

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 Finale

(V.3.0)



09 Maggio 2013

Indice

Introduzione	2
1. Servizio di Valutazione: principali obiettivi ed elementi d'indagine	4
2. Executive Summary	6
3. Metodologia di Indagine.....	13
3.1. Linee di indagine.....	14
3.2. Attività, tecniche e strumenti di indagine	17
3.3. Principali criticità metodologiche emerse nel corso dell'indagine valutativa.....	21
3.4. Tempistica di attuazione del Servizio di Valutazione	22
4. Principali elementi emersi dall'Analisi della Domanda	23
5. Strutture di Interfaccia selezionate per l'Analisi della Performance	34
6. Applicazione del metodo valutativo e misurazione della performance	37
6.1. La misurazione della performance come strumento valutativo	37
6.2. La Griglia di Valutazione	38
6.3. Risultati dell'Analisi della Performance.....	42
7. Considerazioni conclusive.....	58
Allegato 1 - Bibliografia	61
Allegato 2 - Estratto del Rapporto Intermedio.....	65
Allegato 3 - Questionario di verifica per le imprese ed elenco imprese intervistate.....	66
Allegato 4 - Questionari di verifica compilati	78
Allegato 5 – Sintesi delle interviste	79
Allegato 6 - Griglie di Valutazione	113

Introduzione

Il presente documento costituisce il **Rapporto Finale** 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 raggiunti dal **Gruppo di Lavoro** (Aleardo Furlani - Direttore Scientifico, Antonella Vulcano, Rebeca Lucas, Antonio Zangrilli) al termine della realizzazione dell'indagine, riportando in particolare gli esiti dell'analisi condotta nel periodo **Dicembre 2012- Marzo 2013** (conclusione *Analisi Field* e svolgimento *Analisi della Performance*). L'analisi è stata svolta seguendo l'approccio metodologico proposto dal Gruppo di Lavoro, concordato con il Gruppo di Pilotaggio preposto al monitoraggio del Servizio di Valutazione, e illustrato nel **Disegno di Valutazione** (documento metodologico predisposto dalla INNOVA a seguito dell'assegnazione e formalizzazione del mandato nel Maggio 2012).

L'indagine è stata svolta seguendo tre principali linee di attività:

- ❖ **Analisi Desk** per la messa a punto dei temi oggetto dell'indagine e la mappatura e selezione delle Strutture di Interfaccia oggetto dello studio di valutazione nelle quattro Regioni della Convergenza;
- ❖ **Analisi Field**, per la raccolta di dati e informazioni dalle Strutture selezionate, mediante questionari e interviste per delineare il quadro dell'Offerta di servizi per l'innovazione e il TT, e la somministrazione di questionari alle imprese beneficiarie dei servizi offerti dalle Strutture, per un'analisi della Domanda finalizzata a verificare le esigenze e il grado di soddisfazione delle imprese;
- ❖ **Analisi della Performance**, per verificare il livello di performance delle Strutture di Interfaccia selezionate, mediante l'utilizzo di una Griglia di Valutazione (*Performance Indicators Evaluation Scheme – PIES*) con parametri quali-quantitativi per misurare e analizzare alcune aree di performance prescelte.

Con l'Analisi della Performance si è inteso:

- esaminare la rispondenza tra i **bisogni emersi** sul lato della **Domanda** (questionari somministrati alle imprese beneficiarie) e le caratteristiche dell'**Offerta attuale** (questionari compilati dalle Strutture);
- acquisire informazioni relative agli **obiettivi** e **monitorare i progressi ottenuti** e i **risultati raggiunti**;
- **confrontare** la performance in un'ottica di *benchmarking* per individuare le strutture più virtuose;
- fornire elementi per generare un percorso di **apprendimento** nell'ambito della programmazione delle azioni finanziate dall'Autorità committente.

Il Rapporto Finale fornisce un quadro d'insieme delle risultanze dell'analisi condotta sulle Strutture oggetto del campione prescelto, evidenziando le **principali caratterizzazioni delle Strutture** rispetto: ai sistemi interni di **valutazione** e monitoraggio dell'attività svolta, al **monitoraggio** dei **fabbisogni** tecnologici locali, **all'efficacia** nell'erogazione dei servizi, al **modello economico** adottato e alla sostenibilità economico-finanziaria, all'azione nell'ambito del **trasferimento tecnologico**, l'innovazione e l'integrazione delle competenze, alla capacità di **internazionalizzazione** e **networking**.

Obiettivo del Rapporto Finale è quello di fornire all'Autorità committente una visione d'insieme delle Strutture analizzate per far emergere elementi di forza e di debolezza delle Strutture, i fattori di successo e le criticità nelle attività svolte e nei modelli prescelti, le problematiche emerse nella realizzazione degli obiettivi prefissati, i modelli virtuosi e le esperienze positive poste in essere.

Nella parte conclusiva del Rapporto, il Gruppo di Lavoro, ha ritenuto utile riportare alcune **considerazioni conclusive** sull'approccio metodologico adottato e alcune **riflessioni finali** relativamente al quadro complessivo emerso, alle azioni che potrebbero essere implementate per sistematizzare il processo valutativo e per potenziare l'efficacia dell'azione delle Strutture in un'ottica più sinergica e sistemica.

Il documento è stato elaborato tenendo in considerazione le osservazioni fornite dal Gruppo di Pilotaggio e dall'Autorità committente in occasione della riunione intermedia tenutasi presso il MIUR il 25/02/2013.

Il Rapporto è articolato in **7 sezioni principali**:

- ✚ la Sezione 1. delinea brevemente gli obiettivi dell'indagine condotta;
- ✚ la Sezione 2. include un *Executive Summary* con la sintesi dei principali risultati dell'Analisi della Domanda e dell'Analisi della Performance;
- ✚ la Sezione 3. descrive il percorso metodologico seguito per la conduzione dell'esercizio di Valutazione;
- ✚ la Sezione 4. illustra i risultati dell'indagine *field* condotta sul lato della Domanda, mediante la somministrazione di questionari alle imprese che hanno interagito con le Strutture d'Interfaccia analizzate;
- ✚ la Sezione 5. presenta le Strutture di Interfaccia selezionate per l'Analisi della Performance e i relativi criteri di selezione;
- ✚ la Sezione 6. presenta le risultanze dell'Analisi della Performance, condotta mediante questionari e interviste alle Strutture d'Interfaccia, commentando la performance delle Strutture rispetto a ciascuna area studiata e raggruppando le Strutture in tre principali macro-categorie;
- ✚ la Sezione 7., infine, riporta alcune riflessioni e considerazioni finali da parte del Gruppo di Lavoro, rispetto all'esercizio svolto e al quadro d'insieme emerso per le Strutture analizzate.

Il Rapporto è corredato da **sei allegati** che includono:

- Allegato 1. un elenco della bibliografia consultata nel corso dello svolgimento dell'intero Servizio di Valutazione
- Allegato 2. un estratto del Rapporto Intermedio elaborato nella prima fase d'indagine e consegnato dal Gruppo di Lavoro nel mese di Dicembre 2012;
- Allegato 3. lo schema del Questionario di verifica utilizzato per la raccolta dati e informazioni dalle imprese e l'elenco delle imprese intervistate;
- Allegato 4. i questionari di verifica compilati dalle imprese
- Allegato 5. una sintesi di ciascuna intervista realizzata con ogni singola Struttura di Interfaccia
- Allegato 6. le Griglie di Valutazione con i dati di parametri e indicatori per le Strutture analizzate.

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 a favore delle esigenze espresse 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, rappresentato dal presente documento.

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, nella prima fase (i cui risultati sono descritti nel Rapporto Intermedio allegato al presente Rapporto), 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. Executive Summary

OBIETTIVI DEL SERVIZIO DI VALUTAZIONE

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

- ✓ effettuare una **mappatura** delle **Strutture di Interfaccia** (SI) 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;
- ✓ studiare i livelli di **performance** raggiunti dalle SI selezionate rispetto ad alcune aree e parametri di **efficacia**;
- ✓ 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:

- definire il **ruolo effettivamente svolto** da queste Strutture intermediare nel contesto di riferimento, le **funzioni** espletate e il **valore aggiunto** apportato;
- individuare le modalità attraverso cui esse definiscono la domanda di innovazione delle imprese e delineano il proprio **portafoglio servizi**, verificando come questo processo coglie efficacemente le reali **esigenze della domanda**;
- delineare le caratteristiche istituzionali, organizzative, professionali che contraddistinguono le SI (**modelli di governance**);
- definire i **modelli di business** adottati dalle SI e valutare il **grado di sostenibilità** nel tempo;
- verificare la capacità interna delle Strutture di operare una forma di **auto-valutazione** della performance e dei risultati raggiunti;
- ottenere un **quadro conoscitivo d'insieme** delle Strutture sul territorio, anche al fine di evidenziare **esperienze positive** e **modelli efficaci** nell'ideazione, organizzazione, erogazione e valutazione di impatto dei servizi offerti.

SVOLGIMENTO DELLA SECONDA FASE D'INDAGINE

Nella seconda fase di indagine condotta nel periodo Dicembre 2012 - Marzo 2013 sono state condotte le attività di **Analisi Field** e **Analisi della Performance**. E' stato sviluppato un **questionario** somministrato a **40 imprese** operative nelle 4 RC che hanno interagito con le SI selezionate, al fine di identificare bisogni e grado di soddisfacimento rispetto ai servizi offerti dalle SI. Alla data di redazione del presente Rapporto sono stati ricevuti ed elaborati n° **30 questionari**.

Sono state effettuate n° **18 interviste** ad altrettante **Strutture di Interfaccia** per l'approfondimento dei risultati dell'indagine della prima fase e per l'acquisizione di dati e informazioni utili alla elaborazione di una Griglia di Valutazione per ciascuna Struttura. I dati sono poi stati elaborati in forma aggregata per ottenere un'analisi comparativa delle SI rispetto alle aree e ai parametri di misurazione della performance prescelti. Sono state, infine, elaborate Griglie di Valutazione per ciascuna singola Struttura e una Griglia Finale sinottica che dà un quadro d'insieme della performance delle 18 Strutture analizzate.

PRINCIPALI RISULTATI

PROFILO DELLE STRUTTURE: RUOLI E FUNZIONI

Le Strutture analizzate si configurano principalmente quali “**soggetti aggregatori**”. Il ruolo che le Strutture svolgono è soprattutto quello di facilitare il processo di aggregazione sul territorio di soggetti pubblici e privati, appartenenti al mondo della ricerca e dell’industria, agendo da **catalizzatori della conoscenza**, che viene incanalata lungo direttrici di ricerca secondo esigenze di innovazione esplicitate dai soggetti che compongono il raggruppamento.

La funzione assolta dalle Strutture studiate può sintetizzarsi su tre linee principali di azione:

- ◆ una funzione di **aggregazione** (le Strutture promuovono e facilitano il raggruppamento di soggetti e competenze intorno a interessi comuni relativamente a un settore o a una filiera produttiva e/o tecnologica in un’ottica di aggregazione tematica delle esigenze e clusterizzazione degli obiettivi di ricerca e innovazione);
- ◆ una funzione di **diffusione** (le Strutture veicolano informazioni e conoscenze verso la componente privata all’interno dell’aggregazione; le informazioni riguardano principalmente agevolazioni finanziarie e informazioni su tecnologie e risultati della ricerca);
- ◆ una funzione di **propulsione** (le Strutture favoriscono il processo di interazione locale a supporto di una progettazione collettiva e collaborativa per l’innovazione e il trasferimento tecnologico al fine di far leva sulla finanza pubblica per attirare nuove risorse finanziarie a beneficio delle entità aggregate).

Il ruolo delle Strutture d’Interfaccia studiate, quindi, a parte qualche caso, è più quello di “**facilitatori**” di un processo di aggregazione che di vera e propria intermediazione della conoscenza.

L’attività delle Strutture si esplica principalmente come **promozione e supporto alle imprese e agli enti di ricerca aggregati per la partecipazione a schemi di finanziamento pubblici** (principalmente a carattere nazionale e regionale). E’ in quest’ottica che le Strutture vengono maggiormente percepite dalle imprese. Questo si traduce in uno scarso incentivo probabilmente per le Strutture ad offrire servizi a maggiore valore aggiunto.

In base al valore dell’Indice Sintetico di Performance calcolato per ciascuna Struttura, le **Strutture** sono state raggruppate in **tre macro-categorie**:

- **Performers**: Strutture consolidate con un buon livello di raggiungimento di risultati e obiettivi in diverse aree di performance, che operano principalmente quali **integratori di conoscenza**, valorizzando sul mercato i risultati dell’attività di ricerca congiunta (rappresentano il **17% delle Strutture** analizzate).
- **Followers**: Reti mediamente strutturate che fungono principalmente da **catalizzatori di conoscenza (knowledge catalysts)**, aggregando soggetti, competenze e risorse, soprattutto nell’ottica di definire piani di ricerca e innovazione congiunta per far leva su schemi di finanza pubblica a beneficio dell’aggregazione o dei suoi membri (sono il **39% delle Strutture** analizzate).
- **Early-stage Groupings**: Reti in **fase di avvio** o **reti** che, dopo un’esperienza limitata a causa di risorse finanziarie disponibili inadeguate, **stanno ora iniziando ad attuare i piani strategici** opportunamente rimodulati; raggruppamenti di soggetti che stanno mettendo a punto modalità e strumenti per l’attuazione di un **programma**, organizzando **attività e risorse** intorno a linee strategiche comuni; **raggruppamenti** che **stanno definendo un piano di sviluppo futuro** a valle di un’esperienza congiunta intorno a un’attività di ricerca (sono il **44% delle Strutture** analizzate).

ANALISI DELLA DOMANDA E CONFRONTO CON LE CARATTERISTICHE DELL'OFFERTA

► Classe dimensione del campione d'impresa

Il **77% del campione** delle **30** imprese che hanno partecipato all'analisi *field* (distribuite nelle Regioni delle Convergenza come segue: Calabria: 34%; Sicilia: 20%; Campania: 23%; Puglia: 23%) sono **piccole e medie imprese**, la classe dimensionale prevalente di riferimento per le Strutture analizzate, che hanno un bacino totale di circa 500 imprese.

► Domanda dei Servizi di Innovazione e TT

- Da un confronto complessivo tra Domanda e Offerta della **percezione dell'importanza** delle sette diverse **categorie di servizi** identificate ai fini dello studio, emerge un **disallineamento** che riguarda soprattutto alcune categorie di servizi (servizi di formazione, servizi qualificati di supporto all'innovazione organizzativa, servizi per la creazione di nuove imprese, servizi per l'internazionalizzazione innovativa) ritenute molto importanti dalle imprese e considerate invece come poco richieste dalle Strutture di Interfaccia. Segnale questo probabilmente di una **scarsa capacità delle Strutture di intercettare effettivamente la domanda reale delle imprese** e di interpretare le esigenze di innovazione di queste ultime.
- Emerge invece una percezione più in linea e **una maggiore corrispondenza tra le prime tre categorie di servizi percepiti dalla Strutture come quelli più richiesti dalle imprese** (servizi informativi, servizi di supporto qualificato all'innovazione tecnologica, servizi qualificati di 2° livello), sebbene ci sia **un gap nella prioritizzazione delle tre categorie** (quelli ritenuti più importanti dall'una e dall'altra parte).
- I **"servizi qualificati di supporto all'innovazione tecnologica"** insieme ai **"servizi informativi"** sono quelli definiti **"molto importanti"** dal 77% delle imprese del campione, seguiti dai **"servizi qualificati per l'innovazione di primo livello"** (63% delle imprese).
- Sembra prevalere da parte delle Strutture un modello di **offerta "push" per i servizi informativi**, che richiedono minori competenze specialistiche ma che soprattutto prescindono da una rilevazione puntuale e approfondita dei fabbisogni tecnologici e di innovazione, attività ancora scarsamente svolta dalle Strutture con meccanismi e strumenti idonei.
- I **"servizi di supporto all'internazionalizzazione innovativa"**, ritenuti molto importanti dal 43% delle imprese sono scarsamente offerti dalle Strutture, che li considerano i meno richiesti, probabilmente in relazione alla limitata capacità dell'Offerta, in virtù della natura puramente locale della maggior parte delle Strutture e lo scarso livello di internazionalizzazione o la capacità di fare rete oltre i confini nazionali che le caratterizza.

► Interazione con le Strutture di Interfaccia analizzate

- La maggior parte delle imprese del campione (69%) ha scelto la/le Struttura/e di Interfaccia con la quale/le quali ha interagito sulla base di **rapporti pre-esistenti o conoscenza diretta**. Nel 67% dei casi si tratta di un rapporto di collaborazione con un carattere **continuativo**.
- Solo il 10% delle imprese dichiara di aver avviato rapporti con la Struttura su proposta della Struttura stessa. Questa percentuale molto bassa denota una **scarsa pro-attività** delle Strutture a **promuovere i servizi** e il proprio ruolo di intermediazione sul mercato (citata come uno dei principali punti di debolezza dell'Offerta dal 31% delle imprese rispondenti).

► Servizi fruiti dalle imprese

In base al livello di utilizzazione, i **primi 3 servizi fruiti** dalle imprese beneficiarie sono:

- *“Studi di fattibilità per progetti di R&I (anche ai fini della partecipazione ai bandi pubblici), servizi di ricerca partner per collaborazioni su progetti”;*
- *“Informazioni su Agevolazioni finanziarie”;*
- *“Informazioni su Tecnologie e risultati della ricerca”*

Le Strutture dunque si configurano come **catalizzatori di interessi ed esigenze** che vengono poi trasformate in piani di investimento di ricerca, strutturati in proposte progettuali presentate nell'ambito di schemi di finanziamento pubblico, prevalentemente nazionale e regionale. Il ruolo, è più quello di **intermediari dell'informazione** che di **veri intermediari della conoscenza**.

► Definizione dei servizi erogati

- Il 70% delle imprese del campione utilizza servizi che sono stati definiti congiuntamente con le Strutture nel corso di audit preliminari. Laddove però per audit preliminari si intendono scambi, spesso informali, che le imprese hanno con le Strutture anche in relazione alle modalità di funzionamento delle aggregazioni che prevedendo numerosi momenti di incontro e condivisione. Questo rispecchia il modello dell'Offerta e il **mercato prevalentemente captive** cui esse fanno riferimento rappresentato nella maggior parte dei casi da imprese associate alla Struttura e interne al bacino di riferimento di quest'ultima (nel 55% delle Strutture).
- Il bisogno di **“fidelizzazione”** delle imprese è pertanto meno sentito e le imprese si rivolgono alle Strutture all'interno di un contesto “protetto” che già conoscono e che è per loro di più facile accesso, all'interno del quale i rapporti informali giocano un forte ruolo.
- Questo è confermato dal dato in base al quale, il 70% delle imprese del campione, dichiara di **non aver collaborato** nell'ultimo triennio con Strutture operanti in altre regioni, né di essersi rivolta ad altre strutture intermedie che offrono servizi per l'innovazione.

► Soddisfazione rispetto ai servizi fruiti e punti di debolezza dell'Offerta

- Il **90% delle imprese** del campione dichiara di essere **molto soddisfatta o soddisfatta dei servizi fruiti**. Questo va attribuito anche al fatto che le imprese che appartengono al campione sono quasi tutte interne alle aggregazioni e pertanto è difficile pensare che abbiano un giudizio negativo sull'operato di Strutture che conoscono in modo diretto, con le quali condividono strategie e obiettivi e con le quali collaborano spesso in modo continuativo.
- Tuttavia, l'analisi dei **punti di debolezza** e le criticità riscontrate dalle imprese sull'offerta dei servizi (scarsa promozione efficace sul territorio dei servizi offerti, ridotta gamma di servizi, scarsa capacità della Struttura di interagire in un contesto internazionale), fa emergere aspetti che possono dare una lettura differente del livello di soddisfazione delle imprese ed evidenziano alcuni fattori di inefficacia da parte delle Strutture.

► Punti di forza dell'Offerta e efficacia nell'offerta dei servizi

- Le imprese del campione ritengono che i principali punti di forza nell'offerta di servizi da parte delle Strutture di Interfaccia siano il **personale qualificato** (83% delle imprese), le **competenze interdisciplinari** (57%), la **specializzazione** e la **focalizzazione** settoriale/tecnologica (47%).
- Solo il 10% delle imprese intervistate riconosce come punto di forza delle Strutture **l'analisi efficace dei bisogni**. Ciò si ricollega alla scarsa adozione da parte delle Strutture di schemi strutturati e sistematici per la rilevazione dei fabbisogni e delle esigenze di innovazione.

► Benefici derivanti dalla fruizione dei servizi

- I principali effetti derivanti dall'erogazione di servizi citati dalle imprese beneficiarie riguardano: l'interazione con centri di competenza sul territorio e sviluppo di sinergie (65% delle imprese), l'acquisizione di competenze tecniche per il miglioramento di prodotti/servizi offerti dall'azienda (52% delle imprese), l'acquisizione di competenze tecniche e tecnologiche per il miglioramento dei processi interni all'azienda (27% delle imprese). Questo evidenzia l'importanza dell'interazione con entità che sono nella maggior parte dei casi **centri di eccellenza scientifica e tecnologica** che porta a un travaso di competenze e conoscenze comunque virtuoso.

► Rapporto qualità/prezzo dei servizi ricevuti

- Solo l'**11%** delle imprese ritiene che il rapporto qualità/prezzo dei servizi ricevuti sia "**poco soddisfacente**". In generale le Strutture sembrano non deludere le aspettative delle aziende clienti, a fronte di un prezzo ritenuto ragionevole (prezzo spesso rappresentato da una quota associativa più che da un vero e proprio corrispettivo per il servizio).

ANALISI DELLA PERFORMANCE

► Ruolo dei componenti nell'aggregazione e bilanciamento partnership

- Tutte le Strutture analizzate sono rappresentate da **aggregazioni** di università, enti pubblici di ricerca e imprese. In generale si è cercato di creare un **bilanciamento** tra le due componenti di ricerca e industriale, ma, laddove prevale la presenza di università ed enti di ricerca pubblici con partecipazione maggioritarie, il **ruolo** di questi ultimi è **predominante** facendo in un certo senso da traino sulle imprese, soprattutto nelle aggregazioni dove prevalgono le PMI.
- La presenza della **grande impresa** rappresenta un rischio di catalizzazione degli interessi, ma nessuna Struttura ha segnalato uno sbilanciamento in questo senso.

► Prevalenza di una logica di progetto e non di mercato

- Tra le Strutture prevale un orientamento a compiere un percorso che è quello proprio del progetto che ha dato origine, o ha consentito il potenziamento della Struttura ("**logica di progetto**"), piuttosto che ad attuare una "logica di sistema", perseguire cioè un disegno strategico di impatto di più ampio respiro in una prospettiva temporale di medio-lungo termine che tenda a conquistare spazi nel mercato di riferimento tramite l'offerta di servizi per l'innovazione ad alto valore aggiunto.

► Tessuto imprenditoriale di riferimento prevalentemente locale e costituito dalle imprese associate alla Struttura

- Le Strutture di Interfaccia analizzate hanno un **bacino di riferimento** per lo svolgimento dell'attività **tipicamente regionale**, tranne pochi casi in cui si ha un'azione esplicita anche su imprese di altri territori.
- Le imprese alle quali le Strutture offrono i propri servizi di intermediazione sono nel **61% delle Strutture** imprese associate all'aggregazione (**mercato captive**). Il bacino totale per le 18 Strutture è di circa **500 imprese** nelle 4 RC.

► Gestione dell'aggregazione in una logica consortile

- La maggior parte delle Strutture analizzate sono costituite in **forma giuridica consortile**. Questo si riflette anche nella logica dei rapporti interni all'aggregazione con soci privati chiamati a versare alla Struttura **quote annuali ordinarie e/o straordinarie** e, nel caso di aggiudicazione di progetti con finanziamenti pubblici, a versare una **% della propria quota di finanziamento** a titolo di contributo per la copertura dei costi della Struttura o per la fruizione dei servizi erogati.

- ▶ Scarsa cultura della valutazione e assenza di sistemi formalizzati per la misurazione della performance
 - Le Strutture analizzate sembrano ancora poco orientate ad una logica di risultato e ad 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. Solo 3 Strutture sulle 18 analizzate (**17%**) adottano allo stato attuale un **sistema formalizzato per la misurazione della performance**.
- ▶ Assenza di sistemi formalizzati per il controllo di qualità sui servizi offerti e di rilevazione dei fabbisogni di innovazione
 - Solo **2 Strutture** su 18 (11%) adottano sistemi formalizzati di **verifica del livello di soddisfazione delle** imprese destinatarie dei servizi erogati (*survey* tramite somministrazione di questionari). In generale le Strutture fanno riferimento a rapporti informali, diretti con le imprese beneficiarie.
 - In assenza di un sistema formalizzato di feedback da parte dei beneficiari di servizi, anche la **capacità di ridefinire il portafoglio servizi** e di mettere a punto modelli di supporto più in linea con esigenze evolutive e innovative dei destinatari risulta abbastanza **limitata**.
 - Solo il 28% delle 18 Strutture analizzate svolgono **audit** in modo più strutturato e sistematico. Prevale un metodo di raccolta dei fabbisogni e delle esigenze di innovazione delle imprese attraverso metodi diretti e feedback informali nell'ambito di incontri, rapporti diretti, momenti di collaborazione su attività condivise.
- ▶ Il servizio maggiormente erogato è il supporto all'identificazione di linee comuni di ricerca e di generazione di progetti di R&S
 - Il servizio che **tutte** le Strutture offrono in modo continuativo è quello di **supporto alla generazione di progetti di R&S** a seguito dell'identificazione di linee di ricerca di comune interesse all'interno dell'aggregazione.
 - Tutte le Strutture hanno una **unità interna dedicata** alla generazione e promozione di progetti di R&S.
 - Solo il **30% delle Strutture** opera su schemi di finanziamento in ambito **europeo**, in aggiunta ai bandi nazionali e regionali.
- ▶ Il 56% delle Strutture dichiara ricavi da servizi come componente del fatturato annuale
 - Il **56% delle Strutture** analizzate realizza **ricavi da servizi**, a cui si aggiungono nella composizione complessiva del fatturato, quote versate dai soci e finanziamenti di natura pubblica su risorse nazionali, regionali ed europee.
- ▶ La percentuale per ricavi da servizi che le Strutture dichiarano è compresa in una fascia che va dal 10 al 50%
 - Le Strutture analizzate sono entità ancora fortemente ancorate a un modello economico basato sulla leva della finanza pubblica e il modello consortile, con il versamento di quote da parte dei soci che beneficiano dei servizi, stimola poco l'apertura della Struttura verso il mercato esterno e la definizione di un piano di azione verso l'erogazione dei servizi secondo uno schema commerciale di mercato (**modello "protetto"**).
- ▶ La copertura dei costi della Struttura avviene nel 78% dei casi con i ricavi da servizi (che nel 57% dei casi sono contributi dei soci) e con quote di finanziamento per gestione e coordinamento dei progetti finanziati
 - I costi di Struttura sono in media entro una fascia che va dai **100 ai 300K euro** all'anno.
 - Nel 61% delle Strutture i ricavi da servizi riescono ad assorbire tra il **50 e il 100% dei costi della**

Struttura. In alcuni casi la copertura dei costi fissi (es. CRdC ICT Sud) avviene anche attraverso quote di finanziamento che la Struttura acquisisce su progetti finanziati con risorse pubbliche (anche europee) per l'attività di gestione e coordinamento.

► **Il 39% delle Strutture adotta un meccanismo strutturato per la promozione di nuova impresa**

- Il numero delle nuove imprese create nell'ultimo triennio va da 1 a 3, massimo 4 nuove attività imprenditoriali. In totale le 18 Strutture hanno dichiarato complessivamente nel triennio 2010-2012 la creazione di **15 nuove imprese**.

► **Il 50% delle Strutture dichiara di ricevere commesse esterne per attività di ricerca**

- Si tratta per lo più di commesse di ricerca a contratto.
- Il numero di commesse per ciascuna Struttura è molto variabile. Nel triennio complessivamente se ne sono avute **114** per 9 delle 18 Strutture.

► **2 Strutture su 18 hanno registrato brevetti con titolarità propria**

- Sul piano della brevettazione i risultati sono abbastanza modesti. Solo 2 delle 18 Strutture dichiarano di aver registrato brevetti a titolarità della Struttura. In altri casi, invece, i brevetti vengono presentati con titolarità in capo ai soci e dunque, anche qualora ci fosse un contributo della Struttura alla sua presentazione e registrazione, questa "contabilizzazione" viene di fatto dispersa. In totale, nel triennio 2010-2012, sono stati registrati **5 brevetti**.

► **L'89% delle Strutture partecipa a reti, prevalentemente piattaforme e cluster nazionali; in 2 casi è una partecipazione a più di 5 reti; solo 2 Strutture partecipano a reti internazionali**

- A livello di cooperazione e networking prevale un'azione più incisiva sul fronte locale e nazionale. La maggior parte delle Strutture ha citato i Cluster e le piattaforme tecnologiche nazionali quali reti a cui partecipa.
- Risulta invece modesta l'internazionalizzazione nell'offerta di servizi (scarsa apertura a mercati internazionali) e nell'attivazione di forme di collaborazione internazionale.

► **Ruolo propulsivo e di stimolo della Regione nell'avvio delle Strutture**

- In quasi tutte le Strutture, soprattutto quelle che sono nate a partire da APQ siglati tra la Regione e il MIUR, la Regione ha avuto un ruolo importante soprattutto nella fase di avvio dell'iniziativa, avendo agito da stimolo, da soggetto propulsore fino alla firma dell'APQ.
- Tuttavia, spesso la regione esce poi dalla compagine sociale e non segue in modo particolarmente attivo le vicende e l'evoluzione della Struttura, ritagliandosi un ruolo strategico più modesto.

► **Definizione dei piani a medio lungo termine**

- Il 30% delle Strutture indica come obiettivo strategico nel medio-lungo termine il potenziamento dell'attività di erogazione servizi e l'incremento dei ricavi da questa attività.
- Il 78% delle Strutture cita il potenziamento o il consolidamento dell'attività di generazione progetti e attrazione di risorse pubbliche per la R&S come obiettivo del piano strategico.
- Il 38% dichiara l'intento di voler accrescere la propria visibilità e riconoscimento a livello internazionale mediante l'ingresso in reti e cluster o l'accesso a partnership europee per la realizzazione di progetti congiunti a valere sugli schemi di finanziamento dell'UE.
- Solo un paio di Strutture citano l'interesse a potenziare l'attività di supporto alla creazione di impresa e l'attrazione di risorse per la creazione di fondi di seed capital.

3. Metodologia di Indagine

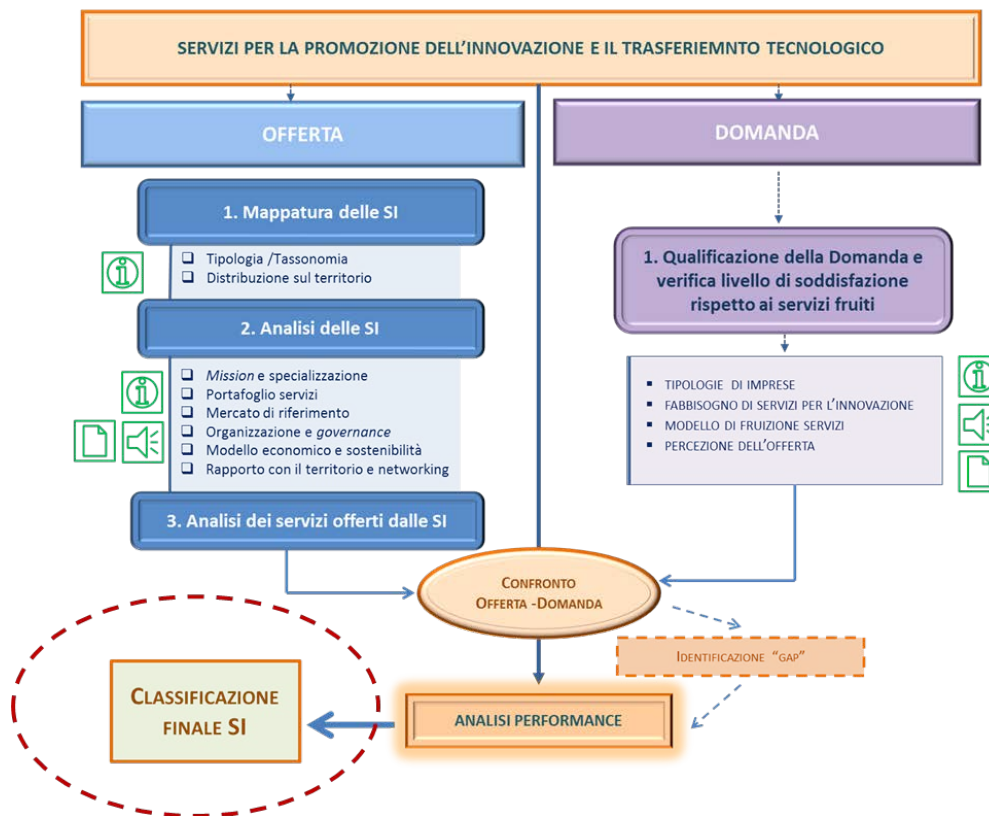
Il Servizio di Valutazione ha seguito un approccio metodologico strutturato su tre linee principali di analisi:

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**

Il diagramma seguente fornisce una rappresentazione grafica dell’impianto metodologico concettuale adottato con riferimento al tema dei servizi per l’innovazione e il TT oggetto dell’attività svolta dalle Strutture d’Interfaccia selezionate per l’esercizio di valutazione.

Nell’ambito di questo quadro valutativo si è voluto studiare da un lato l’Offerta di servizi per l’innovazione e il TT da parte delle Strutture d’Interfaccia selezionate (l’approccio nella definizione dell’offerta, la segmentazione dei servizi, le modalità di offerta, il target di beneficiari), dall’altro le caratteristiche della Domanda da parte delle imprese che operano nel bacino di riferimento delle Strutture stesse e che hanno interagito con esse in quanto beneficiarie di servizi offerti dalle SI.

Figura 1 - Approccio Metodologico del Servizio Di Valutazione



Nelle pagine seguenti le **fasi metodologiche operative**, nelle quali è stato declinato l’approccio metodologico sopra rappresentato, vengono brevemente illustrate, qualificando più puntualmente le linee di indagine seguite, le tecniche e gli strumenti adottati dal Gruppo di Lavoro, soffermandosi principalmente sulla descrizione della attività implementate nel periodo Dicembre 2012-Marzo 2013, che sono oggetto del presente Rapporto; rimandando, invece, al Rapporto Intermedio per la descrizione dettagliata delle attività svolte nella prima fase d’indagine.

3.1. Linee di indagine

◆ Analisi dell'Offerta

L'analisi dell'Offerta, già in parte svolta nella prima fase di indagine, ha previsto la realizzazione delle seguenti attività:

- **Selezione e Mappatura delle SI**
- **Analisi delle SI**
- **Analisi della Performance delle SI**

Il lavoro svolto con riferimento all'analisi dell'Offerta ha perseguito gli obiettivi e ha consentito di raggiungere i risultati di seguito indicati.

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

Obiettivi	Risultati
◆ Identificare e selezionare le SI che operano sul territorio delle RC	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Elenco 98 SI nelle 4 RC segmentate per tipologia ➔ Selezione delle 48 SI di interesse specifico per la programmazione PON
◆ Mappare la distribuzione delle SI sul territorio	➔ Localizzazione 98 SI nelle 4 RC (38% Campania, 23% Calabria, 20% Puglia, 18% Sicilia)
◆ Definire elementi caratterizzanti delle SI selezionate (natura, assetto proprietario, risorse umane e struttura organizzativa, modello di business, rapporto con il territorio)	➔ Elaborazione dati forniti dalle 54 SI e analisi preliminare della performance (cfr. capitolo 5 Rapporto Intermedio)
◆ Analizzare l'offerta e il portafoglio servizi	➔ Segmentazione dei servizi offerti e analisi della dimensione del mercato di riferimento (cfr. paragrafi 5.3. e 5.4. Rapporto Intermedio)
◆ Verificare il livello di raggiungimento di obiettivi e risultati attesi dalle SI	➔ Analisi della Performance su 18 SI - griglie di valutazione (Cfr. Capitolo 6 Rapporto Finale)

▪ **Mappatura e Selezione delle SI**

La Mappatura e Selezione delle SI è stata svolta per **rilevare** la presenza delle Strutture di Interfaccia che operano nelle Regioni della Convergenza e per **definire** il **campione d'indagine** ai fini del Servizio di Valutazione. L'analisi 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.

La selezione delle Strutture è stata effettuata nella prima fase d'indagine distinguendo tra due categorie di Strutture:

- **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);
- **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**).

Nella prima fase del Servizio di Valutazione, pertanto, come riportato nel Rapporto Intermedio, è stato preso in considerazione un campione d'indagine allargato (campione completo) per consentire all'indagine di assumere una natura comparativa di contesto e fornire un quadro d'insieme più ampio in ciascuna regione target, accanto ad un campione specifico, comprendente 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 (campione ristretto)². Nella seconda fase, come vedremo nelle pagine seguenti, l'Analisi della Performance si è focalizzata invece soltanto sul campione ristretto, all'interno del quale è stata operata una ulteriore selezione.

Va sottolineato come 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 piuttosto un'azione strumentale al processo di selezione del campione d'indagine per il Servizio di Valutazione.

▪ **Analisi delle SI**

Le Strutture selezionate sono state successivamente coinvolte nell'Analisi Field nel corso della quale sono stati acquisiti dati dalle Strutture per delineare ed analizzare queste ultime in base ad alcuni elementi caratterizzanti la loro organizzazione e la loro operatività sul territorio:

Tabella 2 – Elementi d'indagine sulle SI nel corso dell'Analisi Field

Elemento analizzato	Finalità
Mission/Scopo della SI	Definizione degli obiettivi della singola SI, la sua "raison d'etre"
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)

² Non sono state prese in considerazione le Strutture che hanno usufruito comunque a diverso titolo di aiuti e interventi nell'ambito della programmazione PON (es. aggiudicatarie di misure di sostegno per progetti di R&S), ma solo quelle che sono state promosse, costituite o supportate per la realizzazione della loro *mission* principale in quest'ambito.

▪ **Analisi della Performance delle SI**

Prendendo in considerazione il campione ristretto selezionato nella prima fase d'indagine, il Gruppo di Lavoro ha proseguito l'analisi focalizzando l'attenzione su **18 delle 30 Strutture coinvolte nell'analisi Field**. Con queste Strutture sono state realizzate interviste telefoniche dirette (l'intervista ha coinvolto generalmente il Presidente o il Direttore della Struttura e, in alcuni casi, altro rappresentante amministrativo o tecnico in grado di fornire dati e informazioni puntuali sulla Struttura). Le interviste sono state mirate ad acquisire ulteriori dati e informazioni sulle attività svolte, la strategia, il modello economico al fine di definire per ciascuna Struttura, come verrà meglio illustrato di seguito nel capitolo 6, una Griglia di misurazione della Performance basata su parametri e indicatori atti a misurare gli aspetti e i fattori prescelti caratterizzanti le Strutture stesse.

◆ **Analisi della Domanda**

L'analisi della Domanda da parte del Gruppo di Lavoro ha previsto la realizzazione delle seguenti attività:

- **Selezione delle imprese da coinvolgere nel survey sul lato della domanda**
- **Indagine presso le imprese selezionate sulle caratteristiche della domanda e sul grado di soddisfacimento rispetto ai servizi fruiti**

Il lavoro svolto con riferimento all'analisi della Domanda ha perseguito i seguenti obiettivi e ha consentito di raggiungere i risultati di seguito brevemente riportati.

Tabella 3 – Obiettivi e output della linea d'indagine "Analisi della Domanda"

Obiettivi	Risultati
◆ Identificare le imprese presenti nel bacino di riferimento di ciascuna Struttura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elenco imprese che operano all'interno o nel perimetro di azione di ciascuna Struttura
◆ Selezionare le imprese da coinvolgere nell'analisi Field	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elenco 30 imprese intervistate tramite la somministrazione di un questionario
◆ Analizzare le caratteristiche della domanda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisi delle informazioni e dati raccolti dalle imprese (Cfr. capitolo 5 del presente Rapporto)

3.2. Attività, tecniche e strumenti di indagine

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

1. **Analisi Desk**
2. **Analisi Field**
3. **Analisi della Performance**

A ciascuna attività sono associabili tecniche e strumenti d'indagine, oltre agli output e ai risultati che sono stati generati in corrispondenza di ciascuna fase, come rappresentato nel diagramma sottostante.

Figura 2 – Fasi e Attività del Servizio di Valutazione

Attività	1. ANALISI DESK	2. ANALISI FIELD	3. ANALISI DELLA PERFORMANCE
Tecniche/Strumenti	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bibliografia (pubblicazioni, studi, ricerche, siti internet) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Questionario SI ❖ Questionario imprese ❖ Interviste a SI e imprese 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Rilevazione aree di performance ❖ Scelta Parametri/indicatori
Output	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Elenco e mappatura SI ❖ Selezione campione d'indagine 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Risultati Analisi Offerta/Domanda ❖ Elaborazione Rapporto Intermedio 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Griglia di Valutazione ❖ Classificazione SI ❖ Buone Pratiche ❖ Elaborazione Rapporto Finale

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, fondamentale, 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.

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 1** 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.

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 ha attraversato tutto l'arco temporale di esecuzione dell'intero esercizio 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 ha attraversato un arco temporale abbastanza ampio; avviata nella seconda metà del mese di Maggio 2012 è proseguita fino al mese di Marzo 2013.

L'analisi Field è stata attuata mediante lo svolgimento delle seguenti attività:

- a. elaborazione del **Questionario d'Indagine per rilevare dati e informazioni sul fronte dell'Offerta**
- b. primo contatto e **somministrazione** del Questionario alle SI
- c. **contatti** successivi, **solleciti** alle SI per la compilazione del Questionario e raccolta dei questionari compilati
- d. effettuazione di **Interviste** ad alcune delle SI per approfondimenti e chiarimenti sui dati forniti nel questionario
- e. elaborazione del Questionario di verifica sul lato della Domanda
- f. primo contatto, **somministrazione** del questionario e raccolta questionari dalle imprese
- g. realizzazione interviste alle SI per la seconda fase d'indagine finalizzata all'Analisi della Performance.

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**. Il formulario è stato strutturato seguendo uno schema misto con domande a risposta chiusa, multipla e risposte aperte.

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.

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.

Questo ha avuto un **sostanziale impatto** sul **completamento delle attività** previste originariamente nel cronogramma per l'analisi *Field*, che ha subito uno slittamento di circa 3 mesi.

In totale sono stati raccolti **57 questionari**. I dati e le informazioni forniti nei questionari sono stati elaborati e hanno costituito la base per la predisposizione del Rapporto Intermedio consegnato dal Gruppo di lavoro all'Autorità committente il 07/12/2012.

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 **6 interviste** telefoniche con altrettante 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.

e. Elaborazione del Questionario di verifica sul lato della domanda

Al fine di rilevare informazioni e dati sul fronte della domanda rispetto alla fruizione dei servizi offerti dalle SI, è stato elaborato un questionario di verifica da sottoporre alle imprese che hanno interagito o sono state beneficiarie di servizi erogati dalle SI. Il questionario è stato somministrato a 40 imprese. L'analisi del seguente capitolo 4 si basa sui 30 questionari compilati e restituiti dalle imprese al Gruppo di Lavoro.

f. Primo contatto, somministrazione del questionario e raccolta questionari dalle imprese

I questionari di verifica sono stati inviati via mail alle aziende selezionate. La selezione è avvenuta contattando le SI che hanno fornito una lista di imprese appartenenti al loro bacino di riferimento e tramite una ricerca autonoma svolta dal Gruppo di Lavoro sulle entità imprenditoriali che operano nei territori nei quali sono localizzate le Strutture. In totale sono state selezionate 40 imprese alle quali è stato somministrato il questionario. I dati e le informazioni raccolte tramite i questionari compilati hanno rappresentato una base per sviluppare un'analisi sul lato della domanda che viene illustrata nel capitolo 4 del presente rapporto.

g. Realizzazione interviste alle SI per la seconda fase d'indagine finalizzata all'Analisi della Performance

Il Gruppo di Lavoro ha poi avviato una fase di intervista alle SI selezionate nell'ambito delle 30 Strutture del campione ristretto. Sono state selezionate 18 Strutture. La selezione è avvenuta sulla base di un mix di fattori come spiegato nel successivo capitolo 5.

Le interviste, svolte prevalentemente telefonicamente, sono state funzionali alla realizzazione e al completamento dell'Analisi della Performance, nonché all'identificazione di buone prassi.

3. Analisi della Performance

I dati e le informazioni raccolte con i questionari e le interviste alle SI, sono stati analizzati, organizzati, elaborati e sviluppati dal Gruppo di Lavoro ai fini di un'analisi della performance per ogni singola Struttura rispetto a delle aree, parametri e indicatori costruiti tenendo conto degli obiettivi del Servizio di Valutazione, delle caratteristiche delle Strutture studiate (*mission*, ruolo nel contesto di riferimento, natura delle attività svolte e dei servizi offerti), di analisi e studi condotti in precedenza per capitalizzare le esperienze già acquisite in materia di valutazione a livello nazionale, dell'esperienza preminente dello stesso Gruppo di Lavoro su esercizi di valutazione simili.

Nel capitolo 6 vengono forniti maggiori dettagli sulla selezione delle aree, dei parametri e degli indicatori selezionati (Griglia di Valutazione) per condurre l'esercizio di misurazione.

Le indicazioni emerse dall'applicazione del metodo valutativo hanno consentito di elaborare riflessioni finali sullo studio condotto e di identificare alcune aree di buona performance per alcune Strutture che vengono indicate nel presente Rapporto come buone pratiche da condividere ed eventualmente trasferire in un processo di scambio virtuoso tra le Strutture che operano come intermediari della conoscenza sul territorio.

3.3. Principali criticità metodologiche emerse nel corso dell'indagine valutativa

Con riferimento all'approccio metodologico seguito si ritiene opportuno segnalare alcune criticità emerse nel corso dello svolgimento del Servizio di valutazione che hanno condizionato la realizzazione delle attività valutative e influito sui risultati raggiunti.

- Il **campione** oggetto dell'indagine è risultato molto **eterogeneo**. Le Strutture analizzate, infatti, hanno natura, missione, obiettivi, composizione differenti tra loro e questo ha comportato una sostanziale complessità nella elaborazione e aggregazione dei dati e delle informazioni trattate.
- Alcune delle Strutture analizzate sono ancora in una **fase di avvio** e di definizione del programma di azione più che di vera e propria implementazione (es. Poli di Innovazione in Calabria). Questo ha comportato **l'assenza** o **l'insufficienza** di **dati** disponibili per la misurazione di alcuni parametri di performance per queste Strutture.
- Il **Questionario** unico somministrato in **formato standard** a tutte le Strutture non si è rivelato uno strumento del tutto idoneo a cogliere le caratteristiche e gli aspetti salienti delle diverse entità (es. i quesiti posti sono risultati in alcuni casi poco rispondenti al modello di alcune Strutture come i Laboratori pubblico-privati).
- Le Strutture più **articolate**, o che si sostanziano in forme complesse di aggregazione, hanno trovato in alcuni casi difficoltà a fornire dati e informazioni in forma aggregata (es. CRdC o Poli di Innovazione) e ad individuare l'entità che fosse più in grado di rappresentare l'intera Struttura (nel caso dei CRdC articolata in differenti nodi regionali).
- Nel caso di Strutture aggregate che non hanno creato un'entità ad hoc di gestione, la misurazione di alcuni parametri è risultata più complessa in relazione al fatto che i **dati disponibili sono spesso relativi alle attività e ai risultati per i singoli membri dell'aggregazione**, piuttosto che in capo a un'entità distinta.
- La raccolta di **dati disomogenei**, soprattutto nella prima fase d'indagine (non tutte le Strutture hanno risposto a tutti i quesiti del Questionario) ha comportato una variazione del campione sul quale è stata fatta l'elaborazione tra un aspetto studiato e l'altro. E ciò ha generato alcune difficoltà nell'elaborazione e illustrazione dei risultati finali.
- Il **carattere volontario** della **partecipazione** all'indagine ha condizionato il livello di collaborazione di alcune Strutture e non sempre il Gruppo di Lavoro ha avuto a disposizione informazione completa ed esaustiva.
- I **tempi**, in alcuni casi, estremamente **lunghi** per la compilazione dei questionari o la disponibilità all'intervista e alla verifica dei dati rilevati dal Gruppo di Lavoro, hanno comportato uno slittamento della tempistica originariamente prevista nella prima fase d'indagine e condizionato, in modo abbastanza significativo, lo svolgimento dell'intero Servizio di Valutazione.

3.4. Tempistica di attuazione del Servizio di Valutazione

L'intero Servizio di Valutazione si è svolto lungo un periodo temporale di 11 mesi da Aprile 2012 a Marzo 2013. Nel periodo Aprile-maggio 2012 è stato elaborato dal Gruppo di Lavoro il Disegno Metodologico, il documento master che illustra l'approccio metodologico prescelto.

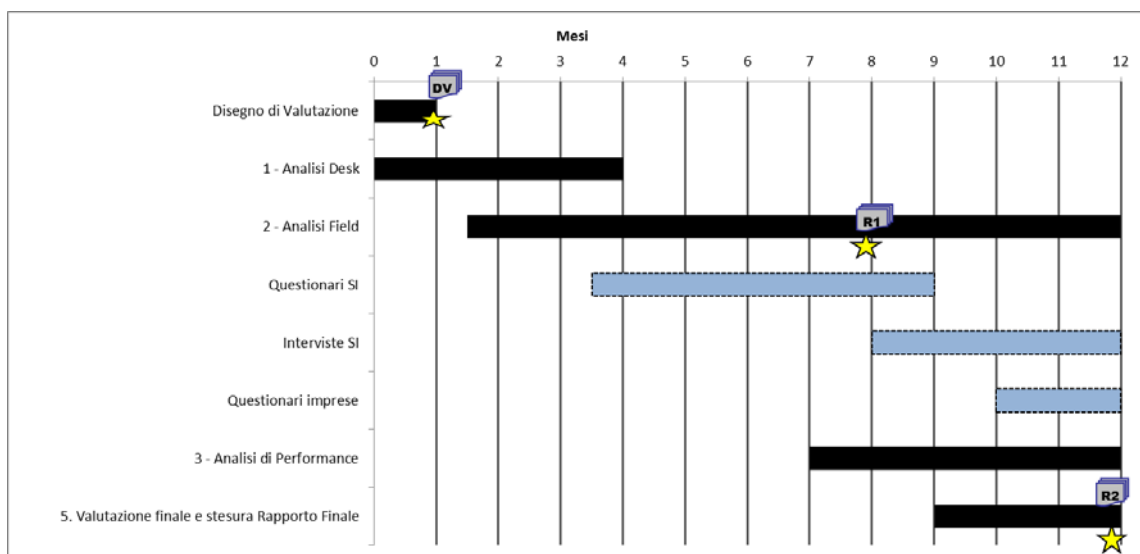
Nel periodo Maggio-Giugno 2012 è stato messo a punto il Questionario d'Indagine per le SI ed è stata operata la mappatura e selezione delle SI nelle 4 regioni.

Da Luglio a Novembre 2012 è stata svolta l'Analisi *Field* tramite la somministrazione e raccolta dei questionari. Tra Ottobre e Novembre 2012 si è avuta una fase di analisi, approfondimento, elaborazione dei dati raccolti tramite i questionari, che ha consentito l'elaborazione del Rapporto Intermedio consegnato in data 07/12/2012. Tra Dicembre 2012 e Marzo 2013 è stata svolta l'attività di somministrazione e raccolta dei questionari alle imprese, quella delle interviste alle SI. L'elaborazione dei dati e delle informazioni raccolte ha consentito la realizzazione dell'Analisi della Performance e l'elaborazione del presente Rapporto.

Nel periodo di riferimento si sono avuti 2 incontri tra il Gruppo di Lavoro, l'Autorità committente e il Gruppo di Pilotaggio: l'08/05/2012 per la presentazione del Disegno di Valutazione e il 25/02/2013 per la presentazione del Rapporto Intermedio. In entrambi i casi il Gruppo di Lavoro ha ricevuto feedback sul lavoro svolto e input per il proseguimento dell'indagine valutativa.

Il diagramma temporale di seguito riportato illustra la tempistica di realizzazione dell'intero Servizio di Valutazione.

Figura 3 – Cronogramma del Servizio di Valutazione



4. Principali elementi emersi dall'Analisi della Domanda

Il Gruppo di Lavoro ha ritenuto opportuno integrare l'analisi dell'Offerta da parte delle Strutture di Interfaccia, ampiamente illustrata nel Rapporto Intermedio (vedi Allegato 2), con una verifica sul fronte della Domanda per esaminare le esigenze e i fabbisogni del bacino di imprese cui le Strutture si rivolgono e per ricevere un riscontro diretto dalle imprese beneficiarie circa l'efficacia dei servizi erogati, la rispondenza ai reali bisogni del target di imprese, il grado di soddisfazione percepito da queste ultime a seguito della fruizione dei servizi.

Al fine di rilevare informazioni e dati sul fronte della domanda rispetto alla fruizione dei servizi offerti dalle Strutture d'Interfaccia esaminate, è stato elaborato dal Gruppo di Lavoro un questionario di verifica strutturato in 5 principali sezioni (vedi Allegato 3):

- ▶ **Informazioni generali sull'azienda** per rilevare la tipologia e la dimensione delle imprese
- ▶ **Domanda di servizi per l'Innovazione** per verificare quali categorie di servizi, rispetto alla classificazione utilizzata anche per l'analisi dell'offerta, sono ritenuti più o meno importanti
- ▶ **Collaborazione con le Strutture d'Interfaccia** per verificare con quali Strutture ogni singola impresa ha interagito maggiormente, i motivi della selezione della Struttura e i servizi ricevuti, le modalità attraverso le quali si è giunti alla definizione del servizio
- ▶ **Efficacia della collaborazione con le Strutture di Interfaccia** per ricevere un giudizio dalle imprese sui servizi ricevuti, l'efficacia nell'erogazione, i punti di forza e di debolezza delle Strutture nell'erogazione dei servizi, le criticità dell'offerta, i benefici derivati dall'azione delle Strutture, i livelli di spesa sostenuti per usufruire dei servizi
- ▶ **Collaborazione con altre Strutture intermedie per l'innovazione** per verificare se le stesse imprese si rivolgono anche ad altri intermediari operanti sul territorio e i motivi.

Il questionario è stato sottoposto a 40 imprese selezionate tra quelle che sono presenti nelle quattro regioni nel perimetro di azione delle Strutture esaminate. In molti casi l'elenco delle aziende è stato fornito dalle Strutture stesse. A questo si è aggiunta un'azione di selezione da parte del Gruppo di Lavoro.

Di seguito vengono illustrate brevemente le principali risultanze emerse dall'elaborazione dei dati e le informazioni fornite dalle imprese tramite i 30 questionari compilati e restituiti al Gruppo di Lavoro (in Allegato 3 viene fornito l'elenco delle imprese intervistate).

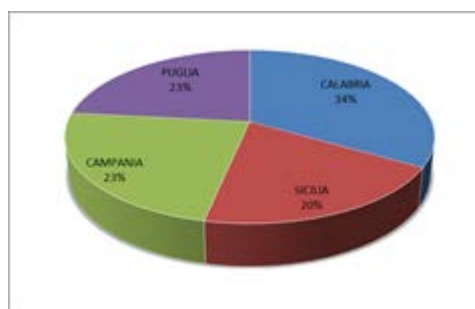
Distribuzione geografica delle imprese che hanno partecipato all'analisi field

Le imprese che hanno partecipato all'analisi *field* per una verifica sul lato della Domanda di servizi per l'innovazione e il TT, mediante la compilazione di un questionario, sono in totale 30. Il questionario è stato somministrato inizialmente a 40 imprese che operano nelle quattro Regioni della Convergenza e che sono state selezionate dal Gruppo di Lavoro.

Le 30 imprese sono **distribuite sul territorio** come segue:

- ▶ Calabria: 34%
- ▶ Sicilia: 20%
- ▶ Campania: 23%
- ▶ Puglia: 23%

Figura 4 – Distribuzione imprese analisi *field* nelle 4RC

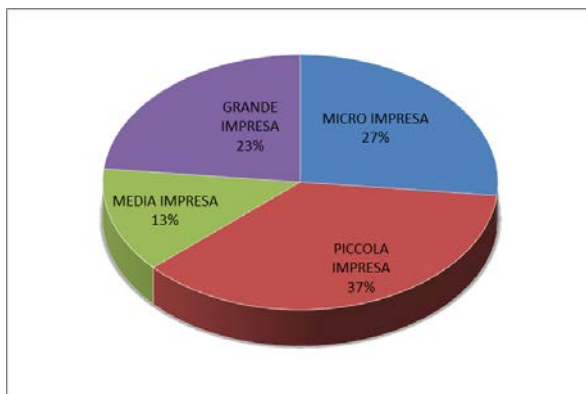


Fonte INNOVA – Elaborazione dati questionari

Tipologia e Classe dimensionale delle imprese intervistate

Nel campione utilizzato, **le micro, piccole e medie imprese rappresentano il 77% del campione**. La categoria prevalente d’impresa è la piccola impresa (37%), seguita dalla categoria della micro impresa (27%). Meno di un quarto delle imprese rispondenti appartengono invece alla categoria della grande impresa. La media impresa infine rappresenta il 13% del campione.

Figura 4 – Distribuzione imprese analisi field nelle 4RC



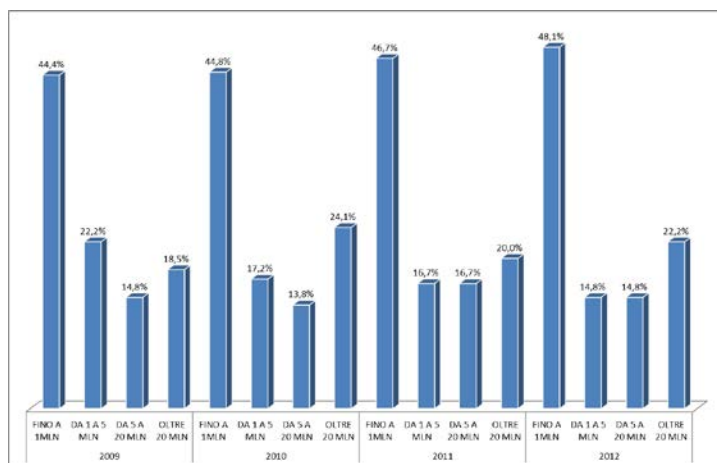
Fonte INNOVA – Elaborazione dati questionari

Se invece si va ad analizzare le classi di fatturato cui appartengono le 30 imprese rispondenti, si osserva che rispetto al periodo di riferimento (quadriennio 2009-2012) **la classe di fatturato predominante è quella fino ad 1 milione di Euro**, dato registrato mediamente dal 45% delle imprese nei 4 anni.

La percentuale di imprese che dichiara un fatturato superiore ai 20 milioni nei 4 anni è in media il 20%.

Prevale dunque una dimensione medio-piccola anche in termini di fatturato delle imprese coinvolte nel campione.

Figura 5 – Distribuzione imprese analisi field per classi di fatturato



Fonte INNOVA – Elaborazione dati questionari

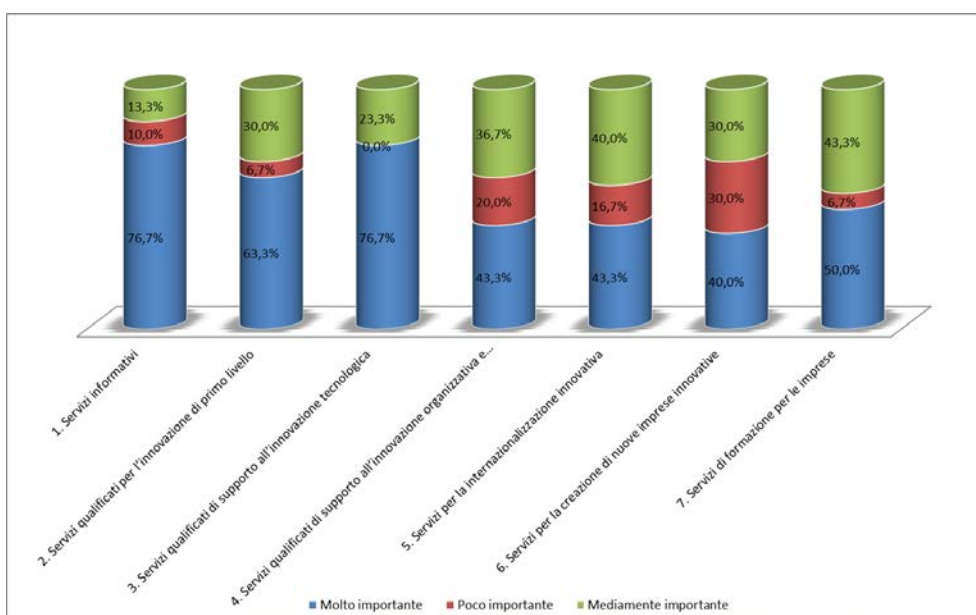
Domanda dei Servizi di Innovazione e TT

Sul fronte dell’interesse e dell’importanza attribuita dalle imprese alle categorie di servizi offerte dalle Strutture di Interfaccia, l’analisi dei dati evidenzia che:

- i “servizi qualificati di supporto all’innovazione tecnologica” insieme ai “servizi informativi” sono quelli definiti “molto importanti” per il 77% delle imprese del campione,
- seguiti dai “servizi qualificati per l’innovazione di primo livello” (63% delle imprese).

A un livello intermedio, riscuotono interesse i “servizi di formazione alle imprese” e i “servizi per la creazione di nuove imprese innovative” ritenuti “molto importanti” rispettivamente dal 50% e dal 40% delle imprese del campione.

Figura 6 – Domanda dei servizi di Innovazione e TT da parte delle imprese



Fonte INNOVA – Elaborazione dati questionari

Incrociando i dati che emergono sul fronte della Domanda, con quelli già registrati nella prima fase d’indagine sul fronte dell’Offerta, emerge **una sostanziale corrispondenza tra le prime tre categorie di servizi percepiti dalla Strutture come quelli più richiesti dalle imprese, ma con un gap nella prioritizzazione delle tre categorie** (quelli ritenuti più importanti dall’una e dall’altra parte). Sul fronte dell’Offerta, infatti, i servizi ritenuti più richiesti sono indicati in quelli informativi, mentre per le imprese questi rappresentano la seconda tipologia di servizi, preceduta invece dai servizi qualificati di supporto all’innovazione tecnologica, che per l’Offerta sono in seconda priorità.

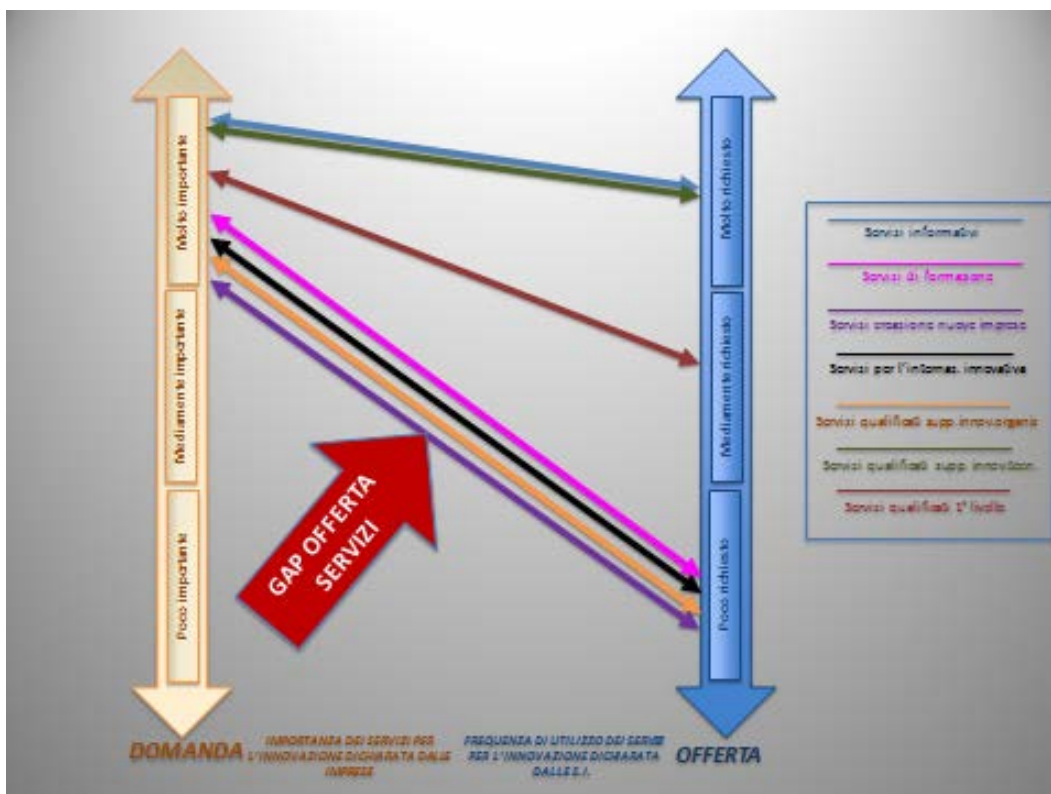
Sembrerebbe dunque essersi affermato un modello potremmo dire di **offerta “push” per i servizi informativi**, che sono importanti per le imprese, ma in seconda priorità. Evidentemente le Strutture erogano questi servizi, che richiedono minori competenze specialistiche ma che soprattutto prescindono da una rilevazione puntuale e approfondita dei fabbisogni tecnologici e di innovazione, attività ancora scarsamente svolta dalle Strutture con meccanismi e strumenti idonei, come verrà illustrato nel successivo Capitolo 6. Altra considerazione potrebbe anche essere quella che si tratta di servizi per i quali esiste un’ampia offerta sul territorio operata da più entità di varia natura, anche con profilo generalista, e pertanto per le imprese potrebbe non essere importante richiedere tali servizi a Strutture che invece si configurano come entità specializzate nel campo dell’intermediazione della conoscenza.

Un dato maggiormente divergente riguarda poi i “servizi di supporto all'internazionalizzazione innovativa” che, nella classificazione sul fronte dell'Offerta, sono ritenuti i meno richiesti insieme al supporto all'innovazione organizzativa, mentre sul lato della Domanda solo il 16,7% delle imprese li ritiene poco importanti. Evidentemente si tratta di servizi che hanno invece un valore per le imprese, ma anche in questo senso probabilmente la capacità dell'Offerta da parte delle Strutture è piuttosto limitata, vista la natura puramente locale della maggior parte delle Strutture e lo scarso livello di internazionalizzazione o la capacità di fare rete oltre i confini nazionali. Questa considerazione è confermata dal fatto che, come vedremo in seguito, uno dei principali punti di debolezza nell'Offerta citato dalle imprese è proprio la scarsa capacità della Struttura di interagire in un contesto internazionale (il 23% del campione di imprese lamenta questa criticità).

Facendo un confronto complessivo tra Domanda e Offerta della **percezione dell'importanza** delle sette diverse **categorie di servizi** identificate ai fini dello studio, emerge, come rappresentato nella figura seguente, un **disallineamento (Gap)** che riguarda soprattutto alcune categorie di servizi (servizi di formazione, servizi qualificati di supporto all'innovazione organizzativa, servizi per la creazione di nuove imprese, servizi per l'internazionalizzazione innovativa) ritenute molto importanti dalle imprese e considerate invece come poco richieste dalle Strutture di Interfaccia. Segnale questo probabilmente di una **scarsa capacità delle Strutture di intercettare effettivamente la domanda reale delle imprese** e di interpretare le esigenze di innovazione di queste ultime.

Le categorie dei servizi informativi e di supporto qualificato all'innovazione tecnologica presentano una percezione più in linea tra le due componenti, come peraltro confermato dai dati precedentemente forniti.

Figura 7 – Gap Domanda-Offerta servizi

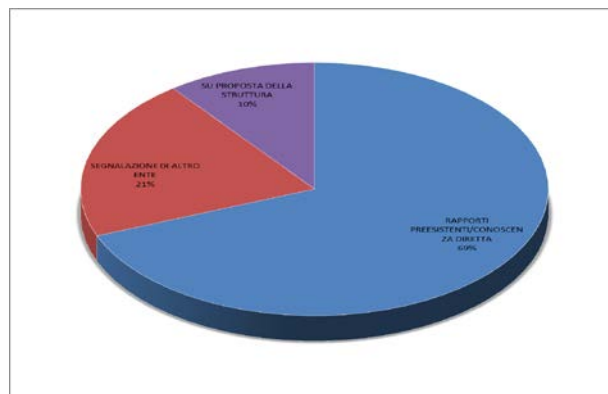


Fonte: Elaborazione INNOVA su dati questionari

Interazione con le Strutture di Interfaccia analizzate

La maggior parte delle imprese del campione (69%) ha scelto la/le Struttura/e di Interfaccia con la quale/le quali si è interagito sulla base di rapporti pre-esistenti o conoscenza diretta. Il 21% ha scelto la/le Strutture su segnalazione di un altro ente e solo il 10% su proposta della stessa Struttura di Interfaccia.

Figura 8 – Domanda dei servizi di Innovazione e TT da parte delle imprese



Fonte INNOVA – Elaborazione dati questionari

Quest'ultima percentuale molto bassa denota una scarsa pro-attività delle Strutture a promuovere i servizi e il proprio ruolo di intermediazione sul mercato. Questo viene indicato, infatti, come citato in seguito, come uno dei punti di debolezza dell'Offerta ("scarsa promozione efficace sul territorio dei servizi offerti") dal 31% delle imprese rispondenti.

Servizi fruiti dalle imprese

Facendo un'analisi sui servizi utilizzati dalle imprese che compongono il campione studiato rispetto a quelli offerti dalle Strutture d'Interfaccia nel periodo 2009-2012 si osserva che:

- I **servizi maggiormente utilizzati** sono quelli delle categorie "**Servizi Informativi**" e "**Servizi qualificati per l'innovazione di primo livello**". La categoria "Servizi qualificati di supporto all'innovazione tecnologica" è invece meno utilizzata.
- La prima categoria di servizi fruiti dalle imprese sono i "**servizi qualificati per l'innovazione di primo livello**", nello specifico il più utilizzato è il servizio 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*" (utilizzato dall'80% delle imprese), seguito dai "servizi informativi", nello specifico il servizio 1.3: "*Informazioni su Agevolazioni finanziarie*" (utilizzato dal 57% delle imprese).
- Gli altri servizi più utilizzati dalle imprese del campione sono i servizi:
 - 1.2. "*Informazioni su Tecnologie e risultati della ricerca*" (utilizzato dal 50% delle imprese);
 - 1.10. "*Promozione di Eventi*" (utilizzato dal 50% delle imprese) e
 - 1.4. "*Contatti di altri centri per l'innovazione ed esperti*" (utilizzato dal 43% delle imprese).

In base al livello di utilizzazione, pertanto, i **primi 5 servizi fruiti** sono (**top 5**):

- 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*"
- 1.3. "*Informazioni su Agevolazioni finanziarie*"
- 1.2. "*Informazioni su Tecnologie e risultati della ricerca*"

- 1.10. *“Promozione di Eventi”*
- 1.4. *“Contatti di altri centri per l’innovazione ed esperti”*

Seguono, con una percentuale di utilizzazione del 40% delle imprese, i servizi 3.1 *“Servizi di ricerca tecnologica e industriale su contratto”*.

Il quadro che emerge dall’analisi del sistema di fruizione servizi delle imprese studiate, non solo si incrocia con i dati precedentemente rilevati sul fronte dell’Offerta, ma conferma le principali considerazioni fatte sul profilo delle Strutture come verrà illustrato nel successivo Capitolo 6.

Le Strutture, infatti, si caratterizzano principalmente come **catalizzatori di interessi ed esigenze** che vengono poi trasformate in piani di investimento di ricerca, strutturati in proposte progettuali presentate nell’ambito di schemi di finanziamento pubblico, prevalentemente nazionale e regionale.

Il ruolo, anche in funzione degli altri servizi erogati (es. servizi informativi, promozione eventi) è più quello di **intermediari dell’informazione** che di veri intermediari della conoscenza.

Modalità di definizione dei servizi e natura della collaborazione con le Strutture

Il 70% delle imprese del campione utilizza servizi che sono stati definiti dalle stesse congiuntamente con le Strutture di Interfaccia nel corso di audit preliminari.

Questo dato sembrerebbe evidenziare un’attività di rilevazione dei fabbisogni delle imprese da parte delle Strutture particolarmente analitica e strutturata. E dunque sembrerebbe in contrasto con il dato che emerge nell’analisi della performance sulla scarsa adozione di metodi di auditing da parte delle Strutture. In realtà, si può facilmente presumere che la domanda posta nel questionario sia stata interpretata dalla maggior parte delle imprese associando al concetto di “audit preliminari” gli incontri, gli scambi, anche informali, che le imprese hanno con le Strutture in relazione alle modalità di funzionamento delle aggregazioni che prevedendo numerosi momenti di incontro e condivisione. Momenti di incontro e confronto diretto che sono stati citati dalle Strutture, infatti, come il metodo principale per la rilevazione dei fabbisogni e del grado di soddisfazione delle imprese beneficiarie dei servizi.

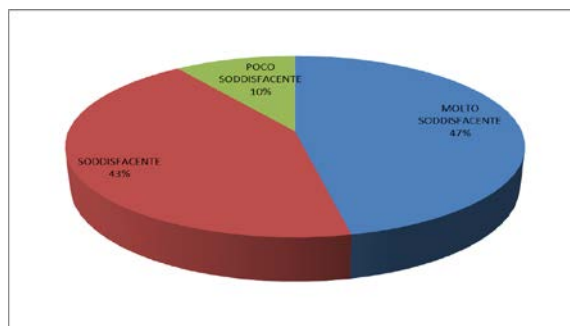
Riguardo alla natura della collaborazione con le Strutture di Interfaccia con le quali si è interagito, infine, per il 67% delle imprese del campione, si tratta di un rapporto di collaborazione con un carattere continuativo, mentre il 33% cita un contatto più sporadico, “una tantum”.

Anche questo rispecchia il modello dell’Offerta e il **mercato prevalentemente captive**, di cui si parlerà nelle pagine seguenti. Le imprese beneficiarie di servizi, infatti, sono nella maggior parte dei casi imprese associate alla Struttura e interne al bacino di riferimento di quest’ultima (nel 55% delle Strutture). Il bisogno di **“fidelizzazione”** delle imprese è pertanto meno sentito e le imprese si rivolgono alle stesse Strutture all’interno di un contesto “protetto” che già conoscono e che è per loro di più facile accesso, all’interno del quale i rapporti informali giocano un forte ruolo.

Soddisfazione rispetto ai servizi fruiti

Il **90% delle imprese** del campione dichiara di essere **molto soddisfatta o soddisfatta dei servizi fruiti**. Solo il 10% si dichiara poco soddisfatta dei servizi ricevuti.

Figura 9 – Grado di soddisfazione delle imprese rispetto ai servizi fruiti



Fonte INNOVA – Elaborazione dati questionari

Il grado di positivo apprezzamento e soddisfazione da parte delle imprese è decisamente netto. Tuttavia va specificato che le aziende che appartengono al campione sono quasi tutte aziende che operano all'interno delle aggregazioni gestite dalle Strutture e pertanto è difficile pensare che abbiano un giudizio negativo sull'operato di Strutture che conoscono in modo diretto, con le quali condividono strategie e obiettivi e con le quali collaborano spesso in modo continuativo.

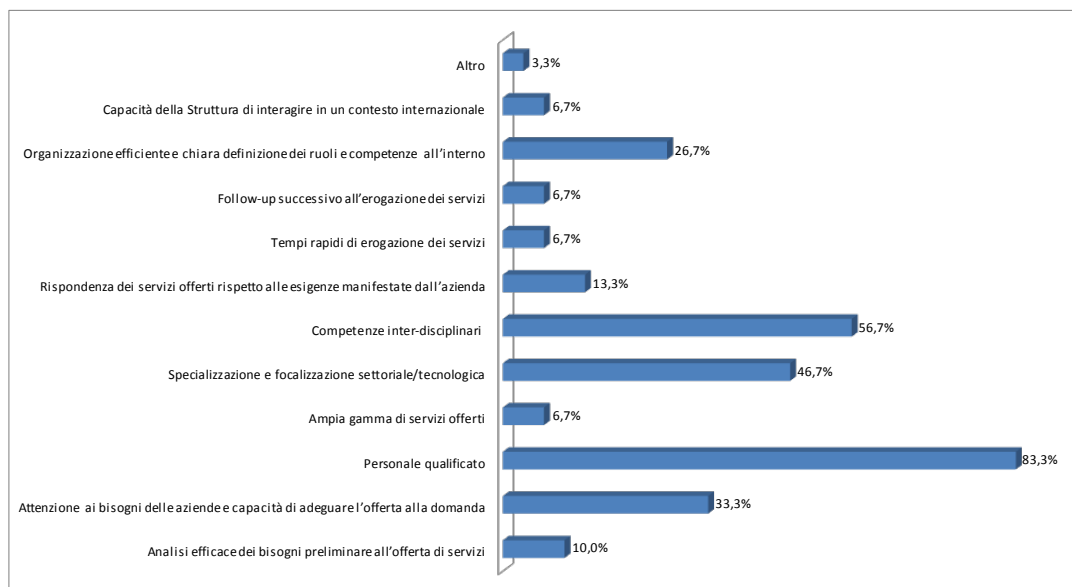
Tuttavia, se analizziamo i punti di debolezza e le criticità riscontrate dalle imprese sull'offerta dei servizi (vedi sotto), emergono degli aspetti che probabilmente danno una lettura differente del dato sul livello di soddisfazione ed evidenziano dei fattori di inefficacia da parte delle Strutture.

Punti di forza dell'Offerta e efficacia nell'offerta dei servizi

Le imprese del campione ritengono che i principali punti di forza nell'offerta di servizi da parte delle Strutture di Interfaccia siano i seguenti:

- ▶ il personale qualificato (83%)
- ▶ le competenze interdisciplinari (57%)
- ▶ la specializzazione e la focalizzazione settoriale/tecnologica (47%).

Figura 10 – Punti di forza nell'Offerta dei servizi percepiti dalle imprese beneficiarie



Fonte INNOVA – Elaborazione dati questionari

Questo riflette abbastanza bene la natura delle Strutture che operano attraverso personale proprio o distaccato dai membri dell'aggregazione che ha competenze, soprattutto tecnico-scientifiche, elevate e in grado di spaziare su un piano interdisciplinare proprio perché proveniente da diverse esperienze e con background diversificato. Anche il discorso della specializzazione settoriale e tecnologica si rifà alla natura specialistica delle Strutture nate generalmente intorno a filiere verticali e con una focalizzazione settoriale e tecnologica abbastanza spinta.

Anche il fatto che le imprese citino nella maggior parte dei casi i servizi informativi come quelli offerti con maggiore efficacia, e non altri a maggior valore aggiunto, è un dato abbastanza significativo che associa alle Strutture più un ruolo di diffusione dell'informazione e animazione sul territorio, che di integrazione della conoscenza.

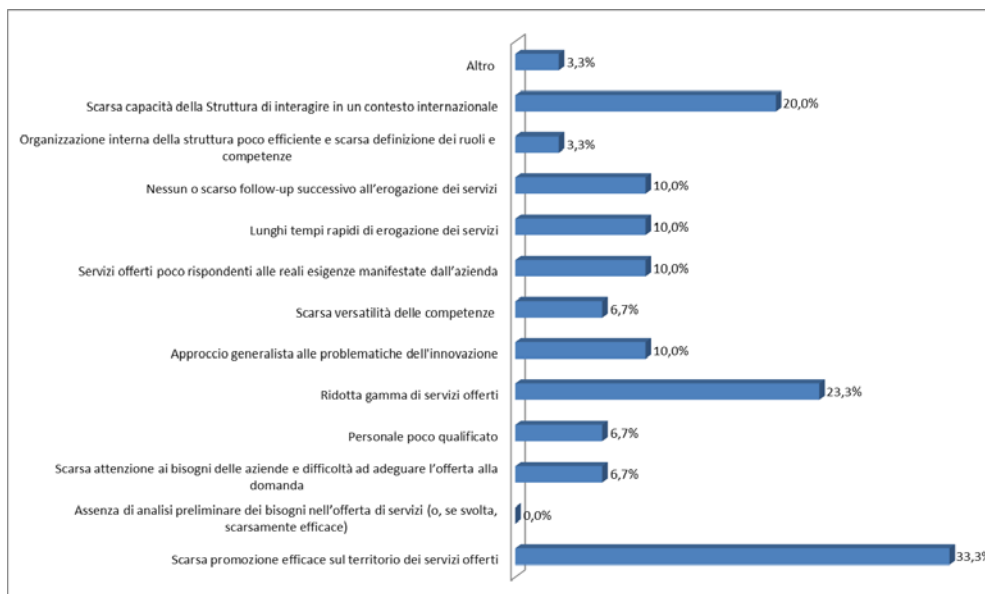
Un dato invece meno positivo è il fatto che solo il 10% delle imprese intervistate riconosce come punto di forza delle Strutture l'analisi efficace dei bisogni. Anche questo è in linea con quanto precedentemente commentato circa l'adozione di schemi strutturati da parte delle Strutture per la rilevazione dei fabbisogni e delle esigenze di innovazione.

Criticità e punti di debolezza dell'Offerta

I principali punti di debolezza riscontrati dalle imprese del campione rispetto all'offerta di servizi da parte della Struttura di Interfaccia sono i seguenti:

- ▶ Scarsa promozione efficace sul territorio dei servizi offerti (33%)
- ▶ Ridotta gamma di servizi offerti (23%)
- ▶ Scarsa capacità della Struttura di interagire in un contesto internazionale (20%)

Figura 11 – Criticità e punti di debolezza nell'Offerta dei servizi percepiti dalle imprese beneficiarie



Fonte INNOVA – Elaborazione dati questionari

Dall'elenco emergono i principali aspetti che nel corso dell'indagine sono stati richiamati spesso come gli elementi di maggiore debolezza delle Strutture: l'internazionalizzazione e la capacità di promuovere efficacemente l'offerta nel contesto di riferimento.

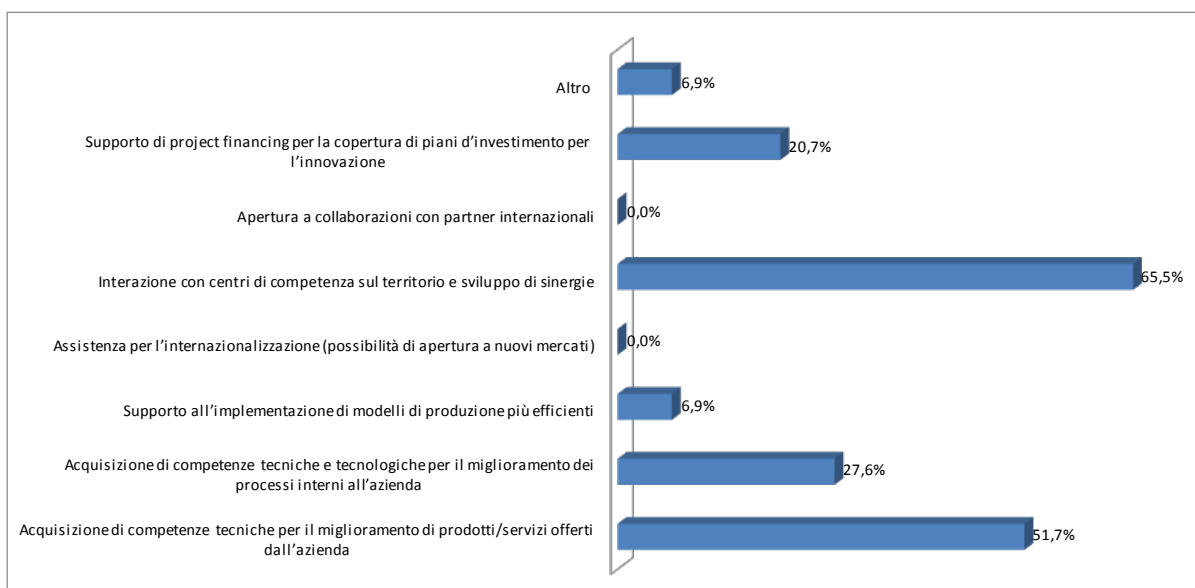
Benefici derivanti dalla fruizione dei servizi

Alla richiesta di quali fossero gli effetti principalmente derivati dai servizi erogati, le imprese beneficiarie hanno risposto nell’ordine:

- ▶ Interazione con centri di competenza sul territorio e sviluppo di sinergie (65% delle imprese)
- ▶ Acquisizione di competenze tecniche per il miglioramento di prodotti/servizi offerti dall’azienda (52% delle imprese)
- ▶ Acquisizione di competenze tecniche e tecnologiche per il miglioramento dei processi interni all’azienda (27% delle imprese)

Evidenziando dunque l’importanza dell’interazione con entità che sono nella maggior parte dei casi centri di eccellenza scientifica e tecnologica che può favorire un travaso di competenze e conoscenze virtuoso.

Figura 12 – Principali benefici derivanti alle imprese dalla utilizzazione dei servizi

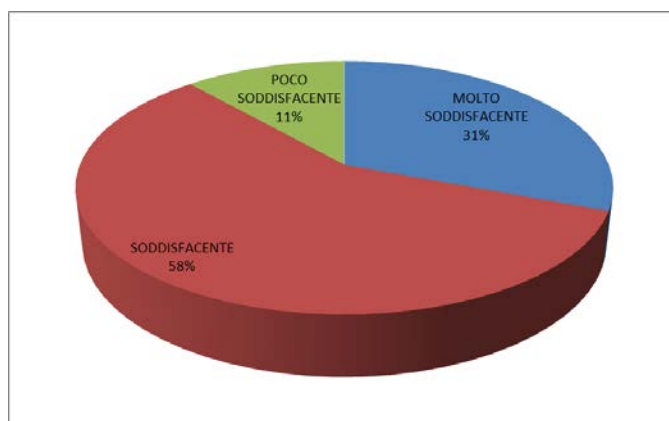


Fonte INNOVA – Elaborazione dati questionari

Rapporto qualità/prezzo dei servizi ricevuti

Il rapporto qualità/prezzo dei servizi ricevuti viene giudicato dal 31% delle imprese intervistate “molto soddisfacente”, “soddisfacente” dal 58%, mentre solo l’11% delle imprese ritiene che il rapporto qualità/prezzo dei servizi ricevuti sia “poco soddisfacente”. In generale quindi le Strutture sembrano non deludere le aspettative delle aziende clienti, a fronte di un prezzo ritenuto ragionevole.

Figura 13 – Giudizio delle imprese sul rapporto qualità/prezzo

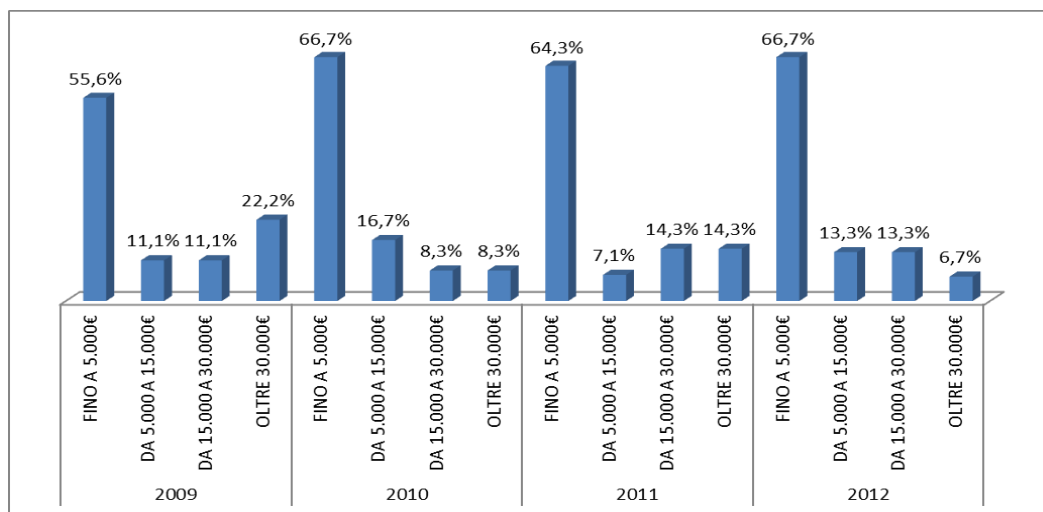


Fonte INNOVA – Elaborazione dati questionari

Livello di spesa per la fruizione dei servizi

Nel periodo di riferimento preso in considerazione nel questionario (2009-2012), circa il **60%** delle imprese del campione ha dichiarato di aver sostenuto un livello di spesa annuo per usufruire dei servizi offerti dalle Strutture di Interfaccia fino a 5.000 euro. Il livello di spesa oltre i 30.000 euro, che nel 2009 riguardava il 22% delle imprese, ha subito invece una flessione e nel 2012 solo il 6,7% delle imprese ha affrontato questo livello di spesa. Questo dato probabilmente va inquadrato nel contesto economico attuale, nell'ambito del quale le spese per alcuni servizi non prioritari, come quelli per l'innovazione e il TT, possono aver subito una significativa riduzione in una logica di *spending review* da parte delle imprese.

Figura 14 – Livello di spesa sostenuto per la fruizione dei servizi



Fonte INNOVA – Elaborazione dati questionari

C'è da sottolineare inoltre che, come verrà evidenziato nell'Analisi della Performance, nella maggior parte dei casi i corrispettivi per i servizi erogati sono rappresentati da quote associative che ogni impresa aggregata versa in virtù della sua partecipazione all'aggregazione. Tali quote non superano generalmente i 2.000 euro e ciò spiega anche il tetto dei 5.000 euro prevalente indicato dalle imprese.

Collaborazione con altre strutture intermediarie per l'innovazione

Il 70% delle imprese del campione dichiara di **non** aver collaborato nell'ultimo triennio con Strutture di Interfaccia operanti in altre regioni.

Allo stesso modo, il 70% delle imprese dichiara di **non** essersi rivolta ad altre strutture intermediarie che offrono servizi per l'innovazione.

Le poche strutture che lo hanno fatto hanno scelto società di consulenza (50% delle imprese) e consulenti individuali (43% delle imprese). Il fattore più citato per motivare il ricorso ad altre strutture di intermediazione è comunque l'esistenza di un rapporto di collaborazione consolidato. Dunque, non emerge un fattore legato all'insoddisfazione del rapporto con le Strutture di Interfaccia.

Suggerimenti per migliorare l'interazione con l'Offerta

Infine, nel questionario veniva chiesto alle imprese di fornire dei suggerimenti su come si possa migliorare l'efficacia dell'offerta ed erogazione di servizi da parte delle Strutture di Interfaccia. Di seguito alcuni dei principali input ricevuti:

- aumentare la **promozione** dei servizi offerti sul territorio (maggiore penetrazione del territorio e promozione dei servizi) anche attraverso sportelli nelle principali università e centri di ricerca;
- spingere per una maggiore **visibilità** e una **comunicazione** più efficace (attraverso stampa, siti internet e newsletter);
- promuovere l'**interazione** con aziende e realtà imprenditoriali e di ricerca sul territorio attraverso una rafforzata presenza in termini di eventi (conferenze, tavole rotonde) e diffusione dei dati sulle attività svolte e/o da svolgere al fine di promuovere sinergie e collaborazioni;
- accrescere l'interazione nel contesto **internazionale** e migliorare la partecipazione ad eventi internazionali, sostenendo le società consorziate anche in un'attività di marketing territoriale;
- partire da un **indagine più accurata delle esigenze delle PMI** sul territorio locale ed adeguare i servizi che siano effettivamente di supporto;
- **focalizzare** meglio l'attività di **ricerca** e accrescere l'**interazione tra ricerca e impresa** con finalità di sviluppo prodotti/processi da immettere sul mercato;
- **migliorare e ampliare la gamma** dei servizi offerti;
- disporre di **personale** addetto con **più elevata qualificazione tecnica**;
- **snellire** le **procedure** di accesso ai servizi (fase istruttoria della contrattazione), favorendo modalità di **condivisione e sviluppo congiunto** dei servizi, piuttosto che una modalità "a sportello";
- rafforzare le azioni rivolte al **supporto di tipo legale/amministrativo** in caso di **protezione di proprietà intellettuale** e stipula di contratti con altre aziende;
- **migliorare** le azioni di **follow-up** a valle dell'erogazione dei servizi.

5. Strutture di Interfaccia selezionate per l'Analisi della Performance

A seguito dell'analisi svolta sui dati dei questionari ricevuti e all'elaborazione del Rapporto Intermedio che la illustra, il Gruppo di Lavoro ha avviato una fase di interviste alle Strutture d'Interfaccia, prevista per il completamento dell'Analisi *Field* e propedeutica alla realizzazione dell'Analisi della Performance.

A tal fine è stato preso in considerazione il campione ristretto utilizzato nella prima fase d'indagine e cioè quello composto solo da Strutture la cui costituzione o potenziamento fosse stata supportata mediante misure della programmazione PON passata e attuale.

Sul campione ristretto, composto da 30 Strutture, è stata operata dal Gruppo di Lavoro una ulteriore selezione effettuata sulla base di un mix di fattori:

- **categoria di appartenenza** della Struttura (è stata garantita una copertura sulle diverse categorie identificate all'inizio dell'Esercizio di Valutazione), ad eccezione degli ILO che, non caratterizzandosi come aggregazioni, a differenza delle altre categorie di Strutture, in questa seconda fase di indagine sono state tralasciate in quanto alcuni parametri di valutazione non avrebbero rispecchiato la loro natura specifica;
- **profilo già ben delineato** della Struttura in base alle risultanze della prima fase di indagine (sono state privilegiate le Strutture che avevano fornito un quadro più chiaro e preciso dell'attività svolta e per le quali il Gruppo di Lavoro aveva a disposizione un profilo già ben delineato);
- **natura aggregata della Struttura**, sono state selezionate Strutture che rappresentano un raggruppamento di soggetti più o meno formalizzato in un'entità ad hoc;
- esistenza di una **Struttura rappresentativa dell'aggregazione** o di una capacità del raggruppamento di contabilizzare dati e informazioni su attività e risultati a livello di Struttura aggregata;
- **operatività e dinamicità** della Struttura rispetto alle aree di interesse per l'esercizio di valutazione (si è preferito focalizzare su Strutture che, già nella fase iniziale *field*, avevano mostrato un carattere di operatività e dinamicità sul territorio di riferimento più accentuato);
- **dimensione** della Struttura e del **mercato di riferimento** (sono state prese in considerazione Strutture che hanno una dimensione e un bacino di riferimento più ampi);
- **rappresentatività nella regione di localizzazione** (si è deciso di focalizzare su Strutture rispetto alle quali si era individuata nella prima fase di indagine una maggiore capacità di interazione con il territorio di riferimento ed una capacità attrattiva, nonché quelle Strutture che hanno al loro interno la presenza di attori particolarmente rappresentativi nel contesto di riferimento);
- **componente aggregativa** (sono state selezionate le Strutture che presentano a loro volta un fattore aggregativo di più strutture, anche su specifica indicazione ricevuta dal Gruppo di Pilotaggio che, nella prima riunione all'avvio dell'Esercizio di valutazione, aveva manifestato l'interesse ad una maggiore focalizzazione dello studio su Strutture complesse e articolate, quali le aggregazioni territoriali in forma di distretto/centri regionali di competenza, poli d'innovazione);
- **bacino di imprese di riferimento** (sono state privilegiate Strutture che hanno un bacino di imprese cui fanno riferimento sufficientemente ampio o che è costituito da imprese di grandi dimensioni e dunque abbastanza rappresentative della componente industriale);
- **disponibilità** della Struttura **a collaborare** nella nuova fase d'indagine e a fornire le informazioni richieste (ultimo aspetto ovviamente è stato anche quello di contare sulle Strutture che hanno manifestato maggiore disponibilità ad essere coinvolte nell'Esercizio di Valutazione, percependo l'utilità dello strumento valutativo).

Al fine di garantire un quadro ampio caratterizzato da diversi livelli di performance, la selezione è stata effettuata includendo anche Strutture che già nella prima fase di indagine avevano rilevato livelli di operatività, di organizzazione e di risultati raggiunti differenti.

Sulla base dei fattori sopra elencati, sono state selezionate complessivamente **18 Strutture d'Interfaccia**:

- 2 Centri Regionali di Competenza,
- 10 Distretti Tecnologici,
- 4 Laboratori Pubblico-Privati,
- 2 Poli d'Innovazione.

Le Strutture sono presenti in Campania (4), Puglia (6), Calabria (5), Sicilia (3).

L'elenco completo delle Strutture analizzate e dei soggetti intervistati viene fornito nella Tabella seguente.

Le interviste sono state svolte focalizzando su alcuni aspetti di interesse per lo svolgimento dell'indagine valutativa e con l'obiettivo di acquisire dati e informazioni sui seguenti elementi:

- genesi e breve storia della Struttura, finanziamenti ricevuti, evoluzioni dimensionali
- composizione della compagine sociale, bilanciamento del partenariato, ruolo dei soci accademici e della componente imprenditoriale
- evoluzione del piano di azione e principali attività realizzate
- risultati raggiunti
- principali linee per un piano a medio-lungo termine
- ruolo della Regione rispetto all'azione della Struttura
- sovrapposizioni e/o sinergie con altre Strutture operanti sul territorio
- grado di apertura all'esterno e livello di internazionalizzazione.

I dati e le informazioni raccolti nelle interviste sono risultati funzionali alla realizzazione e al completamento dell'Analisi della Performance, già avviata nella prima fase d'indagine mediante l'elaborazione dei questionari compilati dalle Strutture.

I dati e le informazioni ricevuti nel corso delle interviste sono stati elaborati dal Gruppo di Lavoro e resi funzionali alla misurazione di alcune Aree di Performance delle Strutture, mediante parametri e indicatori prescelti, come illustrato nel capitolo successivo.

Inoltre, le interviste sono state propedeutiche all'identificazione e approfondimento di pratiche interessanti che verranno brevemente illustrate nel Capitolo 6.

Tabella 4 – ELENCO STRUTTURE CHE HANNO PARTECIPATO ALL'ANALISI FIELD - INTERVISTE

N.	NOME STRUTTURA	Regione	Nome intervistato
CENTRI REGIONALI DI COMPETENZA			
PUGLIA			
1	Ce.R.T.A. Centri Regionali per le Tecnologie Agroalimentari Soc.Cons a r.l.	Puglia	Prof. Gesualdo (Presidente); Dr. Giuseppe Dalfino (Direttore)
CALABRIA			
2	CRdC ICT SUD Calabria	Calabria	Ing. Luciano Mallamaci (Direttore)
DISTRETTI			
CAMPANIA			
3	IMAST – DISTRETTO SULL'INGEGNERIA DEI MATERIALI POLIMERICI E COMPOSITI E STURTURE (Società Consortile a Responsabilità Limitata)	Campania	Dott.ssa Evelina Milella (Presidente)
PUGLIA			
4	DHITECH – Distretto Tecnologico High Tech (Società consortile a responsabilità limitata)	Puglia	Prof. Lorenzo Vasanelli (Presidente)
5	DITNE - Distretto Tecnologico Nazionale sull'Energia (Società Consortile a Responsabilità Limitata)	Puglia	Prof.ssa Francesca Jacobone (Presidente)
6	DARE - DISTRETTO AGROALIMENTARE REGIONALE srl	Puglia	Dott.ssa Rosaria Disanto (resp. Area Progetti)
7	MEDIS - DISTRETTO MECCATRONICO REGIONALE DELLA PUGLIA (Società consortile a responsabilità limitata)	Puglia	Dott.ssa Maria Cristina Tanese (tecnologo junior Area Progetti)
CALABRIA			
8	R&D LOG - Distretto Logistica - Logistica Ricerca e Sviluppo S.c.r.l.	Calabria	Ing. Francesco De Bonis (Presidente)
9	Distretto Cultura e Innovazione	Calabria	Dott.ssa Patrizia Tortorici (Direttore)
SICILIA			
10	Distretto Produttivo Tecnologico ETNA VALLEY	Sicilia	Dott.ssa Giusy Teresano (Segreteria Presidenza)
11	NAVTEC - Consorzio di Ricerca per l'Innovazione Tecnologica Sicilia Trasporti Navali, Commerciali e da Diporto S.c.a.r.l.	Sicilia	Ing. Daniele Noè (Presidente)
12	Distretto Agrobiopisca- Consorzio di ricerca per l'innovazione tecnologica, Sicilia agrobio e pesca ecocompatibile	Sicilia	Prof. Mario Enea (Presidente)
LABORATORI PUBBLICO-PRIVATI			
CAMPANIA			
13	Laboratorio Pubblico-Privato ELIOLAB – Laboratorio di Ricerca per le Tecnologie Solari ad Alta Temperatura	Campania	Ing. Graditi, Ing. Cancro, Ing. Guglielmo (resp.li Area Progetti)
14	Laboratorio Pubblico-Privato TRIPODE	Campania	Ing. Carla Minarini (resp. Scientifico)
15	Laboratorio Pubblico-Privato di Imaging non Invasivo	Campania	Dott. Bruno Alfano (Direttore IBB - CNR)
PUGLIA			
16	Lab. Pubblico-Privato TEXTRA	Puglia	Ing. Barone (Direttore CETMA)
POLI DI INNOVAZIONE			
CALABRIA			
17	Polo di Innovazione sui Beni Culturali	Calabria	Dott.ssa Patrizia Tortorici (Direttore Generale)
18	Polo Energia e Ambiente - NET Scarl	Calabria	Prof. Mario Spanò (Presidente)

6. Applicazione del metodo valutativo e misurazione della performance

6.1. La misurazione della performance come strumento valutativo

Ogni esercizio di valutazione tende a studiare le conseguenze, gli effetti delle iniziative attivate per ottenere gli obiettivi 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 un’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 (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 e analizzare la loro azione in termini di efficacia rispetto agli obiettivi per i quali sono state attuate.

Quello che si è tentato di fare è la definizione di uno **schema di verifica** che, mediante l’identificazione di alcuni aspetti e fattori che più rappresentano e qualificano l’azione di una Struttura che opera in questo ambito e il relativo schema di misurazione, possa, con un **indice unico di risultato**, rappresentare il grado di efficacia di ogni singola Struttura rispetto alla sua missione e al quadro di programmazione nell’ambito del quale è stata promossa. Obiettivo fondamentale è dunque quello di fornire elementi per generare un **percorso di apprendimento** che possa eventualmente essere replicato al fine di un monitoraggio costante che porti a un progressivo miglioramento e maggiore incisività dell’azione di programmazione.

Studiare il grado di efficacia dell’azione di queste Strutture di Interfaccia 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 parametri e indicatori opportunamente definiti e selezionati.

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 raccolte, è stato ritenuto opportuno affiancare ad un'analisi dei dati numerici, un approfondimento qualitativo. Ciò implica che alcuni parametri, tra quelli che verranno di seguito descritti, non hanno natura numerica, ma descrivono l'adozione o l'applicazione da parte delle Strutture di schemi e meccanismi per lo svolgimento dell'attività.

6.2. La Griglia di Valutazione

Per misurare la Performance delle Strutture d'Interfaccia studiate, si è scelto di selezionare **5 Aree di Performance** declinate in **15 parametri di misurazione**.

I parametri utilizzati per l'analisi sono stati selezionati dal Gruppo di Lavoro in base ai seguenti **criteri**:

- ✚ i parametri riflettono le aree sulle quali si è focalizzata la prima fase dell'analisi Field sulle Strutture di interfaccia: **processi, servizi, risultati e output dell'azione**
- ✚ i parametri riguardano **aspetti quali-quantitativi misurabili**
- ✚ i parametri sono stati definiti per **valutare la capacità** delle Strutture di:
 - monitorare i processi interni e dunque **ottimizzare l'efficacia dell'azione e della gestione** (Area di Performance 1 – P1)
 - monitorare la **qualità dei servizi e l'adeguatezza dell'offerta** alle esigenze della domanda (Area di Performance 2 – P2)
 - generare ricavi e definire un **modello economico di autonomia economico-finanziaria** rispetto al supporto pubblico (Area di Performance 3 – P3)
 - generare **risultati tangibili/output** con impatto sul territorio (Area di Performance 5 – P5)
 - interagire in un contesto locale e internazionale e attuare una strategia di **networking** (Area di Performance 6 – P6).

Gli elementi sopra elencati hanno portato alla definizione delle Aree di Performance e dei Parametri indicati nella tabella seguente.

Tabella 5 – Aree di Performance e Parametri selezionati per l'analisi

AREA DI PERFORMANCE	PARAMETRI
P1. Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'attività svolta	#1. Adozione di un sistema di valutazione della performance (raggiungimento obiettivi e target, realizzazione piano attività, attuazione piano strategico)
	#2. Adozione di un sistema di controllo della qualità dei servizi offerti alle imprese
P2. Interazione con le imprese	#3. N° imprese che costituiscono il bacino di riferimento della Struttura
	#4. Esistenza di un meccanismo continuativo di diagnosi dei fabbisogni tecnologici e di innovazione delle imprese (audit)
	#5. N° audit tecnologici e per l'innovazione realizzati in media ogni anno
P3. Modello economico e sostenibilità	#6. % Ricavi da servizi alle imprese per l'innovazione e il TT sul totale ricavi annuo (media triennio 2009-2011)
	#7. % di copertura dei costi della Struttura mediante ricavi da servizi alle imprese (media triennio 2009-2011)
	#8. Volume medio annuo di risorse finanziarie derivanti da progetti finanziati in ambito nazionale, regionale ed europeo
P4. Trasferimento tecnologico, innovazione e integrazione di competenze	#9. Sistema interno per la promozione/generazione di progetti di collaborazione di R&S tra centri di ricerca e imprese (a valere su fondi pubblici)
	#10. Meccanismi per promuovere la creazione di imprese start-up
	#11. N° nuove imprese high-tech avviate nel triennio 2010-2012
	#12. N° commesse di ricerca realizzate nel triennio 2010-2012
	#13. N° brevetti presentati nel triennio 2010-2012
P5. Networking e internazionalizzazione	#14. Partecipazione a reti nazionali e internazionali
	#15. N° di reti/network/cluster

Di seguito viene illustrato il significato delle Aree di Performance e dei Parametri selezionati rispetto agli scopi e obiettivi del Servizio di Valutazione.

Illustrazione dei Parametri

P1. Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'attività svolta

Quest'Area di Performance tende a verificare se la Struttura ha attivato al suo interno un sistema, un meccanismo, degli strumenti ad hoc per la valutazione della propria performance sia in termini di raggiungimento dei target e degli obiettivi previsti nella fase di programmazione e nei documenti strategici, sia in termini di qualità dei servizi offerti ed erogati. In questo secondo caso, quindi, si è voluto valutare se la Struttura adotta un sistema di verifica di efficacia della propria offerta rispetto ai fabbisogni del bacino di imprese di riferimento e uno strumento per ridefinire l'offerta con nuovi servizi più innovativi e più in linea con le aspettative e le esigenze della domanda.

P2. Interazione con le imprese

La seconda Area di Performance ha l'obiettivo di verificare l'intensità e la modalità di interazione della Struttura con il tessuto imprenditoriale di riferimento. A tale scopo i parametri di misurazione prescelti

sono: il numero di imprese che costituiscono il bacino di riferimento cui si rivolge l'azione della Struttura e che sono potenziali beneficiarie di servizi da parte della Struttura stessa (per dare una dimensione all'azione della Struttura); l'eventuale adozione da parte della Struttura di schemi e strumenti per il monitoraggio dei fabbisogni tecnologici delle imprese (realizzazione di audit sia di natura tecnologica che per verificare le esigenze in termini di innovazione nella sua accezione più ampia); il numero di audit tecnologici e per l'innovazione realizzati in media ogni anno in modo formalizzato.

P3. Modello economico e sostenibilità

L'Area di Performance 3 è stata definita al fine di misurare la capacità della Struttura di generare entrate mediante l'erogazione di servizi e di evolvere il modello di funzionamento verso l'auto-sostenibilità, con una adeguata copertura dei costi. Inoltre si è voluta valutare la capacità attrattiva e di intercettazione di risorse pubbliche da parte delle Strutture (risorse nazionali e comunitarie acquisite per l'implementazione di programmi di R&S, innovazione e trasferimento tecnologico).

P4. Trasferimento tecnologico, innovazione e integrazione di competenze

L'Area di Performance 4 è centrale in quanto intende misurare la capacità della Struttura di svolgere in modo efficace il ruolo di intermediazione per l'innovazione e il trasferimento tecnologico mediante la verifica di alcuni risultati ritenuti dal Gruppo di Lavoro particolarmente indicativi dell'efficacia delle attività poste in essere dalle Strutture, mediante l'aggregazione intorno a progetti di investimento in R&S comuni, e lo stimolo di processi di innovazione tramite la creazione di nuova impresa e l'attività brevettuale.

P5. Networking e internazionalizzazione

Infine l'ultima Area di Performance è finalizzata a studiare la capacità della Struttura di interagire con sistemi e reti a livello nazionale e internazionale creando sinergie e rapporti di collaborazione virtuosi.

Metodo di misurazione dei Parametri

A ciascuno dei 15 parametri elencati nella Tabella 5 è stata poi associata una scala di misurazione per misurare il **Target** raggiunto dalla Struttura su ciascun parametro (da 0 a 3). La scala di misurazione deve essere letta come di seguito indicato:

Misura dei parametri (Target)

- ▶ 0 = parametro inesistente
- ▶ 1 = livello basso del parametro
- ▶ 2 = livello medio del parametro
- ▶ 3 = livello alto del parametro

La misura del parametro tramite la scala del target rappresenta il **Risultato** di quel parametro.

A ciascun parametro è stato poi attribuito un **peso** pari a **1 o 2** a seconda dell'importanza dell'aspetto misurato rispetto al ruolo di intermediatori della conoscenza riconosciuto a queste tipologie di Strutture. Il peso rappresenta quanto il parametro specifico è indice della capacità della Struttura di svolgere un ruolo effettivo ed efficace di intermediazione della conoscenza con effetti tangibili sul territorio di riferimento.

La moltiplicazione del target per il peso definisce l'**Indicatore del parametro** che può variare da 0 a 6.

La somma degli indicatori nelle 5 Aree di Performance definisce un **Indicatore di Performance Sintetico** (IPS) con il quale si sintetizza la valutazione complessiva delle Aree di performance studiate e che può assumere un valore minimo di 0 e un valore massimo di 44.

Il sistema di misurazione fin qui illustrato porta a definire lo schema di misurazione che il Gruppo di Lavoro ha utilizzato per rilevare la performance di ciascuna Struttura e che viene sintetizzato nella Griglia di Valutazione presentata di seguito "**Griglia di Valutazione della Performance**" (**Performance Indicators Evaluation Scheme – PIES**). Nella Griglia viene illustrato, a titolo di esempio del metodo, un caso teorico di misurazione (dati indicati in rosso).

Tabella 6 - Griglia di Valutazione della Performance (Performance Indicators Evaluation Scheme – PIES)

Aree di Performance/Parametri	Target	Risultato	Peso	Indicatore parametro
P1. Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'attività svolta				
#1. Adozione di un sistema di valutazione della performance (raggiungimento obiettivi e target, realizzazione piano attività, attuazione piano strategico)	Si = 1 No = 0	<i>Es. 1</i>	1	<i>Es. = 1</i>
#2. Adozione di un sistema di controllo della qualità dei servizi offerti alle imprese	Si = 1 No = 0	<i>Es. 0</i>	2	<i>Es. = 0</i>
P2. Interazione con le imprese				
#3. Imprese che costituiscono il bacino di riferimento della Struttura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 0 = 0 ▪ da 1 a 10 = 1 ▪ da 11 a 20 = 2 ▪ Oltre 20 = 3 	<i>Es. 15 = 2</i>	1	<i>Es. = 2</i>
#4. Esistenza di un meccanismo continuativo di diagnosi dei fabbisogni tecnologici e di innovazione delle imprese (audit)	Si = 1 No = 0	<i>Es. 1</i>	2	<i>Es. = 2</i>
#5. N° audit tecnologici e di innovazione realizzati in media ogni anno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 0 = 0 ▪ da 1 a 10 audit = 1 ▪ da 11 a 20 audit = 2 ▪ oltre 20 audit = 3 	<i>Es. 20 = 2</i>	1	<i>Es. = 2</i>
P3. Modello economico e sostenibilità				
#6. % Ricavi da servizi alle imprese per l'innovazione e il TT sul totale ricavi annuo (media triennio 2009-2011)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fino al 15% = 0 ▪ dal 16 al 50% = 1 ▪ dal 51% al 70% = 2 ▪ oltre il 70% = 3 	<i>Es. 40% = 1</i>	2	<i>Es. = 2</i>
#7. % di copertura dei costi della Struttura mediante ricavi da servizi alle imprese (media triennio 2009-2011)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fino al 25% = 0 ▪ dal 26 al 50% = 1 ▪ dal 51% al 70% = 2 ▪ oltre il 70% = 3 	<i>Es. 50% = 1</i>	1	<i>Es. = 1</i>
#8. Volume medio annuo di risorse finanziarie derivanti da progetti finanziati in ambito nazionale, regionale ed europeo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fino a 300K euro = 0 ▪ Da 301 a 500K euro = 1 ▪ Da 501 a 1.000K euro = 2 ▪ Oltre 1.000K euro = 3 	<i>Es. 1.000K = 3</i>	1	<i>Es. = 3</i>
P4. Trasferimento tecnologico, innovazione e integrazione di competenze				
#9. Sistema interno per la promozione/generazione di progetti di collaborazione di R&S tra centri di ricerca e imprese	Si = 1 No = 0	<i>Es. 1</i>	1	<i>Es. = 1</i>
#10. Meccanismi per promuovere la creazione di imprese start-up	Si = 1 No = 0	<i>Es. 1</i>	1	<i>Es. = 1</i>
#11. N° nuove imprese high-tech avviate nel triennio 2010-2012	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 0 = 0 ▪ Da 1 a 3 = 1 ▪ Da 4 a 10 = 2 ▪ Oltre 10 = 3 	<i>Es. 1</i>	2	<i>Es. = 2</i>
#12. N° commesse di ricerca realizzate nel triennio 2010-2012	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 0 = 0 ▪ Da 1 a 3 = 1 ▪ Da 4 a 8 = 2 ▪ Oltre 8 = 3 	<i>Es. 1</i>	1	<i>Es. = 1</i>
#13. N° brevetti presentati nel triennio 2010-2012	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 0 = 0 ▪ Da 1 a 2 = 1 ▪ Da 3 a 5 = 2 ▪ Oltre 5 = 3 	<i>Es. 4 = 2</i>	2	<i>Es. = 4</i>
P5. Networking e internazionalizzazione				
#14. Partecipazione a reti nazionali e internazionali	Si = 1 No = 0	<i>Es. 0</i>	1	<i>Es. = 0</i>
#15. N° di reti/network/cluster	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 0 = 0 ▪ Da 1 a 3 = 1 ▪ Da 4 a 5 = 2 ▪ Più di 5 = 3 	<i>Es. 4 = 2</i>	1	<i>Es. = 2</i>
Indicatore Performance Sintetico (IPS)				<i>Es. = 24</i>

6.3. Risultati dell'Analisi della Performance

L'applicazione della Griglia di Valutazione ai profili delle Strutture delineati mediante la somministrazione dei questionari, nella prima fase d'indagine, e la realizzazione delle interviste, in questa seconda fase, ha portato alla determinazione di una Griglia di Valutazione per ciascuna Struttura (le sintesi delle interviste e le griglie di valutazione per tutte le Strutture analizzate sono presentate negli Allegati 5 e 6 del presente Rapporto).

La rilevazione degli indicatori per ciascun parametro ha consentito di delineare un profilo di performance per ciascuna Struttura.

Prima di passare ad un'analisi più puntuale delle risultanze emerse, si ritiene opportuno fare una premessa:

- a. **Le Aree di Performance e i parametri selezionati riguardano l'attività condotta dalla Struttura e non dai singoli membri che compongono l'aggregazione** rappresentata dalla Struttura. Pertanto, oggetto di Studio è stata l'entità che gestisce, coordina e sovrintende al raggruppamento, prescindendo da quelli che sono (e sono stati) i ruoli e le attività dei singoli soggetti che costituiscono l'aggregazione.
- b. **Inoltre, obiettivo del presente esercizio di valutazione, non è stato quello di soffermarsi sugli aspetti tecnici, la performance scientifica e di ricerca realizzata in capo alle diverse Strutture o ai singoli membri nell'ambito dei progetti realizzati. Il giudizio valutativo, infatti, prescinde da qualsiasi valutazione sui risultati e i target raggiunti mediante la pura attività di R&S prevista nell'ambito dei progetti finanziati e che hanno contribuito a far nascere e/o consolidare le Strutture studiate.**

Nella pagina seguente viene presentata la **Griglia di Valutazione Finale** (Tabella 7) che illustra gli indici riportati per ciascun parametro da ciascuna Struttura e **l'Indice di Performance Sintetico (IPS)** registrato per ciascuna delle 18 Strutture analizzate.

Le Strutture sono state elencate in base all'ordine decrescente dell'IPS.

In basso, rispetto alla Griglia, sono riportati alcuni **indicatori più rappresentativi** dello studio comparato che verranno descritti nelle pagine seguenti insieme ad alcune considerazioni complessive sulle 18 Strutture studiate.

Si rimanda invece all'Allegato 6 ("Griglie di Valutazione" singole) per la verifica puntuale dei valori di performance registrati per ciascuna Struttura.

Tabella 7 – Griglia di Valutazione Finale

N.	NOME STRUTTURA	PARAMETRI E INDICATORI															Totale
		#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9	#10	#11	#12	#13	#14	#15	
		Sist.perfor mance	Sist. qualità servizi	Bacino imprese	Sistema audit	N° audit	% ricavi servizi	Copertura costi	Volume risorse	Sistema progetti	Meccanism o start-up	N° start-up	N° commesse	N° brevetti	Partecipazi one Reti	N° reti	
1	IMAST – DISTRETTO SULL'INGEGNERIA DEI MATERIALI POLIMERICI E COMPOSITI E STURTURE	1	2	2	0	0	0	3	3	1	1	2	3	4	1	3	26
2	Lab. Pubblico-Privato TEXTRA	0	2	3	0	0	2	3	3	1	1	2	3	0	1	3	24
3	DARE - DISTRETTO AGROALIMENTARE REGIONALE scrl	0	0	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	0	1	2	20
4	CRdC ICT SUD	0	0	3	2	2	2	0	1	1	0	2	2	0	1	1	17
5	Ce.R.T.A. Centri Regionali per le Tecnologie Agroalimentari Soc.Cons a.r.l.	0	0	2	2	1	2	2	0	1	0	0	3	0	1	2	16
6	R&D LOG - Distretto Logistica - Logistica Ricerca e Sviluppo S.c.r.l.	0	0	2	2	1	2	1	2	1	0	0	2	0	1	1	15
7	DHYTECH – Distretto Tecnologico High Tech	0	0	1	0	0	0	3	2	1	1	4	0	0	1	1	14
8	Polo Energia e Ambiente - NET Scarl	1	0	3	2	1	0	1	2	1	1	0	0	0	1	1	14
9	Distretto Cultura e Innovazione	0	0	2	0	0	0	1	2	1	1	4	0	0	1	1	13
10	Polo di Innovazione sui Beni Culturali	0	0	3	0	0	0	3	2	1	0	0	0	0	1	1	11
11	DITNE - Distretto Tecnologico Nazionale sull'Energia	0	0	3	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	1	1	9
12	NAVTEC - Consorzio di Ricerca per l'Innovazione Tecnologica Sicilia Trasporti Navali, Commerciali e da Diporto S.c.a.r.l.	0	0	1	0	0	2	3	0	1	0	0	0	0	1	1	9
13	Distretto Agrobiopesca - Consorzio di ricerca per l'innovazione tecnologica, Sicilia agrobio e pesca ecocompatibile	0	0	3	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	9
14	MEDIS - DISTRETTO MECCATRONICO REGIONALE DELLA PUGLIA	1	0	1	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	1	1	8
15	Laboratorio Pubblico-Privato ELIOSLAB	0	0	1	0	0	0	0	3	1	0	0	1	0	1	1	8
16	Laboratorio Pubblico-privato TRIPODE	0	0	1	0	0	0	0	2	1	0	0	1	0	1	2	8
17	Distretto Produttivo Tecnologico ETNA VALLEY	0	0	3	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	7
18	Lab Pubblico-Privato Imaging non invasivo	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	4

% Strutture che adottano un sistema di valutazione della performance	17%
% Strutture che adottano un sistema di controllo della qualità dei servizi	11%
N° totale imprese che compongono il bacino di imprese delle 18 Strutture	500
N° Strutture che adottano un meccanismo di diagnosi dei fabbisogni tecnologici e di innovazione delle imprese	28%
N° audit totali realizzati annualmente complessivamente dalle Strutture che effettuano audit	52
N° Strutture che realizzano ricavi da servizi per l'innovazione e il TT	56%
% Strutture che coprono almeno il 50% dei costi della Struttura tramite ricavi da servizi	61%
Volume medio annuo di risorse finanziarie derivanti da progetti naz, reg, europei dalle 18 Strutture	18,6 mln
% Strutture che hanno un sistema interno di generazione progetti	94%
% Strutture che hanno un meccanismo interno per la promozione di nuova impresa	39%
N° start-up high-tech create nel triennio 2010-2012 dalle 18 Strutture	15
N° commesse di ricerca realizzate nel triennio 2010-2012 dalle 18 Strutture	116
N° brevetti presentati dalle 18 Strutture nel triennio 2010-2012	5
% Strutture che partecipano a reti a livello nazionale, regionale o internazionale	89%
N° Reti internazionali cui partecipano le 18 Strutture complessivamente	5

► Ruolo e configurazione delle Strutture nel contesto di riferimento

Il consolidamento dei dati rilevati con le interviste porta a delineare un profilo delle Strutture analizzate quali “soggetti aggregatori”. Il ruolo principale che le Strutture dichiarano di svolgere è principalmente quello di facilitare un processo di aggregazione sul territorio tra soggetti pubblici di ricerca, università e imprese o, in alcuni casi (come ad esempio per il distretto Etna Valley), principalmente tra imprese. Il processo di aggregazione avviene generalmente intorno a competenze universitarie o di grandi enti pubblici di ricerca (soprattutto ENEA e CNR) che mettono a disposizione sapere, strutture e attrezzature di ricerca, risorse umane, per realizzare, sulla base di esigenze emerse dalla componente imprenditoriale dell’aggregazione, progetti di R&S seguendo linee di ricerca definite congiuntamente. Il compito delle Strutture è dunque quello di agire da catalizzatori della conoscenza che viene incanalata lungo direttrici di ricerca secondo le esigenze dei soggetti che compongono il raggruppamento.

La funzione assolta dalle Strutture studiate può sintetizzarsi su tre linee principali di azione:

- ◆ una funzione di aggregazione (le Strutture promuovono e facilitano il raggruppamento di soggetti e competenze intorno a interessi comuni relativamente a un settore o a una filiera produttiva e/o tecnologica in un’ottica di aggregazione tematica delle esigenze e clusterizzazione degli obiettivi di ricerca e innovazione);
- ◆ una funzione di diffusione (le Strutture veicolano informazioni e conoscenze verso la componente privata all’interno dell’aggregazione; le informazioni riguardano principalmente agevolazioni finanziarie e informazioni su tecnologie e risultati della ricerca);
- ◆ una funzione di propulsione (le Strutture favoriscono il processo di interazione locale a supporto di una progettazione collettiva e collaborativa per l’innovazione e il trasferimento tecnologico al fine di far leva sulla finanza pubblica per attirare nuove risorse finanziarie a beneficio delle entità aggregate).

A parte qualche caso, quindi il ruolo delle Strutture è più quello di “facilitatori” di un processo di aggregazione che di vera e propria intermediazione della conoscenza.

Nel caso dei distretti, molti di essi rappresentano l’elemento che aggrega i vari soggetti, favorendo sia una collaborazione tra la componente di ricerca e quella industriale (ruolo istituzionale dei distretti), sia contribuendo a creare complementarietà e sinergie anche all’interno di ciascuna componente. In tal modo queste Strutture promuovono l’integrazione di interessi distinti e stimolano la “clusterizzazione” di piani di ricerca e innovazione in un’ottica sistemica.

► **Classificazione delle Strutture in base all'Indice Sintetico di Performance rilevato**

Considerando l'Indice di Performance Sintetico rilevato le Strutture di Interfaccia sono state classificate in **tre macro-categorie** distinte:

Tabella 8 - Classificazione delle Strutture di Interfaccia in base al valore dell'indice IPS rilevato

MACRO-CATEGORIA	DESCRIZIONE	STRUTTURE
PERFORMERS	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Reti consolidate con un buon livello di raggiungimento di risultati e obiettivi in diverse Aree di Performance, che operano principalmente quali integratori di conoscenza, valorizzando sul mercato i risultati dell'attività di ricerca congiunta. ➔ Strutture che hanno già compiuto un percorso di crescita sia con riferimento alla definizione del mercato di riferimento (spesso costituito anche da territori ed entità esterni alla Struttura), sia nella messa a punto di una strategia di valorizzazione dei risultati della ricerca mediante una capacità attrattiva di risorse finanziarie, di promozione dell'innovazione fino alla creazione di nuova impresa, di sfruttamento commerciale dei risultati della ricerca. 	<p>Rappresentano il 17% delle Strutture</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Distretto IMAST ▪ Distretto DARE ▪ Laboratorio pubblico-privato EXTRA
FOLLOWERS	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Reti mediamente strutturate che fungono principalmente da catalizzatori di conoscenza, aggregando soggetti, competenze e risorse, soprattutto nell'ottica di definire piani di ricerca e innovazione congiunta per far leva su schemi di finanza pubblica a beneficio dell'aggregazione o dei suoi membri. ➔ Sono Strutture che hanno già messo a punto strategie e strumenti, ma sono ancora focalizzati su un ruolo di intermediazione soprattutto al fine di creare aggregazione, massa critica intorno a linee di ricerca comuni per l'attrazione di risorse finanziarie, facendo leva sulla finanza pubblica (gli schemi di finanziamento più utilizzati rimangono quelli nazionali e regionali). Sono Strutture che devono ancora mettere a punto una chiara strategia e strumenti efficaci di valorizzazione dei risultati della ricerca che si originano all'interno dell'aggregazione e definire in modo più efficace un modello di business che vada verso il mercato. 	<p>Rappresentano il 39% delle Strutture</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CRdC ICT SUD ▪ CRdC CERTA ▪ Distretto R&D Log ▪ Distretto DHITECH ▪ Polo NET ▪ Distretto Cult&Innovazione ▪ Polo Beni Culturali
EARLY-STAGE GROUPINGS	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Reti in fase di avvio o reti che, dopo un'esperienza limitata a causa di risorse finanziarie disponibili inadeguate, stanno ora iniziando ad attuare i piani strategici opportunamente rimodulati. ➔ Raggruppamenti di soggetti che stanno mettendo a punto modalità e strumenti per l'attuazione di un programma, organizzando attività e risorse intorno a linee strategiche comuni. ➔ Raggruppamenti che stanno definendo un piano di sviluppo futuro a valle di un'esperienza congiunta intorno a un'attività di ricerca. <p>Sono per lo più reti ancora molto giovani, in una fase di consolidamento del percorso da compiere e del modello da adottare. La maggior parte sono in attesa delle prime risorse finanziarie (erogazione finanziamenti pubblici approvati) come stimolo e impulso all'avvio effettivo della partnership e all'attuazione del piano di azione.</p>	<p>Rappresentano il 44% delle Strutture</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Distretto DITNE ▪ Distretto NAVTEC ▪ Distretto Agrobiopesca ▪ Distretto MEDIS ▪ Lab. ELIOSLAB ▪ Lab. TRIPODE ▪ Distr. ETNA VALLEY ▪ Lab Imaging

► Prevalenza di una logica di progetto e non di mercato

L'analisi della storia e dell'evoluzione di molte delle Strutture analizzate denota un orientamento a compiere un percorso che è quello proprio del progetto che ha dato origine, o ha consentito il potenziamento della Struttura ("logica di progetto"), piuttosto che ad attuare una "logica di sistema", perseguire cioè un disegno strategico di impatto di più ampio respiro in una prospettiva temporale di medio-lungo termine che tenda a conquistare spazi nel mercato di riferimento tramite l'offerta di servizi per l'innovazione ad alto valore aggiunto.

A conclusione di un progetto finanziato, infatti, generalmente si ha come prospettiva quella di accedere a successivi finanziamenti per supportare, con il sostegno di adeguate risorse finanziarie, l'ulteriore percorso della Struttura e la sua evoluzione. Questo è supportato anche dagli schemi di finanziamento della programmazione più recente che hanno previsto bandi di potenziamento di Strutture già create e operative. Il vincolo in questo caso è che, in assenza di approvazione e accesso alla fase successiva, è possibile che il percorso di crescita si arresti e che l'esperienza fatta venga abbandonata (è il caso di alcuni Laboratori Pubblico-Privati, ad esempio). Questo avviene proprio perché non si agisce seguendo una logica di mercato, e dunque non si valutano alternative e opportunità commerciali, in assenza del sostegno della finanza pubblica. Prova di questo è il fatto che l'attività di generazione progetti è svolta praticamente da tutte le Strutture ed è uno dei servizi più citati tra quelli offerti ed erogati.

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 ed enti di ricerca per lo sviluppo di idee progettuali o l'ingresso in partnership di ricerca nazionali e, solo a volte, internazionali, piuttosto che mediante 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).

► Ruolo dei componenti nell'aggregazione e bilanciamento della partnership

Tutte le Strutture analizzate sono rappresentate da aggregazioni di università, enti pubblici di ricerca e imprese. In alcuni casi sono presenti anche enti regionali e locali. In generale si è cercato di creare un bilanciamento tra le due componenti di ricerca e industriale, ma non c'è dubbio che, laddove prevale la presenza di università ed enti di ricerca pubblici con partecipazione maggioritarie, il ruolo di questi ultimi è predominante facendo in un certo senso da traino sulle imprese, soprattutto nelle aggregazioni dove prevalgono le PMI. Questo aspetto è molto forte nei Laboratori Pubblico-Privati e in alcuni distretti (es. Distretti DHITECH, MEDIS, Agrobiopesca) nati su iniziativa di entità pubbliche, che hanno agito da catalizzatori, spesso mantenendo questo ruolo di leadership e direzione, anche nei casi in cui l'aggregazione si è allargata a nuove entità imprenditoriali e dunque ha accresciuto la componente privata.

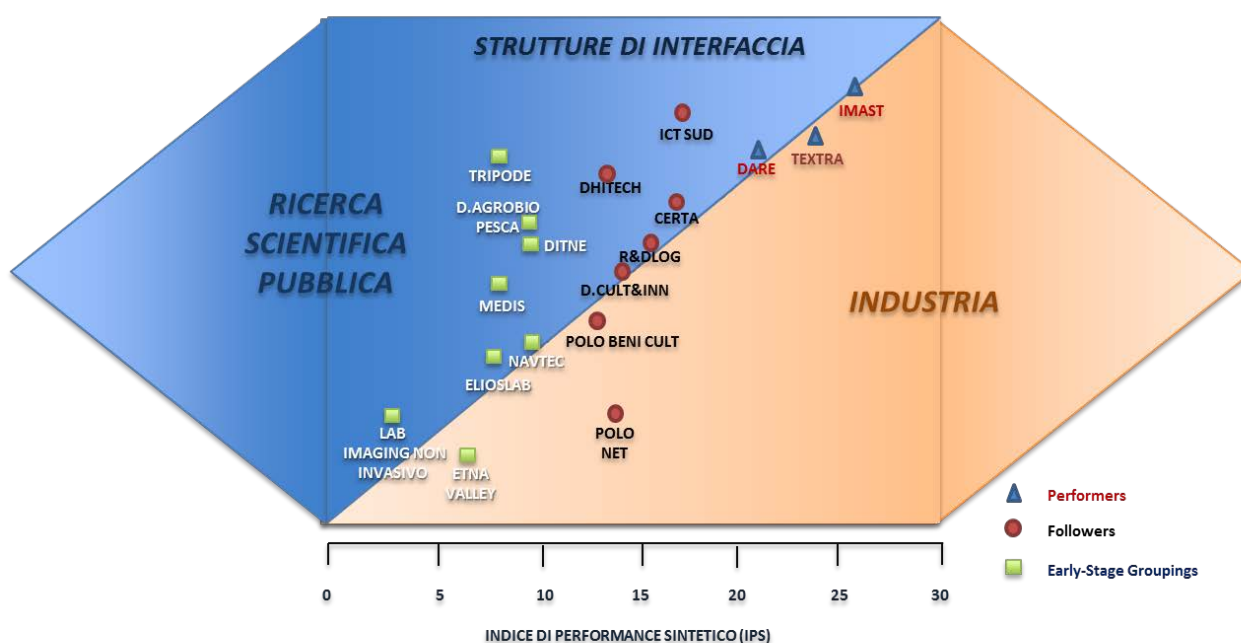
Nei casi in cui la componente privata è costituita prevalentemente da medie-grandi imprese o la compagine è molto numerosa con una polverizzazione delle partecipazioni da parte di numerose PMI, è stato possibile bilanciare il ruolo tra le due componenti pubblica e privata anche mediante il ricorso a meccanismi di *governance* che consentono la rappresentanza e partecipazione attiva delle componenti imprenditoriali (es. presenza bilanciata di membri in CdA con un travaso di conoscenze dall'una all'altra componente, come nel caso del distretto siciliano NAVTEC, o gestione della Struttura attribuita alla componente privata, es. distretto Etna Valley, gestito da una impresa Meridionale Impianti, o il distretto R&D Log guidato dalla componente industriale del raggruppamento).

La presenza della grande impresa rappresenta un rischio di catalizzazione degli interessi, ma nessuna Struttura ha segnalato uno sbilanciamento in questo senso (es. nel distretto Etna Valley, pur essendo

presenti nella compagine grandi imprese come ST Microelectronics, l'aggregazione, in virtù della forte frammentazione e presenza di numerose PMI, si presenta sostanzialmente bilanciata senza ruoli prevalenti). In altri casi, che vedono una forte presenza di medie e grandi imprese (es. distretto MEDIS), tra le due componenti (di ricerca e imprenditoriale) si è da subito creato un bilanciamento dettato dal fatto che sono principalmente le imprese a delineare le esigenze tecnologiche e di ricerca che poi vengono attuate mediante un intervento del sistema di ricerca coinvolto.

Nella figura seguente le 18 Strutture sono state **rappresentate in base al valore dell'Indice di Performance Sintetico (IPS) raggiunto da ciascuna Struttura e al ruolo trainante prevalente della componente di ricerca pubblica o di quella industriale privata all'interno dell'aggregazione**. Nel diagramma non viene considerata la % di partecipazione delle due componenti, ma il ruolo assunto dalle due componenti sul piano strategico ed operativo all'interno del raggruppamento, così come dichiarato dalle Strutture e valutato qualitativamente dal Gruppo di Lavoro. Pertanto il posizionamento verticale delle Strutture nel diagramma non è indicativo.

Figura 15 – Posizionamento Strutture rispetto all'indice IPS e alla prevalenza della componente nell'aggregazione



Elaborazione INNOVA

► Tessuto imprenditoriale di riferimento prevalentemente locale e costituito dalle imprese associate alla Struttura

Le Strutture di Interfaccia analizzate hanno un bacino di riferimento per lo svolgimento dell'attività tipicamente regionale, tranne pochi casi in cui si ha un'azione esplicita anche su imprese di altri territori (es. Distretto R&D Log, Laboratorio Tripode e TEXRA).

Le imprese alle quali le Strutture offrono i propri servizi di intermediazione sono quasi nella totalità dei casi imprese associate all'aggregazione. Solo nel 30% delle Strutture ci si rivolge anche ad imprese al di fuori del bacino di aggregazione (es. Laboratorio EXTRA, Distretto R&D Log).

Il quadro dunque è quello di un mercato captive all'interno del quale gli interessi convergenti tra le componenti pubblica e privata, che appartengono a una stessa aggregazione, generano un'interazione il più delle volte autoreferenziale senza una reale logica di mercato.

Non stupisce dunque che il quadro emerso sul fronte della domanda, illustrato nel precedente capitolo 4, sia tutto sommato abbastanza positivo sul grado di soddisfazione delle imprese beneficiarie di servizi. Questo probabilmente anche in virtù del fatto che i servizi erogati, essendo spesso coperti con quote societarie, risultano nell'insieme un'offerta sufficientemente adeguata alla disponibilità di spesa delle imprese beneficiarie.

► Gestione dell'aggregazione in una logica consortile

La maggior parte delle Strutture analizzate sono costituite in forma giuridica consortile. La Scarl consente infatti un'agevole interazione fra i soci pubblici e privati, è adeguata a rappresentarli in forma consortile nel caso di partecipazione ad iniziative di ricerca collaborativa sia in ambito locale, che nazionale e comunitario. Presenta inoltre adeguate condizioni di autonomia rispetto ai soci per la gestione corrente senza generare sovrapposizioni di carattere burocratico ed amministrativo.

Questa caratteristica associativa si riflette anche nella logica con la quale vengono gestiti i rapporti tra i membri del consorzio e la società, l'ente che lo rappresenta (la Struttura stessa). I soci privati infatti sono chiamati a versare alla Struttura quote annuali ordinarie e/o straordinarie e, nel caso di aggiudicazione di progetti con finanziamenti pubblici, a versare una % della propria quota di finanziamento a titolo di contributo per la copertura dei costi della Struttura o per la fruizione dei servizi erogati. Nei casi in cui la Struttura agisce da entità di coordinamento, riceve i fondi pubblici e li distribuisce ai membri che partecipano al progetto, la quota per ciascun membro viene fatturata dalla Struttura e trattenuta o compensata con il contributo che deve essere distribuito. Questo porta a generare un modello nel quale i soci usufruiscono dei servizi a fronte del versamento di contributi e non di corresponsione di un prezzo, di un corrispettivo per il servizio ricevuto.


► Scarsa cultura della valutazione e assenza di sistemi formalizzati per la misurazione della performance

Sul fronte della valutazione si conferma quanto già emerso tramite l'analisi dei questionari nella prima fase d'indagine. Le Strutture analizzate sembrano ancora poco orientate ad una logica di risultato e ad 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 formalizzati. Generalmente si fa ricorso a metodi tradizionali di reportistica (bilanci, relazioni annuali, ecc.) agli organi di gestione (CdA, Assemblea dei Soci, Comitati) o a report per la verifica del raggiungimento degli obiettivi, soprattutto con riferimento allo stato di avanzamento dei progetti in corso. Non si fa ricorso invece a schemi e meccanismi di verifica tramite parametri e indicatori.

Le Strutture che adottano un sistema formalizzato per la misurazione della performance sono solo 3 su 18, corrispondente al 17% del campione analizzato (Distretto IMAST, Distretto MEDIS, Polo NET).

► **Buone pratiche** Nel caso del **distretto campano IMAST** si tratta di un modello strutturato e abbastanza articolato basato su parametri e indicatori chiave che vengono monitorati e misurati periodicamente (in genere con cadenza annuale). Gli indicatori sono suddivisi in 2 macro-categorie: Livello di Esecuzione e Impatto del Distretto Tecnologico come viene mostrato nella figura seguente.

 GLI INDICATORI		
	Indicatori chiave	Razionale
Livello di esecuzione	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'andamento della rete ■ La capacità competitiva ■ Le ricadute occupazionali ■ I fattori moltiplicativi ■ La gestione della società 	<ul style="list-style-type: none"> • Misura la capacità di diffondere l'innovazione tecnologica • Misura la capacità di finanziare le proprie attività di ricerca • Misura lo sforzo profuso nell'attività di ricerca • Misura la capacità di auto sostenibilità del distretto • Misura l'efficacia del management
Impatto del distretto tecnologico	<ul style="list-style-type: none"> ■ La produzione scientifica/brevetti ■ Numero ricercatori assunti ■ Aziende leader attratte ■ Start-up 	<ul style="list-style-type: none"> • Misura l'applicabilità dell'attività scientifica • Misura la qualità della formazione on the job rappresentata dal distretto • Misura la crescita generata dalle aziende attratte dal distretto • Misura il contributo diretto del distretto tecnologico alla crescita della nuova imprenditoria

Diverse Strutture hanno dichiarato di essere in procinto di adottare o di mettere a punto un sistema di valutazione interno mediante parametri e indicatori. Tra queste, il Distretto pugliese DITNE, come di seguito illustrato.

➔ **Buone pratiche** Il **distretto pugliese DITNE** ha elaborato ed è in procinto di implementare operativamente un sistema di valutazione della performance basato sulla modellistica economico-gestionale, strutturato e coerente con la natura, gli obiettivi, i meccanismi di funzionamento e gli stakeholder coinvolti nella creazione e nello sviluppo del Distretto. Nello specifico, il sistema di valutazione del DITNE si basa su 5 macro-dimensioni fondamentali:

- il contributo fornito dagli stakeholder del Distretto
- la soddisfazione fornita agli stakeholder del Distretto
- le strategie
- i processi interni
- le competenze/capacità.

Nell'ambito delle 5 macro-dimensioni fondamentali, sono state individuate delle particolari aree di prestazione a cui legare gli indicatori di performance di dettaglio, con le relative metriche e misure target derivanti da attività di *benchmarking* interno e *benchmarking* competitivo.

A titolo di esempio, nella macro-dimensione "strategie", sono state sviluppate due specifiche aree di prestazione a cui far seguire gli specifici indicatori:

1. Impatti della presenza e delle attività del Distretto sulle grandezze economico-finanziarie, occupazionali, industriali e sociali dei territori interessati;
2. Ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse finanziarie e capacità di attrazione di nuove risorse finanziarie;

Nella macro-dimensione "processi" sono state sviluppate le seguenti aree di prestazione a cui far seguire gli specifici indicatori:

1. Risultati della ricerca industriale;
2. Risultati della capacità di networking.

Il Distretto DITNE, inoltre, si è dotato di un proprio piano di sviluppo strategico per il periodo 2013-2015 che incorpora in maniera endogena un approccio al valore e alla valutazione delle attività e del modello di governance, in accordo sia agli orientamenti comunitari che nazionali e regionali in materia, soprattutto nell'ottica della massimizzazione degli impatti del Distretto sui sistemi territoriali interessati.

▶ **Assenza di sistemi formalizzati per il controllo di qualità sui servizi offerti**

Anche in relazione al controllo di qualità dei servizi offerti non vengono adottati sistemi formalizzati di verifica. In generale le Strutture fanno riferimento a rapporti informali, diretti con le imprese beneficiarie come metodo per rilevare il livello di soddisfazione delle imprese destinatarie dei servizi erogati. Solo in 2 casi (Distretto IMAST e Laboratorio TEXTRA) vengono citati *survey* tramite somministrazione di questionari. Nel 30% delle Strutture intervistate si sta comunque pianificando l'adozione di schemi di verifica strutturati tramite questionari e/o interviste.

➔ **Buone pratiche** Nel caso del Laboratorio Pubblico-Privato TEXTRA ogni anno vengono inviati questionari di verifica alle imprese beneficiarie dei servizi per apprendere il livello di soddisfazione e verificare eventuali gap tra offerta e domanda.

In assenza di un sistema formalizzato di feedback da parte dei beneficiari di servizi, anche la capacità di ridefinire il portafoglio servizi e di mettere a punto modelli di supporto più in linea con esigenze evolutive e

innovative dei destinatari risulta abbastanza limitata. Nessuna Struttura cita esplicitamente questo obiettivo e questa attività come parte integrante della sua azione.

- ➔ **Buone pratiche** Solo il CRdC ICT-Sud cita un approccio evolutivo in questo senso, in quanto afferma di effettuare (negli audit successivi al primo) delle verifiche dei progressi e degli avanzamenti fatti dal fruitore del servizio a seguito del primo audit.

► Rilevazione dei fabbisogni e delle esigenze di innovazione mediante rapporti informali e non sistematici con le imprese

Per quanto riguarda la raccolta dei fabbisogni e delle esigenze di innovazione delle imprese con le quali le Strutture si interfacciano, anche in questo caso la prevalenza è quella di ricorrere a metodi diretti e a feedback informali ricevuti dalle imprese nell'ambito di incontri, rapporti diretti, momenti di collaborazione su attività condivise (es. progettazione).

Solo il 28% delle 18 Strutture analizzate svolgono audit in modo più strutturato e sistematico.

C'è da dire che l'attività di auditing sulle imprese da aggregare è spesso stata svolta come azione propedeutica per l'accesso a bandi di finanziamento (es. attività prevista per i bandi sui Poli di Innovazione). Tuttavia questa attività non viene poi rinnovata periodicamente e in ogni caso non sono stati citati strumenti specifici per la rilevazione dei fabbisogni sul lato della domanda.

► I servizi delineati nella prima fase d'indagine rappresentano un portafoglio servizi che però al momento viene erogato solo parzialmente; il servizio maggiormente erogato è il supporto alla identificazione di linee comuni di ricerca e di generazione di progetti di R&S

Dalle interviste emerge che, l'elenco dei servizi che era stato citato dalle Strutture nella prima fase di indagine come lista dei servizi offerti alle imprese, è in realtà un "portafoglio servizi", un potenziale di offerta che però si esplica effettivamente solo da parte di alcune Strutture.

Il servizio che sicuramente tutte le Strutture offrono in modo continuativo, in aggiunta ai servizi informativi di primo livello, è quello di supporto alla generazione di progetti di R&S, a seguito dell'identificazione di linee di ricerca di comune interesse all'interno dell'aggregazione. Solo il 30% delle Strutture opera anche su schemi di finanziamento in ambito europeo, in aggiunta ai bandi nazionali e regionali.

► Tutte le Strutture hanno una unità interna dedicata alla generazione e promozione di progetti di R&S

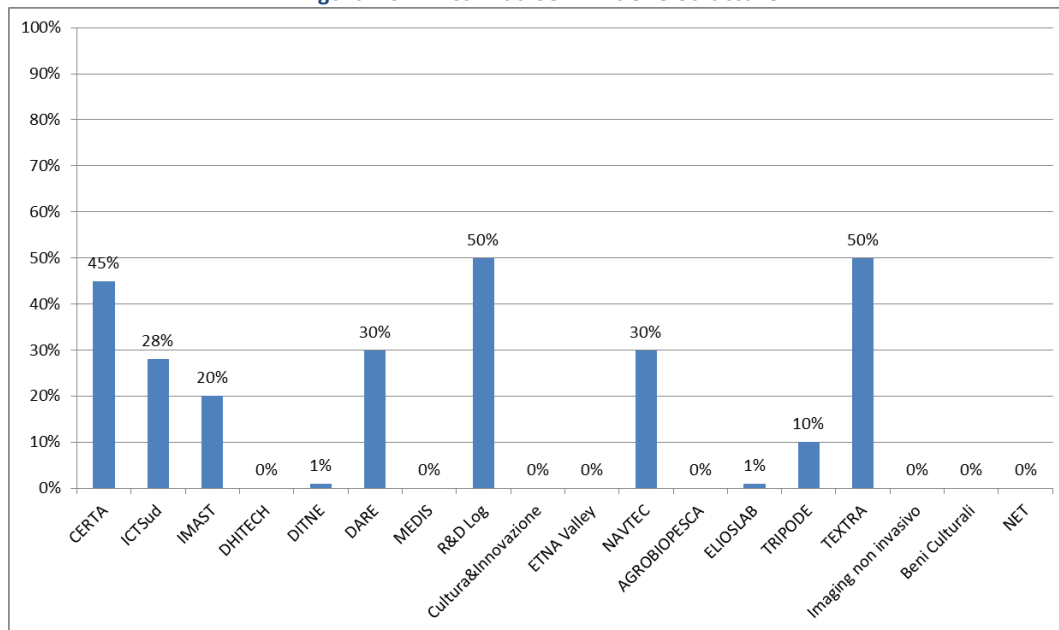
Con riferimento al punto di cui sopra, va specificato che tutte le Strutture (eccetto il distretto Etna Valley che si è focalizzato maggiormente su servizi di supporto all'internazionalizzazione per le imprese aggregate) hanno costituito un'unità interna, con competenze nella messa a punto di proposte progettuali a valere sugli schemi di finanziamento pubblico, che svolge un ruolo di aggregazione di interessi su temi di ricerca e di trasformazione di questi interessi in piani di investimento da sottoporre agli enti finanziatori.

In alcuni casi (es. Distretto Cultura e Innovazione) questa attività viene svolta anche mediante il supporto di società di consulenza specializzate in progettazione sia per la parte di sviluppo proposte, sia successivamente per la gestione amministrativa dei progetti approvati.

► **Il 56% delle Strutture dichiara ricavi da servizi per l'innovazione e il TT**

Dall'analisi dei dati forniti tramite questionari e interviste, emerge che il 56% delle Strutture analizzate realizza ricavi da servizi per l'innovazione e il TT, a cui si aggiungono nella composizione complessiva del fatturato, quote versate dai soci e finanziamenti di natura pubblica su risorse nazionali, regionali ed europee.

Figura 16 – Ricavi da servizi delle Strutture



► **La percentuale per ricavi da servizi che le Strutture dichiarano è compresa in una fascia che va dal 10% al 50%**

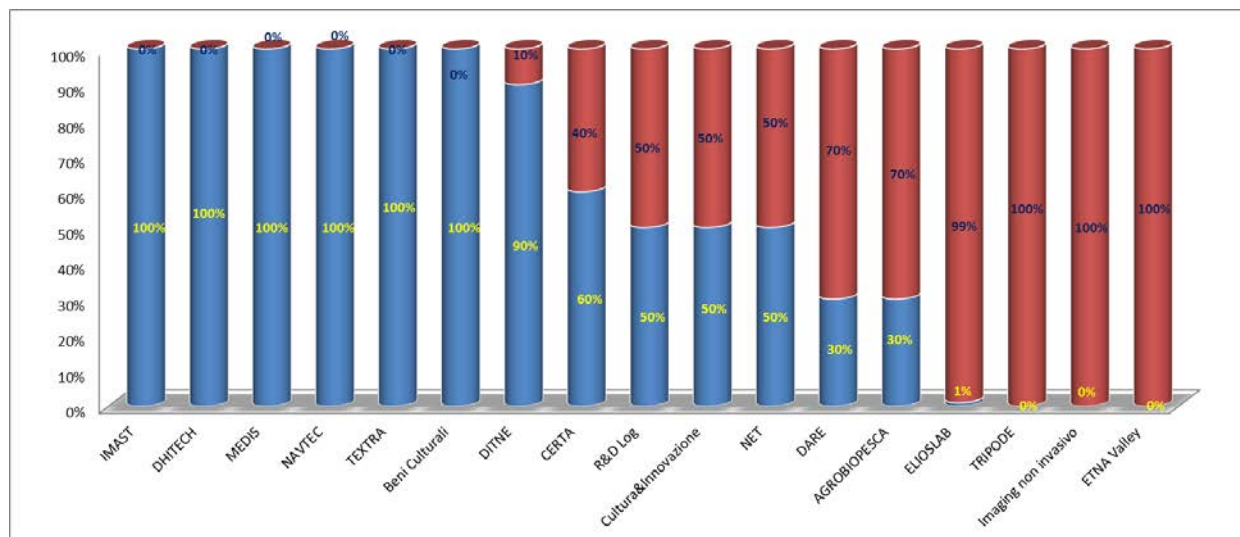
Tra le Strutture che dichiarano di avere ricavi da servizi, non considerando in questo caso i ricavi per quote versate dai soci, questi sono ricompresi in una fascia tra il 10 e il 50% del totale ricavi annuale. Questo mostra come le Strutture analizzate siano entità ancora fortemente ancorate ad un modello economico basato sulla leva della finanza pubblica e come il modello consortile sopra esposto, con il versamento di quote da parte dei soci che beneficiano dei servizi, sia in realtà un sistema che stimola poco l'apertura della Struttura verso il mercato esterno e la definizione di un piano di azione verso l'erogazione dei servizi secondo uno schema commerciale di mercato (una sorta di modello "protetto").

► **La copertura dei costi della Struttura avviene nel 78% dei casi attraverso ricavi da servizi (nel 57% dei casi si intende per ricavi i contributi dei soci) e con quote di finanziamento per gestione e coordinamento dei progetti finanziati**

Per quanto riguarda i costi di Struttura, laddove esiste una entità ad hoc appositamente creata per la gestione dell'aggregazione, questi sono in media entro una fascia che va dai 100 ai 300K euro all'anno.

La copertura di questi costi avviene generalmente attraverso i ricavi da servizi che nel 61% delle Strutture riescono ad assorbire tra il 50 e il 100% dei costi di Struttura. In alcuni casi la copertura dei costi fissi (es. CRdC ICT Sud) avviene anche attraverso quote di finanziamento che la Struttura acquisisce su progetti finanziati con risorse pubbliche (anche europee) per l'attività di gestione e coordinamento.

Copertura costi della Struttura tramite ricavi da servizi



■ Contributi soci/ricavi
■ Contributi pubblici nazionali/regionali/europei

► **Il volume di risorse annuali da fondi pubblici ammonta in media a circa 18 mln euro complessivamente per le 18 Strutture; il 22% delle Strutture dichiara un volume annuale di risorse pubbliche raccolte oltre il milione di euro**

Sul fronte della capacità delle Strutture di acquisire risorse pubbliche e utilizzare la leva della finanza pubblica, 4 Strutture su 18 dichiarano di avere un volume medio annuo di oltre un milione di euro. Complessivamente il volume annuo di risorse raccolte dalle 18 Strutture è pari a circa 18 mln euro.

La capacità di attrarre risorse è senz'altro un parametro importante per Strutture come quelle studiate. E in effetti quasi nella totalità dei casi, le Strutture non si sono fermate al primo round di finanziamento, ma si sono attivate per accedere a finanziamenti successivi sullo stesso schema o in ambiti differenti. La capacità di diversificare è comunque piuttosto limitata e poche Strutture hanno iniziato a lavorare ad esempio su schemi di finanziamento europei. In molti casi, la Struttura si è dotata (o si sta dotando) di un Comitato Tecnico Scientifico interno che valuta e definisce le linee strategiche di ricerca e dà un indirizzo scientifico e tecnico per la programmazione di piani di investimento in ricerca a valere sulla finanza pubblica.



► **Il 39% delle Strutture adotta un meccanismo strutturato per la promozione di nuova impresa**

L'attività di *scouting* di idee innovative e di iniziative per la promozione di nuova impresa non rappresenta un'attività formalmente svolta e strutturata nella maggior parte delle Strutture analizzate. Solo il 44% delle Strutture adotta un meccanismo più sistematizzato per la promozione di start-up e spin-off. In genere il numero delle nuove imprese create nell'ultimo triennio da ciascuna Struttura interessata va da 1 a 3, massimo 4 nuove attività imprenditoriali. In totale le 18 Strutture hanno dichiarato nel triennio 2010-2012 complessivamente la creazione di **15 nuove imprese**.

► **Buone pratiche** In questo ambito sono interessanti alcuni schemi in via di definizione all'interno di alcune Strutture, come il modello che il CRdC CERTA sta mettendo a punto. L'obiettivo è quello di capitalizzare brevetti e spin-off già presentati/creati dai soci del Centro, e che però non sono decollati, per attuare una ulteriore valorizzazione che porti ad un'innovazione ulteriore da lanciare in forma di nuovo brevetto o spin-off. Un modello quindi che spinga a clusterizzare le esperienze precedenti, a sfruttare sinergie e interrelazioni, ispirandosi all'approccio di ricerca della *system biology*, nell'ambito del quale il CRdC agisce da catalizzatore e "valorizzatore" delle esperienze con maggiore potenziale innovativo. Il Centro sta lavorando su questo modello e, a seguito del via libera ricevuto dal CdA circa 6 mesi fa, dovrebbe realizzare un primo caso di spin-off entro la prima metà del 2013 seguendo questo approccio.

A parte il CRdC CERTA, nessuna Struttura ha citato l'intento di creare un fondo interno di *seed capital* destinato a sostenere spin-off e start-up.

Una maggiore dinamicità riguarda invece l'attività di formazione manageriale a favore di ricercatori e personale di enti pubblici di ricerca, così come la istituzione di premi all'impresa o al business plan innovativo (vedi la business plan competition "*Polymerchallenge*" promossa dall'IMAST o il premio a un'idea imprenditoriale innovativa nel settore agroalimentare, lanciato dal Distretto Agroalimentare siciliano Agrobiopesca nell'ambito dell'iniziativa Start Cup Palermo 2012).

► **Il 50% delle Strutture dichiara di ricevere commesse per attività di ricerca**

Per quanto riguarda l'acquisizione di commesse di ricerca in capo alla Struttura che gestisce l'aggregazione, il 50% delle Strutture ha dichiarato di aver acquisito commesse nel triennio 2010-2012. Si tratta per lo più di commesse di ricerca a contratto. In alcuni casi, le commesse sono riferibili ad attività di supporto o gestione per corsi di formazione.

Il numero di commesse è molto variabile. Nel triennio 2010-2012 se ne sono avute complessivamente 116 per 9 delle 18 Strutture. Il numero per ciascuna Struttura è molto variabile e si va dalle 2 del CRdC ICT-Sud alle 67 del Laboratorio TEXTRA.

► **2 Strutture su 18 hanno registrato brevetti con titolarità propria**

Sul piano della brevettazione i risultati sono abbastanza modesti. Solo 2 delle 18 Strutture (IMAST e Laboratorio Pubblico Privato per *l'imaging* non invasivo) dichiarano di aver registrato brevetti a titolarità della Struttura. In totale sono stati registrati 5 brevetti.

Negli altri casi sono stati citati brevetti presentati con titolarità in capo ai soci e dunque, anche qualora ci fosse un contributo della Struttura alla sua presentazione e registrazione, questa “contabilizzazione” viene di fatto dispersa.

Un aspetto da segnalare probabilmente in relazione a questo tema è quello della registrazione di un marchio. Solo il Distretto dell’Agrobiopesca siciliano ha citato come azione futura e risultato da perseguire nel proprio piano a breve-medio termine la registrazione di un marchio nell’agro-alimentare siciliano che dia visibilità alle imprese associate al Distretto e al settore nel suo complesso. In effetti, così come avviene spesso nei consorzi, la creazione di un marchio che caratterizzi l’appartenenza ad un’aggregazione, come i distretti o i poli di innovazione, potrebbe essere un obiettivo da conseguire con effetti sulla visibilità, la capacità di fare rete intorno ad un elemento aggregante, la caratterizzazione originale della Struttura.

► **L’89% delle Strutture partecipa a reti, prevalentemente piattaforme e cluster nazionali; solo in 2 casi è una partecipazione a più di 5 reti; solo 2 Strutture partecipano a reti internazionali**

Dall’analisi svolta sia tramite i questionari che successivamente con le interviste, emerge un ambito di azione, rispetto ai servizi offerti dalle Strutture, circoscritto prevalentemente al territorio regionale e locale. Anche a livello di cooperazione e networking prevale un’azione più incisiva sul fronte locale e nazionale. La maggior parte delle Strutture ha citato i Cluster (es. Cluster Smart Cities e Fabbrica Intelligente, quest’ultima quella più citata) e le piattaforme tecnologiche nazionali quali reti in cui partecipa.

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.

- **Buone pratiche** 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.

► **Capacità attrattiva dell’aggregazione**

Sul piano della capacità attrattiva delle Strutture rispetto a nuove entità che entrano a far parte dell’aggregazione, non è stato definito un parametro ad hoc nella griglia di valutazione, ma il parametro #5 che dà una dimensione del bacino d’imprese della Struttura, è già un indice della “densità” della componente industriale all’interno del raggruppamento. Nell’intervista comunque questo tema è stato affrontato e quello che emerge è che essendo Strutture che si dispiegano nel corso di un arco temporale abbastanza lungo, si è in alcuni casi assistito ad un ricambio delle imprese e delle altre entità aggregate, più che a una vera e propria integrazione positiva netta. Sicuramente, su questo aspetto, il modello dei Poli che tende a raggruppare progressivamente nuovi soggetti, può avere un impatto maggiore. Inutile sottolineare che la capacità attrattiva si manifesta soprattutto in presenza di Strutture particolarmente consolidate e performanti (es. IMAST), ma anche in realtà meno forti che però hanno provato ad adottare una strategia più proattiva senz’altro premiante (es. il distretto DARE, il distretto DHITECH, il distretto Etna Valley).

Un aspetto da non sottovalutare è la lentezza burocratica e i lunghi tempi di avvio e di erogazione per i progetti finanziati in ambito pubblico, che rappresentano spesso una barriera e un disincentivo, soprattutto per le PMI, a continuare ad aderire a forme aggregative come quelle studiate (la fase di “incubazione” per alcune Strutture, in attesa dell’avvio dei progetti e dell’erogazione dei contributi, è stata molto lunga anche fino a 3-4 anni; es. distretti siciliani NAVTEC e Agrobiopesca).

► Ruolo propulsivo e di stimolo della Regione nell’avvio delle Strutture

In quasi tutte le Strutture, soprattutto quelle che sono nate a partire da APQ siglati tra la Regione e il MIUR, la Regione, in generale, ha avuto un ruolo importante soprattutto nella fase di avvio dell’iniziativa, avendo agito da stimolo, da soggetto propulsore fino alla firma dell’APQ.

In alcuni casi (es. distretto Agrobiopesca, IMAST), la Regione è presente nella compagine sociale della Struttura ed ha un membro in CDA.

Tuttavia, spesso la regione poi esce dalla compagine sociale e non segue in modo particolarmente attivo le vicende e l’evoluzione della Struttura. In questo senso, probabilmente, non sfrutta pienamente tutte le potenzialità che questi centri di aggregazione hanno sul territorio.

Nei casi in cui rimane nella compagine sociale, le Strutture hanno dichiarato un ruolo strategico piuttosto modesto (soprattutto i Laboratori pubblico-privati), eccetto alcuni casi. Ad esempio nel distretto Etna Valley la Regione ha agito da stimolo per la creazione di nuovi prodotti/servizi da parte delle imprese, ma soprattutto per il piano di internazionalizzazione (infatti le missioni all’estero, la partecipazione a fiere avviene mediante un sistema organizzativo congiunto). Nel caso dei Poli di Innovazione calabresi, nonostante la gestione molto lenta dei progetti finanziati e lo spostamento delle risorse che ha bloccato per diverso tempo l’avvio dei progetti ammessi al finanziamento, c’è un giudizio positivo da parte delle Strutture sul ruolo della Regione, ritenuto determinante nella definizione delle strategie e nel supporto con schemi di finanziamento ad hoc.

Dalle informazioni raccolte, la Regione che risulta più “vicina” alle Strutture analizzate e che ha un ruolo maggiormente propulsivo e di supporto, è la Regione Puglia che, con l’Agenzia regionale di Sviluppo (ARTI), ha creato una dinamica sul territorio e con alcuni distretti, es. il DHITECH, si è attivata un’interazione costante anche mediante l’organizzazione di azioni e iniziative per la divulgazione e promozione delle attività del distretto. Nel caso specifico, l’intervento della Regione ha giocato anche a favore del riconoscimento del ruolo del Distretto come rete regionale nel settore di riferimento ed ha contribuito ad accrescere la sua visibilità verso il tessuto imprenditoriale locale.

Alcune Strutture pugliesi hanno manifestato interesse verso un possibile ruolo della Regione nella messa a sistema dei distretti regionali.

► Scarsa sovrapposizione con altre strutture intermedie dell’Innovazione percepita dalle Strutture

Infine, sul piano del rapporto tra le Strutture analizzate e tra queste e le altre entità che operano nel campo dell’intermediazione per l’innovazione sullo stesso territorio, nessuna Struttura ha segnalato situazioni di evidente sovrapposizione, anche perché si invoca la specializzazione settoriale tecnologica come elemento caratterizzante che riduce la competizione e l’azione concorrente. Tuttavia questa percezione manifestata dalla Strutture deve fare i conti con una realtà nella quale oggettivamente esistono diverse possibilità di sovrapposizione e scarso raggio di azione, anche perché parliamo di un bacino di imprese abbastanza limitato e una domanda d’innovazione che spesso stenta a manifestarsi in maniera esplicita.

C’è da segnalare però che dall’Analisi della Domanda emerge una sorta di “fidelizzazione” dell’impresa beneficiaria verso la Struttura di riferimento e sono pochi i casi in cui l’impresa si rivolge ad altre Strutture sul territorio.

► Definizione dei piani a medio lungo termine

Con riferimento agli elementi principali dichiarati dalle Strutture intervistate come linee strategiche per un piano a medio-lungo termine, solo il 30% delle Strutture indica come obiettivo strategico il potenziamento dell'attività di erogazione servizi e l'incremento dei ricavi da questa attività.

Il 78% delle Strutture cita il potenziamento o il consolidamento dell'attività di generazione progetti e attrazione di risorse pubbliche per la R&S come obiettivo del piano strategico.

Solo il 38% dichiara l'intento di voler accrescere la propria visibilità e riconoscimento a livello internazionale mediante l'ingresso in reti e cluster o l'accesso a partnership europee per la realizzazione di progetti congiunti a valere sugli schemi di finanziamento dell'UE.

Solo un paio di Strutture citano l'interesse a potenziare l'attività di supporto alla creazione di impresa e l'attrazione di risorse per la creazione di fondi di *seed capital*.

7. Considerazioni conclusive

Al termine dell'analisi condotta si ritiene utile riportare in forma sintetica alcune riflessioni e considerazioni relativamente agli aspetti metodologici dell'Esercizio di Valutazione e alle caratteristiche emerse rispetto alle Strutture studiate in un'ottica di pianificazione futura sia di nuove esperienze valutative, sia come input per il nuovo impianto strategico della futura programmazione PON.

Approccio metodologico per esercizi di valutazione della Performance

- ▶ Per future azioni di valutazione si ritiene utile suggerire un **meccanismo premiante** per stimolare l'interesse delle Strutture a partecipare al Servizio di Valutazione e a processi di autovalutazione della performance. L'esercizio condotto ha scontato molto il carattere di partecipazione volontaria delle Strutture alle varie fasi d'indagine. La consapevolezza dell'importanza dell'esercizio, ma anche una qualche forma di obbligatorietà nella partecipazione all'analisi, anche attraverso un sistema incentivante, potrebbe consentire più incisività e ampiezza analitica all'indagine.
- ▶ Un Esercizio di Valutazione, quale quello condotto, dovrebbe avere una **natura più mirata** favorendo una **segmentazione** tra le **Strutture di Interfaccia** in base alla specifica tipologia e svolgendo un'analisi valutativa separata più focalizzata per ciascun segmento (ad es. solo i distretti o solo i laboratori pubblico-privati) per poter meglio cogliere gli aspetti caratterizzanti di ogni tipologia di Struttura e per rendere i dati e le informazioni più omogenee e comparabili.
- ▶ Il sistema di valutazione dovrebbe enfatizzare **l'analisi del modello economico** per spingere le Strutture ad abbandonare la «logica di progetto» ed evolvere verso una vocazione in ottica commerciale e *profit oriented*. Le Strutture dovrebbero essere incoraggiate ad aprire il mercato *captive* che contraddistingue il loro raggio di azione per proiettarsi maggiormente su un bacino più ampio di imprese ed entità sul territorio non solo regionale, ma anche nazionale, se non addirittura internazionale.
- ▶ Infine si vuole sottolineare come l'esercizio di Valutazione fin qui svolto abbia avuto un **carattere sperimentale** sia nell'impianto metodologico seguito, sia negli strumenti e meccanismi di misurazione adottati. Le aree di performance prescelte e la griglia di valutazione strutturata in base alle specifiche esigenze del Servizio di Valutazione, possono rappresentare una base per uno strumento valutativo da condividere e definire congiuntamente alle Strutture stesse.
- ▶ Alcune Strutture, peraltro, adottano, o stanno mettendo a punto, sistemi di valutazione interni della performance: potrebbe essere utile un **esercizio di condivisione di metodi, strumenti e finalità, per l'adozione di un modello comune**.

Iniziative e linee di azione per favorire sinergie tra le Strutture di Interfaccia

- ▶ Non esiste al momento un elemento associativo e di condivisione dei meccanismi e dei risultati di performance adottati dalle Strutture (casi peraltro abbastanza rari): potrebbe essere interessante attivare una misura di supporto orizzontale che **standardizzi i meccanismi di valutazione** della performance adottati dalle varie Strutture e stimoli un **processo sistematico di valutazione**. Sarebbe peraltro opportuno prevedere nei bandi l'adozione di un **sistema di valutazione interno** suggerendo un percorso valutativo e delle linee guida da definirsi a livello centrale.
- ▶ Sarebbe utile attivare un'azione che metta in rete le Strutture di Interfaccia e consenta la **condivisione di competenze, modelli e risultati**. Alcune iniziative sono al momento in atto, soprattutto tra i distretti e i Poli di Innovazione, quali azioni spontanee o schemi di raggruppamento gestiti a livello regionale per la condivisione di strategie e piani operativi. Creare un sistema più formalizzato e trasversale tra le Strutture potrebbe consentire uno scambio di esperienze e una valorizzazione delle esperienze più virtuose a beneficio soprattutto delle Strutture in fase di *early-stage* (in un'ottica *benchmarking* e *mentoring*). Molte Strutture hanno citato l'utilità di creare una **cabina di regia** per sviluppare sinergie tra le Strutture, favorire il coordinamento di strategie e attività, e consolidare lo sfruttamento dei risultati, anche mediante l'utilizzo di meccanismi e strumenti comuni.
- ▶ Dall'analisi condotta emerge a livello regionale una «**stratificazione**» di Strutture spesso disomogenee e scollegate tra loro: sarebbe opportuno **razionalizzare** e creare un **maggiore collegamento tra gli strumenti agevolativi regionali e nazionali** per evitare sovrapposizioni e progressive spinte evolutive delle Strutture verso nuove forme di aggregazione che ne impediscono il **consolidamento** e la **crescita**.
- ▶ Un altro aspetto segnalato da più Strutture nel corso dello studio è **l'azione contemporanea di più strumenti** che tendono a sovrapporsi (ci sono i distretti, i cluster, le piattaforme). L'elemento aggregativo dovrebbe essere privilegiato e favorito, ma con una chiara strategia che tenda a far emergere le caratteristiche e le funzionalità specifiche di ciascun raggruppamento.
- ▶ Altro aspetto importante, infine, riguarda il **ruolo della Regione** sia nella fase di avvio che di attuazione delle attività delle aggregazioni create. La Regione potrebbe assumere un ruolo di maggiore coordinamento delle varie iniziative sul territorio regionale e monitorare la creazione di nuove Strutture in potenziale concorrenza con quelle precedentemente promosse (l'esempio della Struttura Calabria-Innova, recentemente costituita su iniziativa della Regione, che offre servizi gratuitamente sul territorio, rischia di diventare una sovrapposizione che può condizionare il mercato e l'orientamento della domanda, a svantaggio delle Strutture preesistenti).

Promozione di un modello economico di mercato che sostituisca la prevalente logica di progetto

- ▶ Al fine di creare un contesto dinamico ed efficacemente competitivo sarebbe opportuno contribuire ad attivare dei meccanismi, negli ambiti di riferimento delle Strutture, tali da favorire **l'emergere di una logica di mercato aperto**, non più protetto, che spinga le Strutture a mettere in atto azioni commerciali più incisive con obiettivi di fatturato, quote di mercato e **risultati tangibili** sul territorio (impatto su creazione di impresa innovativa, valorizzazione della ricerca, occupazione, attrazione di investimenti privati).

Adozione di strumenti più idonei al sostegno e alla crescita delle Strutture promosse e superamento di alcune criticità

- ▶ Un aspetto che è emerso nel corso delle interviste e che risulta evidente dal quadro complessivo è il fatto che le Strutture analizzate sono state finanziate con **strumenti poco idonei** a supportarne l'avvio e la crescita. In generale, ciascuna Struttura ha preso avvio mediante l'accesso a un finanziamento pubblico per la realizzazione di uno o più progetti di R&S. Il progetto di ricerca tuttavia non rappresenta un meccanismo funzionale, anche perché in questo modo viene a mancare il sostegno per tutta una serie di attività collaterali essenziali all'avvio e alla crescita della Struttura (es. animazione, coordinamento, divulgazione, ma soprattutto sviluppo dei servizi), che devono invece essere realizzate dai membri dell'aggregazione in forma autonoma. Per promuovere in modo efficace queste iniziative sarebbe necessario adottare degli strumenti agevolativi più idonei a supportare la crescita e lo sviluppo di questi aggregati e delle Strutture che li gestiscono.
- ▶ Sono state inoltre richiamate da quasi tutte le Strutture intervistate alcune criticità nell'avvio e nell'attuazione del piano di implementazione per lo sviluppo e il consolidamento dell'aggregazione.

Le principali criticità riguardano:

- i **lunghi tempi di erogazione dei contributi** (si arriva al paradosso del progetto che giunge alla data di chiusura, ma è ancora in attesa della firma del contratto con la banca mandataria e della prima tranche di erogazione);
- la **ricerca**, in molti casi, **di forme di attuazione del protocollo di intesa regionale** e, a livello nazionale, **la negoziazione per l'accesso alle risorse programmate**, che hanno spesso comportato la rimodulazione del piano strategico e di start-up delle Strutture.

Al di là degli aspetti analizzati con riferimento all'approccio culturale, al livello di realizzazione degli obiettivi strategici, al modello evolutivo e alla gestione organizzativa delle Strutture, che ne hanno condizionato fin qui il livello di performance, l'efficacia di queste aggregazioni è senz'altro stata condizionata anche da una serie di **variabili esogene collegate ai lunghi tempi di gestione dei processi di valutazione, approvazione e avvio dei progetti di partenza** e alla **indisponibilità delle risorse**, di natura sia nazionale che regionale, formalmente allocate per il sostegno dell'avvio delle attività.

Al fine di stimolare le Strutture a intraprendere e seguire un percorso di crescita che dia effetti più tangibili ed immediati sul territorio di riferimento, sarebbe opportuno prevedere e **agevolare modalità, strumenti e tempistiche per accelerare i tempi di gestione delle fasi valutative e di avvio dei progetti finanziati nonché di erogazione delle risorse.**

Allegato 1 - Bibliografia

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*
- *Monitoraggio e valutazione dei Distretti Tecnologici pugliesi, 10 febbraio 2011, ARTI Puglia*
- *Il Mezzogiorno tecnologico. Una ricognizione in sei distretti produttivi. Ricerca del Cerpem per Invitalia, Domenico Cersosimo e Gianfranco Viesti, giugno 2012*

Articoli

- *Più «tech transfer» in ateneo (da IlSole24Ore –Nòva – 22 aprile 2012)*
- *L'asse tra imprese e università spinge il business (da IlSole24Ore News 19 maggio 2010)*
- *I talent scout della ricerca italiana (da IlSole24Ore News 24 luglio 2011)*
- *Atenei con vocazione d'impresa (da IlSole24Ore 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_AttrivitaProduttive/PIR_DipAttivitaProduttive/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 2 - Estratto del Rapporto Intermedio

Allegato 3 - Questionario di verifica per le imprese ed elenco imprese intervistate

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 di verifica sulla domanda di servizi per l'innovazione (formulario per la Calabria)

*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.*

Introduzione

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)**.

Le Strutture oggetto della valutazione 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).

Nel corso del 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 sta svolgendo l'indagine conoscitiva ed elaborerà per conto del committente un Rapporto di sintesi dei risultati della valutazione.

Il presente Questionario è stato elaborato per consentire una verifica sul fronte della domanda dell'efficacia dei Servizi offerti dalle Strutture di Interfaccia, oggetto del Servizio di Valutazione, e sull'azione complessiva svolta da queste ultime rispetto al tessuto imprenditoriale locale.

Le aziende nelle quattro Regioni della Convergenza, cui viene sottoposto il questionario, sono state selezionate da INNOVA e su indicazione delle Strutture stesse, tra quelle beneficiarie dei servizi offerti da parte delle Strutture di Interfaccia oggetto del Servizio di Valutazione.

La finalità del Questionario è quella di ottenere informazioni relativamente a: servizi ricevuti, modalità di interazione con le Strutture, grado di soddisfazione rispetto ai servizi ricevuti, fattori positivi e negativi nell'erogazione dei servizi, interazione delle aziende con altre Strutture intermedie per l'innovazione.

Le informazioni raccolte, opportunamente elaborate, verranno messe a confronto con quanto emerso nella fase di analisi dell'offerta dei servizi per l'innovazione da parte delle Strutture di Interfaccia, per valutare il grado di efficacia della loro azione rispetto alle esigenze e alle aspettative del tessuto imprenditoriale locale e la rispondenza del modello delle Strutture con le esigenze specifiche del territorio di riferimento.

A1. Informazioni generali sul soggetto rispondente

Nome Azienda:
 Indirizzo:
 Persona di contatto/posizione nell'azienda:
 Telefono/Fax:
 Email:
 Sito Web:
 Settore di appartenenza dell'azienda:

A2. Informazioni generali sull'azienda

Tipologia d'impresa

- Micro impresa (< 10 addetti)
- Piccola impresa (10-49 addetti)
- Media Impresa (50-250 addetti)
- Grande Impresa (> 250 addetti)

Fatturato degli ultimi quattro anni (barrare la casella)

Fatturato (in euro)	2009	2010	2011	2012
Fino a 1 mln				
Da 1 a 5 mln				
Da 5 a 20 mln				
Oltre 20 mln				

B1. Domanda di servizi per l'innovazione

1. **Facendo riferimento alla seguente classificazione di servizi per l'innovazione, indicare il livello di importanza per la sua azienda:**

1 = per nulla importante

7 = molto importante

SERVIZI per l'INNOVAZIONE	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"/>

C1. Collaborazione con le Strutture di Interfaccia

2. **Con quale tra le seguenti Strutture di Interfaccia ha collaborato nel periodo 2009-2012?**

STRUTTURA	SI/NO
CENTRI REGIONALI DI COMPETENZA	
IMPRESAMBIENTE S.C.a R.L.	
CRdC ICT SUD Calabria	
DISTRETTI	
R&D LOG - Distretto Logistica - Logistica Ricerca e Sviluppo S.c.r.l.	
Distretto Cultura e Innovazione	
POLI DI INNOVAZIONE	
Polo Innovazione Consorzio Cultura e Innovazione	
Polo AGRIFOODNET - Filiere Agroalimentari di Qualità	
Polo Energia e Ambiente - NET Scarl	

3. **Qual è la Struttura con la quale l'azienda ha interagito maggiormente?**

.....

4. Considerando la Struttura con cui si è interagito maggiormente, può indicare come è stata selezionata?

- Rapporti preesistenti o conoscenza diretta
- Su segnalazione di altro ente
- Raccolta informazioni su Internet
- E' stata la Struttura a proporsi e a offrire i propri servizi (specificare la modalità: via e-mail, contatto diretto, conoscenza all'interno di un evento, ecc.)

5. Quali dei seguenti servizi sono stati utilizzati dall'azienda nel periodo 2009-2012 e offerti dalla Struttura di Interfaccia di cui al punto 3? (selezionare uno o più servizi nella tabella sottostante)

Servizi utilizzati	
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 industriale	<input type="checkbox"/>
3.8 Servizi di gestione della proprietà intellettuale (es. ricerca brevetti, assistenza legale)	<input type="checkbox"/>

C2. Efficacia della collaborazione con le Strutture di Interfaccia

8. Qual è il giudizio sui servizi ricevuti?

- Molto soddisfacente
- Soddisfacente
- Poco soddisfacente

9. Quali sono, a suo parere, i punti di forza nell’offerta di servizi da parte della Struttura di cui al punto 3? (indicare max 3)

- Promozione efficace sul territorio dei servizi offerti
- Analisi efficace dei bisogni preliminare all’offerta di servizi
- Attenzione ai bisogni delle aziende e capacità di adeguare l’offerta alla domanda
- Personale qualificato
- Ampia gamma di servizi offerti
- Specializzazione e focalizzazione settoriale/tecnologica
- Competenze inter-disciplinari
- Rispondenza dei servizi offerti rispetto alle esigenze manifestate dall’azienda
- Tempi rapidi di erogazione dei servizi
- Follow-up successivo all’erogazione dei servizi
- Organizzazione efficiente e chiara definizione dei ruoli e competenze all’interno
- Capacità della Struttura di interagire in un contesto internazionale
- Altro (specificare).....

10. Quali sono i servizi che, a suo giudizio, vengono offerti con un miglior livello di efficacia? (fare riferimento all’elenco della domanda 5)

.....

.....

.....

.....

11. Quali sono gli aspetti critici/punti di debolezza riscontrati nell’offerta di servizi da parte della Struttura di cui al punto 3? (indicare max 3)

- Scarsa promozione sul territorio dei servizi offerti
- Assenza di analisi preliminare dei bisogni nell’offerta di servizi (o, se svolta, scarsamente efficace)
- Scarsa attenzione ai bisogni delle aziende e difficoltà ad adeguare l’offerta alla domanda
- Personale poco qualificato
- Ridotta gamma di servizi offerti

- Approccio generalista alle problematiche dell'innovazione
- Scarsa versatilità delle competenze
- Servizi offerti poco rispondenti alle reali esigenze manifestate dall'azienda
- Lunghi tempi di erogazione dei servizi
- Nessun (o scarso) follow-up successivo all'erogazione dei servizi
- Organizzazione interna della Struttura poco efficiente e scarsa definizione dei ruoli e delle competenze
- Scarsa capacità della Struttura di interagire in un contesto internazionale
- Altro (specificare).....

12. Quali sono i principali effetti/benefici che sono derivati dai servizi ricevuti ?(indicare max 3)

- Acquisizione di competenze tecniche per il miglioramento di prodotti/servizi offerti dall'azienda
- Acquisizione di competenze tecniche e tecnologiche per il miglioramento dei processi interni all'azienda
- Supporto all'implementazione di modelli di produzione più efficienti
- Assistenza per l'internazionalizzazione (possibilità di apertura a nuovi mercati)
- Interazione con centri di competenza sul territorio e sviluppo di sinergie
- Apertura a collaborazioni con partner internazionali
- Supporto di project financing per la copertura di piani d'investimento per l'innovazione
- Altro (specificare).....

13. Come giudica il rapporto qualità/prezzo dei servizi ricevuti?

- Molto soddisfacente
- Soddisfacente
- Poco soddisfacente

14. Qual è il livello di spesa sostenuto per usufruire dei servizi offerti dalle Strutture di Interfaccia di cui alla domanda 6 nel periodo 2009-2012? (barrare la casella)

Spesa per servizi	2009	2010	2011	2012
Fino a 5.000 euro				
Da 5.000 a 15.000 euro				
Da 15.000 a 30.000 euro				
Oltre 30.000 euro				

D1. Collaborazione con altre Strutture intermediarie per l'innovazione

15. L'azienda, nell'ultimo triennio, ha collaborato con Strutture di Interfaccia che operano in altre regioni?

Si No

Se si, quale?

.....

16. L'azienda si rivolge anche ad altre strutture intermediarie che offrono servizi per l'innovazione?

Si No

Se si, che tipo di strutture sono?

consulenti individuali società di consulenza
 altre tipologie di strutture (specificare)

.....

17. Qual è il motivo per il quale l'azienda si rivolge ad altre strutture intermediarie che offrono servizi per l'innovazione?

- sono più efficienti
- hanno un livello di specializzazione maggiore
- offrono un servizio più personalizzato ed efficace
- c'è un rapporto di collaborazione consolidato
- offrono servizi con rapporto qualità/prezzo migliore
- altro (specificare)

18. Qual è il livello di spesa sostenuto per usufruire di servizi da altre strutture nel periodo 2009-2012? (barrare la casella)

Spesa per servizi	2009	2010	2011	2012
Fino a 5.000 euro				
Da 5.000 a 15.000 euro				
Da 15.000 a 30.000 euro				
Oltre 30.000 euro				

E1. Spunti per il miglioramento della collaborazione

19. Potrebbe suggerire interventi o azioni atte a migliorare l'efficacia delle Strutture, con cui si è interfacciato, nell'offerta dei servizi proposti?

.....

.....

.....

.....

Tabella 8 - Elenco imprese che hanno partecipato all'analisi field

N.	Nome Azienda	Regione	Persona di contatto e posizione nell'azienda	Tel./Fax	e-mail	sito web	Settore di appartenenza dell'azienda
1	METHODI SRL	CALABRIA	ING.SERGIO SCRIVANO/QUADRO	0984 401784	SERVIZI@METODI.IT	WWW.METODI.IT	SERVIZI ICT
2	MEDCENTER CONTAINER TERMINAL SPA	CALABRIA	VINCENZO FERRI	0966 714200	ENZO.FERRI@CONTSHIPITALIA.COM	WWW.CONTSHIPITALIA.COM	SERVIZI
3	DOING QUALITY SRL	CALABRIA	MARILENA RUSSO/VICEPRESIDENTE	0966 379109 / 0966 768039	M.RUSSO@DOOITALIA.IT	WWW.DOOITALIA.IT	CONSULENZA AZIENDALE
4	BLG AUTOMOBILE LOGISTICS ITALIA SRL	CALABRIA	ROBERTO CALB/DIRITTORE GENERALE	0966 714500 / 0966/714501	R.CALBI@BLG-AUTOMOBILE.IT	WWW.DLG.DE	MOVIMENTO MERCI RELATIVO A TRASPORTI MARITTIMI E FLUVIALI
5	ITACA SRL	CALABRIA	ING. ANDREA ATTANASIO/ADMIN. DELEGATO	0984 494730	ATTANASIO@ITACATECH.IT	WWW.ITACATECH.IT	RICERCA E SVILUPPO
6	SPIN -CONSORZIO DI RICERCA, INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO S.C.R.L	CALABRIA	DONATO CARMINE ANTONIO /LEGALE RAPPRESENTANTE	0954 539674	INFO@CONSORZIOSPIN.IT	WWW.CONSORZIOSPIN.IT	SERVIZI ALLE AZIENDE/TERZIARIO
7	LABOR SRL	CALABRIA	ANTONIO LUCARELLI/RESPONSABILE SEDE RC	0640040354	A.LUCARELLI@LABOR-ROMA.IT	WWW.LABOR-EU.NET	RICERCA
8	CORTEA SCRL	CALABRIA		040 3755630	JODICE@CORTEA.ORG	WWW.CORTEA.ORG	RICERCA SPERIMENTAZIONE E INNOVAZIONE TECNOLOGICA AMBIENTE ED ENERGIA
9	CAL-TEK SRL	CALABRIA	LETIZIA NICOLETTI	0984 937849	INFO@CAL-TEK.EU	WWW.CAL-TEK.EU	ATTIVITÀ SCIENTIFICHE E TECNICHE (CODICE ATECO 2007: 749099)
10	BIOCHIMICA CONTROL SRL	CALABRIA	FRANCESCO COSTA		FRANCESCO.COSTA24@TIN.IT		
11	AGROINDUSTRIES ADVANCED TECHNOLOGIES S.P.A	SICILIA	GIUSEPPE PLATANIA/ RESP. R&D	095 540349	G.PLATANIA@AATSPA.IT	WWW.ORANFRESH.COM	AGROINDUSTRIALE
12	MOULINO E PASTIFICIO TOMASELLO SPA	SICILIA	ING.DOMENICO PANNO/RESP.QUALITÀ	091 941954	INFO@PASTATOMASELLO.IT, DOMENICOPANNO@PASTATOMASELLO.IT	WWW.PASTATOMASELLO.IT	AGROALIMENTARE
13	INTERMARINE	SICILIA	CARMEN ROBERTO	090 77651	C.ROBERTO@RODRIQUEZ.IT		CANTIERISTICA NAVALE
14	FINCANTIERI CANTIERI NAVALI ITALIANI	SICILIA	FABIO MANZINI/RESP. ANALITICAZIONE E CONTROLLO	040 3193111/040 3192443	FABIO.MANZINI@FINCANTIERI.IT	WWW.FINCANTIERI.IT	NAVALMECCANICA
15	MI WELDING TECHNOLOGIES	SICILIA	FABIO BELLUOMO/CEO	095 75631218	FABIO.BELLUOMO@MIWT-ENERGY.COM		SERVIZI
16	MERIDIONALI IMPIANTI	SICILIA	GIUSY TERESANO/MARKETING & COMMUNICATION	095 75631221	GIUSY.TERESANO@MERIMP.COM	WWW.MERIMP.COM	INDUSTRIA
17	ALCANTARA S.P.A.	CAMPANIA	ANDREA MARCHILLI/RICERCATORE	0744 757369	ANDREA.MARCHILLI@ALCANTARA.COM	WWW.ALCANTARA.COM	CHIMICO
18	CYTEC ITALY SRL	CAMPANIA	SALVATORE DE NICOLA	3346576999	SALVATORE.DENICOLA@CYTEC.COM	WWW.CYTEC.COM	PRODUCT DEVELOPMENT
19	ARCHIMEDE SOLAR ENERGY	CAMPANIA	AUGUSTO MACCARI/R&D DEPT.MANAGER	0758954722	AUGUSTO.MACCARI@ARCHIMEDESOLARENERGY.IT	WWW.ARCHIMEDESOLARENERGY.IT	PRODUZIONE COMPONENTI PER ENERGIE RINNOVABILI
20	BTP TECNO SRL	CAMPANIA	STEFANIA CAVALIERE	08281911624	STEFANIA.CAVALIERE@BTPTECNO.EU	WWW.BTPTECNO.EU	ELETTRONICA, TELECOMUNICAZIONI, BIOMEDICALE
21	SESMAT SRL	CAMPANIA	GIAMPASQUALE BOTTE/AMMINISTRATORE	0824 338340	DIREZIONE@SESMAT.IT	WWW.SESMAT.IT	INFORMATICA
22	MAGALDI INDUSTRIE SRL	CAMPANIA	ING.AGOSTINO DE SANTIS/RICERCATORE	089688237	AGOSTINO.DESANTIS@MAGALDI.COM	WWW.MAGALDI.COM	METALMECCANICO
23	FOS SRL	CAMPANIA	ENRICO BOTTE/RAPPRESENTANTE LEGALE	010 4076998	GIUSEPPE.BETTI@FOS.IT	WWW.FOS.IT	ICT
24	GIANNUZZI SRL	PUGLIA	GABRIELE TEDESCO/RESP.TECNICO COMMERCIALE	0832 614657	G.TEDESCO@GIANNUZZISRL.COM	WWW.GIANNUZZISRL.COM	AERONAUTICO
25	ALT.A.I.R. SRL	PUGLIA	MARIA DOMENICA DE FILIPPIS/CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE	*0809904483	INFO@ALTAIR.SRL.NET	WWW.ALTAIRSRL.NET	ARCHEOLOGIA, COMUNICAZIONE, DIDATTICA, VALORIZZAZIONE DEI BENI CULTURALI
26	BIOTECGEN SRL	PUGLIA	MAURIZIO CHIESA/RAPPRESENTANTE LEGALE	3381905521	M.CHIESA@BIOTECGEN.IT	WWW.BIOTECGEN.IT	RICERCA E SVILUPPO NEL CAMPO DELLE BIOTECNOLOGIE
27	SOFTWARE ENGINEERING RESEARCH & PRACTICES SRL	PUGLIA	DANILO CALVANO/DIRETTORE	080 5442300	DANILO.CALVANO@SERANDPRACTICES.COM	WWW.SERANDP.COM	ICT
28	ENGINEERING INGEGNERIA INFORMATICA SPA	PUGLIA	GIUSEPPE SAJEVA/DIRECTOR OF R&D BUSINESS DEVELOPMENT	0683074473	SAJEVA@ENG.IT	WWW.ENG.IT	INFORMATICA E SERVIZI
29	SYNCHIMIA SRL	PUGLIA	GIANLUCA MARIA FARINOLA/SOCIO.MEMBRO CDA	080 5442064	GIANLUCA.MARIA.FARINOLA@UNIBA.IT	WWW.SYNCHIMIA.IT	RICERCA TECNOLOGICA
30	FARMALABOR SRL	PUGLIA	M.CRISTINA PAVONE	0883611301	AMMINISTRAZIONE@FARMALABOR.IT	WWW.FARMALABOR.IT	CHIMICO-FARMACEUTICO

Allegato 4 - Questionari di verifica compilati

Allegato 5 – Sintesi delle interviste

STRUTTURA D'INTERFACCIA: CENTRO REGIONALE DI COMPETENZA Ce.R.T.A. (Puglia)**Nome intervistato/i:** Prof. Loreto Gesualdo (Presidente) e Dr. Giuseppe Dalfino (Direttore Tecnico)**Avvio della Struttura e percorso evolutivo**

- Il Ce.R.T.A. viene costituito nel 2006 a valere su un finanziamento in ambito programmazione PON 2000-2006 attraverso il bando per la creazione dei Centri Regionali di Competenza (CRdC).
- Capofila del CRdC diventa il raggruppamento della regione Puglia; altri nodi vengono costituiti in Basilicata, Sardegna, Campania e Sicilia.
- La dotazione finanziaria complessiva a valere sul PON è di circa 9 mln di euro con un cofinanziamento dei nodi regionali (eccetto la Campania) pari a circa 3 mln di euro.
- Tra il 2006 e il 2009 il progetto viene gestito con un modello a rete fra i nodi regionali principalmente per la messa a punto di core facilities (piattaforme tecnologiche per l'erogazione di servizi).
- Nel 2009, a conclusione del progetto finanziato dal PON, anche in funzione del vincolo previsto dal bando di mantenere la struttura per ulteriori cinque anni, si decide di proseguire il percorso almeno fino al 2014, con un ruolo trainante da parte del nodo pugliese. L'esperienza dell'ultimo triennio con i primi risultati positivi di azione sul territorio, indipendenti dal supporto finanziario pubblico, spingono il Centro a definire un piano di attività a medio-lungo termine con una strategia di rilancio a partire dal 2014 che prevede il mantenimento all'interno dell'aggregazione dei soli soci che hanno apportato contributi concreti all'attività e alla crescita del Centro stesso nel corso degli anni e la definizione di un piano di azione che porti in tempi rapidi al consolidamento di un modello economico per consentire la auto-sostenibilità del Centro.

Sistema di aggregazione e compagine societaria

- Il CRdC ha una partnership al suo interno abbastanza bilanciata tra componente industriale e componente accademica e di ricerca pubblica. Le università e il centro ENEA, che fanno parte dell'aggregazione, non detengono quote maggioritarie e la *governance* è condivisa con i consorzi e le singole imprese industriali che hanno aderito al Centro.
- Principale attore della compagine è il Distretto Agroalimentare Regionale (DARE).

Principali attività e risultati

- L'attività viene svolta mediante la definizione di un "catalogo servizi" (con relativo tariffario basato su un computo delle giornate-uomo necessarie per l'erogazione di ogni singolo servizio) che vengono promossi verso le imprese del Centro e altre imprese operanti sul territorio con un approccio diretto "door to door" mediante una risorsa del Centro dedicata al marketing. Rispetto a questa azione promozionale viene fatto un report mensile al Presidente del Centro che consente di monitorare l'impatto sulle imprese target, il livello di soddisfazione rispetto ai servizi fruiti e il grado di fidelizzazione da parte delle imprese clienti.
- Non è stato implementato un sistema ad hoc di verifica dei servizi offerti. Circa un anno fa è stato tentato un survey tramite questionari alle imprese/entità beneficiarie dei servizi del Centro, ma il tasso di risposta è stato molto basso (circa il 5%) e quindi si è deciso di proseguire con il metodo diretto di verifica dell'efficacia dell'offerta di servizi.
- Le prime fatturazioni per ricavi da servizi per il Centro si hanno a partire dal 2009. Si passa da un fatturato di 19K nel 2009 ad un fatturato di circa 200K nel 2012.
- Nel 2012 sono stati erogati servizi a circa 25 entità beneficiarie.
- La struttura di gestione del Centro è molto snella. E' stato nominato un CdA (Presidente - Prof. Gesualdo e un consigliere + altri 5 membri che rappresentano i nodi delle regioni coinvolte).
- La struttura di gestione e coordinamento ha un costo annuo di circa 100K euro.
- Dal 2009 non sono stati più chiesti contributi ai membri del Centro per coprire i costi della Struttura, che sono coperti per il 60% da ricavi da servizi e per la restante quota da fondi pubblici nazionali e regionali per progetti finanziati.
- E' stato recentemente lanciato un bando per la costituzione di un Comitato Tecnico Scientifico, composto principalmente da giovani sotto i 35 anni e con soggetti provenienti anche dall'estero, per dotare il Centro di un organo di indirizzo che possa dare indicazioni sulle linee strategiche, tecnico-scientifiche che il Centro dovrà seguire in futuro.

- Sul piano della capacità di generare progetti di R&S, solo recentemente il Centro ha avviato un'attività specifica e sono stati presentati 2 progetti in ambito europeo.
- Tuttavia, il CRdC ha in atto diversi progetti, sia a valenza regionale, come ad esempio 18 progetti sulla Misura 124 del PSR Sicilia, sia a valenza nazionale (Progetto Login – bando “Made in Italy”).
- Sul fronte della creazione di nuova impresa non sono state create start-up o spin-off fino ad oggi. L'obiettivo nel medio termine è quello di capitalizzare brevetti e spin-off già presentati/sviluppati dai soci, che però non sono decollati, per attuare una ulteriore fase di valorizzazione che porti ad un'innovazione ulteriore da lanciare in forma di nuovo brevetto o spin-off. Un modello quindi che spinga a *clusterizzare* le esperienze precedenti, a sfruttare sinergie e interrelazioni, ispirandosi all'approccio di ricerca della “*system biology*”, nell'ambito del quale il CRdC agisce da catalizzatore e “valorizzatore” delle esperienze con maggiore potenziale innovativo. Il Centro sta lavorando su questo modello e, a seguito del via libera ricevuto dal CdA circa 6 mesi fa, dovrebbe esserci un primo caso di spin-off entro la prima metà del 2013.
- Il CERTA inoltre intende utilizzare il proprio Comitato Tecnico Scientifico quale volano per consentire lo sfruttamento delle Best Practice interne, e, più in generale, dei risultati della Ricerca presenti presso i Soci del Ce.R.T.A., e la loro clusterizzazione in nuove idee imprenditoriali, creando sviluppo per il CeRTA, presso la clientela in genere, ed ulteriore valore aggiunto sul territorio.
- Si sta inoltre pianificando la creazione di un *seed capital* interno.
- Nell'ambito del Centro, il nodo pugliese è senz'altro il più virtuoso, ma si è creato nel tempo un effetto domino che ha spinto anche gli altri nodi a contribuire, seppur in misura differente, anche in relazione alle caratteristiche del settore a livello locale e della proattività dei singoli membri dei nodi.

Piano a medio-lungo termine

Il piano strategico a medio lungo termine si basa su tre linee principali:

- i. mantenimento dell'attività principale per l'erogazione di servizi tramite piattaforme tecnologiche (mediante le 9 principali *core facilities* già sviluppate)
- ii. promozione di cluster, network e partnership internazionali, mettendo in rete tutte le piattaforme e attivando web communities anche a livello internazionale (attualmente i primi passi sono stati fatti con l'adesione al Distretto Tecnologico Regionale pugliese H-Bio e al Cluster Agro-food Nazionale CL.A.N.)
- iii. sviluppo del modello di promozione di nuova imprenditorialità, estendendo il ruolo del CRdC quale catalizzatore di idee innovative anche a realtà esterne al Centro stesso (imprese e centri di ricerca, singoli ricercatori).

In una previsione a 3 anni, il modello economico del Centro dovrebbe orientarsi su questi segmenti:

- 40% fatturato: ricavi da erogazione servizi tramite piattaforme tecnologiche
- 30% fatturato: partnership e clusterizzazione con altri centri
- 30% fatturato: attività per promuovere nuova imprenditorialità.

STRUTTURA D'INTERFACCIA: CENTRO REGIONALE DI COMPETENZA – ICT SUD (Calabria)**Nome intervistato/i:** Ing. Luciano Mallamaci (Direttore Tecnico)**Avvio della Struttura e percorso evolutivo**

- Il CRdC ICT SUD nasce nel dicembre 2006 in risposta al bando PON per i Centri Regionali di Competenza focalizzando sul tema delle tecnologie ICT e con l'obiettivo di promuovere l'erogazione di servizi di trasferimento tecnologico mirati alla qualificazione o riqualificazione della domanda e dell'offerta, di soluzioni che impiegano tecnologie nel settore ICT. Il Centro si costituisce in forma di società consortile senza fini di lucro. In base a quanto previsto dal bando, il 66% delle spese di investimento vengono destinate alla creazione di laboratori e infrastrutture di ricerca.
- Il Centro, come tutti i CRdC, ha una struttura multiregionale secondo un modello "a rete" con nodi in cinque regioni del meridione (Calabria, Campania, Puglia, Sicilia, Sardegna).
- Il CRdC ICT SUD si configura soprattutto come entità e centro di attrazione per fare rete. I soci fanno riferimento al CRdC per creare aggregazioni e accedere ad un potenziale di networking in capo soprattutto ai soci accademici del CRdC (ruolo determinante dell'Università della Calabria che ha contatti, rapporti e partnership a livello nazionale e internazionale).

Sistema di aggregazione e compagine societaria

- Il Centro si costituisce in forma di società consortile senza fini di lucro. La compagine sociale presenta una maggioranza di soci pubblici (circa il 50% Università); la componente industriale è costituita inizialmente da circa 100 imprese. A seguito di un'operazione di ricapitalizzazione del Centro, con la quale è stato richiesto ad ogni singolo socio un aumento di capitale sociale, alcune imprese sono uscite dalla compagine sociale, anche in virtù del fatto che il progetto originario finanziato in ambito pubblico si era concluso.
- Nel Centro il ruolo delle Università è senz'altro dominante (nel CdA 6 membri su 9 rappresentano il mondo accademico), mentre la parte imprenditoriale è costituita prevalentemente da PMI e da un paio di grandi imprese, queste ultime rappresentate in CdA.

Principali attività e risultati

- I servizi offerti alle imprese sono soprattutto di formazione-informazione, spesso organizzata in partnership con altre entità imprenditoriali che operano sul territorio (es. Confindustria Calabria). Questi servizi sono offerti gratuitamente e sono apprezzati dalle imprese beneficiarie.
- Una delle criticità del mercato di riferimento è la domanda carente da parte di un tessuto imprenditoriale per il quale i servizi per l'innovazione e il TT, il networking, non sono comunque esigenze prioritarie e c'è ancora una scarsa sensibilità verso queste tematiche. La crisi dell'ultimo triennio ha accentuato il problema del basso livello di domanda.
- La Struttura di gestione è costituita da 4 persone contrattualizzate a tempo indeterminato. I costi della struttura, che ammontano a circa 200K euro all'anno (prevalentemente costi di personale), sono coperti dalle risorse finanziarie derivanti da contributi sui progetti cofinanziati e da quote di finanziamento per il project management.
- Sul fatturato del Centro i contributi pubblici rappresentano circa il 72% del totale. La parte residua (28%) è rappresentata da ricavi da servizi o contributi dei soci, laddove richiesto (è stato chiesto ad es. ai soci di contribuire relativamente all'iniziativa dei Poli di Innovazione), anche se normalmente i soci non versano quote ordinarie.
- Sulle quote sociali del Centro sono state fatte operazioni di vendita che hanno prodotto plusvalenze.
- Sul bilancio pesano gli ammortamenti molto consistenti relativi alla prima fase di creazione delle infrastrutture.

Piano a medio-lungo termine

Nel medio lungo termine gli obiettivi principali sono:

- stabilizzare la Struttura; non ci sono particolari ambizioni di crescita sostenuta
- continuare a puntare sul potenziale di networking e capacità di fare rete
- potenziare la visibilità internazionale anche mediante l'organizzazione di iniziative di respiro internazionale su tematiche tecnologiche di competenza del Centro.

Il Centro è il soggetto gestore del Polo di Innovazione calabrese per le tecnologie ICT che è in fase di avvio. In linea di principio l'obiettivo è quello di mantenere le due entità distinte e seguirne il percorso evolutivo in parallelo. Qualora si creassero le condizioni, il Polo potrebbe rappresentare una evoluzione del CRdC ed i componenti del centro potrebbero "confluire" all'interno del Polo, probabilmente mediante un meccanismo per cui l'entità di riferimento di ciascun nodo regionale del CRdC rileva le quote degli altri membri ed entra nel Polo come singola entità.

STRUTTURA D'INTERFACCIA: DISTRETTO Tecnologico IMAST (Campania)**Nome intervistato/i:** Dott. Evelina Milella (Direttore)**Avvio della Struttura e percorso evolutivo**

- Il Distretto IMAST nasce a seguito di un APQ siglato nel 2004 dalla regione Campania e il MIUR. Nel 2005 si avvia la fase di progettualità del distretto a fronte di un finanziamento pubblico a valere su fondi nazionali (legge 297 art. 13) che ammonta complessivamente a circa 15 mln euro per tutta la durata del progetto di avvio.
- La strategia iniziale è quella di creare un centro di aggregazione sul territorio campano tra i principali attori del mondo della ricerca e dell'impresa nel settore dell'ingegneria dei materiali polimerici e compositi.
- IMAST avvia così un percorso per favorire l'integrazione, la cooperazione e l'interazione fra i diversi bisogni e competenze presenti sul territorio nel settore di riferimento.
- Il distretto, che accoglie tra i suoi soci solo grandi imprese (es. Alenia, AVIO), si focalizza su un'azione mirata a questa classe dimensionale d'impresa per due motivi principali: i) l'attività di ricerca a medio-lungo termine comporta investimenti di risorse economico-finanziarie e l'accesso a un know-how spesso più disponibili alle grandi imprese; ii) sul territorio esistevano già altre strutture di intermediazione che lavorano con le PMI.
- La strategia elaborata è dunque quella di favorire un'azione del distretto nell'attività di ricerca a monte con interlocutori le grandi imprese e promuovere l'avvio di altre iniziative (i Laboratori pubblico-privati) che operino invece più a valle con le PMI.
- Vengono pertanto promosse due iniziative nell'ambito del bando MIUR sui laboratori pubblico-privati (art 12 legge 297/99): TRIPODE e PIROS. Ad oggi, entrambi i progetti sono stati portati avanti e conclusi. Il Laboratorio TRIPODE è stato rifinanziato nell'ambito del bando MIUR "potenziamento Laboratori".

Sistema di aggregazione e compagine societaria

- Il distretto IMAST ha una compagine sociale bilanciata tra centri di ricerca e imprese (5 centri di ricerca e 12 imprese).
- Sono le imprese ad esprimere le esigenze, sulle quali il distretto fa selezione in base al grado di innovazione. Il distretto ha una capacità attrattiva. La compagine, infatti, ha subito dei cambiamenti, con l'ingresso di nuovi soci e la fuoriuscita di quelli meno attivi. I soci hanno versato un capitale iniziale. La componente industriale versa inoltre delle quote ordinarie annuali e dei contributi straordinari in base al coinvolgimento nelle attività del distretto.
- Per la gestione e l'operatività del distretto è stata creata una struttura ad-hoc, all'interno della quale transitano anche risorse umane provenienti dai soci. La struttura ha un costo complessivo annuo di circa 300K euro. Tali costi sono coperti mediante i contributi ordinari dei soci privati.

Principali attività e risultati

- I servizi su cui è focalizzato il distretto sono:
 - networking scientifico
 - promozione e generazione di progetti di R&S con il coinvolgimento dei soci
 - commesse di ricerca
- Sui soci non vengono effettuati audit tecnologici o di rilevazione dei fabbisogni. Nel CdA, infatti, è prevista la presenza di tutti i soci che consente quindi una espressione diretta dei bisogni e delle esigenze della componente industriale.
- Il distretto si configura come entità aggregatrice di diversi attori intorno a tematiche di comune interesse favorendo l'azione di progettazione congiunta, che è divenuta un'attività sempre più aperta alle imprese nel contesto di riferimento, anche al di fuori del distretto. La progettazione è focalizzata soprattutto su schemi di finanziamento nazionali ed europei (es. bandi JTI).
- Il distretto si dedica anche ad attività di formazione e di promozione della nuova imprenditorialità. A questo proposito ha lanciato una *business competition* per start-up con fondi propri a valere sul bilancio del distretto.
- Sul piano della interazione con altre strutture similari che operano sul territorio ci sono poche sinergie, ma non c'è sovrapposizione.

- La Regione Campania ha avuto un ruolo di attivazione nella fase iniziale; è entrata nella compagine sociale, ma poi ne è uscita e non ha seguito in modo particolarmente attivo le vicende e l'evoluzione del distretto. In questo senso, probabilmente, non sfrutta pienamente tutte le potenzialità del distretto sul territorio.

Piano a medio-lungo termine

Il piano strategico a medio lungo termine si basa su tre linee principali:

- realizzazione di progetti recentemente finanziati che hanno un orizzonte temporale fino al 2015 (si tratta di progetti di R&S e piani di formazione)
- focalizzazione sulle competenze e la valorizzazione delle eccellenze, mediante la promozione di complementarità e sinergie tra gli attori coinvolti
- internazionalizzazione, intesa sia come maggiore presenza in iniziative e progetti europei, sia come partecipazione a reti e cluster di respiro internazionale (es. partecipazione al Cluster su Horizon 2020 che promuove azioni di networking).

STRUTTURA D'INTERFACCIA: DISTRETTO Tecnologico DHITECH (Puglia)**Nome intervistato/i:** Prof. Lorenzo Vasanelli (Presidente)**Avvio della Struttura e percorso evolutivo**

- Il Distretto DHITECH nasce nel 2005 a seguito di un APQ siglato tra la regione Calabria e il MIUR. La sua missione originaria è quella di rappresentare un punto di attrazione per iniziative imprenditoriali nel Salento e nella intera regione Puglia nel settore delle nanotecnologie e delle tecnologie ICT.
- La ratio è: aggregare imprese intorno a competenze universitarie per lo sviluppo di progetti comuni.

Sistema di aggregazione e compagine societaria

- Nella compagine sociale sono presenti le principali Università della regione (Università del Salento, Università e Politecnico di Bari). Il ruolo delle Università è stato molto importante in fase di avvio e lo è tutt'ora, seppure in un panorama mutato, essendo subentrati nella compagine anche altri partner pubblici (es. CNR, Istituto Italiano di Tecnologia, Provincia di Lecce).
- Oggi sono presenti nella compagine 10 imprese. Inizialmente al Distretto erano associate soprattutto grandi imprese (es. ST Microelectronics, Alenia, Avio, Engineering), che hanno tratto vantaggio dall'attività e interazione con i ricercatori del settore pubblico in termini di travaso di conoscenze e potenziale di innovazione, arrivando anche a creare spin-off. Nell'ultimo anno si sono aggregate al Distretto anche alcune PMI.
- Il Distretto ha cercato di rafforzare il rapporto con le imprese per bilanciare la compagine sociale, anche con una strategia di trasferimento dei risultati sul territorio e la creazione di nuova impresa.

Principali attività e risultati

- L'attività del Distretto si focalizza sul supporto alla progettazione per le imprese aggregate.
- E' stata portata avanti un'attività di progettazione che ha generato nuovi finanziamenti per il Distretto nell'ambito degli schemi di finanziamento del "PON distretti" e delle agevolazioni nazionali a valere su fondi FAR. Finora l'interesse si è focalizzato su schemi di finanziamento nazionale.
- Non c'è per ora un'azione di supporto verso imprese esterne al Distretto. Di recente però nell'ambito dei nuovi progetti PON e' stata prevista anche una nuova modalità di svolgimento dei progetti di ricerca (*living labs*) per coinvolgere anche imprese esterne. Pertanto, in futuro, è probabile che il Distretto estenda il suo raggio d'azione rispetto al contesto di riferimento.
- Ai soci, può essere richiesto di versare una quota annuale ordinaria. E' generalmente l'Assemblea dei soci che stabilisce gli eventuali contributi straordinari proporzionalmente al finanziamento ricevuto dai soci sui progetti approvati in base alla quota di partecipazione al progetto.
- I ricavi della Struttura sono costituiti dai contributi dei soci e da attività proprie del Distretto all'interno dei progetti finanziati (questi ultimi generalmente di piccola entità).
- La Struttura di gestione del Distretto è piuttosto snella con costi che non superano i 200K euro all'anno, coperti prevalentemente mediante contributi ordinari o straordinari dei soci e le piccole quote di finanziamento su progetti in capo al Distretto.
- La Struttura utilizza un edificio avuto in comodato d'uso dalla Regione.
- Il DHITECH ha un ruolo trasversale. Non ci sono sovrapposizioni con altre Strutture che operano nella regione.

Piano a medio-lungo termine

Fino al 2015 il Distretto intende seguire l'implementazione dei progetti approvati (inclusa l'iniziativa sui living lab).

Il Distretto non ha in prospettiva una strategia di vendita di servizi.

Con riferimento all'impatto che il Distretto ha avuto nel contesto di riferimento si può dire che:

- ha favorito un raggruppamento dei gruppi di ricerca
- ha contribuito alla crescita di insediamenti industriali (alcune grandi aziende associate hanno stabilito delle sedi nella regione)
- ha avuto una capacità attrattiva (con un aumento di capitale sono state aggregate 3 nuove imprese e altre 2-3 hanno recentemente manifestato interesse ad associarsi).

La Regione ha avuto un ruolo importante nella definizione delle strategie e nel supporto con schemi di finanziamento. Peraltro c'è un confronto costante tra Distretto e Regione. La Regione potrebbe avere un ruolo fondamentale nella messa a sistema dei distretti pugliesi.

STRUTTURA D'INTERFACCIA: DISTRETTO Tecnologico DiTNE (Puglia)**Nome intervistato/i:** Prof. Francesca Jacobone (Presidente)**Avvio della Struttura e percorso evolutivo**

- Il distretto DiTNE nasce nell'agosto 2008 in Puglia con sede a Brindisi dopo un'ampia concertazione con le autorità regionali, il sistema della ricerca e quello imprenditoriale nazionale e pugliese.
- Il DiTNE si configura come primo Distretto Tecnologico Nazionale nel settore dell'Energia e come punto di raccordo tra impresa, istituzioni, ricerca e territorio.
- La governance del DiTNE è affidata ad una Società Cooperativa a Responsabilità Limitata il cui 51% è detenuto (per obblighi statutari) da soci di diritto pubblico. La Scarl consente, infatti, un'agevole interazione fra i soci pubblici e privati, è adeguata a rappresentarli in forma consortile nel caso di partecipazione ad iniziative di ricerca collaborativa sia in ambito locale, che nazionale e comunitario. Presenta inoltre adeguate condizioni di autonomia rispetto ai soci per la gestione corrente senza generare sovrapposizioni di carattere burocratico ed amministrativo.
- La governance del DiTNE riflette pienamente le indicazioni di cui ai documenti strategici del MIUR sullo stato dell'arte e sulle ipotesi di sviluppo dei Distretti Tecnologici (Rif. Doc. 11.11.08 Rel. 0.2)
- La nascita del Distretto è collegata all'APQ tra Regione Puglia e MIUR del marzo 2008 che stanziava una dotazione complessiva di Euro 40.000.000 per la promozione e realizzazione di un distretto ad alta tecnologia in materia di risparmio ed efficienza energetica.
- A settembre 2008 il DiTNE e la Regione Puglia hanno firmato un Protocollo di Intesa in cui:
 - La Regione Puglia riconosceva la rilevanza del DiTNE anche come strumento operativo attraverso cui promuovere una politica volta alla crescita e all'innovazione del comparto energetico, con particolare riferimento alla sua dimensione nazionale ed internazionale.
 - La Regione Puglia si impegnava a svolgere ogni utile azione per consentire lo start-up del DiTNE, in particolare favorendo il ricorso agli strumenti di programmazione regionale (2007-13) e impegnandosi altresì a definire con i Ministeri competenti, il percorso di accesso del DiTNE ai fondi di rilevanza nazionale.
 - La Regione Puglia ed il DiTNE convenivano di costituire (entro 30 giorni dalla sottoscrizione del protocollo di intesa), un gruppo di lavoro paritetico con il compito di definire le modalità di realizzazione delle attività oggetto del protocollo di intesa.
- A far data dalla sua costituzione, tuttavia, per ragioni indipendenti dalla volontà delle parti, il DiTNE, non ha potuto contare sulle risorse di cui al citato APQ.
- A fronte, pertanto, di tali sostanziali criticità, lo start-up del DiTNE che avrebbe dovuto essere agevolato dalla attuazione del sopracitato APQ, è stato di fatto frenato.
- Tra il 2008 e il 2010 il DiTNE è stato prevalentemente impegnato nella ricerca di forme di attuazione del protocollo di intesa regionale e, a livello nazionale, nella negoziazione per l'accesso alle risorse di cui all'APQ del 2008.
- Nello stesso periodo, con risorse proprie (messe a disposizione dai soci), il DiTNE ha avviato alcune attività di promozione a livello internazionale che hanno portato nel 2009 all'acquisizione di un contratto FP7 (Progetto ORECCA – *Off Shore Renewable Energy Conversion platforms Coordinating Action* – GA#241421).
- A livello nazionale, nel 2010 ha presentato una propria proposta a valere sul bando PON Distretti ex art. 13 Legge 297/99 – DM.593/00 che prevedeva l'attuazione di tre progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale.
- La proposta sopra citata è stata approvata ed il decreto MIUR (al momento relativo solo al primo dei tre progetti), risale ad ottobre 2012.
- Per le ragioni sopra evidenziate, il DiTNE ha dovuto più volte nel tempo rimodulare il proprio piano strategico e di start up non potendo contare su risorse adeguate derivanti da fonti diverse da quelle messe a disposizione dai soci pubblici e privati.
- Oggi il DiTNE ha una struttura interna molto leggera (Responsabile Area progetti e Segreteria di Direzione) per la gestione delle attività di carattere ordinario. Tutte le necessarie attività di supporto sono garantite dal contributo dei soci ed in particolare dagli Uffici Relazioni Industriali dell'Università degli Studi Roma Tre e dell'Università del Salento.
- Il Piano strategico approvato (e presentato al MIUR in occasione dell'Audizione Informativa del 23/02/2011) prevede, a medio termine, la configurazione del DiTNE in una Piattaforma di Innovazione finalizzata alla promozione dell'innovazione della R&ST e della competitività. La Piattaforma che si intende realizzare offre, in tal modo, tutti gli elementi per promuovere (con adeguati quanto rilevanti ritorni per il territorio regionale e transregionale) nuovi business, consulenza specialistica ad ampio raggio di replicabilità, trasferimento di conoscenza e tecnologie, networking, ingegneria finanziaria, expertise e management.

Sistema di aggregazione e compagine societaria

- Nel Distretto sono presenti EPR quali il CNR ed Enea, diverse università italiane (Roma Tre, Università del Salento, Politecnico di Bari, Università degli Studi di Bari, Libera Università degli studi di Enna "KORE", Università di Firenze, Università di Bergamo, Università Politecnica delle Marche, Università di Genova, Università di Catania), ma anche imprese sia di grandi dimensioni (ENEL, Edipower, Enipower , AVIO, ACEA) che medie imprese.
- La componente delle piccole e medie imprese è attualmente poco rappresentata, ma obiettivo futuro è quello di attrarre nuove PMI.
- La maggioranza del DiTNE appartiene, per obblighi statutari, a soci di diritto pubblico.
- Tra i soci si segnala la presenza del Distretto tecnologico trentino sull'energia (Habitech).
- La compagine sociale esprime una rappresentatività nazionale prima ancora che regionale.

Principali attività e risultati

- Lo start up del DiTNE è stato condizionato da variabili esogene collegate alla indisponibilità delle risorse, di natura sia nazionale che regionale, formalmente allocate per il sostegno dell'avvio delle attività del Distretto.
- Ciò nonostante il DiTNE ha svolto nei limiti delle proprie possibilità operative, ed avvalendosi del contributo dei soci (contributi finanziari ordinari e straordinari da parte dei soci privati, e contributi equivalenti "in kind" da parte dei soci pubblici) attività di supporto tecnico progettuale e di *scouting* a favore delle imprese associate (oggi 25 in totale), garantendo loro il supporto scientifico necessario per lo sviluppo e la presentazione di progetti di R&S a valere su bandi nazionali (soprattutto PON), regionali (programmazione 2007-13 della Regione Puglia) ed europei (PQ per la R&S e programmi di cooperazione transnazionale quali MED, IPA).

Piano a medio-lungo termine

La strategia di medio termine del DiTNE è focalizzata sulle seguenti principali linee di azione:

- Realizzazione di progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale, svolti congiuntamente da imprese e Università ed Enti di Ricerca Pubblici e privati, a valere su fondi nazionali, regionali (programmazione 2014-20) e comunitari (H2020) e disseminazione dei risultati.
- Promozione di azioni di trasferimento tecnologico verso le PMI.
- Partecipazione a programmi e iniziative su tematiche concernenti l'Energia e l'ambiente.
- Supporto tecnico-scientifico ad imprese (PMI) esistenti e in fase di costituzione che vogliano realizzare attività ad alto contenuto tecnologico e innovativo nel settore dell'Energia
- Interventi a sostegno della valorizzazione dei brevetti e per la collaborazione scientifica internazionale.
- Compartecipazione ad iniziative di ricerca applicata e industriale realizzate da Grandi Imprese, PMI e Organismi di Ricerca
- Alta formazione on the job, addestramento professionale e alta specializzazione;
- Supporto alla creazione di neo imprese, anche da spin off di Organismi di Ricerca, PMI e Grandi Imprese.

La strategia sopra delineata è funzionale a:

- consolidamento infrastrutturale della ricerca e trasferimento tecnologico in relazione alle necessità e alle aspettative espresse dalle realtà produttive regionali e nazionali nel settore dell'energia, nonché alle strategie europee condivise per la competitività, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile, anche attraverso la costituzione (o il consolidamento) di laboratori di ricerca e sviluppo ad alto rischio, in compartecipazione con le aziende leader nei rispettivi settori;
- supporto alle Istituzioni preposte alla promozione della Ricerca Scientifica e Tecnologica che si avvarranno del Distretto per sostenere la partecipazione, il coordinamento e l'avvio di progetti ed iniziative nazionali ed internazionali interessanti i settori di attività della Società;
- promozione di attività per la connessione della pluralità di soggetti dislocati nella filiera delle tecnologie per lo sfruttamento delle fonti energetiche, delle energie rinnovabili e della ricerca ad esse associata, in modo da promuoverne la cooperazione e l'interazione, al fine di realizzare una nuova sinergia tra competenze ed eccellenze scientifiche e culturali e capacità produttive ed imprenditoriali;
- realizzazione di un collegamento stabile tra mondo della ricerca, mondo della produzione di beni e di servizi, mondo del credito e territorio, in modo da favorire lo sviluppo diffuso dei processi di innovazione;
- promozione delle competenze scientifiche e tecnologiche presenti nel territorio intesa a favorire l'accesso degli utilizzatori alle conoscenze e ai prodotti della ricerca, anche attraverso la progressiva sistematizzazione delle informazioni, finalizzate alla costruzione di banche dati condivise;
- potenziamento e facilitazione dell'accesso alle strutture ed alla strumentazione per la ricerca, anche attraverso la

realizzazione di specifiche iniziative riguardanti il rafforzamento delle infrastrutture e delle reti immateriali che mettano a sistema le risorse esistenti;

- sviluppo degli interventi di sostegno per favorire la presenza del sistema nazionale della ricerca e dell'innovazione nei grandi progetti comunitari ed internazionali;
- fornitura dei servizi di rete a favore delle piccole e medie imprese ed attivazione degli interventi diretti a favorire la collaborazione tra imprese per la crescita dimensionale e l'internazionalizzazione;
- incentivazione della ricerca di base e di quella industriale, accrescimento della capacità brevettuale e sostegno allo sviluppo precompetitivo;
- puntuale e tempestiva identificazione dei risultati di ricerca industriale perseguiti e conseguiti e alla valorizzazione degli impatti industriali;
- promozione dello sviluppo dell'imprenditorialità tecnologica nei comparti di riferimento, con la costituzione ed il potenziamento di nuove imprese ad alta tecnologia;
- promozione dell'alta formazione per l'inserimento di risorse umane altamente qualificate nelle imprese della filiera e per diffondere la cultura dell'innovazione.

STRUTTURA D'INTERFACCIA: DISTRETTO AGROALIMENTARE REGIONALE – D.A.RE. (Puglia)**Nome intervistato/i:** Dott.ssa Rosaria Disanto (Responsabile Area Progetti)**Avvio della Struttura e percorso evolutivo**

- Il D.A.Re. nasce dalla trasformazione del Biopolo Dauno, società consortile a responsabilità limitata, creata nel 2004, con il sostegno dell'Università degli Studi di Foggia, nell'ambito del Programma Regionale Azioni Innovative – P.R.A.I.
- A seguito di un APQ, siglato nel 2005 tra la Regione Puglia e il Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca e il Ministero dell'Economia e delle Finanze, che prevedeva il sostegno allo sviluppo dei distretti tecnologici in Puglia, nel 2006 il Biopolo viene trasformato in Distretto Agroalimentare Regionale – D.A.Re. s.c. a r.l.
- L'Università degli Studi di Foggia assume un ruolo centrale e trainante nell'iniziativa, promuovendo un'ampia consultazione dei Rettori delle Università Pugliesi, dei rappresentanti di tutti gli enti di ricerca pubblici presenti sul territorio, dei rappresentanti del mondo produttivo e associativo.
- Il "Protocollo di Intesa" siglato nel luglio del 2008 tra la Regione Puglia e il D.A.Re. srl, qualifica infine il "Distretto Tecnologico" come un sistema integrato di stakeholder pubblici e privati che si distinguono per l'eccellenza raggiunta nei processi di innovazione nel comparto agroalimentare e agroindustriale e il D.A.Re. srl come il soggetto giuridico che presidia il governo del Distretto Tecnologico.
- Il Distretto è gestito da un CdA con 21 membri.
- Il Distretto si è dotato di un Comitato Tecnico Scientifico che delinea priorità, obiettivi e principali linee di azione relativamente alle linee di ricerca e alla valorizzazione delle stesse sul territorio.
- Il Distretto è il principale componente del Centro Regionale di Competenza CERTA.

Sistema di aggregazione e compagine societaria

- Con un capitale sociale di 500K euro, attualmente il D.A.Re. è costituito da 119 soci; le quote di partecipazione si ripartiscono come segue: 43,6% imprese agricole e agroindustriali (con sede legale e/o operativa nel territorio della Regione Puglia, tra questi sono presenti anche alcuni dei maggiori player del sistema agroalimentare nazionale), 35% Università pubbliche e private pugliesi, 9% enti pubblici, 7% Unioncamere, Camere di Commercio e altre fondazioni, 3,5% enti locali comunali e provinciali, 1,9% istituto bancario.
- All'interno del Distretto sono presenti tutte le Università pugliesi, con un ruolo preponderante dell'Università di Foggia. La componente imprenditoriale ha comunque un peso significativo e la Struttura ha assunto nel tempo una caratterizzazione abbastanza equilibrata del binomio ricerca-impresa.

Principali attività e risultati

- D.A.Re. si posiziona come entità intermediaria nei processi di trasferimento tecnologico per valorizzare l'offerta scientifica verso il mercato. A tal fine offre servizi per l'innovazione e il trasferimento tecnologico (informativi, studi di fattibilità per progetti di R&S, servizi di ricerca tecnologica, servizi di supporto all'innovazione, servizi di intelligence tecnologica, servizi di supporto alla nuova imprenditorialità e percorsi di formazione in campo tecnico e manageriale) a imprese ed entità operanti sul territorio pugliese, sia all'interno che all'esterno della compagine sociale del distretto stesso.
- I servizi vengono offerti sia come attività propria del distretto, sia nell'ambito di azioni e iniziative finanziate tramite progetti regionali, nazionali ed europei.
- Per i servizi non è stabilito un tariffario. Si tratta, infatti, di servizi personalizzati rispetto alle specifiche esigenze delle imprese richiedenti, per i quali il compenso viene stabilito di volta in volta in base all'impegno richiesto allo staff dedicato all'erogazione.
- La Struttura è dotata di uno staff interno che si dedica all'attività di progettazione per proposte a valere su fondi nazionali, regionali ed europei. Recentemente è stata presentata una proposta accolta al finanziamento per il potenziamento del Distretto nell'ambito del bando PON R&C 2007-2013. Inoltre, è stato fatto uno sforzo per clusterizzare le nuove linee di ricerca nell'ambito dell'aggregazione e ci si è concentrati su 5 linee principali di azione, rispetto alle quali sono state presentate altrettante proposte nell'ambito di bandi gestiti dal MIUR e che sono state ammesse al finanziamento per un totale di circa 14 mln di euro.
- Il Distretto fa leva sulla finanza pubblica per poter erogare servizi sul territorio nell'ambito delle iniziative finanziate.

- Il Distretto ha un fatturato che è cresciuto dal 2009 al 2011 da 383K euro a 445K euro, con una percentuale di ricavi da servizi intorno al 70% rispetto ad altre entrate per erogazione di fondi pubblici e un'inversione di tendenza nel 2011 con una significativa flessione dei ricavi che sono scesi al 30% del fatturato complessivo a fronte di un aumento dei fondi UE.
- I soci, che hanno versato una quota di capitale iniziale, non corrispondono una quota associativa annuale.
- La Struttura dedicata al Distretto ha un costo annuo intorno ai 400-500K euro (principalmente costi del personale). Tali costi sono coperti al 30% da ricavi da servizi per l'innovazione e il TT.

Piano a medio-lungo termine

Nel medio-lungo periodo il Distretto prevede di:

- rispondere sempre più ai bisogni delle imprese, con un'attività sempre più spinta all'individuazione delle reali esigenze specifiche; in questo senso si sta valutando la formalizzazione di un meccanismo e di strumenti per ricevere feedback dalle imprese beneficiarie dei servizi e adeguare conseguentemente l'offerta alle nuove esigenze emerse;
- promuovere lo scambio di expertise tra il mondo della ricerca e quello dell'impresa anche in un'ottica internazionale, con uno sguardo attento al nuovo piano per la ricerca europeo Horizon 2020;
- potenziare il ruolo del Distretto quale struttura che eroga servizi alle imprese del contesto regionale e anche esterno.

STRUTTURA D'INTERFACCIA: DISTRETTO Tecnologico MEDIS (Puglia)**Nome intervistato/i:** Dott.ssa Maria Tanese (Tecnologo junior - Unità Tecnica del Distretto)**Avvio della Struttura e percorso evolutivo**

- Il Distretto MEDIS viene costituito con Protocollo d'intesa il 25 Ottobre 2007 con il coinvolgimento di entità accademiche e di ricerca pubbliche pugliesi e alcune imprese presenti sul territorio della regione. La costituzione avviene in forma autonoma, in assenza di finanziamenti pubblici. Il Distretto viene poi formalmente riconosciuto dalla Regione Puglia nel 2008 mediante Protocollo d'Intesa.
- Nell'ambito del III atto integrativo dell'Accordo di programma quadro in materia di "Ricerca", siglato a Roma il 27 novembre 2007 dal Ministero per lo sviluppo economico, dal Ministero dell'Università e della Ricerca e dalla Regione Puglia, sono stati destinati 3 Milioni di Euro agli organismi pubblici di ricerca operativi nell'ambito del Distretto per lo svolgimento di progetti di ricerca industriale connessi con la strategia realizzativa di MEDIS. L'intervento è stato finanziato con delibera CIPE 20/04 - cod. DM01 dal titolo "SENSORI E MICRO-LAVORAZIONI LASER PER APPLICAZIONI MOTORISTICHE E MANIFATTURIERE".
- Nel 2010 nell'ambito dell'iniziativa PON R&C destinata al rafforzamento dei distretti tecnologici vengono presentati dal MEDIS i primi progetti in cui il Distretto è coinvolto in qualità di soggetto attuatore capofila. Le tre proposte progettuali sono state approvate tra il 2011 e il 2012 e hanno avuto tutte inizio nel 2012. Il finanziamento complessivo totale dei tre progetti è di circa 35 mln euro per tutti i soci del distretto coinvolti e per i componenti delle ATS create allo scopo.
- Fino al 2012, pertanto, l'attività del Distretto si è esplicata principalmente come azione di aggregazione tra i partner accademici e di ricerca e le imprese coinvolte intorno a tematiche di ricerca di comune interesse, al fine di generare progetti di ricerca su tematiche strategiche e progetti di R&S sviluppati su specifici fabbisogni delle PMI; obiettivo strategico era anche quello di creare laboratori per attività di ricerca. Il Distretto ha un CdA in funzione dalla data di costituzione.

Sistema di aggregazione e compagine societaria

- Il Distretto viene costituito come soggetto autonomo in forma di società Scarl con la quota di maggioranza detenuta dai partner pubblici (Università degli Studi di Bari, Università del Salento, CNR, Politecnico di Bari). La restante quota è costituita da imprese di grande (es. Magneti Marelli) e media dimensione e da centri di ricerca privati. L'attenzione del Distretto è focalizzata in particolare sulle esigenze delle medie imprese che lo compongono e che risultano particolarmente rappresentative del settore della mecatronica nel territorio di riferimento.

Principali attività e risultati

- Le attività svolte dal Distretto sono state indirizzate per il momento esclusivamente ai propri soci pubblici e privati. C'è l'interesse ad estendere in futuro il raggio d'azione ad entità esterne al distretto e anche in quest'ottica è stata promossa la partecipazione al Cluster nazionale Fabbrica Intelligente.
- Il Distretto ha mantenuto il ruolo di aggregatore, mentre per l'erogazione dei servizi per il TT e l'innovazione, sono i singoli soci che operano sul territorio. Il fatto di essere membri del Distretto ha senz'altro potenziato la loro capacità di erogazione e l'appartenenza al Distretto ha portato delle opportunità che probabilmente non si sarebbero avute agendo autonomamente.
- Sul piano economico il Distretto può contare sui contributi ordinari dei soci, con i quali peraltro si provvede a coprire i costi della Struttura che per il momento ammontano a circa 100K euro all'anno.
- La Struttura interna di progettazione è composta da un tecnologo senior, un tecnologo junior e uno staff segretariale. L'intento, non appena i nuovi progetti finanziati andranno a regime, è quello di costituire un'unità ad hoc che si occupi dell'attività di progettazione (ILO Medis) in modo più sistematico, sia per la promozione di nuovi progetti (anche eventualmente in ambito europeo), sia per la gestione e il coordinamento di quelli ammessi a finanziamento. L'ILO potrebbe anche agire da soggetto propulsore per l'identificazione di nuove linee di ricerca. Obiettivo finale potrebbe essere quello di entrare a far parte della rete ILO Puglia, che raggruppa gli uffici ILO presenti sul territorio pugliese.

Piano a medio-lungo termine

Nel medio lungo termine le direttrici strategiche fondamentali del Distretto sono:

- continuare a mantenere un ruolo di facilitatore della rete sul territorio per aggregare competenze scientifiche e tecnologiche nel settore della mecatronica;
- favorire l'interazione tra ricerca, ricerca applicata, trasferimento tecnologico, in un'ottica di trasferimento dei risultati dalla ricerca alle imprese, anche mediante l'erogazione di servizi per l'innovazione e il TT ad imprese interne ed esterne al Distretto;
- continuare ad attrarre risorse nazionali, regionali e soprattutto iniziare ad operare a livello di schemi di finanziamento europei per la promozione e la realizzazione di programmi di ricerca, ricerca applicata, trasferimento tecnologico;
- potenziare l'attività di *technology scouting* per creare nuovi laboratori di ricerca su input dell'industria, anche al fine di valorizzare eventuali idee innovative tramite spin-off;
- valutare l'allargamento della compagine sociale o attuare una nuova struttura associativa, come previsto dal Piano Strategico;
- utilizzare la partecipazione al Cluster nazionale sulla Fabbrica Intelligente, come volano per potenziare le attività del Distretto e aumentare la dimensione della rete.

STRUTTURA D'INTERFACCIA: DISTRETTO LOGISTICA R&D LOG (Calabria)**Nome intervistato/i:** Ing. Francesco De Bonis (Presidente)**Avvio della Struttura e percorso evolutivo**

- Il Distretto per la Logistica R&D Log viene costituito nel 2005 a seguito della firma di un APQ tra Regione Calabria e MIUR per la realizzazione di un piano di attività su un arco temporale di 4 anni. La dotazione iniziale assegnata al distretto è pari a circa 20 mln euro. La partecipazione della Regione Calabria è nella misura del 10%, mentre quella del MIUR è pari al 90%.
- La prima fase di attività viene focalizzata su 3 linee principali:
 - acquisizione di attrezzature e strumentazioni e messa a punti di laboratori di ricerca (presso le Università e i centri di ricerca che compongono la compagine sociale del distretto)
 - monitoraggio del territorio mediante la creazione di un osservatorio del mercato di riferimento (quello dei servizi logistici) :
 - analisi attività produttive del territorio e dei fabbisogni tecnologici e formativi (censimento PMI)
 - realizzazione di un sito-osservatorio per l'erogazione di informazione, per la realizzazione di studi e analisi SWOT
 - formazione specialistica (è stato sviluppato una sorta di mini-master sui temi della logistica).
- Grazie all'attività di monitoraggio sono stati definiti i fabbisogni tecnologici dei principali player sul territorio nel settore della logistica e sono state individuate alcune principali linee di ricerca che hanno portato alla realizzazione di 4 prototipi mediante la realizzazione di altrettanti progetti coperti finanziariamente tramite finanziamenti nazionali e regionali.
- Successivamente, il distretto si è focalizzato su attività di erogazione servizi, progettazione anche in ambito europeo, internazionalizzazione, mediante l'ingresso in una rete Europea sulla logistica, attrazione di altre imprese nel distretto o in relazione alla creazione del Polo di Innovazione sulla Logistica di più recente costituzione.
- Da circa un anno è stato sviluppato un piano strategico richiesto per l'adesione al Polo di Innovazione.

Sistema di aggregazione e compagine societaria

- La compagine sociale del distretto è composta da Università e centri di ricerca (Università calabresi e CNR).
- I soci hanno versato un capitale iniziale, ma non sono previste quote associative annuali. Il distretto elabora un bilancio preventivo a inizio anno. In base al risultato raggiunto a consuntivo viene chiesto ai soci di intervenire sulla copertura dei costi e le perdite vengono distribuite tra i soci in proporzione alla % di partecipazione alla compagine sociale. Nell'ultimo triennio il bilancio è stato chiuso in pareggio. In generale i ricavi da servizi riescono a coprire i costi di struttura essendo questa abbastanza snella.

Principali attività e risultati

- L'attività del distretto si è sostanziata in attività di progettazione a valere su fondi nazionali, regionali ed europei, la realizzazione di attività di fornitura in base ad accordi diretti con i committenti, l'erogazione di servizi ad imprese, inizialmente solo interne al distretto, poi successivamente l'azione si è estesa anche a entità al di fuori del distretto e del territorio calabrese (es. servizi di certificazione per aziende del milanese).
- Sono stati siglati accordi di ricerca (circa 5-6) soprattutto da parte dell'Università di Cosenza con imprese associate nel distretto.
- Il bacino di imprese di riferimento è abbastanza piccolo (circa 15-20), ma la creazione del Polo di Innovazione ha consentito l'attrazione di altre realtà imprenditoriali aggiuntive (5-6 in tutto).
- Il distretto opera con personale distaccato da società e università socie del distretto e facendo ricorso anche a consulenze esterne.
- I servizi offerti ricevono un monitoraggio continuo, anche in virtù della loro specifica natura (es. la certificazione è un servizio che segue un percorso e richiede quindi interventi successivi in più fasi).
- Il monitoraggio viene anche svolto nel corso di eventi di promozione che consentono un'interazione diretta con il bacino di potenziali beneficiari e creano opportunità di ulteriore attrazione.

- L'erogazione dei servizi avviene nei confronti dei soci con un tariffario scontato di circa il 30-40% rispetto a quello applicato all'esterno.
- Il valore aggiunto del distretto è da considerare soprattutto rispetto:
 - alla capacità di aiutare le imprese ad utilizzare le informazioni, questo soprattutto verso il segmento delle micro-imprese
 - al potenziamento che si è fatto verso le imprese del distretto che sono state messe in grado di utilizzare strumenti idonei per il settore (es. applicazioni SW innovative per la logistica) al fine di raggiungere maggiore autonomia operativa.
- Il distretto non promuove direttamente la creazione di nuova impresa, l'obiettivo è più quello di favorire e migliorare la collaborazione tra le imprese.
- Il distretto non interviene nel campo della brevettazione direttamente, visto anche il settore specifico di riferimento.

Piano a medio-lungo termine

Il piano strategico a medio lungo termine si basa su alcune linee principali:

- creazione di un Comitato Scientifico permanente che dia un indirizzo scientifico al distretto e svolga un ruolo di verifica e supervisione della qualità dei progetti e delle linee di ricerca seguite;
- potenziamento del ruolo del distretto in un contesto internazionale mediante partnership di progetto e ingresso in reti europee che amplifichino la visibilità del distretto stesso;
- potenziamento dell'azione mediante l'evoluzione e la crescita del Polo di Innovazione che non comporterà comunque una trasformazione del distretto o una sua fusione nel Polo; l'intento è quello di mantenere in attività entrambe le Strutture.

STRUTTURA D'INTERFACCIA: DISTRETTO CULTURA E INNOVAZIONE (Calabria)**Nome intervistato/i:** Dott.ssa Patrizia Tortorici (Direttore)**Avvio della Struttura e percorso evolutivo**

- Le attività preparatorie per il Distretto Tecnologico dei Beni Culturali di Crotona sono state avviate con l'APQ Ricerca Scientifica sottoscritta nell'agosto 2005, mentre l'avvio effettivo delle attività è avvenuto a partire da dicembre 2005 con la costituzione della società consortile Cultura e Innovazione srl, selezionata dalla Regione Calabria come attuatore del progetto integrato MESSIAH.
- Obiettivo principale del progetto MESSIAH era lo sviluppo di metodi e tecnologie abilitanti e multifunzionali, nei diversi segmenti della filiera culturale (identificazione, monitoraggio, restauro, conservazione, catalogazione e fruizione) a partire dal tema caratterizzante dell'archeologia subacquea per definire modelli applicabili anche all'intero sistema dei beni culturali.
- Il progetto MESSIAH è stato articolato in quattro Azioni e per ciascuna di esse era prevista la realizzazione di uno o più sotto-progetti specifici predisposti coerentemente con la Misura 3.16 del POR Calabria 2000-2006 (creazione di 4 Laboratori Tecnologici e di un Osservatorio tecnologico sui beni culturali), con la Misura 3.7 (svolgimento di un Master di formazione nel settore) e con il D.M. 593/2000 (progetto di ricerca industriale MESSIAH).
- Le risorse che sono state destinate al Distretto Tecnologico dei Beni Culturali sono pari a 13.900.000 di euro derivanti dalla Delibera CIPE 17/03 Quota E1.1.1 (MIUR), dalle Misure 3.16 e 3.7 del POR Calabria 2000-2006 e da co-finanziamento privato (4.025.000 di euro).
- Cultura e Innovazione srl ha concluso il 30 giugno 2008 le azioni finanziate con fondi POR Calabria 2000-2006 (Azione 1, 2, 3). La conclusione del progetto di ricerca industriale dell'Azione 4 (MESSIAH), finanziato dal MIUR con fondi CIPE, è avvenuta invece il 31 marzo 2009.
- I processi attivati attraverso il progetto MESSIAH, ovvero l'analisi ed il monitoraggio della domanda e offerta tecnologica nel settore, il rafforzamento dei laboratori tecnologici regionali e le attività di alta formazione e ricerca industriale, hanno portato a un consolidamento della partnership fra università e imprese coinvolte, favorendo la creazione di prodotti e servizi innovativi per lo sviluppo dell'economia del settore in ambito regionale, portando anche alla creazione di nuove realtà imprenditoriali per lo sfruttamento dei risultati innovativi raggiunti.
- Tra il 2010 e il 2011 è stato elaborato un piano per la creazione di un Polo di Innovazione nella filiera dei beni culturali che è stato poi avviato a partire dal 2011 con lo stesso soggetto gestore del Distretto.
- L'intento strategico del Distretto è quello di supportare le imprese aggregate mediante l'offerta di servizi per la valorizzazione di idee innovative e la creazione di nuova impresa e per l'accesso alla finanza agevolata. Con il Polo l'obiettivo è soprattutto quello di favorire un processo di diffusione delle conoscenze attraverso lo scambio di esperienze tra i soggetti coinvolti, il trasferimento tecnologico e l'erogazione di servizi avanzati a beneficio dell'intera filiera dei beni culturali.

Il Distretto ha poi partecipato al bando PON 2010 per il potenziamento dei distretti, presentando 2 progetti di ricerca. I progetti però non sono stati ammessi al finanziamento e, in assenza di un sostegno finanziario pubblico a livello nazionale per la fase di consolidamento, si è deciso di proseguire autonomamente il percorso con risorse proprie del Distretto e dei suoi membri.

Sistema di aggregazione e compagine societaria

- Il Distretto nasce da un'aggregazione di soggetti pubblici e privati. Allo stato attuale la compagine è composta da 27 membri: soggetti pubblici di ricerca, che detengono una partecipazione societaria pari al 51% (le tre università calabresi e il CNR), e soggetti privati (17 imprese e 2 consorzi di imprese) o pubblico-privati (2 parchi scientifici calabresi), che rappresentano complessivamente il 44% del capitale sociale. Completano la compagine due enti del territorio crotonese (Provincia e Camera di Commercio di Crotona).
- Il numero delle imprese aggregate, è passato dalle 12 iniziali alle attuali 17 (oltre ai due consorzi di imprese ugualmente associati). C'è stato dunque un processo graduale di aggregazione e attrazione, ulteriormente attuato con la creazione del Polo di Innovazione che oggi raggruppa complessivamente 31 imprese. Le imprese sono appartenenti a diversi settori, principalmente a quello dei servizi informatici, e sono unite dal comune interesse verso i sistemi e le tecnologie innovative applicate alla filiera dei beni culturali.
- Il bilanciamento tra le due componenti, quella della ricerca pubblica e quella industriale privata, è stato assicurato da una *governance* condivisa: la presidenza del Distretto è infatti assegnata alle Università, mentre la gestione attraverso un Amministratore Delegato è espressione della componente imprenditoriale.

- Il Distretto sostanzialmente agisce da soggetto intermediario collegando i laboratori e le infrastrutture di ricerca in dotazione alle Università e agli EPR membri dell'aggregazione e promuovendo attività di ricerca congiunta mediante l'utilizzo di servizi di ricerca da parte delle Università/EPR a beneficio delle imprese associate.
- Il ruolo della Regione Calabria è stato importante nell'avvio della Struttura, sia come Ente propulsore dell'iniziativa che come Ente co-finanziatore. Tale ruolo si è accresciuto con la definizione e la creazione del Polo di Innovazione direttamente supportato dall'entità regionale.

Principali attività svolte e risultati ottenuti

- Attraverso le attività del progetto iniziale MESSIAH sono stati raggiunti risultati in diversi ambiti:
 - è stata promossa la creazione di nuove imprese innovative (Officina Infobyte S.r.l. e 3D Research S.r.l.) e si è consolidata la posizione sul mercato della Diarco S.r.l., spin-off dell'Università della Calabria;
 - sono stati sviluppati e realizzati 9 dispositivi prototipali e 7 applicazioni-software impiegati in tutti i segmenti della filiera dei Beni Culturali;
 - è cresciuta l'attrazione di attori scientifici e imprenditoriali anche extra-regionali con la creazione di partenariati e reti scientifico-imprenditoriali.
- Il Distretto ha inoltre avviato attività post-progettuali dedicate allo sviluppo di prodotti e servizi per la fruizione e valorizzazione del patrimonio del territorio, stipulando accordi con:
 - la Soprintendenza dei Beni Archeologici della Calabria per l'installazione presso il Museo di Capocolonna di laboratori del progetto MESSIAH;
 - l'Ufficio Scolastico Regionale per l'implementazione di laboratori didattici sperimentali
 - l'Autorità di Gestione del programma operativo nazionale Ricerca e Competitività 2007/2013 e con il Comune di Crotona per la realizzazione di un'Antenna (e-labor@GPC). L'obiettivo è la promozione di azioni di progettualità partecipate per lo sviluppo sostenibile ed integrato.
- In questo ambito non sono però ancora state acquisite commesse a titolarità del distretto.
- Il Distretto ha inoltre sviluppato un meccanismo interno di progettualità, anche attraverso il supporto di una società di consulenza esterna che assiste lo staff del Distretto nella predisposizione delle proposte progettuali e la rendicontazione dei progetti approvati. Sono state presentate varie proposte su bandi PON, FIT e schemi di finanziamento regionale. Sul piano europeo sono in atto i primi tentativi di partecipazione soprattutto nell'ambito dello schema JTI.
- Il cuore della rete produttiva è a Crotona, mentre gli altri nodi sono localizzati a Cosenza e a Reggio Calabria. Gli uffici e i laboratori del Consorzio, sono dotati delle più avanzate tecnologie per lo sviluppo, la sperimentazione di innovative modalità di fruizione e valorizzazione dei Beni Culturali e per la produzione e visualizzazione di contenuti multimediali.
- Recentemente sono stati avviati contatti con i distretti della Campania e della Sicilia, focalizzati sui beni culturali, con l'obiettivo di siglare un Contratto di Rete finalizzato a definire linee di ricerca comuni da proporre in vista del nuovo piano di ricerca europeo Horizon 2020.

Piano a medio-lungo termine

In un'ottica di medio-lungo termine il Distretto intende:

- consolidare l'attività di generazione progetti di R&S utilizzando schemi di finanziamento nazionali ed europei;
- perfezionare l'accordo per il Contratto di Rete con gli altri distretti regionali focalizzati sul tema dei beni culturali per proporsi in modo congiunto nelle iniziative di concertazione a livello nazionale (tavolo MIUR) nella prospettiva di Horizon 2020;
- svolgere un ruolo di maggiore attrattività verso le imprese per favorire nuovi investimenti sul territorio calabrese;
- evolvere la Struttura verso un modello di servizi per il mercato, soprattutto Pubbliche Amministrazioni (in questo senso è stato stipulato un accordo con la Camera di Commercio di Cosenza per definire un piano di azione verso le entità pubbliche regionali);
- sviluppare una partnership con il Polo sui beni culturali di Venezia per favorire la crescita di una dimensione anche nazionale per il distretto regionale calabrese.

STRUTTURA D'INTERFACCIA: DISTRETTO Tecnologico ETNA VALLEY (Sicilia)**Nome intervistato/i:** Dott.ssa Giusy Teresano – Ufficio Presidenza**Avvio della Struttura e percorso evolutivo**

- Il distretto dell'Etna Valley nasce nel 2006 come iniziativa finanziata nell'ambito della programmazione PON raggruppando inizialmente 135 imprese. Il contributo pubblico che ha sostenuto il distretto nel periodo 2006-2010 è stato pienamente erogato.
- Tra 2010 e 2011 si è avuta una fase di orientamento all'interno dell'aggregazione che si è conclusa con la presentazione di una proposta di potenziamento del distretto, approvata nel 2012. Oggi le imprese che fanno parte della nuova aggregazione sono 84 operative sul territorio della Regione Sicilia. C'è stato un ricambio delle imprese aggregate e alcune sono uscite anche in seguito alla crisi economica e alla cessazione di attività.
- Nella compagine iniziale del 2006, la Meridionale Impianti spa era solo membro del Distretto; nella nuova aggregazione ha un ruolo di segreteria e presidenza del Distretto stesso.
- La missione del Distretto è stata da subito quella di: entità che favorisce il processo di aggregazione e supporta le imprese associate nei processi di internazionalizzazione.
- La Regione ha agito da stimolo per la creazione di nuovi prodotti/servizi da parte delle imprese, ma soprattutto per il piano di internazionalizzazione (infatti le missioni all'estero, la partecipazione a fiere avviene mediante un sistema organizzativo congiunto).

Sistema di aggregazione e compagine societaria

- Il Distretto Etna Valley è un'aggregazione territoriale spontanea ad alto contenuto tecnologico all'interno della quale apportano il proprio contributo Enti Pubblici ed Organismi di Ricerca, Grandi Imprese, Piccole e Medie Imprese, Enti Locali, localizzati in prevalenza nel territorio di Catania, con collegamenti con le altre province della Regione Siciliana.
- Il distretto si è caratterizzato sin dall'inizio come un'aggregazione di imprese molto numerose, senza una presenza accademica o di centri di ricerca pubblici e dunque con una componente industriale molto spinta. Pur essendo presenti nella compagine grandi imprese come ST Microelectronics, l'aggregazione, in virtù della forte frammentazione, si presenta sostanzialmente bilanciata senza ruoli prevalenti.
- Le imprese aggregate non versano una quota associativa.
- La percezione della Struttura è che le imprese sono soddisfatte del ruolo svolto dal Distretto stesso a loro favore.

Principali attività e risultati

- La struttura al momento non eroga servizi. Non c'è un team del Distretto che supporta l'aggregazione mediante un'attività specifica di progettazione. Il Distretto però favorisce l'aggregazione dei fabbisogni, delle competenze e dei piani di investimento, favorendo il disegno e la progettazione di azioni congiunte.
- La Struttura facilita i processi di aggregazione dei bisogni e degli obiettivi per le imprese associate, anche intorno a progetti comuni. E' stato, ad esempio, presentato un progetto di filiera finanziato dalla Regione Sicilia sul tema delle energie rinnovabili che ha coinvolto 45 imprese associate.
- Per quanto riguarda i costi di struttura, tra il 2006 e il 2010 non ci sono stati costi fissi, a partire dal 2013 tali costi saranno pari a circa 50K euro.
- Il Distretto ha una natura molto specializzata e pertanto non ci sono sovrapposizioni con altri attori che svolgono un ruolo di intermediazione con le imprese sul territorio.

Piano a medio-lungo termine

In un'ottica di medio-lungo termine gli obiettivi del Distretto sono i seguenti.

- E' stato definito un piano per il biennio 2013-2014 con investimenti in R&S pari a circa 26 mln euro. La copertura verrà assicurata attraverso un fondo in cui confluiranno i contributi dei soci (60%) e i contributi pubblici derivanti da progetti di ricerca e altre iniziative finanziate (40%).
- Si sta definendo un nuovo portafoglio servizi che privilegerà: il supporto all'internazionalizzazione, la formazione, l'assistenza per la registrazione di brevetti e marchi, la spinta aggregativa e lo scambio di competenze anche mediante la progettazione per R&S.
- Operando con strategie di Distretto, uno degli obiettivi per il triennio in corso è quello di stimolare ed incentivare le misure per sostenere e rilanciare l'imprenditoria locale e il potenziamento della capacità di attrarre investimenti sul territorio.

STRUTTURA D'INTERFACCIA: DISTRETTO Tecnologico NAVTEC (Sicilia)**Nome intervistato/i:** Ing. Daniele Noè (Presidente)**Avvio della Struttura e percorso evolutivo**

- Il distretto NAVTEC nasce a metà 2008 in maniera autonoma mediante l'aggregazione di Università e Centri di ricerca pubblici (oltre 52%) con imprese private medio-grandi (32%). Le imprese ad oggi sono 15. C'è stato un ricambio con l'ingresso di 5 nuove imprese.
- Nel 2010 vengono presentati sul bando PON e su altri bandi POR regionali i primi progetti. L'approvazione dei primi 5 progetti per il distretto arriva solo nell'ottobre 2012 con il relativo avvio a dicembre dello stesso anno. I cinque progetti prevedono investimenti per circa 46 mln di euro e un finanziamento complessivo concesso pari a 35 mln euro.
- Si tratta di progetti nel settore navale, principalmente su tematiche energetiche e ambientali, sviluppati intorno a competenze specifiche del CNR, membro dell'aggregazione. I progetti hanno durata triennale e ciascuno prevede la realizzazione di prototipi (es. aliscafi e pescherecci elettrici).
- Sul piano regionale è stato presentato e finanziato un solo progetto di piccola entità a valere sul POR Sicilia.
- Nel 2011 viene presentato ed approvato un piano strategico a 5 anni.
- Dal 2012 è stata creata una struttura ad hoc per la gestione del Distretto con staff proprio (2 persone selezionate mediante bando pubblico), oltre a personale distaccato dalle imprese associate (1,5 persone).
- L'interazione con le imprese interne al distretto è ampia. Le imprese sono presenti nel CDA e vengono coinvolte nell'attività di generazione progetti. Con imprese esterne al distretto invece ci sono pochi rapporti. Manca in realtà un'interazione efficace con il territorio.

Sistema di aggregazione e compagine societaria

- Nonostante la partecipazione maggioritaria alla compagine, non c'è un ruolo preponderante delle Università e dei centri di ricerca pubblici. Le componenti sono bilanciate, il CDA ha una maggioranza privata e l'aggregazione consente un travaso di conoscenze dall'una all'altra componente.

Principali attività e risultati

- Non vengono erogati servizi alle imprese eccetto il supporto nell'attività di progettazione, che però non viene fatturato.
- Il distretto ha una capacità di generare progetti. Per ogni progetto viene indicato un project manager, un direttore scientifico e uno staff di progetto deciso di volta in volta e distaccato dai membri del Distretto coinvolti nel progetto.
- Il fatturato è rappresentato dai contributi dei soci a copertura dei costi del Distretto. Dal 2013, in seguito all'avvio dei progetti, i costi della Struttura verranno coperti mediante un contributo dei soci stabilito in % alla quota di finanziamento che ciascun socio riceverà su ciascun progetto.
- I ricavi da servizi sono rappresentati dalla quota versata da ciascun socio, attingendo ai contributi pubblici ricevuti a partire dal 2013, a copertura dei costi della Struttura e che vengono calcolati in base alla % di contributo ottenuto con i progetti di ricerca approvati.
- I ricavi da servizi riguardano in particolare il servizio di supporto alla progettazione e management per tutte le attività progettuali, che viene erogato a tutte le imprese e agli enti del Distretto.
- Fino al 2012 i ricavi erano limitati al contributo dei soci a copertura dei costi del distretto.
- La stima per il 2012 è di circa 200.000 euro di ricavi. Per il 2013 sono previsti 400.000 euro di ricavi.
- Nel 2012 si è avuto il primo bilancio operativo con circa 150K euro di costi.
- La Regione è presente nella compagine sociale ed ha un membro in CDA. Il ruolo della Regione è stato importante soprattutto all'avvio del Distretto, in quanto ha agito da stimolo, da soggetto propulsore fino alla firma dell'APQ con il MIUR. Sul piano strategico invece il ruolo della Regione è piuttosto scarso.
- Il Distretto partecipa al Comitato di Coordinamento con gli altri tre distretti della regione e al Cluster nazionale Trasporti.

Piano a medio-lungo termine

In un'ottica di medio-lungo termine il Distretto intende:

- potenziare il ruolo di supporto per la progettualità alle imprese, focalizzando su schemi di finanziamento nazionali ed europei;
- mantenere una struttura snella, senza dotarsi di infrastrutture e laboratori di ricerca;
- non c'è in previsione l'erogazione di altri servizi.

STRUTTURA D'INTERFACCIA: DISTRETTO Tecnologico AGROBIOPESCA (Sicilia)**Nome intervistato/i:** Prof. Mario Enea (Presidente)**Avvio della Struttura e percorso evolutivo**

- Il Distretto Tecnologico AgroBioPesca nasce in Sicilia in attuazione dell'Accordo di Programma Quadro "Ricerca Scientifica ed Innovazione tecnologica" per la Regione Siciliana stipulato il 14 giugno 2005.
- Dal 2005 al 2009 il Distretto non ha una Struttura di gestione e coordinamento e non svolge attività. Rimane un raggruppamento di soggetti pressoché "virtuale" teso all'aggregazione di competenze e fabbisogni tecnologici e innovativi tra i suoi membri, iniziando a monitorare le opportunità di finanziamento per la R&S&I a valere sulla programmazione dei fondi regionali e nazionali.
- Per gestire il Distretto Tecnologico AgroBioPesca, il 9 gennaio 2009 viene costituito il Consorzio di ricerca per l'innovazione tecnologica, Sicilia AgroBio e Pesca ecocompatibile SCaRL, sulla base di una procedura di evidenza pubblica. La società consortile si propone, senza scopo di lucro, di promuovere attività di ricerca, sviluppo tecnologico e alta formazione in una logica di filiera nel settore agro-ittico-alimentare.
- Tra il 2010 e il 2011 vengono sviluppate, in seno al Distretto, alcune proposte progettuali in risposta all'Avviso pubblico rivolto al potenziamento e consolidamento di Distretti e Laboratori già esistenti nell'ambito della programmazione PON R&C. Vengono approvati 7 progetti, presentati dal Distretto, e avviati a fine 2012.
- Contemporaneamente, il Distretto partecipa anche a bandi regionali sul PSR Sicilia e ottiene l'approvazione di 2 progetti a valere sulla programmazione dei Fondi Strutturali.
- La Regione, che è anche socia del Distretto, ha dato una forte spinta iniziale per la costituzione del Distretto tramite l'Assessorato all'Industria che ha promosso l'APQ; successivamente, il ruolo è diventato marginale e oggi la Regione non ha più una rappresentanza nel CdA del Distretto.

Sistema di aggregazione e compagine societaria

- Il Distretto nasce da un forte impegno della componente accademica (le tre università pubbliche siciliane detengono il 30% del capitale sociale) e di ricerca pubblica (CNR, che ha una partecipazione pari al 17%).
- La partecipazione della componente industriale ha subito dei cambiamenti nel tempo con un ricambio delle imprese partecipanti. Alcune imprese che avevano aderito inizialmente sono uscite dal raggruppamento, scoraggiate anche dai lunghi tempi di avvio effettivo del Distretto.
- Ad oggi, il mondo imprenditoriale è rappresentato nelle compagine sociale da 4 consorzi (che raggruppano circa 42 imprese, prevalentemente PMI) e 2 medie-grandi imprese (una delle quali, la SMC è parte di un Gruppo multinazionale).
- Il CNR e le Università hanno assunto un ruolo trainante nella compagine. Agiscono da stimolo alla manifestazione di esigenze specifiche di ricerca e innovazione da parte delle imprese, che sono guidate e supportate nella definizione dei loro fabbisogni.

Principali attività e risultati

- Il Distretto non ha svolto attività prima dell'avvio dei progetti finanziati in ambito nazionale e regionale.
- Le attività di progetto sono prevalentemente attività di R&S, anche se il Distretto non è dotato di laboratori e infrastrutture di ricerca propri (sono i soci che mettono a disposizione strutture e attrezzature).
- Il distretto agisce prevalentemente da facilitatore per i suoi soci, svolgendo attività di gestione e coordinamento sui progetti approvati. Inoltre, rappresenta l'elemento che aggrega i vari soggetti, favorendo sia una collaborazione tra la componente di ricerca e quella industriale (ruolo istituzionale dei distretti), sia contribuendo a creare complementarietà e sinergie anche all'interno di ciascuna componente. In tal modo promuove l'integrazione di interessi distinti e stimola la "clusterizzazione" di piani di ricerca e innovazione in un'ottica sistemica.
- Le entrate del Distretto sono riconducibili a:
 - quote di funzionamento versate dai soci privati stabiliti dall'Assemblea dei soci, in base alle indicazioni dei patti parasociali (le quote sono eventuali e deliberate dall'Assemblea);
 - contributi pubblici a valere su fondi nazionali e regionali;
 - commesse per attività di formazione (che pur essendo fatturate non vengono però contabilizzate come ricavi da attività commerciale).

- Il costo annuale della Struttura a partire dal 2012 è pari a circa 250.000 euro/anno (rappresentato da costi di personale, logistica e consulenze). La copertura di questi costi avviene per circa il 70% con fondi pubblici acquisiti sui progetti in corso, il resto con entrate da commesse.
- Il Distretto ha realizzato un corso di Specializzazione su tracciabilità, sistemi di certificazione e marketing nel settore agroalimentare attuato nell'ambito del progetto DIFA, sviluppato dall'Università degli Studi di Palermo e dall'Assessorato Regionale delle Risorse Agricole ed Alimentari della Regione Siciliana a valere sull'APQ in tema di società dell'informazione.
- Il Distretto ha sottoscritto nel marzo 2011 un Protocollo di Intesa con il Consorzio ARCA, l'incubatore di impresa con sede presso l'Università degli Studi di Palermo, per stabilire una cooperazione stabile e strutturata al fine di realizzare un potenziamento delle attività di start-up e spin-off nel settore agroalimentare siciliano anche sulla base dei risultati delle attività di ricerca industriale e sviluppo sperimentale svolte dal Distretto e dai suoi soci. Nell'ambito della collaborazione è previsto che siano svolte attività di *scouting* di opportunità imprenditoriali, pre-incubazione e incubazione e *mentoring* manageriale. In questo ambito, il Distretto Agrobiopesca ha istituito un premio di 3.000 euro destinato a un'idea imprenditoriale innovativa nel settore agroalimentare, presentato nell'ambito dell'iniziativa Start Cup Palermo 2012.
- Il Distretto infine ha aderito al Protocollo di Intesa per la definizione e attuazione della Rete dei Distretti del Mare nell'ambito della Piattaforma Tecnologica Nazionale Marittima.

Piano a medio-lungo termine

In un'ottica di medio-lungo termine il Distretto intende:

- proseguire nella realizzazione delle attività per i progetti PON recentemente approvati;
- mettere in atto l'utilizzazione di una piattaforma per la gestione dei laboratori dei soci per la loro messa in rete;
- puntare alla registrazione di un marchio nell'agro-alimentare siciliano che dia visibilità alle imprese associate al Distretto e anche al settore nel suo complesso.

STRUTTURA D'INTERFACCIA: LABORATORIO PUBBLICO-PRIVATO ELIOSLAB (Campania)**Nome intervistato/i:** Ing. Giorgio Graditi, Ing. Carmine Cancro, Ing. Guglielmo (Responsabili tecnici)**Avvio della Struttura e percorso evolutivo**

- Il Laboratorio ELIOSLAB è stato costituito nel 2006 nell'ambito del progetto di ricerca ELIOSLAB (Pratica MIUR DM19300 del 16/05/2005), iniziato il 01/01/2006 e la cui conclusione era originariamente prevista in data 31/12/2008. In seguito all'accettazione da parte del Ministero di alcune domande di proroga inoltrate dal capofila di progetto ENEA (Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile) l'effettiva conclusione del progetto è avvenuta in data 31/12/2011.
- Il volume di contributi pubblici ricevuti nell'ambito di questo bando ammonta a 12 mln euro circa.
- Tra il 2006 e il 2011 la Struttura si dedica alla realizzazione delle attività di Ricerca Industriale previste dal capitolato tecnico del progetto ELIOSLAB che si sono concluse con risultati significativi dal punto di vista scientifico e tecnologico. Il piano progettuale aveva obiettivi concordati tra componente di ricerca pubblica e componente industriale, pertanto si può dire che la Struttura presenta un bilanciamento tra le due componenti. Fondamentalmente l'obiettivo era quello di creare una piattaforma di eccellenza nel campo specifico di riferimento. L'attività di ricerca mirava a realizzare risultati con valenza industriale anche al fine di mettere a punto servizi da erogare in una fase successiva.
- La gestione del Laboratorio avviene attraverso un board non formalizzato.

Sistema di aggregazione e compagine societaria

- La composizione del consorzio presenta una partecipazione bilanciata tra mondo accademico ed Enti Pubblici di Ricerca (un ruolo importante è assunto dall'ENEA – Centro di Ricerche di Portici) e componente industriale (Angelantoni Industrie – grande impresa).

Principali attività e risultati

- A partire dal 2011 sono state gettate le basi per la piena operatività del Laboratorio, principalmente nel contesto regionale e nazionale, relativamente all'erogazione di servizi alle aziende e alla promozione dell'innovazione quale strumento strategico di rafforzamento e/o sviluppo competitivo in un mercato globalizzato e, peraltro, in fase fortemente recessiva. Un primo contratto di servizio è stato attivato nella seconda metà del 2011 da un'azienda italiana, che produce su licenza ENEA componenti per impianti solari, a favore di strutture facenti parte del Laboratorio ELIOSLAB. Inoltre nel Marzo 2012 è stata ceduta da ENEA, a titolo oneroso, la licenza per l'utilizzo di un brevetto su un innovativo sistema di Puntamento Solare. Si tratta di un brevetto sviluppato nell'ambito delle attività del Progetto ELIOSLAB, registrato per motivi amministrativi/contabili come titolarità ENEA. A questa cessione ha fatto seguito l'attivazione di un contratto di studio a favore di unità tecniche operanti nell'ambito del Laboratorio ELIOSLAB. E' attualmente in fase di trattativa avanzata un ulteriore contratto per prestazione di servizio verso terzi che potrebbe essere avviato entro la prima metà del 2013.
- Rispetto ai finanziamenti pubblici, il Laboratorio ha presentato domanda di potenziamento nell'ambito dell'ultimo bando PON, coinvolgendo anche altre entità industriali nel progetto. Ma la proposta non è stata finanziata.
- Il Laboratorio ha avuto anche altri contatti e richieste di supporto alla progettazione, ma al momento non c'è una struttura in grado di attivare un'azione sistematica su questo fronte. C'è però interesse a trovare nuovi spazi a livello nazionale (grazie anche alla partecipazione al Cluster Energia della Regione Campania) e a livello europeo (rispetto al quale ENEA, che gioca un ruolo significativo soprattutto nel Programma Quadro di R&S della Commissione Europea, potrebbe trasferire commesse e attività al Laboratorio nell'ambito di progetti finanziati a livello UE).
- Il bacino di riferimento del Laboratorio sono le piccole e medie imprese. Il Laboratorio ha comunque una capacità di attrazione e si rivolge anche ad imprese esterne al consorzio che costituisce il Laboratorio stesso.
- Rispetto alle altre strutture di intermediazione presenti sul territorio, non sono evidenziate sovrapposizioni, anche per via delle competenze specifiche in capo alla Struttura.

Piano a medio-lungo termine

Il piano a medio lungo termine si basa sulle seguenti linee:

- potenziamento della capacità progettuale e ingresso in nuovi partenariati per lo sfruttamento di schemi di finanziamento a livello nazionale, regionale ed europeo;
- affiancare all'attività di attrazione finanziamenti pubblici per la ricerca anche un'attività di erogazione di servizi, per ora solo avviata, anche mediante l'implementazione di un piano di divulgazione delle potenzialità del Laboratorio, sfruttando le pubblicazioni e gli eventi pubblici sui temi di competenza del Laboratorio.

STRUTTURA D'INTERFACCIA: LABORATORIO PUBBLICO-PRIVATO TRIPODE (Campania)**Nome intervistato/i:** Ing. Carla Minarini (Responsabile Scientifico)**Avvio della Struttura e percorso evolutivo**

- Il Laboratorio TRIPODE (Tecnologie e Ricerca per la applicazione dei POLimeri nei Dispositivi Elettronici) di Portici, al quale partecipano ENEA (Dipartimento Tecnologie Fisiche e Nuovi Materiali-Laboratori di Portici), Consorzio IMAST e Università di Salerno, nasce nel 2006 su iniziativa del distretto IMAST con l'obiettivo di svolgere attività di ricerca industriale e sviluppo sperimentale nel settore dell'elettronica organica per lo sviluppo di materiali polimerici di interesse elettronico per la realizzazione di nuovi chip.
- Con la nascita del laboratorio ad alta specializzazione in uno dei 12 settori strategici individuati dal MIUR, giunge a maturazione l'intervento dell'ENEA in questo settore, iniziato nel 2001 con l'avviamento delle nuove camere pulite del Centro di Portici. I settori principali delle ricerche riguardano: progettazione e realizzazione di display OLED (Organic Light-Emitting Diode), anche su substrato plastico; identificazione di materiali organici e di materiali polimerici attivi; sviluppo di sensori e attuatori polimerici, singoli e in matrice; studio delle tecnologie ink-jet, nano-imprint e focused ion beam, per la realizzazione di dispositivi a film sottile.
- Nel tempo il ruolo centrale nell'iniziativa viene via via trasferito sull'ENEA che ne assume la direzione operativa, anche in virtù della maturità raggiunta nello specifico campo a partire dal 2001, delle competenze acquisite e della disponibilità di laboratori tecnologici attrezzati.
- Il progetto iniziale finanziato nell'ambito della programmazione PON si articola lungo un arco temporale che va dal 2006 alla metà del 2010.
- Nel 2011 tramite la partecipazione al bando PON potenziamento dei Laboratori, TRIPODE ottiene un secondo round di finanziamenti (con ENEA questa volta capofila) e presenta un piano strategico che viene peraltro considerato uno dei migliori tra le Strutture che partecipano al bando.

Sistema di aggregazione e compagine societaria

- Il Laboratorio è un'aggregazione alla quale partecipano ENEA (Dipartimento Tecnologie Fisiche e Nuovi Materiali-Laboratori di Portici), il Consorzio IMAST e l'Università di Salerno. La presenza nell'aggregazione della componente privata si realizza attraverso i partner privati del consorzio IMAST. Senza dubbio si tratta di un'aggregazione all'interno della quale il ruolo degli EPR è sostanziale.

Principali attività e risultati

- La realizzazione della prima fase progettuale (2006-2010) consente di svolgere una sperimentazione su una tecnologia molto innovativa a livello internazionale. Questo comporta un coinvolgimento graduale soprattutto di ENEA in altre iniziative di ricerca su bandi europei (partecipazione a un NoE) e nazionali (progetto ALADIN – Industria 2015 nel 2009 e progetto FIRB nel 2009).
- Le attività svolte in TRIPODE diventano uno strumento per i suoi membri, in particolare ENEA, per acquisire visibilità internazionale ed entrare a far parte di reti sulle tematiche di interesse specifico del Laboratorio (la Organic Electronic Association, associazione internazionale che elabora roadmap nel settore dell'elettronica organica attraverso la creazione di gruppi di lavoro tematici; piattaforma europea Photonics21).
- A valle della prima fase di attività di ricerca il Laboratorio TRIPODE, su spinta di ENEA, svolge un'attività di diffusione e valorizzazione dei risultati, stabilendo contatti con imprese, soprattutto in Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna, Liguria. Vengono organizzati eventi di disseminazione (seminari, e workshop) coinvolgendo Confindustria Emilia Romagna e stabiliti contatti con il mondo industriale (Centro Ricerche Fiat, Olivetti, Tetrapack, CRIT, Schneider) anche al di fuori del territorio campano, grazie anche ai rapporti creati tramite il progetto nazionale approvato su Industria 2015. Sono state organizzate diverse visite al Laboratorio da parte di rappresentanti di imprese interessate del territorio campano e non.
- L'attività di *scouting* ha consentito al Laboratorio di raccogliere interesse industriale intorno alle tematiche studiate e ai risultati ottenuti. Questo ha portato alla realizzazione di alcune commesse di ricerca da parte del Laboratorio per aziende quali la B-Ticino, la Samsung, la Ferrania Technologies.
- In sostanza il Laboratorio non ha sviluppato fino ad oggi un vero e proprio portafoglio servizi ma, nel settore specifico di competenza, ha attirato l'interesse di diverse realtà industriali con le quali sono state avviate o iniziative di ricerca congiunta a valere su bandi di ricerca pubblici, o commesse di ricerca assegnate direttamente da grandi imprese.

- Contemporaneamente sono state sviluppate partnership di ricerca e rapporti istituzionali con altri enti di ricerca e università.
- Il target del Laboratorio è principalmente la classe dimensionale di medie-grandi imprese, ma con l'iniziativa presentata sul bando "PON potenziamento laboratori" sono state coinvolte anche PMI.
- Le attività di ricerca sono state definite a partire da esigenze industriali tramite l'attività di *scouting* e studi di fattibilità e di mercato realizzati all'interno del laboratorio o tramite ENEA.
- Al momento non sono state fatte esperienze di spin-off.
- L'attività di progettazione ha generato diverse opportunità per il Laboratorio sia sul piano nazionale e regionale, che europeo (progetti presentati sul 7PQ).

Piano a medio-lungo termine

Nel medio-lungo termine gli obiettivi del Laboratorio, soprattutto tramite un'azione propulsiva di ENEA, sono:

- potenziamento della collaborazione tra ENEA e mondo industriale;
- nascita di una nuova generazione di tecnici specializzati;
- incremento della partecipazione a bandi di finanziamento della ricerca dell'Unione Europea;
- contribuire ad accrescere la competitività delle imprese italiane nel settore emergente dell'elettronica organica con la crescente acquisizione di know-how, la realizzazione di strutture di laboratorio sempre più all'avanguardia, la condivisione di competenze e traguardi scientifici con partner internazionali, anche mediante la partecipazione a reti e cluster.

STRUTTURA D'INTERFACCIA: LABORATORIO PUBBLICO-PRIVATO TEXTRA (Puglia)**Nome intervistato/i:** Ing. Luigi Barone (Direttore) e dott.ssa Sonia Saracino**Avvio della Struttura e percorso evolutivo**

- Il Laboratorio Pubblico-Privato TEXTRA (Tecnologie e materiali innovativi per l'industria dei trasporti) è stato costituito a valle del Decreto Direttoriale 2247/Ric. del 31 ottobre 2006 con il quale veniva approvato il finanziamento dell'omonimo Progetto di ricerca TEXTRA (Progetto originario), selezionato dal MIUR tra quelli che avevano partecipato al Bando emesso con il Decreto Direttoriale 14 marzo 2005 n. 602/Ric. del MIUR.
- Nonostante l'approvazione da parte dell'Ente, il progetto viene avviato in assenza di finanziamenti pubblici, in quanto, alla data odierna deve essere ancora firmato il contratto che, a seguito del Decreto, autorizza l'erogazione delle risorse concesse. Il piano di azione del Laboratorio viene realizzato nel periodo 2007-2010.
- Nel 2010 viene presentata domanda per il potenziamento del Laboratorio, sempre nell'ambito di un bando PON. Viene costituita un'ATS rispetto alla quale il consorzio CETMA di Brindisi si configura come mandatario. Il progetto viene approvato nel 2012 ed è ora in fase di avvio.
- Nel primo Laboratorio il CETMA ha avuto il ruolo di capofila e in quanto tale ha seguito le attività di gestione operativa del Laboratorio.
- Allo stato attuale, è stato approvato il Piano di Sviluppo del Laboratorio TEXTRA (con Decreto Direttoriale 427/ric. del 19 luglio 2012), presentato in risposta al Bando PON R&C 2007-2013, Avviso 713/Ric. del 29 ottobre 2010, Titolo II "Sviluppo/Potenziamento di Distretti ad Alta tecnologia e di Laboratori Pubblico/Privati". Il Piano è stato ritenuto uno dei migliori tra quelli sottomessi. Insieme al Piano sono stati presentati anche altri due progetti di R&S, uno dei quali è stato ammesso al finanziamento.
- Il ruolo della Regione è stato abbastanza modesto in termini di supporto e promozione del Laboratorio.

Sistema di aggregazione e compagine societaria

- Il Laboratorio TEXTRA è stato costituito da soggetti pubblici quali ENEA, Università del Salento, Politecnico di Milano e soggetti privati quali Consorzio CETMA, Consorzio CALEF, AVIO, Rodriguez, MERMEC e SALVER. Alla compagine iniziale, si è associata successivamente, con l'iniziativa di potenziamento, un'altra aggregazione pubblico-privata, il Consorzio PROCOMP, mentre altri due partner privati (Salver e Rodriguez) sono usciti dalla compagine per vicende interne alle aziende. Nella componente industriale sono presenti grandi imprese (es. AVIO), ma anche PMI (es. MERMEC e SALVER).
- I partner del Laboratorio hanno deciso di costituire un'Associazione Temporanea di Scopo con l'affidamento del mandato con rappresentanza al Consorzio CETMA, che ha avuto un ruolo trainante sull'iniziativa del Laboratorio, nonostante ci sia anche un ruolo consistente di ENEA per la realizzazione delle attività di ricerca.
- La *governance* del distretto è condivisa tra componente pubblica e componente privata. Vengono organizzati periodicamente dei Comitati di Coordinamento per favorire un coordinamento e una condivisione di intenti costante.

Principali attività e risultati

- In assenza di finanziamenti fattivamente erogati, le attività sono state svolte sulla base delle disponibilità dei soggetti coinvolti nel Laboratorio, facendo riferimento a strumentazioni e attrezzature messe a disposizione dai soci dell'ATS, soprattutto dal capofila CETMA.
- I servizi alle imprese vengono erogati formalmente dal CETMA (a volte in collaborazione con altri soggetti dell'aggregazione).
- I servizi sono forniti a imprese interne ed esterne al Laboratorio, anche localizzate al di fuori della regione Puglia.
- I servizi riguardano principalmente attività di ricerca su contratto (es. sviluppo componenti per imbarcazione ecosostenibile), nel 90% dei casi, o attività di caratterizzazione di materiali (es. sviluppo nuova miscela di materiali). Il numero di contratti siglati su base annua è di circa 20-25.
- I dati di cui sopra riguardano il soggetto del Laboratorio CETMA. Non esiste infatti una contabilizzazione aggregata delle attività svolte, e non è possibile fornire dati aggregati, a livello di Laboratorio.

Piano a medio-lungo termine

Il piano a medio-lungo termine per il Laboratorio riguarda le seguenti linee evolutive:

- far crescere il fatturato per servizi (c'è un territorio pugliese ricettivo con una filiera di settore *sull'automotive*);
- avviare attività di trasferimento tecnologico;
- completare i progetti in corso (considerando la diversa percentuale di attuazione da parte dei vari membri dell'aggregazione);
- accrescere la visibilità sul piano regionale, nazionale e internazionale.

STRUTTURA D'INTERFACCIA: LABORATORIO PUBBLICO-PRIVATO SULL' IMAGING NON INVASIVO (Campania)**Nome intervistato/i:** Dr. Dr. Bruno Alfano (Direttore IBB-CNR)**Avvio della Struttura e percorso evolutivo**

- Il Laboratorio Pubblico-Privato è stato costituito nel 2006 a seguito dell'approvazione di un progetto di ricerca a valere sul Bando emesso con il Decreto Direttoriale 14 marzo 2005 n. 602/Ric. dal MIUR.
- Il progetto viene realizzato nel periodo 2006-2012 per lo sviluppo di un SW prototipale per lo studio di cartilagini a risonanza magnetica a basso campo.
- Per il Laboratorio non viene costituita una struttura ad hoc con un'identità societaria, ma le attività vengono gestite tramite il consorzio attraverso il quale è stato presentato il progetto.
- Il progetto si conclude con risultati positivi e il deposito di un brevetto che prevede lo sfruttamento da parte dell'azienda ESAOTE con royalties al CNR.
- La proposta per il potenziamento del Laboratorio non è stata ammessa al finanziamento.
- A conclusione del progetto il laboratorio è confluito nel Distretto tecnologico "Campania Bioscience", recentemente costituito.

Sistema di aggregazione e compagine societaria

- Il progetto viene presentato da un consorzio che vede come capofila una grande impresa (ESAOTE) insieme ad altre imprese (SOFTECO, I.A.L.T, SDN), diversi istituti di enti pubblici di ricerca (CNR), università (università degli Studi di Napoli, Università degli Studi di Lecce) e consorzi universitari (CINI, CRIAI).
- Il ruolo delle due componenti, industriale e di ricerca, è abbastanza bilanciato, sebbene nel corso del progetto e anche nella fase a valle un ruolo importante sia stato assunto dal CNR.
- Il coinvolgimento in un'attività comune e la collaborazione nell'ambito delle attività di ricerca ha portato a un arricchimento reciproco delle competenze e del know-how.

Principali attività e risultati

- Le attività del Laboratorio vengono gestite relativamente al progetto di ricerca che prevedeva anche della formazione.
- I partner del Laboratorio hanno presentato anche altri progetti a livello nazionale (potenziamento del Laboratorio), regionale (POR) ed europeo che ovviamente, non hanno titolarità del Laboratorio, non essendo questo costituito in forma societaria autonoma.
- Il progetto non ha previsto la realizzazione di infrastrutture, ma sono stati utilizzati spazi e attrezzature dei membri del consorzio.
- Il Laboratorio non ha previsto l'erogazione di servizi ad imprese esterne come parte della sua *mission*.

Piano a medio-lungo termine

- In assenza di un rifinanziamento per il suo potenziamento e in un'ottica di creare una massa critica più significativa anche per l'offerta delle competenze sviluppate all'interno del Laboratorio, quest'ultimo è confluito nel Distretto tecnologico "Campania Bioscience" di recente costituzione. E pertanto non è possibile parlare di un'evoluzione del Laboratorio in senso stretto.

STRUTTURA D'INTERFACCIA: POLO DI INNOVAZIONE SUI BENI CULTURALI (Calabria)**Nome intervistato/i:** Dott.ssa Patrizia Tortorici (Direttore Generale)**Avvio della Struttura e percorso evolutivo**

- Il Polo di Innovazione regionale per i Beni Culturali in Calabria nasce in virtù della Convenzione sottoscritta nel novembre 2011, attraverso la quale il Consorzio Cultura e Innovazione, capofila di una Associazione Temporanea di Scopo (ATS), si impegna a realizzare, in qualità di Soggetto Gestore, il progetto per l'infrastrutturazione ed il funzionamento del Polo.
- Partendo dalla dotazione scientifico-tecnologica già esistente e sulla base di quanto già realizzato con il Distretto tecnologico, i soggetti aggregati decidono di creare un insediamento di imprese in uno spazio reale e "virtuale" condiviso per fornire servizi e assistenza per la ricerca e l'innovazione tecnologica, condurre azioni di monitoraggio nei settori produttivi afferenti ai beni culturali con elevati potenziali di crescita, in particolare nell'area delle nuove tecnologie, facilitare le iniziative di aggregazione delle competenze, favorire il raccordo delle imprese con il sistema della ricerca regionale. Il Polo, dunque, assume un ruolo di facilitatore di azioni di trasferimento tecnologico ed innovazione all'interno della filiera dei beni culturali. Tali innovazioni trovano applicazione nel campo della identificazione, conservazione, restauro, monitoraggio, gestione, catalogazione e fruizione dei beni culturali, ambito nel quale i servizi ICT, offerti dalla maggior parte delle imprese aggregate al Polo, possono offrire contributi significativi.
- Obiettivo delle attività del Polo è quella di promuovere la progettazione e realizzazione di prodotti, processi e servizi innovativi basati sulle tecnologie dell'informatica, della telematica e della modellazione virtuale. Una sorta di laboratorio diffuso per le nuove tecnologie applicate al patrimonio culturale, all'interno del quale le imprese vengono aiutate a fare R&S.
- I fruitori dei servizi del Polo sono sia entità pubbliche che private. Un focus particolare è posto sulle amministrazioni pubbliche e gli enti locali, ai quali vengono forniti strumenti per esplicitare le azioni di intervento in materia di tutela e fruizione, uso e conservazione dei beni culturali.
- Una delle finalità principali del Polo è riunire le competenze maturate dai partner pubblici, Università e CNR, per trainare e rinforzare il tessuto imprenditoriale regionale. In questo senso il Polo intende sviluppare azioni per la diffusione delle conoscenze, lo scambio di esperienze, il trasferimento tecnologico e l'erogazione di servizi avanzati, anche in partnership con le principali associazioni di categoria regionali.

Sistema di aggregazione e compagine societaria

- Il Polo di Innovazione per i Beni Culturali è un sistema aggregato all'interno del quale convive una componente di ricerca pubblica, composta da 2 Università calabresi (Università della Calabria, Università "Mediterranea" di Reggio Calabria) e dal CNR, e una componente privata rappresentata da 31 imprese appartenenti a diversi settori dell'ICT, ambito trasversale alla filiera dei beni culturali. Il soggetto gestore del Polo, il consorzio Cultura e Innovazione, ha avviato un percorso per attrarre imprese privilegiando una diversificazione di competenze (che vanno dalla business intelligence, all'integrazione dati e servizi, alla domotica, all'elaborazione di immagini 2D/3D tramite Olografia e Stereoscopia, al rilievo architettonico).
- Anche nel Polo il rapporto tra le due componenti è bilanciato grazie anche al ruolo svolto dal soggetto gestore che rappresenta contemporaneamente le due categorie di entità.

Principali attività e risultati

- Il Polo svolge principalmente attività di monitoraggio dei fabbisogni di innovazione nel settore di interesse, supporto alla definizione e realizzazione di progetti di R&S congiunti tra i membri del Polo, identificazione e trasferimento di competenze interne all'aggregazione.
- Con l'avvio del Polo è stata costituita una struttura ad hoc per la sua gestione costituita da un direttore generale, un manager di ricerca (indicato dall'Università della Calabria-Unical), un responsabile del marketing, una segreteria.
- La struttura di coordinamento e gestione ha un costo annuo intorno ai 180-200.000 euro. Tali costi sono coperti mediante le risorse finanziate concesse a valere sul progetto di avvio e consolidamento del Polo (fondi POR Calabria).

Piano a medio-lungo termine

In un'ottica di medio-lungo termine il Polo intende:

- promuovere il riconoscimento della Struttura come Polo dei Beni Culturali a livello nazionale e nell'area mediterranea, anche attraverso la partecipazione a iniziative promosse in ambito europeo;
- rendere disponibili infrastrutture (realizzazione di laboratori di ricerca) e servizi ad alto valore aggiunto;
- mantenere un collegamento costante con gli altri Poli di Innovazione della regione, per condividere linee strategiche, strumenti operativi e risultati;
- promuovere accordi e convenzioni con enti locali e territoriali per la fruizione dei servizi offerti dal Polo.

STRUTTURA D'INTERFACCIA: POLO DI INNOVAZIONE PER ENERGIA E AMBIENTE - NET (Calabria)**Nome intervistato/i:** Prof. Mario Spanò (Presidente)**Avvio della Struttura e percorso evolutivo**

- Il Polo calabrese di Innovazione per Energia e Ambiente (NET) nasce nel febbraio 2011 al termine di un importante lavoro di promozione delle opportunità e dei vantaggi per le imprese legati alla adesione ai Poli di Innovazione portato avanti da Confindustria Crotone e dal Parco scientifico e tecnologico di Crotone, con la collaborazione del Consorzio L'Acquario di Reggio Calabria, presso cui ha sede l'articolazione tematica sulle risorse ambientali, l'Associazione nazionale dei Parchi scientifici e tecnologici, l'Università Mediterranea e l'Università della Calabria.
- La società consortile Net Natura Energia Territorio si è fatta promotrice di un'associazione temporanea di scopo (ATS) che ha dato alla NET un mandato speciale per la gestione del Polo di innovazione dell'Energia ed Ambiente. Il fine comune è quello di realizzare progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale, e offrire servizi di innovazione e trasferimento tecnologico nel settore dell'energia pulita ed ambiente sostenibile con una vocazione articolata sui sistemi e le tecnologie innovative per le biomasse, la bioedilizia, il solare ed il fotovoltaico, l'eolico d'alta quota (energie rinnovabili, efficienza energetica) ed il risanamento ambientale (tecnologie per la gestione sostenibile delle risorse ambientali).
- La Struttura ha due sedi in Calabria: una a Crotone con 2 persone in staff e una a Reggio Calabria con altre 2 persone, oltre al Presidente.

Sistema di aggregazione e compagine societaria

- Nella compagine sociale le imprese hanno un ruolo preponderante. Il Polo di Innovazione, infatti, nasce principalmente come aggregazione di imprese. Le imprese sono circa 70, soprattutto PMI.
- E' stato scelto di non assegnare un ruolo di guida ai partner accademici o di ricerca pubblica.
- E' stato costituito un CdA composto da 7 membri che rappresentano le diverse componenti dell'aggregazione. Al termine del primo anno di vita è stato creato un Comitato Tecnico Scientifico.
- L'entrata in NET del Parco scientifico e tecnologico di Navacchio (PI), una realtà consolidata nel panorama italiano, ha consentito di rafforzare le competenze del Polo e di proiettarlo anche su altri territori per stimolare e favorire l'innovazione e le opportunità di lavoro per le imprese associate.

Principali attività e risultati

- Nell'ambito della strategia dei Poli di Innovazione calabresi e dei bandi lanciati in tal senso sono stati presentati progetti di R&S (es. trattore elettrico) in ambito regionale per un investimento totale di 10 mln euro (con il 50% co-finanziato dalla componente industriale del Polo). E' intenzione del Polo continuare a promuovere nuovi progetti anche in relazione alla nuova Agenda Strategica regionale che ha previsto oltre 54 mln di euro di ulteriori finanziamenti.
- Il Polo svolge un'ampia attività di diffusione e disseminazione tramite l'organizzazione di eventi e l'invio di newsletter periodiche.
- I soci versano una quota annuale pari a 1.500 euro. Dal momento della creazione dell'ATS, la quota viene versata solo dai soci dell'ATS.
- Sul ruolo della Regione il giudizio è positivo, nonostante la gestione molto lenta dei progetti finanziati e lo spostamento delle risorse che ha bloccato per lungo l'avvio dei progetti ammessi al finanziamento.
- Non ci sono sovrapposizioni con altre Strutture sul territorio.

Piano a medio-lungo termine

Il piano a medio-lungo termine prevede alcune linee di azione:

- intercettare nuove risorse finanziarie che servano anche alla definizione di un portafoglio servizi, così da avviare un percorso di azione sul mercato, mediante l'erogazione diretta di servizi alle imprese;
- puntare sul ruolo del Polo a supporto della creazione di nuova impresa;
- acquisire gradualmente una visibilità internazionale (es. stabilire rapporti di collaborazione con i paesi del Nord Africa o avviare un'attività di progettazione anche nell'ambito di schemi di finanziamento europei);
- promuovere partnership e sinergie con altre realtà nazionali che stanno facendo un'esperienza di aggregazione (es. Poli di Innovazione Piemonte) per favorire lo scambio ed il trasferimento di buone pratiche.

Allegato 6 - Griglie di Valutazione

Tabella 9 - Griglia per la misurazione della performance – CRdC CERTA (Puglia)

Parametri/Indicatori	Risposte Struttura	Note	Indicatore Parametro
P1. Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'attività svolta			
#1. Adozione di un sistema di valutazione della performance (raggiungimento obiettivi e target, realizzazione piano attività, attuazione piano strategico)	no	Viene adottato un sistema tradizionale tramite i bilanci	0
#2. Adozione di un sistema di controllo della qualità dei servizi offerti alle imprese	no	Nel 2011 è stato fatto un esperimento con un survey tramite questionari ai beneficiari dei servizi; per il momento, tuttavia, la verifica è diretta tramite una risorsa che cura gli aspetti commerciali del Centro e che raccoglie direttamente feedback e input dalle imprese.	0
P2. Interazione con le imprese			
#3. Imprese che costituiscono il bacino di riferimento della Struttura	15		2
#4. Esistenza di un meccanismo continuativo di diagnosi dei fabbisogni tecnologici e di innovazione delle imprese (audit)	si		2
#5. N° audit tecnologici e di innovazione realizzati in media ogni anno	10		1
P3. Modello economico e sostenibilità			
#6. % Ricavi da servizi alle imprese per l'innovazione e il TT sul totale ricavi annuo (media triennio 2009-2011)	45%	CeRTA eroga propri servizi di innovazione e TT alle imprese del settore agroalimentare	2
#7. % di copertura dei costi della Struttura mediante ricavi da servizi alle imprese (media triennio 2009-2011)	60%	Da tali risorse trovano copertura i costi di gestione ordinaria (affitti, utenze, consumi, consulenze, personale di staff)	2
#8. Volume medio annuo di risorse finanziarie derivanti da progetti finanziati in ambito nazionale, regionale ed europeo	€ 150.000		0
P4. Trasferimento tecnologico, innovazione e integrazione di competenze			
#9. Sistema interno per la promozione/generazione di progetti di collaborazione di R&S tra centri di ricerca e imprese	si		1
#10. Meccanismi per promuovere la creazione di imprese start-up	no	E' in avvio uno schema per la promozione di idee innovative a partire da brevetti e spin-off già in essere, per dar luogo a creazione di nuova impresa, mediante anche la costituzione di un Comitato Tecnico Scientifico	0
#11. N° nuove imprese high-tech avviate nel triennio 2010-2012	nessuna		0
#12. N° commesse di ricerca realizzate nel triennio 2010-2012	30	Le commesse sono 25 per il 2011 e 35 per il 2012	3
#13. N° brevetti presentati nel triennio 2010-2012	nessuno		0
P5. Networking e internazionalizzazione			
#14. Partecipazione a reti nazionali e internazionali	si		1
#15. N° di reti/network/cluster	4	Il CeRTA è entrato nel Cluster Agroalimentare Nazionale e nel distretto H-Bio Puglia, oltre a far parte della Piattaforma "Food For Life" e della rete dei Laboratori	2
Indice di Performance Sintetico (IPS)			16

Tabella 10 - Griglia per la misurazione della performance – CRdC ICT Sud (Calabria)

Parametri/Indicatori	Risposte Struttura	Note	Indicatore Parametro
P1. Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'attività svolta			
#1. Adozione di un sistema di valutazione della performance (raggiungimento obiettivi e target, realizzazione piano attività, attuazione piano strategico)	no	Non c'è un sistema formalizzato. C'è una verifica più strutturata sullo stato di avanzamento dei progetti in corso. Tuttavia, in occasioni ufficiali (es. Assemblea annuale) i dati disponibili vengono organizzati ai fini di una valutazione della performance.	0
#2. Adozione di un sistema di controllo della qualità dei servizi offerti alle imprese	no	Il rapporto viene gestito con contatti diretti con le imprese. Non c'è una verifica strutturata. Nelle imprese con le quali è stato realizzato un audit, viene fatta una verifica sui progressi e gli avanzamenti nell'audit successivo al primo	0
P2. Interazione con le imprese			
#3. Imprese che costituiscono il bacino di riferimento della Struttura	30		3
#4. Esistenza di un meccanismo continuativo di diagnosi dei fabbisogni tecnologici e di innovazione delle imprese (audit)	si	Questa attività è stata svolta anche in via propedeutica all'avvio di altre iniziative (es. Polo di Innovazione ICT)	2
#5. N° audit tecnologici e di innovazione realizzati in media ogni anno	15	Solo su imprese associate al CRdC	2
P3. Modello economico e sostenibilità			
#6. % Ricavi da servizi alle imprese per l'innovazione e il TT sul totale ricavi annuo (media triennio 2009-2011)	28%	Si tratta di ricavi da commesse di ricerca o contributi dei soci nei casi in cui viene chiesto	2
#7. % di copertura dei costi della Struttura mediante ricavi da servizi alle imprese (media triennio 2009-2011)	0	La copertura (circa 200K euro) avviene mediante progetti cofinanziati e finanziamenti al distretto su progetti per attività di project management	0
#8. Volume medio annuo di risorse finanziarie derivanti da progetti finanziati in ambito nazionale, regionale ed europeo	500K	I contributi rappresentano il 72% del fatturato annuo	1
P4. Trasferimento tecnologico, innovazione e integrazione di competenze			
#9. Sistema interno per la promozione/generazione di progetti di collaborazione di R&S tra centri di ricerca e imprese	si	Soprattutto a valere su bandi nazionali e regionali	1
#10. Meccanismi per promuovere la creazione di imprese start-up	no	Non è parte della <i>mission</i> del CRdC. Tuttavia, pur non essendoci azioni specifiche destinate esclusivamente a tale scopo, il Centro, nell'ambito dei progetti avviati, prende in considerazione anche la nascita di nuove imprese per la valorizzazione dei risultati. In sostanza, anche se non in modo sistematico, vi è attività anche rispetto alla nuova impresa.	0
#11. N° nuove imprese high-tech avviate nel triennio 2010-2012	1	Nel caso di un progetto finanziato in ambito PON l'attività di ricerca ha portato alla creazione di uno spin-off	2
#12. N° commesse di ricerca realizzate nel triennio 2010-2012	Da 4 a 8	Sono generalmente incarichi assegnati dall'Università al CRdC nell'ambito di progetti pubblici finanziati.	2
#13. N° brevetti presentati nel triennio 2010-2012	nessuno		0
P5. Networking e internazionalizzazione			
#14. Partecipazione a reti nazionali e internazionali	si	Il networking viene promosso dai partner pubblici del CRdC (soprattutto Università)	1
#15. N° di reti/network/cluster	2		1
Indice di Performance Sintetico (IPS)			17

Tabella 11 - Griglia per la misurazione della performance – Distretto IMAST (Campania)

Parametri/Indicatori	Risposte Struttura	Note	Indicatore Parametro
P1. Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'attività svolta			
#1. Adozione di un sistema di valutazione della performance (raggiungimento obiettivi e target, realizzazione piano attività, attuazione piano strategico)	si	Sono stati fissati dei parametri che vengono monitorati costantemente dalla direzione del distretto (target di portafoglio acquisito, capacità attrattiva, capacità di fare rete, fattore moltiplicativo delle risorse finanziarie attratte, occupazione)	1
#2. Adozione di un sistema di controllo della qualità dei servizi offerti alle imprese	si	Periodicamente viene somministrato un questionario in forma anonima alle imprese beneficiarie del supporto nella progettazione per ridefinire i contenuti e la qualità del supporto	2
P2. Interazione con le imprese			
#3. Imprese che costituiscono il bacino di riferimento della Struttura	12	Sono le imprese associate al distretto	2
#4. Esistenza di un meccanismo continuativo di diagnosi dei fabbisogni tecnologici e di innovazione delle imprese (audit)	no	Il rapporto con le imprese associate per verificarne i bisogni è diretto e si sostanzia nell'interazione costante favorita dall'attività di progettazione congiunta	0
#5. N° audit tecnologici e di innovazione realizzati in media ogni anno	nessuno		0
P3. Modello economico e sostenibilità			
#6. % Ricavi da servizi alle imprese per l'innovazione e il TT sul totale ricavi annuo (media triennio 2009-2011)	15-20%		0
#7. % di copertura dei costi della Struttura mediante ricavi da servizi alle imprese (media triennio 2009-2011)	100%	I costi di struttura (circa 300K euro) sono coperti con i contributi ordinari dei soci	3
#8. Volume medio annuo di risorse finanziarie derivanti da progetti finanziati in ambito nazionale, regionale ed europeo	circa 5 mln	Il Distretto ha attratto fondi pubblici e privati con un fattore moltiplicativo calcolato nel 2010 pari a 2,8.	3
P4. Trasferimento tecnologico, innovazione e integrazione di competenze			
#9. Sistema interno per la promozione/generazione di progetti di collaborazione di R&S tra centri di ricerca e imprese	si	È la mission principale del distretto	1
#10. Meccanismi per promuovere la creazione di imprese start-up	si	Il distretto ha lanciato una business competition internazionale (<i>Polymerchallenge</i>) mediante la quale sono finanziate idee innovative fino a 300K euro	1
#11. N° nuove imprese high-tech avviate nel triennio 2010-2012	3		2
#12. N° commesse di ricerca realizzate nel triennio 2010-2012	Circa 10	Valore intorno ai 400-500K euro, nel 2012 l'importo è diminuito a circa 250K euro	3
#13. N° brevetti presentati nel triennio 2010-2012	4	A titolarità del distretto	4
P5. Networking e internazionalizzazione			
#14. Partecipazione a reti nazionali e internazionali	si		1
#15. N° di reti/network/cluster	6	Anche internazionali extra-UE	3
Indice di Performance Sintetico (IPS)			26

Tabella 12 - Griglia per la misurazione della performance – Distretto DHITECH (Puglia)

Parametri/Indicatori	Risposte Struttura	Note	Indicatore parametro
P1. Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'attività svolta			
#1. Adozione di un sistema di valutazione della performance (raggiungimento obiettivi e target, realizzazione piano attività, attuazione piano strategico)	no		0
#2. Adozione di un sistema di controllo della qualità dei servizi offerti alle imprese	no	Il consorzio non eroga servizi ad imprese esterne. Non c'è un sistema strutturato, il rapporto con queste imprese è diretto e si riceve feedback in maniera informale	0
P2. Interazione con le imprese			
#3. Imprese che costituiscono il bacino di riferimento della Struttura	10	Il bacino di imprese di riferimento è costituito da circa 10 imprese socie del distretto	1
#4. Esistenza di un meccanismo continuativo di diagnosi dei fabbisogni tecnologici delle imprese (audit)	no		0
#5. N° audit tecnologici e di innovazione realizzati in media ogni anno	nessuno		0
P4. Modello economico e sostenibilità			
#6. % Ricavi da servizi alle imprese per l'innovazione e il TT sul totale ricavi annuo (media triennio 2009-2011)	0	Il consorzio ha operato esclusivamente attraverso progetti di innovazione tecnologica finanziati dal MIUR.	0
#7. % di copertura dei costi della Struttura mediante ricavi da servizi alle imprese (media triennio 2009-2011)	100%	I costi della Struttura (fino a 200K euro) sono coperti prevalentemente mediante contributi ordinari o straordinari dei soci, che sono stabiliti dall'Assemblea dei soci proporzionalmente al finanziamento ricevuto sui progetti approvati in base alla quota di partecipazione al progetto. Una parte minore dei costi sono coperti da attività proprie del Consorzio all'interno dei progetti finanziati.	3
#8. Volume medio annuo di risorse finanziarie derivanti da progetti finanziati in ambito nazionale, regionale ed europeo	700 KEuro	Il consorzio utilizza le strutture operative dei propri soci, per cui la parte preponderante dei finanziamenti dei progetti di ricerca viene girata ai soci.	2
P5. Trasferimento tecnologico, innovazione e integrazione di competenze			
#9. Sistema interno per la promozione/generazione di progetti di collaborazione di R&S tra centri di ricerca e imprese (a valere su fondi pubblici)	si	Il Distretto ha presentato progetti a valere su fondi FAR/PON svolti dai propri soci pubblici e privati. Nell'ambito dei nuovi progetti PON e' stata prevista anche una nuova modalità di svolgimento dei progetti di ricerca (denominata living labs) per coinvolgere anche imprese esterne.	1
#10. Meccanismi per promuovere la creazione di imprese start-up	si	Nei progetti di ricerca precedenti sono stati generati spontaneamente alcuni spin off. Nel nuovo pacchetto di progetti è stato definito un percorso di formazione per giovani laureati al fine di accrescere le competenze imprenditoriali e avviarli ad un percorso d'impresa.	1
#11. N° nuove imprese high-tech avviate nel triennio 2010-2012	4	Spin-off generati da progetti	4
#12. N° commesse di ricerca realizzate nel triennio 2010-2012	nessuna		0
#13. N° brevetti presentati nel triennio 2010-2012	nessuno		0
P6. Networking e internazionalizzazione			
#14. Partecipazione a reti nazionali e internazionali	si		1
#15. N° di reti/network/cluster	2	Il Distretto è membro dei nuovi cluster nazionali "Smart Cities" e "Fabbrica Intelligente"	1
Indice di Performance Sintetico (IPS)			14

Tabella 13 - Griglia per la misurazione della performance – Distretto DITNE (Puglia)

Parametri/Indicatori	Risposte Struttura	Note	Indicatore parametro
P1. Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'attività svolta			
#1. Adozione di un sistema di valutazione della performance (raggiungimento obiettivi e target, realizzazione piano attività, attuazione piano strategico)	no	Il DITNE ha elaborato ed è in procinto di implementare operativamente un sistema di valutazione delle performance basato sulla modellistica economico-gestionale, strutturato e coerente con la natura, gli obiettivi, i meccanismi di funzionamento e gli stakeholder coinvolti nella nel Distretto.	0
#2. Adozione di un sistema di controllo della qualità dei servizi offerti alle imprese	no	Il DITNE adotta sistematicamente un sistema di controllo della qualità dei servizi offerti alle imprese, soprattutto nell'ottica di rilevare e comprendere esigenze e orientare le sue attività istituzionali e progettuali specifiche. Tuttavia il sistema di controllo della qualità, per questioni operative e volte alla riduzione della burocratizzazione e delle tempistiche, può essere stato a volte svolto in maniera non codificata e strutturata. Tale approccio è comunque sempre meno adottato dal momento che è in fase di elaborazione un sistema di controllo della qualità dei servizi offerti più codificato e strutturato	0
P2. Interazione con le imprese			
#3. Imprese che costituiscono il bacino di riferimento della Struttura	Oltre 25	Il riferimento minimo sono le 25 imprese interne al distretto, più quelle afferenti ai bacini tecnologici di riferimento.	3
#4. Esistenza di un meccanismo continuativo di diagnosi dei fabbisogni tecnologici e di innovazione delle imprese (audit)	no		0
#5. N° audit tecnologici e di innovazione realizzati in media ogni anno	nessuno		0
P3. Modello economico e sostenibilità			
#6. % Ricavi da servizi alle imprese per l'innovazione e il TT sul totale ricavi annuo (media triennio 2009-2011)	100%	Il 99% sono contributi dei soci, mentre l'1% è rappresentato da ricavi per erogazione servizi.	0
#7. % di copertura dei costi della Struttura mediante ricavi da servizi alle imprese (media triennio 2009-2011)	Circa 90%	I soci versano quote associative che hanno coperto in media nel triennio 2009-2011 circa il 90% dei costi della Struttura.	3
#8. Volume medio annuo di risorse finanziarie derivanti da progetti finanziati in ambito nazionale, regionale ed europeo	Meno di 300K euro	Fondi su progetti europei.	0
P4. Trasferimento tecnologico, innovazione e integrazione di competenze			
#9. Sistema interno per la promozione/generazione di progetti di collaborazione di R&S tra centri di ricerca e imprese	si		1
#10. Meccanismi per promuovere la creazione di imprese start-up	no	Al momento non esiste un meccanismo strutturato, seppur previsto dal Piano Strategico. Il Distretto ha comunque contribuito alla nascita di imprese collaborando con i propri Soci ed in particolare con le Università ed i centri di ricerca.	0
#11. N° nuove imprese high-tech avviate nel triennio 2010-2012	nessuna		0
#12. N° commesse di ricerca realizzate nel triennio 2010-2012	nessuna	E' prevedibile già da quest'anno l'assegnazione di commesse da parte dei membri dell'aggregazione a valere su progetti finanziati nei quali sono coinvolti.	0
#13. N° brevetti presentati nel triennio 2010-2012	n.a.	Il Distretto non ha generato brevetti a titolarità propria, ma agisce in supporto dei membri dell'aggregazione per la presentazione di brevetti.	0
P5. Networking e internazionalizzazione			
#14. Partecipazione a reti nazionali/ internazionali	si		1
#15. N° di reti/network/cluster	1	Il Cluster nazionale sull'Energia. Il Distretto partecipa anche a reti scientifiche di settore.	1
Indice di Performance Sintetico (IPS)			9

Tabella 14 - Griglia per la misurazione della performance – Distretto DARE (Puglia)

Parametri/Indicatori	Risposte Struttura	Note	Indicatore Parametro
P1. Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'attività svolta			
#1. Adozione di un sistema di valutazione della performance (raggiungimento obiettivi e target, realizzazione piano attività, attuazione piano strategico)	no	Non c'è un sistema formalizzato, ma vengono fatti incontri di programmazione e di verifica periodici tra i membri dello staff dedicato alla Struttura, oltre che a livello di organi di gestione	0
#2. Adozione di un sistema di controllo della qualità dei servizi offerti alle imprese	no	Non c'è un sistema formalizzato. Il feedback dalle aziende è diretto. E' in fase di programmazione uno schema di verifica più strutturato mediante questionari/interviste ai beneficiari dei servizi	0
P2. Interazione con le imprese			
#3. Imprese che costituiscono il bacino di riferimento della Struttura	92	Imprese associate al Distretto	3
#4. Esistenza di un meccanismo continuativo di diagnosi dei fabbisogni tecnologici e di innovazione delle imprese (audit)	si	E' un'attività costante, che viene svolta anche nell'ambito di attività all'interno di progetti finanziati a livello nazionale e regionale	2
#5. N° audit tecnologici e di innovazione realizzati in media ogni anno	20		2
P3. Modello economico e sostenibilità			
#6. % Ricavi da servizi alle imprese per l'innovazione e il TT sul totale ricavi annuo (media triennio 2009-2011)	30%	Si tratta di ricavi per servizi alle imprese principalmente di supporto alla progettazione	2
#7. % di copertura dei costi della Struttura mediante ricavi da servizi alle imprese (media triennio 2009-2011)	30%	I costi della Struttura nell'ultimo biennio sono pari a circa 400-500K	1
#8. Volume medio annuo di risorse finanziarie derivanti da progetti finanziati in ambito nazionale, regionale ed europeo	400K	Prevalentemente finanziamenti su bandi e misure regionali	1
P4. Trasferimento tecnologico, innovazione e integrazione di competenze			
#9. Sistema interno per la promozione/generazione di progetti di collaborazione di R&S tra centri di ricerca e imprese	si	In risposta a bandi nazionali, regionali, europei	1
#10. Meccanismi per promuovere la creazione di imprese start-up	si		1
#11. N° nuove imprese high-tech avviate nel triennio 2010-2012	2		2
#12. N° commesse di ricerca realizzate nel triennio 2010-2012	6	Sono prevalentemente commesse di ricerca economica, studi, ecc.	2
#13. N° brevetti presentati nel triennio 2010-2012	nessuno	I brevetti non vengono presentati in capo al distretto, ma dai singoli soci	0
P5. Networking e internazionalizzazione			
#14. Partecipazione a reti nazionali e internazionali	si		1
#15. N° di reti/network/cluster	5	Sono reti nazionali	2
Indice di Performance Sintetico (IPS)			20

Tabella 15 - Griglia per la misurazione della performance – Distretto MEDIS (Puglia)

Parametri/Indicatori	Risposte Struttura	Note	Indicatore Parametro
P1. Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'attività svolta			
#1. Adozione di un sistema di valutazione della performance (raggiungimento obiettivi e target, realizzazione piano attività, attuazione piano strategico)	si	Report sullo stato di avanzamento dei lavori rispetto agli obiettivi che il distretto ha definito nel Piano annuale e Piano strategico. L'efficacia delle strategie adottate e dei risultati raggiunti viene valutata in termini di alcuni parametri (Know-how di processi; Nuovi prodotti; Nuove applicazioni; Brevetti ottenuti; Posti di lavoro a tempo determinato/indeterminato realizzati presso i soci; Start-up/ spin-off; Nuove collaborazioni; Nuovi progetti). Il documento viene redatto dal CdA e presentato all'Assemblea dei Soci dove è oggetto di ampio dibattito.	1
#2. Adozione di un sistema di controllo della qualità dei servizi offerti alle imprese	no	Non c'è un meccanismo strutturato. La verifica avviene in modo informale e diretto con le imprese	0
P2. Interazione con le imprese			
#3. Imprese che costituiscono il bacino di riferimento della Struttura	6	Sono le imprese appartenenti al distretto	1
#4. Esistenza di un meccanismo continuativo di diagnosi dei fabbisogni tecnologici e di innovazione delle imprese (audit)	no	Il rapporto con il bacino di imprese è molto diretto, perché si tratta solo di imprese interne al distretto. Pertanto la rilevazione dei fabbisogni tecnologici e di innovazione avviene in modo diretto attraverso i momenti d'incontro e l'interazione costante.	0
#5. N° audit tecnologici e di innovazione realizzati in media ogni anno	nessuno		0
P3. Modello economico e sostenibilità			
#6. % Ricavi da servizi alle imprese per l'innovazione e il TT sul totale ricavi annuo (media triennio 2009-2011)	0	Al momento ci sono ricavi solo da contributi ordinari dei soci	0
#7. % di copertura dei costi della Struttura mediante ricavi da servizi alle imprese (media triennio 2009-2011)	100%	La copertura è assicurata mediante i contributi ordinari dei soci	3
#8. Volume medio annuo di risorse finanziarie derivanti da progetti finanziati in ambito nazionale, regionale ed europeo	0	Fino al 2012 non sono stati acquisiti finanziamenti pubblici e relative erogazioni. I primi finanziamenti giungeranno a valere sui progetti presentati nell'ambito dello schema nazionale PON2.	0
P4. Trasferimento tecnologico, innovazione e integrazione di competenze			
#9. Sistema interno per la promozione/generazione di progetti di collaborazione di R&S tra centri di ricerca e imprese	si	Il distretto ha capacità progettuale per ora a valere su fondi nazionali. Il distretto si sta dotando di una struttura interna denominata ILO MEDIS, che sarà dedicata alla identificazione di nuove linee di ricerca e alla generazione e al coordinamento di progetti di R&S per conto dei soci.	1
#10. Meccanismi per promuovere la creazione di imprese start-up	no	Sono attività al momento svolte dai singoli soci, ma c'è in programma la creazione di laboratori strategici per svolgere attività di ricerca su input dell'industria, a partire dai quali potranno originarsi nel medio-lungo termine spin-off innovativi	0
#11. N° nuove imprese high-tech avviate nel triennio 2010-2012	nessuna		0
#12. N° commesse di ricerca realizzate nel triennio 2010-2012	nessuna		0
#13. N° brevetti presentati nel triennio 2010-2012	nessuno	I brevetti non hanno titolarità del Distretto, ma in capo ai singoli soci.	0
P5. Networking e internazionalizzazione			
#14. Partecipazione a reti nazionali e internazionali	si		1
#15. N° di reti/network/cluster	1	Cluster Fabbrica Intelligente	1
Indice di Performance Sintetico (IPS)			8

**Tabella 16 - Griglia per la misurazione della performance – Distretto R&D LOG
(Calabria)**

Parametri/Indicatori	Risposte Struttura	Note	Indicatore Parametro
P1. Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'attività svolta			
#1. Adozione di un sistema di valutazione della performance (raggiungimento obiettivi e target, realizzazione piano attività, attuazione piano strategico)	no	E' in fase di elaborazione un piano strategico per l'adesione al Polo di Innovazione ICT, attraverso il quale verrà monitorato il raggiungimento degli obiettivi e lo stato di avanzamento del piano di attività	0
#2. Adozione di un sistema di controllo della qualità dei servizi offerti alle imprese	no	Non è formalizzato, anche se su alcuni servizi (es. certificazione) c'è un monitoraggio continuo e un'attività costante che necessariamente richiede un interfacciamento con il beneficiario	0
P2. Interazione con le imprese			
#3. Imprese che costituiscono il bacino di riferimento della Struttura	15	Il bacino di riferimento è piuttosto limitato anche in relazione alla composizione del tessuto locale del settore. Inizialmente il target erano le imprese associate, ora ci si sta rivolgendo anche a imprese sul territorio nazionale	2
#4. Esistenza di un meccanismo continuativo di diagnosi dei fabbisogni tecnologici e di innovazione delle imprese (audit)	si		2
#5. N° audit tecnologici e di innovazione realizzati in media ogni anno	2		1
P3. Modello economico e sostenibilità			
#6. % Ricavi da servizi alle imprese per l'innovazione e il TT sul totale ricavi annuo (media triennio 2009-2011)	50%		2
#7. % di copertura dei costi della Struttura mediante ricavi da servizi alle imprese (media triennio 2009-2011)	50%	I ricavi da servizi coprono i costi di struttura; negli anni in cui ci sono perdite, i soci intervengono con propri contributi	1
#8. Volume medio annuo di risorse finanziarie derivanti da progetti finanziati in ambito nazionale, regionale ed europeo	800.000€	I progetti sono finanziati a valere su: Bando MIUR POR 2000-2006 DM 395/2000 Ricerca Ind. Bando POR FSR CALABRIA 2007-2013 Prog. Integrato Strategico Regionale " Rete Regionale dei Poli di Innovazione"; FP7- Capacities (Intraregio)	2
P4. Trasferimento tecnologico, innovazione e integrazione di competenze			
#9. Sistema interno per la promozione/generazione di progetti di collaborazione di R&S tra centri di ricerca e imprese	si	Progetti nazionali (PON,FAR) e regionali (POR es. Poli); scarsa ancora la partecipazione europea. L'ingresso in una rete europea sulla logistica dovrebbe incrementare questo ambito. Partecipazione più dei membri del distretto che del distretto in sé.	1
#10. Meccanismi per promuovere la creazione di imprese start-up	no	L'obiettivo è più quello di fare collaborare le imprese che far nascere nuove imprese	0
#11. N° nuove imprese high-tech avviate nel triennio 2010-2012	nessuna		0
#12. N° commesse di ricerca realizzate nel triennio 2010-2012	5		2
#13. N° brevetti presentati nel triennio 2010-2012	nessuno		0
P5. Networking e internazionalizzazione			
#14. Partecipazione a reti nazionali e internazionali	si		1
#15. N° di reti/network/cluster	3	Cluster Calabria prog. Europeo INTRAREGIO/ Rete Regionale dell'Innovazione Calabria/ Accordo di rete Assologica Intermodalità logistica, mobilità e trasporti.	1
Indice di Performance Sintetico (IPS)			15

**Tabella 17 - Griglia per la misurazione della performance – Distretto Cultura e Innovazione
(Calabria)**

Parametri/Indicatori	Risposte Struttura	Note	Indicatore Parametro
P1. Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'attività svolta			
#1. Adozione di un sistema di valutazione della performance (raggiungimento obiettivi e target, realizzazione piano attività, attuazione piano strategico)	no	Non è stato definito un sistema strutturato. La verifica del raggiungimento degli obiettivi viene attuata con gli strumenti tradizionali di gestione societaria (bilanci, relazioni organi di gestione, ecc.)	0
#2. Adozione di un sistema di controllo della qualità dei servizi offerti alle imprese	no	Fino ad oggi il controllo è avvenuto in maniera informale con un contatto diretto con le imprese beneficiarie. Il Distretto sta comunque mettendo a punto degli strumenti per la rilevazione della <i>customer satisfaction</i> .	0
P2. Interazione con le imprese			
#3. Imprese che costituiscono il bacino di riferimento della Struttura	18	Imprese associate al Distretto	2
#4. Esistenza di un meccanismo continuativo di diagnosi dei fabbisogni tecnologici e di innovazione delle imprese (audit)	no	La rilevazione avviene in modo diretto con le imprese associate al distretto	0
#5. N° audit tecnologici e di innovazione realizzati in media ogni anno	nessuno		0
P3. Modello economico e sostenibilità			
#6. % Ricavi da servizi alle imprese per l'innovazione e il TT sul totale ricavi annuo (media triennio 2009-2011)	0		0
#7. % di copertura dei costi della Struttura mediante ricavi da servizi alle imprese (media triennio 2009-2011)	50%	I costi di Struttura vengono coperti con quote associative da parte dei soci o tramite fondi ricevuti dal distretto per progetti finanziati	1
#8. Volume medio annuo di risorse finanziarie derivanti da progetti finanziati in ambito nazionale, regionale ed europeo	800.000		2
P4. Trasferimento tecnologico, innovazione e integrazione di competenze			
#9. Sistema interno per la promozione/generazione di progetti di collaborazione di R&S tra centri di ricerca e imprese	si	Il sistema consente la presentazione di progetti a valere su schemi di finanziamento nazionali e regionali. Solo di recenti il Distretto ha iniziato ad operare su bandi europei.	1
#10. Meccanismi per promuovere la creazione di imprese start-up	si	E' una delle principali linee della <i>mission</i> del Distretto	1
#11. N° nuove imprese high-tech avviate nel triennio 2010-2012	4		4
#12. N° commesse di ricerca realizzate nel triennio 2010-2012	nessuna	Non sono stati firmati contratti a titolarità del Distretto	0
#13. N° brevetti presentati nel triennio 2010-2012	nessuno		0
P5. Networking e internazionalizzazione			
#14. Partecipazione a reti nazionali e internazionali	si		1
#15. N° di reti/network/cluster	1		1
Indice di Performance Sintetico (IPS)			13

Tabella 18 - Griglia per la misurazione della performance – Distretto ETNA VALLEY (Sicilia)

Parametri/Indicatori	Risposte Struttura	Note	Indicatore Parametro
P1. Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'attività svolta			
#1. Adozione di un sistema di valutazione della performance (raggiungimento obiettivi e target, realizzazione piano attività, attuazione piano strategico)	no		0
#2. Adozione di un sistema di controllo della qualità dei servizi offerti alle imprese	no	Verrà previsto un sistema all'avvio dell'attività della nuova aggregazione	0
P2. Interazione con le imprese			
#3. Imprese che costituiscono il bacino di riferimento della Struttura	84		3
#4. Esistenza di un meccanismo continuativo di diagnosi dei fabbisogni tecnologici e di innovazione delle imprese (audit)	no	Nelle riunioni periodiche con i membri del distretto vengono rilevati i bisogni soprattutto in merito alle esigenze di promozione delle imprese verso nuovi mercati	0
#5. N° audit tecnologici e di innovazione realizzati in media ogni anno	no	Il Distretto non ha risorse finanziate per tali attività.	0
P3. Modello economico e sostenibilità			
#6. % Ricavi da servizi alle imprese per l'innovazione e il TT sul totale ricavi annuo (media triennio 2009-2011)	no	Non ci sono ricavi da servizi per l'innovazione e il TT	0
#7. % di copertura dei costi della Struttura mediante ricavi da servizi alle imprese (media triennio 2009-2011)		La gestione del Distretto non è finanziata, se ne fa carico una società interna a titolo gratuito. Non esistono quindi "costi della struttura" e non esiste un finanziamento alla gestione.	1
#8. Volume medio annuo di risorse finanziarie derivanti da progetti finanziati in ambito nazionale, regionale ed europeo	5 mln	Non ci sono fondi per il Distretto. Le imprese del Distretto hanno ricevuto un contributo annuo pari a 5.330.000,00 € dal Po Fesr Sicilia 2007/2013 per un Piano di investimento di Filiera.	3
P4. Trasferimento tecnologico, innovazione e integrazione di competenze			
#9. Sistema interno per la promozione/generazione di progetti di collaborazione di R&S tra centri di ricerca e imprese	no	Non c'è un team di distretto che svolge l'attività di generazione progetti direttamente; il distretto fa da soggetto aggregatore di cordate che si formano con la finalità di partecipare a bandi e schemi di finanziamento	0
#10. Meccanismi per promuovere la creazione di imprese start-up	no		0
#11. N° nuove imprese high-tech avviate nel triennio 2010-2012	nessuna	Le start-up nascono per iniziativa dei singoli soci del distretto, non del distretto in sé.	0
#12. N° commesse di ricerca realizzate nel triennio 2010-2012	nessuna	Non esistono commesse registrate in tal senso, in quanto il Distretto non ha una sua personalità giuridica.	0
#13. N° brevetti presentati nel triennio 2010-2012	nessuno	Nessun brevetto a titolarità del distretto	0
P5. Networking e internazionalizzazione			
#14. Partecipazione a reti nazionali e internazionali	no		0
#15. N° di reti/network/cluster	nessuna		0
Indice di Performance Sintetico (IPS)			7

Tabella 19 - Griglia per la misurazione della performance – Distretto NAVTEC (Sicilia)

Parametri/Indicatori	Risposte Struttura	Note	Indicatore Parametro
P1. Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'attività svolta			
#1. Adozione di un sistema di valutazione della performance (raggiungimento obiettivi e target, realizzazione piano attività e piano strategico)	no		0
#2. Adozione di un sistema di controllo della qualità dei servizi offerti alle imprese	no	A dicembre 2012 nel CdA è stato costituito un Comitato Esecutivo (3 membri) che farà da raccordo tra il CdA e le imprese del distretto per verificare l'efficacia dell'azione in merito all'attività di progettazione e favorire il miglioramento laddove necessario (relazione periodica al CdA)	0
P2. Interazione con le imprese			
#3. Imprese che costituiscono il bacino di riferimento della Struttura	10	Sono le imprese associate al distretto con le quali c'è un'interazione costante	1
#4. Esistenza di un meccanismo continuativo di diagnosi dei fabbisogni tecnologici e di innovazione delle imprese	no	Molto probabilmente verrà attivato con l'avvio dei progetti e delle relative attività	0
#5. N° audit tecnologici e di innovazione realizzati in media ogni anno	nessuno		0
P3. Modello economico e sostenibilità			
#6. % Ricavi da servizi alle imprese per l'innovazione e il TT sul totale ricavi annuo (media triennio 2009-2011)	30%	I ricavi da servizi riguardano in particolare il servizio di supporto alla progettazione e management per tutte le attività progettuali erogati dal Distretto alle imprese ed agli enti associati. I ricavi da servizi sono rappresentati dalla quota versata da ciascun socio, attingendo ai contributi pubblici ricevuti a partire dal 2013, e che vengono calcolati in base alla % di contributo ottenuto con i progetti di ricerca approvati. Fino al 2012 i ricavi erano limitati al contributo dei soli soci privati (imprese) a copertura dei costi del distretto. La stima per il 2012 è di circa 200K euro di ricavi. Gli importi per il 2013-2015 si stimano in 400K euro/anno da suddividere tra circa 15 partner in proporzione alla loro partecipazione ai singoli progetti.	2
#7. % di copertura dei costi della Struttura mediante ricavi da servizi alle imprese (media triennio 2009-2011)	100%		3
#8. Volume medio annuo di risorse finanziarie derivanti da progetti finanziati in ambito nazionale, regionale ed europeo	<50K	I contributi sono stati pari a 0 fino al 2010. Si sono avuti circa 60K nel 2011 (fondi regionali) e 0 fondi nel 2012. A partire dal 2013 si avranno circa 35 mln per un triennio da suddividere tra i soci.	0
P4. Trasferimento tecnologico, innovazione e integrazione di competenze			
#9. Sistema interno per la promozione/generazione di progetti di collaborazione di R&S tra centri di ricerca e imprese	si	L'attività del distretto dal 2009 al 2012 si è focalizzata principalmente sulla generazione di progetti che hanno avuto approvazione a fine 2012	1
#10. Meccanismi per promuovere la creazione di imprese start-up	no		0
#11. N° nuove imprese high-tech avviate nel triennio 2010-2012	nessuna		0
#12. N° commesse di ricerca realizzate nel triennio 2010-2012	nessuna		0
#13. N° brevetti presentati nel triennio 2010-2012	nessuno		0
P5. Networking e internazionalizzazione			
#14. Partecipazione a reti nazionali e internazionali	si		1
#15. N° di reti/network/cluster	1	Cluster Trasporti (nazionale)	1
Indice di Performance Sintetico			9

Tabella 20 - Griglia per la misurazione della performance – Distretto AGROBIOPECA (Sicilia)

Parametri/Indicatori	Risposte Struttura	Note	Indicatore Parametro
P1. Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'attività svolta			
#1. Adozione di un sistema di valutazione della performance (raggiungimento obiettivi e target, realizzazione piano attività, attuazione piano strategico)	no	Non è stato pianificato per ora un sistema strutturato. La valutazione avviene con metodi tradizionali di reportistica ai soci (bilanci, relazioni annuali, ecc.)	0
#2. Adozione di un sistema di controllo della qualità dei servizi offerti alle imprese	no	Non è stato sviluppato un meccanismo formalizzato, ma è un elemento in pianificazione. Il rapporto con le imprese è diretto.	0
P2. Interazione con le imprese			
#3. Imprese che costituiscono il bacino di riferimento della Struttura	44	Imprese che appartengono al Distretto	3
#4. Esistenza di un meccanismo continuativo di diagnosi dei fabbisogni tecnologici e di innovazione delle imprese (audit)	no	Sono state svolte attività di rilevazione e ricognizione dei bisogni dalle imprese come attività propedeutica alla presentazione dei progetti PON, ma non è stato sviluppato un meccanismo sistematico e formalizzato.	0
#5. N° audit tecnologici e di innovazione realizzati in media ogni anno	nessuno		0
P3. Modello economico e sostenibilità			
#6. % Ricavi da servizi alle imprese per l'innovazione e il TT sul totale ricavi annuo (media triennio 2009-2011)	0	Non vengono rilevati ricavi da attività commerciali	0
#7. % di copertura dei costi della Struttura mediante ricavi da servizi alle imprese (media triennio 2009-2011)	30% (2011-2012)	Si tratta di ricavi da commesse per attività di formazione ricevute a seguito di una convenzione con l'Università di Palermo	1
#8. Volume medio annuo di risorse finanziarie derivanti da progetti finanziati in ambito nazionale, regionale ed europeo	<300K	Ipotesi	0
P4. Trasferimento tecnologico, innovazione e integrazione di competenze			
#9. Sistema interno per la promozione/generazione di progetti di collaborazione di R&S tra centri di ricerca e imprese	si	A valere su fondi nazionali, regionali, europei	1
#10. Meccanismi per promuovere la creazione di imprese start-up	si	<ul style="list-style-type: none"> Protocollo d'intesa nel 2011 con il Consorzio universitario ARCA per realizzare un potenziamento delle attività di start-up e spin-off nel settore agroalimentare siciliano. Istituzione del premio di 3.000 euro destinato a un'idea imprenditoriale innovativa nel settore agroalimentare presentato nell'ambito dell'iniziativa Start Cup Palermo 2012. 	1
#11. N° nuove imprese high-tech avviate nel triennio 2010-2012	Nessuna		0
#12. N° commesse di ricerca realizzate nel triennio 2010-2012	2	Commesse per la realizzazione di corsi di formazione (Corso di Specializzazione su tracciabilità, sistemi di certificazione e marketing nel settore agroalimentare)	1
#13. N° brevetti presentati nel triennio 2010-2012	nessuno		0
P5. Networking e internazionalizzazione			
#14. Partecipazione a reti nazionali e internazionali	si		1
#15. N° di reti/network/cluster	2	<ul style="list-style-type: none"> Piattaforma Tecnologica Nazionale in agricoltura biologica (PTBio Italia) Piattaforma Tecnologica Nazionale Marittima (PTNM) Il Distretto fa parte inoltre del Comitato per il coordinamento strategico dei distretti tecnologici siciliani 	1
Indice di Performance Sintetico (IPS)			9

Tabella 21 - Griglia per la misurazione della performance – Laboratorio ELIOSLAB (Campania)

Parametri/Indicatori	Risposte Struttura	Note	Indicatore Parametro
P1. Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'attività svolta			
#1. Adozione di un sistema di valutazione della performance (raggiungimento obiettivi e target, realizzazione piano attività, attuazione piano strategico)	no	Non viene adottato un sistema strutturato ad hoc. La valutazione avviene sulla base dei parametri utilizzati per gli EPR (pubblicazioni, progetti presentati, partecipazione a reti, collaborazioni con EPR e soggetti industriali, ecc.)	0
#2. Adozione di un sistema di controllo della qualità dei servizi offerti alle imprese	no	Non è adottato un sistema ad hoc. Il feedback dalle imprese viene acquisito in modo diretto a valle di ogni intervento e mediante contatti costanti con i beneficiari.	0
P2. Interazione con le imprese			
#3. Imprese che costituiscono il bacino di riferimento della Struttura	5-7	Media annua	1
#4. Esistenza di un meccanismo continuativo di diagnosi dei fabbisogni tecnologici e di innovazione delle imprese (audit)	no	Gli audit vengono svolti dalla struttura ENEA che poi manifesta e trasmette le richieste e i fabbisogni al Laboratorio per le tematiche di specifico interesse	0
#5. N° audit tecnologici e di innovazione realizzati in media ogni anno	nessuno		0
P3. Modello economico e sostenibilità			
#6. % Ricavi da servizi alle imprese per l'innovazione e il TT sul totale ricavi annuo (media triennio 2009-2011)	1%	Dato a partire dal 2011. In precedenza le entrate erano costituite solo da contributi pubblici (fondi PON)	0
#7. % di copertura dei costi della Struttura mediante ricavi da servizi alle imprese (media triennio 2009-2011)	1%	Dal 2011. Negli anni precedenti copertura al 100% tramite contributi pubblici.	0
#8. Volume medio annuo di risorse finanziarie derivanti da progetti finanziati in ambito nazionale, regionale ed europeo	2,5-3 mln	Finanziamento PON (nel triennio 2009-2011)	3
P4. Trasferimento tecnologico, innovazione e integrazione di competenze			
#9. Sistema interno per la promozione/generazione di progetti di collaborazione di R&S tra centri di ricerca e imprese	si	Non sono stati, ad oggi, approvati altri progetti. Il Laboratorio aveva presentato una proposta progettuale, con una compagine rafforzata a seguito dell'ingresso di nuovi partner industriali nel Bando PON "Decreto Ministeriale prot. n. 1/Ric del 18 gennaio 2010 Azione: Interventi di sostegno della ricerca industriale". I progetti presentati non sono stati finanziati.	1
#10. Meccanismi per promuovere la creazione di imprese start-up	no		0
#11. N° nuove imprese high-tech avviate nel triennio 2010-2012	No nel triennio	Nell'ambito delle collaborazioni attivate e delle attività di Laboratorio svolte è nata nel 2007 e si è consolidata una nuova società grazie anche al contributo tecnico di Elioslab	0
#12. N° commesse di ricerca realizzate nel triennio 2010-2012	1	Nel periodo 2011-2012 è stata realizzata una commessa per un valore superiore ai 30K euro a beneficio di una società facente parte del gruppo industriale di un'impresa che partecipa al consorzio del Laboratorio. Un'altra commessa verrà attivata nel 2013	1
#13. N° brevetti presentati nel triennio 2010-2012	nessuno	Un brevetto sviluppato nell'ambito delle attività del Progetto ELIOSLAB, è stato registrato per motivi amministrativi/contabili come titolarità ENEA	0
P5. Networking e internazionalizzazione			
#14. Partecipazione a reti nazionali e internazionali	si		1
#15. N° di reti/network/cluster	1	Cluster Energia, Ambiente e Chimica verde - Regione Campania – PON Ricerca e competitività 2007-2013	1
Indice di Performance Sintetico			8

Tabella 22 - Griglia per la misurazione della performance – Laboratorio TRIPODE (Campania)

Parametri/Indicatori	Risposte Struttura	Note	Indicatore Parametro
P1. Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'attività svolta			
#1. Adozione di un sistema di valutazione della performance (raggiungimento obiettivi e target, realizzazione piano attività, attuazione piano strategico)	No		0
#2. Adozione di un sistema di controllo della qualità dei servizi offerti alle imprese	No	Il feedback si ottiene informalmente tramite contatti diretti	0
P2. Interazione con le imprese			
#3. Imprese che costituiscono il bacino di riferimento della Struttura	6	Sono le imprese con cui il Laboratorio ha avuto scambi e ha interagito realizzando attività di ricerca ad hoc.	1
#4. Esistenza di un meccanismo continuativo di diagnosi dei fabbisogni tecnologici e di innovazione delle imprese (audit)	No		0
#5. N° audit tecnologici e di innovazione realizzati in media ogni anno	Nessuno		0
P3. Modello economico e sostenibilità			
#6. % Ricavi da servizi alle imprese per l'innovazione e il TT sul totale ricavi annuo (media triennio 2009-2011)	10%	Ricavi per commesse di ricerca	0
#7. % di copertura dei costi della Struttura mediante ricavi da servizi alle imprese (media triennio 2009-2011)	0	Non ci sono costi di struttura propri. Le risorse vengono messe a disposizione dai membri del Laboratorio	0
#8. Volume medio annuo di risorse finanziarie derivanti da progetti finanziati in ambito nazionale, regionale ed europeo	Fino a 1 mln		2
P4. Trasferimento tecnologico, innovazione e integrazione di competenze			
#9. Sistema interno per la promozione/generazione di progetti di collaborazione di R&S tra centri di ricerca e imprese	si	A valere su schemi di finanziamento nazionale, regionale ed europeo.	1
#10. Meccanismi per promuovere la creazione di imprese start-up	No		0
#11. N° nuove imprese high-tech avviate nel triennio 2010-2012	Nessuno		0
#12. N° commesse di ricerca realizzate nel triennio 2010-2012	3		1
#13. N° brevetti presentati nel triennio 2010-2012	nessuno		0
P5. Networking e internazionalizzazione			
#14. Partecipazione a reti nazionali e internazionali	si		1
#15. N° di reti/network/cluster	3	Internazionali	2
Indice di Performance Sintetico			8

Tabella 23 - Griglia per la misurazione della performance – Laboratorio TEXTRA

Parametri/Indicatori	Risposte Struttura	Note	Indicatore Parametro
P1. Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'attività svolta			
#1. Adozione di un sistema di valutazione della performance (raggiungimento obiettivi e target, realizzazione piano attività, attuazione piano strategico)	no	Non c'è un sistema formalizzato adottato (anche se previsto nel piano strategico). E' stato creato un Comitato di Coordinamento che si riunisce periodicamente e valuta l'andamento dell'attività e dei risultati.	0
#2. Adozione di un sistema di controllo della qualità dei servizi offerti alle imprese	si	Viene inviato ogni anno un questionario ai beneficiari dei servizi per rilevare il grado di soddisfazione.	2
P2. Interazione con le imprese			
#3. Imprese che costituiscono il bacino di riferimento della Struttura	Da 20 a 25	Sono anche esterne al Consorzio del Laboratorio e localizzate al di fuori della regione	3
#4. Esistenza di un meccanismo continuativo di diagnosi dei fabbisogni tecnologici e di innovazione delle imprese (audit)	no		0
#5. N° audit tecnologici e di innovazione realizzati in media ogni anno	nessuno		0
P3. Modello economico e sostenibilità			
#6. % Ricavi da servizi alle imprese per l'innovazione e il TT sul totale ricavi annuo (media triennio 2009-2011)	50%	Media triennio 2010-2012	2
#7. % di copertura dei costi della Struttura mediante ricavi da servizi alle imprese (media triennio 2009-2011)	100%	Tramite erogazione servizi e contratti di ricerca	3
#8. Volume medio annuo di risorse finanziarie derivanti da progetti finanziati in ambito nazionale, regionale ed europeo	1,2-1,7 mln euro (come CETMA)	Progetti nazionali ed europei. Come aggregazione circa 5 mln euro	3
P4. Trasferimento tecnologico, innovazione e integrazione di competenze			
#9. Sistema interno per la promozione/generazione di progetti di collaborazione di R&S tra centri di ricerca e imprese	si	Generazione progetti in ambito nazionale, regionale ed europeo	1
#10. Meccanismi per promuovere la creazione di imprese start-up	si	E' stata siglata una convenzione con il consorzio IMPACT-ENEA	1
#11. N° nuove imprese high-tech avviate nel triennio 2010-2012	1	Il primo spin-off verrà avviato entro metà 2013	2
#12. N° commesse di ricerca realizzate nel triennio 2010-2012	67	Ricerca a contratto per sviluppo componenti o caratterizzazioni materiali: 23 (2010) + 24 (2011) + 20 (2012)	3
#13. N° brevetti presentati nel triennio 2010-2012	nessuno	Sono stati presentati brevetti nel settore Trasporti, ma a titolarità CETMA	0
P5. Networking e internazionalizzazione			
#14. Partecipazione a reti nazionali e internazionali	si	Come Laboratorio TEXTRA, non come CETMA	1
#15. N° di reti/network/cluster	5	Cluster nazionali e regionali (distretto tecnologico aerospazio, cluster distretti produttivi pugliesi, nodo pugliese CRdC ICT Sud, distretti MEDIS e NAVTEC)	3
Indice di Performance Sintetico (IPS)			24

**Tabella 24 - Griglia per la misurazione della performance – Laboratorio Imaging non invasivo
(Campania)**

Parametri/Indicatori	Risposte Struttura	Note	Indicatore Parametro
P1. Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'attività svolta			
#1. Adozione di un sistema di valutazione della performance (raggiungimento obiettivi e target, realizzazione piano attività, attuazione piano strategico)	No		0
#2. Adozione di un sistema di controllo della qualità dei servizi offerti alle imprese	No		0
P2. Interazione con le imprese			
#3. Imprese che costituiscono il bacino di riferimento della Struttura	4	Si tratta delle imprese che fanno parte del consorzio che ha portato avanti il progetto di ricerca per la creazione del Laboratorio.	1
#4. Esistenza di un meccanismo continuativo di diagnosi dei fabbisogni tecnologici e di innovazione delle imprese (audit)	No	Il Laboratorio non svolge attività di audit sulle imprese	0
#5. N° audit tecnologici e di innovazione realizzati in media ogni anno	nessuno		0
P3. Modello economico e sostenibilità			
#6. % Ricavi da servizi alle imprese per l'innovazione e il TT sul totale ricavi annuo (media triennio 2009-2011)	0	Il Laboratorio non eroga servizi alle imprese	0
#7. % di copertura dei costi della Struttura mediante ricavi da servizi alle imprese (media triennio 2009-2011)	0		0
#8. Volume medio annuo di risorse finanziarie derivanti da progetti finanziati in ambito nazionale, regionale ed europeo	250K		0
P4. Trasferimento tecnologico, innovazione e integrazione di competenze			
#9. Sistema interno per la promozione/generazione di progetti di collaborazione di R&S tra centri di ricerca e imprese	Si		1
#10. Meccanismi per promuovere la creazione di imprese start-up	No		0
#11. N° nuove imprese high-tech avviate nel triennio 2010-2012	nessuna		0
#12. N° commesse di ricerca realizzate nel triennio 2010-2012	Nessuna		0
#13. N° brevetti presentati nel triennio 2010-2012	1		2
P5. Networking e internazionalizzazione			
#14. Partecipazione a reti nazionali e internazionali	no		0
#15. N° di reti/network/cluster	nessuna		0
Indice di Performance Sintetico (IPS)			4

**Tabella 25 - Griglia per la misurazione della performance – Polo di Innovazione sui Beni Culturali
(Calabria)**

Parametri/Indicatori	Risposte Struttura	Note	Indicatore Parametro
P1. Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'attività svolta			
#1. Adozione di un sistema di valutazione della performance (raggiungimento obiettivi e target, realizzazione piano attività, attuazione piano strategico)	no	Per ora non è stato definito un sistema formalizzato, anche se il piano strategico prevede la messa a punto di strumenti di verifica	0
#2. Adozione di un sistema di controllo della qualità dei servizi offerti alle imprese	no	Nell'ambito dell'attività del Polo verranno predisposti strumenti per la rilevazione del livello di soddisfazione delle imprese beneficiarie del supporto e dei servizi erogati dal Polo	0
P2. Interazione con le imprese			
#3. Imprese che costituiscono il bacino di riferimento della Struttura	31	Sono le imprese interne all'aggregazione.	3
#4. Esistenza di un meccanismo continuativo di diagnosi dei fabbisogni tecnologici e di innovazione delle imprese (audit)	no	Sebbene sia una delle attività del Polo e ci sia stata un'attività di rilevazione dei fabbisogni propedeutica alla presentazione del progetto del Polo, la verifica delle esigenze di innovazione viene fatta attraverso metodi informali, non strutturati.	0
#5. N° audit tecnologici e di innovazione realizzati in media ogni anno	nessuno		0
P3. Modello economico e sostenibilità			
#6. % Ricavi da servizi alle imprese per l'innovazione e il TT sul totale ricavi annuo (media triennio 2009-2011)	0		0
#7. % di copertura dei costi della Struttura mediante ricavi da servizi alle imprese (media triennio 2009-2011)	100%	I costi della Struttura vengono coperti tramite quote associative ordinarie e quote di contribuzione versate dai soci nella misura del 2% sui fondi ricevuti dai singoli soci per i progetti finanziati	3
#8. Volume medio annuo di risorse finanziarie derivanti da progetti finanziati in ambito nazionale, regionale ed europeo	700.000 (stima)		2
P4. Trasferimento tecnologico, innovazione e integrazione di competenze			
#9. Sistema interno per la promozione/generazione di progetti di collaborazione di R&S tra centri di ricerca e imprese	si		1
#10. Meccanismi per promuovere la creazione di imprese start-up	no		0
#11. N° nuove imprese high-tech avviate nel triennio 2010-2012	nessuna		0
#12. N° commesse di ricerca realizzate nel triennio 2010-2012	nessuna	Si stanno attivando convenzioni e accordi con enti locali per la fornitura di servizi pertinenti al settore	0
#13. N° brevetti presentati nel triennio 2010-2012	nessuno		0
P5. Networking e internazionalizzazione			
#14. Partecipazione a reti nazionali e internazionali	si		1
#15. N° di reti/network/cluster	1	Rete dei Poli di Innovazione	1
Indice di Performance Sintetico (IPS)			11

Tabella 26 - Griglia per la misurazione della performance – Polo di Innovazione Energia e Ambiente – NET (Calabria)

Parametri/Indicatori	Risposte Struttura	Note	Indicatore Parametro
P1. Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'attività			
#1. Adozione di un sistema di valutazione della performance (raggiungimento obiettivi e target, realizzazione piano attività, attuazione piano strategico)	Si	Sono stati definiti degli indicatori per misurare la performance e il raggiungimento degli obiettivi del Polo. Si tratta di: Indicatori di Funzionamento del Polo; Indicatori di Efficacia di Ricerca del Polo; Indicatori di Efficacia di Trasferimento Tecnologico del Polo; Indicatori di Impatto sull'Economia Regionale del Polo; Indicatori di Efficienza del Polo.	1
#2. Adozione di un sistema di controllo della qualità dei servizi offerti alle imprese	no	Non c'è un sistema strutturato ma è prevista l'adozione di strumenti idonei nel b-m termine.	0
P2. Interazione con le imprese			
#3. Imprese che costituiscono il bacino di riferimento della Struttura	70	Sono le imprese cui vengono indirizzate le attività soprattutto informative (es. invio newsletter)	3
#4. Esistenza di un meccanismo continuativo di diagnosi dei fabbisogni tecnologici e di innovazione delle imprese (audit)	si	Gli audit sono stati svolti sulle imprese associate al Polo soprattutto nella fase di avvio del Polo stesso, come richiesto dal bando. Sono stati anche organizzati dei tavoli di consultazione per creare sinergie tra le diversi componenti del Polo.	2
#5. N° audit tecnologici e di innovazione realizzati in media ogni anno	Da 3 a 10	In particolare sono previsti 20 incontri partenariali periodici organizzati, animati e da realizzare nel corso dei tre anni nell'ambito dei quali si accertano anche esigenze tecnologiche innovative per le imprese, e si definisce il Catalogo dell'offerta di tecnologie innovative e ricerche del Polo. Inoltre, per valutare gli investimenti previsti dal polo, i consulenti tecnici incaricati da Net eseguono ex ante, in itinere ed ex post una serie di audit di accertamento affinché gli investimenti siano rispondenti alle esigenze di Net e ai fabbisogni tecnologici delle imprese e del mercato (il n. degli audit minimi è 3 ad impresa ma non è possibile prevedere una media annuale)	1
P3. Modello economico e sostenibilità			
#6. % Ricavi da servizi alle imprese per l'innovazione e il TT sul totale ricavi annuo (media triennio 2009-2011)	0	Al momento non sono erogati servizi dietro corrispettivo	0
#7. % di copertura dei costi della Struttura mediante ricavi da servizi alle imprese (media triennio 2009-2011)	Fino al 50%	I costi vengono coperti mediante i contributi dei soci versati annualmente per l'appartenenza al Polo e per usufruire dei servizi, ma anche da fondi pubblici	1
#8. Volume medio annuo di risorse finanziarie derivanti da progetti finanziati in ambito nazionale, regionale ed europeo	Da 500 a 1.000.000		2
P4. Trasferimento tecnologico, innovazione e integrazione di competenze			
#9. Sistema interno per la promozione/generazione di progetti di collaborazione di R&S tra centri di ricerca e imprese	si	Sono stati presentati progetti soprattutto a valere su schemi di finanziamento regionali	1
#10. Meccanismi per promuovere la creazione di imprese start-up	si	E' previsto dal piano di azione del Polo	1
#11. N° nuove imprese high-tech avviate nel triennio 2010-2012	nessuna		0
#12. N° commesse di ricerca realizzate nel triennio 2010-2012	Nessuna		0
#13. N° brevetti presentati nel triennio 2010-2012	Nessuno		0
P5. Networking e internazionalizzazione			
#14. Partecipazione a reti nazionali e internazionali	Si		1
#15. N° di reti/network/cluster	1	Rete dei Poli di Innovazione Sono inoltre stati siglati 18 accordi con enti e partner per attività congiunte	1
Indice di Performance Sintetico (IPS)			14