

# 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*

---

## Presentazione Risultati

Riunione Gruppo di Coordinamento e di Pilotaggio del Piano delle Valutazioni

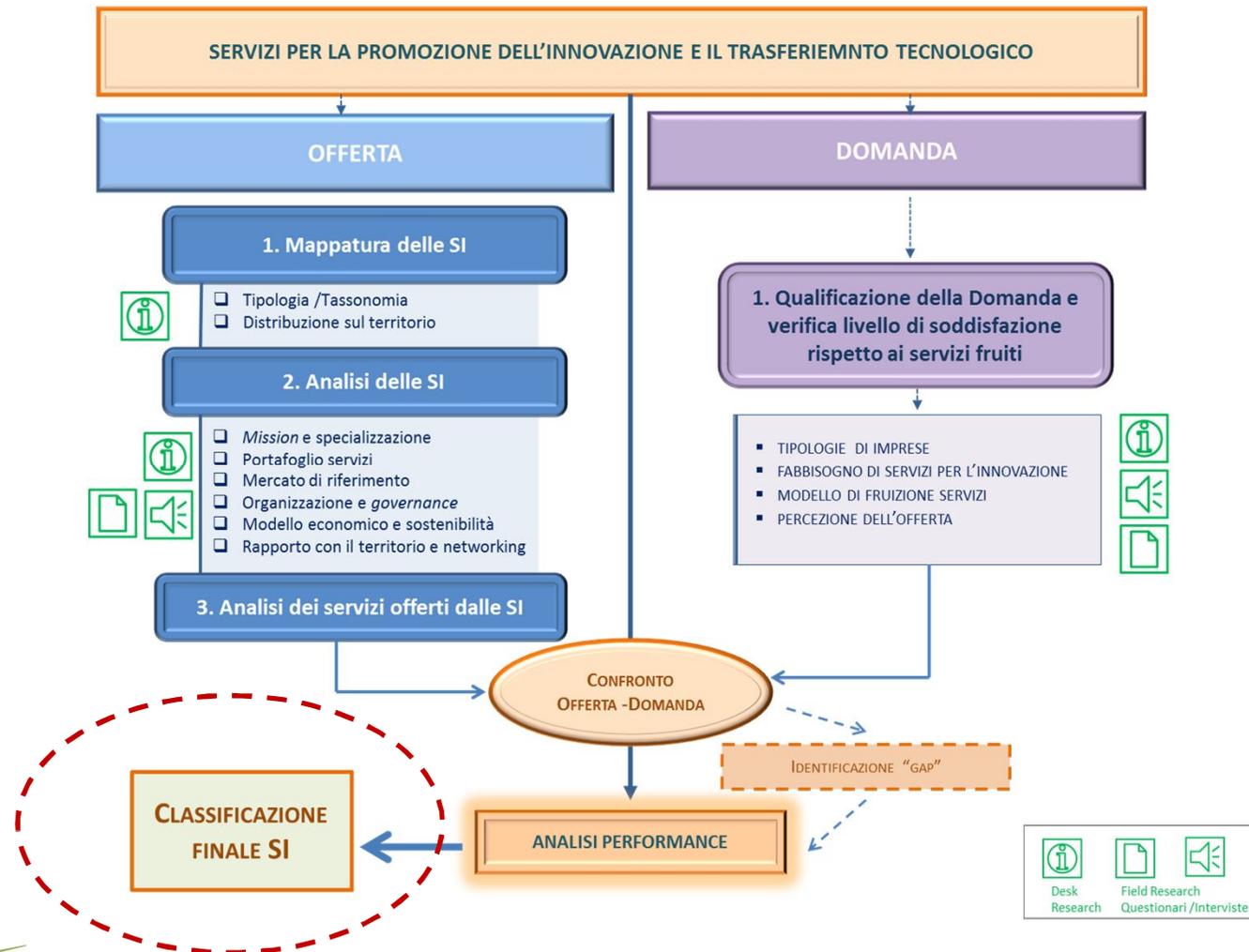
09/05/2013

---

## Indice Presentazione

- ➔ 1. Attività svolte nel periodo Aprile 2012-Marzo 2013
- ➔ 2. Analisi *Field*: principali risultati analisi dell'Offerta e della Domanda
- ➔ 3. Analisi della *Performance*: metodologia di valutazione e principali risultati
- ➔ 4. Considerazioni del Gruppo di Lavoro al termine dell'Esercizio di Valutazione

## Approccio metodologico del Servizio di Valutazione



## Attività svolte, tecniche e strumenti utilizzati, principali risultati ottenuti

Figura 1 - Fasi e Attività svolte nel periodo Aprile 2012-Marzo 2013

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

## **Analisi *Field*: principali risultati analisi dell'Offerta**

## Analisi Field

- ❖ Elaborazione, somministrazione e raccolta dei Questionari d'Indagine (Maggio-Novembre 2012)
- ❖ **54 questionari** compilati (Agosto-Novembre 2012) corrispondenti al **60%** delle Strutture contattate
- ❖ **Analisi questionari** ed elaborazione dati e informazioni (Settembre-Novembre 2012)
- ❖ Elaborazione **Rapporto Intermedio** (Novembre-Dicembre 2012)

Tabella 2 – Strutture che hanno compilato il questionario nelle quattro RC

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

Fonte: Elaborazione INNOVA

## Servizi Offerti

✚ **Limitata specializzazione dell'offerta** (il 55% delle SI offre più di 13 differenti tipologie di servizi)

✚ **Prevalenza di servizi di primo livello a basso valore aggiunto**

le prime tre categorie dei servizi più offerti sono in ordine decrescente:

- ✓ “Servizi Informativi ”
- ✓ “Servizi Qualificati per l’Innovazione di primo livello”
- ✓ “Servizi di Formazione per le imprese”

### COMMENTI

- Offerta sbilanciata su servizi di primo livello e a limitato valore aggiunto
- Prevalenza del ruolo di diffusione più che di vera e propria intermediazione per l’innovazione

## Modello organizzativo (1)

- ✚ **Prevale un assetto societario misto pubblico-privato con forme di aggregazione complesse**
- ✚ oltre il 54% delle SI del campione totale ha una compagine sociale a capitale misto pubblico-privato (con prevalenza della componente pubblica)
  - ✓ diverse Strutture sono al 100% pubbliche
  - ✓ il numero dei soci è variabile (casi con più di 50 soggetti di natura diversa, alcuni dei quali sono a loro volta delle aggregazioni)

### COMMENTI

- il numero di strutture del tutto private è modesto
- l'eterogeneità degli attori è un freno alla verticalizzazione degli obiettivi e dell'azione
  - ✓ attori che danno luogo ad attività convergenti e ad alto rischio di sovrapposizione
  - ✓ a livello regionale quadro piuttosto "affollato" da una molteplicità di Strutture, a volte sottodimensionate, e tra le quali non viene attuato un coordinamento efficace

## Modello organizzativo (2)

### + **Le strutture operative sono nella maggior parte dei casi stabili e organizzate**

- ✓ livello abbastanza alto di strutturazione
- ✓ risorse dedicate, con rapporti a medio-lungo termine, team di lavoro organizzati e stabili

#### COMMENTO

C'è il rischio che si creino strutture poco snelle, con costi fissi elevati e rigidità di azione

### + **Il personale delle SI possiede un mix di competenze tecniche, economiche e relazionali**

- ✓ prevale nello staff una componente tecnico-ingegneristica ad elevata qualificazione con prevalenza di profili senior; buona presenza di risorse con competenze economiche

#### COMMENTO

E' scarsa la componente di competenze in marketing e comunicazione

## Modello economico

- ✚ **Nel triennio 2009-2011 cresce il n° di SI con ricavi fino a 500K euro, ma prevale un modello economico incentrato sulla componente dei fondi pubblici di origine nazionale o regionale**
  - ✓ aumenta la % dei ricavi da servizi e quella da fondi regionali, mentre diminuisce l'apporto di fondi pubblici nazionali (dal 43% al 30%) ed è ancora sottorappresentato il livello dei ricavi da fondi europei
  
- ✚ **Nel triennio 2009-2011 si registra un decremento costante dei ricavi complessivo**
  - ✓ I ricavi delle SI del campione completo mostra un decremento dell'11,7% (da 29,899 mln a 26,339 mln); mentre la stessa elaborazione per le SI del campione ristretto mostra un decremento del 25,2% (da 17,385 mln a 13,006 mln)

### COMMENTO

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

- solo il 25% delle SI del campione completo dichiara di redigere report, oltre ai bilanci tradizionali, per illustrare agli stakeholder le attività e gli obiettivi raggiunti

# **Analisi *Field*: principali risultati analisi della Domanda**

### Classe dimensione del campione d'impres

- Il **77% del campione** delle **30** imprese che ha partecipato all'analisi *field* è composto da PMI: Calabria 34%; Sicilia 20%; Campania 23%; Puglia 23%.

### Interazione con le Strutture di Interfaccia analizzate

- Il **69%** delle imprese sceglie la Struttura di Interfaccia sulla base di **rapporti pre-esistenti** o **conoscenza diretta**. Nel **67%** dei casi si tratta di un rapporto di collaborazione a carattere **continuativo**.

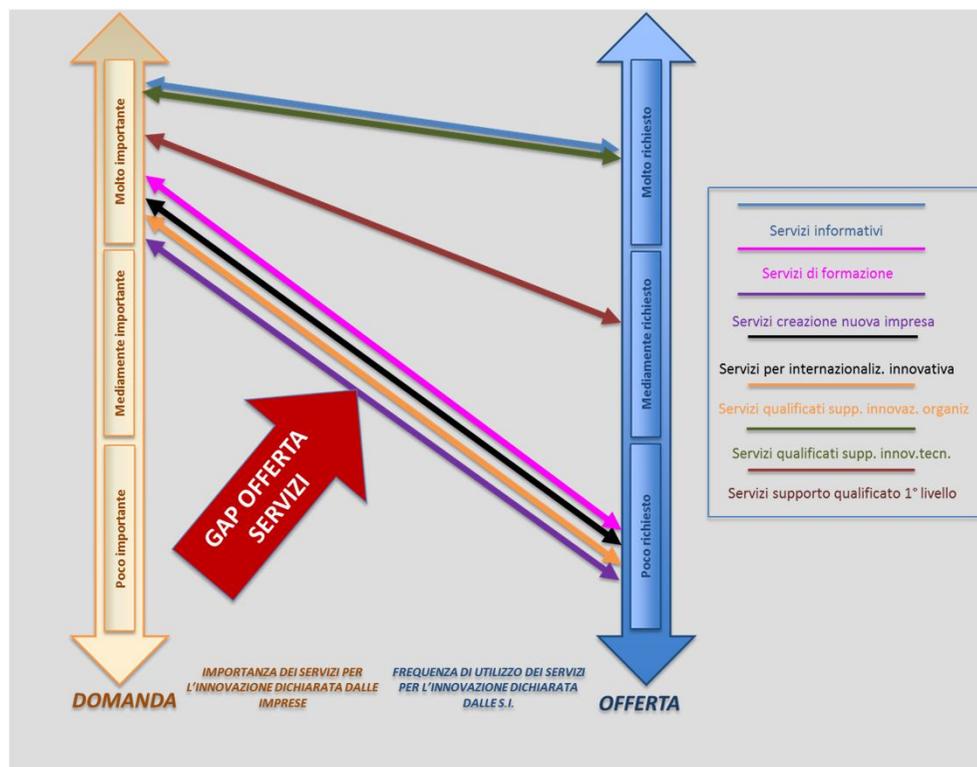
### Servizi fruiti dalle imprese

- 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"*

**Commento:** Ruolo delle Strutture più come **intermediari dell'informazione** che come **veri intermediari della conoscenza**

**GAP dell'OFFERTA di servizi: formazione, creazione nuova impresa, internazionalizzazione, innovazione organizzativa**

Figura 2 – Gap Offerta-Domanda di servizi



Fonte: Elaborazione INNOVA su dati questionari

**Commento:** Scarsa capacità delle Strutture di intercettare efficacemente la **domanda reale** delle imprese per servizi di innovazione e TT

## Definizione dei servizi erogati e livello di soddisfazione

- Il **70%** delle imprese del campione utilizza servizi definiti congiuntamente con le Strutture nel corso di **audit preliminari**.
- **Audit** = scambi, anche informali, nel corso di momenti di incontro e di condivisione all'interno dell'aggregazione.
- Il **90% delle imprese** del campione dichiara di essere «**molto soddisfatta**» o «**soddisfatta**» dei servizi fruiti. Le imprese apprezzano un contesto "protetto" che già conoscono e che è per loro di facile accesso.
- 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.
- Nel **61%** delle Strutture, **le imprese cui sono erogati i servizi sono solo imprese interne all'aggregazione**.

**Commento:** mercato prevalentemente **captive** rappresentato nella maggior parte dei casi da imprese associate alla Struttura e interne al bacino di riferimento primario di quest'ultima

### Punti di forza dell'Offerta ed efficacia nell'offerta dei servizi

- I punti di forza nell'offerta di servizi sono: il **personale qualificato** (83% delle imprese), le **competenze interdisciplinari** (57%), la **specializzazione** e la **focalizzazione** settoriale/tecnologica (47%).

### Benefici derivanti dalla fruizione dei servizi

- I **principali effetti** dei servizi riguardano:
  - l'interazione con centri di competenza sul territorio e lo sviluppo di sinergie (**65%** delle imprese)
  - l'acquisizione di competenze per il miglioramento di prodotti/servizi offerti dall'azienda (**52%** delle imprese)
  - l'acquisizione di competenze tecnologiche per il miglioramento dei processi interni all'azienda (27% delle imprese).

### Rapporto qualità/prezzo dei servizi ricevuti

- Solo l'**11%** delle imprese ritiene che il rapporto qualità/prezzo dei servizi ricevuti sia "**poco soddisfacente**".
- Per il **60%** delle imprese il livello di spesa annuo è fino a un massimo di **5K euro**.

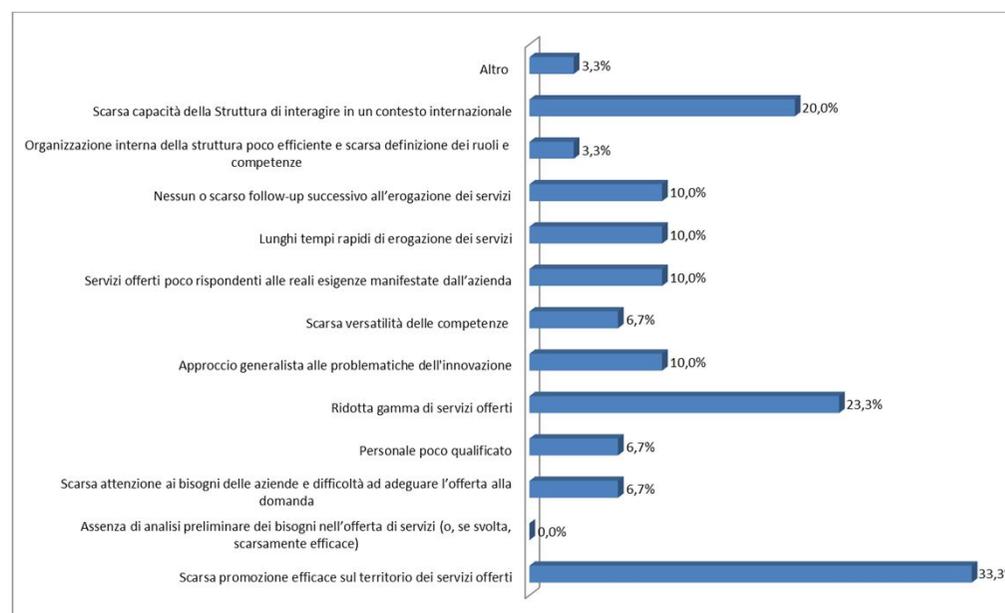
#### **Commenti:**

- Importanza per le imprese di un'interazione con centri di eccellenza scientifica e tecnologica.
- Le Strutture non deludono le aspettative delle aziende clienti, a fronte di un prezzo ritenuto ragionevole
- Il prezzo è spesso rappresentato da quote associative versate alla Struttura.

### Criticità e punti di debolezza dell'Offerta dichiarati dalle imprese

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

**Figura 3 – Punti di Debolezza dell'Offerta**



**Commento:** Gli aspetti richiamati dalle imprese: scarsa internazionalizzazione e debole capacità di promuovere efficacemente l'offerta di servizi.

### **3. Analisi della Performance: metodologia di valutazione e principali risultati**

## Analisi della performance e Griglia di Valutazione: il metodo adottato dal Gruppo di Lavoro

- L'attività e operatività delle Strutture è stata esaminata sulla base di **5 principali Aree di Performance**;
- le Aree di Performance sono state declinate in **15 parametri**;
- ciascun parametro ha ricevuto un punteggio sulla base di un **target** (livello da 1 a 3: inesistente-basso-medio-alto) e di un **peso** (1 o 2);
- il dato finale della misurazione di ciascun parametro è un **Indicatore di Performance del parametro**;
- la somma degli indicatori di parametro consente di ottenere **l'Indicatore di Performance Sintetico (IPS)** per ciascuna Struttura;
- l'IPS può assumere un valore da un minimo di 0 a un massimo di 44;
- le Strutture sono state **classificate in base all'IPS raggiunto**.

**Tabella 1 – Griglia per la misurazione della performance**  
***Performance Indicators Evaluation Scheme - PIES***

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
P5. Networking e internazionalizzazione	#13. N° brevetti presentati nel triennio 2010-2012
	#14. Partecipazione a reti nazionali e internazionali
	#15. N° di reti/network/cluster

Fonte: Elaborazione INNOVA

Tabella 2 – 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 STRUTTURE	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 scri	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	DHITECH – 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 Scari	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

Fonte: Elaborazione INNOVA su dati questionari e interviste

Tabella 3 – Classificazione delle Strutture d'Interfaccia in 3 macro-categorie

MACRO-CATEGORIA	DESCRIZIONE	STRUTTURE
<b>PERFORMERS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reti <b>consolidate</b></li> <li>➤ Buon livello di <b>risultati</b> e <b>obiettivi in diverse aree di performance</b></li> <li>➤ <b>Integratori di conoscenza</b> che valorizzano sul mercato i risultati dell'attività di ricerca congiunta</li> <li>➤ Capacità attrattiva di risorse finanziarie, promozione dell'innovazione e creazione di nuova impresa, sfruttamento commerciale dei risultati</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>17% delle Strutture</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distretto IMAST</li> <li>▪ Distretto DARE</li> <li>▪ Laboratorio TEXTRA</li> </ul>
<b>FOLLOWERS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reti <b>mediamente strutturate</b></li> <li>➤ <b>Catalizzatori di informazione</b> e aggregatori di <b>competenze</b></li> <li>➤ Aggregano soggetti, competenze e risorse nell'ottica di definire piani di ricerca e innovazione congiunta per far leva su schemi di finanza pubblica</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>39% delle Strutture</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CRdC ICT SUD</li> <li>▪ CRdC CERTA</li> <li>▪ Distretto R&amp;D Log</li> <li>▪ Distretto DHITECH</li> <li>▪ Polo Innovazione NET</li> <li>▪ Distretto Cultura &amp; Innovazione</li> <li>▪ Polo Innovazione Beni Culturali</li> </ul>
<b>EARLY-STAGE GROUPINGS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reti in <b>fase di avvio</b> o <b>reti</b> che, dopo un'esperienza limitata a causa di risorse finanziarie disponibili inadeguate, <b>stanno ora iniziando ad attuare i piani strategici</b> opportunamente rimodulati.</li> <li>➤ Raggruppamenti di soggetti che stanno mettendo a punto modalità e strumenti per l'attuazione di un <b>programma</b>, organizzando <b>attività</b> e <b>risorse</b> intorno a linee strategiche comuni.</li> <li>➤ <b>Raggruppamenti</b> che <b>stanno definendo un piano di sviluppo futuro</b> a valle di un'esperienza congiunta intorno a un'attività di ricerca.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>44% delle Strutture</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distretto DITNE</li> <li>▪ Distretto NAVTEC</li> <li>▪ Distretto Agrobiopesca</li> <li>▪ Distretto MEDIS</li> <li>▪ Laboratorio ELIOSLAB</li> <li>▪ Laboratorio TRIPODE</li> <li>▪ Distretto ETNA VALLEY</li> <li>▪ Laboratorio Imaging non invasivo</li> </ul>

**Tabella 4 – Performance complessiva delle 18 Strutture analizzate**

Parametro	Performance complessiva delle 18 Strutture analizzate
% 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 euro
% 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

**Soggetti aggregatori:** facilitano il processo di aggregazione sul territorio di soggetti pubblici e privati, appartenenti al mondo della ricerca e dell'industria, agendo da catalizzatori della conoscenza, secondo esigenze di innovazione esplicitate dai soggetti che compongono il raggruppamento.

La funzione delle Strutture si esplica su **tre linee principali di azione:**

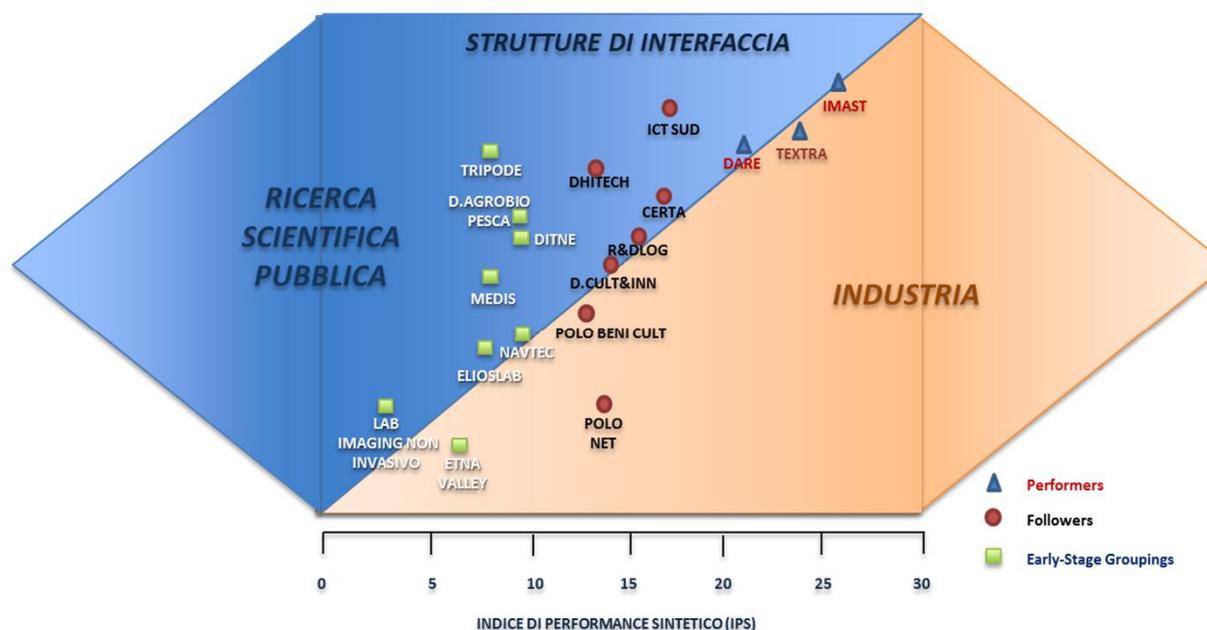
- ♦ una funzione di aggregazione (raggruppamento di soggetti intorno a un settore o a una filiera produttiva e/o tecnologica in un'ottica di *clusterizzazione* degli obiettivi di ricerca e innovazione);
- ♦ una funzione di diffusione (informazioni e conoscenze, principalmente agevolazioni finanziarie e informazioni su tecnologie e risultati della ricerca);
- ♦ una funzione di propulsione (processo di interazione locale a supporto di una progettazione collaborativa per l'innovazione e il trasferimento tecnologico, facendo leva sulla finanza pubblica).

**Commento:** Prevale un ruolo di **aggregazione** e **intermediazione dell'informazione** più che di integrazione, trasferimento e valorizzazione della conoscenza

## ► Bilanciamento tra ricerca pubblica e industria

- Le Strutture sono **aggregazioni** di università, enti pubblici di ricerca e imprese. Poco presenti le entità finanziarie (banche e fondi privati).
- Laddove è maggiore la presenza di università ed enti di ricerca pubblici, il **ruolo** di questi ultimi è **predominante**, operando da traino sulle imprese, soprattutto nelle aggregazioni dove prevalgono le PMI.
- Interesse delle **grandi imprese** a trarre benefici localizzativi e di partenariato, più che di vera integrazione strategica.

Figura 3 – Posizionamento Strutture rispetto all'indice IPS e alla prevalenza delle componenti nell'aggregazione



Fonte: Elaborazione INNOVA

► Prevalenza di una «logica di progetto»

- prevale una “**logica di progetto**” piuttosto che una “**logica di sistema**” (disegno strategico di più ampio respiro in una prospettiva temporale di medio-lungo termine che tenda a promuovere l’offerta di servizi ad alto valore aggiunto).

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

- Le 18 Strutture di Interfaccia hanno un **bacino di riferimento tipicamente regionale**, tranne 4 Strutture in cui si ha un’azione esplicata 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

- Il **72%** delle Strutture analizzate sono costituite in **forma giuridica consortile**.
- I soci privati 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.

- ▶ **Scarsa cultura della valutazione e assenza di sistemi formalizzati per la misurazione della performance**
  - Strutture ancora poco orientate ad una logica di risultato e ad un processo di apprendimento sui risultati, mediante 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 in modo strutturato 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.
  - Solo il **28%** delle 18 Strutture analizzate svolgono **audit** in modo strutturato e sistematico. Prevale una modalità di raccolta dei fabbisogni e delle esigenze di innovazione delle imprese con metodi diretti e feedback informali nell'ambito di incontri, rapporti diretti, momenti di collaborazione su attività condivise.

**Commento:** in assenza di un sistema di feedback strutturato da parte dei beneficiari dei servizi, **l'orientamento a ridefinire il portafoglio servizi** risulta **limitato**.

► Il servizio maggiormente erogato è il supporto all'identificazione di linee comuni di ricerca e di generazione di progetti di R&S

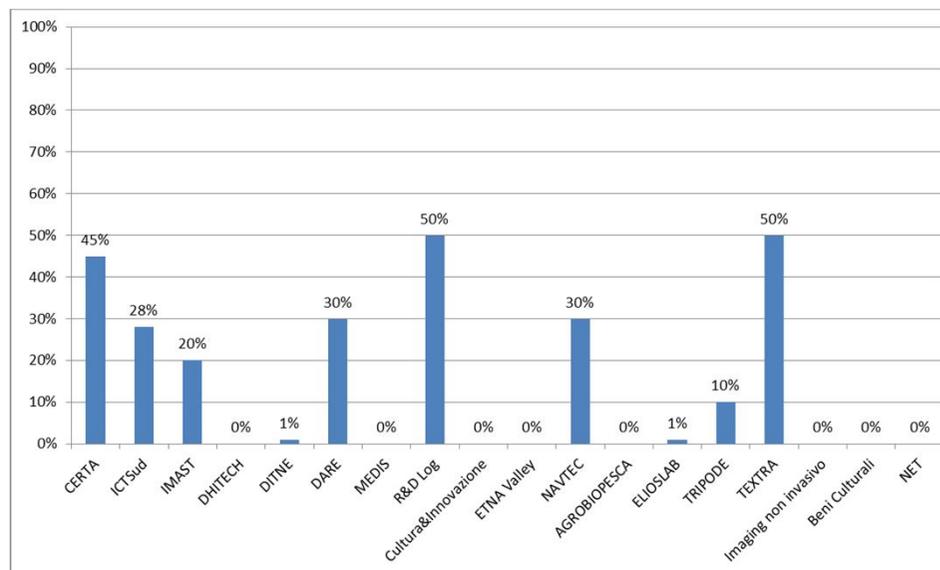
- Il servizio che **tutte** le Strutture offrono in modo continuativo è il **supporto alla generazione di progetti di R&S**.
- Tutte le Strutture hanno una **unità interna dedicata** alla generazione e promozione di progetti di R&S.
- Solo il **30% delle Strutture** opera su schemi di finanziamento in ambito **europeo**, in aggiunta ai bandi nazionali e regionali.

**Commento:** 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 e in tal senso non sono incentivate ad offrire servizi a maggiore valore aggiunto.

## ► Ricavi da servizi

- Il **56% delle Strutture** dichiara ricavi da servizi come componente del totale proventi annuali, a cui si aggiungono 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%**. In 2 casi la percentuale è minima e pari solo all'1%.

Figura 6 – Ricavi da servizi delle Strutture



**Commento:** Le Strutture sono ancora fortemente ancorate ad un modello economico basato sulla leva della finanza pubblica e su un approccio consortile, all'interno del quale il versamento di quote da parte dei soci che beneficiano dei servizi, non stimola l'apertura della Struttura verso il mercato esterno e l'erogazione di servizi secondo uno schema commerciale di mercato aperto (**modello "protetto"**).

### ► Copertura Costi Struttura (1)

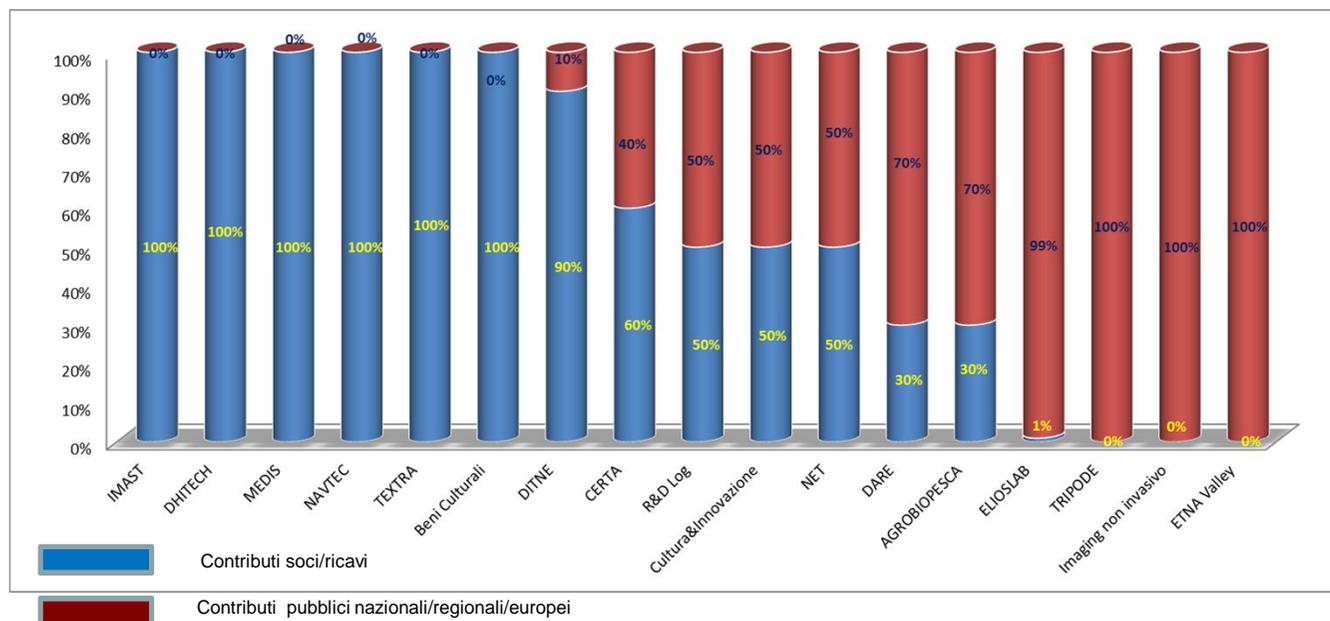
- I costi di Struttura sono in media entro una fascia che va dai **100 ai 300K euro all'anno**.
- La copertura dei costi della Struttura avviene nel **77,7%** delle Strutture **mediante ricavi e quote versate dai soci** così ripartiti:
  - **33,3% Strutture**, si tratta di ricavi da servizi
  - **44,4% Strutture**, si tratta di quote associative e/o contributi versati dai soci a fronte di progetti finanziati e riconosciuti a copertura delle attività della Struttura per gestione e coordinamento.
  - Negli altri casi, la copertura dei costi fissi avviene attraverso **quote di finanziamento** che la Struttura acquisisce su progetti finanziati con **risorse pubbliche** (in alcuni casi anche europee) per l'attività di gestione e coordinamento.

**Commento:** Le Strutture sono in grado di coprire i propri costi con proventi che derivano direttamente (ricavi) o «indirettamente» (quote/contributi associativi) da erogazione di servizi; tuttavia, la componente di ricavi diretti da servizi è minore rispetto alla componente che deriva dall'applicazione di una logica consortile all'interno dell'aggregazione.

► Copertura Costi Struttura (2)

- Nel **61% delle Strutture** i ricavi da servizi riescono ad assorbire **tra il 50 e il 100%** dei costi della Struttura. Il 33% delle Strutture copre il 100%, ma solo in un caso si tratta di ricavi diretti da servizi.

Figura 7 – Copertura costi della Struttura tramite ricavi da servizi



- ▶ Il 39% delle Strutture adotta un meccanismo strutturato per la promozione di nuova impresa
  - Il numero delle nuove imprese create nell'ultimo triennio dalle Strutture che supportano la nascita di start-up/spin-off va da 1 a 3, massimo 4 nuove attività imprenditoriali. In totale le Strutture hanno dichiarato complessivamente, nel triennio 2010-2012, la creazione di **15 nuove imprese**.
  
- ▶ 2 Strutture su 18 hanno registrato brevetti con titolarità propria
  - Solo 2 delle 18 Strutture dichiarano di aver registrato brevetti a titolarità della Struttura (i brevetti vengono generalmente presentati con titolarità in capo ai membri dell'aggregazione e dunque, nei casi di supporto della Struttura alla presentazione e registrazione, questa "contabilizzazione" viene di fatto dispersa). Nel triennio 2010-2012 in totale sono stati registrati **5 brevetti**.

**Commento:** Sul piano della brevettazione e dell'attività di promozione e creazione di nuova impresa i risultati sono ancora abbastanza modesti.

- ▶ 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

**Commenti:**

- 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 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.

### ► Ruolo della Regione nell'avvio e crescita 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.
- Nei casi di partecipazione diretta, la Regione generalmente o esce dalla compagine sociale dopo un certo periodo di tempo, oppure mantiene la quota con un ruolo strategico però piuttosto modesto.

#### **Commenti:**

- Il Ruolo della Regione, che emerge dalle dichiarazioni delle Strutture, è più propulsivo e di stimolo all'avvio dell'iniziativa, che di vero e proprio indirizzo strategico e di supporto nella crescita ed evoluzione della Struttura.
- Molte Strutture hanno auspicato un ruolo di maggiore coordinamento e di monitoraggio attento della Regione sulle varie iniziative promosse sul territorio regionale.

► Piani a medio lungo termine

- 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 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 **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.

## **4. Considerazioni del Gruppo di Lavoro al termine dell'Esercizio di Valutazione**

## Spunti sull'approccio metodologico per esercizi futuri di valutazione della performance

- ▶ **Meccanismo premiante** per stimolare la partecipazione delle Strutture al processo di auto-valutazione della performance.
- ▶ **Segmentazione** delle Strutture focalizzare meglio l'esercizio di valutazione.
- ▶ Il sistema di valutazione dovrebbe enfatizzare l'**analisi del modello economico** per spingere le Strutture ad evolvere verso una vocazione in un'ottica commerciale e *profit oriented*.
- ▶ **Carattere sperimentale** dell'esercizio: la griglia di valutazione può essere la base di uno strumento valutativo validato congiuntamente dalle Strutture.
- ▶ Alcune Strutture stanno mettendo a punto sistemi di valutazione 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

- ▶ Prevedere nei bandi l'adozione del un **sistema di valutazione interno** suggerendo un percorso valutativo e delle linee guida da definirsi a livello centrale.
- ▶ Mettere in **rete le Strutture di Interfaccia** per promuovere la **condivisione di competenze, modelli e risultati**, a beneficio soprattutto delle Strutture in fase di *early-stage*.
- ▶ **Cabina di regia** per consolidare strategie, attività, sfruttamento dei risultati tra le Strutture.
- ▶ **Stratificazione** a livello regionale di Strutture spesso disomogenee, scollegate tra loro e da **razionalizzare** (es. caso dei distretti e dei più recenti poli di innovazione).
- ▶ **Strumenti di policy** che tendono a **sovrapporsi** (distretti, cluster, piattaforme) senza far emergere le caratteristiche e le funzionalità specifiche di ciascun raggruppamento.

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

- ▶ Attivare dei meccanismi che spingano le Strutture ad azioni commerciali incisive con obiettivi di fatturato e **risultati tangibili** sul territorio (impatto su creazione di impresa innovativa, valorizzazione della ricerca, occupazione, attrazione di investimenti soprattutto privati).

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

- ▶ Il progetto di ricerca è uno **strumento poco idoneo** per sostenere la crescita della Struttura (es. animazione, coordinamento, divulgazione, sviluppo dei servizi).
- ▶ Favorire strumenti per accelerare i tempi di gestione delle fasi valutative e di avvio dei progetti finanziati e ridurre i **lunghi tempi di erogazione dei contributi**.