dalla possibilità di rendere le PMI partecipi attive del processo di avvicinamento ed incontro tra ricerca scientifica ed impresa, verificando - nel concreto dell'attuazione dei progetti - la possibilità di porre a valore la loro specificità, sia in termini di vocazione al cambiamento che di agilità operativa. La dimensione aziendale ha di norma molto a che fare con questo rapporto: se la grande impresa ha al proprio interno unità operative sul piano della ricerca, il dialogo con l'università è evidentemente più immediato e naturale. Diverso il caso delle piccole e micro imprese: anche quando esse hanno al proprio interno ricercatori di alto profilo, difficilmente costituiscono l'oggetto immediato delle attenzioni delle Università, che preferiscono rapportarsi alle grandi realtà produttive.

Nella fattispecie, le dimensioni delle imprese giocano, nei tre settori considerati, ruoli diversi: in quello della nautica, ad esempio il ruolo di traino delle grandi imprese appare più marcato ed evidente, così come il loro interesse a far crescere le PMI, che non sono abituate a fare ricerca, in una logica di sub-fornitura o di copertura di nicchie di mercato ad elevato peso specifico hi-tech. Nel settore biomedicale la situazione appare più diversificata e le PMI hanno già nei propri tratti genetici fondativi una forte propensione all'innovazione. Il settore della domotica è il più complesso e meno omologabile ad un modello e la propensione all'innovazione è disomogeneamente distribuita tra le imprese delle diverse dimensioni.

A partire da tale contesto, l'attenzione della Regione e dei parchi scientifici e tecnologici è stata:

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

- da un lato, quella di esorcizzare il rischio che le PMI fossero coinvolte nei progetti per motivi strettamente strumentali alla riuscita della competizione nel bando, vale a dire “presenti perché indispensabili” all’ammissibilità delle proposte;
- dall’altro, quello di scegliere, nell’ampio ed articolato panorama dell’offerta territoriale, le piccole imprese con tratti distintivi di competenza già molto forti e riconosciuti.

L’esito di questo sforzo è stato decisivo per la riuscita della misura, anche se – appena pochi anni orsono alla data della pubblicazione dei bandi - il ricorso al *know how* esterno da parte delle grandi imprese non appariva così “naturale” e diffuso. In ogni caso, secondo gli intervistati, il coinvolgimento delle PMI nei progetti non ha mai assunto una fisionomia strumentale; il rischio di questa possibile distorsione è stato efficacemente gestito dai parchi che hanno orientato la ricerca dei partner PMI nella logica delle complementarità delle competenze con le grandi imprese e le università. L’esito del percorso potrebbe essere sintetizzato in uno slogan: “*La dimensione dell’azienda non è proporzionale alla capacità di innovare*”.

L’esperienza realizzata con l’esecuzione dei progetti considerati, se naturalmente non ha cancellato il *gap* di accesso delle PMI, rispetto alle grandi, all’innovazione e/o nella partecipazione ad essa, tuttavia ha pertanto esercitato un elevato impatto dimostrativo della possibilità di attribuire alle PMI un peso rilevante nella dinamica che si intende innescare, una volta tanto non corrispondente alle loro dimensioni di fatturato ed addetti, bensì al valore aggiunto della propria specifica competenza e flessibilità.

I pareri raccolti concordano nel ritenere che:

- la fase di avvio della cooperazione, sotto il presidio dei parchi e dei distretti, sia stata utile – tra l’altro – anche per esorcizzare ex ante il rischio di un utilizzo strumentale della presenza delle PMI nei partenariati, attraverso la dimostrazione del valore e delle potenzialità che la presenza delle PMI selezionate avrebbero potuto recare non solo all’approvazione del progetto, per ragioni legate alle priorità istituite negli avvisi, ma soprattutto all’esecuzione dei progetti approvati;
- l’esecuzione dei progetti abbia contribuito molto anch’essa al superamento degli stereotipi e delle reciproche resistenze, restituendo alle PMI partner e capifila un ruolo commisurato al valore aggiunto recato, piuttosto che alle dimensioni. Peraltro, dal punto di vista della classe dimensionale dei diversi soggetti ma – aggiungiamo noi – anche da quello delle differenze relative all’agilità amministrativa utile per l’adozione di orientamenti e decisioni – differenze rilevanti dividono anche, all’interno del medesimo mondo della ricerca, le realtà dell’università da quelle dei centri di ricerca;

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

- l'esecuzione dei progetti abbia posto in rilievo le potenzialità dell'accesso dei ricercatori delle PMI nei laboratori delle grandi imprese e la corrispettiva valorizzazione di infrastrutture e piattaforme tecnologiche normalmente di difficile accesso. In particolare si è rilevato che la disponibilità in situ di piattaforme tecnologiche può costituire un utile *trait d'union* tra la ricerca dell'università e quella delle imprese, considerando il fabbisogno di attrezzature molto costose che difficilmente le PMI possono permettersi e che dovrebbero essere messe a disposizione di tutti, come ulteriore motivo d'incontro.

3.2.2.5. *Gli scenari economici dei tre settori: perduranti ragioni di una opzione strategica*

Il quadro statistico economico e del mercato del lavoro relativo ai settori della nautica, della domotica e della biomedicina molecolare, come spiegato al paragrafo 2.3.3, non presenta proprietà di immediata lettura di evidenze in grado di misurarne lo stato di salute attuale o previsto.

Pur in presenza di tale opacità di fondo, tuttavia è opinione dei soggetti interpellati, in qualità di testimoni privilegiati comunque in possesso di una visione e percezione delle dinamiche in essere nei relativi settori, che la domotica, la biomedicina molecolare e la nautica continuino a presentare, perlomeno per l'arco temporale delle prossima programmazione, proprietà di strategicità, eccellenza regionale e stabilità tali da giustificare la prosecuzione ed il consolidamento dello sforzo posto in essere nella trascorsa programmazione.

In particolare, da parte della Regione si sottolinea come i settori indicati rappresentino tuttora un investimento sui quali la Regione ha fatto una scelta strategica, portata avanti da anni con diverse misure e sui quali sarà opportuno puntare anche nel quadro della programmazione 2014-2020. Pertanto, mentre in FVG e nel resto del Paese l'incontro tra università, centri di ricerca ed imprese rimane un evento difficile da realizzare, in FVG si riscontra una media superiore al dato nazionale per quanto riguarda la propensione delle imprese all'innovazione di processo e prodotto⁶.

3.2.2.6. *La replicabilità del modello nello scenario della nuova programmazione*

Le percezioni e le valutazioni di tutti gli intervistati convergono nell'opinione che la misura 1.1.b del POR FESR abbia costituito una buona pratica, da replicare – *mutatis mutandis* – nella prossima programmazione. Il tasso di successo dei progetti parla, tra l'altro, di una

⁶ Nel 2012 (ultimo dato disponibile) il 37,97% delle imprese del Friuli Venezia Giulia dell'industria e dei servizi ha introdotto innovazioni di processo o di prodotto; lo stesso dato a livello nazionale è pari al 33,53% (Fonte: ISTAT – Indicatori territoriali per le Politiche di Sviluppo)

percentuale di revoca dei contributi del 2% circa: revoche (2 interventi su un totale di 95) determinate dal fallimento delle imprese e non in esito all'andamento dei progetti.

Le considerazioni relative ai tratti distintivi del modello da replicare, traggono forza essenzialmente dai punti di forza e dagli insegnamenti, in qualche caso anche dai limiti dell'esperienza realizzata e concorrono anche all'identificazione di una proposta che – nel quadro della programmazione FESR 2014-20 – gli uffici regionali competenti intendono formulare. In tale logica, un modello replicabile dovrebbe conservare molti dei tratti distintivi dell'esperienza realizzata:

- la concentrazione delle risorse su pochi settori strategici e, all'interno degli avvisi pubblici, su pochi progetti di rilevante dimensionamento economico;
- la composizione dei partenariati;
- la presenza ed il ruolo dei distretti e dei parchi tecnologici;
- la rapidità delle procedure di attuazione degli avvisi e delle attività di valutazione delle proposte.

Al fianco di tali proprietà da conservare, altri aspetti dovrebbero essere invece considerevolmente migliorati:

- 1) considerando il ruolo ed il contenuto delle attività svolte dai distretti e dai parchi, occorrerebbe dare forma e finanziabilità ad una fase pre-progettuale, caratterizzata proprio dalle attività che abbiamo visto connotare il ciclo vitale dell'avviso della trascorsa programmazione: i) informazione e sensibilizzazione dei potenziali proponenti, ii) prevalutazione delle ipotesi di ricerca e sperimentazione, iii) sostegno alla creazione delle reti cooperative, ecc. L'esperienza è servita anche a diffondere, in qualche caso a posteriori ma con pieno riconoscimento della giustezza delle indicazioni prodotte dai Parchi – la consapevolezza che le ipotesi di innovazione devono non solo avere un contenuto intrinseco di interesse, ma anche – per avere successo - essere promosse nei tempi giusti, sintonizzati con l'interesse e la disponibilità dei partner rilevanti. L'evoluzione delineata dovrebbe andare nella direzione della raccolta di "pre-progetti", sulla base del riconoscimento ai proponenti – con somme di modesta entità - delle spese sostenute per l'allestimento delle relative ipotesi e della successiva definizione da parte della Regione - in cooperazione con i parchi ed i distretti – delle proposte da far evolvere e maturare alla statura di progetti integrati;
- 2) occorrerebbe emanare bandi a periodicità programmata, più frequenti, a cadere su di un'attività pre-progettuale continuativa, che renda quindi sistematica e non episodica la pratica della circolazione delle informazioni, dell'incontro e della cooperazione tra imprese ed università;

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

- 3) considerando il peso esercitato nella gestione dei progetti dalle attività di controllo e monitoraggio finanziario e la notevole complessità e farraginosità delle procedure di rendicontazione delle spese sostenute, occorrerebbe porre pienamente a valore le opportunità che la nuova programmazione dei fondi strutturali mette a disposizione per la standardizzazione e forfettizzazione dei costi, per la realizzazione di controlli amministrativi a campione e, più in generale, per la semplificazione delle procedure, così da ridurre considerevolmente il peso della parte amministrativo-gestionale dei progetti a vantaggio di quella relativa al contenuto ed alle modalità di trasferimento delle innovazioni prodotte, compreso il sostegno alla infrastrutture di ricerca;
- 4) è stato inoltre rilevato come, allo stato attuale di sperimentazione del modello, risulti troppo elevato il rischio che le cooperazioni poste in atto possano interrompersi con il termine del ciclo vitale del progetto finanziato. La fase successiva non risulta essere adeguatamente monitorata, specie sotto il profilo della eventuale prosecuzione delle collaborazioni dopo la fine del progetto; occorrerebbe pertanto individuare un modo, indicatori e processi di misurazione, per verificare nel tempo i *feedback* delle reti cooperative, misurare gli esiti di mercato dei progetti, gli impatti dei risultati delle ricerche e delle innovazioni realizzate;
- 5) considerando come ampiamente confermato il dato che attribuirà agli uffici regionali, anche nella futura programmazione, un rilievo fondamentale nel promuovere e presidiare la strategia di incontro e cooperazione tra università ed imprese, sarà di fondamentale importanza il rafforzamento quantitativo e qualitativo del Servizio Attuatore, che ha operato nel passato in condizioni di grave deprivazione e nella impossibilità di consolidare un *know how* stabilmente incorporato nel quadro delle risorse umane regionali.

Infine, non come specifica indicazione percorribile all'interno delle articolazioni operative del POR 2014-2020 ma come orientamento strategico, in una fase evolutiva più matura della strada intrapresa ed una volta capitalizzata fino in fondo l'opportunità costituita dalla messa in rete di soggetti che precedentemente non si conoscevano e non cooperavano, si dovrebbe sostenere un processo di transito da una fisionomia di rete ad una di filiera, che coinvolga stabilmente i soggetti interessati nel ciclo vitale completo di una determinata produzione.

3.2.3. Il parere dei beneficiari

3.2.3.1. Introduzione

Sulla scorta dell'analisi dei materiali relativi ai dati amministrativi ed al contenuto dei progetti finanziati, nonché degli esiti del focus group di cui al paragrafo precedente, sono

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

stati costruiti l'impianto ipotetico e gli item del questionario di rilevazione (allegato al presente rapporto) da sottoporre ai capifila dei partenariati. Al fine di rendere ragione alla multi-determinazione delle variabili da considerare, il questionario è risultato di struttura complessa e tale da consigliarne una somministrazione in presenza, in un contesto nel quale fossero disponibili in diretta i chiarimenti del caso e gli interpellati fossero anche posti nella condizione di scambiare alcune opinioni preliminari alla compilazione.

L'architettura del questionario è risultata composta da un mix di:

- item a risposta predeterminata su scale ordinali (fattori da “inesistenti” a “molto elevati”, con un punto “di media entità”);
- item a risposta multipla con una sola opzione possibile di risposta, quando si intendeva, tra le numerose possibili, o acquisire una informazione di carattere anagrafico oppure “indirizzare” le possibili risposte verso una sola prioritaria;
- item a risposta multipla con due opzioni possibili a massimo, quando si riteneva utile identificare almeno due fattori prioritari;
- item a risposta multipla con più opzioni, quando si riteneva interessante dare la massima articolazione possibile ai fattori rilevanti;
- item a misurazione dell'intensità dei fattori crescente, quando si riteneva – a fronte di un elenco di fattori rilevanti – identificare i più ed i meno rilevanti.

Alcuni degli item a risposta predeterminata sono stati corredati dall'opzione “altro, da specificare”, al fine di lasciare il campo aperto alla possibilità di cogliere ulteriori variabili non considerate.

Il 25 febbraio 2014, presso la sede di Area Science Park di Patriciano è stato organizzato l'evento di compilazione del questionario; alla presenza della dirigente regionale Dott.ssa Ketty Segatti, sono stati illustrati gli obiettivi dell'approfondimento e la struttura del questionario. All'evento hanno partecipato 11 dei 14 capifila dei progetti finanziati dal POR (5 per cantieristica navale e nautica, tre per la domotica e 3 per la biomedicina molecolare). Due di questi progetti, uno dal settore della biomedicina ed uno da quello della nautica, sono stati attivati nell'ambito di un contratto di rete.

Nell'occasione, sono stati anche distribuiti ai responsabili dei Parchi Scientifici e Tecnologici presenti altri questionari, a risposta tematica aperta, di *refreshing* dei contenuti emersi nel precedente focus group, alla luce delle potenzialità presenti nel Por FESR 2014-2020 e nella relativa strategia regionale di specializzazione intelligente (Smart Specialisation Strategy – S3). Degli esiti di questo secondo approfondimento si dà contezza nel par. 3.2.4.

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

Preliminarmente alla disamina approfondita delle indicazioni emerse, occorre ricordare che l'universo di riferimento era costituito da 14 progetti di grandi dimensioni e che certamente tale dimensionamento dell'oggetto di studio mal si presta alla individuazione di inferenze statistiche significative.

Appare doveroso ricordare che le polarizzazioni evidenziate in percentuale sono costituite dall'aggregazione di poche unità e che le percentuali stesse che talvolta si esplicitano si riferiscono necessariamente a poche unità di progetti. Il nostro approfondimento, ancorché strutturato intorno ad un questionario ad opzioni predefinite ed articolate in modo da poter essere aggregate e misurate, ha mantenuto caratteristiche squisitamente qualitative e gli esiti che ci accingiamo a descrivere non hanno alcuna pretesa di rappresentatività quantitativa.

3.2.3.2. La situazione preesistente all'esecuzione dei progetti

La prima parte dell'approfondimento era dedicata ad acquisire dai protagonisti delle dinamiche locali della ricerca e dell'innovazione una diagnosi della situazione preesistente all'attuazione dei progetti, con particolare riferimento al grado di conoscenza reciproca dei differenti soggetti, allo scopo di verificare se l'attuazione dei progetti stessi avesse generato un cambiamento o piuttosto avesse incentivato e rafforzato tendenze già in essere.

Come si può evincere dal grafico 3.2.3-1 relativo alla domanda *“Quale giudica essere – sul territorio – il grado di conoscenza reciproca tra imprese ed università/centri di ricerca?”* le risposte si aggregano dal punto mediano della scala a quello più elevato: l'esito appare significativo in ragione del fatto che si andava alla ricerca di una valutazione di carattere generalistico, non relativa alla conoscenza reciproca dei partner del progetto. Più di un terzo del nostro campione ritiene che la conoscenza reciproca tra imprese ed università/centri di ricerca in FVG sia elevata o molto elevata; più della metà che sia *“di media entità”*.

L'interesse del dato consiste evidentemente nel fatto che – a differenza di quanto accade in altri territori dove le imprese e le università/centri di ricerca hanno un basso grado di conoscenza delle reciproche attività ed interessi - in FVG il problema principale non sembra essere questo, quanto piuttosto quello dell'incontro tra le due, della loro collaborazione, delle sinergie organiche e stabili da creare.

Grafico 3.2.3-1 - Grado di conoscenza reciproca tra imprese ed università/centri di ricerca



La disamina del grado di conoscenza reciproca dei partner prima dell'esecuzione del progetto evidenzia come – nella grande maggioranza dei casi - alcuni di essi si conoscessero già, mentre altri costituivano delle “new entry”; in un solo caso, progetto nel settore “biomedicina”, tutti i partner si conoscevano già bene precedentemente, perché la cooperazione era maturata nell'ambito di un precedente progetto strutturato. D'altro canto, in tutti gli altri casi la cooperazione era in essere piuttosto nel quadro di rapporti di collaborazione frequenti o sporadici, ma non ancorati ad uno specifico progetto a sostegno pubblico.

Tabella 3.2.3-1 - Grado di conoscenza reciproca dei partner dei progetti

D2. e D3. Allo stato antecedente alla costituzione del partenariato ed alla stesura del progetto:	Settori			Totale
	Biomedicina	Domotica	Nautica	
<i>i partner del progetto si conoscevano già tutti da prima</i>	1			1
<i>alcuni partner del progetto si conoscevano da prima, altri costituivano nuovi ingressi</i>	2	3	5	10
<i>nessun partner del progetto si conosceva prima, il progetto è stato l'opportunità per iniziare</i>				0
Totale				11
<i>la cooperazione era avvenuta nell'ambito di un progetto strutturato</i>			1	1
<i>la cooperazione era in essere nel quadro di ordinari, frequenti o sporadici, rapporti di collaborazione</i>	3	3	4	10
Totale				11

3.2.3.3. L'avvio della cooperazione

Una degli obiettivi conoscitivi più rilevanti della valutazione tematica era costituito dall'utilità di approfondire come, con quali modalità, si generi l'avvio del processo cooperativo, per poter enucleare gli elementi costitutivi di un modello virtuoso. E' infatti noto come, in Italia, spesso le rispettive eccellenze delle industrie innovative e delle

Università/Centri di ricerca delle discipline tecnico-scientifiche siano, nel medesimo territorio, contigue ma non complementari e come la creazione di sinergie non esiti da un processo automatico, ma consegua piuttosto all'avvio di un volano. I risultati raccolti ci dicono come, molto più spesso che per emergere dalla contingenza di una situazione di crisi settoriale, la collaborazione sia nata piuttosto da esigenze connesse alla possibilità di poter meglio e più rapidamente realizzare un progetto in relazione allo stato e alle prospettive della ricerca scientifica e tecnologica nel settore.

Tabella 3.2.3-2 – Condizioni che hanno favorito l'avvio della cooperazione

D4. Tra le condizioni che hanno favorito l'avvio della cooperazione possiamo includere	Settori			Totale
	Biomedicina	Domotica	Nautica	
<i>esigenze connesse alla crisi economica del settore ed alla necessità di individuare nuove soluzioni attraverso nuove progettualità</i>		1		1
<i>esigenze connesse alla possibilità di poter realizzare meglio e più rapidamente un progetto che si voleva realizzare in relazione allo stato e alle prospettive della ricerca scientifica e tecnologica nel settore</i>	3	2	5	10
<i>l'intenzione di caratterizzare la propria attività anche nella direzione della responsabilità sociale</i>				0
<i>altro</i>				0
			Totale	11

Stante questo fattore e proprio in ragione del fatto che, come abbiamo visto, occorra sostanzialmente una "scossa", lo startup di un soggetto o di una circostanza che favoriscano l'incontro e mettano in moto la cooperazione, l'analisi dei pareri raccolti con l'item che segue pone in grande evidenza il ruolo svolto dalla Regione con i bandi dell'Attività 1.1.b del POR FESR.

Tre interlocutori – due dei quali dal settore della nautica – hanno peraltro preferito l'opzione "l'interesse ad entrare in una rete cooperativa, istituendo o rafforzando i rapporti con soggetti di natura, dimensioni e mission diverse", anche se – al riguardo – appare opportuno ricordare come sul settore della nautica e sul relativo Polo abbia insistito, durante la trascorsa programmazione, anche l'attribuzione delle risorse FSE all'"Economia del mare". Si può pertanto ipotizzare che la grande attenzione complessivamente riservata dalla Regione FVG a questo settore cominci a produrre i suoi frutti anche a prescindere dal ruolo propulsivo svolto dalla Regione stessa ed in ragione delle energie autonome che la cooperazione tra imprese e mondo della ricerca ha iniziato a generare.

Tabella 3.2.3-3 – Fattori preponderanti nell’attivazione del partenariato

D5. Qual è stato il fattore preponderante nell’attivazione del partenariato?	Settori			Totale
	Biomedicina	Domotica	Nautica	
<i>il ruolo propulsivo della Regione, attraverso l’attivazione del bando e la messa a disposizione delle risorse</i>	2	3	3	8
<i>l’interesse ad entrare in una rete cooperativa, istituendo o rafforzando i rapporti con soggetti di natura, dimensioni e mission diverse</i>	1		2	3
<i>altro</i>				0
Totale				11

Rimane il fatto che, con tutta evidenza, i dati dimostrano come – verosimilmente per diversi anni ancora – il ruolo della Regione sia destinato a rimanere fondamentale ed a fare da maieuta insostituibile alla cooperazione tra imprese ed Università. Non pare esservi dubbio sul fatto che la natura dell’intervento posto in essere dalla Regione, in primis l’avviso di gara emanato per la raccolta dei progetti, si sia rivelata particolarmente efficace: elemento nient’affatto banale, considerando quanto spesso accade invece che, tra i fabbisogni e l’interesse dei potenziali destinatari e le attività di programmazione e gestione dei poteri pubblici locali, si interpongano vizi burocratici ed amministrativi talmente ostativi da vanificare la bontà delle migliori intenzioni.

Anche per questo, nel paragrafo 3.1.2, abbiamo dedicato alla disamina del contenuto dei bandi della misura 1.1.b un attento approfondimento, ponendone in evidenza le opzioni sottese ed il forte esercizio che la Regione vi ha esercitato di indirizzamento e caratterizzazione delle scelte. Per il corrispondente approfondimento (domanda 6 del questionario), abbiamo pertanto enucleato gli aspetti più innovativi e connotativi dei bandi, stavolta non “forzando” gli interpellati a scegliere i più efficaci, ma piuttosto a “pesare” l’importanza relativa di ciascuno di essi. Al termine, pressoché tutti i diversi aspetti si sono effettivamente rivelati importanti, a conferma di una tenuta generalmente molto buona dell’atto amministrativo nel suo insieme (Tabella 3.2.3-4). Tuttavia, scendendo nel dettaglio delle opzioni emerse, quelle giudicate più influenti sulla riuscita dell’operazione sono risultate essere:

1. la concentrazione delle risorse su pochi settori strategici e, all’interno degli avvisi pubblici, su pochi progetti di rilevante dimensionamento economico;
2. la presenza ed il ruolo dei distretti⁷ e dei parchi tecnologici.

Meno rilevanti, sono invece stati percepiti fattori come i) la rapidità delle procedure di attuazione degli avvisi e delle attività di valutazione delle proposte ed ancor più ii) le

⁷ I Distretti, pur non essendo beneficiari dei contributi dell’attività 1.1.b, hanno di fatto avuto un ruolo importante nella animazione e sostegno alla creazione di reti e partenariati

opzioni relative agli adempimenti dei beneficiari (ad es.: costi ammissibili, rendicontazione, ecc.).

Tabella 3.2.3-4 – Giudizi sulle opzioni intraprese dalla Regione nell’ambito dell’attività 1.1.b

D6. Quale giudica essere l’opzione più convincente tra quelle che la Regione ha intrapreso per porre a bando le risorse e gestire la misura del FESR?*	Posizione media	Min	Max
<i>La concentrazione delle risorse su pochi settori strategici e, all’interno degli avvisi pubblici, su pochi progetti di rilevante dimensionamento economico</i>	1,82	6	1
<i>I vincoli posti per la composizione dei partenariati</i>	3,70	6	2
<i>La presenza ed il ruolo dei distretti e dei parchi tecnologici</i>	3,00	5	1
<i>La rapidità delle procedure di attuazione degli avvisi e delle attività di valutazione delle proposte</i>	3,90	6	1
<i>Le opzioni relative agli adempimenti dei beneficiari (ad es.: costi ammissibili, rendicontazione, ecc.)</i>	5,00	6	3
<i>Altro</i>	2,50	3	2

* è stato chiesto agli intervistati di attribuire alle opzioni una numerazione ordinale, dando al fattore più rilevante il n° 1 e così via a scendere, fino al fattore meno convincente, il n° 6

Il dato evidenzia a nostro avviso, in particolare, tre elementi di grande rilevanza ed utilità per comprendere appieno quanto sia accaduto ed anche ricavare indicazioni per procedere, nel futuro, nella direzione più utile:

- in primo luogo, è stato evidentemente efficace l’esercizio, da parte della Regione, sia della facoltà di concentrare le scelte su alcune aree strategiche, rinunciando alla tentazione così diffusa di accontentare il numero più elevato possibile di *stakeholder*, sia di concentrare le risorse, rinunciando all’altra tentazione altrettanto diffusa di disseminare finanziamenti “a pioggia”, in una logica più orientata alla cattura di un consenso politico capillare ed articolato che non all’impatto reale degli interventi sullo sviluppo e sull’occupazione locali. Tra l’altro, questa opzione espressa dalla Regione sulla scelta dei settori trainanti dell’innovazione e della ricerca ha in qualche modo costituito una anticipazione della strategia di specializzazione intelligente dell’attuale quadro di programmazione, all’interno del quale la CE ha sottolineato la necessità che gli stati e le regioni concentrassero le risorse su poche aree tecnologiche strategiche;
- in secondo luogo, il dato ha evidenziato e confermato il ruolo fondamentale svolto nell’esecuzione della misura dai PST e dai Distretti. Tali indicazione, emersa con forza già dal focus group condotto proprio con i rappresentanti dei Parchi e dei Distretti, emerge tuttavia confermata e posta al riparo da ogni eventuale rischio di autoreferenzialità, dal momento che i capifila dei progetti la confermano senza dubbio (Tabella 3.2.3-5 relativa domanda 7 del questionario);

- c) infine – ed anche questo elemento era già emerso dal focus condotto con i rappresentanti dei Parchi e dei Distretti e viene confermato dalle risposte al questionario - il dato conferma che le opzioni relative agli adempimenti dei beneficiari (ad es.: costi ammissibili, rendicontazione, ecc.) sono state percepite come le più deboli e meno interessanti tra quelle percorse. L’interesse di questa indicazione, a nostro avviso, non risiede tanto nella sua capacità di caratterizzare la situazione regionale, in quanto – come noto – gli adempimenti dei beneficiari sono stati, nella trascorsa programmazione, pressoché omogenei sull’intero territorio regionale. Invece, quella che viene posta in risalto è la possibilità, nell’attuale programmazione, di valorizzare appieno le opportunità che la CE ed i nuovi Regolamenti hanno reso disponibili per semplificare e velocizzare gli adempimenti amministrativi dei beneficiari. Risulta pertanto evidente come le innovazioni introdotte e l’approccio sollecitato dovranno cercare di fornire risposte ad un problema ancora rilevante e potenzialmente ostativo allo sviluppo di un rapporto più proficuo tra imprese e fondi strutturali e pertanto, nella nostra fattispecie, di una relazione più fluida e funzionale tra sistemi produttivi, universi della ricerca e dell’innovazione e pubblica amministrazione.

Tabella 3.2.3-5 – Il ruolo del Parchi e dei Distretti

D7. Nel contesto di avvio del partenariato e di prevalutazione dell’ipotesi progettuale il ruolo del parco tecnologico/distretto si deve giudicare	Settori			Totale
	Biomedicina	Domotica	Nautica	
<i>molto rilevante</i>				0
<i>rilevante</i>	2	1	4	7
<i>di media entità</i>		1	1	2
<i>poco rilevante</i>	1	1		2
<i>irrilevante</i>				0
			Totale	11

Seguendo un ideale percorso logico dall’emanazione dell’avviso, alla costituzione del partenariato, alla individuazione del nucleo tematico intorno al quale costruire il progetto e la proposta di partecipazione, abbiamo successivamente posto l’attenzione sull’identità del soggetto che aveva selezionato l’obiettivo tematico specifico del progetto (Grafico 3.2.3-2).

Quello che è emerso, anche in questo caso, non sembra essere un dato completamente scontato: le imprese hanno svolto un ruolo trainante nell’individuazione del campo e del tema delle attività di ricerca da avviare. Se si esamina questa indicazione con una attenzione ai tre settori considerati, all’interno dei quali è quello della nautica – per la sua composizione strutturale - a far registrare la *leadership* delle grandi imprese, si può dedurre che il peso delle PMI nella selezione del tema del progetto si stato anche più

elevato rispetto al dato della media evidenziata. A fianco di questa indicazione, l'aggregazione dei dati relativi ai PST ed ai Distretti, protagonisti nel 18% dei casi, evidenzia come – in alcuni casi – essi siano stati importanti non solo nel favorire l'incontro e l'aggregazione dei partner, ma anche la scelta dell'ambito della cooperazione, ponendo a valore la loro posizione di osservazione privilegiata sullo stato e sull'evoluzione della ricerca scientifica e dell'innovazione. In altrettanta percentuale, 18% dei casi, si può stimare la leadership esercitata nella scelta dell'ambito dalle università e dai centri di ricerca.

Ne emerge infine un quadro composito, articolato, con una dominante marcata del ruolo delle imprese e delle grandi imprese in particolare, ma senza una vera e propria egemonia, a testimonianza rilevante di come e di quanto il paradigma consolidato dell'innovazione si vada evolvendo e complicando, anche favorendo l'emersione del ruolo di soggetti meno consolidati.

Grafico 3.2.3-2 - Soggetto che ha selezionato l'obiettivo tematico specifico del progetto



Al riguardo, può apparire utile richiamare sinteticamente – come riferimento e contestualizzazione della nostra riflessione – il paradigma della cosiddetta “*open innovation*” intesa come una forte evoluzione, quasi come un superamento, del modello di integrazione tradizionale verticale, dove le attività interne di ricerca e sviluppo conducono ad uno sviluppo interno dei prodotti che poi vengono distribuiti dall'azienda.

L'*open innovation* consiste piuttosto nella promozione di afflussi e deflussi intenzionali di conoscenza che accelerano l'innovazione interna per espandere i mercati verso l'esterno. In questo scenario, si parte dal presupposto che le imprese possano e debbano usare sia idee esterne che interne, sia percorsi interni che esterni di approccio ai mercati; al suo interno, la ricerca e lo sviluppo sono parti di un sistema aperto. Le idee di valore possono provenire da dentro o fuori dall'azienda ed allo stesso modo essere commercializzate all'interno o all'esterno dell'azienda. Questo approccio pone idee esterne e percorsi esterni al mercato sullo stesso livello di importanza. (Cfr. Henry Chesbrough - *Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation*). Nel modello della

open innovation gli interlocutori con i quali le aziende innovative scambiano know-how possono essere i clienti e le reti di fornitura, ma anche i centri di ricerca, le università, le start-up e i soggetti privati in grado di facilitare i processi di trasferimento tecnologico. Le logiche di open Innovation sono varie e possono prevedere, ad esempio, la collaborazione con centri di ricerca esterni, il coinvolgimento come parte attiva dei propri clienti o fornitori o l'eventuale cessione dei risultati della ricerca interna, anche trasformando programmi di sviluppo interni in progetti open source.

Le grandi rivoluzioni tecnologiche sono state guidate nel passato, in genere, dalle intuizioni di pochi geniali innovatori, o dal coinvolgimento di grandi organizzazioni con forti capacità di ricerca e sviluppo; oggi in alcuni contesti sembra essere in atto un vero e proprio cambio di paradigma ed i dati che emergono dalla nostra riflessione in FVG – con l'articolazione e complicazione della fenomenologia dei potenziali innovatori – paiono confermarlo.

Passando ad esaminare, più nel dettaglio, la scelta dei contenuti specifici del progetto congegnato (tabella 3.2.3-6), le evidenze raccolte si concentrano sostanzialmente su due opzioni; i contenuti:

- costituivano un tema strategico per l'impresa, in quanto rilevanti per l'incremento della sua competitività (7 casi su 11), oppure,
- costituivano un nuovo settore di mercato interessante per l'impresa (3 casi su 11).

Tabella 3.2.3-6 – Scelta dei contenuti dei progetti

D9. Come sono stati scelti i contenuti del progetto?	Settori			Totale
	Biomedicina	Domotica	Nautica	
<i>si trattava di un tema strategico per l'impresa, in quanto rilevante per l'incremento della sua competitività</i>	2	1	4	7
<i>si trattava di un tema sul quale i concorrenti stavano già lavorando</i>			1	1
<i>costituiva un nuovo settore di mercato interessante per l'impresa</i>	1	2		3
<i>si trattava di un tema emerso da una analisi di mercato sul quale, inizialmente, l'impresa non pensava di attivarsi</i>				0
<i>è stato un tema emerso dal confronto con i parchi e gli altri soggetti invitati alla discussione preliminare</i>				0
<i>altro</i>				0
	Totale			11

In un unico caso si è trattato di un tema sul quale i concorrenti stavano già lavorando ed in nessun caso si è trattato di un tema emerso da una analisi di mercato sul quale,

inizialmente, l'impresa non pensava di attivarsi o emerso dal confronto con i parchi e gli altri soggetti invitati alla discussione preliminare.

Ne consegue che l'attuazione della misura e la predisposizione dei progetti hanno addirittura costituito il fattore trainante per l'emersione di ipotesi di lavoro innovative e l'apertura di nuovi settori di mercato, ovvero hanno consentito un consolidamento importante di una *mission* o di una vocazione già mature ma, in qualche modo, da rendere più innovative e competitive. Rilevante appare anche il fatto che solo in un caso il bando regionale abbia costituito una opportunità "taylor made" rispetto a ricerche o progetti già in essere o in rampa di lancio ed in nessun caso il contenuto specifico del progetto sia emerso da indagini di mercato o sia stato suggerito da PST e Distretti, ad ulteriore testimonianza dell'identità di un ruolo che si rivela più utile nel favorire l'incontro tra i soggetti e le idee innovative ed a creare reti che non, direttamente, dare un marchio ed un indirizzo cogenti all'innovazione.

Ma una volta che i diversi soggetti della ricerca e della produzione, con l'intermediazione attiva e fondamentale dei PST e dei Distretti, si sono finalmente incontrati, come hanno parlato tra di loro ed attraverso quali strumenti hanno progressivamente affinato ipotesi ed accordi di lavoro? Anche questo, con tutta evidenza, era un interrogativo soddisfacendo il quale si potevano ricavare indicazioni per individuare un modello operativo replicabile, un altro elemento utile del meccanismo da progettare e riproporre per mettere a regime la buona prassi. Le indicazioni raccolte (grafico 3.2.3-3) pongono in evidenza l'impiego di un mix di strumenti (divulgazione dell'avviso regionale ai potenziali interessati, convocazione di incontri, riunioni di lavoro, seminari, redazione di documenti pre-progettuali che anticipavano gli obiettivi del progetto), senza che l'impiego di video conferenze, spazi su portali web o altre risorse della società dell'informazione mostrino una incidenza tale da poter indicare che qualcosa si stia modernizzando in modo significativo nelle pratiche che i soggetti utilizzano per prendere contatto e far circolare le informazioni utili.

Grafico 3.2.3-3 – Strumenti e modalità di comunicazione



ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

Più significativo il dato che emerge dal quesito destinato ad approfondire su quali basi fossero stati identificati i “nodi” della rete per quanto riguardava i soggetti nuovi, con i quali non era stata realizzata o non era in corso altra forma di cooperazione. L’interesse era ancora una volta quello di valutare quale ruolo avessero svolto quali soggetti per portare all’attenzione del partenariato in costruzione l’esistenza e le potenzialità di soggetti “innovatori” non ancora emersi al proscenio della notorietà. L’argomento ha evidentemente a che fare con una problematica, quella della cosiddetta “scoperta imprenditoriale”, emersa all’attenzione nello scenario della nuova programmazione dei fondi strutturali, in particolare nella cosiddetta Strategia di Specializzazione Intelligente della quale la CE ha voluto con convinzione fare una delle più importanti novità dello scenario Europa 2020.

Tabella 3.2.3-7 – Identificazione dei “nodi” della rete

D11. Su quali basi si sono identificati i “nodi” della rete per quanto riguarda i soggetti nuovi, con i quali non era stata realizzata o non era in corso altra forma di cooperazione?	Settori			Totale	%
	Biomedicina	Domotica	Nautica		
<i>proposte del parco scientifico e tecnologico</i>	1	2	1	4	24%
<i>proposte del distretto di riferimento</i>	2		3	5	29%
<i>proposte della regione</i>				0	0%
<i>proposte dell’università o ente di ricerca</i>	1		1	2	12%
<i>proposte di una grande impresa</i>			3	3	18%
<i>proposte di una PMI</i>		1	1	2	12%
<i>altro</i>		1		1	6%
Totale*				17	100%
<i>* il totale è superiore al numero dei rispondenti in quanto la domanda prevedeva risposta multipla</i>					

L’adozione di un modello di scoperta imprenditoriale ed il suo concorso alla definizione di una *smart strategy* implica, come noto, l’adozione di un approccio alla ricerca completamente nuovo rispetto a quelli che, nel passato, sono stati impiegati per indirizzare le politiche di sviluppo industriale: *“Smart specialisation involves an entrepreneurial discovery process that reveals what a country or region does best in terms of R&D and innovation. This principle is so important that any model that did not include this provision would have an entirely different nature. It is important in order to make a clear-cut distinction between the smart specialisation approach and some older policy approaches involving centralised planning procedures as the main way to identify industrial development priorities.”* (Forey, 2012). Tale “rottura” rispetto alle abitudini del passato introduce nel processo l’ipotesi che possano coesistere due tipologie di innovazione: l’una che potremmo definire esplicita, dichiarata, emersa e matura al punto tale da poter essere percorsa ed incentivata; l’altra, implicita, che il processo di scoperta

imprenditoriale dovrebbe rintracciare e far emergere. In questo secondo caso, le innovazioni possono essere “*ready to be tapped or need to be encouraged and extracted*” (cfr. CE: “*Guide to research and innovation strategie for smart specialization*”). Questo secondo percorso appare evidentemente molto più complesso e lungo del primo e presuppone che gli innovatori vadano “intercettati”, fatti uscire dall’isolamento e da una condizione di frammentazione, per essere posti in rete e resi parte di un sistema dell’innovazione.

Alla luce di questo nuovo scenario, va considerata anche la rilevanza del ruolo dei soggetti che possono svolgere una parte attiva nel processo di emersione dei soggetti innovatori. Gli esiti del quesito 11 (tabella 3.2.3-7) mostrano il peso rilevante, preponderante del ruolo svolto in tale cimento dai PST e dal Distretto della nautica, a fianco della articolazione di altre presenze rilevanti: grandi imprese, piccole e medie imprese, università e centri di ricerca.

Si tratta con ogni evidenza di una conferma della fertilità che l’impiego dell’approccio “*open innovation*”, poc’anzi sinteticamente descritto, pare destinato ad arrecare al quadro ed alle modalità statiche di perseguimento dell’innovazione. Una pluralità di soggetti, all’interno di un paradigma dove esistano interesse e curiosità scientifiche per tale approccio, possono arricchire la fenomenologia degli innovatori, far emergere l’esistenza e la potenzialità di nuovi attori da coinvolgere nei progetti innovativi. Per i PST e per i Distretti, si tratta di una importante riconoscimento e validazione di un ruolo e di un punto di osservazione privilegiati nella lettura aggiornata e nel monitoraggio attento delle energie vive presenti sul territorio, nonché nella promozione delle potenzialità di nuovi possibili snodi di rete.

3.2.3.4. La gestione della cooperazione

Proseguendo lungo le tappe successive di un ideale percorso logico della cooperazione tra imprese ed università instauratasi con l’attività 1.1.b del Por FESR 2007-13, una volta approfondito “come” i soggetti si sono incontrati ed hanno iniziato a ragionare sui contenuti del progetto, siamo passati ad esaminare i motivi per cui (e le modalità in cui) essi hanno concretamente cooperato. In prima istanza, abbiamo esaminato le ragioni della cooperazione tra imprese (domanda 12), successivamente quelle della cooperazione tra imprese ed università/centri di ricerca (domanda 13). Nell’un caso come nell’altro, l’impianto ipotetico costruito aveva suggerito l’opportunità di risposte multiple articolate, con un massimo di due opzioni di risposta, con l’intento di definire le motivazioni trainanti della collaborazione.

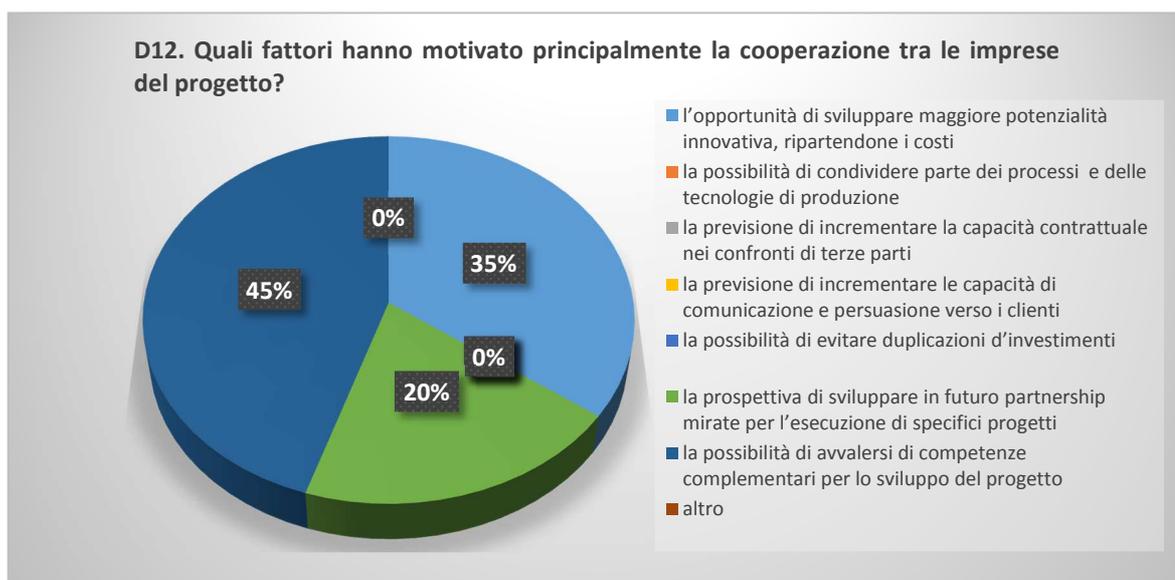
Per quanto riguarda la cooperazione tra imprese, tre motivazioni principali sono emerse con evidenza (grafico 3.2.3-4):

- la possibilità di avvalersi di competenze complementari per lo sviluppo del progetto;
- l'opportunità di sviluppare maggiore potenzialità innovativa, ripartendone i costi;
- la prospettiva di sviluppare in futuro partnership mirate per l'esecuzione di specifici progetti,

mentre non sono state ritenute rilevanti:

- la possibilità di condividere parte dei processi e delle tecnologie di produzione;
- la previsione di incrementare la capacità contrattuale nei confronti di terze parti;
- la previsione di incrementare le capacità di comunicazione e persuasione verso i clienti e la possibilità di evitare duplicazioni d'investimenti.

Grafico 3.2.3-4 – Fattori che hanno motivato la cooperazione



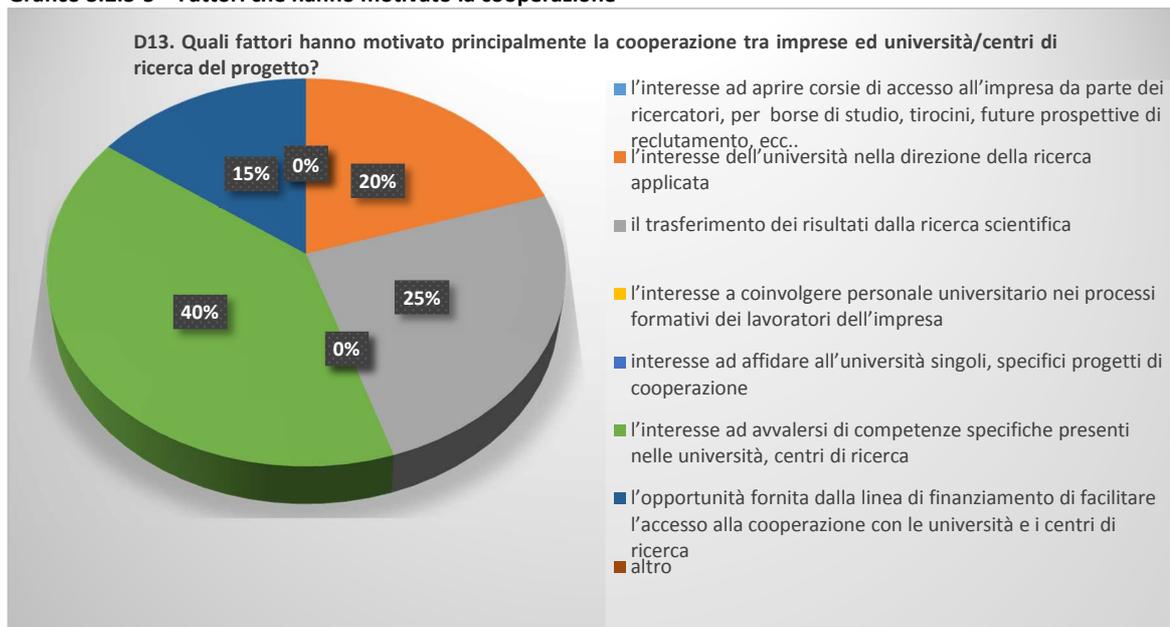
L'impressione è che, nel quadro delle esperienze di cooperazione realizzate, più che non l'intenzione o la possibilità di costruire alleanze stabili o di porre in condivisione anche elementi di hardware del sistema, siano risultate interessanti quelle di creare complementarità tra diversi *know how* e di innalzare le capacità d'impatto dell'innovazione, non ancora probabilmente o non dovunque nel quadro di strategie industriali consolidate e stabili, ma almeno in quello del rinnovo della cooperazione all'interno di specifici progetti.

Invece, passando ad esaminare le ragioni della cooperazione tra imprese ed università/centri di ricerca (grafico 3.2.3-5), emergono con particolare evidenza le motivazioni:

- l'interesse ad avvalersi di competenze specifiche presenti nelle università, centri di ricerca;
- il trasferimento dei risultati dalla ricerca scientifica;
- l'interesse dell'università nella direzione della ricerca applicata,

mentre non ancora mature, nell'interesse degli interpellati, risultano le prospettive di aprire corsie di accesso all'impresa da parte dei ricercatori, per borse di studio, tirocini, future prospettive di reclutamento, ecc. o di coinvolgere personale universitario nei processi formativi dei lavoratori dell'impresa.

Grafico 3.2.3-5 – Fattori che hanno motivato la cooperazione



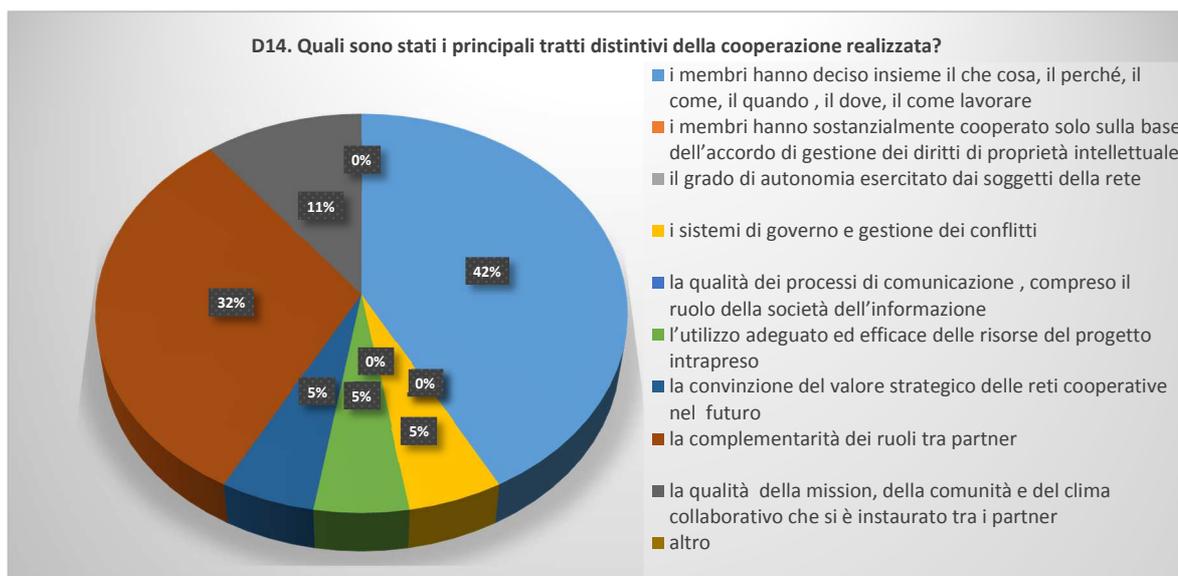
Pertanto, gli elementi raccolti paiono indicare che le motivazioni, i “motori”, della cooperazione realizzatasi abbiano sostanzialmente coinciso proprio con le dinamiche che l'avviso regionale aveva inteso avviare: la reciproca capitalizzazione delle competenze, la maggiore circolazione dei brevetti, il trasferimento delle innovazioni ai processi produttivi, il superamento della distinzione stereotipica tra ricerca pura e ricerca applicata. Questi motivi conduttori della cooperazione non appaiono ancora così consolidati da lasciar intuire una progressiva “caduta delle barriere” e delle resistenze anche a favore dello sviluppo di percorsi e di passaggi individuali dei ricercatori dall'un

sistema all'altro. Non si può tuttavia escludere che un esito simile possa prodursi a seguito dell'approfondimento della reciproca conoscenza, magari anche come effetto delle concrete misure che la Regione, nel quadro della Programmazione FSE 2014-20, potrà porre in essere con il sostegno all'apprendistato di ricerca ed alta formazione, oppure a pratiche di stage e scambio di buone pratiche non solo dalle università alle imprese, ma anche viceversa.

L'opportunità fornita dalla linea di finanziamento di facilitare l'accesso alla cooperazione con le università e i centri di ricerca, che anche in alcuni casi compare tra gli item selezionati, costituisce una motivazione che conferma quanto già precedentemente emerso, a partire dal focus group con i responsabili dei PST e dei Distretti, sul ruolo rilevante che è comunque stato giocato dall'incentivo delle risorse pubbliche e, più in generale, dall'indirizzo che la Regione ha assunto per promuovere ed incentivare la collaborazione, dando una scossa positiva e decisiva alle energie presenti sul territorio, ma non ancora del tutto consapevoli l'una delle potenzialità dispiegate dell'altra.

Passando successivamente ad approfondire quali siano stati, nell'ambito dei progetti realizzati, i tratti distintivi della cooperazione realizzatasi, si può ricavare evidenza di uno dei punti di forza e di maggior successo della misura: la forte compenetrazione generatasi tra i ruoli dei partner ed il carattere consensuale e cooperativo che ha informato i processi decisionali relativi alle diverse fasi, agli obiettivi ed ai metodi dei progetti realizzati (grafico 3.2.3-6). Le opzioni che hanno polarizzato di più le risposte sono infatti state: i) i membri hanno deciso insieme il che cosa, il perché, il come, il quando, il dove, il come lavorare e ii) la complementarità dei ruoli tra partner.

Grafico 3.2.3-6 – Tratti distintivi della cooperazione



ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

Al contrario, non è accaduto che i membri abbiano sostanzialmente cooperato solo sulla base dell'accordo di gestione dei diritti di proprietà intellettuale, o in autonomia l'uno rispetto all'altro.

L'opzione: "la qualità della mission, della comunità e del clima collaborativo che si è instaurato tra i partner", che anche ha raccolto alcune preferenze, crediamo possa essere affiancata alle prime due più "gettonate" a corredo di una evidenza che viene confermata con forza dalla ricerca, vale a dire il successo dell'esperienza del lavoro in gruppo, la bassa incidenza dei conflitti, l'abbattimento dei compartimenti stagni tra i cooperanti.

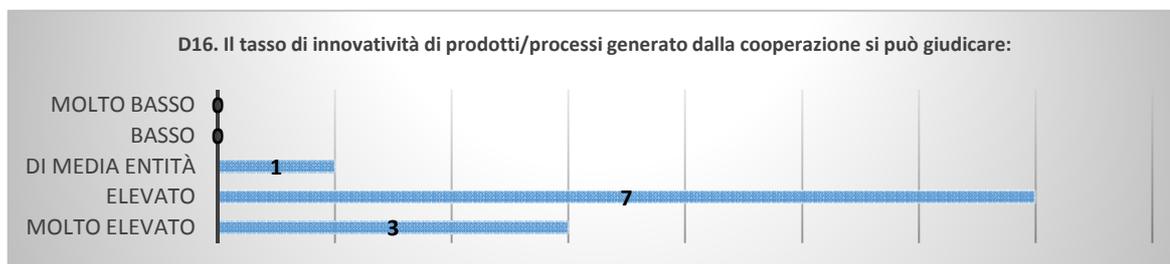
Tabella 3.2.3-8 – L'importanza della dimensione dei soggetti

D15. La dimensione dei soggetti ha condizionato il ruolo che hanno svolto nella rete?	Settori			Totale
	Biomedicina	Domotica	Nautica	
<i>sì, a soggetti di piccole dimensioni hanno corrisposto ruoli e pesi economici secondari</i>			1	1
<i>no, ognuno ha avuto peso e ruoli commisurati alle competenze ed agli obiettivi attribuiti nel progetto</i>	3	3	4	10
Totale				11

Una seconda indicazione della massima importanza, molto correlata alla precedente, risulta essere quella relativa all'incidenza della dimensione aziendale sul ruolo che le imprese hanno ricoperto nell'attuazione del progetto (tabella 3.2.3-8): quasi tutti gli intervistati hanno confermato che "ognuno ha avuto peso e ruoli commisurati alle competenze ed agli obiettivi attribuiti nel progetto" e non alle sue dimensioni. Nel rendere conto di questa evidenza, emersa già nel corso del focus group con i responsabili dei PST e dei Distretti, avevamo titolato il nostro resoconto "size does not matter" ed è particolarmente significativo, riteniamo, che quella anticipazione sia risultata confermata in modo così netto. La fatica con cui, nello scenario della ricerca e dell'innovazione, le PMI emergono dal loro isolamento e da una condizione di subalternità si converte, nell'agire concreto delle sperimentazioni prodotte e della cooperazione con le grandi imprese e le università, in pratiche assolutamente emancipate e, almeno in determinate fasi di vita dei progetti, anche nell'esercizio di funzioni di vera e propria *leadership*.

Quale impatto hanno prodotto queste dinamiche virtuose della cooperazione su alcune delle dimensioni-chiave della problematica investigata, quali l'innovatività dei prodotti e dei processi, il tasso di competitività delle imprese coinvolte, il trasferimento tecnologico dal mondo delle università e dei centri di ricerca a quello delle imprese ed infine la mobilità dei ricercatori? Avevamo previsto che l'intensità del mutamento prodotto potesse essere misurato con una scala ordinale che andasse dal "molto basso" al "molto elevato".

Grafico 3.2.3-7 – Tasso di innovatività di prodotti e processi



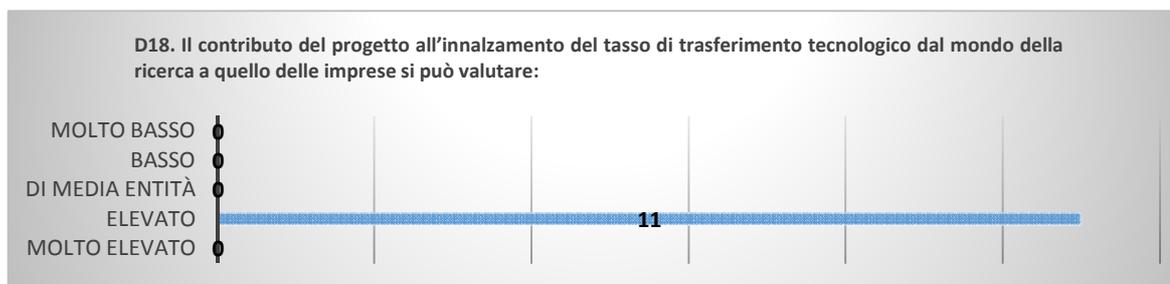
Per quanto concerne il tasso di innovatività prodotta (grafico 3.2.3-7) esso viene reputato, in più del 90% dei casi, “elevato” o “molto elevato”. Il tasso di competitività delle imprese coinvolte ed il valore applicativo delle ricerche e delle sperimentazioni realizzate nel progetto è stato reputato elevato nel 73% dei casi e di media entità nel 27% (grafico 3.2.3-8): considerando che, logicamente, tra i tempi in cui l’innovazione viene prodotta e quelli in cui essa, passando attraverso le indispensabili fasi di adattamento e trasferimento, può divenire un fattore competitivo deve intercorrere un ragionevole lasso di tempo, anche questa seconda indicazione emersa sembra avere un significato più ancora straordinario che semplicemente positivo.

Grafico 3.2.3-8 – Innalzamento del tasso di competitività delle imprese



Ma il dato più eclatante in assoluto concerne il contributo dato dai progetti al trasferimento tecnologico, reputato “elevato” nella totalità dei casi esaminati.

Grafico 3.2.3-9 – Contributo dei progetti al trasferimento tecnologico



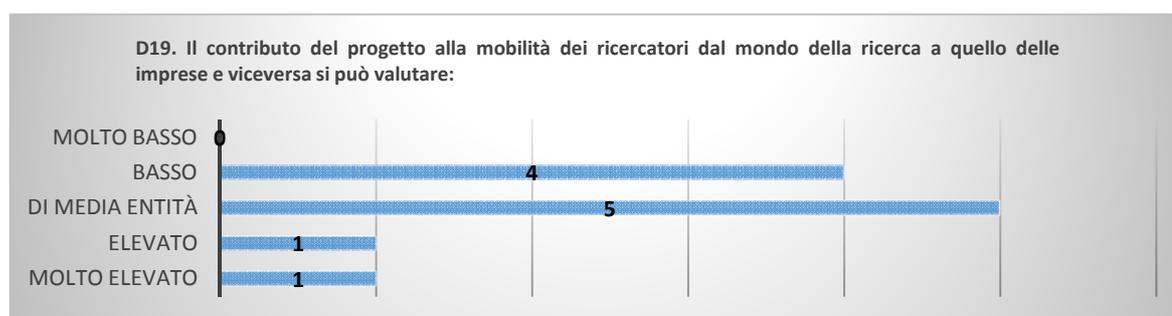
ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

Nell'esame degli esiti delle risposte relative al quesito 13 (*Quali fattori hanno motivato principalmente la cooperazione tra imprese ed università/centri di ricerca del progetto?*), avevamo rilevato come non sembrassero invece essere ancora mature, nell'interesse degli interpellati, le prospettive di aprire corsie di accesso all'impresa da parte dei ricercatori, per borse di studio, tirocini, future prospettive di reclutamento, ecc. o di coinvolgere personale universitario nei processi formativi dei lavoratori dell'impresa. Le risposte al quesito 19, che esaminava il contributo dei progetti ai percorsi di mobilità dei ricercatori, hanno fatto emergere le seguenti tendenze (grafico 3.2.3-10): in 5 casi il contributo viene giudicato "di media entità"; in due casi di "elevata" e "media" entità ed in 4 casi di "bassa entità".

Grafico 3.2.3-10 – Contributo dei progetti al trasferimento tecnologico



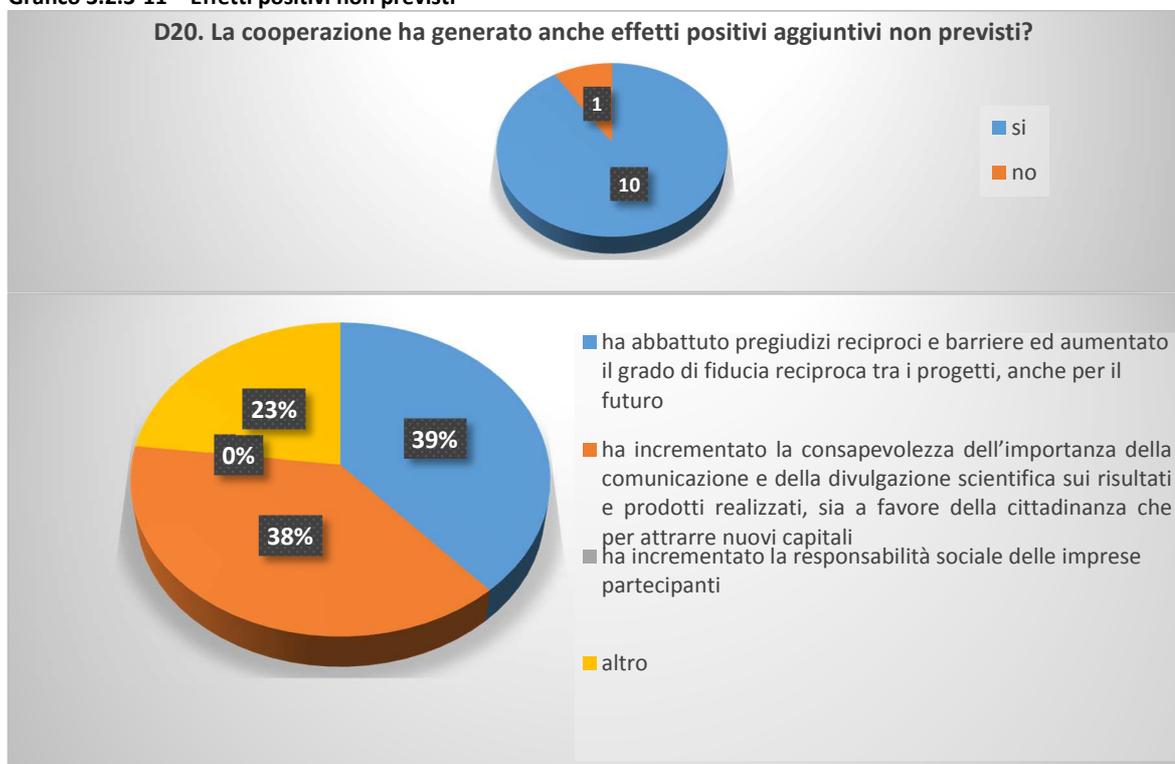
In buona sostanza, si potrebbe concludere, la cooperazione pare avere avuto una incidenza positiva più rilevante per le strategie e le politiche della ricerca rispettivamente delle imprese e delle università che non per il vantaggio o l'interesse di percorsi individuali di sviluppo tecnico professionale.

La penultima area di approfondimento della dimensione "cooperazione" riguardava la possibilità che essa avesse generato, oltre a quello inizialmente previsto, un ulteriore valore aggiunto non previsto. Anche in questo caso, il dato emerso deve giudicarsi assolutamente positivo: quasi tutti gli intervistati hanno rilevato questa sorta di "elemento in più".

Le risposte al quesito successivo hanno anche delineato una prima fisionomia di questo "fattore" aggiunto; la cooperazione ha soprattutto:

- abbattuto pregiudizi reciproci e barriere ed aumentato il grado di fiducia reciproca, anche per il futuro;
- incrementato la consapevolezza dell'importanza della comunicazione e della divulgazione scientifica sui risultati e prodotti realizzati, sia a favore della cittadinanza che per attrarre nuovi capitali.

Grafico 3.2.3-11 – Effetti positivi non previsti



Nel contesto delle opzioni "altro" che il questionario prevedeva, gli interpellati hanno anche voluto sottolineare che la cooperazione:

- *ha attivato ulteriori ambiti di collaborazione tra i partner, oltre gli ambiti del progetto;*
- *ha avvicinato il mondo delle PMI e quello delle università;*
- *ha dato visibilità e valorizzato il ruolo delle PMI.*

A fianco della significatività del dato relativo al miglioramento del clima ed al superamento dei compartimenti stagni, occorre segnalare anche il contributo della cooperazione al processo di "messa in visibilità" degli esiti e dei risultati conseguiti. In altri termini, si è acquisita consapevolezza e toccato con mano proprio uno degli aspetti del paradigma della *open innovation* che – come abbiamo già visto – nel moltiplicare ed articolare il numero e l'identità dei soggetti che partecipano al progetto arricchisce e complica, positivamente, lo scenario degli attori sociali ed economici che vi possono svolgere una parte, facendosi altrettanti "divulgatori" dell'innovazione.

Ancora immatura, invece, la percezione che la cooperazione abbia svolto una parte nell'incremento della responsabilità sociale delle imprese partecipanti, nonostante il fatto che – almeno per quanto concerne il settore della domotica – numerose delle più recenti

ed innovative scoperte possano essere interpretate come altrettanti sintomi dell'intenzione di prendere in carico anche problematiche di carattere sociale.

Il grado di coesione raggiunto dai partner attraverso la partecipazione all'esecuzione del progetto si deve infine valutare molto significativo anche alla luce del fatto che, in 10 casi su 11, i soggetti interpellati prevedono che la cooperazione instaurata possa proseguire anche nel futuro, oltre la dead line del progetto.

Tabella 3.2.3-9 – Prosecuzione della cooperazione

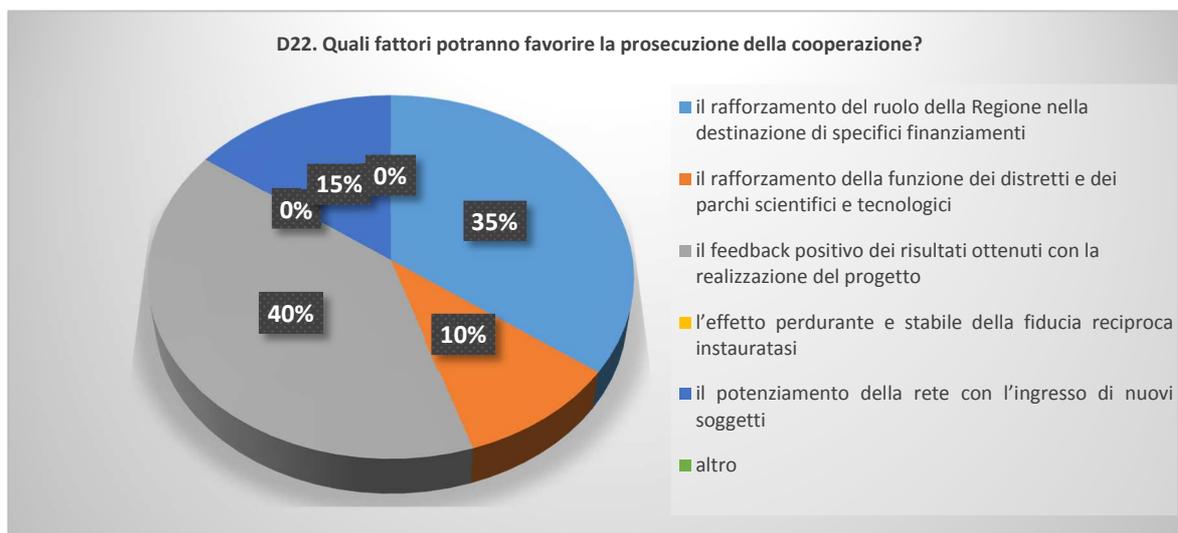
D21. Al termine del progetto, si prevede che la cooperazione instaurata possa proseguire?	Settori			Totale
	Biomedicina	Domotica	Nautica	
si	3	3	4	10
no			1	1
Totale				11

C'è stato un trasferimento di tecnologia verso piccole imprese divenute autosufficienti

Tra i fattori utili per favorire la prosecuzione della cooperazione vengono indicati soprattutto (grafico 3.2.3-12):

- il feedback positivo dei risultati ottenuti con la realizzazione del progetto;
- il rafforzamento del ruolo della Regione nella destinazione di specifici finanziamenti.

Grafico 3.2.3-12 – Condizioni per la prosecuzione della cooperazione

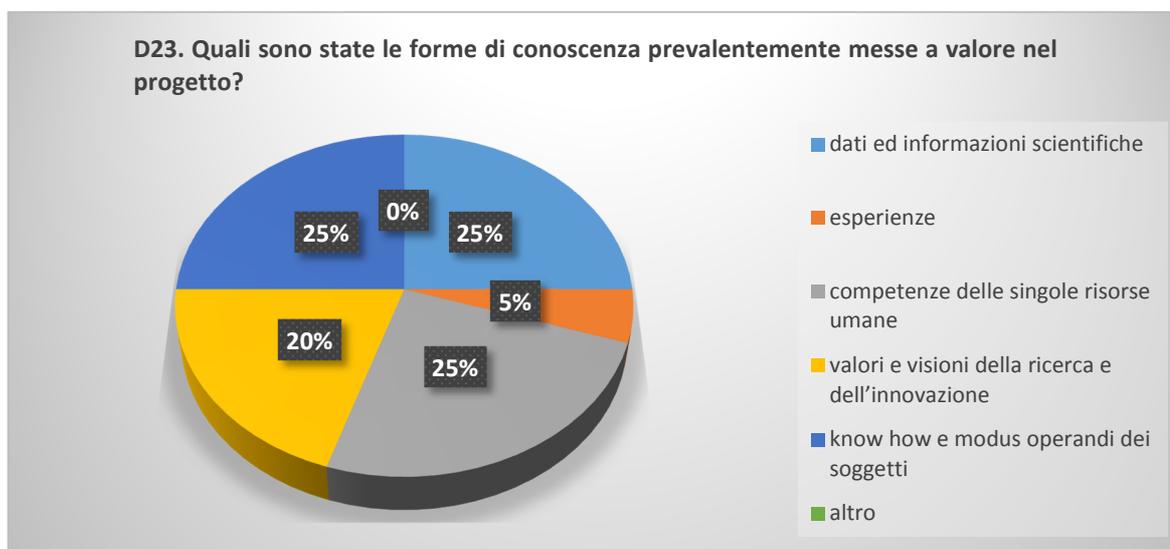


Meno rilevanti vengono valutati: il potenziamento della rete con l'ingresso di nuovi soggetti ed il rafforzamento della funzione dei distretti e dei parchi scientifici e tecnologici. Pertanto, a fianco dell'auspicio che la Regione sia anche in futuro nella

condizione di garantire sostegno economico alla dinamica attivata, un peso rilevante sarà esercitato dal successo di mercato dell'innovazione prodotta, vale a dire da una variabile destinata non solo a poter essere misurata nel corso di un ragionevole lasso di tempo, ma anche condizionata da altri fattori esogeni a quelli sui quali ha insistito l'attività 1.1.b del POR FESR.

Il quadro delle forme di conoscenza impiegate nel quadro della cooperazione risulta molto articolato, vi sono presenti praticamente tutte le ipotesi formulate (grafico 3.2.3-13): dati ed informazioni scientifiche, esperienze (meno rilevanti), competenze delle singole risorse umane, valori e visioni della ricerca e dell'innovazione, *know how* e *modus operandi* dei soggetti. Questo mix così ricco ed anche equilibrato - nel contesto del quale persino valori e visioni vengono mutuamente scambiati e si esercitano curiosità scientifica ed interesse per come gli altri lavorano, inquadrano i problemi, mettono a valore le proprie competenze - completa, dandole l'identità di una vera e propria *gestalt*, la *fisionomia di un insieme che è stato qualcosa di diverso e di più che non la somma delle singole parti*.

Grafico 3.2.3-13 – Forme di conoscenza impiegate nel quadro della cooperazione



3.2.3.5. La comunità di lavoro

Un ulteriore, rilevante ambito del nostro approfondimento era costituito dall'interesse a comprendere se, nell'ambito della cooperazione, al fianco dei valori aggiunti relativi al contenuto scientifico innovativo del progetto e del lavoro dei partner si fossero prodotti ulteriori elementi di coesione del partenariato. A riguardo, appare utile ricordare come il focus group con i PST ed i Distretti aveva evidenziato, tra le altre cose, come il motivo principale delle differenze e delle distanze culturali tra l'ambiente delle imprese e quello

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

della ricerca fosse riconducibile allo stereotipo che attribuisce all'uno e all'altro interessi intrinsecamente diversi, secondo alcuni addirittura inconciliabili. L'antinomia idealtipica, avevamo detto, potrebbe essere così rappresentata:

- da un lato, gli interessi e le motivazioni dei ricercatori convergono nei tratti identitari della ricerca pura, libera da eterodirezioni, vincoli e condizionamenti e si sostanziano in percorsi idealtipici di sviluppo professionale che, anche attraverso le pubblicazioni scientifiche, puntano più che altro alla carriera accademica;
- dall'altro, gli interessi e le motivazioni delle imprese convergono verso una politica della ricerca orientata alle applicazioni di mercato, suscettibili di incrementare la competitività ed il profitto delle imprese stesse.

Per fare dei passi avanti e "scongelare" questa impasse può rivelarsi utile porre due soggetti in situazione di "dissonanza cognitiva", "obbligarli" ad incontrarsi e cooperare. Questo esperimento, come già più volte osservato, ha avuto la Regione come maieuta che ha organizzato l'incontro e gestito attivamente il superamento delle reciproche diffidenze e resistenze.

Nella costruzione delle ipotesi di approfondimento di questa problematica ci siamo riferiti a due paradigmi molto diversi e temporalmente distanti tra loro: quello sociologico di Ferdinand Tonnies (1887) e quello epistemologico di Thomas Kuhn (1962). Nella sua descrizione dell'antinomia tra comunità e società, Tonnies sostiene: *"La teoria della società muove dalla costruzione di una cerchia di uomini che, come nella comunità, vivono e abitano pacificamente l'uno accanto all'altro, ma che sono non già essenzialmente legati, bensì essenzialmente separati, rimanendo separati nonostante tutti i legami, mentre là rimangono legati nonostante tutte le separazioni"*. Dunque, nel modello della società l'individuo si emancipa da qualunque forma di aggregazione a lui precedente, i rapporti hanno solo carattere convenzionale e contrattuale e si instaura, come situazione normale, uno stato di tensione nelle relazioni interindividuali, divisione di interessi e conflitto endemico, difficoltà di adattamento personale, riduzione ad apparenza dei valori morali.

Nella definizione che Kuhn dà di comunità scientifica, essa viene intesa come insieme di soggetti che, possedendo un paradigma comune, condividono un insieme di valori scientifici ed etici, hanno in comune criteri di giudizio, problemi, modelli interpretativi (anche di tipo metafisico), metodi e vie di soluzione per risolvere quei problemi e concordano, infine, sulla necessità che i loro successori siano educati in base agli stessi contenuti e valori.

Tenendo naturalmente conto del fatto che il paradigma di Kuhn di comunità scientifica supera quello a delimitazione territoriale della comunità sociale e culturale studiata da Tonnies, abbiamo cercato di comprendere se le esperienze di cooperazione tra mondo

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

delle imprese e mondo della ricerca realizzate abbiamo fondato alcuni presupposti per il superamento di principi di solidarietà meccanica tra i ricercatori in favore dell'emergere di principi di solidarietà e condivisione organica.

Un primo indizio di come le dinamiche si siano mosse a favore di tale evoluzione è costituito dagli esiti della domanda 24, alla quale tutti gli interpellati hanno risposto che le relazioni all'interno del partenariato sono state prevalentemente di tipo reticolare e cooperativo e non di tipo gerarchico.

Tabella 3.2.3-10 – Tipologia di relazioni all'interno del partenariato

D24. Le relazioni all'interno del partenariato sono state prevalentemente:	Settori			Totale
	Biomedicina	Domotica	Nautica	
<i>di tipo gerarchico</i>				0
<i>di tipo reticolare e cooperativo</i>	3	3	5	11
	Totale			11

In tale contesto, è emerso anche che, in 10 casi su 11, le strutture preposte all'integrazione della squadra (team, task force, comitati, ecc.) hanno svolto una funzione rilevante o molto rilevante.

Tabella 3.2.3-11 – La governance dei progetti

D25. Le strutture preposte all'integrazione della squadra (team, task force, comitati, ecc.) hanno svolto una funzione:	Settori			Totale
	Biomedicina	Domotica	Nautica	
<i>molto rilevante</i>	1		3	4
<i>rilevante</i>	2	2	2	6
<i>di media entità</i>		1		1
<i>poco rilevante</i>				0
<i>irrilevante</i>				0
	Totale			11

Inoltre, nell'ambito della cooperazione si sono prodotti un comune sentimento di partecipazione e valori condivisi rilevanti in più della metà dei casi e di media entità nei restanti casi.

Tabella 3.2.3-12 – Condivisione dei valori

D26. Nell'ambito della cooperazione si sono prodotti un comune sentimento di partecipazione e valori condivisi:	Settori			Totale
	Biomedicina	Domotica	Nautica	
<i>molto rilevanti</i>				0
<i>rilevanti</i>	2		4	6
<i>di media entità</i>	1	3	1	5
<i>poco rilevanti</i>				0
<i>irrilevanti</i>				0
	Totale			11

La cooperazione secondo gli interpellati, quasi “divisi a metà”, ha generato solo valore economico scientifico nel 45% dei casi; anche valore sociale nel 55%.

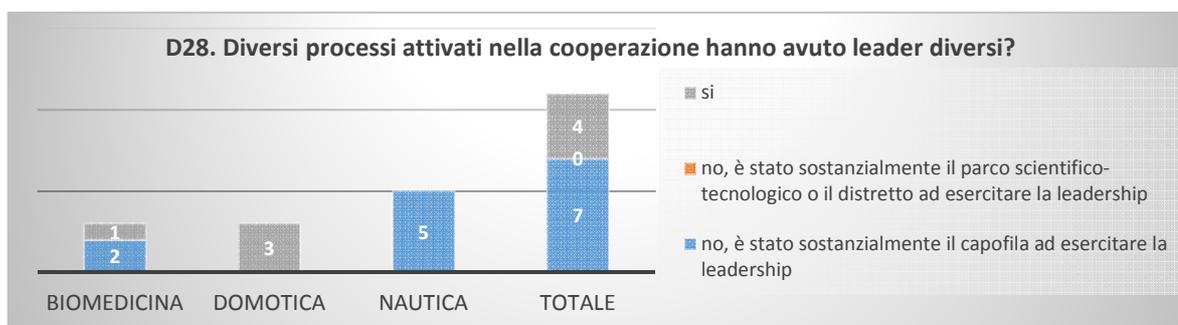
Tabella 3.2.3-13 – Effetti della cooperazione

D27. La cooperazione ha generato:	Settori			Totale
	Biomedicina	Domotica	Nautica	
<i>solo valore economico scientifico</i>			5	5
<i>anche valore sociale</i>	3	3		6
			Totale	11

I dati emersi sembrano dimostrare come, a partire da una situazione iniziale di distanza, anche in qualche caso di reciproca diffidenza tra il mondo delle imprese e quello delle università e dei centri di ricerca, le esperienze realizzate abbiano messo in moto qualcosa e senz’altro contribuito a dare segnali di novità. Certamente, molto ancora occorre fare ed i tratti “comunitari” di questa collaborazione andranno rafforzati e portati a maturazione. Le strutture preposte alla *governance* dei progetti hanno svolto una parte importante nella tenuta della coesione dei partenariati, dimostrando come sicuramente questa non si produca spontaneamente, non abbia proprietà di automatismo ed autogenerazione. Praticamente la totalità degli intervistati ha avuto la percezione che la partecipazione al progetto abbia generato valori condivisi (i valori “scientifici ed etici” citati da Kuhn) anche se, poi, poco più della metà degli stessi soggetti trova che la cooperazione abbia generato, a fianco del valore economico, anche valore sociale. Questa evidenza contrasta apparentemente con la percezione generale che la cooperazione abbia generato valori condivisi, dal momento che tali valori condivisi sembrerebbero essere orientati in buona parte verso modelli di mercato – “di società” più che “di comunità” e dimostra, come anticipato in precedenza, che la maturazione di una vera e compiuta comunità scientifica costituisca un obiettivo ancora da raggiungere.

Il quesito 28, orientato a comprendere se le dinamiche di *leadership* siano state influenzate dalle diverse dimensioni dei partner all’interno dei progetti (grafico 3.2.3-14) mostra come, in questo caso, i diversi settori considerati abbiano prodotti esiti diversi.

Grafico 3.2.3-14 – Leadership dei progetti



ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

Nel settore della nautica, il capofila è sempre stato anche il leader sostanziale dell'esecuzione del progetto, nel settore della domotica invece i diversi processi attivati nella cooperazione hanno avuto leader diversi. In nessun caso, conformemente al proprio ruolo ed all'interno dei relativi confini, i PST ed i Distretti hanno dovuto esercitare un ruolo di traino nella gestione delle attività dei progetti. La possibilità di vedere all'opera una leadership situazionale, intercambiabile, sintonizzata con le naturali propensioni dei soggetti ad esercitare, nelle diverse fasi attuative di un progetto di durata pluriennale, ruoli di comando temporalmente delimitati e coincidenti con i tratti identitari di volta in volta più performanti, costituisce un'altra interessante deviazione dai percorsi abituali attesi.

In ogni caso, l'esplorazione dello stato di salute dell'antinomia tra logiche dell'impresa (profitto) e logiche della ricerca (libertà di sperimentazione) ha posto in evidenza come, nella maggior parte dei casi, esse si siano fuse, diminuendo la distanza tra soggetti e mission diversi (tabella 3.2.3-14).

In conclusione, occorre ribadire come l'emergere di una dimensione comunitaria nelle esperienze realizzate, quantunque non omogeneamente presente ed ancora da consolidare, costituisca uno dei fatti nuovi e più interessanti dell'attuazione dell'attività 1.1.b ed uno dei potenziali fattori di forza sui quali puntare anche nel quadro attuativo della strategia di specializzazione intelligente della nuova programmazione.

Tabella 3.2.3-14 – Logiche dell'impresa e del mondo della ricerca

D29. Durante l'esecuzione del progetto le logiche attribuite all'impresa "orientata al profitto" ed all'università "orientata alla libertà di sperimentazione":	Settori			Totale
	Biomedicina	Domotica	Nautica	
<i>sono rimaste distinte, pur esercitate all'interno di ruoli complementari</i>		2	1	3
<i>si sono fuse, diminuendo la distanza tra soggetti e mission diversi</i>	2	1	3	6
<i>altro</i>	1		1	2
			Totale	11

3.2.3.6. *L'evoluzione dello scenario ed il futuro del modello cooperativo*

Come noto, nel quadro della delineazione della strategia di specializzazione intelligente, la Commissione Europea ha richiesto alle Regioni di avviare un percorso di scoperta imprenditoriale, in esito al quale produrre indicazioni su poche aree strategiche sulle quale concentrare le risorse per sostenere processi di ricerca ed innovazione.

I tempi di esecuzione di questa valutazione tematica e di conclusione della scoperta imprenditoriale in FVG hanno sostanzialmente coinciso e la domanda se i tre settori sui quali aveva insistito la programmazione FESR 2007-2013 presentassero tuttora elementi

di dinamicità tali da giustificare il sostegno ad essi da parte della Regione ha avuto, dai due diversi percorsi, la medesima risposta.

La nautica, la domotica e la biomedicina figurano tra le aree strategiche della S3 FVG e la nostra domanda 30 (*“Secondo la sua percezione e le conoscenze che ha del suo settore, rispetto alle condizioni di contesto che hanno favorito l’adozione dell’avviso regionale e la realizzazione del progetto, al presente il fatturato ed il numero degli addetti sono in calo, stabili o in crescita?”*) ha fatto registrare le seguenti risposte:

- stabili o in crescita, in 10 casi su 11;
- in calo solo in un caso.

Tabella 3.2.3-15 – Evoluzione dei settori interessati dall’attività 1.1.b

D30. Secondo la sua percezione e le conoscenze che ha del suo settore, rispetto alle condizioni di contesto che hanno favorito l’adozione dell’avviso regionale e la realizzazione del progetto, al presente il fatturato ed il numero degli addetti:	Settori			Totale
	Biomedicina	Domotica	Nautica	
<i>sono in calo</i>		1		1
<i>sono rimasti stabili</i>	2	1	5	8
<i>sono in crescita</i>	1	1		2
			Totale	11

Pur trattandosi, nella nostra valutazione tematica, di una stima basata sulle percezioni di singoli operatori economici⁸, mentre nel caso della scoperta imprenditoriale S3 della risultante di un’indagine sul campo e dell’incrocio di una serie di indicatori diversi (ad esempio, indice di specializzazione delle imprese innovative, quota percentuale degli addetti operanti nelle diverse aree tecnologiche nei settori di R&I, indice di internazionalizzazione, presidio scientifico, performance d’innovazione, ecc.), tuttavia escono sostanzialmente confermati gli stessi dati e la certezza che sulla nautica, sulla domotica e sulla biomedicina si continuerà a puntare anche nella programmazione 2014-2020. Questa rilevante circostanza potrà far sì che tutte le tendenze positive emerse dall’approfondimento delle esperienze realizzate avranno le condizioni per essere consolidate e per evolvere ulteriormente.

⁸ La presente valutazione tematica prevedeva inizialmente anche un’analisi di tipo quantitativo, basata su dati statistici ufficiali, sull’evoluzione dei tre settori interessati dalla Attività 1.1.b. Il confronto con il personale dell’ISTAT, a livello sia centrale che locale, ha però evidenziato che dati ufficiali ad un livello di dettaglio settoriale così spinto non sono disponibili. Si è comunque deciso di indagare il tema attraverso il contatto diretto con gli operatori economici dei tre settori, sia attraverso la rilevazione del parere delle imprese coinvolte nell’attuazione dei progetti, che nell’ambito del focus group (paragrafo 3.2.2. del presente rapporto) cui hanno partecipato i principali stakeholders del contesto regionale.

Rispetto a tale favorevole prospettiva, come si comporteranno le reti di partner sperimentate? Potranno camminare con le proprie gambe o - per avviare nuovi progetti - continueranno ad avere strutturalmente bisogno del sostegno pubblico? In questo caso le opzioni predeterminate alla domanda 31 (tabella 3.2.3-16) non hanno colto, come nei precedenti item, tutto il ventaglio delle possibili ipotesi di risposta, tanto è vero che l'opzione "altro" è stata la più gettonata.

Tabella 3.2.3-16 – Impatto dei progetti

D31. I progetti conclusi hanno messo in condizione la rete:	Settori			Totale
	Biomedicina	Domotica	Nautica	
<i>di "camminare con le proprie gambe"</i>	2		2	4
<i>di continuare ad avere necessità del sostegno pubblico nello start up e primo sviluppo dei processi</i>	1	1		2
<i>altro*</i>		2	3	5
Totale				11
<p>* Commenti degli intervistati:</p> <ul style="list-style-type: none"> - E' cresciuto l'interesse nel ricercare nuove opportunità di collaborazione tra grandi imprese, enti di ricerca, piccole imprese e distretti; - E' emersa la necessità di ulteriori investimenti (non solo pubblici) per lo start-up; - E' emersa l'efficacia del modello aggregante (distretto-grande impresa-PMI-Università) utilizzato come stimolo e promozione di nuove iniziative trasversali; - E' stata dimostrata la validità del modello di collaborazione restando fondamentale il supporto economico della Regione per attivare nuovi progetti; - La realizzazione del progetto ha consentito di offrire al mercato le soluzioni sviluppate. 				

In ogni caso, molto rilevante appare il dato – proveniente dai settori "biomedicina" e "nautica" – che ritengono che il sostegno allo start up della collaborazione, dato dalla Regione con le risorse del FESR, abbia svolto una funzione decisiva ed abbia posto le reti in condizione di proseguire la cooperazione "camminando sulle proprie gambe". In 2 casi su 11, invece, gli intervistati ritengono che i partner continueranno ad avere necessità del sostegno pubblico per avviare altre start up.

In conclusione, sulla scorta degli studi condotti, del focus group con i PST ed i Distretti e delle stesse indicazioni maturate dalla Regione nel concreto della propria azione gestionale ed amministrativa, abbiamo articolato un set di possibili driver di evoluzione del modello, idonei anche ad orientare la prosecuzione della politica regionale al riguardo e la concreta declinazione operativa delle opportunità del FESR 2014-2020. Il set, proposto all'ultimo quesito del questionario utilizzato, era così articolato:

- dedicare alla misura maggiori risorse;
- aumentare il budget massimo previsto per progetto;
- diminuire il budget massimo previsto per progetto;

- finanziare una fase pre-progettuale di messa in forma e prevalutazione dell'ipotesi di lavoro;
- alleggerire e semplificare le procedure di rendicontazione e controllo delle spese;
- rilevare feedback sull'impatto dei processi/prodotti realizzati nel progetto;
- rafforzare il ruolo dei distretti e dei parchi;
- rafforzare l'autorità di gestione in termini di risorse umane preposte alla gestione della misura;
- prevedere finanziamenti anche per le attività di innovazione, oltreché di ricerca e sviluppo;
- aumentare la frequenza di uscita dei bandi.

Considerando il fatto che molti, se non tutti i possibili interventi sarebbero stati ritenuti utili, la richiesta è stata quella di numerarli in ordine di rilevanza (1=massima rilevanza – 10=minima rilevanza); la tabella che segue illustra le evidenze emerse.

Tabella 3.2.3-17 – Evoluzione dei settori interessati dall'attività 1.1.b

D32. Quali potrebbero essere, in base all'esperienza realizzata nel progetto, gli elementi di miglioramento del modello?*	Posizione mediamente assegnata	Min	Max
<i>dedicare alla misura maggiori risorse</i>	4,27	10	1
<i>aumentare il budget massimo previsto per progetto</i>	5,91	10	1
<i>diminuire il budget massimo previsto per progetto</i>	9,55	10	8
<i>finanziare una fase pre-progettuale di messa in forma e prevalutazione dell'ipotesi di lavoro</i>	5,91	10	1
<i>alleggerire e semplificare le procedure di rendicontazione e controllo delle spese</i>	4,82	10	1
<i>realizzare feedback sull'impatto dei processi/prodotti realizzati nel progetto</i>	7,36	10	2
<i>rafforzare il ruolo dei distretti e dei parchi</i>	7,36	10	3
<i>rafforzare l'autorità di gestione in termini di risorse umane preposte alla gestione della misura</i>	8,00	10	5
<i>prevedere finanziamenti anche per le attività di innovazione, oltreché di ricerca e sviluppo</i>	4,82	10	1
<i>aumentare la frequenza di uscita dei bandi</i>	4,64	10	1

* è stato chiesto agli intervistati di attribuire alle opzioni una numerazione ordinale, dando al fattore più rilevante il n° 1 e così via a scendere, fino al fattore meno convincente, il n° 10

Prioritariamente, viene ritenuto importante:

- dedicare alla misura maggiori risorse;
- incrementare la frequenza di uscita dei bandi;

- prevedere finanziamenti anche per le attività di innovazione, oltretutto di ricerca e sviluppo;
- alleggerire e semplificare le procedure di rendicontazione e controllo delle spese.

Importante è stato ritenuto anche finanziare una fase pre-progettuale di messa in forma e preavvalutazione dell'ipotesi di lavoro così come conservare, per questo tipo di progetti, una massa finanziaria rilevante, piuttosto che non favorire – con finanziamenti più modesti – la partecipazione di più soggetti.

Più contraddittorie e per certi aspetti anche allarmanti, rispetto alle tendenze emerse in generale ed anche rispetto allo specifico item, le risultanze relative al ruolo dei PST e dei Distretti ed alla necessità di potenziare l'Autorità di Gestione regionale. Ricordiamo infatti come, in uno dei quesiti precedenti (paragrafo 3.2.3.3, tabella 3.2.3-5), il ruolo dei PST nell'avvio del partenariato fosse stato giudicato rilevante in 7 casi su 11 e di media entità in altri due casi. Tale considerazione avrebbe dovuto avere, come pendant, una maggiore ponderazione del ruolo dei PST anche al momento di individuare le priorità strategiche per proseguire il cammino intrapreso.

Per quanto riguarda poi l'importanza del ruolo ricoperto dalla Regione, anche attraverso l'emanazione dei bandi, avevamo osservato come i dati dimostrano che – verosimilmente per diversi anni ancora – il ruolo della Regione sia destinato a rimanere fondamentale ed a fare da maieuta insostituibile alla cooperazione tra imprese ed Università. Non pare esservi dubbio sul fatto che la natura dell'intervento posto in essere dalla Regione, in primis l'avviso di gara emanato per la raccolta dei progetti, si sia rivelata particolarmente efficace: elemento nient'affatto banale, considerando quanto spesso accade invece che, tra i fabbisogni e l'interesse dei potenziali destinatari e le attività di programmazione e gestione dei poteri pubblici locali, si interpongano vizi burocratici ed amministrativi talmente ostativi da vanificare la bontà delle migliori intenzioni.

A fronte di questo riconoscimento del ruolo svolto dalla Regione, appare particolarmente grave la sottovalutazione, per proseguire la strada intrapresa, del rafforzamento dell'Autorità di Gestione in termini di risorse umane preposte all'attuazione della misura, come se non ci fosse un nesso abbastanza evidente – per gli intervistati - tra la qualità del lavoro svolto dalla Regione e le *performance* delle risorse umane dirigenziali e gestionali che lo hanno svolto e, conseguentemente, non si sapesse cogliere il nesso tra l'esigenza di migliorare, incrementare le risorse, emanare più bandi, ecc. e quella di disporre di uffici regionali quantitativamente e qualitativamente potenziati.

Il fatto che questa sorta di “quesito di controllo” rispetto ai quesiti 5 e 7 abbia prodotto esiti contraddittori e lasciato la sensazione che, in riferimento a determinati snodi della dinamica esaminata, le imprese siano rimaste troppo autoreferenziali e poco inclini a riconoscere l'importanza della Regione e dei PST in modo coerente e consequenziale,

mostra indubbiamente alcune sacche di ritardo culturale da colmare, anche e soprattutto in vista del salto di qualità che la CE, con la Piattaforma di Siviglia per la S3, ritiene indispensabile compiere. Un salto di qualità che, senza una pubblica amministrazione più forte e qualificata e senza il potenziamento di entità intermedie di animazione e di facilitazione delle reti territoriali, apparirebbe più complicato cogliere.

3.2.4. I parchi scientifici e tecnologici e le opportunità della nuova programmazione

Come anticipato, l'incontro del 25 febbraio del 2015 con i capifila dei progetti finanziati dalla attività 1.1.b del POR FESR 2007-13 per la compilazione dei questionari ha costituito l'occasione per un *refreshing* delle percezioni e degli orientamenti dei PST rispetto alle problematiche esaminate, proiettate nel contesto della nuova programmazione e delle sue novità sostanziali sulla tematica del rapporto tra ricerca, innovazione ed imprese. Gli obiettivi dell'approfondimento erano quelli di riprendere alcuni argomenti emersi durante il focus group del 19 giugno 2014 e verificarne tenuta e prospettive nel quadro della nuova programmazione dei fondi strutturali 2014-2020.

A riguardo, il POR FESR 2014-20 ricorda come : *“... la complessità del sistema territoriale della ricerca e dell'innovazione, che può contare sulla presenza di circa 100 centri di ricerca pubblici e privati di livello nazionale e internazionale, 3 Atenei, 4 Parchi scientifici e tecnologici e 2 Distretti tecnologici, ha già nel passato rafforzato l'esigenza di individuare modelli di sviluppo sinergici tra gli enti di ricerca regionale e le imprese, nonché strumenti che possano valorizzare la ricerca e le competenze scientifiche in una logica di sistema ed al contempo, rafforzare la loro visibilità a livello internazionale. (...) Peraltro, la collaborazione sviluppata nell'ambito di distretti tecnologici o aggregazioni pubbliche-private ha determinato un rafforzamento della collaborazione tra istituzioni scientifiche e mondo produttivo, creando partnership pubblico – private stabili, ma anche la partecipazione alla creazione di cluster nazionali e internazionali. Tuttavia, il contesto regionale ha mostrato alcuni limiti in merito alla creazione di efficaci sinergie/reti tra imprese, centri di ricerca e università. La Regione ha fronteggiato tale criticità con la promozione delle Linee di intervento “Sostegno ai progetti di ricerca industriale ad elevato impatto sistemico per il rafforzamento delle reti della ricerca e dell'innovazione e dei distretti tecnologici” (1.1.b) e “Incentivazione della ricerca industriale, sviluppo e innovazione delle imprese” (1.1.a), a valere sul POR FESR 2007-13”. (...)*

La situazione congiunturale, caratterizzata dalla diminuzione del numero di imprese, dalla frammentazione del tessuto imprenditoriale, dalla diminuzione dei livelli occupazionali, dalla diminuzione delle esportazioni, dalla riduzione degli investimenti delle imprese, dalla difficoltà di accesso al credito da parte delle imprese, soprattutto delle micro, e dalla sottocapitalizzazione ha, tra l'altro, impedito il pieno dispiegarsi dell'efficacia delle attività poste in essere tramite il cofinanziamento del POR FESR 2007-2013.

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

Tale scenario di riferimento ha supportato la Regione nella definizione di una strategia di intervento basata sul potenziamento dei segnali di reattività, dei punti di forza e dei vantaggi competitivi del sistema, che da un lato sostiene interventi già avviati, prevedendone un loro incisivo rafforzamento, e dall'altro ne programma di ulteriori, al fine di rafforzare la competitività del sistema produttivo partendo dai punti di forza tuttora presenti nel tessuto economico ...". Il quadro programmatorio del nuovo POR FESR sembra pertanto contenere esplicitamente tutte le premesse utili per proseguire con efficacia sulla linea strategica dell'attività 1.1.b della trascorsa programmazione. Pertanto, abbiamo posto ai nostri interlocutori le seguenti quattro domande a risposta tematica aperta:

1. Le reti di partnership sperimentate con la Misura 1.1.b potrebbero essere utilmente estese ad ulteriori tipologie di soggetti? A quali in particolare e con quali vantaggi per la *smart strategy*?
2. Come può essere ulteriormente incentivata la motivazione delle Università a sviluppare ricerca applicata, sintonizzata con le esigenze di innovazione delle imprese?
3. Come si può migliorare la *governance* del sistema, coinvolgere maggiormente i soggetti interessati – in particolare le PMI - e condividere una visione comune dell'innovazione come processo di condivisione sociale?
4. Quali ulteriori opportunità possono scaturire per la promozione della ricerca e dell'innovazione dall'uso integrato del FESR e del FSE?

Per quanto concerne l'eventuale **estensione delle reti di partner costituite nell'ambito della misura 1.1.b**, l'esame dei riscontri acquisiti consente di rilevare un orientamento sostanzialmente positivo da parte degli intervistati. Secondo alcuni, non necessariamente l'estensione dovrebbe riguardare le tipologie dei soggetti chiamati in causa nei bandi della Misura, ma nuovi soggetti all'interno delle medesime tipologie; secondo altri invece, il rafforzamento della strategia potrebbe passare anche attraverso l'integrazione della platea utente con nuove categorie di soggetti.

Nel primo caso, le tipologie di soggetti che partecipano alle reti di partnership, ovvero imprese (grandi, medie, piccole e startup), Università, Centri di ricerca e intermediari (Parchi Scientifici e Tecnologici, incubatori, distretti, ecc.) potrebbero dunque rimanere le stesse. La *smart specialization*, secondo questi intervistati, non cambia infatti la tipologia dei soggetti, ma li qualifica piuttosto su settori industriali, competenze, aree di ricerca tematici ritenuti prioritari. Si ritiene comunque utile, nel caso di una riproposizione di tali bandi su scala più ampia (ovvero con budget complessivo maggiore), una capillare promozione e comunicazione dell'opportunità, coinvolgendo da subito le associazioni di

categoria, i ricercatori, ecc. per far comprendere le finalità e le opportunità del bando e soprattutto le aspettative in termini di obiettivi e risultati da conseguire.

Nel secondo caso, altri intervistati hanno rilevato che, ad esempio, i distretti industriali o cluster potrebbero essere degli *stakeholders* importanti da coinvolgere in una misura simile, dato il loro ruolo di aggregatori di imprese e di attori che, nella maggior parte dei casi, svolgono il ruolo di facilitatori delle reti d'impresa. Inoltre, si è sottolineato come rimanga importante che le reti di partnership comprendano soggetti del mondo della ricerca, dell'industria e di intermediari che possano facilitare la collaborazione e l'innovazione, ma anche come potrebbe essere utile una maggiore apertura alla ricerca privata oltreché pubblica, alle imprese di ogni tipo e di ogni ordine di grandezza, senza vincoli ed a tutti gli intermediari che esprimano competenze adeguate, anche verso l'esterno.

Infine, si potrebbe esercitare una maggiore flessibilità per permettere cambiamenti in corso d'opera quando i risultati raggiunti indichino la necessità di una variazione di strategia o di tattica che possa implicare l'inserimento nel progetto di nuovi partner. La possibilità di migliorare il progetto in base ai primi risultati permetterebbe di raggiungere risultati più utili e non solo di concludere il lavoro previsto. Secondo questo secondo gruppo di intervistati, a completamento delle filiere per l'innovazione, in particolare relativamente a tematiche di rilevante impatto in ambito sociale, si potrebbe prevedere la possibilità di ampliare i partenariati ai vari soggetti rappresentativi della domanda di innovazione:

- gli utenti finali (e rispettive associazioni e categorie), al fine di qualificare al meglio i bisogni e i gap tecnologici e finalizzare di conseguenza lo sviluppo di soluzioni innovative, anche attraverso percorsi di *concept* e test partecipati (secondo modelli di sviluppo Living Lab);
- la Pubblica Amministrazione, al fine di promuovere e diffondere l'impiego delle soluzioni innovative sviluppate (secondo modelli di Precommercial Public Procurement).

In tutte le risposte acquisite, si ribadisce peraltro come il ruolo dei Parchi e/o intermediari debba continuare ad assicurare:

- integrazione tra imprese e ricercatori;
- aggregazione di imprese;
- pre selezione delle migliori iniziative e proposte;
- avvio, monitoraggio (*project management*), supporto e diffusione dei progetti approvati.

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

Per quanto concerne la seconda area di approfondimento, vale a dire l'**incremento della motivazione delle Università a potenziare la ricerca industriale applicata**, i suggerimenti riscontrati vanno tutti nella direzione di un mutamento del clima e del contesto culturale destinati a fare da sfondo alle opzioni ed agli investimenti dei ricercatori. Quello che occorre: *“E’ un cambiamento culturale profondo, che come tale deve essere affrontato, ad esempio, attraverso un processo di diffusione della cultura di impresa all’interno delle Università. Purtroppo, in generale, il sistema universitario, anche per motivi storici, è orientato a sviluppare poca ricerca applicata o industriale in stretta collaborazione con le imprese. Quando fu istituito il PhD in Italia, esso era unicamente orientato alla carriera accademica, a differenza di quanto accadeva in altri Paesi europei, Germania in testa. Oggi si dovrebbero costruire/forzare le condizioni e/o i presupposti affinché ci sia una forte immissione di PhD nelle imprese. Se ci si aspetta che le Università debbano contribuire allo sviluppo delle imprese del territorio e/o del Paese ciò deve diventare elemento di valutazione premiale dell’Università anche in termini di finanziamenti”*.

Altri hanno rilevato come tale cambiamento di clima culturale possa essere promosso: *“Tramite l’individuazione di metriche e processi che favoriscano la crescita professionale dei ricercatori/professori che realizzano progetti di R&D maggiormente orientati alla ricerca industriale, con l’obiettivo della loro valorizzazione economica”*. Ulteriori, più specifiche indicazioni potranno costituire, nel futuro immediato, una serie di percorsi ed azioni da promuovere:

- allineamento degli incentivi per i professori ed i ricercatori a realizzare ricerche di brevetto, anziché solo finalizzate alla pubblicazione;
- partecipazione, da parte delle Università e dei singoli professori o ricercatori, alla proprietà intellettuale generatasi nello sviluppo ulteriore del progetto/prodotto, con un riconoscimento anche economico del contributo recato;
- istituzione di *vouchers* per l’innovazione che permettano alle aziende di “comprare” ricerca applicata dalle Università in ambiti di interesse immediato dell’impresa;
- finanziamento di progetti di ricerca promossi dall’industria su temi indicati a seguito di una consultazione che permetta al soggetto finanziatore di indicare linee di ricerca maggiormente sintonizzate con i driver dello sviluppo industriale;
- conferimento all’industria della possibilità di co-investire in progetti di ricerca e sviluppo, attribuendo a questo fattore uno specifico peso nella valutazione dei progetti e ponendo a disposizione dell’aggiudicatario la possibilità di ottenere finanziamenti ulteriori, di intensità decrescente, nel caso in cui l’azienda continui a co-finanziare lo sviluppo, fino alla fase di industrializzazione.

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

La terza area di approfondimento del questionario riguardava le **possibilità di miglioramento della governance del sistema**, specie a vantaggio del peso specifico e del ruolo delle PMI. I riscontri ottenuti possono essere ricondotti in due macro tipologie di suggerimenti:

- indicazioni relative alle attività a monte ed a valle del processo;
- indicazioni relative ad attività interne e caratterizzanti le attività di gestione.

Per quanto riguarda le prime, nei processi a monte del ciclo, si potrebbero attivare processi e strumenti che favoriscano le reti d'impresa e la cooperazione tra PMI e tra PMI e GI. A valle del "processo", si potrebbero invece favorire e diffondere modalità innovative di *public procurement*, che sostengano l'adozione e quindi la diffusione dell'innovazione prodotta dal territorio tramite processi di *public procurement for innovation*, ovvero appalti ed acquisti pubblici che agevolino l'innovazione prodotta dal territorio e la sua adozione, offrendo anche maggiori benefici ai cittadini.

Per quanto concerne le seconde, l'attenzione è stata posta sull'utilità di semplificare radicalmente gli aspetti burocratici dell'avviso (regolamento, rendicontazioni, ecc.) e prevedendo, nel corso del progetto, audit/avanzamenti in cui ci si accerti che la prosecuzione e quindi l'avvio della fase successiva assicurino il conseguimento dei risultati. Nei casi in cui ciò non sia riscontrato, è stato proposto, potrebbero anche essere riviste le modalità di finanziamento ed eventualmente fermato il relativo progetto. Inoltre per un maggior coinvolgimento degli attori interessati, viene proposto di dare una visione di continuità delle iniziative, definire priorità di settori, allocare su questi maggiori risorse e prevedere misure a livello regionale che, attraverso bandi e o misure diverse, possano accompagnare l'esecuzione delle diverse fasi:

- dallo sviluppo dell'idea al prototipo (ricerca industriale e sviluppo sperimentale);
- dal prototipo alla sua commercializzazione;
- dal prodotto all'internazionalizzazione dei mercati.

Ciò non perché ciascuna iniziativa debba necessariamente attraversare tutto il percorso e facendo salva la possibilità che alcune iniziative entrino nel percorso a seconda della fase di sviluppo in cui si trovano. In ogni caso, è stato sottolineato, occorre *"prevedere che ci sia comunque un supporto continuativo e sistematico, per dare maggiore continuità all'interesse che vi possono trovare sia le imprese che i ricercatori, e consentire di sviluppare una "visione comune dell'innovazione", intesa come sviluppo continuo di competitività per l'impresa e quindi di benessere per il territorio"*.

L'ultima area di approfondimento riguardava l'interesse, nel quadro della nuova programmazione, a **promuovere e progettare ricerca ed innovazione puntando sull'uso complementare del FESR e del FSE**. *"Con le azioni correlate al FESR - è stato rilevato - si*

intende aumentare la competitività delle imprese, con quelle del FSE la competitività degli individui (in termini di formazione, competenze, preparazione e quindi capacità di essere di interesse per le imprese)". Se queste azioni operano nel contesto di una Smart Specialization, ovvero un contesto di settore o area industriale per il quale si ritiene che il territorio sia capace di sviluppare caratteristiche distintive e che le imprese ad esso appartenenti siano via via più competitive, è conseguente il fatto che le azioni correlate al FESR debbano trovare elementi di connessione con quelle FSE: "Ciò potrebbe ad esempio consentire l'inserimento dei PhD in azienda, ma anche di laureati e tecnici diplomati che abbiano, ad esempio, seguito una formazione specialistica nell'ambito delle competenze richieste dai progetti e dai nuovi filoni di ricerca industriale". Al fianco di questo ordine di proposte, altre puntano piuttosto a sfruttare le opportunità del FSE sul versante della formazione continua dei ricercatori ("formare key people in grado di fare da trait d'union tra ricerca, settore pubblico e impresa"), utilizzando direttamente i PST ed i distretti come erogatori di formazione specialistica su tematiche definite riguardanti l'innovazione, in modo tale da diffonderne la conoscenza e promuovere il ruolo e le modalità di lavoro fra imprese e centri di ricerca e fra imprese di diversa competenza (trasferimento tecnologico).

In conclusione, si ricava l'impressione che – rispetto alle tematiche affrontate nel nostro approfondimento tematico – i PST della Regione FVG intravedano nella nuova programmazione dei fondi strutturali e nella strategia regionale di specializzazione intelligente una importante risorsa per rafforzare e sviluppare i risultati conseguiti attraverso l'attività 1.1.b della trascorsa programmazione del FESR. La sensazione è che la strada che passa attraverso l'estensione ed il rafforzamento delle reti università/imprese e, più in generale, l'articolazione di ulteriori cluster o distretti, sia quella corretta da percorrere se si continua a sostenere la necessità di governare e promuovere un fenomeno che non ha al proprio interno i tratti identitari dell'auto generazione. In altri termini, anche sul terreno del necessario cambiamento culturale destinato a fare da sfondo alla maturazione dei rapporti tra ricerca ed impresa, occorreranno ancora ulteriori sforzi di *policy* per conferire al processo elementi e pretesti di concretezza.

Tutto sommato, i suggerimenti relativi al miglioramento della *governance* del sistema si sono rivelati di scarsa pertinenza, dato che le proposte e gli argomenti relativi al miglioramento delle procedure e delle opzioni gestionali non costituiscono elementi della *governance* ma, per l'appunto, dell'attuazione e proceduralizzazione degli interventi. In tale contesto, sicuramente l'esercizio di definizione della strategia di specializzazione intelligente appare destinato a mettere in moto una dinamica evolutiva più consapevole del ruolo e delle funzioni che ciascun attore potrà esercitare anche nell'ambito del percorso di scoperta imprenditoriale e di valorizzazione di una fenomenologia dell'innovazione sempre più ampia, capillare e capace di incidere sullo sviluppo competitivo del territorio regionale.

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

4. Conclusioni

Ripercorrendo le diverse tematiche affrontate nel capitolo 3 del presente rapporto di valutazione, le principali conclusioni delle diverse analisi svolte vengono sintetizzate nei tre paragrafi che seguono riguardanti rispettivamente:

- la domanda valutativa n. 1 – *“Con quali modalità è stato avviato il processo di collaborazione tra imprese ed Università, Enti di ricerca ed Enti gestori di parchi scientifici e tecnologici?”*
- la domanda valutativa n. 2 – *“Quali sono stati i benefici e\o le criticità, nell’attuazione degli interventi, derivanti dalla partecipazione dei diversi soggetti in ATS, rispetto ad altre possibili modalità collaborative? Gli eventuali benefici rilevati, riguardano la compagine nel suo complesso o solo alcuni dei soggetti?”*
- la domanda valutativa n. 3 – *“La scelta di concentrare i finanziamenti su tre ambiti di intervento risulta tutt’ora coerente con l’attuale situazione dei settori e dei mercati strategici o di specializzazione a livello regionale?”*

4.1. DV1 - Con quali modalità è stato avviato il processo di collaborazione tra imprese ed Università, Enti di ricerca ed Enti gestori di parchi scientifici e tecnologici?

Uno degli aspetti centrali della valutazione tematica era l’interesse ad approfondire l’incipit del processo di cooperazione tra i mondi della produzione e quelli della ricerca, al fine di individuare eventuali fattori sui quali far leva per riprodurre le pratiche di successo e generare in futuro una dinamica di carattere stabile, dotata di “vita propria” anche indipendente dall’azione maieutica svolta dalla Regione e per il tramite dei distretti e dei parchi tecnologici.

Nel nostro caso, l’incipit ha avuto un preciso punto di origine nella iniziativa intrapresa dalla Regione con la messa a punto e l’emanazione dell’Avviso, esito e prodotto finale di una serie di opzioni intraprese in termini di capitalizzazione delle esperienze precedentemente concluse, individuazione dei settori strategici, definizione dei format dei partenariati, concentrazione delle risorse comunitarie su pochi progetti di rilevanza economica, ecc. E’ apparsa ampiamente confermata la rilevanza che la funzione dei poteri locali svolge per promuovere ed incentivare l’incontro e la collaborazione tra università e centri di ricerca ed imprese; una rilevanza che sola appare in grado di animare una prospettiva che, per quanto strategica nello scenario evolutivo delle economie e dei mercati del lavoro europei, tuttavia certamente non appare dotata di vita ed automatismi propri.

Da questo punto di vista la funzione svolta dal bando regionale deve ritenersi di importanza decisiva e la relativa procedura particolarmente riuscita sotto diversi punti di

vista: i) la qualità delle proposte pervenute, ii) l'entità delle risorse messe a bando, iii) l'opzione di introdurre un numero massimo di progetti presentabili per impresa, iv) una serie di opzioni funzionali all'allestimento di progetti strategici per la competitività e lo sviluppo dell'occupazione. Inoltre, abbiamo riscontrato, la rapida ed efficace gestione delle varie fasi del ciclo vitale della misura (adozione ed emanazione dell'avviso pubblico, assistenza all'allestimento delle proposte, valutazione dei progetti ed avvio operativo delle proposte aggiudicatrici) è risultata – dal punto vista della politica della ricerca e del rapporto tra società economico-civile e pubblica amministrazione – un successo nel successo, in quanto molte imprese avevano potuto sperimentare, in esperienze passate, un allungamento dei tempi di esecuzione dei progetti tale da pregiudicarne la qualità ed indurre un generale atteggiamento di sfiducia e scetticismo nei confronti della pubblica amministrazione.

Occorre inoltre rilevare come – per l'incontro tra imprese ed università/centri di ricerca, la preselezione delle ipotesi progettuali e la costruzione delle nuove reti cooperative – il ruolo dei parchi e dei distretti regionali sia stato decisivo, al punto tale da potersi ritenere che senza la loro funzione di i) sollecitazione dei potenziali partecipanti, ii) individuazione dei partner, iii) prevalutazione delle ipotesi di progetto, iv) stimolo alla strutturazione di reti, v) presidio della definizione degli accordi preliminari, ecc. con tutta probabilità la misura del FESR non avrebbe potuto essere attuata con l'efficacia con cui è invece accaduto.

E' stato pertanto esercitato un ruolo forte da parte dei soggetti che hanno un punto di osservazione privilegiato e generale sul territorio, ne conoscono bene le imprese e le università e che, in particolare, sono in grado di tenere in conto la propensione delle imprese per l'ottenimento di risultati a breve-medio periodo, sviluppati in un'ottica di gestione d'impresa. La cooperazione non nasce spontaneamente, non ha proprietà di latenza rispetto alla quale le opportunità poste a disposizione dalla Regione possano generare immediatamente la partecipazione e l'incontro da parte dei soggetti-chiave. Le diffidenze reciproche tra i mondi della produzione e della ricerca, la differenza dei rispettivi linguaggi, un considerevole ritardo culturale rispetto all'abitudine a cooperare, ostano in modo militante alla possibilità di incontrarsi e scoprire la facilità e produttività di individuare invece possibili compromessi ed ambiti di interazione.

Si sono evidenziate una scarsa conoscenza reciproca ed una situazione di limitata circolazione delle informazioni non solo sulle attività e sui programmi delle università/centri di ricerca e delle imprese, ma anche di quelle relative alle attività ed ai programmi delle imprese tra di loro. Le due logiche del profitto e della ricerca pura si fronteggiano, alimentando reciproche stereotipie e senza uno stimolo forte, quasi coercitivo, da parte della Regione, dei distretti e dei parchi, il "salto" culturale non si

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

genera né acquisisce maturità per svilupparsi e darsi operatività nel concreto delle sperimentazioni.

L'indagine ha inoltre evidenziato un altro elemento di grande rilevanza per procedere, nel futuro, nella direzione più utile: l'esercizio, da parte della Regione, sia della facoltà di concentrare le scelte su alcune aree strategiche, rinunciando alla tentazione così diffusa di accontentare il numero più elevato possibile di *stakeholder*, sia di concentrare le risorse, rinunciando all'altra tentazione altrettanto diffusa di disseminare finanziamenti "a pioggia".

La risposta alla domanda valutativa suggerisce pertanto che, almeno nel quadro dell'attuale programmazione, non si possa confidare negli esiti di un processo "naturale" che ponga le imprese e le università nella condizione di cooperare camminando sulle proprie gambe, ma piuttosto si debba puntare su di un futuro in cui la Regione, i PST ed i Distretti continuino a ricoprire un ruolo di volano di tale dinamica, di animazione delle energie vive del territorio, su di un terreno sul quale l'attività 1.1.b ha generato promettenti prospettive di maturazione.

4.2. DV2 - Quali sono stati i benefici e/o le criticità, nell'attuazione degli interventi, derivanti dalla partecipazione dei diversi soggetti in ATS, rispetto ad altre possibili modalità collaborative? Gli eventuali benefici rilevati, riguardano la compagine nel suo complesso o solo alcuni dei soggetti?

Come già rilevato, l'avvio del processo di cooperazione tra università ed imprese è stato, in buona misura, da un lato l'effetto della funzione propulsiva e trainante svolta dalla Regione con la propria gestione dell'attività 1.1.b, dall'altro l'effetto del ruolo di animazione e sostegno alla creazione di reti e partenariati svolto dai Parchi e dai Distretti. In tal senso, la costituzione delle ATS⁹ si è rivelata una modalità in grado di esprimere valore aggiunto rispetto a qualsiasi, altra precedente modalità collaborativa tra i medesimi soggetti, perché è stato nell'ambito dei partenariati e della concreta gestione delle attività che sono stati esperiti le opportunità ed i margini di reciproco vantaggio del lavoro in comune.

Per quanto concerne il rapporto tra le imprese, questo è stato confermato soprattutto con riferimento alla possibilità di avvalersi di competenze complementari per lo sviluppo del progetto, all'opportunità di sviluppare maggiore potenzialità innovativa, ripartendone i costi ed alla prospettiva di sviluppare, in futuro, partnership mirate per l'esecuzione di specifici progetti. Per quanto concerne il rapporto tra imprese ed università, questo è

⁹ L'analisi prevedeva inizialmente anche un confronto tra le diverse modalità collaborative ammesse dai bandi (ATS, Consorzi); una volta appurato che tutti i partenariati hanno optato per l'ATS, ci si è concentrati su quest'ultima forma collaborativa.

stato confermato specialmente con riferimento all'interesse ad avvalersi di competenze specifiche presenti nelle università e nei centri di ricerca, al trasferimento dei risultati dalla ricerca scientifica ed all'interesse dell'università nella direzione della ricerca applicata.

Gli elementi raccolti paiono indicare che le motivazioni, i “motori”, della cooperazione realizzatasi abbiano sostanzialmente coinciso proprio con le dinamiche che l'avviso regionale aveva inteso avviare: la reciproca capitalizzazione delle competenze, la maggiore circolazione dei brevetti, il trasferimento delle innovazioni ai processi produttivi, il superamento della distinzione stereotipica tra ricerca pura e ricerca applicata. Questi motivi conduttori della cooperazione non appaiono ancora così consolidati da lasciar intuire una progressiva “caduta delle barriere” e delle resistenze, anche a favore dello sviluppo di percorsi e di passaggi individuali dei ricercatori dall'un sistema all'altro. Non si può tuttavia escludere che un esito simile possa prodursi a seguito dell'approfondimento della reciproca conoscenza, magari anche come effetto delle concrete misure che la Regione, nel quadro della Programmazione FSE 2014-20, potrà porre in essere.

Passando successivamente ad approfondire quali siano stati, nell'ambito delle ATS, i tratti distintivi della cooperazione realizzatasi, si può ricavare evidenza di uno dei punti di forza e di maggior successo della misura: la forte compenetrazione generatasi tra i ruoli dei partner ed il carattere consensuale e cooperativo che ha informato i processi decisionali relativi alle diverse fasi, agli obiettivi ed ai metodi dei progetti realizzati (“*i membri hanno deciso insieme il che cosa, il perché, il come, il quando, il dove, il come lavorare*” ed i ruoli dei partner sono stati tra loro complementari).

Una seconda indicazione della massima importanza, molto correlata alla precedente, risulta essere quella relativa all'incidenza della dimensione aziendale sul ruolo che le imprese hanno ricoperto nell'attuazione del progetto: quasi tutti i riscontri hanno confermato che “ognuno ha avuto peso e ruoli commisurati alle competenze ed agli obiettivi attribuiti nel progetto” e non alle sue dimensioni. “*Size does not matter*” potrebbe essere uno slogan particolarmente significativo per descrivere la situazione che si è prodotta all'interno delle ATS.

Uno degli effetti che si potevano inizialmente temere, vale a dire che gli eventuali benefici rilevati riguardassero solo alcuni dei soggetti dell'ATS, invece che la compagine nel suo complesso, non si è generato. La fatica con cui, nello scenario della ricerca e dell'innovazione, le PMI emergono dal loro isolamento e da una condizione di subalternità si è convertita, nell'agire concreto delle sperimentazioni prodotte e della cooperazione con le grandi imprese e le università, in pratiche assolutamente emancipate e, almeno in determinate fasi di vita dei progetti, anche nell'esercizio di funzioni di vera e propria leadership.

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

Un'ulteriore area di approfondimento della dimensione "cooperazione in ATS" riguardava la possibilità che essa avesse generato, oltre a quello inizialmente previsto, un ulteriore valore aggiunto non previsto. Anche in questo caso, il dato emerso deve giudicarsi assolutamente positivo: quasi tutti gli intervistati hanno rilevato questa sorta di "elemento in più". La cooperazione ha soprattutto *abbattuto pregiudizi reciproci e barriere ed aumentato il grado di fiducia reciproca, anche per il futuro, ed incrementato la consapevolezza dell'importanza della comunicazione e della divulgazione scientifica sui risultati e prodotti realizzati, sia a favore della cittadinanza che per attrarre nuovi capitali.*

4.3. DV3 - La scelta di concentrare i finanziamenti su tre ambiti di intervento risulta tutt'ora coerente con l'attuale situazione dei settori e dei mercati strategici o di specializzazione a livello regionale?

Come noto, nel quadro della delineazione della strategia di specializzazione intelligente, la Commissione Europea ha richiesto alle Regioni di avviare un percorso di scoperta imprenditoriale, in esito al quale produrre indicazioni su poche aree strategiche sulle quale concentrare le risorse per sostenere processi di ricerca ed innovazione.

I tempi di esecuzione di questa valutazione tematica e di conclusione della scoperta imprenditoriale in FVG hanno sostanzialmente coinciso e la domanda se i tre settori sui quali aveva insistito la programmazione FESR 2007-2013 presentassero tuttora elementi di dinamicità tali da giustificare il sostegno ad essi da parte della Regione ha avuto, dai due diversi percorsi, la medesima risposta.

La nautica, la domotica e la biomedicina figurano tra le aree strategiche della S3 FVG e la nostra domanda rivolta ai capifila dei progetti "*Secondo la sua percezione e le conoscenze che ha del suo settore, rispetto alle condizioni di contesto che hanno favorito l'adozione dell'avviso regionale e la realizzazione del progetto, al presente il fatturato ed il numero degli addetti sono in calo, stabili o in crescita?*", ha fatto registrare le risposte "*stabili*" o "*in crescita*" in 10 casi su 11.

Pur trattandosi, nella nostra valutazione tematica, di una stima basata sulle percezioni di singoli operatori economici¹⁰, mentre nel caso della scoperta imprenditoriale S3 della risultante di un'indagine sul campo e dell'incrocio di una serie di indicatori diversi (ad

¹⁰ La presente valutazione tematica prevedeva inizialmente anche un'analisi di tipo quantitativo, basata su dati statistici ufficiali, sull'evoluzione dei tre settori interessati dalla Attività 1.1.b. Il confronto con il personale dell'ISTAT, a livello sia centrale che locale, ha però evidenziato che dati ufficiali per i tre settori considerati non sono disponibili in quanto i settori stessi non sono codificati dalle statistiche ufficiali (si rimanda al paragrafo 2.3.3 per maggiori chiarimenti in merito). Si è comunque deciso di indagare il tema attraverso il contatto diretto con gli operatori economici dei tre settori, sia attraverso la rilevazione del parere dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei progetti (paragrafo 3.2.3.), che nell'ambito del focus group (paragrafo 3.2.2.) cui hanno partecipato i principali stakeholders del contesto regionale.



esempio, indice di specializzazione delle imprese innovative, quota percentuale degli addetti operanti nelle diverse aree tecnologiche nei settori di R&I, indice di internazionalizzazione, presidio scientifico, performance d'innovazione, ecc.), tuttavia escono sostanzialmente confermati gli stessi dati.

L'orientamento di puntare sulla nautica, sulla domotica e sulla biomedicina anche nel futuro, risulta altamente coerente con l'evoluzione del contesto del Friuli Venezia Giulia ed è già stata coerentemente declinata nella programmazione FESR 2014-2020. Questa rilevante circostanza potrà far sì che tutte le tendenze positive emerse dall'approfondimento delle esperienze realizzate avranno le condizioni per essere consolidate e per evolvere ulteriormente.

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

5. Raccomandazioni

In conclusione, a giudizio del valutatore indipendente, le evidenze emerse dalla valutazione tematica della attività 1.1.b. configurano – per molte ragioni – tutti gli elementi ed i tratti costitutivi di una buona pratica, un caso di successo e di efficienza amministrativa nel contesto della programmazione del FESR 2007-2013. Non solo perché gli esiti della misura corrispondono agli obiettivi che la Regione intendeva perseguire all’atto della emanazione dei relativi avvisi, ma anche perché tali esiti si proiettano ora positivamente, come una sorta di “bussola” e di punto di riferimento, sui compiti che attendono l’amministrazione regionale nel quadro attuativo della *strategia di specializzazione intelligente*, dove le imprese e le università dovranno dare prova di maggiore maturità e consapevolezza del ruolo che la ricerca e l’innovazione potranno giocare nell’incremento della competitività del territorio e della ripresa economico-occupazionale.

Nel contesto delle pratiche emblematiche o “di eccellenza”, le raccomandazioni finali del valutatore indipendente, di norma ed anche nella fattispecie, non vanno tanto a cogliere elementi di debolezza dell’esperienza approfondita, quanto piuttosto ad individuare ulteriori margini di possibile miglioramento.

In tal senso, nello scenario complessivo di una misura che ha dato molto in termini di qualità dei prodotti, tasso di conclusione delle attività, grado di utilizzo delle risorse, ecc. e che in generale si è caratterizzata per l’innovatività dell’approccio e delle modalità di gestione, occorre rilevare come le opzioni percorse relative agli adempimenti burocratici dei beneficiari - con particolare riferimento alle problematiche relative ai costi ammissibili ed alla rendicontazione - siano state percepite come le meno interessanti tra quelle percorse e le più suscettibili di miglioramento, snellimento, velocizzazione, semplificazione.

D’altro canto, non sembrano esserci ragioni particolari per ritenere che tale limite abbia caratterizzato l’esperienza regionale esaminata, dal momento che – come noto – gli adempimenti dei beneficiari sono stati, nella trascorsa programmazione, pressoché omogenei sull’intero territorio regionale. L’interesse di questa indicazione, a nostro avviso, risiede piuttosto, invece, nell’assist che offre alla piena valorizzazione dell’opportunità - che la CE ed i nuovi Regolamenti hanno reso disponibili – di semplificare e velocizzare gli adempimenti amministrativi dei beneficiari.

Le innovazioni introdotte e l’approccio sollecitato in tal senso dovranno pertanto essere capitalizzate per fornire risposte ad un problema ancora rilevante e potenzialmente ostativo allo sviluppo di un rapporto più proficuo tra imprese e Fondi Strutturali e pertanto, nella nostra fattispecie, di una relazione più fluida e funzionale tra sistemi produttivi, universi della ricerca e dell’innovazione e pubblica amministrazione.

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

I dati emersi sembrano dimostrare come, a partire da una situazione iniziale di distanza, anche in qualche caso di reciproca diffidenza tra il mondo delle imprese e quello delle università e dei centri di ricerca, le esperienze realizzate abbiano dinamizzato l'*impasse* precedente e contribuito a dare segnali di novità. Certamente, molto ancora occorre fare ed i tratti "comunitari" di questa collaborazione andranno rafforzati e portati a maturazione.

Praticamente la totalità degli intervistati ha avuto la percezione che la partecipazione al progetto abbia generato valori condivisi "scientifici ed etici" anche se, poi, poco più della metà degli stessi soggetti trova che la cooperazione abbia generato, a fianco del valore economico, anche valore sociale. Questa evidenza sembra contrastare con la percezione generale che la cooperazione abbia generato valori condivisi, dal momento che tali valori condivisi sembrerebbero essere orientati in buona parte verso modelli di mercato – "di società" più che "di comunità" e dimostra, come anticipato in precedenza, che la maturazione di una vera e compiuta comunità scientifica costituisca un obiettivo ancora da raggiungere.

Per quanto riguarda poi l'importanza del ruolo ricoperto dalla Regione, anche attraverso l'emanazione dei bandi, avevamo osservato come i dati dimostrino che – verosimilmente per diversi anni ancora – il ruolo della Regione sia destinato a rimanere fondamentale ed a fare da maieuta insostituibile alla cooperazione tra imprese ed Università. Non pare esservi dubbio sul fatto che la natura dell'intervento posto in essere dalla Regione, in primis l'avviso di gara emanato per la raccolta dei progetti, si sia rivelata particolarmente efficace: elemento nient'affatto banale, considerando quanto spesso accade invece che, tra i fabbisogni e l'interesse dei potenziali destinatari e le attività di programmazione e gestione dei poteri pubblici locali, si interpongano vizi burocratici ed amministrativi talmente ostativi da vanificare la bontà delle migliori intenzioni.

A fronte di questo riconoscimento del ruolo svolto dalla Regione e se si desidera proseguire sulla strada intrapresa, appare particolarmente negativo che i soggetti intervistati mostrino di sottovalutare l'importanza di rafforzare l'Autorità di Gestione, in termini di risorse umane preposte all'attuazione della misura. L'impressione è che non sia ancora sufficientemente percepito, da parte dei beneficiari, il nesso tra la qualità del lavoro svolto dalla Regione e le performance delle risorse umane dirigenziali e gestionali che lo hanno svolto e che occorra – da parte dei beneficiari – maturare la consapevolezza del rapporto tra la richiesta di migliorare l'azione amministrativa, incrementare le risorse, emanare più bandi, ecc. e quella di disporre di uffici regionali quantitativamente e qualitativamente potenziati.

Il fatto che questa sorta di "quesito di controllo", rispetto ad altre evidenze dichiarative riscontrate nell'indagine, abbia prodotto esiti contraddittori e lasciato la sensazione che, in riferimento a determinati snodi della dinamica esaminata, le imprese siano rimaste



troppo autoreferenziali e poco inclini a riconoscere l'importanza della Regione e dei PST in modo coerente e consequenziale, mostra indubbiamente alcune sacche di ritardo culturale da colmare, anche e soprattutto in vista del salto di qualità che la CE, con la Piattaforma di Saviglia per la S3, ritiene indispensabile compiere. Un salto di qualità che, senza una pubblica amministrazione più forte e qualificata e senza il potenziamento di entità intermedie di animazione e di facilitazione delle reti territoriali, apparirebbe più complicato cogliere.

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*



Allegato 1 - Questionario di rilevazione per i beneficiari dei finanziamenti

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*



REGIONE AUTONOMA FRIULI VENEZIA GIULIA



**FONDO EUROPEO
DI SVILUPPO REGIONALE**
Friuli Venezia Giulia
POR 2007-2013

**SERVIZIO DI VALUTAZIONE ON GOING DEL
PROGRAMMA OPERATIVO REGIONALE FESR 2007-13 - OBIETTIVO
COMPETITIVITÀ REGIONALE E OCCUPAZIONE**

VALUTAZIONE TEMATICA N. 8

***La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con
Università e Centri di Ricerca Regionali***

Questionario di rilevazione per i beneficiari dei finanziamenti

Febbraio 2015



Lo studio in questione costituisce un approfondimento della tematica della cooperazione tra grandi e piccole/medie imprese, Università e Centri di ricerca regionali in Friuli Venezia Giulia.

In tale ambito la Regione ha attribuito, nel corso della programmazione trascorsa, contributi a progetti di cooperazione tra imprese singole o associate ed enti gestori di parchi scientifici o tecnologici, enti di ricerca, Università, Camere di commercio, nei settori della domotica, nautica e biomedicina molecolare.

L'interesse è ora quello di approfondire alcuni aspetti delle collaborazioni realizzate ed evidenziare le condizioni di successo delle esperienze realizzate, anche in vista della Programmazione FESR 2014-20.

La compilazione del questionario sarà effettuata il 25 febbraio p.v. nel corso dell'incontro organizzato dalla Regione FVG presso Area Science Park.

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*



ANAGRAFICA

Denominazione del progetto:

Modalità della partecipazione al bando:

- ats
 consorzio

Il partenariato è stato attivato nell'ambito di un contratto di rete? sì - no

Capofila ats/consorzio:

Soggetto intervistato: (nome, cognome)

Ruolo svolto nell'azienda di appartenenza:

Ruolo svolto all'interno del progetto:

Riferimenti: tel -; e.mail -

Specificare lo stato attuale del progetto in questione:

- concluso in data / /
- in corso

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

DIAGNOSI DELLA SITUAZIONE PRE ESISTENTE

1) Quale giudica essere – sul territorio – il grado di conoscenza reciproca tra imprese ed università/ centri di ricerca (barrare una sola opzione)?

- 1) molto elevato
- 2) elevato
- 3) di media entità
- 4) piuttosto basso
- 5) quasi inesistente

2) Allo stato antecedente alla costituzione del partenariato ed alla stesura del progetto (barrare una sola opzione):

- 1) i partner del progetto si conoscevano già tutti da prima (*passare al quesito 4*)
- 2) alcuni partner del progetto si conoscevano da prima, altri costituivano nuovi ingressi
- 3) nessun partner del progetto si conosceva prima, il progetto è stato l'opportunità per iniziare

3) se ha barrato le risposte 2 o 3 al quesito precedente (barrare una sola opzione):

- 1) la cooperazione era avvenuta nell'ambito di un progetto strutturato (specificare quale):
- 2) la cooperazione era in essere nel quadro di ordinari, frequenti o sporadici, rapporti di collaborazione

MODELLO DI AVVIO DEL PROCESSO, ATTORI E PRATICHE POSTE IN ESSERE

4) Tra le condizioni che hanno favorito l'avvio della cooperazione possiamo includere (barrare sino ad un massimo di due opzioni):

- 1) esigenze connesse alla crisi economica del settore ed alla necessità di individuare nuove soluzioni attraverso nuove progettualità
- 2) esigenze connesse alla possibilità di poter realizzare meglio e più rapidamente un progetto che si voleva realizzare in relazione allo stato e alle prospettive della ricerca scientifica e tecnologica nel settore
- 3) l'intenzione di caratterizzare la propria attività anche nella direzione della responsabilità sociale
- 4) altro (specificare):

5) Qual è stato il fattore preponderante nell'attivazione del partenariato? (barrare una sola opzione)?

- 1) il ruolo propulsivo della Regione, attraverso l'attivazione del bando e la messa a disposizione delle risorse
- 2) l'interesse ad entrare in una rete cooperativa, istituendo o rafforzando i rapporti con soggetti di natura, dimensioni e mission diverse
- 3) altro (specificare):

6) Quale giudica essere l'opzione più convincente tra quelle che la Regione ha intrapreso per porre a bando le risorse e gestire la misura del FESR? (attribuire alle opzioni seguenti una numerazione ordinale, dando al fattore più rilevante il n° 1 e così via a scendere, fino al fattore meno convincente, cui si attribuirà il n° 6)

- la concentrazione delle risorse su pochi settori strategici e, all'interno degli avvisi pubblici, su pochi progetti di rilevante dimensionamento economico
- i vincoli posti per la composizione dei partenariati
- la presenza ed il ruolo dei distretti e dei parchi tecnologici
- la rapidità delle procedure di attuazione degli avvisi e delle attività di valutazione delle proposte
- le opzioni relative agli adempimenti dei beneficiari
- altro (specificare):

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

7) Nel contesto di avvio del partenariato e di prevalutazione dell'ipotesi progettuale il ruolo del parco tecnologico/distretto si deve giudicare (barrare una sola opzione):

- 1) molto rilevante
- 2) rilevante
- 3) di media entità
- 4) poco rilevante
- 5) irrilevante

8) A partire dall'avviso regionale, chi ha selezionato l'obiettivo tematico specifico del progetto?

- 1) una università
- 2) l'ente gestore di un parco scientifico o tecnologico
- 3) un ente di ricerca
- 4) una grande impresa
- 5) una piccola o media impresa
- 6) l'ente gestore del distretto di riferimento
- 7) altri (specificare):

9) Come sono stati scelti i contenuti del progetto?

- 1) si trattava di un tema strategico per l'impresa, in quanto rilevante per l'incremento della sua competitività
- 2) si trattava di un tema sul quale i concorrenti stavano già lavorando
- 3) costituiva un nuovo settore di mercato interessante per l'impresa
- 4) si trattava di un tema emerso da una analisi di mercato sul quale, inizialmente, l'impresa non pensava di attivarsi
- 5) è stato un tema emerso dal confronto con i parchi e gli altri soggetti invitati alla discussione preliminare
- 6) altro (specificare):

10) quali pratiche prevalenti sono state poste in essere (barrare anche più opzioni)?

- 1) divulgazione dell'avviso regionale ai potenziali interessati
- 2) redazione di documenti pre-progettuali che anticipavano gli obiettivi del progetto
- 3) video conferenze, spazi su portali web o altre risorse della società dell'informazione
- 4) convocazione di incontri, riunioni di lavoro, seminari
- 5) attivazione di una specifica interlocuzione con la Regione
- 6) altro (specificare):

11) Su quali basi si sono identificati i "nodi" della rete per quanto riguarda i soggetti nuovi, con i quali non era stata realizzata o non era in corso altra forma di cooperazione (barrare anche più opzioni)?

- 1) proposte del parco scientifico e tecnologico
- 2) proposte del distretto di riferimento
- 3) proposte della regione
- 4) proposte dell'università o ente di ricerca
- 5) proposte di una grande impresa
- 6) proposte di una PMI
- 7) altro (specificare):

COOPERAZIONE

12) Quali fattori hanno motivato principalmente la cooperazione tra le imprese del progetto? (barrare fino ad un massimo di due opzioni)

- 1) l'opportunità di sviluppare maggiore potenzialità innovativa, ripartendone i costi
- 2) la possibilità di condividere parte dei processi e delle tecnologie di produzione
- 3) la previsione di incrementare la capacità contrattuale nei confronti di terze parti
- 4) la previsione di incrementare le capacità di comunicazione e persuasione verso i clienti
- 5) la possibilità di evitare duplicazioni d'investimenti
- 6) la prospettiva di sviluppare in futuro partnership mirate per l'esecuzione di specifici progetti
- 7) la possibilità di avvalersi di competenze complementari per lo sviluppo del progetto
- 8) altro (specificare):

13) Quali fattori hanno motivato principalmente la cooperazione tra imprese ed università/centri di ricerca del progetto? (barrare fino ad un massimo di due opzioni)

- 1) l'interesse ad aprire corsie di accesso all'impresa da parte dei ricercatori, per borse di studio, tirocini, future prospettive di reclutamento, ecc.
- 2) l'interesse dell'università nella direzione della ricerca applicata
- 3) il trasferimento dei risultati dalla ricerca scientifica
- 4) l'interesse a coinvolgere personale universitario nei processi formativi dei lavoratori dell'impresa
- 5) interesse ad affidare all'università singoli, specifici progetti di cooperazione
- 6) l'interesse ad avvalersi di competenze specifiche presenti nelle università, centri di ricerca
- 7) l'opportunità fornita dalla linea di finanziamento di facilitare l'accesso alla cooperazione con le università e i centri di ricerca
- 8) altro (specificare):

14) Quali sono stati i principali tratti distintivi della cooperazione realizzata? (barrare sino ad un massimo di due opzioni)

- 1) i membri hanno deciso insieme il che cosa, il perché, il come, il quando, il dove, il come lavorare
- 2) i membri hanno sostanzialmente cooperato solo sulla base dell'accordo di gestione dei diritti di proprietà intellettuale
- 3) il grado di autonomia esercitato dai soggetti della rete
- 4) i sistemi di governo e gestione dei conflitti
- 5) la qualità dei processi di comunicazione, compreso il ruolo della società dell'informazione
- 6) l'utilizzo adeguato ed efficace delle risorse del progetto intrapreso
- 7) la convinzione del valore strategico delle reti cooperative nel futuro
- 8) la complementarità dei ruoli tra partner
- 9) la qualità della mission, della comunità e del clima collaborativo che si è instaurato tra i partner
- 10) altro (specificare):

15) La dimensione dei soggetti ha condizionato il ruolo che hanno svolto nella rete? (barrare una sola opzione)

- 1) sì, a soggetti di piccole dimensioni hanno corrisposto ruoli e pesi economici secondari
- 2) no, ognuno ha avuto peso e ruoli commisurati alle competenze ed agli obiettivi attribuiti nel progetto

16) Il tasso di innovatività di prodotti/processi generato dalla cooperazione si può giudicare (barrare una sola opzione):

- 1) molto elevato
- 2) elevato
- 3) di media entità
- 4) basso
- 5) molto basso



17) L'innalzamento del tasso di competitività delle imprese coinvolte o del valore applicativo delle ricerche e delle sperimentazioni realizzate nel progetto si può valutare (barrare una sola opzione):

- 1) molto elevato
- 2) elevato
- 3) di media entità
- 4) basso
- 5) molto basso

18) Il contributo del progetto all'innalzamento del tasso di trasferimento tecnologico dal mondo della ricerca a quello delle imprese si può valutare (barrare una sola opzione):

- 1) molto elevato
- 2) elevato
- 3) di media entità
- 4) basso
- 5) molto basso

19) Il contributo del progetto alla mobilità dei ricercatori dal mondo della ricerca a quello delle imprese e viceversa si può valutare (barrare una sola opzione):

- 1) molto elevato
- 2) elevato
- 3) di media entità
- 4) basso
- 5) molto basso

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*



20) La cooperazione ha generato anche effetti positivi aggiuntivi non previsti?

- 1) no (andare al punto 21)
- 2) sì: (barrare anche più opzioni)
- ha abbattuto pregiudizi reciproci e barriere ed aumentato il grado di fiducia reciproca, anche per il futuro
 - ha incrementato la consapevolezza dell'importanza della comunicazione e della divulgazione scientifica sui risultati e prodotti realizzati, sia a favore della cittadinanza che per attrarre nuovi capitali
 - ha incrementato la responsabilità sociale delle imprese partecipanti
 - altro (specificare):

21) Al termine del progetto, si prevede che la cooperazione instaurata possa proseguire?

- sì
- no, per le seguenti ragioni:

22) Quali fattori potranno favorire la prosecuzione della cooperazione? (barrare sino ad un massimo di due caselle)

- 1) il rafforzamento del ruolo della Regione nella destinazione di specifici finanziamenti
- 2) il rafforzamento della funzione dei distretti e dei parchi scientifici e tecnologici
- 3) il feedback positivo dei risultati ottenuti con la realizzazione del progetto
- 4) l'effetto perdurante e stabile della fiducia reciproca instauratasi
- 5) il potenziamento della rete con l'ingresso di nuovi soggetti
- 6) altro (specificare):

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*



GESTIONE DELLA CONOSCENZA

23) Quali sono state le forme di conoscenza prevalentemente messe a valore nel progetto? (barrare sino ad un massimo di due opzioni)

- 1) dati ed informazioni scientifiche
- 2) esperienze
- 3) competenze delle singole risorse umane
- 4) valori e visioni della ricerca e dell'innovazione
- 5) *know how* e *modus operandi* dei soggetti
- 6) altro (specificare)

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*

COMUNITA' DI LAVORO

24) Le relazioni all'interno del partenariato sono state prevalentemente (barrare una sola opzione):

- 1) di tipo gerarchico
- 2) di tipo reticolare e cooperativo

25) Le strutture preposte all'integrazione della squadra (team, task force, comitati, ecc.) hanno svolto una funzione (barrare una sola opzione):

- 1) molto rilevante
- 2) rilevante
- 3) di media entità
- 4) poco rilevante
- 5) irrilevante

26) Nell'ambito della cooperazione si sono prodotti un comune sentimento di partecipazione e valori condivisi (barrare una sola opzione):

- 1) molto rilevante
- 2) rilevante
- 3) di media entità
- 4) poco rilevante
- 5) irrilevante

27) La cooperazione ha generato (barrare una sola opzione):

- 1) solo valore economico scientifico
- 2) anche valore sociale



28) Diversi processi attivati nella cooperazione hanno avuto leader diversi? (barrare una sola opzione)

- 1) no, è stato sostanzialmente il capofila ad esercitare la leadership
- 2) no, è stato sostanzialmente il parco scientifico-tecnologico o il distretto ad esercitare la leadership
- 3) sì, (specificare):

Contenuto o fase del progetto	Leadership esercitata da

29) Durante l'esecuzione del progetto le logiche attribuite all'impresa "orientata al profitto" ed all'università "orientata alla libertà di sperimentazione" (barrare una sola opzione):

- 1) sono rimaste distinte, pur esercitate all'interno di ruoli complementari
- 2) si sono fuse, diminuendo la distanza tra soggetti e mission diversi
- 3) altro (specificare):

SCENARIO

30) Secondo la sua percezione e le conoscenze che ha del suo settore, rispetto alle condizioni di contesto che hanno favorito l'adozione dell'avviso regionale e la realizzazione del progetto, al presente il fatturato ed il numero degli addetti (barrare una sola casella):

- 1) sono in calo
- 2) sono rimasti stabili
- 3) sono in crescita

31) I progetti conclusi hanno messo in condizione la rete:

- 1) di "camminare con le proprie gambe"
- 2) di continuare ad avere necessità del sostegno pubblico nello start up e primo sviluppo dei processi
- 3) altro (specificare):



32) Quali potrebbero essere, in base all'esperienza realizzata nel progetto, gli elementi di miglioramento del modello? (attribuire alle opzioni seguenti una numerazione ordinale, dando al fattore più rilevante il n° 1 e così via a scendere, fino al fattore meno convincente, cui si attribuirà il n° 10)

- dedicare alla misura maggiori risorse
- aumentare il budget massimo previsto per progetto
- diminuire il budget massimo previsto per progetto
- finanziare una fase pre-progettuale di messa in forma e prevalutazione dell'ipotesi di lavoro
- alleggerire e semplificare le procedure di rendicontazione e controllo delle spese
- realizzare feedback sull'impatto dei processi/prodotti realizzati nel progetto
- rafforzare il ruolo dei distretti e dei parchi
- rafforzare l'autorità di gestione in termini di risorse umane preposte alla gestione della misura
- prevedere finanziamenti anche per le attività di innovazione, oltreché di ricerca e sviluppo
- aumentare la frequenza di uscita dei bandi
- altro (specificare):

Grazie della collaborazione accordata

ECOTER Srl

Servizio di valutazione indipendente del POR FESR Friuli Venezia Giulia 2007-13

Valutazione Tematica n. 8 - *La cooperazione tra PMI e la creazione di collaborazioni e sinergie con Università e Centri di Ricerca Regionali*



Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia
Direzione centrale attività produttive, commercio,
cooperazione, risorse agricole e forestali
Area per il manifatturiero
Servizio gestione fondi comunitari
Trieste, Via Udine 9
Tel. +39 040 3775928
Fax +39 040 3775943 - 040 3775998
e-mail: fondicomunitari@regione.fvg.it
PEC: economia@certregione.fvg.it