

PON "R&C" 2007-2013

Piano delle Valutazioni della politica regionale unitaria 2007-2013



Servizio di Valutazione

“Le strutture di interfaccia tra organismi scientifico-tecnologici e imprese per la promozione dell’innovazione e il rafforzamento competitivo dell’economia nelle Regioni della Convergenza”

CIG 34621543DC

Rapporto Intermedio

(V.2.0)



7 Dicembre 2012

Indice

Introduzione	2
1. Servizio di Valutazione: principali obiettivi ed elementi d'indagine	3
2. Sommario.....	5
3. Metodologia d'Indagine	10
2.1. Linee di indagine.....	11
2.1.1. Analisi dell'Offerta	11
2.2. Attività, tecniche e strumenti d'indagine	15
4. Il campione d'indagine.....	21
4.1. Metodologia di selezione	21
3.2. Le Strutture di Interfaccia di interesse specifico della programmazione PON	23
3.3. Strutture di Interfaccia intercettate	25
5. Risultati d'indagine della fase <i>field</i>	28
5.1. Mappatura e distribuzione territoriale delle Strutture di Interfaccia rilevate	29
5.2. Ambiti settoriali e specializzazione tecnologica	32
5.3. Il portafoglio servizi e la definizione dell'offerta	35
5.4. Il mercato di riferimento	42
5.5. Organizzazione e Governance	48
5.6. Modelli di business	51
4.7. Modelli di Collaborazione e Partnership	57
6. Prime risultanze dell'analisi della performance	60
Allegato 1 - Elenco delle Strutture di Interfaccia selezionate per l'indagine	71
Allegato 2 – Bibliografia per l'Analisi Desk	78
Allegato 3 - Schema di Questionario d'Indagine	81
Allegato 4 - Questionari Compilati	98

Introduzione

Il presente documento rappresenta il primo Rapporto (*Rapporto Intermedio*) elaborato dalla INNOVA S.p.A. in relazione all'incarico ricevuto dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (Dipartimento per l'Università, l'Alta Formazione artistica, musicale e coreutica e per la Ricerca - Direzione Generale per il Coordinamento e lo Sviluppo della Ricerca - Ufficio VII) per la realizzazione del Servizio di Valutazione sulle "Strutture di Interfaccia tra organismi scientifico-tecnologici e imprese per la promozione dell'innovazione e il rafforzamento competitivo dell'economia nelle Regioni della Convergenza" (CIG 34621543DC).

Il Rapporto illustra i risultati preliminari del Servizio condotto dal Gruppo di Lavoro (Aleardo Furlani, Antonella Vulcano, Rebeca Lucas, Antonio Zangrilli) nella prima fase di indagine condotta nel periodo Maggio – Novembre 2012 (*Analisi Desk e Analisi Field*), che sono stati raggiunti adottando la metodologia di studio concordata con il Gruppo di Pilotaggio preposto al monitoraggio del Servizio di Valutazione (Disegno di Valutazione - documento metodologico predisposto dalla società esecutrice dell'incarico a seguito dell'assegnazione e formalizzazione del mandato). L'Analisi Field, secondo lo schema proposto nel Disegno di Valutazione, si è sostanziata nella mappatura e selezione delle Strutture oggetto dell'indagine nelle quattro Regioni della Convergenza, la raccolta di dati e informazioni dalle Strutture selezionate mediante questionari e interviste, l'analisi preliminare della performance delle Strutture analizzate.

Con l'analisi della performance si è inteso verificare il contributo che ciascuna Struttura ha apportato mediante la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi preposti e l'esame della capacità di ciascuna Struttura di intercettare in modo efficace la domanda di servizi per l'innovazione e il trasferimento tecnologico nel contesto di riferimento.

Il Rapporto fornisce un primo quadro d'insieme delle risultanze dell'analisi condotta sulle Strutture oggetto del campione prescelto, evidenziando le principali caratterizzazioni rispetto ai settori e agli ambiti tecnologici di specializzazione, la segmentazione dei servizi offerti, il mercato di riferimento e la domanda intercettata, i modelli organizzativi adottati, l'orientamento alla collaborazione e la capacità di operare creando relazioni e reti.

Obiettivo del Rapporto Intermedio è quello di fornire all'Autorità committente una prima visione d'insieme delle Strutture analizzate. In una fase successiva, i risultati preliminari verranno ulteriormente analizzati e confrontati con le Strutture stesse, per fornire un quadro finale dal quale far emergere elementi di forza e di debolezza delle Strutture, fattori di successo e criticità nelle attività svolte e nei modelli prescelti, problematiche emerse nella realizzazione degli obiettivi prefissati, modelli virtuosi ed esperienze positive emergenti che abbiano un impatto tangibile sul contesto di riferimento.

Il Rapporto è articolato in sei sezioni principali, corredate da:

- ✚ la sezione 1. delinea brevemente gli obiettivi dell'indagine condotta
- ✚ la sezione 2 include un Sommario con la sintesi dei principali risultati della prima fase
- ✚ la sezione 3. descrive il percorso metodologico seguito
- ✚ la sezione 4. presenta il campione d'indagine selezionato
- ✚ la sezione 5 illustra i risultati dell'indagine *field* fin qui condotta, relativamente alle caratteristiche delle Strutture analizzate (portafoglio servizi, *governance*, modello di business, collaborazioni e partecipazione a reti)
- ✚ la sezione 6 presenta alcune riflessioni preliminari sul quadro d'insieme che emerge dalla prima fase di indagine e sulla performance delle Strutture analizzate.

Completano il Rapporto quattro allegati che riportano l'elenco delle Strutture selezionate per l'indagine (Allegato 1), la bibliografia delle fonti cui si è attinto per l'Analisi Desk (Allegato 2), lo schema del Questionario d'indagine utilizzato per la raccolta dati e informazioni dalle Strutture (Allegato 3), i questionari compilati (Allegato 4).

1. Servizio di Valutazione: principali obiettivi ed elementi d'indagine

Il processo di Innovazione in un sistema locale deriva principalmente dall'interazione tra imprese ed istituzioni che operano nel contesto specifico. In tal senso è necessaria la presenza sul territorio di soggetti innovatori-integratori che, pur essendo radicati in uno specifico contesto tecnico-culturale, sappiano trovare il miglior punto d'intersezione fra traiettorie tecnologiche alternative e attivare processi di valorizzazione della ricerca, di trasferimento tecnologico e di coinvolgimento del sistema produttivo territoriale e delle PMI, in particolare, cioè processi di interazione e collaborazione tra operatori dell'industria e della ricerca, che sappiano anche "trasferire" all'ambiente specifico, in cui sono inseriti, paradigmi concettuali e produttivi già impiegati con successo in altri contesti.

Le politiche attuate negli anni più recenti a favore della ricerca e dell'innovazione con un focus regionale, inclusa la programmazione PON, hanno avuto, tra gli altri, l'obiettivo di supportare strutture che svolgono un ruolo di intermediazione tra il mondo della ricerca (università e altri enti di ricerca) e quello delle imprese, trasformando la conoscenza disponibile in modo produttivo e colmando il gap tra il sistema della ricerca e le imprese. Strutture di volta in volta diversamente definite come "**Centri per l'innovazione ed il trasferimento tecnologico**" e cioè "*strutture di natura pubblica, privata o mista, che a fronte della domanda di innovazione delle imprese, mettono a disposizione un set articolato di servizi, tecnologie e conoscenze che costituisce l'offerta di innovazione disponibile*" (definizione del RIDITT, 2005) o come "**Intermediari della conoscenza**" e cioè "strumenti organizzativi e operativi funzionali all'integrazione degli interventi della ricerca (definizione del PNR 2011-2013, Marzo 2011). Obiettivo è dunque quello di creare, consolidare e supportare finanziariamente diverse tipologie di organizzazioni intermedie della conoscenza, di tipo pubblico-privato, attivate a livello territoriale da parte delle amministrazioni regionali e centrale, che realizzano strategie di collaborazione tra il mondo della Ricerca e le Imprese, operando a favore della promozione dell'innovazione e il rafforzamento competitivo dell'economia regionale.

In questo ambito si muovono **diverse tipologie di intermediari**: le aggregazioni pubblico-private che svolgono attività di Ricerca industriale e sviluppo sperimentale come i **Laboratori pubblico-privati**, o i **Distretti ad alta tecnologia** che operano per integrare gli obiettivi scientifico-tecnologici verso le esigenze provenienti dal mercato; così come gli attori impegnati nel fornire servizi di supporto al trasferimento tecnologico, specializzati nella protezione e sfruttamento della proprietà intellettuale (gli **Uffici di Trasferimento Tecnologico** delle Università e degli Enti di Ricerca) e i **parchi scientifici e tecnologici**. Categorie di attori, dunque, che agiscono o come operatori puntuali (parchi scientifici, ILO, incubatori d'impresa) o attraverso aggregazioni e forme di collaborazione e coordinamento territoriale tra diversi soggetti (distretti tecnologici, **centri regionali di competenza, poli di innovazione**).

La presenza di questi attori e di queste aggregazioni sul territorio è divenuta sempre più concentrata, associandosi alla esistenza, o alla ulteriore creazione, di altre strutture intermedie (entità private che offrono servizi per l'innovazione, centri servizi, altri centri per l'innovazione).

Le strutture d'intermediazione di cui si parla possono svolgere un **ruolo chiave** nel **delineare** in modo più puntuale e specifico le **caratteristiche della domanda**, chiudere il **gap tra domanda e offerta**, promuovere **servizi a supporto della collaborazione** tra attori della ricerca e del contesto imprenditoriale e territoriale, favorendo **scambi virtuosi e sinergie** atte a innalzare il complessivo livello competitivo del contesto locale.

Tenuto conto del ruolo assunto da tali soggetti e delle ricadute che il loro operato può generare in termini di valorizzazione degli investimenti in ricerca e accresciuta competitività del territorio, risulta pertanto essenziale avere un quadro conoscitivo articolato dello scenario complessivo, monitorare e valutare l'operato delle diverse categorie di attori, anche al fine di individuare modelli di successo e definire percorsi futuri di miglioramento della performance.

Studi e analisi condotti in passato hanno evidenziato l'assenza o la scarsa efficacia di un sistema di verifica puntuale, mediante indicatori dei risultati intermedi e finali originati dall'azione di queste strutture, laddove invece sarebbe utile verificarne nel tempo l'efficienza operativa, l'efficacia e la performance, diffondendo una **logica di risultato**.

E' emersa dunque l'esigenza di attivare un processo di apprendimento da parte delle Amministrazioni attraverso una valutazione intermedia sullo stato di avanzamento delle attività di tali aggregazioni, essenzialmente orientato a due finalità:

- produrre un **giudizio comparativo** tra i vari intermediari della conoscenza orientato a facilitare le scelte allocative,
- effettuare una **valutazione di performance**, in grado di rilevare criticità ed inefficienze di gestione.

Input utili, quelli di cui sopra, a ridisegnare la strategia e a garantire un'appropriata gestione delle risorse per sostenere le esperienze di successo e ridimensionare quelle più deludenti.

Con il **Piano delle Valutazioni (PdV)**, previsto in attuazione degli artt. 47 e 48 del Regolamento (CE) n° 1083/2006 e della Delibera CIPE sull'attuazione del QSN, si è intervenuti a definire l'assetto organizzativo e procedurale dell'attività di analisi e verifica da attuarsi mediante un insieme di esercizi di valutazione atti a soddisfare diverse funzioni (di apprendimento, conoscitiva, di sostegno alle decisioni, di orientamento ai processi di *policy*, di disseminazione, di *accountability*).

Tra gli altri, il PdV prevede la realizzazione di un'indagine valutativa (esercizio di valutazione N° 6)¹ mediante il quale si intende compiere una **valutazione delle Strutture di Interfaccia tra organismi scientifico-tecnologici e imprese che operano a favore della promozione dell'innovazione e il rafforzamento competitivo dell'economia nelle Regioni della Convergenza**.

Per la realizzazione di questo Servizio di Valutazione è stato attribuito, mediante procedura negoziata, un incarico alla società INNOVA S.p.A., alla quale è stato assegnato il compito di svolgere le attività di selezione, analisi e valutazione delle Strutture di Interfaccia (**SI**) che operano nelle quattro Regioni della Convergenza (**RC**), riportando le risultanze dell'indagine in un Rapporto finale, rispetto al quale il presente documento rappresenta una versione intermedia.

L'obiettivo del Servizio di Valutazione è quello di realizzare una **mappatura delle Strutture di Interfaccia** esistenti sul territorio nelle quattro Regioni Convergenza, analizzando il loro **posizionamento nella filiera dell'innovazione** e la **segmentazione dei servizi** offerti, per poi evidenziare le esperienze più efficaci e virtuose utili a definire un eventuale percorso di trasferimento di buone pratiche.

Le Strutture che sono state prese in considerazione per lo studio sono principalmente quelle **create mediante misure e azioni della passata (PON 2000-2006) e attuale programmazione dei Fondi Strutturali (PON R&C 2007-2013)**. Tuttavia, anche per consentire all'indagine di assumere una natura comparativa e dare un quadro d'insieme dei contesti locali, l'analisi si è soffermata anche su **altre strutture intermedie** presenti sul territorio, create a partire da azioni di politica regionale o da altre iniziative di carattere pubblico o pubblico-private.

L'indagine, che ha una natura conoscitiva con funzione di **apprendimento** (valorizzare i modelli di successo e le buone pratiche e porre in luce le criticità per orientare la programmazione) e di **sostegno alle decisioni** (fornire informazioni utili per migliorare i processi attuativi e aggiornare la strategia globale), rappresenta un contributo all'azione promossa dal PON R&C in sinergia con le politiche regionali, per definire livelli di performance delle Strutture analizzate rispetto alla capacità di soddisfare la domanda d'innovazione locale, ma anche l'impatto che queste generano sul contesto socio-economico di riferimento al fine di individuare modelli virtuosi trasferibili per favorire processi di contaminazione tra il sistema dell'offerta e quello della domanda di R&I.

¹ Il Piano delle Valutazioni della Politica Regionale Unitaria 2007-2013, Programma Nazionale Operativo Ricerca e Competitività, Gennaio 2011

2. Sommario

OBIETTIVI DEL SERVIZIO DI VALUTAZIONE

Il servizio di valutazione persegue i seguenti **obiettivi**:

- ✓ effettuare una **mappatura** delle **Strutture di Interfaccia** esistenti sul territorio delle Regioni Convergenza, classificandole in base alla tipologia e alla *mission*;
- ✓ delineare una **segmentazione** dei **servizi** offerti;
- ✓ analizzare la **capacità** delle Strutture esaminate di **intercettare domanda e offerta**, ponendole in relazione in modo efficace al fine di creare azioni di valorizzazione della ricerca e trasferimento tecnologico;
- ✓ definire un **quadro regionale** di presenza e azione delle **Strutture** analizzate;
- ✓ individuare **esperienze** con buon livello di performance che possano essere segnalate quali casi di buone pratiche.

Nello specifico, il servizio di valutazione è teso ad evidenziare come le SI si rapportano al binomio domanda-offerta di servizi per l'innovazione, consentendo di:

- individuare le modalità attraverso cui esse definiscono la domanda di innovazione delle imprese e delineano il proprio **portafoglio servizi**;
- precisare come e in quale misura di autonomia i **servizi** erogati alle imprese vengono **definiti e strutturati**, evidenziando il grado di integrazione tra il personale addetto operante in queste strutture ed eventuali organismi esterni (società di consulenza, esperti, liberi professionisti, ecc.);
- fornire una **dimensione settoriale e territoriale del mercato dei servizi** all'innovazione e al trasferimento tecnologico per delineare le vocazioni specialistiche dell'offerta e il grado di specificità dei servizi rispetto ai singoli contesti regionali/territoriali.

L'indagine inoltre mira a verificare:

- le caratteristiche istituzionali, organizzative, professionali che contraddistinguono le SI nelle RC (**modelli di governance**);
- le funzioni espletate dalle SI e il valore aggiunto apportato, rispetto ad altri attori che operano nel medesimo contesto (consulenti d'impresa, associazioni imprenditoriali, centri servizi, ecc.) in termini di sensibilizzazione e sostegno della domanda innovativa del tessuto imprenditoriale e di messa a punto di soluzioni personalizzate in risposta agli specifici bisogni rappresentati dalle imprese (**valutazione della funzione delle SI**).

L'output finale atteso dal Servizio di Valutazione è quello di ottenere un **quadro conoscitivo d'insieme** delle Strutture sul territorio, oltre ad evidenziare **esperienze positive** e **modelli efficaci** nell'ideazione, organizzazione, erogazione e valutazione di impatto dei servizi offerti.

STATO DI AVANZAMENTO DEL SERVIZIO DI VALUTAZIONE

Nella prima fase di indagine condotta nel periodo Maggio – Novembre 2012 sono state condotte le attività di **Analisi Desk** e **Analisi Field**. E' stato sviluppato un **questionario** d'indagine somministrato a **98 Strutture** d'Interfaccia rilevate e selezionate nelle quattro Regioni della Convergenza. Alla data di redazione del presente Rapporto sono stati ricevuti ed elaborati **n° 54 questionari** (che rappresentano 59 delle 98 Strutture) e sono state effettuate **6 interviste di primo livello** ad altrettante Strutture. E' presumibile che nel corso delle prossime settimane perverranno altri questionari che verranno successivamente elaborati. La stima del Gruppo di Lavoro è che si dovrebbe raggiungere un target di **60 questionari** in totale. Verranno inoltre effettuate un minimo di ulteriori **10 interviste** per l'approfondimento dell'indagine.

PRINCIPALI RISULTATI
A. ANALISI QUANTITATIVA (rif. pag. 32-59)
<p>A.1. Prevalenza di servizi di primo livello a basso valore aggiunto</p> <p>Dall'analisi dei dati emerge: (i) una limitata specializzazione dell'offerta, (ii) una prevalenza del ruolo di diffusione più che di vera e propria intermediazione, (iii) una specializzazione dell'offerta sbilanciata su servizi di primo livello e a limitato valore aggiunto. Il 55% delle SI, infatti, offre un'ampia gamma di servizi (più di 13 differenti tipologie) e solo in due casi l'offerta è concentrata su un massimo di due-quattro tipologie di servizi. Nel portafoglio servizi delle SI analizzate (campione completo di tutte le 54 Strutture analizzate) le prime tre categorie dei servizi più offerti sono in ordine decrescente: “Servizi Informativi” (85%), “Servizi Qualificati per l'Innovazione di primo livello” (76%), “Servizi di Formazione per le imprese” (69%).</p>
<p>A.2. Solo il 28% delle SI offre servizi relativi alla PI</p> <p>I “Servizi di gestione della proprietà intellettuale” (es. ricerca brevetti, assistenza legale) sono offerti solo dal 28% delle SI del campione completo e dal 18,5% delle SI del campione di SI di interesse per il PON (campione ristretto di 27 SI). Il 41% delle SI del campione totale (44% per le sole Strutture del campione ristretto) dichiara di aver supportato la presentazione di brevetti.</p>
<p>A.3. Alcune SI mostrano risultati significativi in termini di creazione di nuove imprese tecnologiche</p> <p>Il 44% delle Strutture del campione completo offre servizi per la creazione di nuova impresa. Il numero di imprese create è variabile. Alcune Strutture hanno supportato la creazione di un minimo di 10 a un massimo di 40 start-up/spin-off.</p>
<p>A.4. I “servizi qualificati di supporto all'innovazione tecnologica” sono molto richiesti, ma a questo non corrisponde un'offerta adeguata da parte delle SI</p> <p>Il 51% delle SI cita questi servizi come molto richiesti dalle imprese, ma soltanto una media del 40% delle SI li offre, concentrando l'offerta nelle sotto-categorie: “Servizi di ricerca tecnologica e industriale su contratto” e “Servizi di supporto all'innovazione di prodotto nella fase di concetto”.</p>
<p>A.5. I servizi meno richiesti riguardano il supporto all'innovazione organizzativa e quelli per l'internazionalizzazione innovativa</p> <p>Rispettivamente, solo il 15% e l'11% delle SI, indica i servizi di supporto all'innovazione organizzativa e quelli per l'internazionalizzazione innovativa come molto richiesti.</p>
<p>A.6. I principali beneficiari dei servizi erogati sono le piccole imprese</p> <p>I principali beneficiari dei servizi offerti sono le imprese. Nel portafoglio clienti compare anche la PA, ma in percentuale minore. Nessuna SI dichiara di fornire servizi solo alla PA, mentre 16 Strutture hanno fornito nel triennio 2009-2011 solo servizi alle imprese. Nel triennio la composizione del bacino clienti/utenti è piuttosto stabile. Le imprese che sono intercettate con i servizi delle SI hanno una classe dimensionale variabile fra le quattro categorie micro-imprese, piccole, medie e grandi imprese. Le piccole imprese sono generalmente la classe dimensionale più intercettata sia per l'offerta di servizi informativi che qualificati.</p>

A.7. La definizione del portafoglio servizi è definito in base a competenze interne

Circa l'81% delle SI dell'intero campione dichiara di ricorrere principalmente a questo metodo per la definizione del portafoglio servizi, seguito da "tavoli di confronto con la componente imprenditoriale e altri stakeholder locali" (citati dal 72% delle SI).

A.8. Conferenze/workshop sono i metodi più utilizzati per promuovere il portafoglio servizi

Il 76% del campione totale delle SI promuove il portafoglio tramite conferenze e workshop, seguito da promozione via web (72%), partecipazione a forum e fiere (57%). Il metodo meno utilizzato è la stampa (28%).

A.9. Nel triennio 2009-2011 cresce il n° di SI con fatturato fino a 500K euro, ma prevale un modello economico incentrato sulla componente dei fondi pubblici di origine nazionale o regionale

Nel campione analizzato, prevalgono le SI con un fatturato fino a 500K euro. Tale classe dimensionale di SI è cresciuta nel triennio 2009-2011 (si passa da 13 a 21 SI). Nel mix del fatturato aumenta la % dei ricavi da servizi e quella da fondi regionali, mentre diminuisce l'apporto di fondi pubblici nazionali (dal 43% al 30%) ed è stabile e ancora sottorappresentato il livello dei ricavi proveniente da fondi europei.

Nonostante il segnale interessante sull'andamento dei ricavi da servizi, che crescono rispetto alle altre fonti di finanziamento, si osserva un modello economico ancora molto incentrato sulla componente dei fondi pubblici di origine nazionale o regionale, che finanzia sia investimenti in infrastrutture, sia attività di diffusione e di promozione della Struttura in contesti nazionali o internazionali (partecipazione a eventi o iniziative di respiro europeo in linea con il focus tematico della Struttura).

A.10. Nel triennio 2009-2011 si registra un decremento costante del fatturato complessivo

Nel triennio considerato (2009-2011) si assiste ad una riduzione significativa del fatturato (cfr pagine 52 e ss.): il fatturato totale delle Strutture del campione completo che hanno fornito dati per il triennio, mostra un decremento dell'11,7% da 29,899 mln a 26,339 mln, mentre la stessa elaborazione per le Strutture del campione ristretto mostra un decremento del 25,2% da 17,385 mln a 13,006 mln.

Ovviamente bisogna considerare l'arco temporale preso in esame, fortemente segnato dalla crisi economica in atto che ha inciso particolarmente su settori di attività, quale può essere quello dei servizi all'innovazione o comunque di servizi non "vitali" per la sopravvivenza delle imprese.

A.11. Le SI mostrano un'attitudine positiva all'interazione e all'interscambio, ma soprattutto in un contesto locale e nazionale

Il 68% delle SI del campione completo dichiara di partecipare a reti (fino a 5 per l'80% delle SI, più di 5 per il 9%). La partecipazione riguarda principalmente reti a livello nazionale, mentre è scarsa la partecipazione a reti costituite nell'area dell'Unione Europea o che coinvolgono entità anche in territori extra-UE, nonostante per alcune SI l'attività svolta sia stata funzionale all'acquisizione di una visibilità internazionale a livello tecnico-scientifico e una chiave d'ingresso a iniziative e reti tematiche di alto livello strategico nazionali ed europee (partecipazione a piattaforme tecnologiche, associazioni europee di settore) che offrono un contributo alla definizione di *roadmap* e strategie tecnologiche.

A.12. L'attività delle SI non è ancora ispirata a una logica di risultato e manca un monitoraggio costante del livello di raggiungimento degli obiettivi

Solo il 25% delle SI del campione completo (e il 18,5% del campione ristretto), dichiara di redigere report, oltre ai bilanci tradizionali, per illustrare agli stakeholder le attività e gli obiettivi raggiunti. Solo il 33% delle SI del campione completo (e il 22% del campione ristretto) dichiarano di adottare degli schemi e strumenti per l'analisi della performance interna.

B. ANALISI QUALITATIVA (rif. pag. 60-70)**B.1. L'eterogeneità degli attori coinvolti è un freno alla verticalizzazione degli obiettivi e dell'azione**

Tra le SI sono presenti diverse tipologie di attori che, seppur nati a partire da esigenze diverse con obiettivi e intenti differenti, finiscono per intervenire in molti casi nello stesso raggio di azione, dando luogo ad un'attività convergente ad alto rischio di sovrapposizione. Il quadro, a livello di ciascuna regione, si presenta piuttosto "affollato" da una molteplicità di Strutture, a volte sottodimensionate, e tra le quali non viene attuato un coordinamento efficace. Al momento non risultano azioni di sistema che creino collegamenti e interazioni pianificate tra le Strutture analizzate.

B.2. Non emerge una marcata specializzazione settoriale o tecnologica

Solo il 57% delle SI analizzate indica da 1 a 3 settori di specializzazione, il resto delle SI si focalizza su più settori simultaneamente fino a coprire uno spettro molto ampio, soprattutto nel caso degli ILO. Anche sul piano della focalizzazione tecnologica solo il 29% delle Strutture indica 1 o 2 ambiti tecnologici specifici, mentre per le altre SI il focus tecnologico è su 3-4 settori in media.

B.3. L'offerta di servizi è sostanzialmente in linea con la domanda, ma è scarsa la propensione delle SI ad effettuare una vera e propria analisi dei bisogni

I dati registrati nell'indagine non fanno emergere un *gap* evidente nella rispondenza tra i servizi offerti e quelli più richiesti. Va specificato che questo quadro emerge da una consultazione che, per il momento, ha interessato il solo lato dell'offerta e pertanto potrebbe non rispondere pienamente alla reale situazione del binomio domanda-offerta. Non emerge chiaramente un processo di intercettazione della domanda preliminare alla definizione del portafoglio servizi, né un monitoraggio costante e una conseguente revisione del catalogo servizi, seppure nella definizione della domanda siano stati citati "tavoli di confronto con gli stakeholder" nel 72% dei casi. Si ha pertanto la percezione che si tratti più di servizi "veicolati" dalle SI verso il mercato di riferimento, piuttosto che di servizi disegnati e proposti a partire da una domanda chiaramente espressa e opportunamente interpretata.

B.4. Le Strutture hanno un forte riconoscimento locale e potenziale attrattivo nel mercato di riferimento, ma una modesta apertura al contesto internazionale

Le Strutture analizzate hanno nella maggior parte dei casi una ruolo abbastanza centrale nel contesto di riferimento. Nel caso di Strutture composte da aggregazioni di enti, giocano un ruolo fondamentale quelle entità che sono più radicate nel contesto locale o che hanno anche singolarmente un ruolo centrale nel sistema (è il caso delle Strutture che sono guidate da Università o da grandi enti di ricerca). L'ambito d'azione delle SI è circoscritto prevalentemente al **territorio regionale e locale** (oltre il 70% delle SI dichiara di avere questo target di mercato). Risulta invece ancora **molto modesta l'apertura a mercati internazionali** (solo il 3-5% delle SI dichiara di operare su territori al di fuori dei confini nazionali).

B.5. Prevale un assetto societario misto pubblico-privato con forme di aggregazione anche molto spinte

Oltre il 54% delle SI ha una compagine sociale a capitale misto pubblico-privato, anche se con chiara prevalenza della componente pubblica. Diverse Strutture sono al 100% pubbliche. Modesto invece il numero di strutture del tutto private. Il numero dei soci è variabile e si hanno situazioni con più di 50 soggetti soci di natura diversa - imprese, università, centri di ricerca, altre entità pubbliche o private - alcuni dei quali sono a loro volta delle aggregazioni.

B.6. Le strutture operative sono nella maggior parte dei casi stabili e organizzate

Sul piano della struttura organizzativa è emerso un **livello abbastanza alto di strutturazione** con risorse dedicate e legate alla Struttura da rapporti a **medio-lungo termine** e con team di lavoro organizzati e stabili. Questo può essere valutato in maniera duplice: se da un lato l'esistenza di strutture operative ben definite, stabili e organizzate è indice di un potenziale esecutivo efficace e mirato, dall'altro va considerato il rischio che si creino strutture poco snelle, con costi fissi elevati e maggiore rigidità di azione.

B.7. Il personale delle SI possiede un mix di competenze

Il personale dedicato all'attività delle Strutture possiede nella maggior parte dei casi un **mix di competenze** tecniche, economiche, relazionali e di comunicazione. Prevale nello staff una componente con background **tecnico-ingegneristico** ad elevata qualificazione con prevalenza di profili senior, seguita da risorse con competenze economiche. E' minore l'incidenza di risorse con esperienza e capacità nella comunicazione e nel marketing.

B.8. C'è autonomia nell'elaborazione e monitoraggio di piani strategici, ma si fa ricorso a supporto esterno per l'erogazione dei servizi

L'82% delle SI del campione completo (e l'85% del campione ristretto) dichiarano di formulare al proprio interno un piano strategico e di attuare una verifica del perseguimento del piano da parte degli organi di governo della Struttura. Il grado di perseguimento del piano è definito in generale soddisfacente dal 66% delle SI nel campione completo (e dal 57% del campione ristretto).

Sul piano operativo c'è un significativo ricorso a competenze esterne per l'erogazione dei propri servizi soprattutto nel campione completo (74% dei casi), rispetto al campione ristretto (56% delle SI), attraverso consulenti individuali esterni.

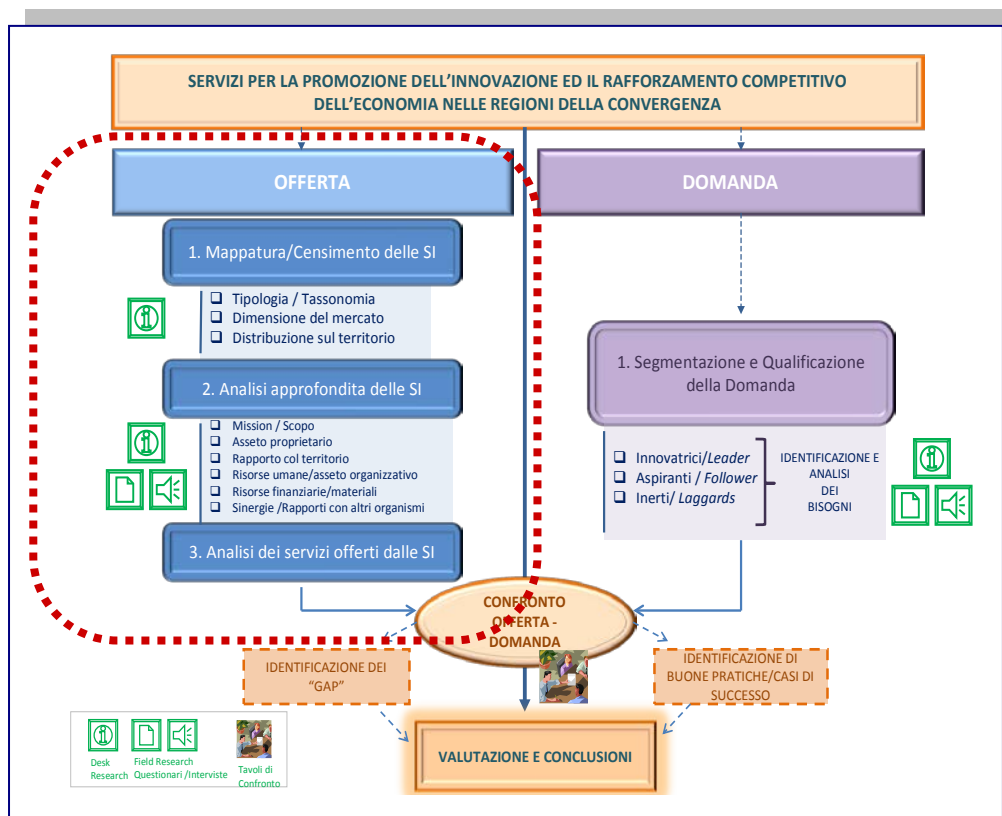
3. Metodologia d’Indagine

Il Servizio di Valutazione in corso di attuazione segue un approccio metodologico strutturato su tre principali linee di analisi:

1. **Analisi dell’Offerta di servizi per l’Innovazione e il TT**
2. **Qualificazione della Domanda di servizi per l’Innovazione**
3. **Analisi confronto Domanda-Offerta**

Nel diagramma seguente viene fornita una rappresentazione grafica dell’impianto metodologico del Servizio, che viene brevemente illustrato nelle pagine seguenti, qualificando meglio le tre linee di indagine e le tecniche adottate. Vengono inoltre descritte le attività implementate e gli strumenti adottati nella prima fase di attuazione rendicontata nel presente Rapporto e illustrata nella Figura 1 entro il perimetro tratteggiato in rosso.

Figura 1 - Approccio Metodologico del Servizio Di Valutazione



..... Perimetro di analisi per il Rapporto Intermedio

2.1. Linee di indagine

2.1.1. Analisi dell'Offerta

L'analisi dell'Offerta, già in parte avviata nella fase preliminare di definizione del Disegno di Valutazione, prevede le seguenti attività:

- **Selezione e Mappatura delle SI**
- **Analisi delle SI**
- **Analisi dei servizi offerti dalle SI**

Il lavoro svolto con riferimento a questa fase di indagine, mira a realizzare gli obiettivi di seguito indicati allo scopo di acquisire gli elementi specificati nella colonna degli "Output".

Tabella 1 – Obiettivi e output attesi della linea d'indagine "Analisi dell'Offerta"

<u>Obiettivi</u>	<u>Output</u>
<ul style="list-style-type: none"> • identificare e selezionare le SI che operano sul territorio delle RC 	quali sono le SI (elenco strutture)
<ul style="list-style-type: none"> • mappare la loro distribuzione sul territorio 	dove sono localizzate (mappatura sul territorio)
<ul style="list-style-type: none"> • definirne la tipologia, la mission, la struttura organizzativa, le risorse 	profilo delle SI e del loro modello
<ul style="list-style-type: none"> • analizzare l'offerta e il portafoglio servizi 	segmentazione dei servizi offerti e analisi dell'offerta

Selezione e Mappatura delle SI

La Selezione e Mappatura delle SI è l'attività attraverso la quale è stata attuata una **rilevazione** delle Strutture di Interfaccia tra mondo della ricerca e imprese che operano nelle Regioni della Convergenza, al fine di delineare una **mappatura preliminare** e operare una **selezione** per la **definizione del campione d'indagine** del Servizio di Valutazione.

L'analisi del sistema delle SI operata, ha dovuto necessariamente tenere conto **dell'eterogeneità** che caratterizza le strutture esistenti, espressione dell'assetto istituzionale, strutturale e organizzativo di ciascun contesto locale, delle attività svolte e dei servizi offerti. Questa eterogeneità è da ascrivere all'assenza di un modello unico e condiviso di promozione dell'innovazione non solo nelle Regioni della Convergenza, ma anche a livello paese, e rappresenta il risultato di meccanismi diversi di creazione delle strutture in risposta ad istanze locali e/o settoriali che hanno seguito logiche, percorsi e tempistiche spesso autonome le une dalle altre.

Anche nelle Regioni della Convergenza le SI rispondono a diverse istanze locali e sono espressione della volontà di diversi soggetti (imprese, enti pubblici, associazioni imprenditoriali, enti di ricerca, ecc.) che ne condizionano le strategie e dunque il modo di rapportarsi alle imprese, così come le caratteristiche e l'impatto delle attività svolte.

Ai fini del Servizio di Valutazione, la selezione delle Strutture è stata effettuata seguendo due principali linee:

- l'individuazione delle **strutture promosse nell'ambito della programmazione PON 2000-2006 e PON R&C 2007-2013** in fase di attuazione (ILO, Centri Regionali di Competenza, Distretti Tecnologici, Poli di Innovazione, Laboratori pubblico-privati);
- la selezione di **ulteriori strutture intermedie della conoscenza** operanti sul territorio, create a partire da altre azioni di politica regionale o iniziative di carattere pubblico o pubblico-private (**Parchi scientifici, Incubatori d'impresa, centri regionali per il trasferimento tecnologico**), per consentire all'indagine di assumere una natura comparativa di contesto e fornire un quadro d'insieme più ampio.

Una descrizione più dettagliata delle strutture selezionate e della classificazione in macro-categorie che ha guidato la selezione viene fornita nella sezione seguente che illustra il campione d'indagine.

Analisi delle SI

Le Strutture selezionate sono state contattate per l'avvio dell'analisi *field* e la fase di acquisizione preliminare dei dati finalizzata a delineare e ad analizzare le Strutture in base ad alcuni elementi caratterizzanti la loro organizzazione e la loro operatività sul territorio. In particolare, sono state acquisite informazioni e dati sui seguenti elementi:

Tabella 2 – Elementi di analisi delle SI

<u>Elemento analizzato</u>	<u>Finalità</u>
Mission/Scopo della SI	Definizione degli obiettivi della singola SI, la sua " <i>raison d'être</i> "
Assetto proprietario e modalità di formulazione delle strategie	Descrizione del partenariato o compagine sociale (e.g. pubblico/privato, università/centri di ricerca, enti locali/regionali); individuazione delle principali linee strategiche e strutturazione delle attività svolte dalla SI
Qualificazione della SI rispetto alle caratteristiche del territorio	Vocazione e specializzazione (focus settoriale e tecnologico)
Risorse umane e assetto organizzativo	Analisi del profilo e ruolo delle risorse umane presenti in ogni SI; analisi delle competenze e del livello di specializzazione dei profili; ricorso a competenze e risorse esterne per l'erogazione dei servizi
Dotazione di risorse materiali/infrastrutture	Verifica della disponibilità di risorse materiali e infrastrutture (sedi, attrezzature, spazi logistici)
Modello di business	Analisi del modello di offerta dei servizi e schema di redditività
Rapporto con il territorio, interazione con altri soggetti/istituzioni (sinergie/networking)	Analisi delle modalità operative della SI in rapporto al territorio di riferimento e al contesto esterno nazionale e internazionale (azione individuale, collaborazioni, partnership, scambi di know-how e di esperienze)

Analisi dei servizi offerti dalle SI

L'acquisizione di dati preliminari dalle Strutture, si è focalizzata principalmente sulla richiesta di informazioni relativamente ai servizi offerti per consentire un'analisi del portafoglio di servizi, delineare una segmentazione dell'offerta e verificare come ciascuna SI opera rispetto alla gamma di servizi definita. L'analisi è stata strutturata anche al fine di verificare il percorso che ciascuna SI ha seguito per la identificazione dei servizi offerti e se ciò è avvenuto rispondendo a specifici bisogni delle imprese beneficiarie chiaramente identificati (come nasce l'offerta). Sono state quindi analizzate modalità, tecniche e strumenti adottati dalle SI per intercettare la domanda di servizi per l'innovazione.

Ai fini di un processo di standardizzazione delle informazioni raccolte per ciascuna Struttura, è stata fatta a priori una segmentazione dei possibili servizi offerti suddivisi in **6 macro-categorie** come indicato nella Tabella seguente. La segmentazione è stata operata tenendo conto: dell'eterogeneità delle Strutture analizzate e dunque del loro diverso campo di azione, dei requisiti di operatività indicati nei diversi bandi PON (che hanno portato alla creazione della maggior parte delle Strutture selezionate), di una categorizzazione presente in letteratura per le Strutture che operano nel campo dei servizi per l'innovazione e il Trasferimento Tecnologico.

Tabella 3 – Segmentazione servizi offerti

Servizi offerti dalla SI
<p>1. Servizi informativi</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Diffusione Catalogo dei servizi 1.2. Informazioni su Tecnologie e risultati della ricerca 1.3. Informazioni su Agevolazioni finanziarie 1.4. Contatti di altri centri per l'innovazione ed esperti 1.5. Informazioni di primo livello su brevetti 1.6. Informazioni su Imprese per settore/tecnologia/area geografica 1.7. Informazioni su Normative 1.8. Indicazione di buone pratiche 1.9. Diffusione di Studi e Ricerche 1.10. Promozione di Eventi
<p>2. Servizi qualificati per l'innovazione di primo livello</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Servizi di audit, check-up e <i>assessment</i> del potenziale innovativo, diagnosi tecnologiche 2.2 Studi di fattibilità per progetti di R&I (anche ai fini della partecipazione ai bandi pubblici), servizi di ricerca partner per collaborazioni su progetti
<p>3. Servizi qualificati di supporto all'innovazione tecnologica</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Servizi di ricerca tecnologica e industriale su contratto 3.2 Servizi di supporto all'innovazione di prodotto nella fase di concetto 3.3 Test e ricerche di mercato per nuovi prodotti; servizi di intelligence tecnologica, <i>benchmarking</i> 3.4 Servizi tecnici di progettazione 3.5 Servizi di ingegnerizzazione 3.6 Servizi tecnici di prove e test 3.7 Servizi di design 3.8 Servizi di gestione della proprietà intellettuale (es. ricerca brevetti, assistenza legale)

4. Servizi qualificati di supporto alla innovazione organizzativa e alla introduzione di tecnologie dell'informazione e della comunicazione

- 4.1 Servizi di supporto al cambiamento organizzativo (check-up, sviluppo organizzativo)
- 4.2 Servizi di miglioramento della efficienza delle operazioni produttive (es. efficienza impiantistica, *Total Productive Maintenance*) e reingegnerizzazione dei processi
- 4.3 Gestione della *supply chain*
- 4.4 Certificazione avanzata (certificazione sociale, ambientale)
- 4.5 Servizi per l'efficienza ambientale ed energetica

5. Servizi per la internazionalizzazione innovativa

- 5.1 Supporto alla realizzazione di investimenti diretti all'estero
- 5.2 Supporto alla realizzazione di joint venture

6. Servizi per la creazione di nuove imprese innovative

- 6.1 Servizi di pre-incubazione (*scouting*, redazione del business plan, formazione imprenditoriale, supporto per il capitale di rischio, *seed capital*)
- 6.2 Servizi di incubazione (spazi attrezzati, *business matching*, *coaching*, tutoring)
- 6.3 Servizi di accompagnamento commerciale e accelerazione (sviluppo piano commerciale, *networking*, internazionalizzazione)

7. Servizi di formazione per le imprese

- 7.1 Percorsi di formazione in campo tecnico e manageriale
- 7.2 Formazione imprenditoriale

2.2. Attività, tecniche e strumenti d'indagine

L'indagine valutativa è stata strutturata su cinque diverse fasi e gruppi di attività:

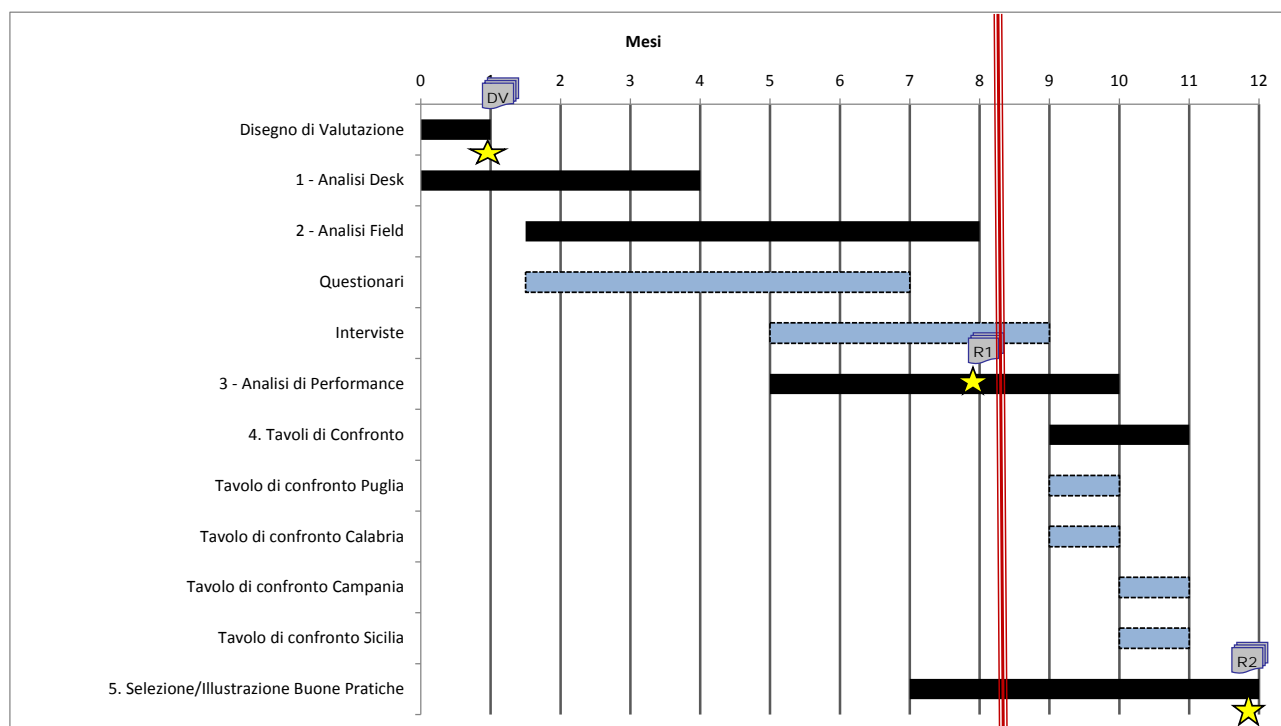
1. **Analisi Desk**
2. **Analisi Field**
3. **Analisi della Performance**
4. **Tavoli di Confronto**
5. **Selezione e illustrazione delle buone pratiche**

Figura 2 – Fasi e Attività del Servizio di Valutazione



L'attività svolta nel periodo di riferimento del presente Rapporto (Maggio-Novembre 2012) si è focalizzata sulle prime tre fasi di attività (Analisi Desk, Analisi Field, Analisi della Performance), come illustrato nel diagramma temporale sotto riportato.

Figura 3 – Cronogramma del Servizio di Valutazione – Attività svolte fino al 07/12/2012 (mese 8)



Di seguito viene fornita una breve descrizione delle attività svolte e degli strumenti adottati.

1. Analisi Desk

L'analisi Desk è stata utilizzata nella prima fase di analisi (Maggio - Luglio 2012) innanzitutto per delineare il perimetro dell'area di indagine, approfondire gli elementi caratterizzanti del contesto di riferimento e analizzare i sistemi di innovazione delle regioni target dello studio. Ma fondamentalmente l'Analisi Desk è stata condotta per effettuare la selezione e la mappatura delle SI e dunque per rilevare il numero delle strutture, la distribuzione sul territorio nelle quattro RC e per avere un primo quadro della tipologia di intervento delle strutture identificate nella filiera dell'Innovazione.

L'analisi Desk è stata condotta utilizzando informazioni e dati disponibili opportunamente selezionati da diverse fonti:

- Studi precedentemente condotti sul tema dei centri per l'innovazione e il TT
- Siti web PON 2000-2006 (www.ponricerca.it) e PON R&C 2007-2013 (www.ponrec.it)
- Anagrafe Nazionale della Ricerca – Arianna (www.anagrafenazionale.ricerche.it)
- Piattaforma web RIDITT
- Indagini e dati ISTAT su R&I (www.istat.it)
- Banche Dati Università delle RC
- Banca Dati CILEA
- Informazioni, indagini e rapporti di agenzie regionali, Camere di Commercio, Confindustria, altre associazioni industriali/imprenditoriali
- Dati e informazioni MIUR/MISE
- Altre fonti Internet (siti web: della ricerca italiana, del Club dei distretti, dell'APSTI, dell'AIRI, dell'IDC, delle Regioni Convergenza).

Per quanto riguarda la bibliografia esistente si è fatto riferimento a diversi studi, pubblicazioni, articoli, inerenti il tema delle strutture dedicate alla promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico. Nell'**Allegato 2** al presente Rapporto viene fornito un elenco della bibliografia consultata.

L'Analisi Desk è stata utilizzata anche per acquisire ricerche e studi condotti sul fronte della domanda nelle regioni di interesse relativamente ad esigenze e bisogni d'innovazione delle imprese, al fine di definire uno scenario di massima di segmentazione della domanda rispetto all'approccio e all'attitudine all'innovazione del tessuto imprenditoriale locale.

Tale analisi verrà potenziata e integrata nella seconda fase d'indagine del Servizio con ulteriore ricerca e analisi documentale e mediante interviste dirette ad imprese che operano nelle RC e che si sono interfacciate o hanno fruito di servizi erogati dalle Strutture studiate, al fine di ottenere un feedback diretto e confrontare i dati dell'offerta con le esigenze sul fronte della domanda.

Mediante l'Analisi Desk è stato possibile definire:

- una **rilevazione** preliminare delle SI che operano nelle RC in base a una classificazione pre-definita, in particolare per le Strutture che sono state promosse attraverso la programmazione PON
- una **mappatura territoriale** delle SI (come sono distribuite sul territorio)
- uno scenario di massima di **segmentazione della domanda** rispetto all'approccio e all'attitudine all'innovazione del tessuto imprenditoriale locale.

L'Analisi Desk, seppur originariamente prevista in un arco temporale circoscritto come da crono-gramma iniziale proposto nel Disegno di Valutazione, rappresenta in realtà un'attività che rimarrà costante nel corso dell'esecuzione dell'intero Servizio di Valutazione, in quanto si è ritenuto opportuno continuare ad acquisire documenti, studi, analisi ed integrare il materiale raccolto nei primi mesi di esecuzione con

ulteriori documenti e indagini per un approfondimento progressivo sul tema e per acquisire informazioni aggiuntive propedeutiche allo svolgimento dell'analisi anche nelle fasi successive.

2. Analisi Field

L'analisi Field è stata avviata nella seconda metà del mese di Maggio 2012, a seguito del primo incontro (08/05/2012) avvenuto presso la sede del MIUR tra il Gruppo di Lavoro della INNOVA (responsabile della realizzazione del Servizio) e il Gruppo di Pilotaggio, che ha approvato il Disegno di Valutazione e fornito input per la predisposizione degli strumenti d'indagine e la selezione delle Strutture oggetto del campione.

L'analisi Field nel periodo di riferimento del presente Rapporto è stata attuata mediante lo svolgimento delle seguenti attività:

- a. elaborazione del **Questionario d'Indagine**
- b. primo contatto con le Strutture e **somministrazione** del Questionario
- c. **contatti** successivi e **solleciti** alle Strutture per la compilazione del questionario
- d. effettuazione di **Interviste** ad alcune delle Strutture selezionate.

a. Elaborazione del Questionario d'Indagine

Lo strumento che è stato ritenuto più idoneo dal Gruppo di Lavoro per la raccolta preliminare di dati e informazioni dalle Strutture selezionate è un Questionario strutturato in **6 sezioni**, composto complessivamente da **35 quesiti** (nell'Allegato 3 viene fornito lo schema di Questionario predisposto e inviato alle Strutture). Lo schema finale del Questionario è stato sottoposto dal Gruppo di Lavoro al Gruppo di Pilotaggio alla fine del mese di Maggio 2012 ed è stato emendato/approvato dallo stesso alla fine del mese di Giugno 2012.

Il formulario è stato strutturato seguendo uno schema misto con domande a risposta chiusa, multipla e risposte aperte; ed è stato inviato in formato elettronico (file word) alle Strutture selezionate. E' stato inoltre creato un questionario on-line (tramite il software di sondaggi on-line *LimeSurvey*) consentendo ai rispondenti l'opzione di procedere alla compilazione on-line delle domande. Nello schema, le domande sono precedute da una Nota Introduttiva che illustra gli obiettivi del Servizio di Valutazione, la metodologia seguita, gli obiettivi perseguiti con la raccolta dei questionari e il contributo atteso da ciascuna Struttura.

b. Primo contatto con le Strutture e somministrazione del Questionario

I Questionari sono stati inviati a tutte le Strutture identificate nel corso dell'analisi Desk mediante un messaggio e-mail personalizzato, presentando l'iniziativa di indagine e chiedendo il contributo all'esercizio di valutazione in un'ottica collaborativa, prevedendo in prospettiva la possibilità che i risultati dell'esercizio di valutazione possano essere messi a disposizione per uno scambio di esperienze tese al miglioramento dell'azione di ciascuna Struttura.

L'invio del Questionario è stato accompagnato da una lettera di presentazione dell'iniziativa a firma dell'Autorità Committente (Comunicazione MIUR prot. 4264 del 26/06/2012), così da inquadrare l'analisi Field nel più ampio ambito del Piano delle Valutazioni del PON e sollecitare una risposta positiva e partecipe da parte delle Strutture coinvolte.

Per l'invio del Questionario e i successivi contatti via e-mail con le Strutture è stato creato dal Gruppo di Lavoro un account di posta elettronica ad hoc (questionario@innova-eu.net).

Per procedere al primo contatto con le Strutture è stato necessario svolgere un'indagine preliminare per l'individuazione dei referenti cui indirizzare il Questionario. Caso per caso è stata valutata l'opportunità di contattare il rappresentante legale della Struttura (presidente, amministratore delegato, direttore, ecc.) o un referente tecnico/scientifico responsabile del progetto/iniziativa specifica.

L'invio dei questionari è stato avviato nel corso della seconda metà del mese di Luglio 2012.

c. Contatti successivi con le strutture

Successivamente al primo contatto via e-mail, il Gruppo di Lavoro ha proceduto a contattare telefonicamente tutte le Strutture per fornire chiarimenti e ulteriori dettagli sul Servizio di Valutazione. Ha poi costantemente monitorato la compilazione dei questionari (via telefono, e-mail) sollecitando, laddove necessario, le Strutture coinvolte e fornendo assistenza diretta per la compilazione al fine di garantire una percentuale di risposta idonea allo svolgimento dell'indagine.

Un aspetto che si ritiene necessario qui sottolineare è il **significativo allungamento dei tempi di risposta da parte delle Strutture** rispetto al piano originariamente presentato nel Disegno di Valutazione.

La fase di compilazione dei questionari da parte delle Strutture contattate si è estesa infatti oltre le aspettative, come già illustrato nella **Nota** che il Gruppo di Lavoro ha provveduto ad inoltrare all'Autorità Committente in data 26/09/2012 (Comunicazione INNOVA S.p.A. Prot. 53/2012). Successivamente alla Nota, peraltro, sono stati riscontrati ulteriori ritardi e si è reso dunque necessario far slittare la tempistica originaria per la conclusione della raccolta dei questionari dalla fine del mese di Agosto alla fine del mese di Novembre 2012. Ulteriori contatti con le SI sono stati inoltre necessari, in molti casi, anche successivamente alla raccolta dei questionari per approfondire dati forniti in modo parziale o per integrare il livello qualitativo delle informazioni raccolte.

Alla data di elaborazione del presente Rapporto, alcuni questionari sono ancora in fase di ultimazione e consegna da parte di Strutture che hanno provveduto alla compilazione solo dopo numerosi solleciti da parte del Gruppo di Lavoro. Per garantire accuratezza nell'elaborazione dei dati si è deciso di bloccare la progressiva integrazione dei dati nello strumento per l'elaborazione quantitativa e pertanto si precisa che l'analisi qui riportata è basata sui **dati raccolti fino alla data del 23/11/2012**. I questionari e le interviste che sono stati ricevuti o effettuati in data successiva, saranno oggetto di analisi nella seconda fase del Servizio e verranno integrati nelle risultanze del Rapporto finale.

Il ritardo nella compilazione del questionario è da attribuirsi alle seguenti motivazioni:

- i. l'Analisi Field è stata avviata nell'imminenza della pausa estiva (fine Luglio) e per molte Strutture, soprattutto pubbliche, è stato difficile provvedere nell'immediato alla compilazione del questionario;
- ii. i questionari sono stati fatti circolare all'interno delle Strutture a diversi referenti (soprattutto nel caso di Strutture che sono in realtà aggregazioni di enti) e pertanto la fase di individuazione del soggetto che ha provveduto infine alla sua compilazione è stata più lunga di quanto inizialmente previsto;
- iii. la richiesta di collaborazione a molte Strutture, già coinvolte in attività supportate dal programma PON, è coincisa con una fase di rendicontazione dei progetti PON in corso, e le Strutture hanno dato priorità a quest'ultima attività chiedendo di poter spostare la scadenza per la compilazione del questionario a valle della rendicontazione;
- iv. in alcuni casi, l'importanza degli obiettivi perseguiti con l'indagine svolta dal Gruppo di Lavoro, è stata percepita solo parzialmente e la disponibilità a collaborare è stata meno pronta di quanto originariamente auspicato;
- v. infine, in alcuni casi, il carattere volontario della partecipazione all'indagine, in assenza di una richiesta diretta da parte dell'Autorità committente, mediata invece dal Gruppo di Lavoro, ha condizionato il livello di collaborazione di alcune Strutture che, almeno per il momento, non hanno aderito all'iniziativa o lo hanno fatto solo parzialmente.

Il ritardo nella compilazione dei questionari da parte delle Strutture ha fatto **slittare di oltre 3 mesi la conclusione della fase di raccolta dei questionari** da parte del Gruppo di Lavoro che è stato costretto a posticipare l'avvio dell'analisi e dell'elaborazione dei dati e delle informazioni ricevute, nonché delle fasi successive dell'analisi *field* (interviste e analisi della performance).

Questo ha avuto un **sostanziale impatto**:

- sul **completamento delle attività** previste originariamente nel cronogramma per l'analisi *field* (le interviste sono ancora in fase di attuazione e l'analisi della performance è stata svolta in via preliminare solo con riferimento ai questionari ricevuti e analizzati e alle interviste fatte)
- sul **livello di approfondimento** dell'analisi (che nel presente Rapporto deve essere considerata ancora una valutazione parziale delle Strutture selezionate)
- sulle **risultanze complessive** dell'analisi Field, da intendersi nel presente Rapporto ancora in forma preliminare, necessitando di ulteriori approfondimenti e miglioramenti nella fase successiva (il presente Rapporto presenta delle considerazioni e riflessioni preliminari relativamente alle attività svolte).

d. Effettuazione di Interviste ad alcune delle Strutture selezionate

Contemporaneamente alla raccolta dei questionari e ad un'analisi preliminare dei dati/informazioni forniti dalle Strutture, il Gruppo di Lavoro ha proceduto ad effettuare delle **interviste** telefoniche con alcune SI.

Le interviste sono state utilizzate per:

- l'approfondimento di alcuni temi e l'ottenimento di informazioni più dettagliate o chiarimenti su alcune sezioni del questionario;
- sostituire la modalità di acquisizione dati e informazioni preliminari tramite questionario; questo è avvenuto su richiesta specifica da parte della Struttura o, in alcuni casi, per scelta del Gruppo di Lavoro che ha ritenuto più opportuno uno scambio diretto con il referente della Struttura.

In alcuni casi e per alcune categorie di Strutture, soprattutto la categoria dei Laboratori pubblico-privati, il questionario somministrato nel suo schema standard, è stato ritenuto dalle entità contattate non perfettamente idoneo a rilevare adeguatamente le caratteristiche della Struttura e si è preferito fornire tramite intervista una informativa sulla struttura, la sua storia, l'attività svolta e i risultati raggiunti.

Ad oggi sono state effettuate **n° 6 interviste** con altrettante Strutture.

Tuttavia, il Disegno di Valutazione prevedeva l'effettuazione di **interviste a valle della raccolta dei questionari** come ulteriore approfondimento delle informazioni ottenute, utili alla successiva analisi della performance e alla selezione dei casi di particolare interesse da analizzare come buone pratiche.

A causa dello slittamento dei tempi di raccolta dei questionari, anche la fase di interviste così definite ha subito purtroppo un rinvio, pur potendo considerare le prime interviste già effettuate (che chiameremo "di primo livello"), un valido strumento per l'approfondimento perseguito e per spunti di riflessioni illustrate nel presente Rapporto.

Il Gruppo di Lavoro prevede pertanto di proseguire l'attività di intervista, funzionale al completamento dell'analisi della performance e all'identificazione di buone prassi, successivamente alla consegna del presente Rapporto e fino all'elaborazione del Rapporto Finale, come strumento di supporto all'analisi già previsto nel Disegno di Valutazione.

Le interviste nella fase successiva, che saranno indirizzate ad un gruppo selezionato di SI, riguarderanno anche l'individuazione di fattori di successo nello svolgimento dell'attività, punti di forza e di debolezza, barriere intrinseche e del territorio, fattori abilitanti e fattori inibenti. Le interviste, prevalentemente telefoniche, verranno svolte su un **campione di SI** selezionato sulla base dei dati rilevati nei questionari e in funzione di alcuni principali parametri:

- Dimensione della Struttura (n° addetti, fatturato, servizi offerti/anno)
- Rappresentatività rispetto alla classificazione delle SI fatta nell'analisi Desk
- Rappresentatività in ogni regione
- Specializzazione settoriale

- Anni di effettiva operatività
- Struttura pubblica o privata (bilanciamento tra i vari tipi)
- Presenza dell'industria nel partenariato
- Reputazione
- Risultati interessanti emersi dalla prima analisi dei questionari compilati.

3. Analisi della Performance

Con la raccolta dei questionari, i dati forniti dalle SI sono stati classificati e organizzati in un database complessivo e successivamente elaborati e analizzati in forma aggregata.

L'analisi aggregata dei dati distingue tra: **risultati complessivi su tutto il campione d'indagine e risultati relativi alle sole Strutture promosse nell'ambito della programmazione PON.**

L'elaborazione dei dati, seguendo queste due linee di aggregazione, ha consentito al Gruppo di Lavoro di acquisire una visione preliminare su alcuni aspetti delle SI indagati tramite il questionario:

- i servizi offerti
- le competenze tecnologiche e settoriali
- il mercato di riferimento e le caratteristiche del target di imprese
- le caratteristiche strutturali (dimensione, ricavi, ecc.) e organizzative
- il livello di interazione con altre strutture regionali, nazionali ed estere.

e di mettere in relazione le risposte ottenute, permettendo di elaborare alcune risultanze per l'analisi *field* che verranno esposte nella Sezione 4. *Risultati d'indagine della fase field* del presente Rapporto.

I dati raccolti ed elaborati nel corso dell'analisi *field* condotta fino a questo momento (questionari e interviste) sono stati utilizzati per svolgere una **riflessione preliminare sullo stato dell'arte delle attività svolte dalle Strutture selezionate, i risultati raggiunti e le modalità di raggiungimento, rispetto alle finalità ed agli obiettivi preposti alla loro costituzione.**

L'analisi è stata condotta basandosi sui dati quantitativi e qualitativi forniti tramite questionari e interviste. Si è fatto inoltre riferimento, per alcuni quesiti, ad una tecnica di *scoring* con punteggi assegnati ai parametri e alle risposte del questionario. L'elaborazione dei dati è stata poi integrata da riflessioni, valutazioni e ulteriori approfondimenti e giudizi di merito espressi dai componenti del Gruppo di Lavoro.

Nella fase successiva, nel periodo dicembre 2012-marzo 2013, si prevede di approfondire ulteriormente questa analisi, arricchendola con nuovi dati e informazioni e fornendo una valutazione più ampia basata su ulteriori elementi di studio (modello di business, impatto sul territorio, capacità di intercettare la domanda, ecc.).

4. Il campione d'indagine

4.1. Metodologia di selezione

Per condurre il Servizio di Valutazione, il Gruppo di Lavoro ha proceduto alla delimitazione del campo d'indagine seguendo un approccio sequenziale basato su quattro azioni convergenti:

1. definizione dei concetti di “innovazione” e “trasferimento tecnologico” per delineare il perimetro di azione delle Strutture da selezionare
2. identificazione delle Strutture che svolgono attività riconducibili alle due definizioni di cui sopra
3. classificazione e segmentazione delle Strutture selezionate nelle categorie di attori identificate
4. ulteriore suddivisione delle Strutture in base al ruolo svolto dalla programmazione PON rispetto alla loro creazione.

Sono state definite quali **attività di innovazione tecnologica** quelle attività “che consentono di sviluppare nuovi prodotti, processi o metodologie in grado di soddisfare determinati bisogni o risolvere problemi di natura tecnica” e le **attività di trasferimento tecnologico** come quelle “funzionali al processo attraverso il quale si ha un effettivo spostamento o trasferimento di una data tecnologia, o know-how tecnico, dal soggetto che la detiene (ad esempio, un centro di ricerca o un'Università) al soggetto che la riceve (impresa)”.²

Partendo da tali definizioni, si è riscontrato che gli attori che sul territorio contribuiscono al processo di valorizzazione e sfruttamento economico della ricerca, e che dunque svolgono attività di innovazione e trasferimento tecnologico, sono diversi. Si va da **aggregazioni pubblico-private** che svolgono **attività di ricerca industriale e sviluppo sperimentale** per integrare i risultati scientifici e tecnologici in applicazioni e sviluppi industriali atti a soddisfare specifiche esigenze del mercato (distretti tecnologici, laboratori pubblico-privati), ad **attori che forniscono servizi di supporto al trasferimento tecnologico** (protezione e sfruttamento dei risultati) e cioè gli Uffici di Trasferimento Tecnologico delle Università e degli Enti di Ricerca, i parchi scientifici e tecnologici, gli incubatori d'impresa che, in base a specifiche competenze, offrono servizi per la valorizzazione dei risultati di ricerca tramite licenze di brevetto o know-how, fino anche a supportare la trasformazione di idee di ricercatori/imprenditori in nuova impresa (start-up/spin-off).

La fase di analisi iniziale Desk ha consentito di effettuare una prima scrematura delle strutture che, a vario titolo, operano nelle Regioni Convergenza nel campo del trasferimento tecnologico ricerca-impresa. In questa verifica si è tenuto conto di due aspetti emergenti:

- **l'evoluzione** delle **attività** svolte da alcune tipologie di attori (ad esempio i Parchi Scientifici e Tecnologici o i BIC), cui era attribuito inizialmente esclusivamente un ruolo di “incubatori” di nuove imprese, e che invece hanno visto nel tempo aumentare le attività di assistenza tecnica alle imprese assumendo un ruolo di “facilitatori” del binomio ricerca-impresa, mediante l'offerta di servizi a supporto
- il crescente ricorso a **partnership pubblico-private** articolate e complesse, nonché il graduale affermarsi di modelli inter-organizzativi e a rete.

In base a questa prima analisi è stata operata una **classificazione per categorie di Strutture** come indicato nella Tabella seguente.

² I CENTRI PER L'INNOVAZIONE E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO IN ITALIA: un survey condotto nell'ambito della Rete Italiana per la Diffusione dell'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico alle imprese (RIDITT), Mallone M., Moraca A., Zezza V., IPI – Istituto per la Promozione Industriale, Roma, 2005

Tabella 4 – Classificazione Strutture di Interfaccia

CLASSIFICAZIONE STRUTTURE DI INTERFACCIA		
Strutture Interfaccia di interesse specifico degli interventi PON	- Industrial Liaison Office – ILO/TTO	
	- Centri Regionali di Competenza	
	- Distretti Tecnologici	
	- Laboratori pubblico-privati	
	- Poli di Innovazione	
Altre Strutture Interfaccia	Tipicamente analizzate quali strutture di intermediazione per l'innovazione e il TT	- Parchi Scientifici e Tecnologici
		- Incubatori tecnologici
		- Agenzie per l'innovazione/Agenzie per lo sviluppo del territorio
		- BIC/nodi rete EBN/rete EEN
		- Aziende Speciali delle CCIAA
		- Centri pubblici o pubblico-privati per il trasferimento tecnologico
		- Consorzi/Centri Servizi per l'Innovazione e il TT
		- Centri privati che erogano servizi di innovazione/TT alle imprese
	Altre Strutture operanti sul territorio nel campo dell'innovazione	- Stazioni Sperimentali/Laboratori merceologici

FONTE: Elaborazione INNOVA

L'analisi ha tenuto conto, come illustrato in Tabella, di un aspetto fondamentale ai fini del Servizio di Valutazione e cioè la classificazione delle Strutture in base a due linee di categorizzazione:

- **Strutture di Interfaccia di interesse specifico degli interventi PON:** individuazione delle strutture che operano nel campo della innovazione e della valorizzazione della ricerca, promosse nell'ambito della programmazione PON 2000-2006 e PON R&C 2007-2013;
- **Altre Strutture di Interfaccia:** ulteriori strutture operanti sul territorio in qualità di intermediari per l'innovazione, che sono divenute oggetto dello studio a fini comparativi e per delineare una situazione di contesto più ampia in ciascuna regione target.

Nella realizzazione del Servizio di Valutazione il Gruppo di Lavoro ha assegnato una priorità decrescente alle diverse categorie di Strutture come evidenziato dalla diversa colorazione delle righe in Tabella.

3.2. Le Strutture di Interfaccia di interesse specifico della programmazione PON

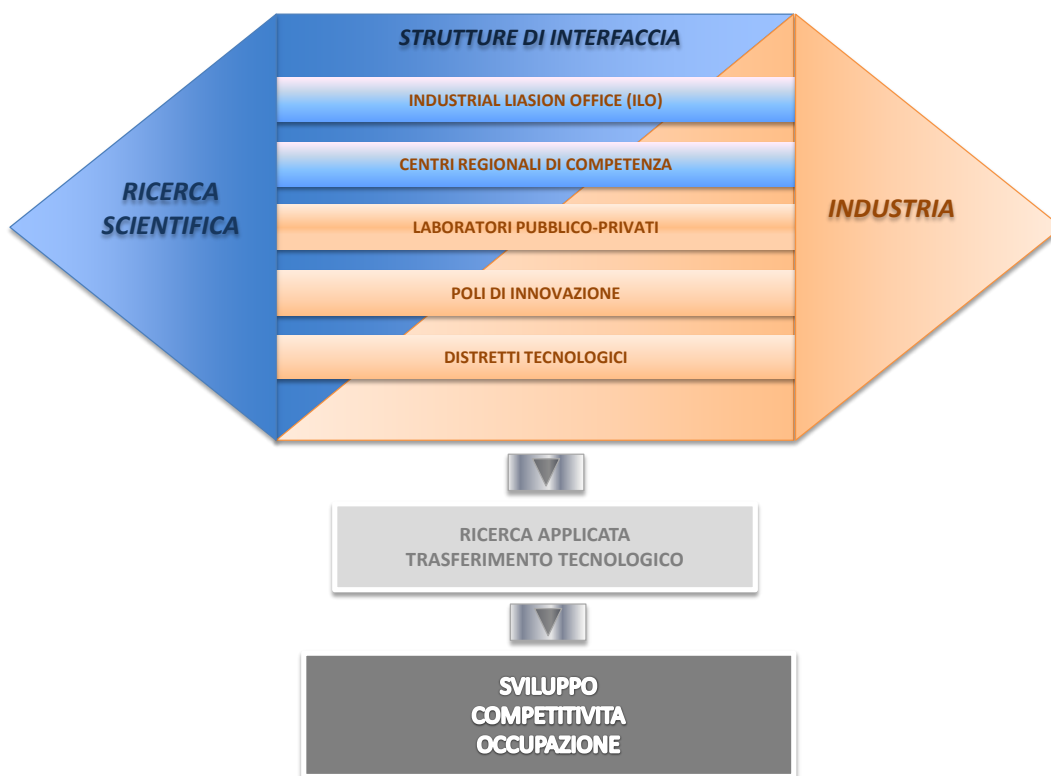
Per le Strutture create o promosse mediante la programmazione PON 2000-2006 e PON R&C 2007-2013 sono state considerate le strutture che **hanno specificamente avuto origine, o ricevuto sostegno per il loro potenziamento, come attori intermediari della conoscenza**, in risposta a bandi e interventi di supporto nell'ambito della programmazione PON come indicato nella Tabella seguente. Non sono state prese in considerazione in questa categoria pertanto le Strutture che hanno usufruito comunque a diverso titolo di aiuti e interventi nell'ambito della programmazione PON (es. aggiudicatari di misure di sostegno per progetti di R&S), ma solo quelle che sono state promosse, costituite o sostenute per la realizzazione della loro *mission* principale in quest'ambito.

Tabella 5 – Caratteristiche Strutture di Interfaccia originate dalla programmazione PON

Categoria di Struttura	Riferimenti normativi e principali caratteristiche
Industrial Liaison Office ILO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervento MIUR ai sensi dell'art. 12 del DM 262/2004 "Piano Triennale delle Università 2004/2006" mirato alla creazione e/o al potenziamento degli ILO - Industrial Liaison Office, quali strutture di interconnessione per: <ul style="list-style-type: none"> ○ avviare sistematici rapporti con il tessuto economico e produttivo locale ed in particolare con le PMI, al fine della diffusione dei programmi e dei risultati di ricerca delle Università ○ promuovere idonee forme di cooperazione con il tessuto imprenditoriale al fine della risoluzione delle problematiche correlate anche al trasferimento tecnologico ed al sostegno degli spin-off.
Centri Regionali di Competenza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misura PON 2000-2006 Asse II.3 e III.2 per la costituzione di 6 Centri di Competenza Tecnologica (CRdC) secondo un modello "a rete" con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo scientifico-tecnologico delle imprese in 6 ambiti tematici: Agroindustria-agroalimentare; Analisi e prevenzione del rischio ambientale; Nuove tecnologie per le attività produttive; Tecnologie avanzate e ICT; Biologie avanzate; Trasporti. ▪ creati come interfacciamento costante tra domanda ed offerta di RSI per lo sviluppo, la messa a punto e l'erogazione di servizi a contenuto tecnico-scientifico, la costante e mirata informazione, la consulenza e la formazione. ▪ <i>governance</i> a soggetti terzi rispetto ai soggetti scientifici/economici attivi nelle RC ▪ 5 Centri avviati con nodo principale nelle RC
Distretti Tecnologici	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aggregazioni sistemiche a livello territoriale tra istituzioni della ricerca, Università e sistema delle imprese, guidate da uno specifico organo di governo, promosse nell'ambito del PNR ▪ concentrazione di attività ad alto contenuto tecnologico in un'area geografica circoscritta. ▪ sollecitare la cooperazione/sinergie nello sviluppo di uno specifico ambito di specializzazione ▪ nascono su esclusiva iniziativa di una Regione, dalla collaborazione tra soggetti pubblici e privati, disciplinata con apposito Protocollo d'intesa fra la medesima Regione e il MIUR e da un successivo Accordo di Programma Quadro ▪ sono attivi allo stato attuale n° 10 distretti tecnologici nelle RC
Laboratori pubblico-privati	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bando MIUR Laboratori pubblico-privato decreto 14/03/2005 N° 602/Ric ▪ nascono dalla collaborazione tra imprese e strutture pubbliche di ricerca; ▪ operano in settori che favoriscono forti concentrazioni di competenze scientifico-tecnologiche; ▪ sono dotati di una struttura organizzativa e di gestione e si avvalgono di una rete di collaborazioni scientifiche e professionali esterne; ▪ sono state promosse e supportate 26 iniziative nelle 4 RC ▪ progetti quasi tutti attivati nel corso del 2006, con un durata massima prevista di 36 mesi e con contratti sottoscritti nella gran parte dei casi nel 2007
Poli di Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aggregazioni territoriali di operatori economici e attori della ricerca, raggruppano e collegano, su una ben definita frontiera tecnologica, le competenze/strutture gestite da una pluralità di istituzioni, incoraggiando l'interazione intensiva, l'uso in comune di installazioni, lo scambio di conoscenze/esperienze, la messa in rete e la diffusione delle informazioni ▪ Poli nel campione d'indagine: POR FESR Calabria 2007-2013 Asse I Ricerca Scientifica, Innovazione Tecnologica e Società dell'Informazione (2010)

In una rappresentazione ideale del contesto nel quale si muovono le Strutture di Interfaccia analizzate, il posizionamento delle categorie di Strutture prescelte e di interesse specifico degli interventi PON può essere visualizzato come nel diagramma seguente:

Figura 4– Posizionamento delle Strutture di Interfaccia oggetto di studio



Fonte: Elaborazione INNOVA

Nel diagramma i due sistemi della Ricerca e dell’Industria tendono ad allontanarsi per effetto di forze centrifughe (approccio culturale, obiettivi, stile di *governance*, modello economico di riferimento, ecc.) che spingono i due mondi verso obiettivi spesso opposti. Il ruolo delle Strutture di Interfaccia è proprio quello di creare un raccordo, di agire da connettori, di facilitare un avvicinamento efficace che porti a interscambi e sinergie utili allo sviluppo del territorio e all’innalzamento della competitività del contesto di riferimento.

3.3. Strutture di Interfaccia intercettate

Le Strutture intercettate dal Gruppo di Lavoro sui territori delle quattro regioni target sono state assegnate alle categorie elencate nella precedente Tabella 4 in base ad alcuni criteri principali verificati mediante un'analisi preliminare desk (siti internet, documenti, brochure, studi precedenti, informazioni in possesso del Gruppo di Lavoro):

- l'origine e la natura della struttura
- la *mission* dichiarata
- il posizionamento nella filiera dell'innovazione
- i servizi offerti.

In base a questo approccio, sono state rilevate n° **112 Strutture** nelle quattro RC, come indicato nella Tabella seguente. **La rilevazione effettuata non vuole essere ovviamente una rilevazione esaustiva o un censimento completo di tutti gli attori che operano nelle regioni target nel campo specifico, ma un'azione strumentale al processo di selezione del campione d'indagine.**

Tabella 6 – Strutture di Interfaccia rilevate, selezionate e partecipanti all'analisi field

Categorie di Strutture	Strutture rilevate	Strutture Selezionate per l'analisi field	Strutture che hanno partecipato all'analisi field
Industrial Liaison Office - ILO	14	12	10
Centri Regionali di Competenza	16	15	10
Distretti Tecnologici	10	10	10
Laboratori pubblico-privati	25	20	11
Poli di Innovazione	8	8	4
Parchi Scientifici e Tecnologici	7	7	5
Incubatori tecnologici	8	6	2
BIC/nodi rete EBN/nodi rete EEN	6	3	1
Aziende Speciali delle CCIAA	3	3	2
Stazioni Sperimentali/Laboratori chimico merceologici	6	3	0
Consorzi/Centri Servizi per l'Innovazione e il TT	6	6	0
Centri privati che erogano servizi di innovazione/TT alle imprese	n.a	2	2
Centri pubblici o pubblico-privati per il trasferimento tecnologico	3	3	2
TOTALE	112	98	59

Fonte: Elaborazione INNOVA

Sulle 112 Strutture rilevate, è stata operata dal Gruppo di Lavoro una selezione che ha portato all'individuazione di n° **98 Strutture** da coinvolgere nel Servizio di Valutazione e su cui avviare l'analisi *field*.

L'elenco delle **98** Strutture selezionate in questa prima fase di indagine viene fornito in allegato al presente Rapporto (**Allegato 1** - Elenco e classificazione delle Strutture di Interfaccia nelle Regioni della Convergenza). La lista è stata predisposta dal Gruppo di Lavoro a seguito di un confronto con il Gruppo di Pilotaggio e l'Autorità Committente, che hanno validato l'elenco finale.

La selezione delle 98 Strutture è stata operata in base ai seguenti criteri:

- strutture create o promosse mediante la programmazione PON 2000-2006 e PON R&C 2007-2013
- strutture con una forte caratterizzazione nel campo dell'innovazione e del TT
- strutture che offrono esclusivamente o principalmente servizi per l'innovazione e il TT
- strutture radicate sul territorio locale e quindi con una intensità operativa riconosciuta nel contesto di riferimento.

E' da sottolineare il fatto che nella lista delle 98 Strutture selezionate sono incluse Strutture a rete, **reti di interfaccia** tra mondo della ricerca e imprese, dunque non entità singole, ma **sistemi** essi stessi, strutture complesse che interagiscono e operano sul territorio locale. Queste rappresentano un modello emergente, in linea con gli orientamenti europei che privilegiano cluster e raggruppamenti di entità (es. poli di competitività) per capitalizzare le competenze. E' intenzione del Gruppo di Lavoro soffermarsi, nel corso dell'analisi, su questa tipologia di Strutture che rappresentano senza dubbio una linea evolutiva predominante anche a livello italiano, che si rispecchia negli orientamenti degli schemi di finanziamento di più recente attuazione (es. cluster centro-nord; costellazioni di progetti, creazione di nuovi distretti nella programmazione PON).

Le **98** Strutture, all'avvio dell'indagine *field*, sono state contattate mediante la somministrazione del Questionario. Il tasso di risposta nel periodo Luglio-Novembre 2012 è stato pari al **55%**, con la **compilazione e restituzione al Gruppo di Lavoro di n° 54 questionari**.

Nella Tabella sottostante viene riportato il numero dei questionari compilati per tipologia di Struttura e per regione.

Tabella 7– Questionari compilati per tipologia di Struttura e per Regione

Categorie di Strutture	Campania	Puglia	Calabria	Sicilia	TOTALE
Industrial Liaison Office ILO	3	5	1	1	10
Centri Regionali di Competenza	8	1	1	0	10
Distretti Tecnologici	1	4	2	3	10
Laboratori pubblico-privati	4	2	0	3	9
Poli di Innovazione	0	0	3	0	3
Parchi Scientifici e Tecnologici	2	1	1	1	5
Altre Strutture	4	1	1	1	7
TOTALE	22	14	9	9	54

Fonte: Elaborazione INNOVA

Si fa notare che, da questo momento in poi, per semplicità di esposizione, come evidenziato nella Tabella, la categorizzazione delle Strutture prevede una segmentazione puntuale per le Strutture create e promosse in ambito programmazione PON, mentre le **altre entità, verranno raggruppate sotto un'unica macro-categoria** definita "**Altre Strutture**", fatta eccezione per i Parchi Scientifici.

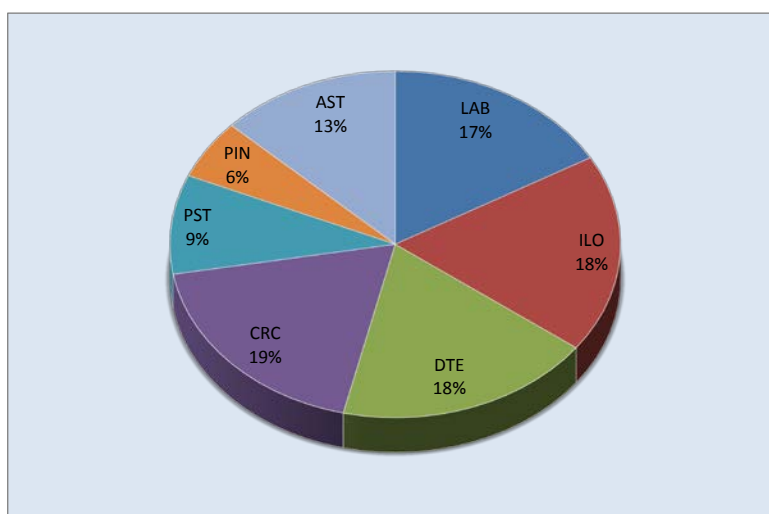
C'è da sottolineare che i 54 questionari, uniti alle 6 interviste di primo livello effettuate, hanno consentito di rappresentare un totale di **59 delle 98 Strutture selezionate e contattate** (alcune interfacce hanno infatti compilato un questionario unico per rappresentare l'attività svolta contemporaneamente su due entità: es. caso del Parco scientifico della Calabria Calpark e l'incubatore Technest o il CRdC ICT R&D Log e il Polo di Innovazione sulla Logistica). Ciò conduce a una percentuale totale di partecipazione all'analisi *field* intorno **al 60%**.

Dalla precedente Tabella si evince che si è avuto un **maggior grado di partecipazione all'indagine in Campania** (circa il 40% delle SI rispondenti è localizzato in questa regione), seguita dalla Puglia e poi, nella stessa misura, da Calabria e Sicilia.

Nella Figura sottostante invece viene rappresentata la percentuale di incidenza di ciascuna categoria di Struttura rispetto al campione delle SI che hanno partecipato all'analisi *field*.

Mentre per i distretti tecnologici, gli ILO e i CRdC si è avuto un forte livello di partecipazione (il 100% nel caso dei distretti), per altre categorie si è registrato un coinvolgimento minore (es. Laboratori pubblico privati e Poli di Innovazione). Le ragioni di questo minor grado di adesione sono da imputarsi al fatto che le Strutture selezionate sono ancora in una fase di avvio delle attività (è il caso della maggior parte dei Poli d'Innovazione che a seguito della definizione dei piani strategici di sviluppo, stanno ora attivando le azioni concrete sul territorio) e dunque non hanno ritenuto di poter "rendicontare" allo stato attuale attività e risultati, oppure, come nel caso di alcuni Laboratori pubblico-privati, hanno considerato il questionario uno strumento poco idoneo a rappresentare la loro missione e la natura di attività e risultati, preferendo una modalità più diretta (intervista) per la descrizione della loro azione (ad oggi è stato possibile tuttavia effettuare solo alcune interviste). Per queste Strutture, il Gruppo di Lavoro ritiene opportuno effettuare un approfondimento successivo che sarà oggetto di analisi e riflessione nel secondo Rapporto che verrà elaborato nei prossimi mesi.

Figura 5 – Composizione campione completo delle SI che hanno partecipato all'analisi field



Fonte: Elaborazione INNOVA

Il campione, che da ora in poi verrà definito **campione completo**, è composto dalle **54 Strutture** d'Interfaccia per le quali è stato compilato il questionario.

Nel seguito della trattazione del presente Rapporto, il campione completo, come sopra descritto, verrà costantemente confrontato con un **campione ristretto**, costituito dalle SI la cui origine o consolidamento sono stati supportati dalla programmazione PON e che in questa fase intermedia, rispetto al numero di SI che hanno aderito all'analisi *field*, è composto in totale da **27 Strutture**.

5. Risultati d'indagine della fase *field*

In questa sezione vengono illustrati in forma strutturata i dati e le informazioni acquisiti nel corso dell'analisi *field*, principalmente attraverso la raccolta dei questionari e la realizzazione delle interviste di primo livello.

L'analisi dei dati è stata condotta basandosi su dati quantitativi e qualitativi forniti dalle Strutture, integrati dal Gruppo di Lavoro con informazioni già in suo possesso e ulteriori approfondimenti, riflessioni e valutazioni emerse nel corso della prima fase dell'indagine.

I dati sono stati organizzati al fine di delineare alcuni aspetti principali delle Strutture di Interfaccia che riflettono le sezioni nelle quali si articola il Questionario (elementi di indagine e principi valutativi): *ambito settoriale e specializzazione tecnologica; portafoglio servizi e modalità di definizione dell'offerta; mercato di riferimento; organizzazione e governance; modello di business; collaborazioni e partnership.*

Per ciascuno di questi aspetti vengono illustrate alcune risultanze di massima, opportunamente supportate dai dati elaborati in forma aggregata.

Le considerazioni vengono fatte sulle Strutture che hanno partecipato all'analisi *field* mediante la compilazione del questionario (54 Strutture), integrando le informazioni più rilevanti emerse con la realizzazione delle interviste di primo livello (6 interviste effettuate).

Le caratteristiche delle Strutture sopra elencate vengono analizzate prioritariamente per tutto il campione e poi separatamente, per rispondere in misura più puntuale agli obiettivi del Servizio di Valutazione, per le sole Strutture la cui creazione o potenziamento sono state di interesse per la programmazione PON passata e attuale.

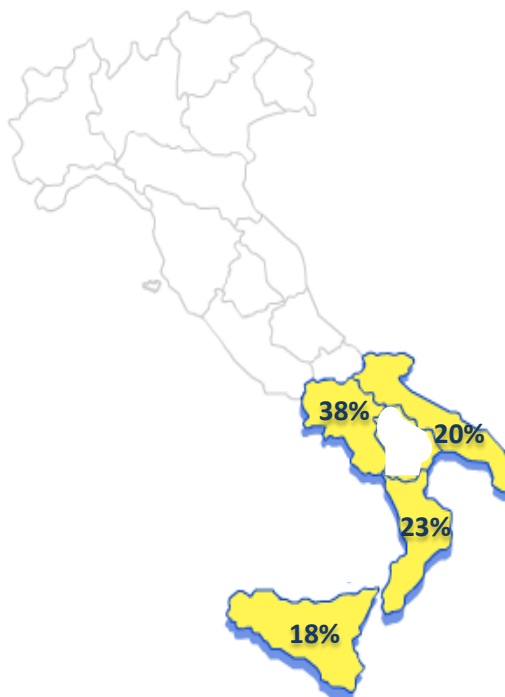
In diversi casi, la qualità delle risposte o la non completezza dei questionari compilati, hanno richiesto la ridefinizione del campione sul quale misurare lo specifico aspetto esaminato. Pertanto si noterà che al fine di garantire una piena comprensione delle considerazioni svolte e per consentire comparazioni di massima, di volta in volta è stato opportunamente indicato il campione di riferimento (cioè le Strutture che hanno risposto o che hanno fornito risposta esaustiva al singolo quesito).

Prima di passare alla trattazione dei principali aspetti emersi dall'elaborazione dei dati, si ritiene opportuno presentare il quadro delle Strutture rilevate e fornire un'indicazione sulla distribuzione geografica delle stesse nei territori delle quattro Regioni Convergenza. Questo per delineare il contesto di riferimento dell'indagine e definire il grado di densità delle Strutture analizzate rispetto alle caratteristiche del territorio su cui operano.

5.1. Mappatura e distribuzione territoriale delle Strutture di Interfaccia rilevate

Come illustrato nella sezione precedente, la rilevazione effettuata dal Gruppo di Lavoro sulle Strutture di Interfaccia che operano nelle Regioni della Convergenza, ha portato all'individuazione e selezione di **98 entità**. Le Strutture esaminate presentano una distribuzione sul territorio nelle quattro RC come di seguito illustrato:

Figura 6– Distribuzione SI rilevate per regione



Le Strutture sono suddivise tra le categorie prescelte come indicato nella tabella seguente:

Tabella 8 – Categorie di Strutture selezionate nelle quattro RC

Categorie di Strutture	Campania	Puglia	Calabria	Sicilia	TOTALE
Industrial Liaison Office ILO	2	6	2	2	12
Centri Regionali di Competenza	9	1	3	1	14
Distretti Tecnologici	1	4	2	3	10
Laboratori pubblico-privati	9	5	1	5	20
Poli di Innovazione	0	0	8	0	8
Parchi Scientifici e Tecnologici	3	1	2	1	7
Altre Strutture	13	3	5	6	27
TOTALE	37	20	23	18	98

Fonte: Elaborazione INNOVA

Va specificato che per le Strutture che sono costituite da reti di entità e raggruppamenti di organizzazioni, è stata considerata ai fini del posizionamento geografico la regione di appartenenza del capofila o della sede logistica e operativa/nodo principale della Struttura (vedi Laboratori pubblico-privati). Per i CRdC, che presentano una struttura a rete con un nodo principale localizzato in una regione e nodi secondari nelle altre regioni, l'indagine ha preso in considerazione i nodi più operativi rappresentati nelle relative regioni di appartenenza per tre CRdC (CERTA-Puglia; ICT-Calabria; MIT-Sicilia). Per gli altri due CRdC (Biosistema e Impresambiente), l'indagine inizialmente ha preso in considerazione i nodi operativi in Calabria (nodi secondari) per rilevare Strutture nelle RC e in tal modo sono stati originariamente rilevati e censiti. Tuttavia, la partecipazione all'analisi *field* (compilazione finale e revisione del questionario) è avvenuta attraverso i nodi principali presenti rispettivamente in Sardegna e Basilicata.

Osservando la distribuzione evidenziata nella Figura 6 e i dati riportati nella Tabella 8, si registrano alcuni dati principali:

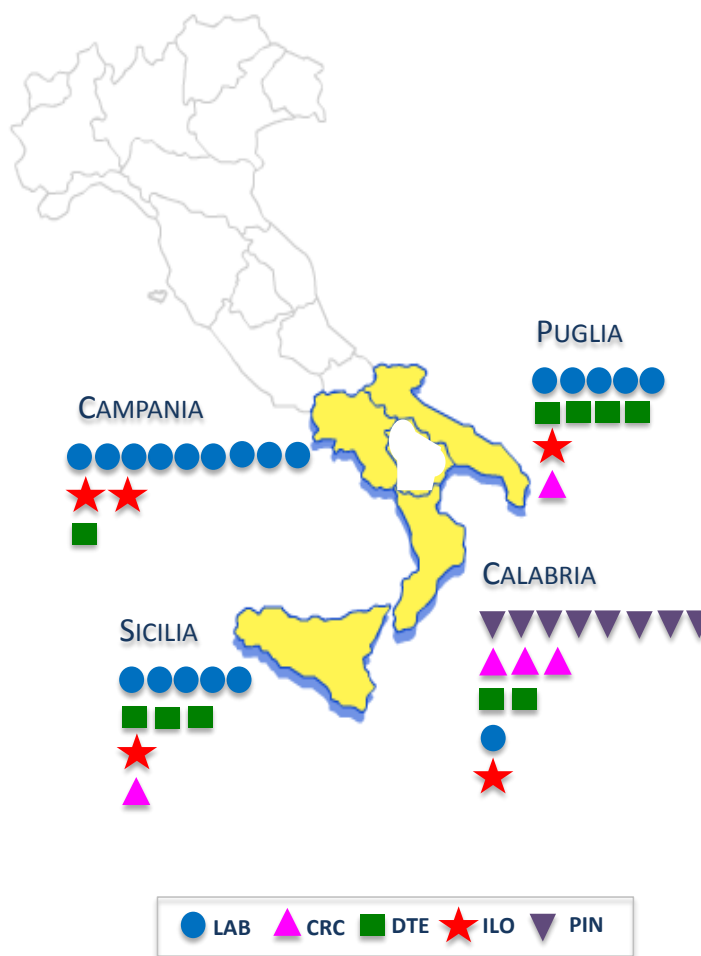
- una **maggiore presenza di SI nella regione Campania**, dove sono localizzate circa il 38% delle Strutture del campione. La maggiore presenza di Strutture di Interfaccia sul territorio campano può essere associato a diversi elementi che caratterizzano il sistema della ricerca e dell'innovazione campano: una maggiore numerosità di imprese presenti in questa regione (la Campania registra un maggior numero di unità economiche, seguita da Puglia, Sicilia e Calabria), una partecipazione alla spesa per R&S *intra muros* così come un'incidenza della spesa delle imprese in R&S sul PIL³ superiore alle altre RC, un indice di Innovazione regionale⁴ che, nell'ambito delle RC, è il secondo in ordine decrescente dopo la Puglia, il numero più alto di progetti conclusi (399) in ambito programmazione PON 2000-2006. Questo si traduce molto probabilmente in un'area geografica con un bacino più ampio di soggetti portatori di una potenziale domanda di servizi per l'innovazione e il TT, oltre ad essere una regione nella quale si sono concentrati molti interventi della programmazione nazionale e regionale nel settore del trasferimento tecnologico e della cooperazione pubblico privato.
- prevale **nel territorio campano anche il n° dei Laboratori pubblico-privati**, dove un ruolo particolarmente forte viene svolto dalla presenza di ENEA e del Distretto IMAST che hanno agito da enti trainanti per diverse iniziative (Laboratori TRIPODE, PIROS, ELIOSLAB), **e dei CRdC** vista anche la significativa concentrazione delle risorse ammesse in questa Regione su questa categoria di Strutture, soprattutto nella passata programmazione PON.
- gli ILO registrano un **maggiore peso in Puglia**, dove si registra una presenza più numerosa di queste strutture. La regione infatti si è dotata di un sistema a rete (la rete regionale degli ILO – progetto ILO Puglia) per favorire un più efficace collegamento tra loro. E' da notare anche la presenza nella regione di 4 dei 10 distretti tecnologici nazionali.
- emerge infine il dato dei **Poli di Innovazione calabresi** che presentano una forte concentrazione nella regione (8 Poli attivati).

Passando ad analizzare il quadro per le sole Strutture selezionate che hanno usufruito di interventi PON ai fini della loro costituzione e potenziamento (n° 27 SI), la distribuzione territoriale è quella rappresentata nella Figura seguente.

³ Fonti: Istat, *Statistiche in breve La Ricerca e Sviluppo in Italia nel 2006*, Novembre 2008; DPS-Istat, *Banca dati indicatori regionali di contesto*; Dicembre 2008. Strutture e competitività delle imprese. Unità economiche dell'industria e dei servizi,

⁴ Fonte: *Innovation Scoreboard della Regione Campania*, Osservatorio del Sistema Regionale di Innovazione Campano, Campania in Hub, Luglio 2012

Figura 7– Distribuzione territoriale delle SI che hanno usufruito di interventi PON (creazione e potenziamento)



Fonte: Elaborazione INNOVA

Le Strutture sono suddivise tra le categorie prescelte come indicato nella tabella seguente:

Tabella 9 – Strutture selezionate che hanno usufruito di interventi PON nelle quattro RC per categoria

Categorie di Strutture	Campania	Puglia	Calabria	Sicilia	TOTALE
Industrial Liaison Office ILO	2	1	1	1	5
Centri Regionali di Competenza	0	1	3	1	5
Distretti Tecnologici	1	4	2	3	10
Laboratori pubblico-privati	9	5	1	5	20
Poli di Innovazione	0	0	8	0	8
TOTALE	12	11	15	10	48

Fonte: Elaborazione INNOVA

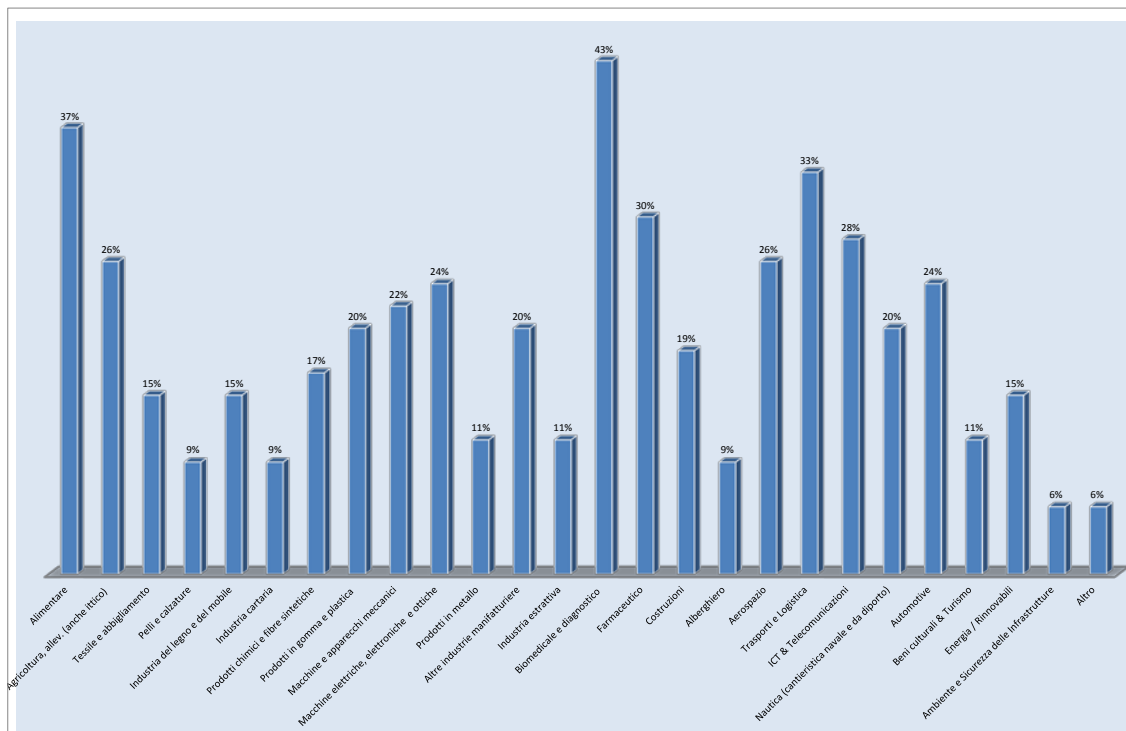
Rispetto a questo gruppo di Strutture il campione è suddiviso in modo più omogeneo tra le 4 regioni. Sul valore più alto della Calabria incide il numero dei Poli di Innovazione che, rispetto al campione d'indagine scelto dal Gruppo di Lavoro, appartengono solo a questa regione.

5.2. Ambiti settoriali e specializzazione tecnologica

Specializzazione settoriale

Dai dati fin qui raccolti mediante questionari e interviste, emerge una presenza di Strutture di Interfaccia maggiormente focalizzate sul settore **Biomedicale e diagnostico** (43%, corrispondente a 23 sulle 54 SI che compongono il campione d'indagine per l'analisi di questo elemento), **Alimentare** (37%), **Trasporti e Logistica** (33%), Farmaceutico (30%).

Figura 8– Specializzazione settoriale di tutte le SI del campione completo

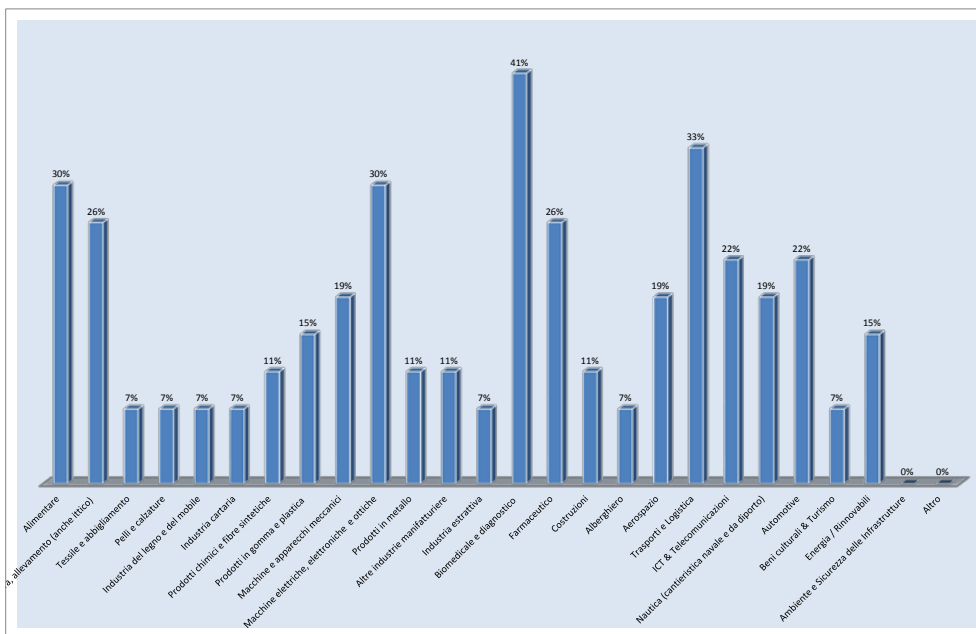


Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d'Indagine

Si fa notare che nel questionario ciascuna Struttura aveva facoltà di indicare più settori di focalizzazione. Il 57% delle Strutture ha indicato da 1 a 3 settori di specializzazione, la restante parte ha indicato una focalizzazione più dispersa, con una accentuata diversificazione settoriale soprattutto per gli ILO (che hanno ovviamente una natura più orizzontale e nascono generalmente senza una caratterizzazione o vocazione settoriale spinta) e in alcuni casi per i distretti e i parchi scientifici e tecnologici, che evidentemente hanno un campo di azione più ampio.

Passando ad analizzare il campione delle sole SI che hanno usufruito di interventi PON per la loro costituzione e/o potenziamento (campione d'indagine: 27 SI) la prevalenza del focus settoriale rimane all'incirca la stessa, con piccole variazioni rispetto ai dati per tutte le Strutture: Biomedicale e diagnostico (41%, 11 SI su 27), Trasporti e Logistica (33%), Alimentare (30%), Macchine elettriche, elettroniche e ottiche (30%), Farmaceutico (26%). Da notare che nell'ambito di questo campione più ristretto, assume importanza anche il settore "Agricoltura, allevamento (anche ittico)" che è un settore target per 7 strutture su 27 (26%). Su questo dato incidono la focalizzazione settoriale di alcuni CRdC e Distretti (CERTA, DARE, distretto Agrobiopisca, ecc.) e di alcuni Laboratori pubblico-privati (GENOPOM) o Poli di Innovazione (Agrifoodnet).

Figura 9– Specializzazione settoriale delle SI del campione ristretto



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d’Indagine

Passando a fare un’analisi per regione, la percentuale di incidenza settoriale sopra indicata rimane valida in generale per tutte e quattro le RC, con particolare rispondenza soprattutto per Campania e Calabria. In Puglia si registra la concentrazione di un più alto numero di Strutture anche su altri settori non citati sopra (es. *automotive*, comparti della meccanica, telecomunicazioni).

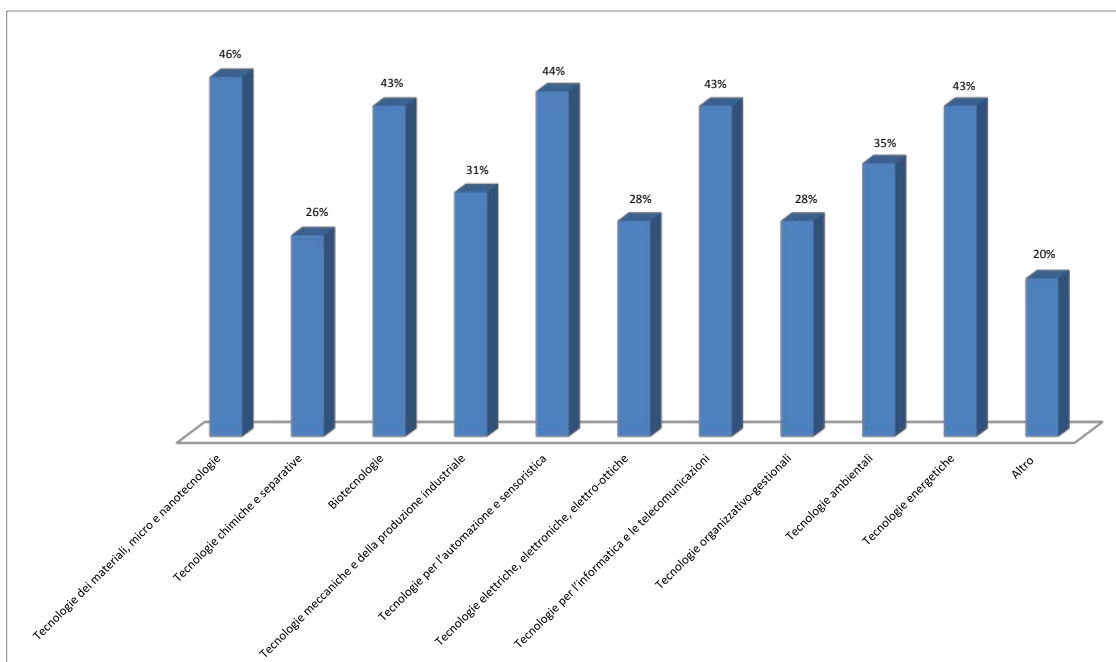
In generale la focalizzazione settoriale rispecchia le vocazioni territoriali delle regioni. La vicinanza al territorio delle Strutture costituisce infatti un elemento di forza che permette loro di cogliere le opportunità tecnologiche locali e di valorizzarle nelle dinamiche di sviluppo delle imprese del contesto di riferimento.

Focus tecnologico

Con riferimento alla specializzazione tecnologica, le **tecnologie dei materiali, micro e nanotecnologie** sono quelle maggiormente indicate dalle Strutture (46%, 25 SI sulle 54 totali del campione); seguono le **tecnologie per l'automazione e la sensoristica** (44%), le **tecnologie energetiche**, le tecnologie per **l'informatica e le telecomunicazioni** e le **biotecnologie** (tutte al 43%), e poi le tecnologie ambientali (35%) e le tecnologie meccaniche e della produzione industriale (31%).

Solo il 29% circa delle Strutture indica una focalizzazione su 1 o 2 ambiti tecnologici soltanto, mentre per le altre il focus tecnologico è su 3-4 settori in media, fino ad arrivare alla diversificazione tecnologica anche qui molto spinta per le Strutture degli ILO che hanno un raggio d'azione più ampio e in alcuni casi a 360°.

Figura 10 – Specializzazione tecnologica per tutte le SI del campione d'indagine

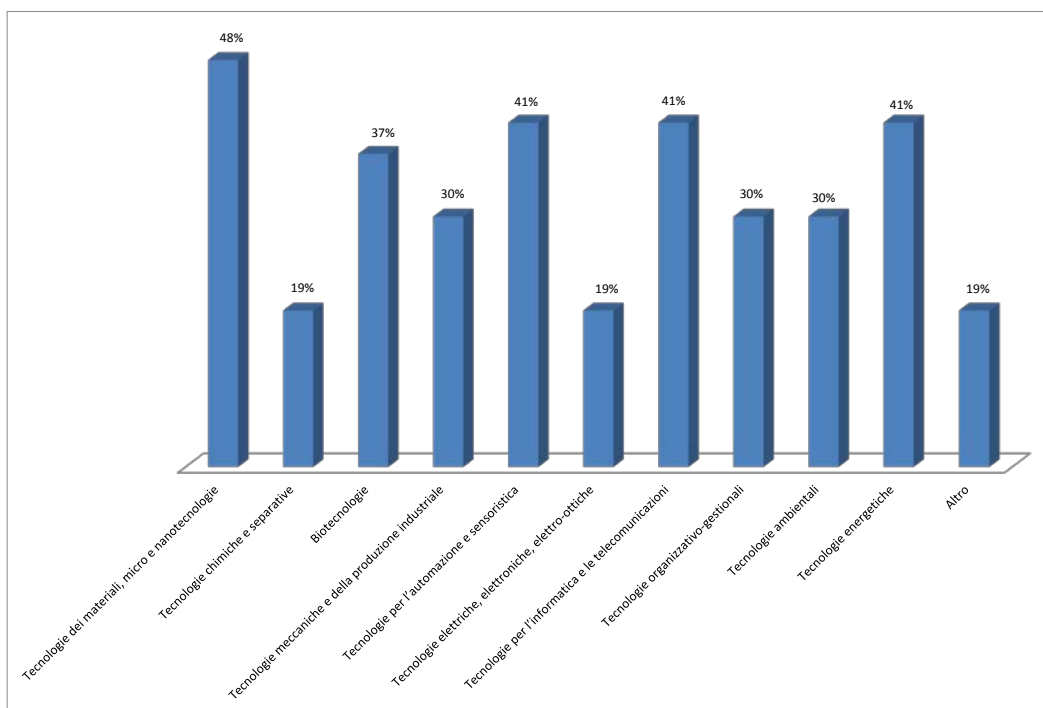


Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d'Indagine

Relativamente al campione rappresentato dalle sole SI che hanno usufruito di interventi PON per la loro costituzione e/o potenziamento (campione d'indagine: 27 SI), sono sempre le **tecnologie dei materiali, micro e nanotecnologie** (indicato dal 48% del campione delle SI, 13 SI su 27) quelle prevalenti, seguono le tecnologie **energetiche**, quelle per **l'informatica e le telecomunicazioni** (entrambe al 41%) a pari merito con le tecnologie per l'automazione e la sensoristica (41%) e infine le biotecnologie (37%).

Nell'ambito di questo campione, sale al **44% il numero delle Strutture che indica una focalizzazione su 1 o 2** ambiti tecnologici soltanto, segnale questo di maggiore concentrazione di queste strutture su ambiti tecnologici specifici, in linea con gli orientamenti della programmazione nazionale degli ultimi anni che ha privilegiato l'intervento su settori e ambiti tecnologici strategici selezionati e filiere tecnologiche prescelte.

Figura 11– Specializzazione tecnologica delle SI che hanno usufruito di interventi PON per costituzione/potenziamento



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d'Indagine

5.3. Il portafoglio servizi e la definizione dell'offerta

Obiettivo del secondo gruppo di domande del questionario era quello di offrire una **qualificazione dei servizi offerti dalle SI** per verificare se c'è una definizione puntuale dei servizi offerti (chiara segmentazione dei servizi); per analizzare se l'offerta di servizi è adeguatamente qualificata (prevalgono servizi generici o vengono privilegiati servizi ad alto valore aggiunto); se i servizi offerti sono coerenti con la specializzazione dei territori e sono atti a decodificare i bisogni espressi dalle imprese; se c'è una capacità di offerta di servizi che copra l'intero ciclo dell'innovazione; se, infine, viene effettuata una verifica della percezione da parte delle imprese sui servizi fruiti ed offerti dalle SI analizzate.

Si ritiene opportuno puntualizzare che, rispetto a questo secondo gruppo di domande nel Questionario (n° 8-9-10-11), il campione preso in considerazione per effettuare un'elaborazione comparativa dei dati è stato, in alcuni casi, necessariamente ridotto (nel senso che le elaborazioni non riguardano la totalità delle SI partecipanti all'analisi *field*, ma a una parte di esse, che verrà di volta in volta specificata) soprattutto per le domande che richiedevano l'indicazione di dati quantitativi, a causa di risposte mancanti o poco congruenti, dati forniti in maniera parziale o poco chiara e dunque di più difficile interpretazione e che richiederanno ulteriori approfondimenti nella fase successiva dell'indagine.

Portafoglio servizi

Nel portafoglio servizi delle SI analizzate, pur essendo l'offerta abbastanza diversificata e riguardando la quasi totalità delle categorie indicate nel questionario, **le prime tre categorie dei servizi più offerti sono in ordine decrescente:**

1. **Servizi Informativi**
2. **Servizi Qualificati per l'Innovazione di primo livello**
3. **Servizi di Formazione per le imprese**

Nell'offerta prevale dunque la categoria dei **servizi informativi** di base con una preponderanza di: informazioni su tecnologie, diffusione studi e ricerche, promozione di eventi. Il servizio **Informazioni su tecnologie e risultati della ricerca** è quello più frequentemente citato nel portafoglio servizi e viene offerto dall'**85% delle SI** (su un campione valido di 54 SI), seguono i servizi di Promozione di eventi (78% del campione) e di Diffusione di studi e ricerche (69%).

Segue la categoria dei **Servizi qualificati di supporto all'innovazione tecnologica** con il servizio di "*studi di fattibilità per progetti di R&I e servizi di ricerca partner per collaborazione su progetti*", servizio offerto dal 76% delle Strutture rispondenti, e quella dei **Servizi di formazione per le imprese**, con il servizio *Percorsi di formazione in campo tecnico e manageriale*, offerto dal 69% delle SI rispondenti.

I **servizi** che sono **meno offerti** riguardano il *supporto all'innovazione organizzativa* e quelli per *l'internazionalizzazione innovativa*.

In generale dunque **non c'è una specializzazione dell'offerta**, che appare invece abbastanza diversificata per ciascuna SI. Dall'analisi dei dati emerge che **il 55% delle SI offre un'ampia gamma di servizi** (più di 13 differenti tipologie) e solo in due casi l'offerta è concentrata su un massimo di due-quattro tipologie di servizi.

Dalle indicazioni fornite sulle attività svolte e i servizi offerti dalle SI emerge un quadro in cui **prevale un ruolo** delle SI più **di diffusione** che di vera e propria intermediazione. La specializzazione **dell'offerta è sbilanciata** su **servizi di primo livello** e a **limitato valore aggiunto**.

L'analisi sulle sole Strutture che hanno usufruito di interventi PON per la loro costituzione e/o potenziamento fa registrare risultati simili.

I servizi più offerti sono quelli di **Informazione su tecnologie e risultati della ricerca** e di **Diffusione di studi e ricerche** (entrambi offerti dal 74% del campione di 27 SI), seguiti dai servizi *Studi di fattibilità per progetti di R&I* e *Percorsi di formazione in campo tecnico e manageriale* (entrambi al 70%).

E' importante segnalare che in questo campione ristretto hanno un peso rilevante anche i *Servizi di ricerca tecnologica industriale su contratto*, offerti da 19 SI su 27 (pari al 70% del campione), prevalentemente CRdC, Distretti tecnologici e Laboratori pubblico-privati in linea con la loro *mission* principale.

Anche in questo caso emerge un dato di diversificazione dell'offerta: il 55% delle SI offre un'ampia gamma di servizi (più di 10 differenti tipologie).

Servizi di brevettazione e creazione di nuova impresa

Nell'analisi del portafoglio servizi si è posta particolare attenzione ai servizi di brevettazione e creazione d'impresa come tipologia di servizi che tipicamente hanno un ruolo centrale nell'offerta di servizi delle entità che operano nella filiera dell'innovazione e del TT.

Dall'analisi dei questionari emerge che i **Servizi di gestione della proprietà intellettuale** (es. ricerca brevetti, assistenza legale) sono offerti dal 28% delle SI del campione completo e dal 18,5% delle SI del campione di SI di interesse per il PON.

Il 41% delle SI del campione totale (44% per le sole Strutture che hanno usufruito di interventi PON) dichiara di aver supportato la **presentazione di brevetti**. Il numero di brevetti varia da struttura a struttura con punte significative per alcune Strutture (8 SI) che hanno presentato più di 5 brevetti fino a un numero massimo di 17 (ILO Università Studi di Bari - 17, ILO Università della Calabria - 12, Parco Scientifico e Tecnologico Technapoli - 12, Distretto MEDIS - 12).

Con riferimento all'attività di **creazione di nuova impresa**, il 44% delle Strutture del campione totale (44% anche per le sole Strutture che hanno usufruito di interventi PON) dichiara di aver dato vita a nuove imprese. Anche in questo caso il numero di imprese create è variabile con Strutture particolarmente virtuose che hanno supportato la creazione di oltre 10 start-up/spin-off. Si va dalle 10 imprese del PST

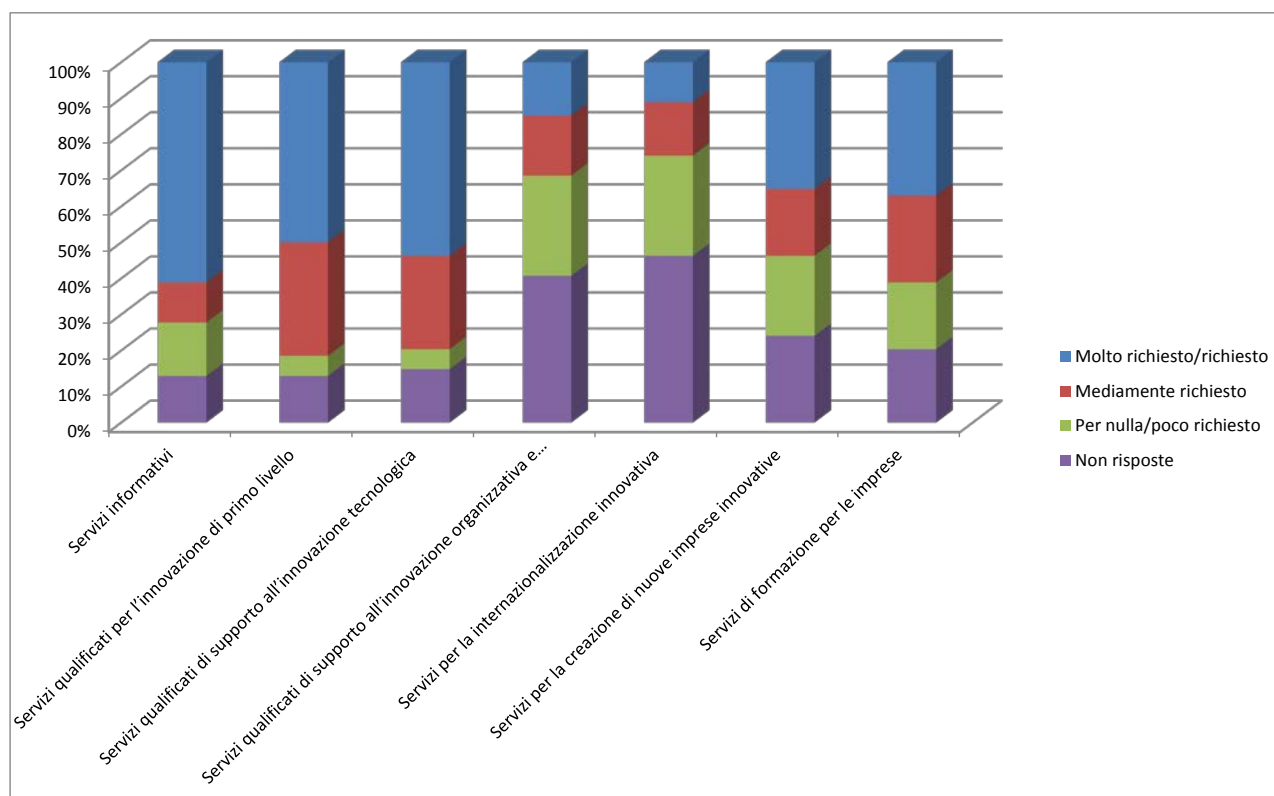
pugliese Tecnopolis, alle 16 del PST calabrese Calpark, alle 25 del PST Technapoli, alle 40 dell'ILO Università della Calabria, che in virtù di questa attività ha dato peraltro vita all'incubatore Technest, uno dei più attivi attualmente nelle RC.

Nel 42% dei casi (e nel 58% per le Strutture di interesse del PON) le imprese sono incubate all'interno di spazi appartenenti alle Strutture.

Servizi maggiormente richiesti dalle imprese

Il confronto che viene qui operato tra offerta e domanda di servizi è una valutazione effettuata solo sulla base dei dati forniti sul fronte dell'offerta. I servizi richiesti rappresentano in realtà la percezione che le Strutture hanno della domanda da parte dei potenziali beneficiari dei servizi stessi e non invece una indicazione sulla domanda effettiva. Quest'ultimo aspetto verrà approfondito e verificato nel corso della seconda fase di indagine, nella quale verranno fatte interviste anche ad entità beneficiarie dei servizi per delineare un quadro più preciso della domanda.

Figura 12– Richiesta di servizi alle SI (campione totale)



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d'Indagine

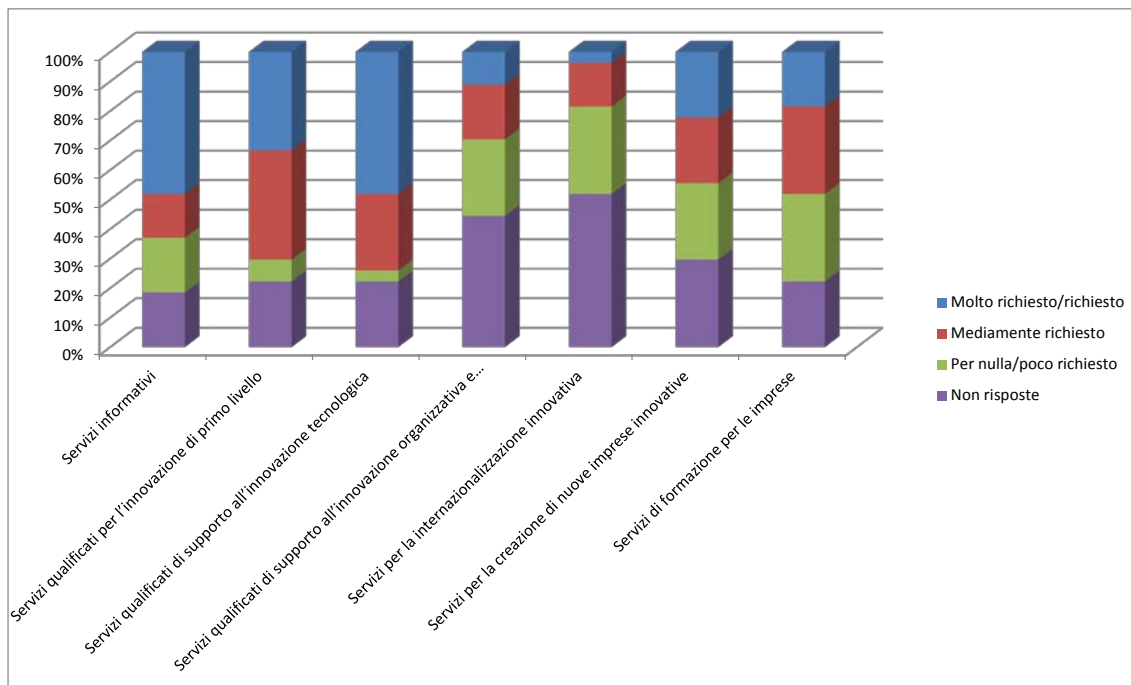
Dall'analisi delle risposte fornite sul fronte dell'offerta non emerge un *gap* particolarmente evidente nella rispondenza tra i servizi offerti e quelli più richiesti. I **servizi maggiormente richiesti** si confermano infatti quelli **informativi**.

Il 61% delle SI li ha citati come servizi molto richiesti (in questo caso le risposte riguardavano solo le macro-categorie di servizi e non la sotto-segmentazione).

Tuttavia, emergono i **Servizi qualificati di supporto all'innovazione tecnologica** come servizi altrettanto richiesti, in seconda priorità nel campione generale (per il 50,9% delle SI) e nel campione ristretto delle Strutture di interesse per la programmazione PON (nel 53,7% del campione).

Seguono poi i Servizi qualificati per l'innovazione di primo livello e quelli per la creazione di nuove imprese innovative.

Figura 13– Richiesta di servizi alle SI che hanno usufruito di interventi PON



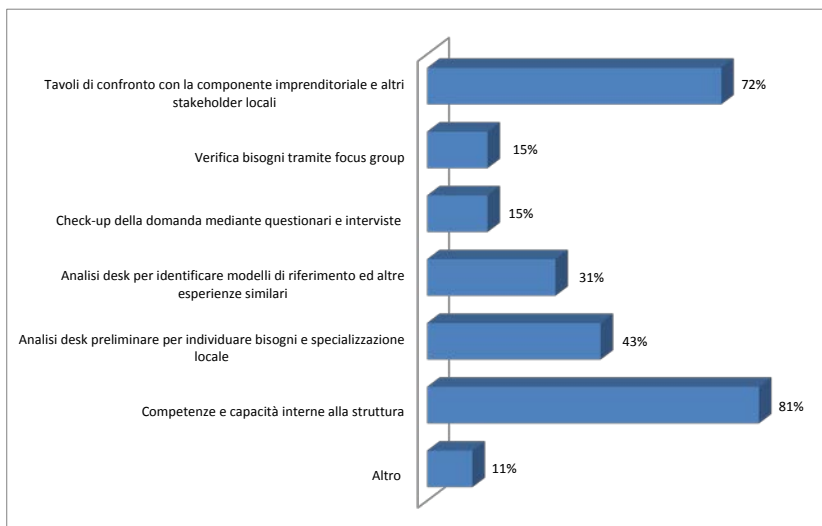
Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d'Indagine

I servizi che sono meno richiesti riguardano il supporto all'innovazione organizzativa e quelli per l'internazionalizzazione innovativa, a riprova che pur essendo l'internazionalizzazione e l'evoluzione organizzativa due componenti altrettanto importanti quali l'innovazione di prodotto/processo per l'innalzamento qualitativo e aumento della competitività, questo tipo di interventi sono ancora scarsamente percepiti come prioritari sia sul fronte dell'offerta che su quello della domanda.

Modalità di definizione del portafoglio servizi

Per la definizione del portafoglio servizi le SI dell'intero campione si affidano principalmente alle **competenze interne** (circa l'81% delle SI dell'intero campione ha dichiarato di ricorrere principalmente a questo metodo) e a tavoli di confronto con la componente imprenditoriale e altri stakeholder locali (citata dal 72% delle SI), seguiti da analisi desk preliminari per individuare bisogni e specializzazione locale (nel 43% dei casi).

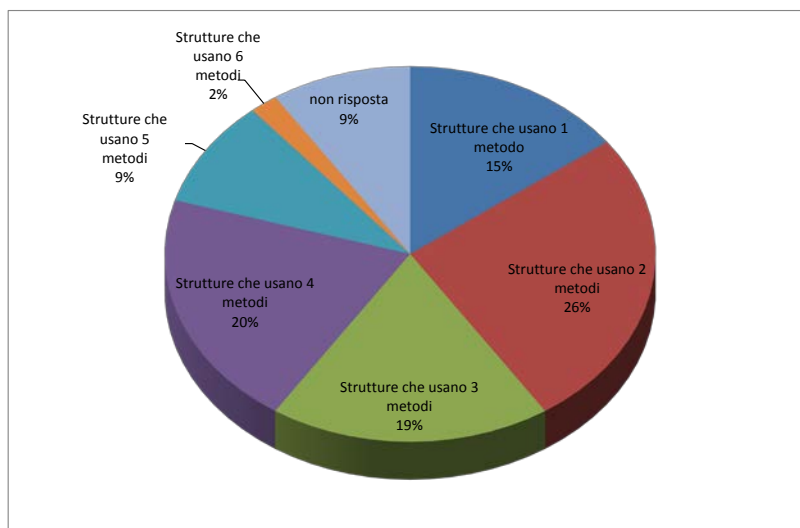
Figura 14– Modalità di definizione del portafoglio servizi



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d'Indagine

Soltanto il 15% delle SI utilizza un solo metodo per la definizione del mix di portafoglio servizi. Le altre, nel 65% dei casi, impiegano da 2 a 4 metodi diversi.

Figura 15– Metodi utilizzati per la definizione del mix di portafoglio servizi



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d'Indagine

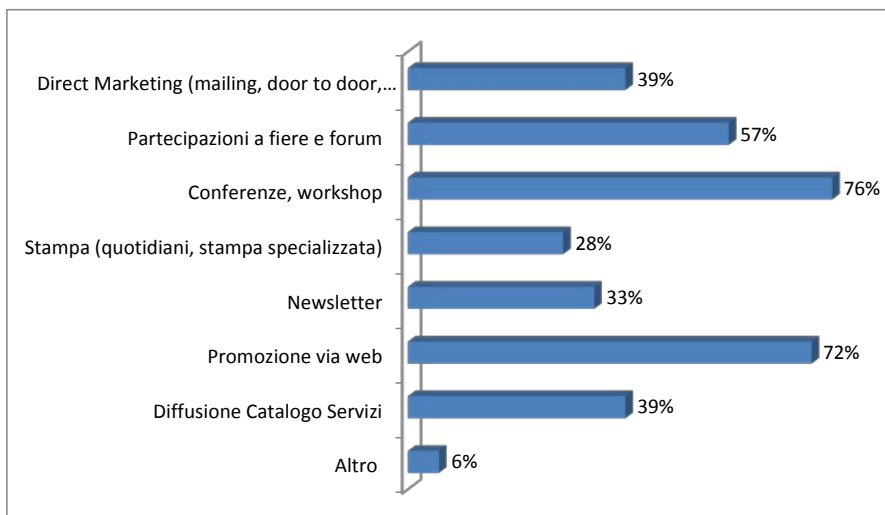
Anche nel caso delle Strutture che hanno usufruito di interventi PON per la loro costituzione e/o potenziamento (campione analizzato di 27 SI), i metodi più utilizzati sono competenze interne (78%), confronto con la componente imprenditoriale e altri stakeholder locali (67%), seguiti da analisi desk preliminari per individuare bisogni e specializzazione locale (37%).

Solo il 19% delle SI di questo campione ristretto utilizza soltanto un metodo per definire il mix di portafoglio servizi, nel 63% delle Strutture si utilizzano contemporaneamente da 2 a 4 metodi.

Modalità di promozione dei servizi

Dall’elaborazione dei dati emerge che i metodi più utilizzati per promuovere il portafoglio servizi sono conferenze e workshop (76% del campione totale), promozione via web (72%), seguiti da partecipazione a forum e fiere (57%). Il metodo meno utilizzato è la stampa (28%).

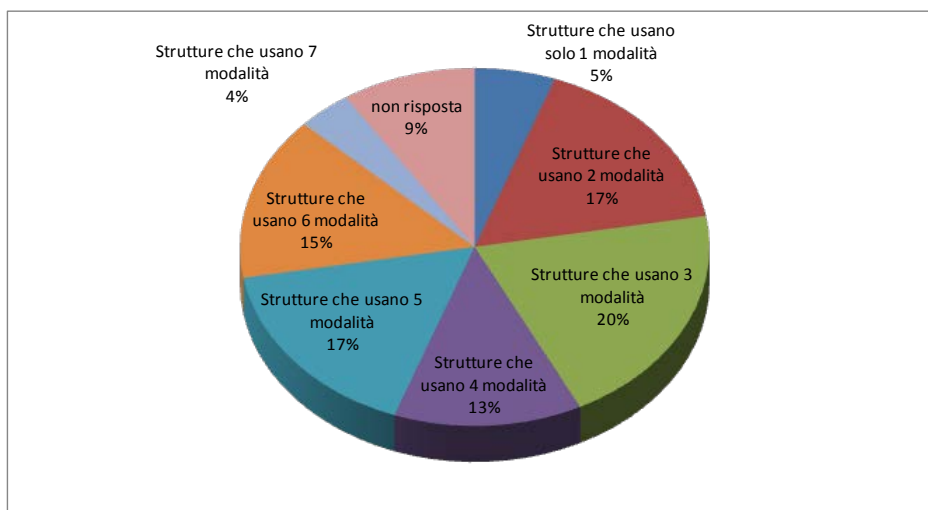
Figura 16– Modalità di promozione dei servizi offerti per l’intero campione di SI



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d’Indagine

Generalmente si privilegia una promozione attuata utilizzando un mix di modalità. Solo il 5% delle SI infatti utilizza solo un metodo, mentre circa il 67% delle SI utilizza un mix promozionale ricorrendo da 2 a 5 metodi.

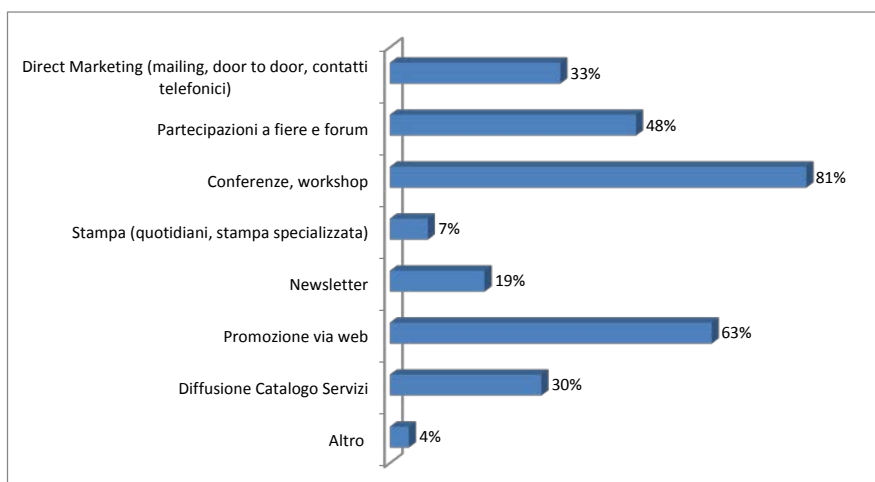
Figura 17– Metodi utilizzati per la promozione dei servizi offerti per l’intero campione di SI



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d’Indagine

Nel caso delle Strutture che hanno usufruito di interventi PON per la loro costituzione e/o potenziamento (campione analizzato di 27 SI) le modalità di promozione dei servizi riflettono quelle osservate per l’intero campione di strutture (conferenze e workshop 81%, promozione via web 63%, partecipazione a forum e fiere 48%). Il metodo meno utilizzato è anche in questo caso la stampa (7%).

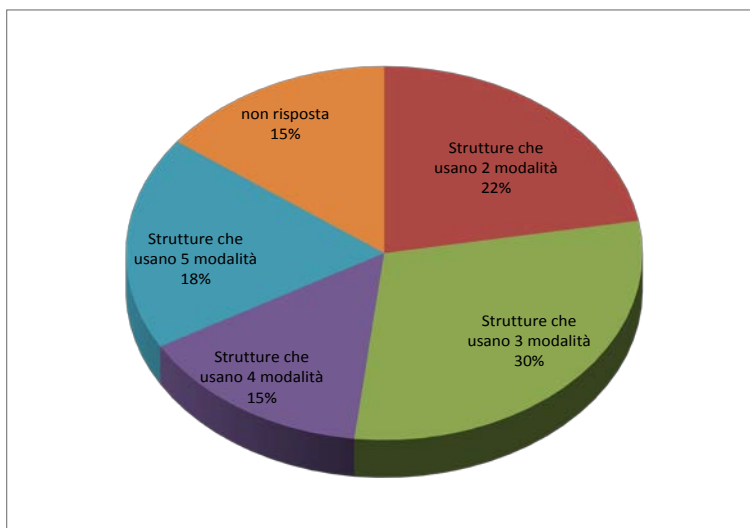
Figura 18– Modalità di promozione dei servizi offerti per le SI di interesse del PON



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d’Indagine

Nessuna Struttura utilizza un solo metodo, mentre circa l’85% si affida a più metodi (da 2 a 5).

Figura 19– Metodi utilizzati per la promozione dei servizi offerti per le SI di interesse del PON



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d’Indagine

5.4. Il mercato di riferimento

Con questa sezione del questionario si è voluto analizzare il target di riferimento delle SI nell'offerta dei servizi, definendo la tipologia di beneficiari dei servizi, le loro caratteristiche dimensionali, la localizzazione e l'approccio rispetto ai processi innovativi.

Beneficiari dei servizi

In base a quanto dichiarato dalle SI emerge che i **principali beneficiari** dei servizi offerti sono le **imprese**. Nel portafoglio clienti compare anche la PA, ma in percentuale minore.

Sul campione delle rispondenti (36 SI sulle 54 totali) **nessuna SI** dichiara di **fornire servizi solo alla PA**, mentre **16 Strutture** hanno fornito nel triennio 2009-2011 **solo servizi alle imprese**. Le restanti hanno un **portafoglio clienti misto** che si ripartisce in media nei tre anni: 65% imprese, 35% PA.

Nel triennio la **composizione** del bacino clienti/utenti è piuttosto **stabile**.

Analizzando le SI di interesse specifico per la programmazione PON, il 73% circa del campione (in questo caso le rispondenti sono state 15 su 27) dichiara di fornire servizi solo alle imprese. Nessuna Struttura fornisce servizi solo alla PA. Mentre le restanti in media nei tre anni hanno una composizione del portafoglio beneficiari dei servizi imprese-PA che va dal 50%-50% al 65%-35%.

Anche in questo caso l'andamento nei tre anni non registra scostamenti significativi e la composizione del portafoglio risulta nel complesso piuttosto stabile.

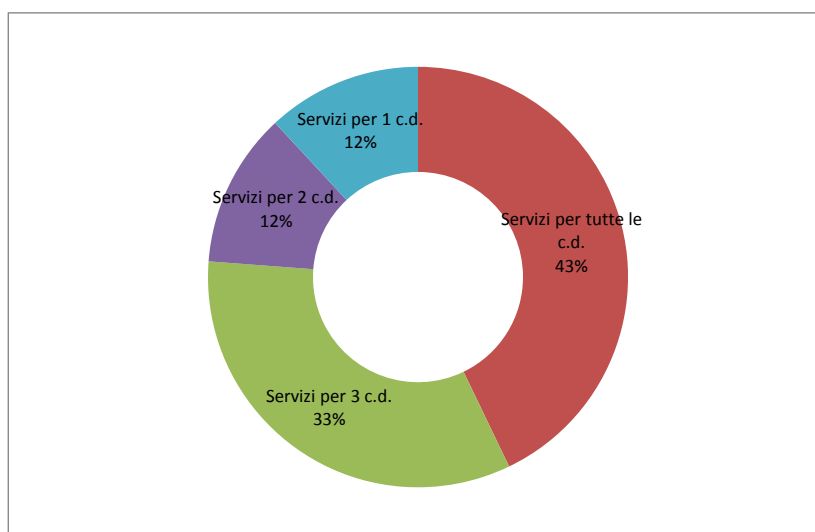
Le imprese che sono **intercettate** con i servizi delle SI hanno una **classe dimensionale variabile**. Prevale **l'offerta alle quattro classi dimensionali indicate** (micro-imprese, piccole, medie e grandi imprese), mentre sono molto poche le SI che si rivolgono a una sola classe dimensionale di imprese.

Le **piccole imprese** sono generalmente la classe dimensionale più intercettata sia per l'offerta di servizi informativi che qualificati. Di seguito alcuni dati di dettaglio.

Nel caso dei **Servizi informativi** il 43% delle SI offre servizi a tutte e quattro le classi dimensionali, il 33% a tre classi dimensionali, il 12% a 2 classi dimensionali e il 12% ad una sola classe dimensionale.

Nell'offerta dei servizi informativi prevalgono i servizi offerti alle piccole imprese (l'88% delle SI rispondenti, in questo caso 37 SI), seguono quelli alle micro e medie imprese (per entrambe il 79%) e infine alle grandi imprese (il 62%).

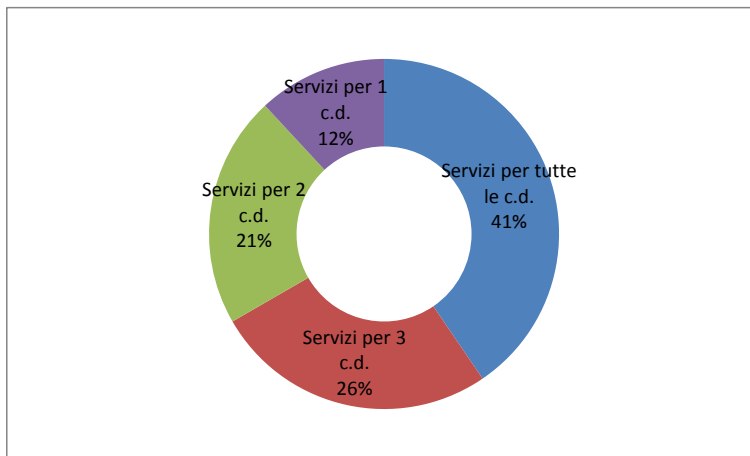
Figura 20– Classi di imprese intercettate con l'offerta dei servizi dell'intero campione di SI (Servizi Informativi)



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d'Indagine

Per quanto riguarda i **Servizi qualificati** il 41% delle SI offre servizi a tutte e quattro le classi dimensionali, il 26% a tre classi dimensionali, il 21% a 2 classi dimensionali e il 12% a una sola classe dimensionale

Figura 21– Classi di imprese intercettate con l’offerta dei servizi dell’intero campione di SI (Servizi Qualificati)

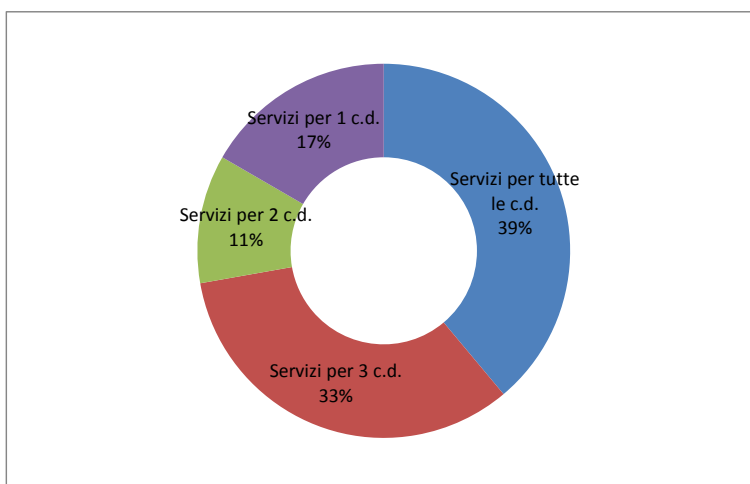


Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d’Indagine

Nell’offerta dei servizi qualificati prevalgono i servizi offerti alle piccole imprese (il 93% delle SI rispondenti, in questo caso 42 SI), seguono quelli alle medie imprese (il 69%) e infine alle micro e grandi imprese (per entrambe il 67%).

Analizzando le SI di interesse specifico per la programmazione PON, si registrano lievi scostamenti rispetto all’offerta di **Servizi informativi** (il 39% delle SI offre servizi a tutte e quattro le classi dimensionali, il 33% a tre classi dimensionali, l’11% a 2 classi dimensionali e il 17% a una sola classe dimensionale). Anche in questo caso prevalgono i servizi offerti alle piccole imprese (89% delle SI), seguono le micro imprese e le medie (il 72% delle SI), e infine le grandi (61%).

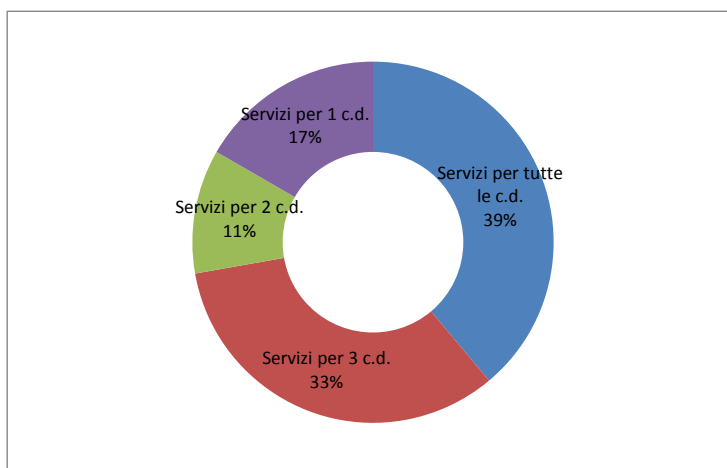
Figura 22– Classi di imprese intercettate con l’offerta dei servizi delle SI di interesse per il PON (Servizi Informativi)



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d’Indagine

Per i **Servizi qualificati** il 41% delle SI offre servizi a tutte le classi dimensionali, il 35% a tre classi dimensionali il 12% a 2 classi dimensionali e a una classe dimensionale. Il 94% delle SI offre servizi alle piccole imprese, l'82% alle grandi, il 76% alle medie e il 53% alle micro imprese.

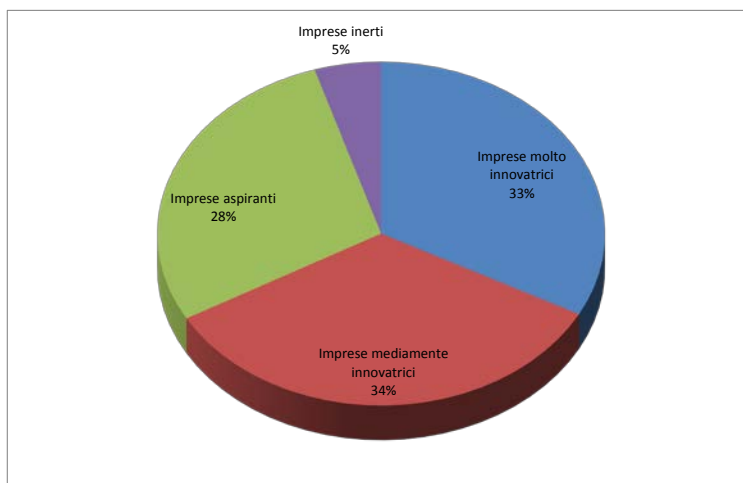
Figura 23 – Classi di imprese intercettate con l'offerta dei servizi delle SI di interesse per il PON (Servizi Qualificati)



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d'Indagine

Con riferimento al **profilo delle imprese** intercettate dalle SI con i servizi offerti, prevalgono le imprese mediamente innovatrici (il 34% delle SI dichiara di interfacciarsi con questa tipologie di imprese), seguono quelle molto innovatrici (33%), quelle aspiranti (28%) e infine le inerti (5%).

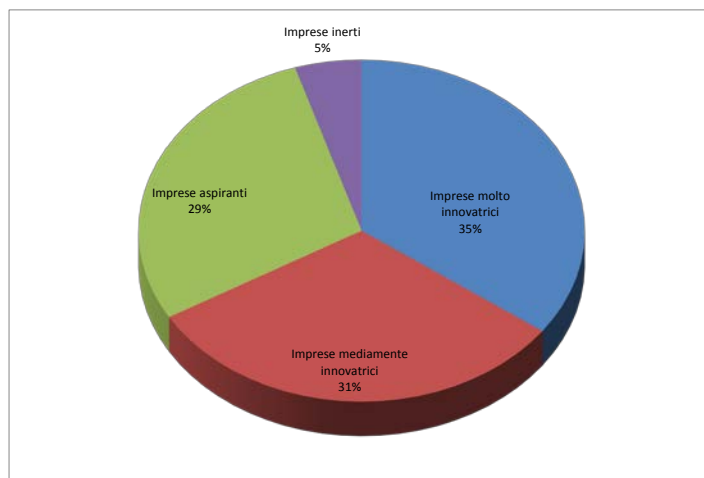
Figura 24 – Profilo delle imprese intercettate dalle SI dell'intero campione



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d'Indagine

Per le SI di interesse specifico per la programmazione PON, le imprese target appartengono principalmente al segmento delle imprese molto innovatrici (il 35% delle SI intercetta questa categoria di imprese), seguono quelle mediamente innovatrici (31%), le aspiranti (29%), le inerti (sempre per il 5% delle SI).

Figura 25– Profilo delle imprese intercettate dalle SI di interesse per il PON

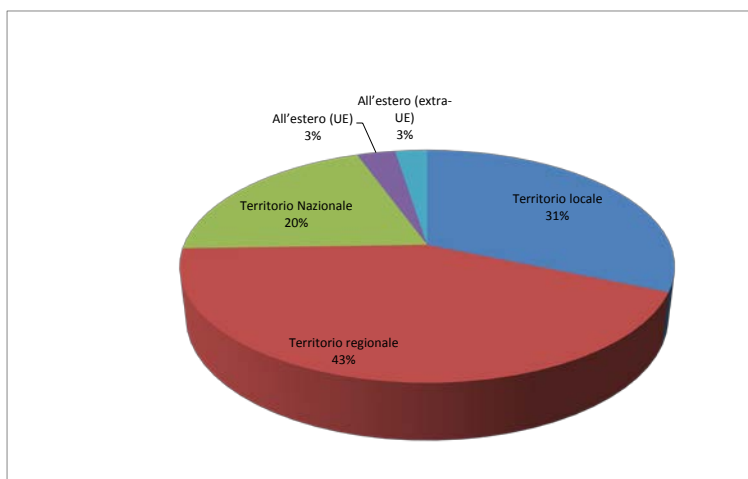


Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d’Indagine

Area geografica di riferimento

Con riferimento alla **localizzazione geografica delle imprese cui si rivolge l’offerta dei servizi**, prevale un mercato di dimensione regionale (per il 43% delle SI rispondenti), seguito da un bacino locale (per il 31% delle SI) e nazionale (per il 20% delle SI). Solo il 3% delle SI si rivolge ad un mercato internazionale (sia all’interno dell’Unione europea, che a territori extra UE).

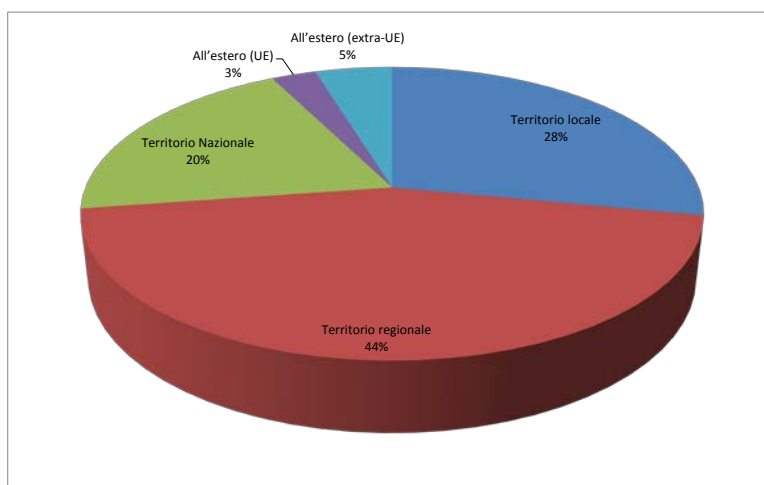
Figura 26– Area geografica di riferimento per l’offerta di servizi nel campione completo



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d’Indagine

Per le SI di interesse specifico per la programmazione PON, le imprese beneficiarie dei servizi sono presenti su un territorio regionale (nel 44% dei casi), locale (28%), nazionale (20%), estero UE (3%), estero extra UE (5%).

In generale, dunque, l’ambito di azione delle SI è circoscritto prevalentemente al **territorio regionale e locale** (oltre il 70% delle SI dichiara di avere questo target di mercato). Risulta **molto modesta l’apertura a mercati internazionali** (solo il 3-5% delle SI dichiara di operare su territori al di fuori dei confini nazionali).

Figura 27– Area geografica di riferimento per l’offerta di servizi nel campione ristretto

Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d’Indagine

Dimensione del mercato

Facendo un’analisi dei **volumi di servizi offerti** emerge che:

- non è possibile stabilire dei valori medi di erogazione di servizi su base annua, a causa di una forte disparità nei volumi tra una Struttura e l’altra soprattutto per alcune categorie di servizi (es. servizi informativi)
- il volume annuale di servizi erogati riflette la natura della Struttura (maggior numero di servizi informativi per ILO e PST, di servizi qualificati per l’innovazione di primo livello per PST e CRdC, di servizi qualificati di supporto all’innovazione tecnologica per Laboratori e CRdC)
- per i Servizi Informativi, nel biennio considerato (2010-2011), si osserva un leggero aumento in media dei servizi erogati per categoria di Struttura.

Su questo aspetto, il Gruppo di Lavoro ritiene di dover effettuare ulteriori approfondimenti, soprattutto nel corso delle interviste, per meglio definire i volumi e il trend evolutivo in un arco temporale più ampio.

Redditività dei servizi

Dall’analisi delle risposte ottenute, emerge che i servizi più redditivi rientrano nelle categorie 2. *Servizi qualificati per l’innovazione di primo livello* e 3. *Servizi qualificati di supporto all’innovazione tecnologica* con una maggiore redditività dichiarata per i sotto-segmenti di quest’ultima categoria di servizi come segue:

- 3.1. Servizi di ricerca tecnologica e industriale su contratto
- 3.2. Servizi di supporto all’innovazione di prodotto nella fase di concetto
- 3.6. Servizi tecnici di prove e test
- 3.4. Servizi tecnici di progettazione

Nella categoria dei *Servizi qualificati per l’innovazione di primo livello*, il servizio ritenuto più redditivo è quello degli *Studi di fattibilità per progetti di R&I (anche ai fini della partecipazione ai bandi pubblici), servizi di ricerca partner per collaborazioni su progetti (2.2.)*.

Vengono inoltre citati come redditivi da un numero minore di SI i *Servizi per la creazione di nuove imprese innovative*, in particolare 6.1 *Servizi di pre-incubazione (scouting, redazione del business plan, formazione imprenditoriale, supporto per il capitale di rischio, seed capital)* e 6.2 *Servizi di incubazione, spazi attrezzati, business matching, coaching, tutoring*, nonché i 2.1 *Servizi di audit, check-up e assessment del potenziale innovativo, diagnosi tecnologiche*.

Verifica dell'efficacia dell'offerta

Con il Servizio di Valutazione si è voluto verificare anche se, e come, la singola Struttura effettua un'analisi dell'efficacia della propria azione in termini di idoneità e rispondenza della propria offerta di servizi rispetto alla domanda nel mercato di riferimento.

Solo il 24% delle Strutture sul campione totale, e il 15% sul campione ristretto delle SI di interesse del PON, dichiara di fare una verifica dell'efficacia dei servizi rispetto ai bisogni espressi dal mercato target. Dunque una percentuale abbastanza modesta.

La verifica viene generalmente effettuata mediante somministrazione di questionari ai beneficiari dei servizi per valutare il grado di soddisfazione e quindi di rispondenza dei servizi erogati ai bisogni e alle attese; in alcuni casi, attraverso incontri diretti con le aziende o con associazioni di categoria; e infine attraverso sistemi di monitoraggio interni alla Struttura (comitati tecnici, sistemi qualità).

5.5 Organizzazione e Governance

L'indagine si è poi soffermata sull'esame degli aspetti organizzativi e di *governance* delle SI analizzate. Sul piano organizzativo l'obiettivo era quello di verificare la strutturazione dell'entità che gestisce ciascuna SI soprattutto relativamente alle risorse umane impiegate (struttura stabile dedicata, ruoli e funzioni dello staff impiegato, competenze tecniche e specializzazioni).

Sul piano della *governance*, per ciascuna SI si è tentato di delineare la modalità di gestione, soprattutto nel caso di entità costituite da aggregazioni (presenza contemporanea di attori della tripla elica operanti sul territorio; composizione e mix pubblico-privato; prevalenza e leadership di alcuni attori, es. università e/o centri di ricerca pubblica) e l'efficacia della *governance* (strategie e loro effettiva implementazione).

Struttura organizzativa e risorse umane

Nel 77% delle Strutture analizzate (campione complessivo delle 54 SI) è presente uno **staff dedicato** che si occupa delle attività di interfacciamento. La **dimensione** dello staff è molto **variabile**, si va da strutture con oltre 50 persone a strutture molto più snelle composte da 4-6 persone. Nel team, in quasi tutte le strutture, prevalgono **profili senior** rispetto a quelli junior. Nel 52% delle Strutture più del 50% del personale ha contratti a **tempo indeterminato** e prevalgono i contratti di lavoro **full-time**. Tutte queste caratteristiche denotano un **livello abbastanza alto di strutturazione** con risorse dedicate e legate alla Struttura da rapporti a **medio-lungo termine**. C'è da dire che sul campione incidono ovviamente i dati relativi a Strutture che operano sul territorio da molti anni e che hanno pertanto, nel tempo, consolidato la propria struttura creando team di lavoro organizzati e stabili. Tuttavia, anche nelle Strutture più giovani o in via di consolidamento permangono le stesse caratteristiche.

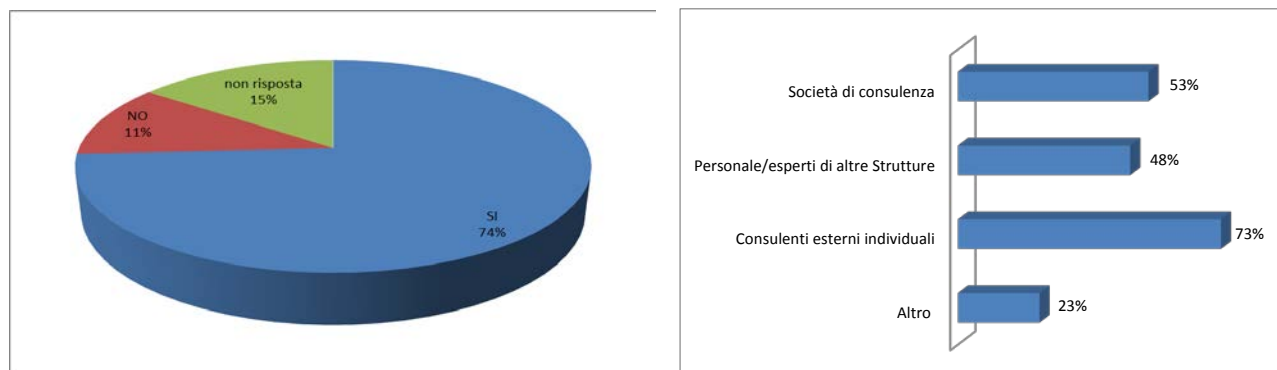
Sul piano delle competenze dello staff impiegato, generalmente si fa ricorso a un **mix di competenze** tecniche, economiche, relazionali e di comunicazione. Prevale una componente di staff con background **tecnico-ingegneristico**, seguita da risorse con competenze economiche. Minore è l'incidenza di risorse con esperienza e capacità nella comunicazione e nel marketing.

Le considerazioni di cui sopra valgono in maniera pressoché simile anche per il campione più ristretto delle sole Strutture di interesse della programmazione PON.

Supporto esterno nella realizzazione delle attività

Nello svolgimento della propria attività, le SI nel 74% dei casi fanno ricorso a competenze esterne per l'erogazione dei propri servizi. L'assistenza viene generalmente richiesta prioritariamente a consulenti individuali esterni e poi a società di consulenza. Nel 48% dei casi si fa ricorso a personale o esperti di altre Strutture.

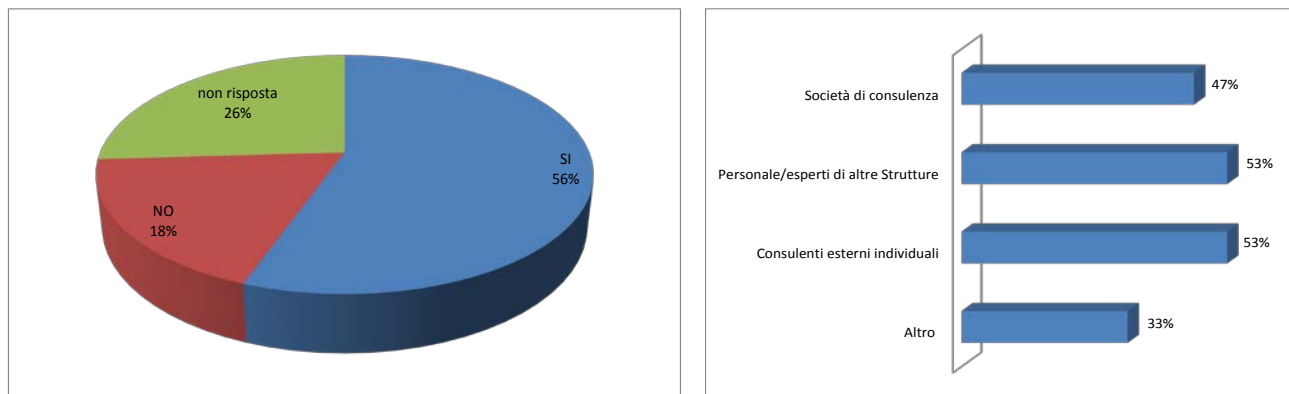
Figura 28– Ricorso a competenze esterne nell'erogazione dei servizi (campione completo)



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d'Indagine

Passando ad analizzare il campione ristretto delle SI di interesse per la programmazione PON, il ricorso a competenze esterne risulta più limitato, seppur sempre abbastanza significativo (il 56% delle SI). Il supporto nell'erogazione dei servizi viene richiesto nella stessa percentuale a consulenti individuali e personale/esperti operanti in altre Strutture. E' minore il ricorso a società di consulenza esterne.

Figura 29– Ricorso a competenze esterne nell'erogazione dei servizi (campione ristretto PON)



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d'Indagine

Risorse materiali e infrastrutture

Con riferimento alla dotazione infrastrutturale, le SI sono dotate generalmente di spazi adibiti ad uso ufficio (sono numerosi i casi di Strutture con più sedi). Questo avviene soprattutto per le Strutture a rete che hanno nodi principali e secondari o unità operative in aree differenti. La superficie per uso ufficio è nel 50% delle Strutture superiore a 100 m². Il 44% delle Strutture poi, oltre a spazi per uffici, è dotata anche di aree per laboratori (questo riguarda diverse tipologie di Strutture e non solo i Laboratori pubblico-privati, per i quali ovviamente la superficie adibita a laboratori è prevalente). Qui la superficie supera in molti casi i 1.000 m². Nel 48% delle Strutture ci sono inoltre spazi per organizzare eventi e seminari. Il 20% delle Strutture infine ha spazi anche per ospitare imprese (anche in questo caso sono diverse le tipologie di strutture che presentano aree di accoglienza per le imprese: soprattutto ILO e parchi scientifici e tecnologici, ma anche laboratori pubblico-privati, poli d'innovazione e distretti).

Passando a considerare il campione ristretto delle SI di interesse per la programmazione PON, le dotazioni infrastrutturali sono più o meno in linea con le indicazioni sopra riportate per il campione completo (44% delle SI hanno spazi per laboratori, il 44% spazi per eventi e seminari, e infine il 22% dispone di aree per ospitare imprese).

I dati appena forniti sono indice del fatto che le Strutture analizzate in generale sono entità abbastanza dinamiche che svolgono una molteplicità di attività e funzioni sul territorio, o che perlomeno hanno predisposto una struttura polivalente per svolgere un'attività a più ampio raggio nell'ambito dell'intera filiera dell'innovazione.

Compagine sociale e governance

L'elaborazione dei dati forniti dalle SI su questo aspetto evidenzia una prevalenza di strutture a capitale misto pubblico-privato (25 SI sulle 46 rispondenti hanno dato questa indicazione), seguite da SI con partecipazione al 100% pubblica (in 18 casi) e SI completamente private (4 casi). C'è da dire che sulle strutture a capitale misto incide il fatto che si tratta nella maggior parte dei casi di aggregazioni di entità che a loro volta hanno una compagine mista.

Nelle Strutture di interesse per il PON, prevale la composizione mista della compagine sociale. Il carattere misto della partecipazione è proprio soprattutto dei distretti, dei poli di innovazione e di alcuni laboratori pubblico-privati. La partecipazione pubblica (generalmente al 100%) prevale invece nei CRdC e ovviamente nelle Strutture ILO.

In molti casi la compagine sociale di queste SI è piuttosto complessa, arrivando a comprendere anche oltre 50 soggetti di natura diversa, imprese, università, centri di ricerca, altre entità pubbliche o private (alcuni dei quali possono essere a loro volta delle aggregazioni).

Nei CRdC, costituiti da nodi principali e secondari, il coordinamento viene svolto dal nodo principale che svolge anche un ruolo di accentramento delle informazioni interne alla Struttura e di consolidamento dei risultati.

Nel caso dei distretti e anche dei CRdC, spesso è l'entità capofila che assume il ruolo di coordinatore, svolto anche mediante personale proprio (es. caso del distretto Etna Valley o del CRdC Impresambiente).

5.6. Modelli di business

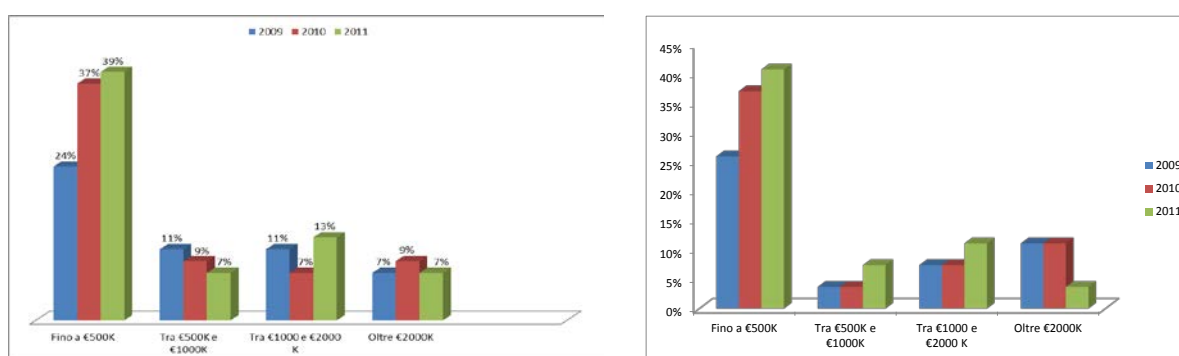
Con la sezione D1. “Dati economici e modello di business” del Questionario si è voluto esaminare principalmente la struttura economica delle entità studiate, la struttura dei costi e il modello di business (fonti di finanziamento e modalità di copertura dei costi).

Fatturato nel triennio 2009-2011

C'è da sottolineare che la domanda sull'entità del fatturato conseguito negli ultimi tre anni dalla singola SI ha avuto un alto tasso di “non risposta” (fino al 46%) e dunque le indicazioni che vengono di seguito fornite devono essere valutate alla luce di questo dato di partenza (sono solo 29 le SI rispondenti).

Dai dati emerge che prevalgono le SI con un fatturato fino a 500K euro e che questa tipologia di Struttura è cresciuta nel triennio (si passa da 13 strutture nel 2009 a 21 nel 2011). Sono molto poche le Strutture con fatturato oltre i 2 mln euro (4 SI).

Figura 30– Classi di fatturato delle SI del campione completo e del campione ristretto (PON)



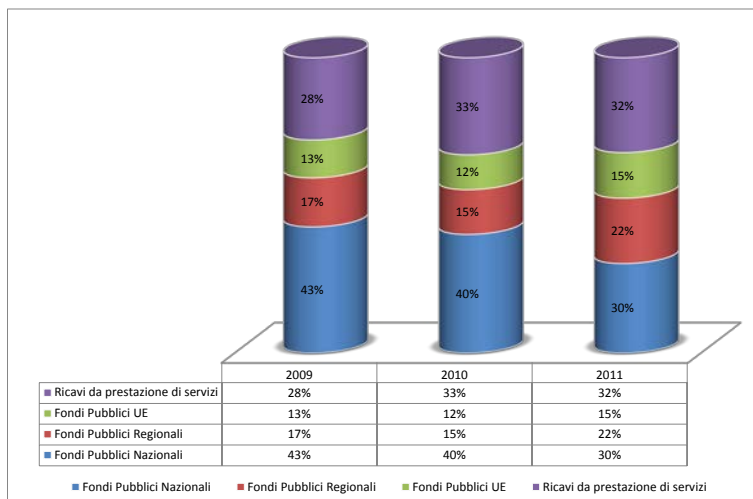
Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d'Indagine

I dati mostrano una prevalenza di Strutture che hanno una dimensione economica piuttosto modesta. Inoltre, non si registra un'evoluzione particolare nel triennio, a parte per le strutture della classe di fatturato fino a 500K, segno che non c'è una dinamicità in questo senso e le Strutture non mostrano una crescita economica evidente nel tempo.

Composizione del fatturato nel triennio 2009-2011

Facendo un'analisi della composizione media del fatturato delle SI negli ultimi tre anni, si registra una prevalenza della componente “Fondi pubblici” rispetto alle altre tipologie di ricavi, seguita dalla componente “ricavi da servizi” e poi da “fondi pubblici regionali” e “fondi UE”. C'è da notare come nel triennio i “ricavi da servizi” abbiano comunque fatto registrare in media un incremento (dal 28% al 32%), mentre sono diminuiti significativamente i “fondi pubblici nazionali” a favore di quelli di origine regionale che aumentano dal 17% al 22% nei tre anni. Basso risulta il livello di fatturato da iniziative europee (15%), segnale questo di una scarsa partecipazione agli schemi di finanziamento europei o a un basso tasso di successo, che ha avuto comunque una piccola accelerazione nel triennio considerato (+ 5 punti percentuali).

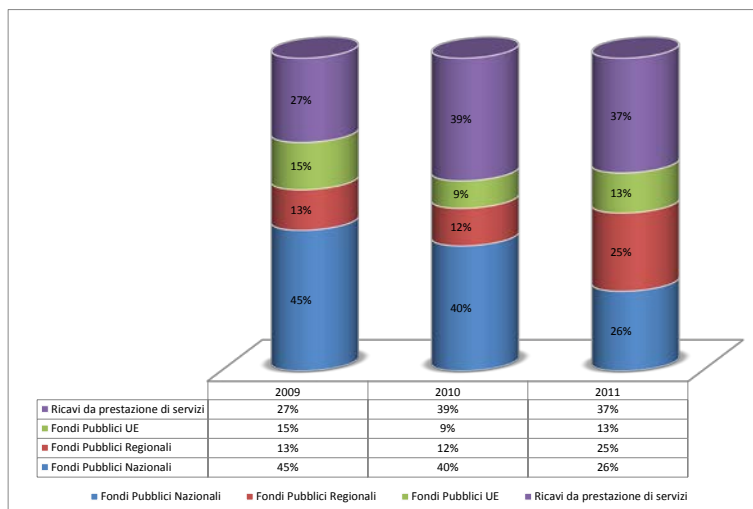
Figura 31 – Composizione del fatturato medio nel triennio 2009-2011 (campione completo)



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d’Indagine

Passando all’analisi del campione ristretto delle SI di interesse per il PON, emerge un dato interessante relativamente ai ricavi da servizi che hanno percentuali più alte rispetto al campione completo e in significativa crescita nel triennio. Questo è evidentemente il segnale che **il modello di business** di queste Strutture **si sta spostando** nel tempo da uno schema in cui prevalgono gli incentivi di carattere pubblico nazionale, **a un modello basato maggiormente su una auto-sostenibilità mediante la vendita di servizi**. Rimane comunque il dato dell’incidenza dei fondi regionali che nel triennio ha subito un incremento, andando probabilmente a sostituire in parte i contributi di origine nazionale.

Figura 32– Composizione del fatturato medio nel triennio 2009-2011 (campione ristretto)



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d’Indagine

Da notare, in questo caso, la riduzione dell’incidenza dei fondi comunitari che nel triennio subiscono una forte flessione e poi una ripresa ma attestandosi a un livello comunque più basso rispetto all’anno di partenza.

Da notare che nel triennio 2009-2011 si registra un dato particolarmente preoccupante: il fatturato totale delle Strutture del campione completo che hanno fornito dati per il triennio, mostra un decremento dell’11,7% da 29,899 mln a 26,339 mln (vedi tabella 10).

Tabella 10 – Fatturato totale delle STRUTTURE del campione completo

Cod.STR	2009	2010	2011
PST01CP	1.162.122	872.156	916.716
PST02CL	653.317	898.128	385.475
PST03SI	899.404	855.814	1.044.443
PIN01CL	156.541	99.232	210.027
CRC01CP	2.090.876	2.902.110	2.386.961
CRC02CP	255.264	317.200	408.491
CRC03CP	717.626	277.911	215.340
CRC04CP	1.440.915	1.226.917	1.241.721
CRC05CP	74.688	42.871	128.268
CRC06CP	86.614	58.050	94.171
AST01CP	1.310.564	1.149.965	1.229.762
AST02SI	568.800	433.966	472.786
LAB03CP	2.600.000	3.500.000	2.000.000
DTE01PU	6.734.510	839.711	703.819
DTE02PU	17.000	125.223	310.000
DTE03PU	383.083	452.281	444.982
DTE04CP	3.284.116	2.156.257	1.814.482
AST03CP	1.820.601	2.911.305	2.557.702
ILO08PU	118.000	158.600	190.450
LAB04PU	100.000	150.000	150.000
DTE07CL	156.541	99.232	210.027
LAB07CP	2.000.000	5.000.000	6.000.000
CRC08CP	404.250	309.217	516.373
CRC07CL	1.117.241	431.917	723.282
LAB06SI	700.000	1.300.000	50.000
CRC09CP	291.184	398.656	403.285
AST04CP	213.292	165.152	229.745
PST05PU	524.054	868.303	1.101.516
CRC10PU	18.750	160.997	199.749
Totale Fatturato in €	29.899.353	28.161.171	26.339.573

Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d'Indagine

La stessa elaborazione per le Strutture del campione ristretto mostra un decremento del 25,2% da 17,385 mln a 13,006 mln (vedi Tabella 11).

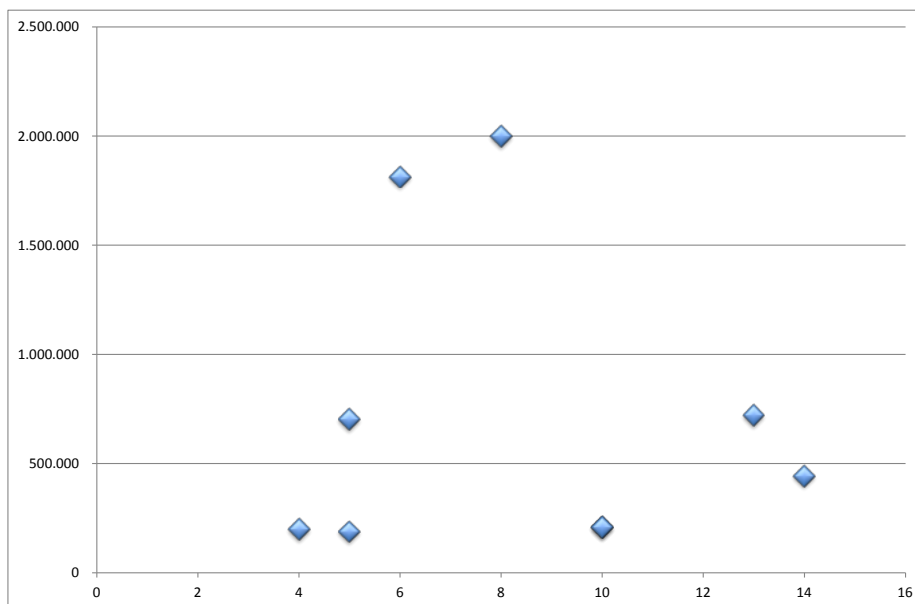
Tabella 11 - Fatturato totale delle STRUTTURE del campione ristretto

Cod.STR	€ 2.009	€ 2.010	€ 2.011
CRC07CL	€ 1.117.241	€ 431.917	€ 723.282
CRC10PU	€ 18.750	€ 160.997	€ 199.749
DTE01PU	€ 6.734.510	€ 839.711	€ 703.819
DTE02PU	€ 17.000	€ 125.223	€ 310.000
DTE03PU	€ 383.083	€ 452.281	€ 444.982
DTE04CP	€ 3.284.116	€ 2.156.257	€ 1.814.482
DTE07CL	€ 156.541	€ 99.232	€ 210.027
ILO08PU	€ 118.000	€ 158.600	€ 190.450
LAB03CP	€ 2.600.000	€ 3.500.000	€ 2.000.000
LAB04PU	€ 100.000	€ 150.000	€ 150.000
LAB06SI	€ 700.000	€ 1.300.000	€ 50.000
LAB07CP	€ 2.000.000	€ 5.000.000	€ 6.000.000
PIN01CL	€ 156.541	€ 99.232	€ 210.027
Totale somme fatturato in €	€ 17.385.782	€ 14.473.450	€ 13.006.818

Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d'Indagine

L'analisi delle informazioni disponibili allo stato attuale relative al campione ristretto mostra una media di 8 dipendenti per ciascuna Struttura e un fatturato medio pro-capite di 86.600 euro. Il numero maggiore dei dipendenti sono distribuiti nelle Strutture il cui fatturato è al di sotto del milione di euro (vedi Figura 33, ancora in corso di elaborazione).

Figura 33 – Distribuzione dipendenti e fatturato nel campione ristretto



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d'Indagine

Struttura dei costi

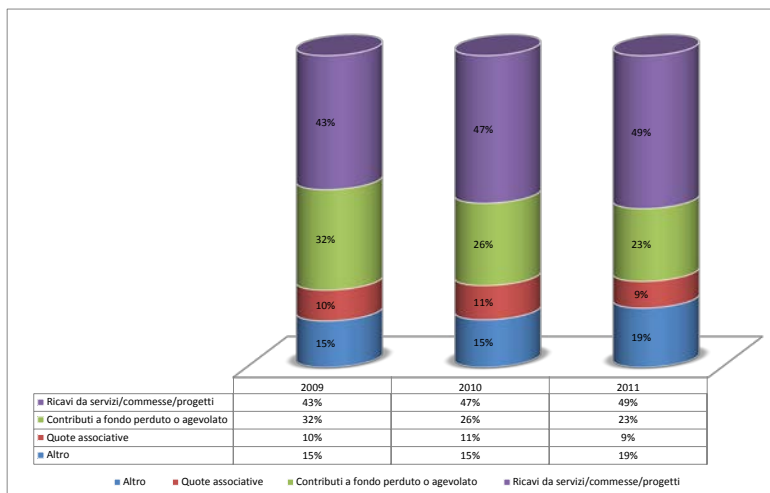
Con riferimento alla struttura dei costi, nel 58% dei casi (sulle 38 SI rispondenti) i costi del personale sono superiori al 50% fatto 100 i costi totali. Sulle 38 SI, 23 dichiarano costi per servizi esterni. In 15 casi su 38 tali costi sono superiori al 20% del totale dei costi, il che evidenzia un peso abbastanza forte di questa componente e delinea una scarsa autonomia operativa delle SI che evidentemente si rivolgono a entità esterne per una serie di servizi.

Le risposte fornite a questa domanda sulla struttura dei costi, tuttavia, non sono esaurienti e in alcuni casi richiedono chiarimenti e approfondimenti che saranno oggetto del lavoro nella fase successiva del Servizio di valutazione, essendo ritenuta in questo caso opportuna dal Gruppo di lavoro un'interazione diretta con la Struttura.

Fonti di finanziamento e copertura dei costi

L’analisi delle fonti di copertura dei costi delle Strutture del campione completo fa emergere un dato interessante in quanto prevalgono i ricavi da servizi, commesse o progetti, seguiti da contributi a fondo perduto e poi da quote associative.

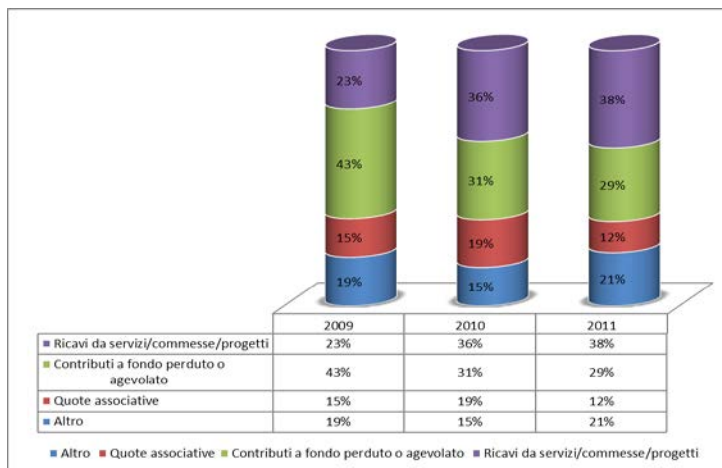
Figura 34– Copertura dei costi nel triennio 2009-2011 (campione completo)



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d’Indagine

Nel caso delle Strutture di interesse del PON, invece prevalgono i contributi a fondo perduto che però nel triennio decrescono significativamente a favore dei ricavi da servizi/commesse e o progetti che crescono di circa 15 punti in tre anni. Va specificato che nella voce “Altro” sono da ricomprendersi i contributi dei soci.

Figura 35– Copertura dei costi nel triennio 2009-2011 (campione ristretto)

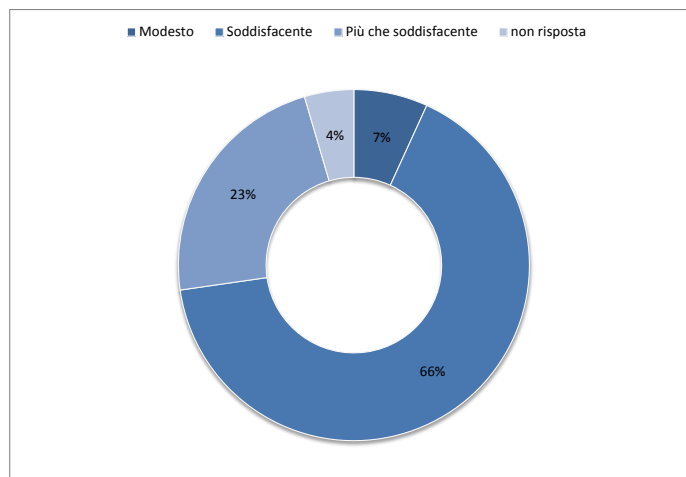


Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d’Indagine

Pianificazione strategica e grado di implementazione

L’82% delle SI del campione completo dichiara di aver formulato un piano strategico che secondo le stesse strutture è stato perseguito in modo soddisfacente nel 66% dei casi, più che soddisfacente nel 23% dei casi e solo nel 7% dei casi in modo modesto.

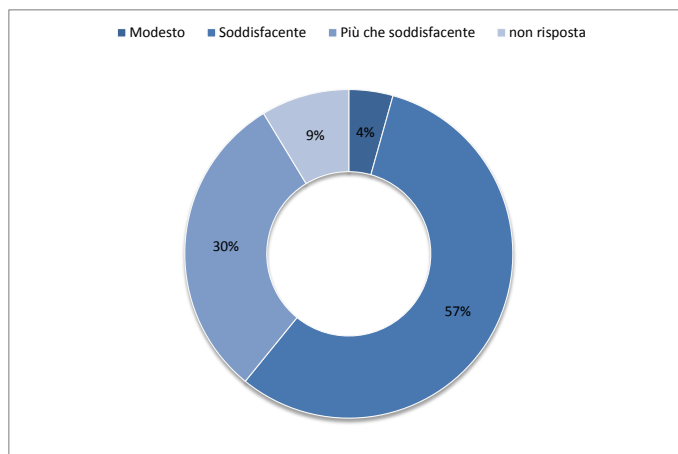
Figura 36– Grado di perseguimento del piano strategico (campione completo)



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d’Indagine

Nel campione ristretto delle Strutture di interesse per il PON, l’85% delle SI dichiara di aver elaborato e attuato un piano strategico con un livello di perseguimento soddisfacente nel 57% dei casi, più che soddisfacente nel 30 % dei casi e modesto nel 4% dei casi.

Figura 37– Grado di perseguimento del piano strategico (campione ristretto)



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d’Indagine

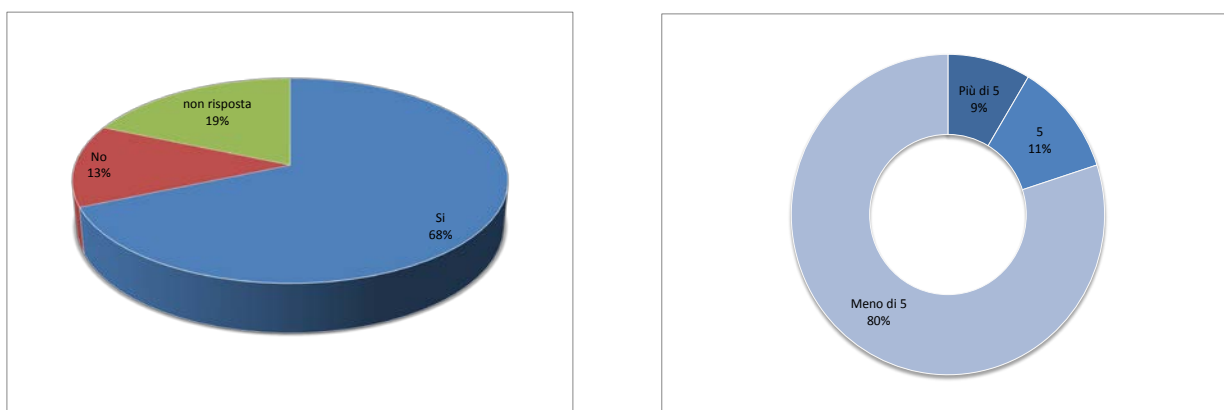
4.7. Modelli di Collaborazione e Partnership

Si è poi analizzata l’attitudine delle SI ad instaurare rapporti di collaborazione e partnership con altre Strutture operanti nel contesto di riferimento o in altri territori a livello nazionale e internazionale, per misurare la **capacità di interazione** delle Strutture, l’**orientamento al networking** e l’apertura a **forme di collaborazione** e **schemi di cooperazione**. Obiettivo dell’analisi è stato quello di verificare il rapporto delle SI con il territorio di appartenenza e la partecipazione a reti e iniziative di cooperazione a livello nazionale e internazionale. Sono stati pertanto posti quesiti sulla modalità di interazione e interfacciamento di ciascuna Struttura con altre entità sul territorio (rapporti consolidati, collaborazioni strutturate o interfacciamenti occasionali), sul grado di coinvolgimento in reti nazionali e internazionali, sulla creazione di “gemellaggi”/forme di collaborazione e scambi con altri territori e strutture con più esperienza nel campo dell’intermediazione per l’innovazione. Di seguito vengono illustrati sinteticamente i risultati emersi rispetto a questo aspetto.

Partecipazione a Reti

Il 68% delle SI nel campione completo dichiara di partecipare a reti che, nell’80% dei casi, sono un numero fino a 5, mentre per il 9% sono più di 5. Il dato mostra un livello di apertura delle Strutture abbastanza significativo e un’attitudine positiva all’interazione e all’interscambio.

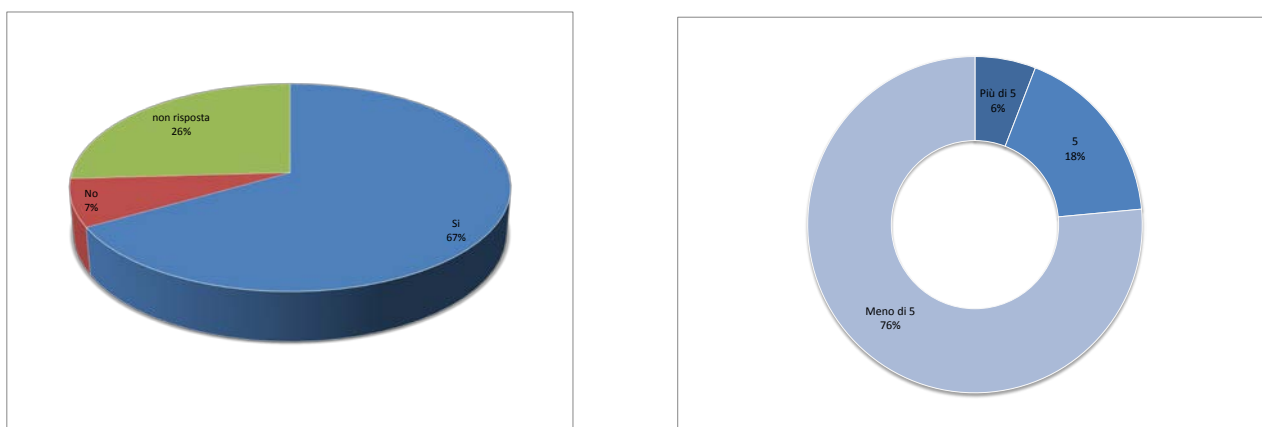
Figura 38– Partecipazione a reti delle SI del campione completo



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d’Indagine

Nel campione ristretto, il grado di partecipazione riflette in linea di massima quello del campione completo, anche se il tasso di “non partecipazione” è pari a circa la metà (7% contro il 13%), ma per esprimere un giudizio complessivo sul grado di apertura andrebbe meglio compreso il significato della non risposta che, nel campione ristretto, è più elevato.

Figura 39– Partecipazione a reti delle SI del campione ristretto



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d’Indagine

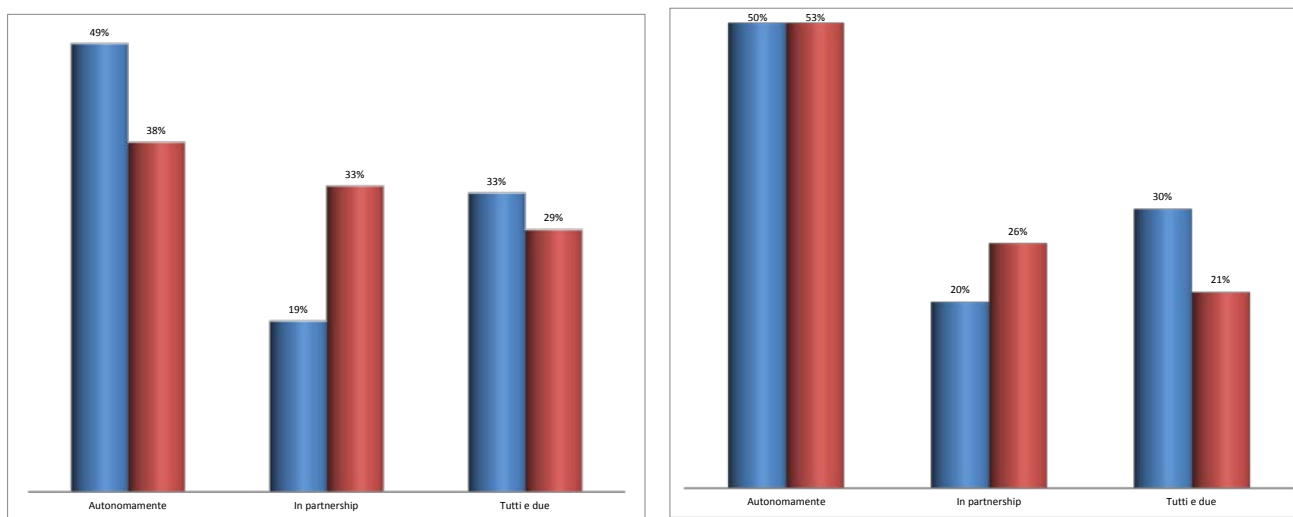
La partecipazione riguarda principalmente reti a livello nazionale, mentre risulta scarsa la partecipazione a reti costituite nell'area dell'Unione Europea o che coinvolgono entità anche in territori extra-UE.

Questa è senz'altro un'indicazione interessante rispetto al tema dell'internazionalizzazione delle Strutture analizzate che, alla luce di questi dati, risulta ancora abbastanza modesto, seppur con esempi interessanti che verranno illustrati successivamente.

Forme di collaborazione nell'erogazione dei servizi

Nella verifica del modello di erogazione dei servizi, si registra una maggiore indipendenza nell'erogazione dei servizi informativi in entrambi i campioni (circa il 50% delle SI in entrambi i campioni dichiara infatti di offrire i servizi informativi autonomamente). Per i servizi qualificati invece, pur prevalendo l'erogazione in autonomia, si fa maggiormente ricorso a un modello di fornitura in partnership con altre Strutture che svolgono la stessa missione o con altre entità operanti sul territorio. Per circa il 30% delle Strutture invece l'erogazione dei servizi informativi avviene in modalità mista (autonomamente o in partnership), mentre per quelli qualificati la percentuale varia dal 21 al 29%.

Figura 40– Partecipazione a reti delle SI del campione completo e ristretto



Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d'Indagine

Passando all'analisi dell'intensità di collaborazione delle Strutture con altre entità sul territorio si registra una collaborazione molto frequente delle SI con Università (nel 98% dei casi del campione completo), centri di ricerca (89%), con Parchi Scientifici e Altri centri per l'innovazione (55%).

Tabella 12– Intensità di collaborazione delle SI con altre strutture (campione completo)

Intensità di collaborazione	Università	Centri di Ricerca	Parchi Scientifici e Tecnologici	Incubatori	Altri centri per l'innovazione	CCIAA	Associazioni imprenditoriali	Business Angels	Società private specializzate in servizi all'innovazione	Altro
Molto Frequente (5-7)	98%	89%	55%	36%	55%	23%	43%	13%	36%	11%
Mediamente Frequente(3-4)	2%	4%	15%	9%	15%	28%	30%	9%	23%	0%
Poco Frequente (1-2)	0%	2%	15%	21%	11%	30%	13%	43%	28%	6%

Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d'Indagine

Nel campione ristretto la collaborazione risulta ulteriormente accentuata con Università e Centri di Ricerca.

Tabella 13– Intensità di collaborazione delle SI con altre strutture (campione ristretto)

	Università	Centri di Ricerca	Parchi Scientifici e Tecnologici	Incubatori	Altri centri per l'innovazione	CCIAA	Associazioni imprenditoriali	Business Angels	Società private specializzate in servizi all'innovazione	Altro
Molto Frequente (5-7)	100%	100%	55%	36%	55%	14%	32%	0%	36%	9%
Mediamente Frequente(3-4)	0%	0%	14%	9%	14%	23%	41%	9%	18%	0%
Poco Frequente (1-2)	0%	0%	14%	23%	14%	41%	14%	50%	36%	14%

Fonte: INNOVA – Elaborazione dati Questionario d'Indagine

Nell'ambito delle collaborazioni e interazioni con altre entità, è stato verificata anche l'attivazione di "gemellaggi" o forme di cooperazione particolari.

Nel campione completo, il 37% delle Strutture ha risposto positivamente citando tra le forme di collaborazione convenzioni, protocolli d'intesa anche a livello internazionale, accordi di collaborazione, network di relazioni. Nel 45% dei casi si tratta di accordi e collaborazioni su scala internazionale, anche extra-UE.

Nell'ambito del campione ristretto, la percentuale di risposte positive scende al 33%.

Sistemi di valutazione interna

L'ultima sezione del questionario prevedeva quesiti per verificare se e con quali modalità le SI adottano sistemi interni di valutazione della performance e se l'attività viene svolta sulla base di obiettivi misurabili mediante parametri e indicatori quali-quantitativi pre-definiti.

Sul campione completo solo il 25% delle SI, in ottemperanza ai principi della trasparenza, dichiara di redigere report, oltre ai bilanci tradizionali, per illustrare agli stakeholder le attività e gli obiettivi raggiunti. Solo 4 SI su 54 (2 su 27 nel campione ristretto) dichiarano di redigere un bilancio sociale. Negli altri casi l'attività di reporting viene svolta mediante l'elaborazione di relazioni presentate periodicamente agli organi sociali, realizzazione di schede o video progettuali per evidenziare i risultati delle principali iniziative attuate, la redazione di piani annuali o triennali di verifica ex-post.

Tra le Strutture del campione ristretto la percentuale scende al 18,5%.

Con riferimento invece all'adozione di un sistema di valutazione interno della performance, solo il 33% delle SI nel campione completo, e il 22% nel campione ristretto, dichiarano di adottare degli schemi e strumenti con questa finalità. Tuttavia dall'analisi puntuale degli strumenti, emerge che questo intervento valutativo viene ancora interpretato in misura riduttiva come rispetto delle norme sulla qualità e la certificazione ISO. In 6 dei 18 casi, infatti, la modalità utilizzata è correlata alla valutazione dell'attività in linea con il Sistema di Qualità aziendale.

Solo in 2 casi vengono citati metodi di confronto con la domanda (questionari, workshop tematici) per rilevare il grado di soddisfazione delle aspettative da parte dei beneficiari mediante l'offerta dei servizi.

Le risultanze di cui sopra sono un chiaro segnale che l'attività delle SI, nella maggior parte dei casi, non viene ancora svolta seguendo una logica di risultato con un monitoraggio costante del livello di raggiungimento degli obiettivi preposti e la definizione puntuale di indicatori per la misurazione della performance.

6. Prime risultanze dell'analisi della performance

La finalità di un processo valutativo degli interventi e delle politiche di investimento è generalmente quella di identificare i legami funzionali tra gli aspetti preesistenti nel contesto in cui si è inserita l'azione programmata e le modificazioni intervenute sugli stessi aspetti nel corso o a valle degli interventi operati. La valutazione, dunque, si sostanzia in un processo di determinazione dei risultati ottenuti con una specifica azione intrapresa per raggiungere un obiettivo avente un valore. Più specificamente l'esercizio di valutazione tende a studiare le conseguenze, gli effetti, previsti e non, desiderabili e non, delle iniziative attivate per ottenere l'obiettivo e il cambiamento programmati. In particolare, la ricerca valutativa deve rispondere alla domanda "quanto efficace è/è stato il programma nel raggiungere i suoi obiettivi? L'obiettivo è quindi quello di stabilire l'efficacia di un programma, di una iniziativa, verificare cioè se l'intervento effettuato ha prodotto gli effetti attesi.

Il momento cruciale della valutazione è dunque quello della identificazione dei risultati, della verifica della loro corrispondenza con gli obiettivi prefissati e della loro coerenza con le scelte di valore che hanno ispirato il programma di azione. Da tale verifica possono derivare (o dovrebbero derivare) indicazioni per successivi programmi, per una ridefinizione delle scelte di valore e, conseguentemente, degli obiettivi.

Questo tipo di valutazione generalmente non è mai un processo singolo ma è il risultato di una serie di valutazioni più specifiche e mirate che, insieme, definiscono la qualità di una performance, ovvero, la qualità, l'efficacia di un'azione.

E' su questa logica che è stato incentrato il lavoro svolto con il Servizio di Valutazione del quale qui si riporta, che vuole essere un contributo ad un più ampio quadro valutativo atto a verificare l'efficacia delle iniziative promosse nell'ambito della programmazione PON, relativamente al tema della promozione di entità che agiscono da interfaccia tra mondo della ricerca e imprese, al fine di estrapolare riflessioni e considerazioni utili alla definizione di interventi futuri in questo ambito, ispirati a un principio di azione migliorativa e di efficacia crescente.

Come già illustrato nel Disegno di Valutazione e nella prima sezione del presente Rapporto, obiettivo del Servizio di Valutazione qui riportato è quello di delineare un quadro conoscitivo delle Strutture di Interfaccia che operano nelle Regioni Convergenza, in particolare le iniziative che sono state promosse nell'ambito della programmazione PON, e analizzare la loro azione in termini di efficacia rispetto agli obiettivi per i quali sono state attuate.

Studiare il grado di efficacia dell'azione di queste Strutture implica la valutazione di alcuni aspetti che le contraddistinguono e, principalmente, della loro capacità di:

- agire sulla **domanda/offerta** di innovazione del sistema nel quale operano
- attivare processi di **aggregazione tematica dei bisogni** per far emergere la domanda di innovazione
- incidere sulla **performance innovativa** dei settori prevalenti sul territorio di appartenenza
- qualificare **professionalmente** l'azione di **intermediazione** tra ricerca e impresa
- favorire processi incrementali di acquisizione di **competenze locali**
- svolgere un ruolo di **technology watch** per la diffusione della conoscenza e la valorizzazione dei risultati della ricerca in risposta a una domanda e a un fabbisogno tecnologico espresso dal tessuto locale
- attivare sistemi di **segnalazione** diretta di **competenze specialistiche, tecnologie disponibili, risorse umane** di potenziale interesse per le imprese
- creare **sistemi di interazione locale** a supporto di una progettazione collettiva e collaborativa per l'innovazione e il trasferimento tecnologico
- produrre **ritorni economici** per il sistema delle imprese locali

- creare **impatto su fattori abilitanti** dello sviluppo quali la formazione, l'occupazione, l'avanzamento tecnologico
- promuovere **partenariati e reti locali**, azioni di **cooperazione tecnologica**, **scambi di know-how** tra gli enti di ricerca e attori industriali attivi sul territorio.

L'analisi della performance si traduce pertanto nella risultante di un insieme di elementi, un **mix di fattori**, misurabili mediante una griglia di indicatori opportunamente definiti e selezionati.

I fattori che sono stati presi in considerazione dal Gruppo di Lavoro possono essere raggruppati nelle seguenti **macro-categorie**:

- *fattori localizzativi*, l'inserimento della Struttura in un contesto territoriale più o meno dinamico, a forte o debole densità imprenditoriale, geograficamente ed economicamente "attrezzato" (settori innovativi o settori tradizionali/maturi predisposti all'innovazione, presenza o meno di imprese che investono in R&S) con buona concentrazione di strutture che operano nel campo della ricerca e che creano know-how e conoscenza, ecc.
- *fattori strutturali*, la Struttura opera attraverso un'organizzazione adeguata, con una chiara definizione dei ruoli e delle funzioni, una *governance* efficace, con procedure e regole ben definite, assicurando il coordinamento tra le entità che ne fanno parte, soprattutto per le Strutture complesse;
- *fattori strategici*, la Struttura ha disponibilità di risorse umane e finanziarie adeguate, ha una conoscenza approfondita del territorio di riferimento (soprattutto in termini di domanda e offerta di ricerca e innovazione tecnologica), persegue un programma di sviluppo chiaro e di ampio respiro con attenzione allo sviluppo locale in una visione internazionale;
- *fattori relazionali*, la Struttura ha una capacità di integrazione al suo interno tra le entità che ne fanno parte e con soggetti esterni presenti sul territorio (ricerca, università, imprese, altri attori); è in grado inoltre di interagire e creare relazioni con i poteri amministrativi locali, con enti finanziari e altri enti locali, alimentando un network relazionale a livello sia formale che informale;
- *fattori professionali*, la Struttura dispone di personale qualificato e specializzato, motivato e dedicato, in possesso delle competenze necessarie a garantire un livello adeguato della qualità dei servizi;
- *fattori di sostegno finanziario*, la Struttura è in grado di attirare strumenti finanziari idonei a supportare gli investimenti interni e gli interventi pianificati e a sostenere la sua crescita nel medio-lungo termine, anche mediante l'intervento di investitori esterni (capacità di attrazione di capitali).

Ciascuna delle sopra elencate macro-categorie è stata esplicitata e articolata in parametri di valutazione rispetto ai quali sono state misurate le Strutture di Interfaccia selezionate.

La Tabella 15 mostra i parametri scelti in relazione alle categorie di fattori.

L'abitudine nelle analisi valutative a misurare e quantificare, preferendo gli aspetti quantitativi e numerici a quelli qualitativi, conduce spesso ad ignorare i limiti della quantificazione, nella erronea convinzione che quest'ultima aumenti l'obiettività dei dati. Va sottolineato però che la stima, la valorizzazione della performance raggiunta da un'entità che opera su un territorio, non è così immediata e agevole guardando solo ad aspetti quantitativi. I risultati derivanti dalla presenza e dall'azione di una struttura a favore della competitività territoriale non sono oggetto di facile misurazione, sia che si prenda come destinatario il territorio nel suo insieme, sia che si consideri una singola entità imprenditoriale in questo localizzata e che abbia beneficiato dell'azione della Struttura.

Nel caso di Strutture, come quelle oggetto del Servizio di Valutazione, che per loro natura assicurano funzioni, svolgono attività e offrono servizi non sempre facilmente quantificabili in modo preciso, questo esercizio di misurazione risulta molto complesso, specialmente se si tiene conto della rete di

interdipendenze nella quale le strutture sono inserite e del metro temporale con cui valutare i risultati, che non è sempre quello di breve periodo.

Nel caso specifico del presente esercizio di valutazione, tenendo in considerazione quanto sopra esposto, nonché l'eterogeneità del campione di Strutture selezionato e la natura delle informazioni fin qui raccolte, è stato ritenuto opportuno affiancare ad un'analisi dei dati numerici, un approfondimento qualitativo che verrà di seguito illustrato. Ciò implica che alcuni parametri, tra quelli sotto elencati, non sono stati valutati necessariamente in base a indicatori numerici, ma sono stati analizzati mediante considerazioni e riflessioni di natura qualitativa sulle indicazioni fornite in risposta a quesiti posti dal Gruppo di Lavoro ai referenti intervistati. Questo ha consentito di meglio rappresentare l'esito della consultazione anche nella prima fase di indagine, finalizzata a raccogliere, mediante il Questionario, dati di primo livello e dunque prevalentemente quantitativi.

Tabella 14 - Macro-categorie di fattori e parametri di valutazione

Fattori di valutazione	Parametri di valutazione
Localizzativi	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Specializzazione settoriale, tecnologica e nei servizi ✚ Rapporto con il territorio
Strategici	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Chiarezza ed efficacia della <i>mission</i> e della <i>vision</i> ✚ Capacità di interpretare le esigenze della domanda/adeguare l'offerta di servizi ✚ Orientamento agli obiettivi e ai risultati
Strutturali	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Adeguatezza della struttura organizzativa e <i>governance</i> ✚ Autonomia di programmazione ed operativa
Professionali	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Competenze e multidisciplinarietà
Relazionali	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Orientamento/vocazione alla cooperazione e al networking
Fattori di sostegno finanziario	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Utilizzo efficiente delle risorse e dei fondi

L'esercizio che è stato fin qui svolto, e l'analisi condotta, ha consentito di raccogliere un primo gruppo di dati e informazioni dalle Strutture che hanno partecipato all'analisi *field* che sono state elaborate in via preliminare. Questo processo di acquisizione ed elaborazione dei dati non può ritenersi esaurito per diverse ragioni:

- alcuni questionari sono ancora in fase di compilazione da parte di alcune Strutture
- a seguito dell'elaborazione e comparazione dei dati sono emerse esigenze di ulteriori chiarimenti e approfondimenti su alcuni temi specifici, che potrebbero richiedere altre interviste di primo livello
- non sono ancora state svolte le interviste di secondo livello, previste nel Disegno di Valutazione, che andrebbero ad integrare le prime risultanze con ulteriori dati e informazioni quali-quantitativi.

Lo slittamento dei tempi di risposta da parte delle Strutture e la lunga fase di raccolta dei dati preliminari, ha comportato uno spostamento in avanti di alcune attività, e principalmente delle interviste di secondo livello a una serie di Strutture selezionate. Questo ha avuto un impatto sull'analisi di seguito riportata, che deve essere interpretata come una illustrazione preliminare delle risultanze dell'analisi della performance, che verrà integrata e completata nella seconda fase di indagine e riportata nella sua versione definitiva nel Rapporto Finale in consegna nel mese di marzo 2013.

Lo svolgimento delle attività sopra elencate nella fase successiva dell'indagine, infatti, consentirà al Gruppo di Lavoro di completare il processo di acquisizione dei dati e degli input dalle Strutture e di capitalizzare le informazioni raccolte e gli ulteriori dati più approfonditi e strategici in un quadro complessivo definitivo.

Di seguito vengono illustrati gli aspetti che sono emersi in questa prima fase di indagine, a seguito dell'elaborazione e comparazione dei dati raccolti. Si tratta di prime risultanze che saranno oggetto di ulteriori approfondimenti e verifiche, ma che già delineano una prima fotografia delle Strutture analizzate.

Le osservazioni vengono fatte in relazione ai parametri prescelti per la valutazione (inseriti nella tabella precedente seppur in un ordine differente per seguire un approccio logico e consequenziale nell'illustrazione dei dati) e facendo riferimento a dati quantitativi ed elementi qualitativi forniti nella precedente sezione.

Chiarezza ed efficacia della *mission* e della *vision*

Le Strutture analizzate sono nate per sperimentare **scambi e sinergie tra sistemi tradizionalmente sconnessi** come quello della ricerca, dell'industria e, della finanza e dell'amministrazione locale. Si tratta di iniziative promosse al fine di favorire il **coinvolgimento attivo delle forze tecnologiche, produttive e culturali interessate allo sviluppo del territorio**. Tali forze interagiscono in un processo sinergico e coordinato, all'interno del quale le Strutture di Interfaccia possono svolgere un ruolo determinante e divenire uno strumento efficace di promozione dell'innovazione, favorendo la creazione di nuove attività sia di produzione che di servizio e lo sviluppo di servizi tecnici per l'impresa, rivitalizzando le attività produttive di tipo tradizionale, richiamando iniziative ad alto contenuto tecnologico, contribuendo ad un aumento di occupazione qualificata.

Le Strutture che hanno partecipato all'analisi *field* sono nella maggior parte dei casi aggregazioni di entità, sistemi a loro volta più o meno complessi che, in quanto tali, hanno un potenziale nella creazione di una **"rete economica e sociale"**, sia all'interno della Struttura, sia all'esterno nel territorio di appartenenza, entrambe funzionali a uno sviluppo locale sistemico. Si tratta pertanto di organizzazioni che possono supportare e trasformare le relazioni tra attori eterogenei del territorio in reti o sistemi di innovazione. E' evidente che ci si riferisce a effetti e impatti non perseguibili nel breve termine, ma che si debba necessariamente valutare il potenziale delle Strutture in una **prospettiva di medio-lungo termine**.

Tali obiettivi sono stati chiaramente esplicitati nei bandi che hanno dato origine ad alcune delle Strutture di cui si parla (soprattutto distretti, poli di innovazione), così come è stato fissato un orizzonte temporale che prevede il consolidamento delle Strutture in un medio-lungo termine.

In alcuni casi emerge un ruolo centrale della Struttura nel contesto di riferimento, con effetti trainanti su iniziative indotte più o meno direttamente (es. caso del distretto IMAST e altre iniziative sorte nel contesto campano intorno al focus tecnologico dei materiali avanzati, o quello della concentrazione di iniziative nel settore della logistica e delle tecnologie ICT sul territorio calabrese che ha portato a creare un'aggregazione di molteplici soggetti e azioni in questo ambito), in altri casi l'esperienza ancora troppo giovane di alcune Strutture, un contesto locale non ancora maturo o la necessità di focalizzare meglio l'approccio strategico di sistema, non hanno ancora prodotto l'effetto "mobilitante" atteso. E' per questi motivi che, quando ad essere analizzato è l'impatto strategico sul territorio, la valutazione deve necessariamente considerare un arco temporale di medio-lungo termine.

La *mission* delle Strutture di Interfaccia è spesso variamente definita focalizzando ora più sul ruolo di intermediari della conoscenza, e dunque di facilitatori di processi di valorizzazione dei risultati della ricerca e di trasferimento di conoscenze e tecnologie, ora più sul ruolo di "connettori" all'interno di un sistema complesso per favorire scambi e interrelazioni. Si tratta senza dubbio di un ruolo che può assumere diverse sfaccettature ed è difficile ipotizzare l'esistenza di una sola categoria di operatori che possa autonomamente attivare dinamiche significative nel sistema, data anche la complementarietà dei vari agenti istituzionali, finanziari, industriali, tecnico-scientifici e politici esistenti e interessati al suo sviluppo.

E' quindi naturale pensare a una molteplicità di attori che possano svolgere questo ruolo. Tuttavia, il rischio che, proprio in virtù di questa natura multifunzionale, si crei una sovrapposizione tra categorie di attori, e anche tra attori di una stessa categoria, è abbastanza elevato.

Quello emerso dallo studio fin qui condotto è un quadro nel quale sono presenti **diverse tipologie di attori** che, seppur nati a partire da esigenze diverse con obiettivi e intenti differenti, finiscono per intervenire in molti casi nello stesso raggio di azione, dando luogo ad un'attività convergente ad **alto rischio di sovrapposizione**. Questo, soprattutto in relazione ad una specializzazione spesso poco accentuata, come vedremo in seguito. Nonostante, dunque, sia stato fatto dal Gruppo di Lavoro un tentativo di posizionamento delle Strutture rispetto agli anelli specifici della filiera dell'innovazione, nella maggior parte dei casi è difficile circoscrivere il ruolo delle stesse rispetto all'ampia gamma di servizi offerti e alla limitata focalizzazione. Il quadro, a livello di ciascuna regione, si presenta piuttosto "affollato" da una **molteplicità di Strutture**, a volte **sottodimensionate**, e tra le quali non viene attuato un **coordinamento** efficace. Al momento non risultano azioni di sistema che creino collegamenti e interazioni pianificate tra le Strutture analizzate.

L'intervento multifunzionale delle Strutture sul territorio è anche legato alla **natura aggregata** che le caratterizza. La presenza all'interno dell'entità di diverse tipologie di attori è spesso un **freno alla verticalizzazione degli obiettivi e dell'azione**.

Se dunque il punto di partenza, con i bandi che hanno contribuito a istituire le entità studiate, ha tracciato delle linee e degli ambiti di intervento ben definiti, nella implementazione e fase attuativa questi interventi rischiano di sovrapporsi e di perdere parte del focus di azione, se non si persegue compiutamente la missione originariamente delineata e si espande il raggio di azione.

Un'ultima considerazione sull'aspetto della *mission* e della *vision* riguarda l'impostazione strategica e operativa dei gestori/componenti delle Strutture, che sembrano privilegiare una "**logica di progetto**" piuttosto che una "logica di sistema", nel senso che la definizione e l'attuazione del programma avvengono seguendo il percorso del progetto che ha dato origine alla Struttura, piuttosto che definire e perseguire un disegno strategico di impatto di più ampio respiro in una prospettiva temporale di medio-lungo termine.

Specializzazione settoriale, tecnologica e nei servizi

Dall'analisi dei dati forniti dalle Strutture non emerge una marcata specializzazione sia settoriale che tecnologica. Solo il 57% delle SI analizzate indica da 1 a 3 settori di specializzazione, il resto delle Strutture si focalizza su più settori simultaneamente fino a coprire uno spettro molto ampio, soprattutto nel caso degli ILO. Anche sul piano della focalizzazione tecnologica solo il 29% delle Strutture indica una focalizzazione su 1 o 2 ambiti tecnologici specifici, mentre per le altre SI il focus tecnologico è su 3-4 settori in media. La percentuale di Strutture focalizzate sale al 44% nel campione ristretto delle SI di interesse per la programmazione PON, ma rimane comunque piuttosto bassa.

Ne emerge dunque un quadro complessivo nel quale **non prevale** un carattere di **specializzazione spinta**, nonostante per alcune categorie di Strutture le premesse avessero privilegiato una focalizzazione strategica su ambiti o filiere tecnologiche definite.

Se questo è comprensibile per alcune Strutture che hanno per loro natura un ruolo più orizzontale (vedi gli ILO o i PST), è un dato che richiede senz'altro un opportuno approfondimento e una più attenta valutazione, contrapposta alla strategia prescelta e ai risultati raggiunti, per altre Strutture che sono state concepite con un focus più verticale.

La specializzazione non è senz'altro di tipo settoriale (anche nel caso dei distretti tecnologici, che si distinguono ovviamente dai distretti industriali); è invece maggiore il focus tecnologico su tecnologie chiave abilitanti (soprattutto nel caso dei laboratori pubblico-privati).

La diversificazione riguarda anche e soprattutto la gamma dei servizi offerti. **Non c'è una specializzazione dell'offerta**, che risulta invece piuttosto diversificata per ciascuna Struttura. Dall'analisi dei dati emerge infatti che il 55% del campione delle SI offre un'ampia gamma di servizi (più di 13 differenti tipologie) e solo in due casi su 54 (si tratta di laboratori pubblico-privati) l'offerta è concentrata su un massimo di due-quattro tipologie di servizi.

La gamma di servizi risulta più ampia per gli ILO, i poli di innovazione e i PST, mentre diventa molto più circoscritta e mirata nel caso di laboratori pubblico-privati. Questo aspetto è comunque in linea con la natura delle Strutture e l'attività svolta.

La specializzazione è scarsa anche rispetto alla classe dimensionale d'impresa come target dell'attività svolta. Le imprese intercettate con i servizi hanno una classe dimensionale variabile e, pur essendo evidente una prevalenza di imprese beneficiarie di piccola dimensione, l'offerta è indirizzata indifferentemente a tutte le classi dimensionali d'impresa (con le grandi imprese intercettate maggiormente da CRdC e alcuni distretti).

Passando a trattare della tipologia di servizi offerti, come illustrato nella sezione precedente, prevalgono i **“servizi informativi”** in entrambi i campioni (completo e ristretto), seguono poi i **“servizi qualificati di supporto all'innovazione tecnologica”** tra i quali risulta essere quello più offerto il *servizio di studi di fattibilità per progetti di R&S e servizi di ricerca partner per collaborazione su progetti*.

In generale, dalle indicazioni fornite sulle attività svolte e i servizi offerti dalle SI, emerge un quadro in cui **prevale un ruolo** delle SI più **di diffusione dei risultati della ricerca o di informazioni di natura tecnologica**, più che di vera e propria intermediazione per la valorizzazione dei risultati della ricerca e per il trasferimento tecnologico. La specializzazione dell'offerta inoltre è sbilanciata su servizi di primo livello e a limitato valore aggiunto.

Una tipologia di servizio che ricorre più frequentemente nel portafoglio servizi delle Strutture analizzate dopo quelli informativi, è il servizio di **studi di fattibilità per progetti di R&S e servizi di ricerca partner per collaborazione su progetti**.

Questo servizio è anche indicato da un elevato numero di Strutture come *best practice* interna o comunque come area di buona performance.

Quello della promozione della progettualità è un chiaro obiettivo esplicitato nei bandi che hanno contribuito ad istituire alcune delle Strutture e dunque il risultato è in linea con gli obiettivi attesi. La Struttura di Interfaccia si configura come punto di incontro, di sollecitazione e di convergenza per indirizzare e favorire l'accesso delle imprese del contesto di riferimento ai programmi di cooperazione scientifica e tecnologica nazionale, regionale e internazionale.

Tuttavia sembra **riduttivo** pensare che l'attività di interfaccia e di trasferimento tecnologico si espliciti principalmente, e in via privilegiata, attraverso un mero ruolo di intermediazione tra imprese e enti di ricerca per lo sviluppo di idee progettuali o l'ingresso in partnership di ricerca nazionali e internazionali, piuttosto che tracciare un percorso di collaborazione effettiva tra queste entità al fine di favorire lo scambio di know-how e di conoscenze tecnologiche (*brokeraggio* progettuale vs. intermediazione per collaborazioni tecnologiche). Questo soprattutto laddove la logica di progetto si fermi al piano temporale di implementazione del progetto stesso, e non preveda successivi sviluppi nella collaborazione avviata con gli altri membri del consorzio.

La promozione di progetti di R&S è senz'altro un elemento importante che favorisce l'integrazione tra attori e consente di aprire prospettive di collaborazione anche in un'ottica transnazionale. Tuttavia, privilegiare la promozione e lo sviluppo di proposte progettuali e basare la valutazione delle Strutture sulle proposte progettuali promosse, appare riduttivo. Ciò che andrebbe analizzato è soprattutto la produzione di un impatto durevole sullo sviluppo e la competitività del territorio, come la creazione di start-up, il licensing out, il rafforzamento del tessuto industriale del territorio attraverso l'innovazione tecnologica e organizzativa.

E' modesto infatti anche il 28% delle SI del campione che offrono invece servizi qualificati all'innovazione quali la **gestione di proprietà intellettuale**. Pur tuttavia i dati sui servizi di facilitazione alla brevettazione suggeriscono una certa dinamicità delle SI rispetto a questa attività (il 41% delle Strutture dichiara di aver supportato la presentazione di brevetti), che conduce alla introduzione di dossier brevettuali direttamente da parte della Struttura, di enti aggregati nella Struttura o di entità esterne.

Sul fronte dei servizi per la **creazione di nuova impresa**, il dato è senz'altro più interessante: il 44% delle Strutture dichiara infatti di aver dato vita a nuove imprese. Da notare in questo ambito alcune esperienze particolarmente virtuose che stanno avendo un'evoluzione importante, riuscendo a delineare percorsi di crescita anche al di fuori del contesto puramente locale (es. caso dell'incubatore calabrese Technest).

✚ Capacità di interpretare le esigenze della domanda/adeguare l'offerta di servizi

I dati registrati nell'indagine fino a questo momento, mostrano **un'offerta sostanzialmente in linea con la richiesta di servizi** (non emerge un *gap* evidente nella rispondenza tra i servizi offerti e quelli più richiesti). Tuttavia va specificato che questo quadro emerge da una consultazione che, per il momento, ha interessato il solo lato dell'offerta e pertanto potrebbe non rispondere pienamente alla reale situazione del binomio domanda-offerta. Si tratta cioè di **un'analisi autoreferenziale** che, almeno per il momento, non trova un riscontro nella verifica sul fronte della domanda.

Il feedback dalle Strutture denota una **scarsa propensione ad effettuare una vera e propria analisi dei bisogni da soddisfare o che sono stati soddisfatti con l'erogazione dei servizi**. Non emerge chiaramente un processo di intercettazione della domanda preliminare alla definizione del portafoglio servizi, né un monitoraggio costante e una revisione del catalogo servizi in funzione di questo, seppure nella definizione della domanda siano stati citati "tavoli di confronto con gli stakeholder" nel 72% dei casi.

Si ha pertanto la percezione che si tratti più di **servizi "veicolati" dalle Strutture** verso il mercato di riferimento piuttosto che di servizi disegnati e proposti a partire da una domanda chiaramente espressa e opportunamente interpretata.

Il fatto che ci sia una rispondenza tra servizi offerti e servizi maggiormente richiesti, non è automaticamente il segnale che l'offerta risponda pienamente alla domanda. Spesso la **domanda** rimane **inespressa** di fronte ad un'offerta che non stimola la richiesta di nuovi servizi e a maggiore valore aggiunto.

Compito delle Strutture dovrebbe essere non solo quello di definire un'offerta, ma anche di **creare un contesto favorevole a un'offerta innovativa e più incisiva** rispetto al ruolo di interfaccia svolto.

Il rischio è che si tenda a modellizzare diverse strutture, candidatesi come soggetti di interrelazione tra il mondo della ricerca e quello dell'impresa, improntate a una dinamica di gestione basata sull'offerta di tecnologia e di know-how. Mentre lo sviluppo dell'innovazione richiede **l'ascolto, l'intercettazione puntuale, della domanda espressa dal mercato**. È necessario dunque rovesciare l'attuale rapporto tra domanda e offerta di innovazione, a favore della prima. Questo comporta un'azione propulsiva a partire dalla domanda di mercato per l'avvio dei nuovi processi innovativi, immergendosi nella **logica dell'impresa**, nelle sue difficoltà e nelle sue problematiche.

In questo contesto, tra le Strutture analizzate l'affiancamento alle imprese viene inteso più in **un'ottica di progettazione**, che di soluzione caso per caso di problematiche tecnologiche specifiche alle quali fornire una risposta mediante azioni di trasferimento tecnologico, scambio di know-how e processi di commercializzazione di risultati di R&S.

Sul fronte della promozione dei servizi verso il mercato target, si utilizzano **poche tecniche di direct marketing**, mentre vengono privilegiati metodi più tradizionali che risultano però meno personalizzabili e scalabili. Si fa molto ricorso agli eventi come strumento promozionale, il che ovviamente suggerisce l'idea che il bacino raggiunto di potenziali beneficiari dei servizi possa essere abbastanza ampio. Tuttavia sorge il dubbio che questo schema possa essere del tutto efficace nell'intercettare la domanda reale e soprattutto stimolare un'offerta qualificata.

Altro dato degno di nota è il fatto che i **servizi meno richiesti**, ma anche meno offerti, riguardano il *supporto all'innovazione organizzativa* e quelli per *l'internazionalizzazione innovativa*, a riprova che pur essendo l'internazionalizzazione e l'evoluzione organizzativa due componenti altrettanto importanti quali l'innovazione di prodotto/processo per l'innalzamento qualitativo e aumento della competitività, questo

tipo di interventi sono ancora scarsamente percepiti come prioritari sia sul fronte della domanda, che su quello dell'offerta.

Dalle informazioni raccolte non sembra emergere un approccio di *smart specialisation*, ovvero di un'offerta di servizi coerente con la specializzazione dei territori definita a partire da un processo di decodificazione dei bisogni espressi dalle imprese. Tuttavia nella seconda fase di indagine verranno approfonditi i metodi di definizione del portafoglio servizi, anche specificando meglio l'opzione "organizzazione tavoli con gli stakeholder" citata, come detto precedentemente, da un certo numero di Strutture come strumento per la definizione dell'offerta.

E' stato citato solo in alcuni casi un esercizio di verifica della percezione da parte delle imprese beneficiarie sui servizi offerti. Questo denota probabilmente ancora un ricorso limitato a tecniche di monitoraggio e di feedback di ritorno per la revisione e adeguamento del portafoglio servizi.

Infine, pur essendo la gamma dei servizi offerti abbastanza ampia, la capacità di coprire l'intero ciclo dell'innovazione risulta ancora limitata, soprattutto rispetto ai servizi di supporto alla creazione d'impresa, per la internazionalizzazione innovativa e di supporto alla gestione della proprietà intellettuale.

Rapporto con il territorio

Le Strutture analizzate hanno, nella maggior parte dei casi, una ruolo abbastanza centrale nel contesto di riferimento. Si tratta di entità che hanno un **forte riconoscimento** a livello locale e in molti casi svolgono un **ruolo piuttosto forte di attrattività** verso gli attori del sistema locale. Nel caso di Strutture composte da aggregazioni di enti, giocano un ruolo fondamentale quelle entità che sono più radicate nel contesto locale o che hanno anche singolarmente un ruolo centrale nel sistema (è il caso delle Strutture che sono guidate da Università o da grandi enti di ricerca).

In questo senso, l'attività di animazione territoriale diventa piuttosto rilevante, anche mediante l'organizzazione di momenti di incontro e la creazione di percorsi di apprendimento intesi ad integrare la cultura dell'eccellenza già presente con la cultura dell'innovazione e del cambiamento

Rispetto alla capacità attrattiva sui beneficiari dei servizi, c'è da segnalare che la **localizzazione geografica delle imprese cui si rivolge l'offerta dei servizi**, è prevalentemente regionale (per il 43% delle SI rispondenti), seguito da un bacino locale (per il 31% delle SI) e nazionale (per il 20% delle SI). Solo il 3% delle SI si rivolge a un mercato internazionale (sia all'interno dell'Unione europea, che a territori extra UE).

In generale, dunque, l'ambito di azione delle SI è circoscritto prevalentemente al **territorio regionale e locale** (oltre il 70% delle SI dichiara di avere questo target di mercato). Risulta **molto modesta invece l'apertura a mercati internazionali** (solo il 3-5% delle SI dichiara di operare su territori al di fuori dei confini nazionali).

Adeguatezza della struttura organizzativa e governance

Le Strutture analizzate (e qui si ritiene opportuno esaminare principalmente quelle del campione ristretto di interesse per la programmazione PON) sono state costituite in un arco temporale che va dal 2004 al 2012. Emerge una maggiore concentrazione di strutture nel triennio 2004-2006, in relazione alla tempistica di lancio dei bandi correlati.

Da un punto di vista giuridico prevale la forma del consorzio; è molto frequente la configurazione societaria della scarl (CRdC, Poli di Innovazione, Distretti); in altri casi, soprattutto per i laboratori pubblico-privati, si ricorre ad Associazioni Temporanee di Scopo.

La natura della compagine sociale è per lo più mista (25 SI sulle 46 rispondenti hanno dichiarato un capitale misto pubblico-privato), anche se con chiara prevalenza della componente pubblica. Diverse Strutture sono al 100% pubbliche. Modesto invece il numero di strutture del tutto private.

Il numero dei soci è piuttosto variabile e si hanno situazioni con più di 50 soggetti soci di natura diversa, imprese, università, centri di ricerca, altre entità pubbliche o private (alcuni dei quali sono a loro volta delle aggregazioni).

Bisogna considerare che il processo di costruzione di una rete di individui e istituzioni, che interagiscono positivamente, matura con il tempo e che l'attività innovativa deriva non solo da variabili di contesto, ma anche da una precisa scelta strategica operata dai soggetti che gestiscono la Struttura.

La valutazione dell'adeguatezza della struttura e della *governance* deve pertanto necessariamente tener conto di un orizzonte temporale adeguato per consentire un consolidamento della Struttura e della natura e caratteristiche del soggetto gestore che guida l'iniziativa.

Sulla base dei dati emersi dall'indagine, è possibile affermare che le iniziative di maggior successo sono quelle che hanno avuto un tempo di attuazione sufficientemente lungo per esplicarsi in modo più completo, seppure non parliamo di esperienze compiute; sono sorte in aree forti da un punto di vista produttivo e tecnologico, con elevata disponibilità di capitale umano qualificato e in presenza di sollecitazioni del mercato, sfruttando la sinergia tra i diversi soggetti presenti nell'area interessati a stimolare l'innovazione imprenditoriale e ad avviare e supportare l'iniziativa.

Sul piano della struttura organizzativa è emerso un **livello abbastanza alto di strutturazione** con risorse dedicate e legate alla Struttura da rapporti a **medio-lungo termine** e con team di lavoro organizzati e stabili. Questo può essere valutato in maniera duplice: se da un lato l'esistenza di strutture operative ben definite, stabili e organizzate è indice di un potenziale esecutivo efficace e mirato, dall'altro va considerato il rischio che si creino strutture poco snelle, con costi fissi elevati e maggiore rigidità di azione.

Va segnalato che sono state individuate Strutture che vengono gestite attraverso risorse umane e materiali appartenenti al soggetto gestore o capofila. Qui, al contrario, se da un lato si può avere un'interpretazione positiva in termini di efficienza dei costi e agilità della Struttura, dall'altro c'è il rischio che risorse condivise tra strutture con diverse finalità possano non essere opportunamente dedicate e focalizzate sul lavoro dell'interfaccia.

Sono emersi infine casi di Strutture che hanno cambiato il soggetto gestore *in itinere* per motivi diversi (trasferimento della titolarità progettuale ad altro soggetto, intervento di nuovi soggetti, ecc.). Questo può avere senz'altro un impatto sull'efficacia della gestione e sul processo evolutivo della Struttura, che verranno opportunamente approfonditi nel proseguo dell'indagine.

Competenze e multidisciplinarietà

Le Strutture analizzate in generale sono entità abbastanza dinamiche che svolgono una molteplicità di attività e funzioni sul territorio, o che perlomeno hanno predisposto una struttura polivalente per svolgere un'attività a più ampio raggio nell'ambito dell'intera filiera dell'innovazione.

Il personale dedicato all'attività della Struttura possiede un **mix di competenze** tecniche, economiche, relazionali e di comunicazione. Prevale una componente di staff con background **tecnico-ingegneristico**, seguita da risorse con competenze economiche.

Le Strutture dispongono usualmente di una propria dotazione di personale tecnico (ricercatori e tecnici) e di attrezzature tecnologiche di laboratorio, utilizzate per la effettuazione delle attività di ricerca applicata e di innovazione tecnologica. In diversi casi, le competenze del personale proprio della Struttura vengono integrate con quelle dei ricercatori della/e entità che ne fanno parte.

Il quadro complessivo è comunque quello di risorse umane ad elevata qualificazione, con prevalenza di profili senior. Nel mix di competenze è minore l'incidenza di risorse con esperienza e capacità nella comunicazione e nel marketing. E questo è in linea con quanto emerso rispetto ai metodi di promozione dei servizi e dell'attività della Struttura che risultano ancora molto tradizionali e meno diretti.

Autonomia di programmazione ed operativa

Passando ad analizzare la capacità delle Strutture di formulare una propria programmazione e di operare in modo autonomo, il quadro che emerge è duplice.

Sul fronte della programmazione, un elevato numero di Strutture (l'82% delle SI del campione completo e l'85% del campione ristretto) dichiara di formulare al proprio interno un piano strategico (peraltro previsto in alcuni bandi come elemento essenziale per il proseguimento dell'azione della Struttura, soggetto anche a valutazione da parte dell'ente finanziatore) e di attuare una verifica del perseguimento del piano da parte degli organi di governo della Struttura. Il grado di perseguimento del piano è definito in generale soddisfacente dal 66% delle SI nel campione completo e dal 57% del campione ristretto.

Sul piano operativo, di contro, c'è un significativo ricorso a competenze esterne per l'erogazione dei propri servizi soprattutto nel campione completo (74% dei casi) rispetto al campione ristretto (56% delle SI).

L'assistenza viene generalmente richiesta prioritariamente a consulenti individuali esterni. Nel campione ristretto si fa ricorso anche ad esperti operanti in altre Strutture, il che è indice di una forma di interscambio potenzialmente virtuosa.

Orientamento agli obiettivi e ai risultati

Dalla prima fase di indagine appare un quadro nel quale le Strutture analizzate sembrano ancora poco orientate a una logica di risultato e a un processo di apprendimento sui risultati, con un monitoraggio costante del livello di raggiungimento degli obiettivi preposti e la definizione puntuale di indicatori per la misurazione della performance. Questo emerge soprattutto dalla scarsa adozione di metodi valutativi interni e sistemi di monitoraggio dei risultati.

Con riferimento all'adozione di un sistema di valutazione interno della performance, solo il 33% delle SI nel campione completo, e il 22% nel campione ristretto, dichiarano di adottare degli schemi e strumenti con questa finalità. Tuttavia dall'analisi puntuale degli strumenti, emerge che questo intervento valutativo viene ancora interpretato come rispetto delle norme sulla qualità e la certificazione ISO. In 6 dei 18 casi di utilizzo, infatti, la modalità è correlata alla valutazione dell'attività in linea con il Sistema di Qualità aziendale.

Sono stati individuati solo 2 casi in cui vengono citati metodi di confronto dei risultati raggiunti con le aspettative e il livello di gradimento sul lato della domanda (questionari, workshop tematici).

Orientamento/vocazione alla cooperazione e al networking

Dall'analisi svolta emerge un **ambito di azione**, rispetto ai servizi offerti delle SI, circoscritto prevalentemente al **territorio regionale e locale**. Anche a livello di cooperazione e networking prevale un'azione più incisiva sul fronte locale e nazionale (collaborazione molto frequente con Università, centri di ricerca, Parchi Scientifici e Altri centri per l'innovazione).

Risulta invece modesta l'**internazionalizzazione** nell'offerta di servizi (**scarsa apertura a mercati internazionali**) e nell'attivazione di forme di collaborazione internazionale che, laddove esistenti, si sostanziano principalmente in convenzioni, protocolli d'intesa, accordi di collaborazioni, partecipazioni a reti. Aspetto questo che dovrebbe assumere particolare rilevanza nell'azione di alcune Strutture in particolare, ad es. i Distretti tecnologici, come previsto dai bandi.

Va sottolineato come, per alcune Strutture (è il caso soprattutto dei Laboratori Pubblico-Privati, es. Laboratorio Tripode), l'attività svolta (intesa come azione di ricerca su frontiere tecnologiche innovative) sia stata funzionale all'acquisizione di una visibilità internazionale a livello tecnico-scientifico che ha rappresentato una chiave d'ingresso a iniziative e reti tematiche di alto livello strategico nazionali ed europee (partecipazione a piattaforme tecnologiche, associazioni europee di settore) che offrono un contributo alla definizione di *roadmap* e strategie tecnologiche.

Utilizzo efficiente delle risorse e dei fondi

Dai dati emerge una dimensione economica delle Strutture piuttosto modesta (la classe di fatturato più frequente è quella fino a 500K euro). Nel triennio considerato (2009-2011) si assiste a una riduzione significativa del fatturato (cfr pagine 52 e ss.). Ovviamente bisogna considerare l'arco temporale preso in esame, fortemente segnato dalla crisi economica in atto che ha inciso particolarmente su settori di attività, quale può essere quello dei servizi all'innovazione o comunque di servizi non "vitali" per la sopravvivenza delle imprese.

Sul fronte delle fonti di finanziamento prevale la componente dei Fondi pubblici, seguita dalla componente ricavi da servizi e poi da fondi pubblici regionali e fondi UE. C'è da notare come nel triennio i ricavi da servizi abbiano comunque fatto registrare un incremento, mentre sono diminuiti significativamente i fondi pubblici nazionali a favore di quelli di origine regionale che aumentano nei tre anni. Risulta basso invece il livello di fatturato da iniziative europee, segnale questo di una scarsa partecipazione agli schemi di finanziamento europei o a un basso tasso di successo, che ha avuto comunque una piccola accelerazione nel triennio considerato.

Nonostante il segnale interessante **sull'andamento dei ricavi da servizi** che crescono rispetto alle altre fonti di finanziamento, si osserva un **modello economico** ancora molto **incentrato sulla componente dei fondi pubblici** di origine nazionale o regionale, che è andata a finanziare sia investimenti in infrastrutture, sia attività di diffusione e di promozione della Struttura in contesti nazionali o internazionali (partecipazione a eventi o iniziative di respiro europeo in linea con il focus tematico della Struttura). In questo senso sarebbe utile poter approfondire la linea programmatica dei prossimi anni delle Strutture per comprendere se e come si evolverà il mix di fonti di finanziamento e valutare se c'è in atto un'evoluzione verso una vocazione in ottica commerciale e *profit oriented*. Allo stato attuale questo orientamento sembra ancora poco esplorato.

Allegato 1 - Elenco delle Strutture di Interfaccia selezionate per l'indagine

Di seguito viene fornito un elenco delle:

- ❖ Strutture selezionate nelle quattro Regioni Convergenza ai fini del Servizio di Valutazione
- ❖ Strutture che hanno partecipato all'analisi *field*
- ❖ Strutture con le quali sono state effettuate interviste di primo livello.

Tabella 15- Elenco delle Strutture d'Interfaccia rilevate nelle 4 Regioni Convergenza per categoria

Regione	Struttura	c/o	Indirizzo	Telefono	Fax	e-mail	Referente
ILD-INDUSTRIAL LIAISON OFFICE							
CAMPANIA	IO Università degli Studi del Sannio	Unità Organizzativa: Innovazione Sviluppo Tecnologico	Piazza Guernazzi, 1 82100 Benevento	Tel. +39 0824305010	Fax +39 082423648	ufficio_ito@unissannio.it	Dott.ssa Pina Molitola, Dott.ssa Lorenza Ferrante
CAMPANIA	IO Università degli Studi di Salerno		Via Ponte don Melillo - 84084 - Fisciano (SA)	Tel. 089 964322 / 6029		lombase@unisa.it	Prof. Ing. Alfredo Lombase
PUGLIA	IO Università di Lecce	Complesso Ecotekno - Cubotto C	Via per Monterosi - Lecce	Tel. +39 0832 323833	+39 0832 298890	info@iulevec.it	Prof. Raffaello Pio Ivaniglio (Responsabile Scientifico del progetto ILO)
PUGLIA	IO Politecnico di Bari		Politecnico di Bari - Via Amendola, 126/B	Tel. 080 595243			
CALABRIA	IO Università della Calabria	c/o Incubatore Technest	Piazza Vermicelli 87036 Arcavacata di Rende (CS)	Tel. +39 0984 494256-56 71	Fax +39 0984 494261	io@unical.it www.iogunivcal.it barbieri@is.unical.it	Prof. Riccardo Barbieri Ing. Pino Rossi
CALABRIA	IO dell'Università Mediterranea di Reggio Calabria	Cittadella Universitaria II° lotto	Salita Melissari - Feo di Vito89124 Reggio Calabria (RC)	Tel. 0965.818723	Fax. 0965.814026	direzione@io.unirc.it servizi@io.unirc.it	Prof. Vito Gruppali (v.gruppali@unirc.it)
PUGLIA	IO Università di Bari			Tel. 080/5714681		io@uniba.it www.iogunivba.it fortunato@iogram.uniba.it	D.ssa Pasqua Rutigliani
PUGLIA	IO Università di Foggia		Via Giamusi, 89/91, c/o Università degli Studi di Foggia - Foggia	Tel. 0881/338498		g.loyello@uniff.it, v.diposno@uniff.it	Dott. Gianni Loyello
PUGLIA	CNR		Via Amendola, 122 d-o Bari 70126 Italy	Tel. 080/5443311		l.delfino@ibbe.cnr.it, lenjro@ba.issia.cnr.it, info@io-puglia.cnr.it	D.ssa Francesca De Leo
PUGLIA	ENEA		Brindisi	Tel. 06/30483272		luti.brindisi@enea.it	sergio.grande@enea.it, marco.ahuti@enea.it
SICILIA	IO Università degli Studi di Catania		Via A. di Sanguilano, 197 -56131 Catania	Tel. +39 095 7307052	Fax +39 095 7307021	liaison@unict.it	
SICILIA	IO Università degli Studi di Palermo		Piazza Marina, 61 - 90133 Palermo	tel. +39 091 238 9373		io@unipa.it	Fiora Rizzo Brevetti e trasferimento tecnologico tel.+39 091 238 9373 e-mail: fiora.rizzo@unipa.it Luigi Alessandro Licata Spin-off accademico e start-up d'impresa e-mail: alicata@unipa.it tel.+39 091 238 25390
DISTRETTI TECNOLOGICI							
CAMPANIA	Distretto Tecnologico sull'ingegneria dei Materiali Polimerici e Compositi e Strutture IMAST Scarl		Piazza Boio 22 - 80133 Napoli	+39 081 5519586	Fax: +39 081 5519586	segreteria@imast.it	Direttore Generale Dott.ssa Evelina Miliella P.le E. Fermi, 1 località Porto del Granatello 80055 Portici (NA) Italia segreteria@imast.it
PUGLIA	D.A.Re. - Distretto Agroalimentare Regionale		Via Giamusi, 89/91, c/o Università degli Studi di Foggia - Foggia	Tel. +39 0881.580450	Fax +39 0881 1880117	info@darapuglia.it	Dott.ssa Francesca Volpe: f.volpe@darapuglia.it
PUGLIA	Distretto MEDIS - Distretto Pugliese della Meccatronica	c/o Politecnico di Bari - Dipartimento di Elettrotecnica ed Elettronica	V. Orsogna 4, 70125 Bari, Italy	Tel. +39-0805963769	Fax: 39-0805963410		
PUGLIA	Distretto DHITECH Scarl - Distretto Tecnologico High Tech		Via S. Trovesca, 439 - 73100 Lecce	Telefono: +39 0832 315944	Fax: +39 0832 315252	amministrazione@dhtech.it	Presidente: Prof. Aldo Romano
PUGLIA	Distretto DIT.N.E. - Distretto Tecnologico Nazionale sull'Energia		Strada Statale 7 Appia km.706+000-72100 Brindisi	Telefono +39 0831 1871223	Fax +39 0831 1871301	segreteria@ditne.it	
CALABRIA	Distretto Tecnologico della Logistica e della Trasformazione ScaRL		Area Porto di Gioia Tauro c/o MCT S.p.A. Terminal Containeri Palazzina 1 - 89013 - Gioia Tauro (RC)	Telefono 0966 714 500		info@redlog.it www.associazionediobba.it www.assozioneobba.it	Ing. F. De Boris Dott. Rosy Ficarra
CALABRIA	Cultura E Innovazione S.C.A.R.L. (Cultura Innovazione S.C.A.R.L.)	Cultura e Innovazione S.c.a.r.l.	Via Roma, 51 - 88500 Crotone	Tel. 39 0962 905669	Fax: 39 0962 905669	info@cultureinnovazione.it	Prof. Alessandro Bianchi
SICILIA	Distretto Tecnologico ecompackable ScaRL	AgroBioPesca	Via Filippo Pecoronaro presso Centro Direzionale A.S.I. -zona industriale Brancaccio - 90124 Palermo (PA)	Tel. 091 84 37 838	Fax: 091 84 37 839	info@agrobiopesca.it	
SICILIA	Distretto Tecnologico Trasporti navali commerciali e da diporto Scia NAVTEC		Centro Direzionale Polo Aragonale Lardetta c/o Consorzio ASI 98128 Messina - Sede Operativa: c/o C.N.R. I.T.A.E. - via S. Lucia sopra Conessa, 5 98126 Messina	Tel. 090.62.42.72		info@thiuciliamicrosystemi.it	E-mail: naveccilias@tae.cnr.it E-mail P.E.C.: distretto@pec.nauticsicilia.it
SICILIA	Etna Valley - Distretto Tecnologico Micro Nanosistemi	C/o Consorzio Area Sal. Ind.	Zona Ind.Le Blocco Tomazeo, Passo Martino, Catania			info@etnavalley.com	
CENTRI REGIONALI DI COMPETENZA							
CAMPANIA	INNOVA - Centro Regionale di Competenza per lo Sviluppo ed il Trasferimento dell'Innovazione Applicata ai Beni Culturali e Ambientali		Via Campi Flegrei 34, 80078 Pozzuoli NA	Tel. 0818675403	Fax: 0818675400	info@innova.campania.it	Maria Bucocchi (Project manager) maria.bucocchi@innova.campania.it
CAMPANIA	BIOTEKNET ScpA - Centro Regionale di Competenza in Biotecnologie Industriali		Via L. De Creschio, 7 - 80138 Napoli	Tel. 081 566.59.33	Fax 081 566.76.77	bioteknet@bioteknet.it	Ameteo Dagostino (Project manager) ameteo.dagostino@unina2.it
CAMPANIA	CRUC DFM - Centro Regionale di Competenza per la Diagnostica e Farmaceutica Molecolare		Via Mezzocanone, 16 - 80134 Napoli - Italy	Tel. 081 2536642	Fax 081 2536642	Responsabile di Progetto: Prof. Carlo Pedone tel. +39 081 2536601 fax +39 081 2536600 carlo.pedone@unina.it	Project Manager: Ing. Ferdinando Vassallo tel. fax +39 081 2536642 vassallo@chemistry.unina.it
CAMPANIA	Prodal s.c.a.r.l. Centro di Competenza "Produzioni Agroalimentari"		Via Ponte don Melillo - c/o Università Degli Studi di Salerno Campus di Fisciano	Tel. 39089964028	Fax: 39089964168	info@prodalricerche.it	Paola Maresca (p.maresca@prodalricerca.it)
CAMPANIA	AMRA S.c.a.r.l. - Centro Regionale di Competenza per l'analisi e il monitoraggio del rischio ambientale		Via Nuova Agrano, 11 - 80125 Napoli, Italia	Tel. +39 081 7685125	Fax. +39 081 7685144	info@amracecenter.com	Laura Marino
CAMPANIA	CERICIT - Centro Regionale di Competenza ICT		Benevento, Via Italiana, "Palazzo ex Poste" - 82100 (sede legale e operativa)-Napoli, Complesso Universitario di Monte Sant'Angelo - Fabbricato 3b, Via Omita - 80125 (sede operativa).	Tel.: 0824 305502/44	Fax: 0824 1711006	segreteria@cericnet.unina.it	Sergio Betti
CAMPANIA	CRUC - Tecnologie Scarl - Centro di Competenza "Tecnologie per le attività produttive"		Via Nuova Agrano, 11 - 80125 - NAPOLI	Tel +39 081 768 5119	Fax +39 081 768 5114	segreteria@cructechnologie.it	Dr Gargiulo (Resp. amm.vo)
CAMPANIA	BENECON - Centro Regionale di Competenza per i Beni Culturali Ecologia Economia		Abbazia di San Lorenzo ad Sepulchrum - Borgo San Lorenzo 81031 Aversa CE-via Tarsia 31 80138 Napoli Tel +39 081 2538416 Fax +39 081 2538406 Aus fabbrica immateriale via I Maggio 81033 Figliana (CE) Tel +39 0818122530 Fax +39 0818122530 http://www.benecon.it/	Tel +39 081 8142166	Fax +39 0815010704	Carmine Gambardella (Presidente) carmine.gambardella@unina2.it	
CAMPANIA	Centro Regionale di Competenza TRASPORTI	Segreteria Organizzativa e tecnica Facoltà di ingegneria Aereo "FEDERICO II"	Segreteria Organizzativa e tecnica, Facoltà di ingegneria Aereo "FEDERICO II", Via Nuova Agrano - III Piano, Napoli	Tel.: 0817685123	Fax: 0817685118	Vincenzo Torrieri, presidente_torrieri@unina.it	endrotrasporti@unina.it
PUGLIA	C.E.R.T.A. S.C.R.L. - Centri Regionali per le Tecnologie Alimentari		Sede operativa: c/o D.A.Re Scrl - Distretto Agroalimentare Regionale Via Napoli, 6/B 71100 Foggia tel.0881/712469 fax. 0881/719404 sede legale: c/o Università degli Studi di Foggia Via Giamusi 89/91 71100 Foggia Tel.: 0881.712468				
CALABRIA	ICT-SUD s.c.r.l. - Centro Regionale Competenza ICT	Polo Tecnologico Campus Università della Calabria	Piazza Vermicelli 87036 Arcavacata di Rende (CS)	Tel. 0984-494750	Fax. 0984-832054	sacca@unical.it luciano.mallamaci@icc-ict.sud.it	Prof Domenico Sacca Ing. Luciano Mallamaci
CALABRIA	C.E.R.T.A. - Centri Regionali per le Tecnologie Agroalimentari (ambito tematico "Agroalimentare- Agroindustria")	Domenico Cappellano Università Mediterranea	Feo di Vito - Reggio Calabria -via Turchia, 27 - Stabile "La Boraccata" c/o Calpak s.c.p.a. Parco Scientifico e tecnologico della Calabria	Tel. 0965 872919		d.cappellano@unimr.it	prof. Cappellano
CALABRIA	ImpresAmbiente S.C.R.L. (ImpresAmbiente) - Centro Regionale di Competenza in ambito tematico "Analisi e prevenzione del rischio ambientale"	Cittadella Universitaria,	Salita Melissari, Feo di Vito - Reggio Calabria	Tel. 0965 875292		podocalabria@ict-impresambiente.com	
CALABRIA	BIOSISTEMA - Centro di Competenza Trasferimento Tecnologico Biosistema S.C.R.L. - ambito tematico "Biologia Avanzata"	Università degli Studi Magna Grecia di Catanzaro	Viale Europa - Località Germaneto (CZ)	Tel. 0961 3694225	Fax: 0961 3694073	ronoffuscicatanzaro@biosistema.org	
CALABRIA	Meridionale Innovazione Trasporti S.C.r.l. (MIT) - ambito tematico "Trasporti"		Arcavacata di Rende - Cosenza	Tel. 0984 448897		di.festa@unical.it	prof. Festa

Regione	Struttura	c/o	Indirizzo	Telefono	Fax	e-mail	Referente
PARCHI SCIENTIFICI							
CAMPANIA	CAMPANIA INNOVAZIONE		Via Coroglio, 57 80124 Napoli	Tel: 081.7352.390		info@agenziacampaniainnovazione.it	Giuseppe Autorino, project manager direzione@agenziacampaniainnovazione.it Pres. Giuseppe Zollo, Dr. Edoardo Imperiale
CAMPANIA	TECHNAPOLI		Via A. Olivetti, 1 - 80078 Pozzuoli-Napoli	Tel: 081.5255182		conotec@technapoli.it	Luigi Iavarone e Marco Matarese
CAMPANIA	PST - Parco Scientifico e Tecnologico di Salerno e delle Aree Interne della Campania		Via Porta Catania, 52 -84121 Salerno	Tel. +39 089.256611	Fax +39 089.225397	info@pstsa.it	Francesca D'Elia (responsabile Innovazione e IT) Idelia@pstsa.it
PUGLIA	TECNOPOLES		Strada Provinciale per Casamassima Km. 3 70010 Valenzano Bari	Tel: 080.4670963		parco@tno.it	Presidente: Prof. Ernesto Longobardi
CALABRIA	CALPARK	c/o l'Incubatore TechNest	Piazza Vermicelli 87036 Arcavacata di Rende (CS)	Tel: 0984.494263	Fax: 0984.494264	info@calpark.it ; carlo.aiello@calpark.it	Prof. Latore, Ing. Carlo Aiello
CALABRIA	Consorzio PST-KR		Via Napoli 15 88900 Crotone	Tel: 0962.902039		info@pst.kr.it	
SICILIA	PST della Sicilia		Stradale Vincenzo Lancia n. 57, z.i. Blocco Palma I 95121 Catania	Tel: 095.292390		info@pstsicilia.org	Presidente: Prof. Marco Romano . Melita Nicotra, assistente Romano
INCUBATORI d'IMPRESA							
CAMPANIA	Campania In. Hub - Rete Regionale Ricerca e Innovazione	c/o Campania Innovazione Agenzia Regionale per la Promozione della Ricerca e dell'Innovazione	Via Coroglio, 57 - 80124 Napoli	Tel. +39.081.7352.447/446	Fax +39. 081. 7352.431	info@campaniainhub.it	
CAMPANIA	SMART LAB Incubator	Fondazione IDIS		Tel: +39.081.7352.457		v.fascione@cittadellascienza.it	Direttore Valeria Fascione
CAMPANIA	Incubatore Napoli Est			Tel.: 081.197.07.300	Fax: 081.197.07.300	giampiero.bruno@consorzioetefor.it	Giampiero Bruno
CALABRIA	TECHNEST	Luisicon Office d'Ateneo -c/o Incubatore TechNest	Piazza Vermicelli 87036 Arcavacata di Rende (CS)	Tel: +39 0984 494256		io@unical.it	Prof. Riccardo Barberi Ing. Pino Rossi
SICILIA	ARCA Incubatore d'Imprese		Viale delle Scienze Edificio 16 - Palermo PA	Tel. 0916615611	Fax 0916615628	info@consorzioarca.it	Anna Sangiorgi, asangiorgi@consorzioarca.it
SICILIA	Sviluppo Italia Sicilia (Incubatore Messina) rete EBN		Via Nuova Panoramica dello Stretto - Contrada Di Dio, sn - 98166 Sant'Agata - Messina	Tel: 090 9437000	Fax: 090 9437100		
POLI DI INNOVAZIONE							
CALABRIA	Logistica Ricerca E Sviluppo S.C.A.R.L (Trasporti, Logistica e Trasformazione)		Via Zona Industriale - 89026 S. FERDINANDO GIOIA TAURO (RC)			info@rdlog.it ; rosy.fricara@icoblog.it	De Bonis, Fricara
CALABRIA	Biotechnomed S.C.A.R.L. (Biotechnomed S.C.A.R.L.)	Edificio Bioscienze	Università Magna Graecia - 88100 GERMANETO CATANZARO			cuda@unical.it	Prof. Cuda
CALABRIA	Cultura E Innovazione S.C.A.R.L. (Cultura e Innovazione S.C.A.R.L.)		Via Napoli, 15 - 88900 CROTONE			info@culturaeinnovazione.it	Prof. Bianchi
CALABRIA	Consorzio ICT Sud (Tecnologie dell'Informazione e delle Telecomunicazioni)	Università della Calabria	Piazza Vermicelli 87036 Arcavacata di Rende (CS)			luciano.mallamaci@cc-ict-sud.it	Prof. Saccà, Mallamaci
CALABRIA	Società Consortile A.R.L. Agrifoodnet (Filieri Agrosilvopastorali di Qualità)	Fondazione Mediterranea	Fondazione Mediterranea, 88046 LAMEZIA TERME (CZ)			zimbone@unical.it ; maria Teresa.russo@unical.it	Prof. Zimbone, Maria Teresa Russo
CALABRIA	N.E.T. Natura Energia E Territorio Società Consortile a Responsabilità Limitata (Energie Rinnovabili, Efficienza Energetica e Tecnologie per la Gestione Sostenibile delle Risorse Ambientali)		Via Napoli, 15 - 88900 CROTONE			presidentekr@poloenergiaambiente.it ; mariaib	Prof. Mario Spanò , Dott.ssa Bruni
CALABRIA	POLO di INNOVAZIONE TECNOLOGIE DEI MATERIALI E DELLA PRODUZIONE Calpar S.C.P.A. (Tecnologie dei Materiali e della Produzione)		ViaTurchia,2T - 87036 ARCAVACATAD I RENDEI CSI			info@calpark.it	Prof. Latore - Ing. Carlo Aiello - Alfredo Fortunato
CALABRIA	Nautilus Società Cooperativa (Risorse Acquatiche e Filieri Alimentari della Pesca)		C.da Trainiti - 89900 VIBO VALENTIA			lgreco@nautilus.coop	Dott. Lello Greco
ALTRE STRUTTURE							
CALABRIA	INFORMA		Via Campanella n. 12 - piano, stanza 33	Tel. 0965 384.218	Fax 0965 384.200	informa.pirello@irc.camcom.it ; innovazione@informa	Responsabile Area Innovazione e Trasferimento Tecnologico: Angelica Pirello
CALABRIA	InnovaREGGIO	Università degli Studi, Mediterranea di Reggio Calabria	Facoltà di Ingegneria - Loc. Feo di Vito -89122 Reggio Calabria			innovareggio@innovareggio.it	
CALABRIA	SPIN scrl - Consorzio di Ricerca, Innovazione e Trasferimento Tecnologico		c.da Concio Stocchi - Palazzo Santoro - Zona Industriale - 87036 - Rende (CS)	Tel.: +39 0984 839674	Fax : +39 0984 839674	info@consorziospin.it ; donato@consorziospin.it	Ing. Carmine Donato
CALABRIA	CRATI	c/o Università degli Studi della Calabria,	Cubo 30/C -87036 - Rende (CS) - Italy - casella postale 38	Tel. : 0984 401744	0984 401660	bellecci@uniroma2.it ; crati@crati.it	Prof. Bellecci
CAMPANIA	ASIPS		Sede Legale: Via Roma, 75 81100 CASERTA Sede Operativa: Piazza Sant'Anna, palazzo Era, 81100 CASERTA	Tel: 0823.249625/629/631	Fax 0823.327562	asips@ce.camcom.it	
CAMPANIA	BIOGEM S.C.A.R.L		Via Camporeale Area P.I.P. - Ariano Irpino (AV) Italy	Tel: +39 0825 881811	Fax +39 0825 881812	biogem@biogem.it	
CAMPANIA	CESVITEC		Cesvittec Azienda Speciale Cciaa -Corso Meridionale 58 80143 NAPOLI			sportello.innovazione@cesvittec.it	Michele Biondo
CAMPANIA	Consorzio Eubeo		Via Nuova Agrano 11, 80129Napoli,	Tel: 0817685117	fax: 0817685117		
CAMPANIA	PROMETE Srl		V.le Kennedy, 5, Napoli, 80125	Tel: 081 056851	fax: 081 056851	germano@promete.it	Roberto Germano
CAMPANIA	Città della Scienza - Fondazione IDIS		Via Coroglio, 104 e 57 - 80124 Napoli	Tel. 081.24.200.24		idis@cittadellascienza.it	Massimo Bracale, Francesca Cocco
CAMPANIA	Laboratorio chimico-mercoledì di Napoli		Borsa Mercè - Corso Meridionale, 58 - 80143 Napoli	Tel. +39 0815547757	Fax +39 0815633740	laboratorio@na.camcom.it	
CAMPANIA	ENEA UTT		Piazza E. Fermi 1, 80055 Portici	Tel.0817723325		filippo.ammirati@enea.it	Filippo Ammirati
CAMPANIA	COINOR - Fed. II		Corso umberto I, 40 - 80138 napoli	Tel: 812537585		butta@unina.it	Alessandro Butta
CAMPANIA	Fomit		Via Giovanni Porzio - 80143 Napoli	Tel: 081 7879753		l.pierri@fomit.org	Lina Pierri
CAMPANIA	CENGE - Biotecnologie avanzate		Via Gaetano Salvatore, 486, 80145, Napoli, Italia	Tel: 081 3737832		ponari@cinge.unina.it ; giacomo@cinge.unina.it	Ponari e Di giacomo
PUGLIA	SAMER	Laboratorio chimico e microbiologico	Via Emanuele Mola, 19 - 70121 Bari	Tel.: 080 5586910 - 5586925 -	Fax: 080 5586951	info@samer.it	
SICILIA	CATANIA RICERCHE		Piazza Università n. 16 - 95131 Catania	Tel./Fax: +39 095 313341		Catania.Ricerche@unical.it	
SICILIA	Laboratorio chimico-mercoledì di Messina		Via Giordano Bruno, 1 - 98100 Messina	Tel. 090/77.72.220-1-2	Fax 090/67.46.44		
SICILIA	Sviluppo Italia Sicilia		Piazza Ignazio Florio, 24 90139 Palermo	Tel: 091 7823401	Fax: 091 7823422		
SICILIA	Consorzio Medspin "Consorzio Mediterraneo Universitario per lo Spin Off nelle Alte Tecnologie"		Via De Caro, 104 - 95126 Catania	Tel: 095/7126801	Fax: 095/4034589	info@spinlab.unical.it	

Regione	Struttura	c/o	Indirizzo	Telefono	Fax	e-mail	Referente
LABORATORI PUBBLICO-PRIVATI							
PUGLIA	TEXTRA - Tecnologie e materiali innovativi per l'industria dei mezzi di trasporto	Consorzio CETMA	c/o Cittadella della Ricerca S.S.7 km.706+030-72100 Brindisi	Tel: 39 0831 449 111		sonia.saracino@cetma.it	Sonia Saracino
PUGLIA	Laboratorio di GENOMICA per caratteri di importanza AGRONOMICA in frumento duro: identificazione di geni utili, analisi funzionale, selezione assistita con marcatori molecolari per lo sviluppo della filiera sementiera nazionale (AGRO-GEN)	Università degli Studi di Bari Dipartimento di biologia e chimica agroforestale ed ambientale	Via Amendola, 165/A - 1 70126 Bari (Italy)	Tel: 39 080 5442853		segreteria.dibca@agr.uniba.it	Direttore: prof. Nicola Senesi. senesi@agr.uniba.it
PUGLIA	Laboratorio di Bionformatica per la Biodiversità Molecolare	C.N.R. - Istituto di Tecnologie Biomediche - Sezione di Bari - Bari	Area di Ricerca di Bari Via Amendola, 122/D - 70126 BARI BA Puglia	Tel: 080 5929667		sabino.liuni@iba.itb.cnr.it	Sabino Liuni
PUGLIA	Hi-TECH PRODUSYSTEMS - Sistemi di Produzione ad alto valore aggiunto, research based, per la competitività e sostenibilità dei Beni Strumentali Italiani nel mercato globale	C.N.R. - Istituto di Biomembrane e Bioenergetica - Bari	Via Giovanni Amendola 165/A - 70126 Bari BA Puglia	Tel: 0805443389		g.pesole@ibbe.cnr.it	g.pesole@ibbe.cnr.it
PUGLIA	X-net Lab - "Extended-Net Lab"	Università degli Studi di Lecce EBMS-ISURF - Lecce	Campus ECOTKNE - Via per Monteroni s.n. - 73100 Lecce (ITALY)	Tel: 0832 297 931		giuseppina.passiante@unisalento.it	giuseppina.passiante@unisalento.it
SICILIA	Laboratorio pubblico-privato per lo sviluppo di tecnologie di processo e dimostratori di circuiti elettronici ad alte prestazioni a basso costo di fabbricazione realizzati su substrati plastici	STMICROELECTRONICS S.R.L.	Stradale Primrose 50 (Catania)	Tel: 953785391			Vittorio Privitera
SICILIA	Generazione di una piattaforma tecnologica finalizzata allo studio degli effetti dei farmaci antineoplastici e alla determinazione della loro potenziale efficacia come agenti neuro protettivi	MYETH LEDERLE S.P.A. APRILIA - (LT)	Via Nettunense 04011 Aprilia (LT)	Tel: 06 92010004			Salvatore Celeste
SICILIA	Realizzazione di un Laboratorio integrato per lo sviluppo di attrezzature avanzate e nuovi processi per la produzione di water di Carburio di Silicio (SiC)	SICLAB - E.T.C. EPITAXIAL TECHNOLOGY CENTER S.R.L.-CATANIA (CT)	XVI Strada - c.da Torre Allegra, Catania	Tel: 095-5968229			Francesco La Via
SICILIA	Laboratorio di tecnologie oncologiche HSR	Fondazione Istituto San Raffaele G. Giglio di GIGLIO	Contrada Pietrapollastra c/o - 90015 - Pisciotto - Cefalù (PA)				
SICILIA	Laboratorio di tecnologie oncologiche. Modelli di diagnostica molecolare integrata e terapia mirata non farmacologica nel tumore della mammella (Breast Line) e in neurooncologia (Brain Line)	UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MESSINA FACOLTA' DI MEDICINA E CHIRURGIA MESSINA (MED) Dip. Discipline Chirurgiche Generali e Speciali	Via Consolare Valeria, 1 - 98125 Messina	Tel: 090-2212611		Presidenza.medicina@unime.it	Direttore Prof. Sturmiolo Giovanni. Presidenza.medicina@unime.it
SICILIA	Laboratorio di tecnologie oncologiche. Studio di strategie terapeutiche mediche innovative guidate da imaging molecolare e proteomica: applicazione in oncologia e neurologia	UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MESSINA FACOLTA' DI MEDICINA E CHIRURGIA MESSINA (MED) Dip. Discipline Chirurgiche Generali e Speciali	Via Consolare Valeria, 1 - 98125 Messina	Tel: 090-2212611		Presidenza.medicina@unime.it	Direttore Prof. Sturmiolo Giovanni. Presidenza.medicina@unime.it
CAMPANIA	Laboratorio di genomica per l'innovazione e la valorizzazione della filiera pomodoro (GenoPom)	Istituto di genetica vegetale (IGV) Dipartimento di afferenza: Agroalimentare	Via Università, 133 - 80055 Portici Napoli	Tel: 081 2539213			Maria Stefania Grillo
CAMPANIA	Imaging non invasivo per diagnostica morfologica funzionale avanzata	C.N.R. Consiglio Nazionale delle Ricerche Istituto di biostrutture e biomagnini (IBB)	Tommaso De Ammicis, 95	Tel: 0812203187			Bruno Alfano
CAMPANIA	EIOSLAB Laboratorio di Ricerca per le Tecnologie Solari ad Alta Temperatura	ENEA - ente per le Nuove Tecnologie, l'Energia e l'Ambiente	P.le Enrico Fermi - Località Granatello - Napoli	Tel: 0817723278		cammine.cancro@enea.it	Cammine Cancro
CAMPANIA	TRIPODE	Imast S.c.a r.l. - Distretto Tecnologico Ingegneria dei Materiali Compositi Polimerici e Strutture - Napoli	Piazzale E. Fermi n. 1 Loc. Granatello - Portici Napoli	Tel: 0815519586			Evelina Milella
CAMPANIA	Progettazione integrata di componenti multifunzionali per applicazioni in sistemi del settore ferroviario e dei vettori di media dimensione, associata alla realizzazione di speciali "facilities" per prove e qualificazioni di materiali in condizioni di fiamma PIRIS	AnsaldoBreda S.p.A. - Napoli	Via Argine, 425 80147 Napoli (NA)	Tel: 081 243 1111			
CAMPANIA	Test x Transport	Università degli Studi di Napoli Federico II - Dipartimento Di Ingegneria dei Trasporti - Napoli	Via Claudio, 21 - 80125 - Napoli	Tel: 0817683369			Prof. Tonieri
CAMPANIA	Sviluppo di una piattaforma tecnologica per la valutazione dell'efficacia dei farmaci antinfiammatori ed antineoplastici mediante modelli cellulari ed animali	C.N.R. Consiglio Nazionale delle Ricerche, Istituto di biostrutture e biomagnini (IBB)	Via Pansini, 5 - 80131 Napoli NA Campania-via Mezzocamione 16, 80134, Napoli	Tel: 812203187			Bruno Alfano
CAMPANIA	COSMIC: Centro di ricerca sui sistemi Open Source per le applicazioni ed i Servizi Mission Critical, Piattaforma e-business innovativa per una soluzione tecnologica sistemica quale integratore dei servizi nei settori: turismo, beni culturali, agroalimentare	CRAI - Consorzio Campano di Ricerca per Informatica e l'Automazione Industriale - Portici	Piazzale E.Fermi 1, Località Granatello Portici, Napoli.	Tel: 81 7766905			
CAMPANIA	Laboratori pubblico-privato per lo sviluppo di strumenti bio-informatici integrati per la genomica, la trascrittomica e la proteomica (LAB GTP)	C.N.R. - ICAR Istituto di Calcolo e Reti ad Alte Prestazioni	Via Pietro Castellino 111 - 80131 Napoli	Tel: 81 6139508			Mario Rosario Guarracino

Tabella 16- Elenco delle Strutture d'Interfaccia che hanno partecipato all'analisi field

N.	Struttura	Via	Comune	CAP	Provincia	Regione	Tel	Fax	email	sito web	Nome rispondente	Tel.	email
1	Cesvitec - Centro per la promozione e lo sviluppo tecnologico delle pmi del Mezzogiorno - Azienda Speciale della Camera di Commercio di Napoli	Corso Meridionale 58	Napoli	80143	NA	Campania	081/5532101	081/5532136	info@cesvitec.it	www.cesvitec.it	Michele Biondo	081/5532101	mbiondo@cesvitec.it
2	CONSORZIO CATANIA RICERCHE	Via Cappuccini n.2	Catania	95131	CT	Sicilia	095/313341	095/313341	catania.ricerche@unicit.it	http://www3.unicit.it/ccr/	Maurizia Sorrentino	095/313341	msorrentino@mediainnovation.it
3	Fondazione FORMIT - Centro di competenza per l'Innovazione, il Trasferimento di Tecnologie e lo Sviluppo d'Impresa	Via Giovanni Porzio - Centro Direzionale isola G8	Napoli	80143	NA	Campania	0817879753	0817879756	mail@formit.org	www.formit.org	Cristina d'Alessandro	0817879753	c.dalessandro@formit.org
4	ASIPS Azienda Speciale per l'innovazione della produzione e dei servizi CCIAA Caserta	Piazza Sant'anna Pal. Era	Caserta	81100	CE	Campania	0823249265	0823249262	asips@ce.camcom.it	www.asips.it	Stefania Tedeschi	0823249265	stefania.tedeschi@ce.camcom.it
5	PROMETE Srl	J.F. Kennedy	Napoli	80125	NA	Campania	81056851	81056851	promete@promete.it	www.promete.it	Roberto Germano	81056851	germano@promete.it
6	Ufficio Trasferimento Tecnologico ENEA Brindisi	SS 7 Appia km 712	Brindisi	72100	BR	Puglia	0831/201436	0831/201437	utt.enea@enea.it	www.utt.enea.it	Marco Alvisi	0831/201436	marco.alvisi@enea.it
7	SPIN Consorzio di Ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico Srl	Via M.Polo	Rende	87030	CS	Calabria	0984839674	0984839674	info@consorziospin.it	www.consorziospin.it	Donato Carmine Antonio	0984839674	donato@consorziospin.it
8	AMRA S.c.a R.L.	Via Nuova Anagno, 11	Napoli	80125	NA	Campania	081/7685125	081/7685144	info@amracer.com	www.amracer.com	Gaetano Manfredi	081/7685125	info@amracer.com
9	CRdC Biotecnologie Industriali BioTekNet S.c.p.a.	Via Luigi De Crecchio, 7	Napoli	80138	NA	Campania	081/5665933	081/5667677	bioteknet@bioteknet.it	www.bioteknet.it	Amleto D'Agostino	081/5667678	amleto.dagostino@bioteknet.it
10	Centro Regionale di Competenza Trasporti TEST S.c.a R.L.	Via Nuova Anagno, 11	Napoli	80125	NA	Campania	081/7685123	081/7685118	crctrasporti@unina.it	www.unina.it	Vincenzo Torrieri	081/7685123	crctrasporti@unina.it
11	CENTRO REGIONALE INFORMATION COMMUNICATION TECHNOLOGY - CeRICT srl	Via traiano, 1	Benevento	82100	BN	Campania	081/679956	0824/1711006	segreteria@cerict.unina.it	www.cerict.it	Sergio Betti	081/679956	sergio.betti@cerict.unina.it
12	Diagnostica e Farmaceutica Molecolari S.c. a R.L.	Via Mezzocannone, 16	Napoli	80134	NA	Campania	081/2534546	081/2536642	info@pec.dfmscarl.it	www.dfmscarl.it	Carlo Pedone	081/2534546	carlo.pedone@unina.it
13	Centro per lo Sviluppo e il Trasferimento dell'Innovazione nel settore dei Beni Culturali e Ambientali - Innova S.c.a R.L.	Via Campi Flegrei, 24	Pozzuoli	80078	NA	Campania	081/8675403	081/8675400	info@innova.campania.it	www.innova.campania.it	Antonio Massarotti	081/8675403	info@innova.campania.it
14	Centro Regionale di competenza ICT SUD Calabria	Piazza Vermicelli	Rende	87036	CS	Calabria	984492783	0984494275	info@cc-ict-sud.it	www.cc-ict-sud.it	Luciano Mallamaci	984492783	l.mallamaci@cc-ict-sud.it
15	CRdC Nuove Tecnologie per le attività produttive- società consorzile a responsabilità limitata	Via Nuova Agnano,11	Napoli	80125	NA	Campania	081-768 5119	081-768 5114	segreteria@crdctecnologie.it	www.crdctecnologie.it			
16	PRODAL Scarl	Via Ponte Don Melillo	Fisciano	84084	SA	Campania	089964028	089964168	info@prodalricerche.it	www.prodalricerche.it	Giovanna Ferrari	089964134	g.ferrari@prodalricerche.it
17	Ce.R.T.A. Centri Regionali per le Tecnologie Agroalimentari Soc.Cons a r.l.	c/o Università degli studi di Foggia, Via Gramsci 89/91	Foggia	71112	FG	Puglia	0881779642	08811880117	info@certa.it	www.certa.it	Giuseppe Dalfino	0881779642	g.dalfino@certa.it
18	DHITECH SCARL - Distretto Tecnologico High Tech (Società consorzile a responsabilità limitata)	Via Salvatore Trinchese, 61	Lecce	73100	LE	Puglia	0832/396843	0832/310252	info@dhitech.it	www.dhitech.it	Lorenzo Vasanelli	0832-396843	lorenzo.vasanelli@dhitech.it
19	Distretto Tecnologico Nazionale sull'Energia (DITNE) - Società Consorzile a Responsabilità Limitata	Via S.S. 7 Appia km 706+030	Brindisi	72100	BR	Puglia	0831/1871223	0831/1871301	segreteria@ditne.it	www.ditne.it	Francesca Alessandra Iacobone	0831/1871223	
20	DISTRETTO AGROALIMENTARE REGIONALE scl (DARE)	Via Gramsci 89/91	Foggia	71100	FG	Puglia	0881/779641	0881/1880117	a.pepe@darepuglia.it	www.darepuglia.it	Francesca Volpe	805443000	f.volpe@darepuglia.it
21	IMAST - DISTRETTO SULL'INGEGNERIA DEI MATERIALI POLIMERICI E COMPOSITI E STURTURE - SOCIETA' CONSORTILE A RESPONSABILITA' LIMITATA	Piazzale E.Fermi n. 1 Loc. Granatello	Portici	80055	NA	Campania	081/5519586	081/5519586	segreteria@imast.it	www.imast.it	Evelina Miliella	081/5519586	eva.miliella@imast.it
22	Consorzio di Ricerca per l'Innovazione Tecnologica Sicilia Trasporti Navali, Commerciali e da Diporto S.c.a.r.l. NAVTEC	Via Santa Lucia Sopra Contesse n. 5	Messina	98126	ME	Sicilia	90.624.246	90.624.247	navtecsicilia@itae.cnr.it	www.navtecsicilia.it	Daniele Noè	90.624.246	navtecsicilia@itae.cnr.it
23	Distretto produttivo Tecnologico ETNA VALLEY	Bivio Aspro-Strada Prov. Piano Tavola Belpasso	Catania	95032	CT	Sicilia	09575631218	09575631220	segreteria@distrettoetnavalle.com		Meridionali Impianti SPA	09575631218	segreteria@distrettoetnavalle.com
24	Consorzio Cultura e Innovazione	Via Roma, 51	Crotone	88900	KR	Calabria	0962/905669	0962/905669	info@culturaeinnovazione.it	www.culturaeinnovazione.it	Patrizia Tortorici	0962/905669	info@culturaeinnovazione.it
25	DISTRETTO MECCATRONICO REGIONALE DELLA PUGLIA società consorzile a responsabilità limitata (MEDIS)	Via Amendola, 172/5 (c/o Confindustria BA)	Bari	70126	BA	Puglia	0805467734	0805467788	gaetano.scamarcio@uniba.it		Gaetano Scamarcio	0805467734	gaetano.scamarcio@uniba.it
26	Distretto Logistica - Logistica Ricerca e Sviluppo S.c.r.l.	Area Porto di Gioia Tauro c/o MCT S.p.A. Terminal Contenitori, Pal. 1	Gioia Tauro	89013	RC	Calabria	0966 714 500	0966 714 500	info@rdlog.it	http://www.rdlog.it/?q=node	Rosy Ficara	0966 714 500	rosy.ficara@dicobla.it
27	Distretto Agrobiopesca- Consorzio di ricerca per l'innovazione tecnologica, Sicilia agrobio e pesca ecocompatibile	Via Filippo Pecoraino	Palermo	90124	PA	Sicilia	091/8437838	917790486	info@agrobiopesca.it	www.agrobiopesca.it	Mario Enea	918437838	info@agrobiopesca.it

N.	Struttura	Via	Comune	CAP	Provincia	Regione	Tel	Fax	email	sito web	Nome rispondente	Tel.	email
28	ILO Unisalerno	Via Ponte Don Melillo	Fisciano	84084	SA	Campania	089966044		lambiase@unisa.it; fdelbasso@unisa.it	www.unisa.it	Alberto Lambiase / F. del Basso	089964322	lambiase@unisa.it; fdelbasso@unisa.it
29	ILO Politecnico BARI	Via G. Amendola 126/B	Bari	70026	BA	Puglia	08052179-2539-22805962575-224		ilo@poliba.it	www.poliba.it	Agnese Trovato/Nicola Costantino	805962179	direri@poliba.it
30	ILO Univeristà della Calabria	Via P. Bucci	Arcavacata Di Rende	87036	CS	Calabria	0984-494256	0984-494256	lio@unical.it	www.lio.unical.it	Giuseppe Rossi		www.lio.unical.it
31	UFFICIO TRASFERIMENTO TECNOLOGICO - Università del Salento	Piazza San Vito, 14	Lequile	73010	LE	Puglia	0832/299200-92	0832/299235	ufficio.trasferimento.tecnologico@unisalento.it	www.unisalento.it	Gabriella Gianfrate		
32	CAPITT - Università Catania	Via S. Gilliano 197	Catania	95100	CT	Sicilia	095/7307052	095/7307009	gmisale@unict.it	www.capitt.unict.it	Gesualdo Misale		cs.capitt@unict.it
33	ILO -Uni Foggia	Via Gramsci, 89-91	Foggia	71122	FG	Puglia	0881 338510	0881 338510	ilo@unifg.it	www.unifg.it	Di Cosmo Viviana	0881 338510	ilo@unifg.it
34	Ufficio di TT Enea Portici	Piazza E. Fermi	Portici	80055	NA	Campania	0817723325				Filippo Ammirati	0817723325	filippo.ammirati@enea.it
35	ILO Università degli Studi di Bari (Area Trasferimento Tecnologico)	Piazza Umberto I n. 1	Bari	70121	BA	Puglia	080/5714923	080/5714923	info@ilo.uniba.it	www.uniba.it	Elisabetta Fortunato	080/5714567	elisabetta.fortunato@uniba.it
36	ILO Università degli studi del Sannio	Piazza Guerrazzi 11	Benevento	82100	Campania		0824305487	082423648	mottola@unisannio.it		Pierangela Mottola	0824305487	mottola@unisannio.it
37	ILO Puglia - ufficio interno CNR	Via Amendola 122/D	Bari	70126	BA	Puglia	080 5929101	080 5929460	info@ilo-puglia.cnr.it	www.ilo-puglia.cnr.it	Massimo lamigro	805929101	lanigro@ba.issia.cnr.it
38	Lab. Pubblico-Privato TEXTRA	Via SS 7 Appia, km 706.030	Brindisi	72100	BR	Puglia	0831 449111	0831 449317	direzione@cetma.it	n.d.	Sonia Saracino	0831 449 111-303	sonia.saracino@cetma.it
39	Laboratorio Pubbl-Privato Imaging Invasivo - Istituto di Biostrutture e Bioimmagini del CNR	Tommaso De Ammicis, 95	Napoli	80145	NA	Campania	0812203187	n.d.	direttore@ibb.cnr.it	n.d.	Bruno Alfano		direttore@ibb.cnr.it
40	ELIOLAB – Laboratorio di Ricerca per le Tecnologie Solari ad Alta Temperatura	P.le Enrico Fermi – Località Granatello	Napoli	80055	NA	Campania	0817723111	817723344	carmine.cancro@enea.it	www.enea.it/it/Ricerca_svil	Carmine Cancro	0817723278	carmine.cancro@enea.it
41	Laboratorio Publ-Priv. Bioinformatica x la Biodiversità Molecolare - Istituto Tecnologie Biomediche - UOS Bari	Via Amendola 122/D	Bari	70126	BA	Puglia	080 5929667	080 5929690	sabino.liuni@ba.itb.cnr.it	www.itb.cnr.it	Liuni Sabino	080 5929667	sabino.liuni@ba.itb.cnr.it
42	Laboratorio pubblico-privato per lo sviluppo di tecnologie di processo e dimostratori di circuiti elettronici ad alte prestazioni a basso costo di fabbricazione realizzati su substrati plastici	c/o STMicroelectronics SRL - Stradale Primosole 50	Catania	95121	CT	Sicilia	955968211	955968312		http://www.plast-ics.org/	Vittorio Privitera	953785391	vittorio_privitera@imm.cnr.it
43	Laboratorio Pubblico-Privato integrato per lo sviluppo di attrezzature avanzate e nuovi processi per la produzione di wafer di Carburato di Silicio (SiC)	XVI Strada - c.da Torre Allegra	Catania	95122	CT	Sicilia	095-5968322	095-5968312		www.sicilab.it	La Via Francesco	095-5968229	francesco.lavia@imm.cnr.it
44	Laboratorio Pubbl-Privato GTP - Istituto di Calcolo e Reti ad Alte Prestazioni del CNR Campania	Via P. Bucci cubo 41C	Rende	87036	CS	Calabria	984831720	984839054	info@icar.cnr.it	www.icar.cnr.it	Mario Rosario Guarracino	816139519	mario.guarracino@cnr.it
45	Laboratorio GENOPOM - Consiglio Nazionale delle Ricerche-Istituto di Genetica Vegetale (CNR-IGV), Portici	Via Università 133	Portici	80055	NA	Campania	081 2539213	817753579			Maria Stefania Grillo	081 2539213	grillo@unina.it
46	Laboratorio Pubblico Privato piattaforma tecnologica studio farmaci antineoplastici (Catania)	F.Gorgone, Zona Industriale	Catania		CT	Sicilia					Salvatore Celeste		
47	Consorzio Cultura e Innovazione	Via Roma, 51	Crotone	88900	KR	Calabria	0962/905669	0962/905669	info@culturaeinnovazione.it	www.culturaeinnovazione.it	Patrizia Tortorici		
48	AGRIFOODNET - Filiere Agroalimentari di Qualità	Via Area Industriale	Lamezia Terme	89046	CZ	Calabria	-	-	agrifoodnetscarl@pec.it		Amministratore Unico	-	
49	NET Scarl	Via Napoli 15	Crotone	88900	KR	Calabria	962902039	962662000	segreteria@poloenergiaambiente.it		Michela Bastone	962902039	segreteria@poloenergiaambiente.it
50	Consorzio Technapoli, Parco Scientifico e Tecnologico dell'area metropolitana di Napoli e Caserta	Via A. Olivetti n.1	Pozzuoli	80078	NA	Campania	0815255182	0815255184	constec@technapoli.it	www.technapoli.it	Marco Matarese	0815255182	matarese@technapoli.it
51	CALPARK S.C.p.A. – Parco Scientifico e Tecnologico della Calabria	Piazza Vermicelli – c/o Unical - Edificio Incubatore TechNest	Rende	87036	CS	Calabria	984494263	0984494264	info@calpark.it	www.calpark.it	Carlo Maria Aiello	0984494263	carlo.aiello@calpark.it
52	Parco Scientifico e Tecnologico della Sicilia Società Consortile per Azioni	Via: z.l. Blocco Palma I – Stradale Vincenzo Lancia n. 57	Catania	95121	CT	Sicilia	095292390	095292733/31	info@pstsicilia.it	www.pstsicilia.it	Marco Romano	095292390	presidente@pstsicilia.it
53	Campania Innovazione s.p.a. - Socio Unico Regione Campania	Via Coroglio 57 e 104	Napoli	80124	NA	Campania	0817352390	0817352569	info@agenciacampaniainnovazione.it	www.agenciacampaniainnovazione.it	Massimo Varrone	081/7352571	m.varrone@agenciacampaniainnovazione.it
54	Tecnopolis Bari	Strada provinciale per Cassamassima Km3	Valenzano	70010	BA	Puglia	804670663	804670383	parco@tno.it	www.tecnopolispst.it	Annamaria Annicchiarico	804670416	a.annicchiarico@tno.it

Tabella 17 Elenco delle Strutture d'Interfaccia intervistate

STRUTTURA	REFERENTE
<i>Etna Valley - Distretto Tecnologico micro e nano-sistemi</i>	Giusy Teresano
<i>ImpresAmbiente - Centro Regionale di Competenza in ambito tematico "Analisi e prevenzione del rischio ambientale"</i>	Laura Figundio
<i>Campania Innovazione- Parco Scientifico e Tecnologico</i>	Massimo Varrone
<i>Tripode - Laboratorio pubblico-privato</i>	Carla Minarini
<i>Test x Transport - Centro Regionale di Competenza</i>	Andrea Bifulco
<i>Laboratorio Pubblico-Privato: Generazione di una piattaforma tecnologica finalizzata allo studio degli effetti dei farmaci antineoplastici e alla determinazione della loro potenziale efficacia come agenti neuro protettivi</i>	Salvatore Celeste

Allegato 2 – Bibliografia per l'Analisi Desk

Studi, pubblicazioni e articoli accademici

- *IX Rapporto Netval sulla Valorizzazione della Ricerca nelle Università Italiane: Pronti per Evolvere*, Daniele, Lazzeri, Patrono Piccaluga, (2012)
- *Mappa delle competenze delle imprese in Ricerca & Innovazione*, Confindustria (2012)
- *Innovation Scoreboard della Regione Campania*, Osservatorio del Sistema Regionale di Innovazione Campano, Campania in Hub, Luglio 2012
- *Quaderni Innovazione # 10 - Indicatori di risultati intermedi per misurare la performance di Distretti Tecnologici e Poli di Innovazione*, (2012) - Rubbettino Editore
- *VIII Rapporto Netval sulla Valorizzazione della Ricerca nelle Università Italiane: Potenziamo la catena del valore*, Network per la Valorizzazione della Ricerca Universitaria; C. Balderi, A. Patrono, A. Piccaluga, (2011)
- *Nuovi ruoli della valutazione delle politiche pubbliche per ricerca e innovazione: oggetti, effetti, metodi, dati*". Rassegna Italiana di Valutazione, no. 48, Bonaccorsi A., (2012)
- *Costruire l'ecosistema dell'innovazione – Ricerca Pubblica, Piccole imprese innovative, Centri di Ricerca e Innovazione*, COTEC, 2012
- *Technology transfer and knowledge transfer activities in Italy: a detailed analysis*, Luca Escoffier, Adriano La Vopa, Shiva Loccisano, Marcello Puccini, Phyl Speser, (2011)
- *Check-up Mezzogiorno*, Confindustria (2011)
- *Trasferimento tecnologico e sistema istituzionale regionale dei centri servizio in Toscana*, IRES Toscana (2010)
- *Impacts of European RTOs - A Study of Social and Economic Impacts of Research and Technology Organisations*, A Report to EARTO, Erik Arnold, John Clark, Zsuzsa Jávorka, (2010)
- *Eppur si muove! Il percorso delle università italiane nelle attività di brevettazione e licensing dei risultati della ricerca scientifica*, saggio di Baldieri, C. Granieri M., Picaluga A. pubblicato in "Economia dei Servizi" 2/2010
- *Migliorare le politiche di Ricerca e Innovazione per le Regioni. Contenuti e processi di policy*, Ministero dello Sviluppo Economico Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economico – Rapporto Gruppo esperti coordinato da Andrea Bonaccorsi (2009)
- *BREVETTI E IMPRESE PER IL SISTEMA PAESE: IL CONTRIBUTO DELL'UNIVERSITÀ*, SESTO RAPPORTO NETVAL SULLA VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA NELLE UNIVERSITÀ ITALIANE, NETVAL, Gennaio 2009
- *An analysis of science–industry collaborative patterns in a large European University*, Rachel Levy & Pascale Roux & Sandrine Wolff, (2009)
- *FIRB 2003 - Ridisegno della struttura finanziaria delle reti di imprese: alla ricerca di nuove soluzioni finanziarie, istituzionali e informatiche per sostenere la competitività, l'innovazione, le riorganizzazioni aziendali e la gestione dei rischi*, RAPPORTO DI RICERCA, WP 17 – Case Study: parchi scientifici e tecnologici, finanziamento all'innovazione e servizi di private equity per la creazione di imprese, Unità Operativa di Verona, (Maggio 2009)
- *I servizi di supporto all'innovazione e il trasferimento tecnologico nella prospettiva delle Imprese*, Verganti, R., Landoni, P., Buganza, T., capitolo 10
- *Il sistema dell'innovazione in Italia*, Rapporto IDC – Forum Innovazione Digitale (2007)

- *I Centri per l'innovazione e il trasferimento tecnologico in Italia: un survey condotto nell'ambito della Rete Italiana per la Diffusione dell'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico alle imprese (RIDITT), IPI – Istituto per la Promozione Industriale, (2005)*
- *Strategie ed azioni di sostegno al trasferimento Tecnologico: analisi di esperienze di successo ed elaborazioni di best practice, Fondazione per la Ricerca sulla Migrazione e sulla Integrazione delle Tecnologie (2004)*
- *La ricerca e l'innovazione in Italia, Rapporto Confindustria (2003)*
- *Improving institutions for the Transfer of technology from Science to enterprise, TECHNOLOGY TRANSFER INSTITUTIONS IN EUROPE. AN OVERVIEW, EUROPEAN COMMISSION, DG ENTERPRISE, BEST PROJECT "ITTE" 1.11/2002*

Articoli

- *Più «tech transfer» in ateneo (da IISole24Ore –Nòva – 22 aprile 2012)*
- *L'asse tra imprese e università spinge il business (da IISole24Ore News 19 maggio 2010)*
- *I talent scout della ricerca italiana (da IISole24Ore News 24 luglio 2011)*
- *Atenei con vocazione d'impresa (da IISole24Ore News 18 aprile 2012)*
- *Nuovi fondi europei e aggregazioni pubblico-private per l'innovazione (da StrumentiRes Rivista online della Fondazione Res, Anno III - n° 1 - Marzo 2011, Santina Cutrona)*

Siti web

- <http://www.ponrec.it/>
- <http://www.istruzione.it/web/ricerca/home>
- <http://www.ponricerca.it/>
- <http://www.ricercaitaliana.it/>
- <http://www.distretti-tecnologici.it/home.htm>
- <http://www.netval.it/pagine/pagina.aspx?&L=IT>
- <http://www.cotec.it/it/>
- http://www.regione.calabria.it/ricerca/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=23&Itemid=32
- http://www.regione.calabria.it/calabriaeuropa/index.php?option=com_content&task=view&id=284&Itemid=315
- http://www.regione.campania.it/portal/media-type/html/user/anon/page/HOME_TematicaRI.psml;jsessionid=61014818BAE4AB081325EC611B014750.tomcat1?itemId=9&theVectString=-1,-1
- <http://www.campaniainhub.it/>
- <http://www.agenziacampaniainnovazione.it/>
- http://www.regione.puglia.it/index.php?page=macroaree&opz=disparee&at_id=7
- http://pti.regione.sicilia.it/portal/page/portal/PIR_PORTALE/PIR_LaStrutturaRegionale/PIR_AttilaProduuttive/PIR_DipAttivitaProduuttive/PIR_Ricerca_innovazione
- <http://www.agrinovazione.regione.sicilia.it/>
- http://www.strumentires.com/index.php?option=com_content&view=article&id=302:nuovi-fondi-europei-e-aggregazioni-pubblico-private-per-linnovazione&catid=33:anno-iii-nd-1-marzo-2011&Itemid=108
- http://www.strumentires.com/index.php?option=com_content&view=article&id=285:nuovi-fondi-europei-e-aggregazioni-pubblico-private-per-linnovazione&catid=24:osservatorio-per-le-politiche-pubbliche&Itemid=95
- <http://www.protoneurope.org/>

Fonti normative, documenti di programmazione, relazioni su programmi e bandi

- *Programma Nazionale della Ricerca 2011-2013*, MIUR, Marzo 2011
- *PON 2000-2006. Rapporto Finale di Esecuzione*, MIUR, (2010)
- *INTERVENTI NEL SETTORE DELLA RICERCA FINANZIATI CON RISORSE DEL FONDO PER LE AREE SOTTOUTILIZZATE NEL PERIODO 2002 – 2006*, MIUR-MiSE, giugno 2009
- *STRATEGIA REGIONALE PER LA RICERCA E L'INNOVAZIONE 2007-2013*, Regione Calabria, Novembre 2009
- *QUADRO STRATEGICO NAZIONALE 2007-2013 PER LE REGIONI DELLA CONVERGENZA-PROGRAMMA OPERATIVO NAZIONALE RICERCA E COMPETITIVITA' (CCI: 2007IT161PO006)*, MIUR-MiSE, (2007)

Allegato 3 - Schema di Questionario d'Indagine

Servizio di Valutazione sulle Strutture di Interfaccia tra organismi scientifico-tecnologici e imprese nelle Regioni Convergenza

Piano delle Valutazioni della politica regionale unitaria PON R&C 2007-2013

Questionario d'Indagine

*Il presente Questionario è stato elaborato ai fini del **Servizio di Valutazione delle Strutture di Interfaccia tra organismi scientifico-tecnologici e imprese** che operano a favore della promozione dell'innovazione e il rafforzamento competitivo dell'economia nelle **Regioni della Convergenza**, esercizio previsto dal Piano delle Valutazioni della Politica Regionale Unitaria 2007-2013, PON R&C.*

*Il Servizio di Valutazione, commissionato dal **MIUR – Direzione Generale per il Coordinamento e lo Sviluppo della Ricerca- Ufficio VII**, è finalizzato alla raccolta di informazioni e dati utili all'analisi e valutazione della performance delle Strutture di Interfaccia nello svolgimento della loro azione sul territorio e all'individuazione di casi di successo e buone pratiche.*

*Per ulteriori chiarimenti ai fini della compilazione e per la **restituzione del questionario compilato** (da effettuarsi **entro il 10/08/2012**) si prega di scrivere all'indirizzo questionario@innova-eu.net o di effettuare la compilazione on-line al link:*

<http://www.innova-eu.net/limesurvey/index.php?sid=88199&lang=it>.

Nota Introduttiva

Il **Piano delle Valutazioni** (PdV) della Politica Regionale Unitaria 2007-2013, PON Ricerca e Competitività, previsto in attuazione del QSN, ha definito un quadro di attività di analisi e verifica degli interventi PON attraverso alcuni esercizi di valutazione a fini di apprendimento, sostegno alle decisioni, orientamento ai processi di *policy* e disseminazione.

Tra gli altri, il PdV prevede la realizzazione di un Servizio di Valutazione sulle **Strutture di Interfaccia (SI) tra organismi scientifico-tecnologici e imprese che operano a favore della promozione dell'innovazione e il rafforzamento competitivo dell'economia nelle Regioni della Convergenza (Campania, Puglia, Calabria, Sicilia)**.

L'indagine rappresenta un contributo all'azione promossa dal PON R&C in sinergia con le politiche regionali, con l'obiettivo di delineare una **mappatura** delle **Strutture di Interfaccia** esistenti sul territorio nelle quattro Regioni Convergenza, analizzare il loro **posizionamento** nella **filiera dell'innovazione** e la **segmentazione dei servizi** offerti, per poi evidenziare le esperienze più efficaci e i modelli virtuosi utili a definire un percorso di trasferimento di buone pratiche.

La valutazione intende focalizzarsi sugli **aspetti istituzionali, organizzativi e strategico-operativi** che caratterizzano le Strutture di promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico e i relativi servizi offerti. Obiettivo principale sarà quello di verificare la performance delle Strutture analizzate rispetto alla capacità di soddisfare la domanda di innovazione locale, ma anche l'impatto che queste generano sul contesto socio-economico di riferimento.

Nello specifico, lo studio mirerà ad evidenziare come le Strutture si rapportano al binomio domanda-offerta di servizi per l'innovazione nel proprio contesto, consentendo di:

- definire un **quadro regionale** di presenza e azione delle **Strutture** intervistate
- delineare una **segmentazione** dei **servizi** offerti, posizionando opportunamente ciascuna struttura lungo la filiera dell'Innovazione
- analizzare la **capacità** delle Strutture esaminate di **intercettare domanda e offerta** sul territorio
- individuare **esperienze** con buon livello di performance che possano essere segnalate quali buone pratiche relativamente ai modelli di *governance*, di definizione dell'attività/*mission* e dei servizi offerti, di valutazione interna della performance.

Nel mese di aprile 2012 il **MIUR – Direzione Generale per il Coordinamento e lo Sviluppo della Ricerca - Ufficio VII UPOC**, ha avviato le attività per il Servizio di Valutazione, affidando un **incarico alla società INNOVA S.p.A.**, che svolgerà l'indagine conoscitiva ed elaborerà per conto del committente un Rapporto finale di sintesi dei risultati della valutazione.

L'indagine prevede una **fase desk**, mediante la quale sono state individuate le Strutture che saranno oggetto dell'analisi, e una **fase field**, attraverso la quale, mediante un **questionario** e delle **interviste** ai responsabili delle Strutture, verranno raccolte informazioni e dati sul funzionamento e la performance delle Strutture stesse.

Le Strutture selezionate oggetto dell'indagine sono quelle **istituite mediante misure e azioni della passata programmazione dei Fondi strutturali e di quella attuale** (ILO, Centri Regionali di Competenza, Distretti Tecnologici, Poli di Innovazione, Laboratori pubblico-privati) e **altre strutture intermedie** presenti sul territorio, create a partire da altre azioni di politica regionale o da altre iniziative di carattere pubblico o pubblico-private (Parchi scientifici, Incubatori d'impresa, centri regionali per il trasferimento tecnologico).

I dati raccolti mediante l'analisi *field* verranno analizzati, elaborati e strutturati in un Rapporto intermedio che verrà presentato per un confronto ai responsabili delle Strutture stesse e ad altri attori del sistema

innovazione locale, nell'ambito di **incontri su base regionale** che verranno organizzati a partire dal mese di ottobre 2012.

Il feedback ricevuto dai responsabili delle Strutture e dagli *stakeholder* locali verranno ulteriormente analizzati ed elaborati in un **Rapporto** che costituirà il risultato finale del Servizio di Valutazione e che verrà condiviso e discusso con gli organi preposti al Piano delle Valutazioni e con l'Autorità committente (MIUR – Direzione Generale per il Coordinamento e lo Sviluppo della Ricerca) allo scopo di individuare e recepire utili input ai fini della **ridefinizione della complessiva strategia di collaborazione futura all'interno del sistema innovazione delle regioni Convergenza**.

In qualità di società incaricata per lo svolgimento del Servizio di Valutazione fin qui descritto, ci rivolgiamo a tutti i Responsabili delle Strutture di Interfaccia con preghiera di **esaminare e compilare il presente Questionario** che dovrà essere gentilmente rinviato completo all'indirizzo di posta elettronica questionario@innova-eu.net o compilato direttamente on-line al link: <http://www.innova-eu.net/limesurvey/index.php?sid=88199&lang=it>.

Certi di poter contare su una Vostra fattiva e pronta collaborazione, rimaniamo a disposizione per ogni eventuale chiarimento che potrà essere indirizzato alla casella di posta elettronica: questionario@innova-eu.net.

Nel ringraziarvi anticipatamente per la gentile collaborazione, porgiamo distinti saluti.

Antonella Vulcano

INNOVA S.p.A.

(Direttore)



Indice

SEZIONE A
A1. Informazioni generali sul soggetto rispondente
A2. Informazioni generali sulla Struttura di Interfaccia
SEZIONE B
B1. Servizi
B2. Mercato
SEZIONE C
C1. Organizzazione e <i>Governance</i>
SEZIONE D
D1. Dati economici e modello di business
SEZIONE E
E1 . Partnership e <i>Networking</i>
SEZIONE F
F1. Analisi della performance e valutazione interna

SEZIONE A

A1. Informazioni generali sul soggetto rispondente

Nome del rispondente:

Nome dell'ufficio:

Indirizzo:

Codice postale: Città:

Telefono:

Fax:

e-mail del rispondente:.....@.....

A2. Informazioni generali sulla Struttura di Interfaccia

1. Ragione sociale e forma giuridica

.....

2. Indirizzo sede operativa principale

Via.....

Cap Comune Prov.

Telefono / Fax /

Sito Web: www..... E-mail

3. Anno di nascita della Struttura

.....

4. Assetto societario

Soci	Pubblico	Privato	Misto	% di partecipazione al capitale sociale

5. Quali sono i settori target/di specializzazione della Struttura?

Settori	
Alimentare	<input type="checkbox"/>
Agricoltura, allevamento (anche ittico)	<input type="checkbox"/>
Tessile e abbigliamento	<input type="checkbox"/>
Pelli e calzature	<input type="checkbox"/>
Industria del legno e del mobile	<input type="checkbox"/>
Industria cartaria	<input type="checkbox"/>
Prodotti chimici e fibre sintetiche	<input type="checkbox"/>
Prodotti in gomma e plastica	<input type="checkbox"/>
Macchine e apparecchi meccanici	<input type="checkbox"/>
Macchine elettriche, elettroniche e ottiche	<input type="checkbox"/>
Prodotti in metallo	<input type="checkbox"/>
Altre industrie manifatturiere	<input type="checkbox"/>
Industria estrattiva	<input type="checkbox"/>
Biomedicale e diagnostico	<input type="checkbox"/>
Farmaceutico	<input type="checkbox"/>
Costruzioni	<input type="checkbox"/>
Alberghiero	<input type="checkbox"/>
Aerospazio	<input type="checkbox"/>
Trasporti e Logistica	<input type="checkbox"/>
Telecomunicazioni	<input type="checkbox"/>
Nautica (cantieristica navale e da diporto)	<input type="checkbox"/>
<i>Automotive</i>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>

6. Specializzazione Tecnologica

Aree tecnologiche	
1 - Tecnologie dei materiali, micro e nanotecnologie	<input type="checkbox"/>
2 - Tecnologie chimiche e separative	<input type="checkbox"/>
3 - Biotecnologie	<input type="checkbox"/>
4 - Tecnologie meccaniche e della produzione industriale	<input type="checkbox"/>
5 - Tecnologie per l'automazione e sensoristica	<input type="checkbox"/>
6 - Tecnologie elettriche, elettroniche, elettro-ottiche	<input type="checkbox"/>
7 - Tecnologie per l'informatica e le telecomunicazioni	<input type="checkbox"/>
8 - Tecnologie organizzativo-gestionali	<input type="checkbox"/>
9 - Tecnologie ambientali	<input type="checkbox"/>
10 - Tecnologie energetiche	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>

SEZIONE B**B1. Servizi**

7. Facendo riferimento all'attività svolta negli ultimi 3 anni potrebbe indicare come si ripartisce il volume complessivo delle attività svolte dalla Struttura (in %)?

Attività	2009	2010	2011
Servizi alle imprese o attività di R&S svolta in collaborazione con imprese			
Servizi alla PA (UE, PA centrale, regionale, altro) *			

(*) Le attività sono condotte senza coinvolgimento di imprese esterne alla Struttura

8. Quali dei servizi di seguito indicati sono inclusi nel portafoglio servizi offerti dalla Struttura?

Servizi offerti dalla SI	
1. Servizi informativi	
1.1. Diffusione Catalogo dei servizi	<input type="checkbox"/>
1.2. Informazioni su Tecnologie e risultati della ricerca	<input type="checkbox"/>
1.3. Informazioni su Agevolazioni finanziarie	<input type="checkbox"/>
1.4. Contatti di altri centri per l'innovazione ed esperti	<input type="checkbox"/>
1.5. Informazioni di primo livello su brevetti	<input type="checkbox"/>
1.6. Informazioni su Imprese per settore/tecnologia/area geografica	<input type="checkbox"/>
1.7. Informazioni su Normative	<input type="checkbox"/>
1.8. Indicazione di buone pratiche	<input type="checkbox"/>
1.9. Diffusione di Studi e Ricerche	<input type="checkbox"/>
1.10. Promozione di Eventi	<input type="checkbox"/>
2. Servizi qualificati per l'innovazione di primo livello	
2.1 Servizi di audit, check-up e <i>assessment</i> del potenziale innovativo, diagnosi tecnologiche	<input type="checkbox"/>
2.2 Studi di fattibilità per progetti di R&I (anche ai fini della partecipazione ai bandi pubblici), servizi di ricerca partner per collaborazioni su progetti	<input type="checkbox"/>
3. Servizi qualificati di supporto all'innovazione tecnologica	
3.1 Servizi di ricerca tecnologica e industriale su contratto	<input type="checkbox"/>
3.2 Servizi di supporto all'innovazione di prodotto nella fase di concetto	<input type="checkbox"/>
3.3 Test e ricerche di mercato per nuovi prodotti; servizi di intelligence tecnologica, <i>benchmarking</i>	<input type="checkbox"/>
3.4 Servizi tecnici di progettazione	<input type="checkbox"/>
3.5 Servizi di ingegnerizzazione	<input type="checkbox"/>
3.6 Servizi tecnici di prove e test	<input type="checkbox"/>
3.7 Servizi di design	<input type="checkbox"/>
3.8 Servizi di gestione della proprietà intellettuale (es. ricerca brevetti, assistenza legale)	<input type="checkbox"/>

<p>4. Servizi qualificati di supporto alla innovazione organizzativa e alla introduzione di tecnologie dell'informazione e della comunicazione</p> <p>4.1 Servizi di supporto al cambiamento organizzativo (check-up, sviluppo organizzativo)</p> <p>4.2 Servizi di miglioramento della efficienza delle operazioni produttive (es. efficienza impiantistica, <i>Total Productive Maintenance</i>) e reingegnerizzazione dei processi</p> <p>4.3 Gestione della <i>supply chain</i></p> <p>4.4 Certificazione avanzata (certificazione sociale, ambientale)</p> <p>4.5 Servizi per l'efficienza ambientale ed energetica</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p>5. Servizi per la internazionalizzazione innovativa</p> <p>5.1 Supporto alla realizzazione di investimenti diretti all'estero</p> <p>5.2 Supporto alla realizzazione di joint venture</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p>6. Servizi per la creazione di nuove imprese innovative</p> <p>6.1 Servizi di pre-incubazione (<i>scouting</i>, redazione del business plan, formazione imprenditoriale, supporto per il capitale di rischio, <i>seed capital</i>)</p> <p>6.2 Servizi di incubazione (spazi attrezzati, <i>business matching</i>, <i>coaching</i>, tutoring)</p> <p>6.3 Servizi di accompagnamento commerciale e accelerazione (sviluppo piano commerciale, <i>networking</i>, internazionalizzazione)</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p>7. Servizi di formazione per le imprese</p> <p>7.3 Percorsi di formazione in campo tecnico e manageriale</p> <p>7.4 Formazione imprenditoriale</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>

9. Facendo riferimento alla precedente classificazione di servizi, potrebbe indicare qual è la frequenza di utilizzo da parte delle imprese sulla base della seguente scala di valutazione?

1 = per nulla richiesto

7 = molto richiesto

SERVIZI	1	2	3	4	5	6	7
1. Servizi informativi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Servizi qualificati per l'innovazione di primo livello	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Servizi qualificati di supporto all'innovazione tecnologica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Servizi qualificati di supporto all'innovazione organizzativa e all'introduzione di tecnologie dell'informazione e della comunicazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Servizi per la internazionalizzazione innovativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Servizi per la creazione di nuove imprese innovative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Servizi di formazione per le imprese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. La definizione del portafoglio servizi avviene in base a:

- competenze e capacità interne alla Struttura
- analisi desk preliminare per individuare bisogni e specializzazione locale
- analisi desk per identificare modelli di riferimento ed altre esperienze simili
- check-up della domanda mediante questionari e interviste
- verifica bisogni tramite *focus group*
- tavoli di confronto con la componente imprenditoriale e altri *stakeholder* locali
- altro (specificare)

11. Quali sono le modalità con le quali vengono promossi i servizi?

- Diffusione Catalogo Servizi
- Promozione via web
- Newsletter
- Stampa (quotidiani, stampa specializzata)
- Conferenze, workshop
- Partecipazioni a fiere e forum
- Direct Marketing (mailing, *door to door*, contatti telefonici)
- Altro (specificare).....

B2. Mercato

12. Quale tipologia (classe dimensionale) e quante sono le imprese che vengono mediamente intercettate su base annua con i servizi offerti dalla Struttura?

Tipologia di servizi	Classe dimensionale di imprese intercettate	N° imprese intercettate mediamente su base annua
SERVIZI INFORMATIVI	▪ Micro-imprese (< 10 dipendenti) <input type="checkbox"/>	N°.....
	▪ Piccole imprese (da 10 a 50 dipendenti) <input type="checkbox"/>	N°.....
	▪ Medie imprese (da 50 a 250 dipendenti) <input type="checkbox"/>	N°.....
	▪ Grandi imprese (oltre 250 dipendenti) <input type="checkbox"/>	N°.....
SERVIZI QUALIFICATI	▪ Micro-imprese (< 10 dipendenti) <input type="checkbox"/>	N°.....
	▪ Piccole imprese (da 10 a 50 dipendenti) <input type="checkbox"/>	N°.....
	▪ Medie imprese (da 50 a 250 dipendenti) <input type="checkbox"/>	N°.....
	▪ Grandi imprese (oltre 250 dipendenti) <input type="checkbox"/>	N°.....

13. Fatto 100 il totale dei servizi erogati indicare dove sono localizzate le imprese beneficiarie dei servizi (indicare in %):

Localizzazione	%
Territorio locale	
Territorio regionale	
Territorio Nazionale	
All'estero (UE)	
All'estero (extra-UE)	
	100%

14. Come sono suddivise in % le imprese beneficiarie dei servizi considerando una classificazione per attitudine all'innovazione come quella seguente?

Imprese	%
Imprese molto innovatrici (innovazione come fattore strategico dell'impresa)	
Imprese mediamente innovatrici (innovazione come uno dei fattori per la competitività dell'impresa)	
Imprese aspiranti (imprese con capacità o volontà di introdurre innovazione ma non ancora realizzata)	
Imprese inerti (l'innovazione non è un fattore strategico per l'impresa, atteggiamento passivo al cambiamento)	

15. Rispetto alla classificazione dei servizi informativi e qualificati, può indicare quanti servizi sono stati erogati per ciascuna tipologia negli ultimi 2 anni?

Servizi offerti dalla SI	2010	2011
<p>1. Servizi informativi</p> <p>1.1. Diffusione Catalogo dei servizi</p> <p>1.2. Informazioni su Tecnologie e risultati della ricerca</p> <p>1.3. Informazioni su Agevolazioni finanziarie</p> <p>1.4. Contatti di altri centri per l'innovazione ed esperti</p> <p>1.5. Informazioni di primo livello su brevetti</p> <p>1.6. Informazioni su Imprese per settore/tecnologia/area geografica</p> <p>1.7. Informazioni su Normative</p> <p>1.8. Indicazione di buone pratiche</p> <p>1.9. Diffusione di Studi e Ricerche</p> <p>1.10. Promozione di Eventi</p>		
<p>2. Servizi qualificati per l'innovazione di primo livello</p> <p>2.1. Servizi di audit, check-up e <i>assessment</i> del potenziale innovativo, diagnosi tecnologiche</p> <p>2.2. Studi di fattibilità per progetti di R&I (anche ai fini della partecipazione ai bandi pubblici), servizi di ricerca partner per collaborazioni su progetti</p>		
<p>3. Servizi qualificati di supporto all'innovazione tecnologica</p> <p>3.1. Servizi di ricerca tecnologica e industriale su contratto (es. attività di R&S condotta in collaborazione con l'impresa e/o su commessa, sviluppo prototipi)</p> <p>3.2. Servizi di supporto all'innovazione di prodotto nella fase di concetto</p> <p>3.3. Test e ricerche di mercato per nuovi prodotti; servizi di intelligence tecnologica, <i>benchmarking</i></p> <p>3.4. Servizi tecnici di progettazione</p> <p>3.5. Servizi di ingegnerizzazione</p> <p>3.6. Servizi tecnici di prove e test</p> <p>3.7. Servizi di design</p> <p>3.8. Servizi di gestione della proprietà intellettuale (es. ricerca brevetti, assistenza legale)</p>		
<p>4. Servizi qualificati di supporto alla innovazione organizzativa e alla introduzione di tecnologie dell'informazione e della comunicazione</p> <p>4.1. Servizi di supporto al cambiamento organizzativo (check-up organizzativo, sviluppo organizzativo)</p> <p>4.2. Servizi di miglioramento della efficienza delle operazioni produttive (es. efficienza impiantistica, <i>Total Productive Maintenance</i>) e reingegnerizzazione dei processi</p> <p>4.3. Gestione della <i>supply chain</i></p> <p>4.4. Certificazione avanzata (certificazione sociale, ambientale)</p> <p>4.5. Servizi per l'efficienza ambientale ed energetica</p>		

<p>5. Servizi per la internazionalizzazione innovativa</p> <p>5.1 Supporto alla realizzazione di investimenti diretti all'estero</p> <p>5.2 Supporto alla realizzazione di joint venture</p>		
<p>6. Servizi per la creazione di nuove imprese innovative</p> <p>6.1 Servizi di pre-incubazione (<i>scouting</i>, redazione del business plan, formazione imprenditoriale, supporto per il capitale di rischio, <i>seed capital</i>)</p> <p>6.2 Servizi di incubazione (spazi attrezzati, <i>business matching</i>, <i>coaching</i>, tutoring)</p> <p>6.3 Servizi di accompagnamento commerciale e accelerazione (sviluppo piano commerciale, <i>networking</i>, internazionalizzazione)</p>		
<p>7. Servizi di formazione per le imprese</p> <p>7.1. Percorsi di formazione in campo tecnico e manageriale</p> <p>7.2 Formazione imprenditoriale</p>		

16. Rispetto alla categoria 6. di servizi, può indicare ad oggi quante nuove imprese sono state create grazie all'attività della Struttura?

.....

17. Le imprese sono incubate nella Struttura?

Si No

18. La Struttura ha supportato la presentazione di brevetti negli ultimi 2 anni?

Si No

Se si, quanti brevetti sono stati presentati?

.....

19. Quali sono i servizi con maggior margine di redditività tra quelli indicati alla domanda 8?

.....

20. La Struttura effettua una verifica dell'efficacia dei servizi erogati rispetto ai bisogni espressi dal contesto locale?

Si No

Se si, come avviene? Con quali modalità/tecniche/strumenti?

.....

SEZIONE C

C1. Organizzazione e Governance

21. La struttura ha definito un proprio piano strategico?

Si No

Se si, in che anno?

.....

Come giudica il grado di perseguimento degli obiettivi del piano ?

Modesto Soddisfacente Più che soddisfacente

22. La Struttura è dotata delle seguenti risorse materiali e infrastrutture:

- a. n° sedi
- b. uffici specificare m².....
- c. laboratori specificare m².....
- d. spazi x ospitare imprese incubate specificare m².....
- e. spazi per organizzare eventi e seminari specificare m².....

23. La Struttura è dotata di uno staff stabile che si dedica alle attività e all'erogazione dei servizi?

Si No

- a) Se si, quanti sono i componenti?
- b) N° profili senior e n° profili junior.....
- c) Quanti hanno un contratto a tempo indeterminato?
- d) E' un contratto full-time o part-time?
- e) I componenti dello staff hanno un profilo con:
 - background economico
 - background tecnico-ingegneristico
 - competenze generaliste
 - competenze in comunicazione e marketing

24. La Struttura fa ricorso a risorse e competenze esterne per l'erogazione dei servizi?

Si No

Se si, specificare:

- consulenti esterni individuali società di consulenza
- personale/esperti di altre Strutture altro (specificare).....

SEZIONE D

D1. Dati economici e modello di business

25. Fatturato della Struttura negli ultimi 3 anni:

	2009	2010	2011
Fatturato (*)			

(*) Per fatturato si intende sia la parte derivante da contributi rendicontati, sia la parte derivante da servizi erogati.

26. Qual è stata negli ultimi 3 anni la distribuzione in % del fatturato rispetto alle seguenti categorie?

Fonte	2009	2010	2011
Fondi Pubblici Nazionali			
Fondi Pubblici Regionali			
Fondi Pubblici UE			
Ricavi da prestazione di servizi			
	100%	100%	100%

27. Come si configura la struttura dei costi? (indicare una % fatto 100 i costi totali della Struttura)

Costi del personale %.....

Costi %.....

Costi %.....

28. Qual è stata negli ultimi 3 anni la % di copertura dei costi rispetto alle diverse fonti di finanziamento?

Fonte di finanziamento	2009	2010	2011
Quote associative			
Contributi a fondo perduto o agevolato per Struttura			
Ricavi da servizi/commesse/progetti			
Altro (specificare).....			
	100%	100%	100%

SEZIONE E

E1 . Partnership e Networking

29. La Struttura partecipa a reti?

Si No

Se si quali?

Nome Rete	Regionale	Nazionale	UE	Extra-UE
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. La Struttura eroga i propri servizi:

Servizi	Autonomamente	In Partnership con altre Strutture/Altri enti
Informativi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualificati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. Con quali altre Strutture/Enti collabora la Struttura e qual è la frequenza di collaborazione?

1 = nessuna collaborazione

7 = collaborazione molto intensa

Struttura/Ente	1	2	3	4	5	6	7
Università	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centri di Ricerca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parchi Scientifici e Tecnologici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incubatori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altri centri per l'innovazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CCIAA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Associazioni imprenditoriali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Business Angels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Società private specializzate in servizi all'innovazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. La Struttura ha creato "gemellaggi"/forme di collaborazione o attivato scambi con altri territori e strutture (in Italia e all'estero) con più esperienza nel campo dell'intermediazione per l'innovazione o che rappresentano delle best practice? Se si, con quali territori?

.....

.....

.....

.....

SEZIONE F

F1. Analisi della performance e valutazione interna

33. Con riferimento ai principi di trasparenza, la struttura utilizza alcune tipologie di report, oltre ai tradizionali bilanci finanziario ed economico, per illustrare agli stakeholder le attività e gli obiettivi raggiunti (es. Bilanci sociali, Bilanci del capitale intellettuale)?

Si No

Se si con quali modalità/tecniche/strumenti?

.....
.....

34. La Struttura adotta un sistema interno di valutazione della performance?

Si No

Se si, può descriverne brevemente le modalità?

.....
.....
.....
.....

35. Può indicare una specifica area di azione nella quale la Struttura ha raggiunto un buon livello di performance?

.....
.....
.....
.....

Allegato 4 - Questionari Compilati