

Servizio di valutazione strategica e operativa
del POR FESR e del POR FSE Abruzzo 2014-2020

Rapporto di valutazione tematica sulla governance della Specializzazione Intelligente (S3) della Regione Abruzzo

Dicembre 2021

INDICE

1	INTRODUZIONE	3
2	IL CONTESTO REGIONALE DELL'INNOVAZIONE.....	3
3	LE DOMANDE VALUTATIVE	7
4	LA GOVERNANCE.....	8
5	GLI STRUMENTI DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE VOLTI A MISURARE LA PERFORMANCE RISPETTO AGLI OBIETTIVI DELLA STRATEGIA.....	15

1 INTRODUZIONE

La Strategia di Specializzazione Intelligente ha rappresentato un'esperienza positiva nell'ambito delle politiche di ricerca e innovazione attuate dalla Regione Abruzzo principalmente con l'Asse 1 del POR FESR 2014 2020. Tale esperienza potrà proseguire rafforzandosi nel ciclo di programmazione 2021-2027.

Nel Regolamento recante le Disposizioni Comuni (RDC) applicabili ai fondi della politica di coesione 2021-2027, la Strategia di specializzazione intelligente è la condizione abilitante denominata "la buona governance" legata all'Obiettivo Strategico 1 (OS1) "Un'Europa più intelligente attraverso la promozione di una trasformazione economica intelligente e innovativa" e in particolare agli Obiettivi Specifici 1 e 4, ovvero *"Rafforzare le capacità di ricerca e di innovazione e l'introduzione di tecnologie avanzate"* e *"Sviluppare le competenze per la specializzazione intelligente, la transizione industriale e l'imprenditorialità"*.

In particolare per l'adempimento della condizionalità abilitante denominata "Buona governance della Strategia di specializzazione intelligente" sono stati definiti sette specifici criteri da soddisfare prima dell'avvio della nuova programmazione e da mantenere per l'intero ciclo della suddetta:

- Analisi aggiornata delle sfide per la diffusione dell'innovazione e per la digitalizzazione;
- Esistenza di istituzioni o enti nazionali/regionali competenti responsabili per la gestione della strategia di specializzazione intelligente;
- Strumenti di monitoraggio e valutazione volti a misurare la performance rispetto agli obiettivi della strategia;
- Funzionamento della cooperazione tra stakeholder ("processo di scoperta imprenditoriale");
- Azioni necessarie per migliorare i sistemi nazionali o regionali di ricerca e innovazione, laddove opportuno;
- Dove pertinente, azioni per sostenere la transizione industriale;
- Misure per rafforzare la cooperazione con i partner di altri Stati membri in settori prioritari supportati dalla strategia di specializzazione intelligente.

Le lezioni apprese dalla programmazione 2014 2020 rappresentano elementi rilevanti per definire un sistema di governance capace di far crescere il sistema produttivo rafforzando la ricerca e l'innovazione nel ciclo di programmazione 2021-2027.

2 IL CONTESTO REGIONALE DELL'INNOVAZIONE

Nel 2019 la spesa totale dell'Abruzzo in R&S sul PIL era pari allo 1,07%, una percentuale leggermente al di sopra del dato del Mezzogiorno (0,96%), ma più bassa di quella dell'Italia che ha registrato il 1,47%. Sempre con riferimento al 2019, se si considera invece la spesa in R&S del settore privato, la percentuale è 0,5%, leggermente superiore a quella media delle regioni meridionali (0,4%), ma inferiore rispetto all'Italia, pari all'1%.

Inoltre, è importante sottolineare come in Abruzzo risulti maggiore la presenza di attività a maggior contenuto tecnologico rispetto al resto del Mezzogiorno. Nel 2020, secondo i dati Istat, la percentuale di occupati abruzzesi nei settori manifatturieri ad alta tecnologia e nei

settori dei servizi ad elevata intensità di conoscenza è pari al 3,1%, superiore al 2,1% registrato dal Mezzogiorno ma leggermente inferiore rispetto al dato nazionale (3,5%).

Quello abruzzese si presenta dunque un sistema produttivo con maggiore propensione all'innovazione, in particolare se confrontato con la media delle regioni del Mezzogiorno, ma con dei gap rispetto alla media nazionale e alle regioni del Centro Nord.

Questo trova conferma anche con il Regional Innovation Scoreboard (RIS) che ci offre una panoramica rispetto anche alle regioni europee.

Il RIS è un indice che identifica il grado di innovazione nelle regioni dell'Unione Europea e di alcuni stati europei extra-comunitari (Norvegia, Serbia e Svizzera). Nel 2021, il *Regional Innovation Scoreboard* (RIS) ha collocato l'Abruzzo al **142^{mo} posto su 240 regioni europee** (classificazione NUTS) prese in considerazione dall'analisi. La prima regione italiana nella graduatoria è l'Emilia-Romagna (76^{mo}), mentre ad aprire la graduatoria delle regioni italiane meno sviluppate è la Valle d'Aosta (179^{mo}). L'Abruzzo, in particolare, si colloca tredicesima davanti alla totalità delle regioni del Mezzogiorno e si classifica come innovatore moderato.

Il RIS della regione, infatti, nel periodo 2014-2021 ha registrato un aumento del 22,7% (anno base: 2014), a dimostrazione del fatto che in questi anni c'è stato un miglioramento, seppure i margini siano evidentemente ancora ampi. Come si evince dai dati sotto riportati il punteggio RIS della regione sia aumentato dal 2019 sia rispetto a quello italiano sia rispetto a quello europeo rispettivamente del 0,2% e del 21,3%.

Tavola 1- **Regional Innovation Scoreboard - Valori della regione Abruzzo e punteggio relativo rispetto alla media nazionale ed europea**

	Valore Normalizzato Abruzzo (2019)	Valore Normalizzato Abruzzo (2021)	Variazione %	Punteggio relativo all'EU (2019)	Punteggio relativo all'EU (2021)	Variazione %	Punteggio relativo all'Italia (2019)	Punteggio relativo all'Italia (2021)	Variazione %
RII	0.339	0.455	34.2%	69.8	84.7	21.3%	89.4	89.6	0.2%
Valutazione media	0.401	0.491	22,4%	-	-	-	-	-	-

Fonte: elaborazioni sui dati Regional Innovation Scoreboard

La tavola seguente riportata i valori normalizzati per ogni indicatore del RIS del sia per il 2019 che per il 2021. Inoltre, sono indicati i valori della regione Abruzzo per ciascun indicatore rispetto alla media europea e a quella italiana, entrambe pari a 100.

La regione Abruzzo, definita come *Innovatore moderato* nell'edizione 2019 del RIS, ha mantenuto la propria classificazione nell'edizione aggiornata del 2021.

In particolare, in linea con i valori medi nazionali ed europei troviamo i seguenti indicatori:

- le spese di innovazione per addetto;
- l'alto livello di spese di innovazione diverse da quelle di ricerca e sviluppo;
- la vendita di prodotti innovativi;

- l'assunzione di imprese innovative;
- il numero di prodotti innovativi;
- il numero di processi innovativi;
- le nuove collaborazioni con le PMI presenti sul territorio.

Tavola 2 - **Regional Innovation Scoreboard - Valori della regione Abruzzo e punteggio relativo rispetto alla media nazionale ed europea di ciascun indicatore del RIS**

	Valore Normalizzato Abruzzo			RII rispetto all'EU		RII rispetto all'Italia	
	2019	2021	Variazione %	2019	2021	2019	2021
Quota di popolazione con educazione terziaria	0,206	0,249	20,9%	45	43	91	84
Livello di apprendimento permanente	0,167	0,268	60,5%	53	67	75	89
Co-pubblicazioni scientifiche internazionali	0,499	0,665	33,3%	87	118	95	126
Numero di pubblicazioni scientifiche più citate	0,506	0,565	11,7%	93	104	100	93
Spese di R&S nel settore pubblico	0,501	0,311	-37,9%	88	64	106	94
Spese di R&S nel settore privato	0,324	0,154	-52,5%	55	30	71	48
Livello di spese che non costituiscono R&S	0,649	0,643	-0,92%	±	±	±	±
Numero di prodotti innovativi	0,555	0,664	19,6%	±	±	±	±
Numero di processi innovativi	0,555	0,905	63%	±	±	±	±
Numero di PMI innovative che collaborano con altre imprese	0,122	0,271	122,1%	±	±	±	±
Numero di pubblicazioni di ricerca congiunta tra settore pubblico e privato	0,194	0,542	179,4%	48	109	65	118
Domande di brevetti depositate	0,184	0,389	111,4%	43	63	61	81
Domande di marchi depositate	0,349	0,338	-3,2%	79	74	76	66
Diffusione dell'innovazione di design	0,360	0,376	4,4%	73	66	65	55
Vendita di prodotti innovativi	0,692	0,808	16,8%	±	±	±	±
Tasso di occupazione nei settori ad alta conoscenza di innovazione	-	0,621	-	-	104	-	98
Assunzione di imprese innovative	-	0,776	-	±	±	±	±
Emissioni atmosferiche di polveri sottili	-	0,552	-	-	112	-	137
Competenze digitali sopra la media	-	0,323	-	-	61	-	100
Spese di innovazione per addetto	-	0,559	-	-	±	-	±
Numero di professionisti ICT assunti	-	0,334	-	-	67	-	76

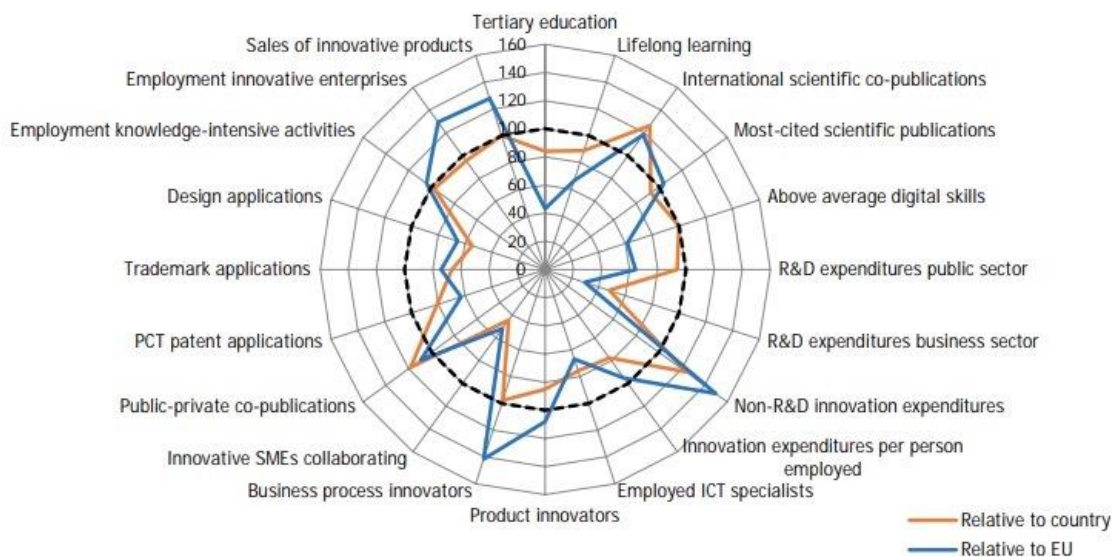
Fonte: elaborazioni sui dati Regional Innovation Scoreboard

Tuttavia, permangono una serie di indicatori con valori sfavorevoli nella regione, in quanto inferiori ai valori medi nazionali ed europei. In particolare, tra questi troviamo:

- il numero di pubblicazioni di ricerca congiunta tra settore pubblico e privato;
- il numero di pubblicazioni scientifiche citate;
- il basso valore di apprendimento permanente;
- il basso livello di competenze digitali;
- una quota più bassa della popolazione con educazione terziaria;
- la ridotta diffusione dell'innovazione di design;
- il basso numero di specialisti ICT assunti;
- le emissioni atmosferiche di polveri sottili;

- le ridotte domande di marchio e brevetti depositate;
- la bassa percentuale di spesa in R&S nel settore privato e pubblico;
- il ridotto tasso di occupazione nei settori ad alta conoscenza di innovazione.

Figura 1 - **Punti di forza relativi all'Italia (linea arancione) e all'Europa (linea blu)**



Fonte: Regional Innovation Scoreboard 2021

Inoltre analizzando i dati Istat relativi al **numero di ricercatori**, l'Abruzzo si posiziona **al di sotto** della media nazionale, con valori leggermente inferiori anche rispetto al Mezzogiorno. Nel 2019, solo lo 0,34% di ricercatori (sul totale degli addetti) è occupato nelle imprese, contro lo 0,38% del Mezzogiorno e lo 0,59% dell'Italia.

L'Abruzzo si mostra piuttosto dinamico con riferimento all'**imprenditorialità innovativa**. A fine dicembre 2019, infatti, erano iscritte nel registro nazionale delle PMI innovative 24 imprese abruzzesi, pari all'1,76% del totale nazionale¹.

Relativamente alle **startup innovative**, nel II Trimestre del 2020 l'Abruzzo è al 14^{mo} posto tra le regioni italiane con 233 di queste imprese, pari al 2,03% del totale (la Campania è la prima regione del Mezzogiorno con 908 startup (7,9%); le startup innovative sono il 2,65% delle nuove società di capitali della Regione. La variazione rispetto al I trimestre del 2020 è dovuta al fatto che nel II trimestre abbiamo 12 startup innovative in più (233 nel II trimestre e 221 nel I)². Rapportando il numero delle imprese alla popolazione, in regione vi sono 16,4 startup innovative ogni 100.000 abitanti, un valore in linea con il dato italiano (16,4), ma superiore all'aggregato Sud e Isole (11,8).

Più in generale, alla fine di giugno 2020 il numero delle imprese attive in Abruzzo è risultato stabile rispetto allo stesso mese del 2019: la diminuzione nel commercio, in particolare nel comparto al dettaglio, e nell'industria, è stata compensata dalla crescita nel comparto dei servizi finanziari e alle imprese.

¹ Fonte: Unioncamere, Mise Infocamere – Cruscotto di Indicatori Statistici

² Fonte: Unioncamere, MISE, Infocamere – Cruscotto di Indicatori Statistici 2020

Del resto, a far sì che l’Abruzzo si presenti come un terreno fertile per la creazione e la fortificazione di startup innovative è anche la presenza di un sistema regionale della Ricerca e dell’Innovazione complesso e composto da numerosi attori coinvolti tra i quali tre Atenei, Università degli Studi G. D’Annunzio Chieti-Pescara, Università degli Studi de L’Aquila, Università degli Studi di Teramo e Centri di ricerca universitari, distretti e Cluster tecnologici, Poli di innovazione.

Per quanto riguarda la competitività, il Regional Competitiveness Index (RCI) che offre un quadro complessivo della competitività di 268 regioni nei 28 Stati membri dell’Unione Europea (l’ultima edizione risale a prima della definitiva uscita del Regno Unito dall’Unione) attraverso 11 dimensioni della competitività, Nel 2019 posiziona l’Abruzzo 213/268 (il miglior posizionamento tra le regioni del Mezzogiorno) con uno score complessivo pari a -0,69 e con uno stadio di sviluppo pari a 3 (livello intermedio). Tale classificazione dipende da una performance sotto la media di alcune delle dimensioni considerate e, in particolare quelle relative all’efficienza del mercato del lavoro, alle istituzioni e la prontezza tecnologica. Risultano invece in linea le performance riguardanti infrastrutture, salute, dimensione del mercato, stabilità macroeconomica e **innovazione**.

Il manifatturiero abruzzese continua a crescere, con percentuali in controtendenza rispetto a quelle nazionali, ma il trend positivo si è ridotto notevolmente rispetto al 2017, e inoltre presenta alcune criticità. In particolare, il dato sulla **maturità digitale** delle imprese: poco meno della metà di esse è dotata di processi tecnologici, e una gran parte di quelle che non lo sono, hanno dichiarato di non avere interesse ad adeguarsi a tali tecnologie. Ciò è quanto emerge dal rapporto annuale realizzato da Confindustria e Cresa, il Centro regionale di studi economici che afferisce alla Camera di Commercio.

Considerando il Digital Economy and Society Index (DESI) che è stato introdotto dalla Commissione Europea nel 2014 per misurare i progressi degli Stati membri in termini di digitalizzazione e che l’Osservatorio Agenda Digitale del Politecnico di Milano costruisce ogni anno replicando su scala locale l’approccio utilizzato a livello europeo il **DESI regionale**, nell’edizione **2020** del DESI regionale – che analizza dati relativi **all’anno 2019**, l’Abruzzo si posiziona prima tra le Regioni del Mezzogiorno, al di sotto della media italiana con un punteggio pari a 41,1 su 100.

La digitalizzazione e la diffusione dell’innovazione rappresentano, quindi, per la Regione Abruzzo, due pilastri determinanti per il prossimo periodo di programmazione: modernizzare il tessuto economico e produttivo della Regione, per aumentarne il livello di innovazione, competitività, sostenibilità e resilienza del territorio e delle imprese.

3 LE DOMANDE VALUTATIVE

I dati sul contesto innovativo della Regione Abruzzo mostrano dunque un posizionamento dell’Abruzzo migliore rispetto alla media delle regioni meridionali, ma con valori inferiori alla media nazionale ed europea su alcuni indicatori strutturali.

La Strategia di specializzazione intelligente deve essere in grado di identificare - attraverso un processo partecipato - i vantaggi competitivi e le specializzazioni tecnologiche più promettenti con il potenziale di innovazione del territorio e fare in modo che vi sia un confronto continuo tra i soggetti che fanno parte dell’ecosistema dell’innovazione (imprese, organismi di ricerca, società civile) per identificare nuove opportunità e rafforzare costantemente la Strategia stessa.

La governance rappresenta dunque un aspetto cruciale. Pertanto il focus sulla governance della S3 2014-2020 ha come obiettivo quello di verificarne il funzionamento al fine di valorizzare gli aspetti positivi e rimuovere le criticità.

Il focus è stato realizzato analizzando la documentazione disponibile e intervistando i principali referenti regionali coinvolti nella S3 2014-2020.

Il Focus ha inteso rispondere:

- ✓ **Domanda Valutativa 1** - Quali sono le caratteristiche della governance S3 2014-2020? La governance è stata efficace o ci sono ambiti di miglioramento? Vi era una chiara distribuzione delle funzioni e delle responsabilità tra i diversi soggetti coinvolti?
- ✓ **Domanda Valutativa 2** – quali strumenti di monitoraggio e valutazione sono stati sviluppati e come sono utilizzati? Ci sono ambiti di miglioramento nella governance per rendere disponibili per tutti i soggetti coinvolti le informazioni risultanti dal monitoraggio e della valutazione della S3?
- ✓ **Domanda Valutativa 3** – Come ha funzionato il processo di scoperta imprenditoriale?
- ✓ **Domanda Valutativa 4** – Quale indicazioni utili per rendere la governance più efficace in vista della nuova programmazione?

4 LA GOVERNANCE

4.1 Le lezioni apprese dalla programmazione 2014-2020

Il punto di riferimento del sistema di governance per la S3 2014-2020 Abruzzo è stata **la Cabina di Regia composta dalle Autorità di Gestione (AdG) dei Programmi Operativi dei Fondi comunitari**, a cui partecipa l'Organismo responsabile del Fondo Sviluppo e Coesione (FSC) ed è supportata da una Segreteria tecnica.

Il modello di governance attraverso la D.G.R. n.681/2014 si è arricchito di elementi innovativi; tale D.G.R. ha infatti previsto l'introduzione di una riorganizzazione della Regione per dipartimenti, coinvolgendo poi attivamente i partner socio-economici e gli altri *stakeholders*.

In particolare, tra le attività principali affidate alla Cabina di Regia sono previste quelle di esame e discussione degli obiettivi del processo di programmazione 2014-2020, oltre che la predisposizione del documento "Obiettivi e linee guida per la programmazione unitaria dei fondi comunitari 2014-20" da sottoporre all'approvazione del comitato di coordinamento. All'AdG sono state attribuite le funzioni di coordinamento ai fini della programmazione e sorveglianza della S3.

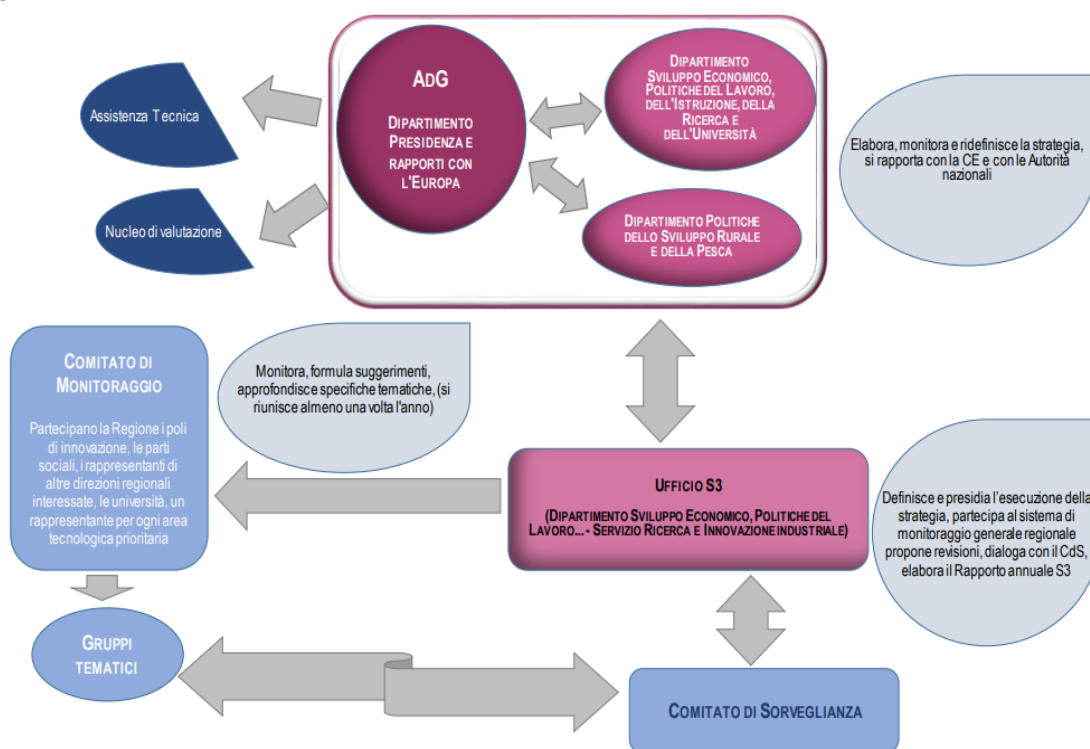
Ai fini dell'attuazione della S3, l'AdG si interfaccia con il Dipartimento Sviluppo economico, Politiche del lavoro, dell'Istruzione, della Ricerca e dell'Università, competente per le attività di programmazione operativa delle azioni e degli strumenti individuati per implementare la Strategia regionale di specializzazione intelligente, nonché con il Dipartimento delle Politiche dello Sviluppo Rurale e della Pesca.

Tali soggetti, anche in ragione degli esiti delle attività di monitoraggio, sorvegliano l'attuazione della strategia, valutando le eventuali necessità di riprogrammazione e adottandone i relativi orientamenti. Nell'ambito di tali attività, l'AdG si avvale del supporto delle Assistenze tecniche dei singoli fondi comunitari e del Nucleo di Valutazione degli Investimenti pubblici.

Un elemento caratterizzante la S3 2014-2020 della Regione Abruzzo è il **coinvolgimento e la partecipazione degli stakeholders e del partenariato economico e sociale** non solo nella fase di definizione della Strategia ma anche nella sua implementazione. Pertanto nella governance è stata prevista l'istituzione di un Comitato di Monitoraggio della S3, composto – oltre che dalla Regione (AdG e Dipartimenti interessati) – dalle parti sociali, dai poli di innovazione, dalle Università e dai centri di ricerca più rappresentativi e da un rappresentante designato da ciascuno dei domini tecnologici prioritari.

Il sistema di monitoraggio previsto, inoltre, è conforme al SISREG 2014-2020, al fine di avere un *database* unitario per tutte le attività connesse alla implementazione dei programmi SIE.

Figura 2 - **Governance della S3 2014-2020**



Fonte: S3 Abruzzo Strategia regionale di specializzazione intelligente (Ottobre 2016)

Le funzioni attribuite al **Comitato di monitoraggio** sono le seguenti:

- monitorare l'esecuzione della S3,
- formulare proposte e suggerimenti in merito all'avanzamento della stessa,
- proporre e realizzare specifici approfondimenti tematici.

Per quanto riguarda questo ultimo punto, erano previsti da parte del Comitato di monitoraggio **l'istituzione di gruppi tematici per aree prioritarie o per tematiche trasversali**, avvalendosi anche di esperti esterni.

Il Comitato di monitoraggio, inoltre, si riunirà almeno una volta all'anno.

In base alle interviste realizzate e alla documentazione analizzata è emerso che la governance così come articolata è stata efficace, anche se ci sono degli ambiti di miglioramento da considerare in vista della definizione della strategia 2021-2027.

In particolare, il Comitato di monitoraggio è stato un punto debole della governance che non si è riunito stabilmente e non ha apportato input specifici.

È stata invece positiva la partecipazione dei gruppi tematici: essa è stata infatti continuativa nel periodo di attuazione della strategia, ed i partecipanti hanno fornito indicazioni strategiche per la definizione degli avvisi e per gli ambiti di intervento prioritari.

Un ulteriore elemento che va considerato per la definizione della governance della S3 2021-2027 è relativo al fatto che non vi è stata una integrazione efficace tra gli interventi relativi agli investimenti finanziati con il FESR e quelli sul capitale umano.

Inoltre, come verrà esplicitato meglio nella parte sul monitoraggio, è mancata un'elaborazione dei dati di monitoraggio della S3 e quindi nonostante la raccolta di un ingente mole di dati ed informazioni non si è riusciti a valorizzarle per disporre di informazioni aggiornate sull'andamento della strategia.

4.2 Indirizzi per la governance S3 2021-2027

Il sistema di governance descritto di seguito è l'esito dell'approfondimento valutativo realizzato attraverso le interviste all'Autorità di Gestione Unica FESR FSE e dei referenti dell'attuazione delle principali azioni della S3.

Gli indirizzi della governance per la S3 2021-2027, dunque, tengono conto delle criticità riscontrate nel passato così da poter aumentare l'efficacia della strategia di Ricerca e Innovazione della Regione Abruzzo, attraverso la:

- semplificazione del modello di governance;
- maggiore definizione dei compiti e dei ruoli tra i Dipartimenti;
- sinergia tra i diversi soggetti che operano nella governance della S3.

L'organo politico della governance della S3 è la Giunta Regionale avrà il compito di approvare l'aggiornamento della S3 e le eventuali modifiche che si riterranno necessarie nel corso del settennio di programmazione.

L'organo tecnico regionale sarà invece **composto**:

- Autorità di Gestione Unica FESR FSE;
- Dipartimento Presidenza;
- Dipartimento Sviluppo Economico;
- Cabina di Pilotaggio composta dai Direttori dei Dipartimenti regionali.

Così come per il sistema di governance previsto per la S3 2014-2020, anche per il 2021-2027 **l'Autorità di Gestione (AdG) sarà l'organo di governo responsabile della S3**, che detiene il mandato ed il potere decisionale per coordinare ed essere il referente per la S3.

Il Servizio Autorità di Gestione Unica FESR FSE costituisce una Struttura amministrativa che si occupa in modo trasversale di tutto quanto attiene al:

- Programmazione, progettazione, gestione, attuazione, monitoraggio, rendicontazione e chiusura dei programmi Operativi del FESR e dell'FSE;
- Coordinamento dei controlli di I livello e delle attività valutative del Programma Operativo FSE;

- Attività di partenariato finalizzate alla definizione dei programmi attuativi delle politiche di coesione del periodo 2021/2027;
- Studi e rapporti sui nuovi Programmi dei Fondi S.I.E. (Fondi Strutturali e di Investimento Europei).

Il Servizio Autorità di Gestione Unica FESR FSE, quindi, **sovrintende alle attività di tutti i Responsabili di Azione**, ivi compreso il Responsabile che si occupa della Strategia S3.

Il Servizio Autorità di Gestione Unica FESR FSE relaziona e informa la Cabina di Pilotaggio (convocata dal Direttore del Dipartimento Presidenza e composta dai Direttori dei Dipartimenti) in merito alla realizzazione dei programmi comunitari e, nello specifico, della realizzazione della Strategia S3.

La Struttura del Servizio Autorità di Gestione Unica FESR FSE è riportata nello schema seguente:

Schema 1 - **Struttura del Servizio Autorità di Gestione Unica FESR FSE**

DIPARTIMENTO PRESIDENZA					
				Ufficio Supporto amministrativo e finanziario	
				Ufficio Coordinamento con Dipartimenti e sede di Bruxelles	
				Ufficio Comunicazione Fondi Europei e Nazionali	
Servizio assistenza atti del Presidente e della Giunta regionale	Servizio Programmazione Risorse Nazionali	Servizio Autorità di Gestione Unica FESR FSE	Servizio Autorità di Certificazione	Servizio Gabinetto del Presidente	Servizio Riforme Istituzionali e territoriali
		∇			
		Ufficio Coordinamento, gestione e monitoraggio del P.O. FSE	N. 1 Responsabile di Posizione Organizzativa	N. 4 Assistenza Tecnica (n. 2 Senior, 1 Middle, 1 Junior)	
		Ufficio Coordinamento, gestione e monitoraggio del P.O. FESR	N. 1 Responsabile di Posizione Organizzativa	N. 7 Assistenza Tecnica (n. 3 Senior, 1 Middle, 3 Junior)	
		Ufficio Programmazione Comunitarie e Rischio frodi	N. 1 funzionario		
		Supporto al Dirigente	N. 1 Istruttore amministrativo		

Si occuperà principalmente di attività di coordinamento e revisione, tra cui:

- identificare eventuali correttivi della S3, insieme agli altri organi della governance, ovvero Dipartimento Presidenza e Dipartimento Sviluppo Economico;
- proporre alla Giunta regionale le modifiche e/o revisioni della S3;
- assicurare il coordinamento tra i diversi organi della governance;
- assicurare, insieme agli altri organi della governance, ovvero Dipartimento Presidenza e Dipartimento Sviluppo Economico, il coordinamento con bandi complementari (regionali, nazionali ed europei);
- sviluppare il modello di monitoraggio, con il supporto dell'Assistenza tecnica.

Inoltre essendo la S3 una strategia trasversale ai Dipartimenti regionali, annualmente illustrerà l'andamento della S3 e i risultati raggiunti alla Cabina di Pilotaggio regionale, composta dai Direttori dei Dipartimenti regionali.

Oltre alla Giunta regionale e all'AdG, gli organi della governance, sono:

1. Dipartimento Presidenza.
2. Dipartimento Sviluppo Economico.

Il **Dipartimento Presidenza** (DPA) si occuperà delle attività di monitoraggio e valutazione oltre che a quelle di comunicazione, e in particolare di:

- realizzare le attività di Comunicazione della S3 sia interna che esterna, attraverso l'ufficio comunicazione dei fondi europei e nazionali;
- attivare le valutazioni;
- rendere disponibili i risultati delle valutazioni e dei dati di monitoraggio agli stakeholder.

Il **Dipartimento Sviluppo Economico** (DPH), avrà come compito principale quello dell'attuazione delle principali azioni della S3. Un ruolo prioritario all'interno del Dipartimento sarà quello del Servizio Ricerca ed Innovazione, l'ufficio Programmazione e governance della ricerca e dell'innovazione, a cui la Delibera regionale n. 215 del 22 aprile 2021 ha assegnato le seguenti attività:

- interventi diretti a promuovere e sostenere gli investimenti delle imprese in materia di ricerca, innovazione e sviluppo;
- informatica e crescita digitale;
- promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, sviluppo di nuove tecnologie sostenibili e di nuovi prodotti, processi e servizi;
- monitoraggio attuativo ed adeguamento evolutivo della strategia della crescita intelligente;
- Definizione e progettazione di nuovi strumenti di portata innovativa e attivazione di sinergie tra fondi strutturali e programmi comunitari a gestione diretta, e tra FESR e FSE;
- gestione e attuazione delle misure POR FESR in materia di progetti strategici di ricerca e sviluppo;
- partecipazione a gruppi di lavoro e a "tavoli tecnici" regionali e nazionali con i rappresentanti delle associazioni imprenditoriali e sindacali per iniziative afferenti l'attuazione di interventi.

Il **Dipartimento Sviluppo Economico** sarà il soggetto responsabile delle seguenti attività della S3:

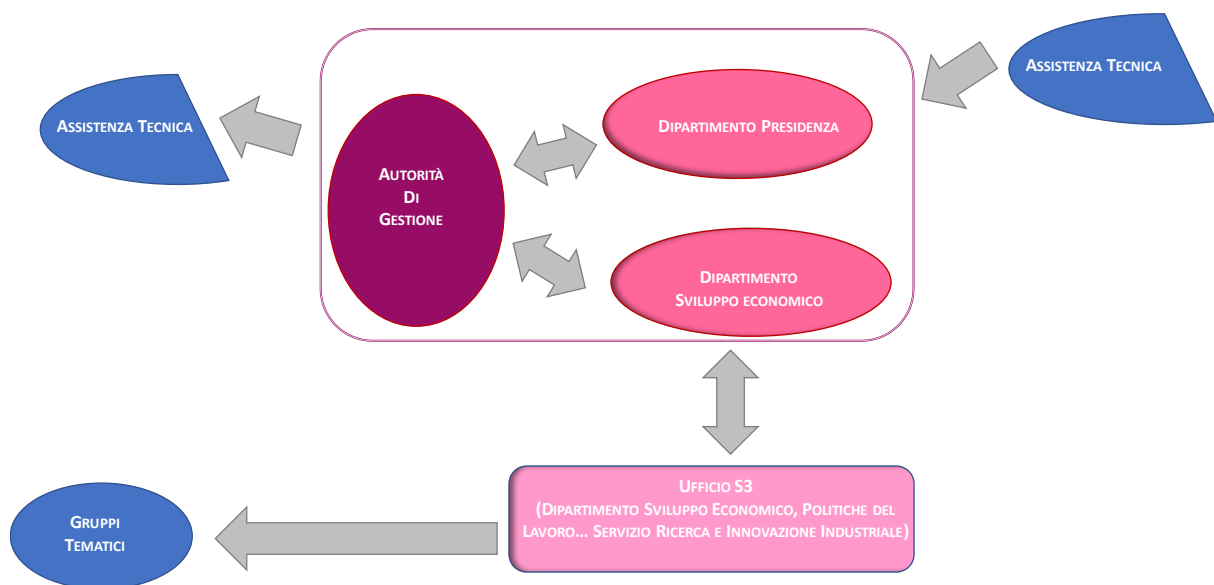
- attuare le Azioni di implementazioni della S3;
- realizzare il monitoraggio dell'S3, coordinando il flusso d'informazione;
- redigere annualmente, con il supporto del Dipartimento Presidenza, il Report di monitoraggio con l'avanzamento della strategia;
- definire il piano di coinvolgimento degli stakeholders che riguarda il processo di scoperta imprenditoriale, con il supporto dell'Ufficio comunicazione Fondi europei e nazionali del Dipartimento Presidenza;
- attuare il piano di coinvolgimento degli stakeholders, coordinando i tavoli dei gruppi di lavoro tematici;
- tradurre gli output dei tavoli dei gruppi tematici in proposte di strumenti.

Per tali attività il Dipartimento oltre alle risorse interne utilizzerà l'assistenza tecnica.

Un elemento rilevante è che l'attuazione delle Azioni in capo al Dipartimento Sviluppo Economico garantisce un forte raccordo tra le operazioni dell'OS 1.1. e quelle dell'OS 1.4, garantendo l'assoluta rilevanza sulle **competenze funzionali alla S3**, che potranno emergere anche nel "processo di scoperta imprenditoriale".

La governance della S3 2021-2027 è riportata nella figura seguente.

Figura 3 - **Governance della S3 2021-2027**



4.3 Il funzionamento della cooperazione tra stakeholder ("processo di scoperta imprenditoriale")

L'esperienza della S3 2014-2020 nell'ambito della cooperazione tra stakeholder ha dato risultati positivi. Oltre al processo di partecipazione iniziale per l'individuazione dei Domini e delle traiettorie prioritarie, il confronto è stato continuo e positivo anche nella fase di attuazione della S3 attraverso i Gruppi di lavoro tematici.

In particolare la Regione Abruzzo ha strutturato numerosi incontri tematici, strutturati nel modo seguente:

- **Driver di Sviluppo** - (settori maturi, già strutturati, detentori di know how e competenze, attori consolidati del sistema economico regionale): **Automotive – Meccatronica; Scienze della vita; ICT;**
- **Frontiere d'Espansione** – (settori con forti potenzialità, presenti nel tessuto regionale, con elementi di debolezza e presenza di fattori di sviluppo): **Agrifood;**
- **Proiezioni di Cambiamento** (settori tradizionali a significativa contrazione, attivi in domini maturi, con ritardo d'innovazione, che necessitano di riconversione e riqualificazione): **Moda/Design.**

Nel dettaglio, si è proceduto a selezionare un campione di circa 500 aziende operanti nei domini tecnologici e produttivi individuati, in funzione dei seguenti **parametri/criteri**:

- *aziende afferenti ai Poli di Innovazione regionali 2007 -13;*
- *aziende che hanno partecipato ai bandi per i contratti di sviluppo locale e nazionale (DGR N. 216/2013 - DGR N. 102/2014 - DGR N. 52/2013);*
- *aziende beneficiarie dei bandi relativi dei contratti di rete;*
- *aziende che hanno realizzato progetti di ricerca a valere sull'Attività I.1.1 del POR FESR 2007-13;*
- *aziende che tra il 2010 e il 2015 hanno registrato/depositato brevetti;*
- *aziende e centri di ricerca che hanno partecipato ai progetti regionali a valere sul 7° Programma Quadro;*
- *imprese beneficiarie di progetti a valere su risorse nazionali (Industria 2015, MIUR, MISE).*

Le imprese invitate ai focus group (almeno 3 per ciascun Dominio tecnologico) sono state coinvolte anche attraverso la somministrazione di un documento di presentazione sulla Smart Specialization Strategy nell'ambito delle programmazione 2014-20 e di una scheda con una traccia per la discussione, da restituire completata da parte di ciascuna azienda, comprensiva di item per rilevare le traiettorie di sviluppo emergenti dal confronto.

La finalità di tutta l'attività di confronto con il partenariato economico-sociale è stata quella di contribuire ad innovare il sistema produttivo regionale, valorizzare la ricerca applicata e i risultati da essa conseguiti, promuovendo la **reciproca conoscenza e comunicazione tra soggetti di provenienza ed estrazione diversa**; i contenuti emersi nel corso degli incontri, opportunamente razionalizzati e sistematizzati sono stati confluiti nelle **"Traiettorie di sviluppo"** (priorità di riferimento), elaborate per ciascun Dominio e successivamente dedotte in tutti gli Avvisi pubblici a valere sull'Asse I del POR FESR.

La forte partecipazione **nella programmazione 2014-2020 dei Gruppi Tematici si è confermata anche nel processo di design della strategia** relativa al 2021- 2027, a cui hanno partecipato oltre 140 stakeholder, da cui sono scaturiti contributi utili sia per approfondire le sfide all'innovazione e alla digitalizzazione, che le modifiche da apportare alla traiettorie di sviluppo.

Quindi è **molto utile che tale processo rimanga vivo anche nel corso dell'attuazione della Strategia**.

Il Dipartimento Sviluppo Economico, che sarà il soggetto che coordinerà i Tavoli tematici, provvederà a **redigere il programma annuale di coinvolgimento degli Stakeholder**, che sarà definito con gli stessi all'avvio dell'implementazione della Strategia S3 2021-2027 e conterrà le modalità e le tempistiche del coinvolgimento; il piano conterrà inoltre le modalità di confronto con i cluster nazionali.

Attraverso la redazione di un **regolamento** sarà garantita la trasparenza e il coinvolgimento della "comunità di innovatori" composta da imprese innovative, Università, Poli e altri organismi di ricerca.

5 GLI STRUMENTI DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE VOLTI A MISURARE LA PERFORMANCE RISPETTO AGLI OBIETTIVI DELLA STRATEGIA

5.1 Le lezioni apprese: il sistema di monitoraggio e valutazione nella S3 2014-2020

➤ Il sistema di monitoraggio

Nella S3 2014-2020 era previsto un sistema di monitoraggio conforme al SISPREG 2014-20, al fine di avere un database unitario per tutte le attività connesse alla implementazione dei programmi SIE.

La regione Abruzzo, infatti, aveva adottato già nel corso di periodo di programmazione 2007-13 il SISPREG, il quale aveva permesso di uniformare l'intera attività di monitoraggio in termini procedurali, finanziari e fisici.

In particolare, il sistema di monitoraggio ha fatto riferimento agli indicatori del programma, e precisamente:

- indicatori di contesto, che descrivono la situazione attuale;
- indicatori di risultato che esprimono una visione del futuro e rappresentano un target che si vuole conseguire;
- indicatori di realizzazione (output), che quantificano il quanto ottenibile dell'azione del programma.

Il sistema sperimentato nella programmazione 2014-2020 **nella scelta degli indicatori** si è rilevato un sistema molto complesso per la parte relativa ai Domini e alle traiettorie tecnologiche prioritarie, anche perché non particolarmente funzionale a comprendere l'impatto della strategia.

Anche per quanto riguarda il **funzionamento del sistema monitoraggio ci sono state delle difficoltà**; la mole di dati raccolti nel sistema non sono stati elaborati con continuità e dunque hanno solo parzialmente contribuito all'aggiornamento costante sulla S3 e migliorarne il funzionamento.

Quindi la raccomandazione per la programmazione 2021-2027 è quello di superare tali criticità nella logica di disporre di un sistema in grado di monitorare costantemente l'andamento della strategia e poter consentire di intervenire tempestivamente nel caso di risultati non in linea con gli obiettivi preposti.

➤ La valutazione

Per quanto riguarda la valutazione è stato realizzato nel secondo semestre del 2020 un approfondimento valutativo relativo ai bandi conclusi sull'Asse 1 del POR FESR 2014-2020 su ricerca ed innovazione del POR FESR 2014-2020, che quindi rappresentano il pilastro degli strumenti

attuativi della S3. In particolare il focus valutativo ha riguardato:

- l'Avviso "**Sostegno a Progetti di Ricerca Industriale e Sviluppo Sperimentale delle Imprese**" a valere sull' Azione 1.1.1: *Sostegno a progetti di ricerca delle imprese che prevedano l'impiego di ricercatori (dottori di ricerca e laureati magistrali con profili tecnico-scientifici) presso le imprese stesse*; e sull'Azione 1.1.4: *Sostegno alle attività collaborative di R&S per lo sviluppo di nuove tecnologie sostenibili, di nuovi prodotti e servizi* (**Bando Grandi Progetti**).
- e il secondo Avviso "**Sostegno a progetti di Innovazione delle Grandi Imprese e delle PMI nelle aree di specializzazione S3**" a valere sull'Azione 1.1.4. (**Bando de Minimis**)

Tale approfondimento tematico aveva come obiettivo principale quello di verificare il livello di raggiungimento degli obiettivi preposti dalla regione Abruzzo e quindi, in generale, quelli di incrementare la capacità progettuale, la qualità e la sostenibilità degli investimenti in Ricerca Industriale e Sviluppo Sperimentale delle imprese, al fine di potenziare la competitività e la capacità di attrazione del sistema produttivo e scientifico regionale.

Il percorso metodologico ha previsto due fasi di attività:

1. Un'iniziale analisi della documentazione rilevante e sistematizzazione dei dati ricavati dal sistema di monitoraggio della regione, così da poter analizzare le variabili chiave delle imprese finanziate (localizzazione, forma giuridica, aree di specializzazione dei progetti finanziati);
2. Un'indagine diretta sulle imprese, alle quali è stato somministrato un questionario con l'obiettivo di analizzare gli esiti degli investimenti. Questo ha fornito alla regione Abruzzo una base conoscitiva utile per individuare interventi volti a rafforzare e stimolare i processi innovativi.

L'approfondimento valutativo **ha messo confermato la validità delle scelte programmatiche** della Regione.

In particolare nel complesso, dall'analisi è emerso come i due bandi abbiano coinvolto principalmente piccole imprese, le più bisognose di rafforzare la propria capacità in R&S e d'innovare, distribuite in modo abbastanza equilibrato tra le varie province. Inoltre, l'ambito della S3 maggiormente rappresentato è quello ICT/ aerospaziale (32,3%) che ha preceduto l'Automotive (29,3%) e l'Agrifood (25,2%), ma i progetti hanno coperto tutti i domini della S3.

In generale, poi, l'impatto dell'investimento sulla crescita delle aziende è stato più che positivo per entrambi i bandi presi in considerazione: i dati, infatti, hanno evidenziato come la maggior parte delle imprese beneficiarie sia cresciuta sotto il profilo sia occupazionale che di fatturato a seguito dell'investimento. Inoltre, interessante è stato il dato relativo all'incremento nell'assunzione dei ricercatori: anche solo alcuni beneficiari hanno usufruito di questa opportunità, i soggetti che hanno attivato questa azione, valutano l'inserimento dei ricercatori come un elemento importante per portare avanti il progetto di innovazione; le imprese, infatti, intendono stabilizzare queste figure. Si tratta di un importante risultato, sia sotto il profilo dell'innovazione che della valorizzazione delle competenze dei giovani abruzzesi.

Gli interventi, si sono rivelati positivi per il rafforzamento dell'ecosistema dell'innovazione regionale, dimostrato non solo dalle collaborazioni nate tra imprese e organismi di ricerca, ma anche dall'elevato numero di imprese che intendono proseguire le collaborazioni avviate.

Inoltre, il fattore positivo menzionato più frequentemente dalle imprese è il rafforzamento delle reti di imprese e la collaborazione con le Università e i Centri di ricerca, che costituiscono alcuni degli aspetti cruciali per il sistema di innovazione.

Al contrario come criticità principale sono stati indicati gli oneri legati alla rendicontazione e i tempi lunghi per controlli, **fattori di cui bisognerà tenere conto negli avvisi della programmazione 2021-2027.**

5.2 Indicazioni per il sistema di monitoraggio e di valutazione per la S3 2021-2027

La Regione Abruzzo intende rafforzare la funzione di monitoraggio della S3 per il periodo di programmazione 2021-2027, consapevoli che tale sistema rappresenti una condizione essenziale per il successo della strategia.

Per superare le criticità incontrate nella programmazione 2014-2020, come messo in evidenza nella governance Dipartimento Sviluppo Economico sarà responsabile del monitoraggio della S3 e coordinerà i flussi Realizzare il monitoraggio dell'S3, coordinando i flussi d'informazione ed è previsto che i dati vengano elaborati e condivisi con gli organi della governance.

Per il monitoraggio della S3 2021-2027 lo strumento principale utilizzato dalla Regione sarà la Banca Dati Unitaria predisposta nell'ambito del Sistema Nazionale di Monitoraggio, valorizzando il lavoro svolto con tutte le Amministrazioni e con la Ragioneria Generale dello Stato nel 2017 e 2018 e confluito nella Nota IGRUE-ACT del 31 Ottobre 2018.

Tale sistema sarà integrato con uno specifico sistema di monitoraggio regionale con indicatori che meglio rispondono alle esigenze di monitoraggio sull'attuazione della S3 regionale.

In quest'ottica, dunque, il nuovo sistema di monitoraggio della S3 2021-2027, **oltre agli indicatori comuni di output e di risultato del FESR 2021-2027** si utilizzeranno ulteriori **indicatori di output e di risultato.**

Si riporta quindi di seguito la tabella con un set indicativo di **indicatori di output** che prevedono come fonte i dati di monitoraggio apposito della Strategia di Specializzazione Intelligente di **ciascuna operazione finanziata in attuazione della S3**. In particolare per **ciascun Dominio e Traiettorie tecnologica:**

<i>Indicatore</i>	<i>Valore</i>
<i>Imprese sostenute</i>	<i>Numero</i>
<i>Investimenti totali attivati</i>	<i>Euro</i>
<i>Risorse pubbliche concesse</i>	<i>Euro</i>
<i>Imprese che collaborano con organismi di ricerca</i>	<i>Numero</i>
<i>Numero di organismi di ricerca coinvolti</i>	<i>Numero</i>
<i>Start-up e Spin-off</i>	<i>Numero</i>
<i>Risorse pubbliche concesse alle Start up e Spin-off</i>	<i>Euro</i>
<i>Investimenti totali attivati dalle Start up e Spin-off finanziate</i>	<i>Euro</i>
<i>Numero di progetti riguardanti Infrastrutture di ricerca/ Poli di innovazione</i>	<i>Numero</i>
<i>Risorse pubbliche concesse riguardanti Infrastrutture di ricerca/</i>	<i>Euro</i>

<i>Indicatore</i>	<i>Valore</i>
<i>Poli di innovazione</i>	
<i>Numero di progetti che incidono sulle competenze della S3</i>	<i>Numero</i>
<i>Risorse pubbliche concesse progetti che incidono sulle competenze della S3</i>	<i>Euro</i>
<i>Investimenti totali attivati progetti che incidono sulle competenze della S3</i>	<i>Euro</i>
<i>Imprese esterne che si insediano in Abruzzo</i>	<i>Numero</i>
<i>Investimenti totali attivati dalle imprese insediate</i>	<i>Euro</i>
<i>Posti di lavoro creati presso i soggetti beneficiari del sostegno</i>	<i>Numero</i>

Si riporta quindi di seguito la tabella con un set indicativo di **indicatori di risultato**, di fonte Istat - **Banca dati indicatori territoriali per le politiche di sviluppo**.

Gli indicatori **potranno essere integrati anche a seguito del lavoro che l'ISTAT** sta realizzando per conto dell'Agenzia della Coesione **sugli indicatori e i dati delle Specializzazioni Intelligenti**.

Indicatore	Valore
Ricercatori occupati nelle imprese sul totale degli addetti (totale)	Numero
Imprese che hanno svolto attività di R&S in collaborazione con soggetti esterni	Numero
Incidenza della spesa totale per R&S sul PIL	Euro
Incidenza della spesa pubblica per R&S sul PIL	Euro
Incidenza della spesa per R&S del settore privato sul PIL	Euro
Quota degli addetti nei settori ad alta intensità di conoscenza nelle imprese dell'industria e dei servizi	Numero
Tasso di natalità delle imprese nei settori ad alta intensità di conoscenza	Percentuale
Tasso di sopravvivenza a tre anni delle imprese nei settori ad alta intensità di conoscenza	Percentuale
Imprese che hanno svolto attività di R&S utilizzando infrastrutture di ricerca e altri servizi alla R&S da soggetti pubblici o privati	Numero
Penetrazione della banda ultra-larga	Percentuale
Copertura con banda ultra larga ad almeno 30 Mbps	Percentuale
Copertura con banda ultra larga a 100 Mbps	Percentuale
Comuni con servizi pienamente interattivi	Numero
Utilizzo dell'e-government da parte delle imprese	Percentuale
Grado di utilizzo di Internet nelle famiglie negli ultimi 12 mesi	Percentuale

Per quanto riguarda la **Valutazione per il periodo 2021-2027** saranno realizzati:

Rapporti annuali di verifica dell'andamento della S3

Verrà redatto un **Rapporto annuale di verifica dell'andamento della S3** con la finalità di tracciare il quadro dell'avanzamento degli interventi previsti per l'attuazione della Strategia nel loro complesso (**avanzamento finanziario, fisico e procedurale**), attraverso la quale l'attività di valutazione mirerà a ricostruire il percorso attuativo, nell'ottica di una tempestiva individuazione di eventuali criticità.

Due Rapporti di valutazione di impatto, intermedio e finale, finalizzati a fornire elementi di giudizio sull'impatto delle politiche promosse rispetto alle priorità strategiche della S3.

L'obiettivo principale sarà infatti quello di verificare l'efficacia e l'impatto delle politiche adottate, stimandone quindi gli effetti e verificando che siano in linea con le priorità strategiche della S3.

In particolare, la valutazione risponderà a domande incentrate sugli interventi attuati, tra cui:

- In quale misura gli interventi contribuiscono al raggiungimento dell'obiettivo dell'occupazione di qualità, alla competitività economica ed al rafforzamento del sistema di innovazione?
- Quali sono gli interventi più importanti in vista del raggiungimento di tali obiettivi?
- Quali lezioni si possono trarre?
- Gli obiettivi iniziali sono stati raggiunti? Se sì, in quale misura?
- Quali sono state le maggiori criticità attuative e a cosa sono state dovute?
- Il contesto dell'innovazione nei Domini individuati dalla S3 si è rafforzato in termini di:
 - o collaborazioni e reti tra aziende e centri di ricerca?
 - o incremento della spesa di R&S?
 - o di crescita dei progetti finanziati di fondi europei e di rafforzamento della cooperazione interregionale?
- Vi è stata integrazione tra gli interventi negli investimenti materiali e quelle sul capitale umano?
- Gli obiettivi strategici della S3 sono stati raggiunti?

Domande di valutazione	Metodi, Strumenti di valutazione e fonti di dati
<i>In quale misura gli interventi contribuiscono al raggiungimento dell'obiettivo dell'occupazione di qualità, alla competitività economica ed al rafforzamento del sistema di innovazione?</i>	Analisi desk della documentazione (bandi, avvisi, progetti, ecc) per ricostruire il quadro degli interventi finanziati in Abruzzo
<i>Quali sono gli interventi più importanti in vista del raggiungimento di tali obiettivi?</i>	Analisi statistico-descrittiva (metodo quantitativo) verranno sistematizzati i dati rilevanti relativi ai progetti oggetto di approfondimento.
<i>Vi è stata integrazione tra gli interventi negli investimenti materiali e quelle sul capitale umano?</i>	Fonti dei dati: Dati di monitoraggio della S3; i progetti finanziati nell'ambito del policy mix della S3.

Domande di valutazione	Metodi, Strumenti di valutazione e fonti di dati
<p><i>Gli obiettivi strategici della S3 sono stati raggiunti?</i></p> <p><i>Gli obiettivi iniziali sono stati raggiunti? Se sì, in quale misura?</i></p> <p><i>Quali sono state le maggiori criticità attuate e a cosa sono state dovute?</i></p> <p><i>Il contesto dell'innovazione nei Domini individuati dalla S3 si è rafforzato in termini di:</i></p> <p><i>collaborazioni e reti tra aziende e centri di ricerca?</i></p> <p><i>incremento della spesa di R&S?</i></p> <p><i>di crescita dei progetti finanziati di fondi europei e di rafforzamento della cooperazione interregionale?</i></p> <p><i>Vi è stata integrazione tra gli interventi negli investimenti materiali e quelle sul capitale umano?</i></p> <p><i>Gli obiettivi strategici della S3 sono stati raggiunti?</i></p>	<p>Indagini sui beneficiari/destinatari (imprese, organismi di ricerca) (metodi quantitativi) per valutare quanto l'impatto degli interventi.</p> <p>Attraverso questionari verranno quindi raccolti dati in diversi ambiti, tra cui: gli effetti degli investimenti in ricerca e innovazione sull'occupazione e sulla competitività, sul raggiungimento degli obiettivi programmati, sugli ambiti di miglioramento degli strumenti; sulle reti: collaborazioni tra imprese e tra queste e organismi di ricerca, tipologia di collaborazioni ed efficacia.</p> <p>Fonti dei dati: fonti informative primarie.</p>

Le analisi di efficacia saranno inoltre condotte anche rispetto ai processi di *governance*. In particolare, l'obiettivo è quello di fornire al Responsabile del S3 e agli altri organi della governance, indicazioni volte ad aumentare l'efficacia del processo anche nell'ottica del mantenimento di un percorso di scoperta imprenditoriale sempre "vivo".

Alcune delle domande a cui la valutazione risponderà comprendono:

- Il sistema di governance della strategia è efficace e garantisce la partecipazione degli stakeholder?
- Ha assicurato un sistema decisionale trasparente ed efficace?
- Il sistema di monitoraggio funziona in modo adeguato?
- Il processo di scoperta imprenditoriale si è mantenuto vivo durante l'implementazione dell'S3?
- Le evidenze emerse dai tavoli per orientare le scelte della S3 sono state recepite?

Domande di valutazione	Metodi, Strumenti di valutazione e fonti di dati
<p><i>La governance della S3 ha garantito la partecipazione proattiva degli stakeholder?</i></p> <p><i>Il processo di scoperta imprenditoriale si è mantenuto vivo anche per</i></p>	<p>Analisi desk della documentazione es. Piano di coinvolgimento degli Stakeholder, verbali della riunioni, output prodotti, ecc per ricostruire il quadro del funzionamento della governance, quali modalità di coinvolgimento sono state maggiormente incisive, quali sono i risultati sono stati ottenuti e gli eventuali ambiti di miglioramento.</p> <p>Fonti dei dati: Dati di monitoraggio</p> <p>Interviste individuali ai soggetti della governance per approfondire le</p>

Domande di valutazione**Metodi, Strumenti di valutazione e fonti di dati**

riorientare le scelte della S3?

modalità di interazione tra i diversi soggetti, se il processo di "scoperta imprenditoriale" si è mantenuto sempre vivo, se sono stati forniti input per l'implementazione della Strategia e per far evolverla rispetto alle evoluzioni del contesto. **Network analysis** per valutare le partnership sviluppate e i collegamenti (e relative modalità di funzionamento, modelli organizzativi e gestionali) tra il sistema della ricerca e il sistema imprenditoriale.

Fonti dei dati: fonti informative primarie