



COSTRUIAMO INSIEME IL FUTURO

Allegato 4

Sintesi dei rapporti di valutazione del POR:

la valutazione on-going ed il Technology Assessment

LA VALUTAZIONE ON-GOING

ANALISI E VALUTAZIONE DEL SISTEMA DI INDICATORI DI PROGRAMMA

Soggetto esecutore: RTI Ecoter Srl – Nomisma SpA – SIGN Srl

Data conclusione del rapporto: 22 novembre 2011

Sulla base di quanto previsto dal Piano di Valutazione del POR FESR, il valutatore indipendente incaricato ha effettuato l'Analisi e la Valutazione del sistema di indicatori di programma che, svoltasi di fatto a metà percorso, ha verificato l'adeguatezza del set di indicatori sia per quanto riguarda la loro validità rispetto alle finalità di monitoraggio e valutazione del programma, sia per ciò che concerne la congruità dei target previsti in fase di programmazione. L'analisi, è stata condotta inizialmente nel maggio 2011 ma è stata poi aggiornata e, sostanzialmente, ripetuta, in occasione dell'introduzione dei nuovi indicatori "core" nell'autunno 2011. Essa ha tenuto conto dell'avanzato stato di attuazione del programma e degli aggiustamenti intervenuti nel corso dell'attuazione anche a seguito dei mutati scenari socio-economici prodotti dalla crisi finanziaria.

L'analisi di ciascun indicatore è stata svolta in base ai criteri S.M.A.R.T. (dall'acronimo inglese che indica Specificità, Misurabilità, Raggiungibilità, Pertinenza e Aggiornabilità) e ha riguardato gli indicatori di realizzazione e risultato. A questo proposito, il valutatore ferma restando la validità della batteria di indicatori proposti in sede di approvazione del POR (rispondenti peraltro alle indicazioni dell'UVAL e delle altre autorità nazionali dell'epoca), ha proposto una serie articolata di modifiche.

Nel caso degli indicatori di realizzazione, le modifiche hanno teso soprattutto a bilanciare il set alla luce dell'introduzione dei nuovi indicatori *core*. Nel caso degli indicatori di risultato, invece, le modifiche hanno teso ad assicurare la piena significatività e rilevanza degli indicatori e ad assicurare che gli stessi fossero quanto più possibile rappresentativi dei risultati direttamente generati dalle operazioni realizzate attraverso il POR. A questo scopo è stata elaborata una dettagliata lista di proposte di modifica (soppressione, riformulazione, nuovi inserimenti) condivisa con l'AdG in fase di svolgimento dell'analisi.

Il valutatore ha inoltre suggerito la revisione della identificazione dei valori target e ove applicabile, dei valori baseline degli indicatori inclusi nella batteria definitiva, collaborando, alla quantificazione degli stessi.

La verifica di adeguatezza del sistema complessivo degli indicatori (sulla base dei criteri della copertura, equilibrio/bilanciamento, selettività e rilevanza) è risultata in un giudizio complessivo positivo, pur rilevando la mancata individuazione di un indicatore

di risultato per l'obiettivo operativo III.2, e suggerendo la possibilità di una riduzione del numero complessivo di indicatori (90 in origine) per favorire la selettività del sistema di indicatori, ovvero, la capacità di orientare immediatamente le scelte dei decision-makers regionali.

Rispetto agli indicatori di impatto, l'analisi svolta ha evidenziato la necessità di aggiornare la stima dei valori target al 2015 individuati in fase di stesura del POR con l'ausilio di un modello econometrico multisettoriale dell'economia regionale, ritenuti non più rispondenti alle mutate condizioni e prospettive effetto della crisi economico-finanziaria.

Tuttavia per la revisione della quantificazione di tali indicatori si è ritenuto opportuno attendere la pubblicazione da parte di ISTAT della nuova versione dei conti economici regionali, prevista per dicembre, che dovrebbe contenere l'aggiornamento al 2008 o al 2009 dei dati settoriali ora fermi al 2007, nonché l'aggiornamento al 2010 dei dati economici aggregati. Pertanto la revisione della quantificazione degli indicatori di impatto è stata rinviata all'inizio del 2012.

In merito agli indicatori core, le recenti modifiche apportate alla batteria inizialmente inserita nel RAE 2009 hanno reso l'insieme di tali indicatori conforme sia ai criteri utilizzati nell'analisi valutativa, che alle indicazioni provenienti dall'UVAL e dalla Commissione Europea.

L'Adg ha accolto le proposte del valutatore facendole proprie. Queste sono poi state sottoposte al CdS di dicembre 2011, che le ha approvate senza ulteriori modifiche.

Le principali tipologie di revisione hanno riguardato:

- revisione dei target obiettivo al 2015, alla luce dei risultati della prima fase di attuazione del Programma e in considerazione del mutato scenario prodotto dalla crisi economico-finanziaria
- migliore esplicitazione nelle definizioni degli indicatori
- sostituzione di indicatori a causa della scarsa misurabilità o reperibilità delle fonti di misurazione
- riferibilità degli indicatori ai risultati ottenuti attraverso le attività finanziate dal POR, piuttosto che all'intero contesto regionale e/o nazionale.

In conclusione, il valutatore ha giudicato che il sistema degli indicatori del POR FESR, integrato e modificato sulla base delle proposte formulate e condivise con l'AdG è

pienamente rispondente alle esigenze conoscitive e di *reporting* sull'attuazione del POR FESR della Regione Emilia Romagna.

ANALISI E VALUTAZIONE DEI CRITERI DI SELEZIONE DELLE OPERAZIONI

Soggetto esecutore: RTI Ecoter Srl – Nomisma SpA – SIGN Srl

Data conclusione del Rapporto: 20 novembre 2011

Obiettivo dell'approfondimento è stato analizzare i criteri di selezione in termini di coerenza con gli obiettivi del programma (valutazione "ex ante") ed in termini di rispondenza dei progetti selezionati mediante tali criteri agli obiettivi del programma (valutazione "ex post").

Il percorso valutativo è stato articolato nei seguenti *step* logici ed operativi:

- a. verifica di pertinenza e significatività dei criteri di selezione indicati all'interno del Programma Operativo Regionale (POR), distinti per ammissibilità, selezione, premialità e priorità, rispetto agli obiettivi delle diverse attività e linee di intervento;
- b. verifica della coerenza dei criteri di selezione utilizzati nei bandi con quelli previsti dal POR;
- c. verifica della efficacia ex-post dei criteri utilizzati nei bandi rispetto all'obiettivo di selezionare progetti in grado di perseguire in maniera incisiva gli obiettivi operativi dell'Attività o linea d'intervento, quindi, in via definitiva, del Programma.

La prima attività, "*verifica di pertinenza e significatività*", ha considerato come unità di indagine la singola linea di intervento o Attività ed ha svolto le seguenti analisi sui criteri di selezione delle operazioni, distinti in criteri di ammissibilità, valutazione e priorità:

- classificazione dei criteri in base agli elementi che si vogliono rilevare e valutare ai fini della selezione;
- attribuzione di un punteggio di pertinenza ai diversi criteri, per formare una scala ordinale rispetto alla significatività dei criteri stessi;
- valutazione complessiva della pertinenza, rilevanza e significatività dei criteri per ciascuna attività.

Nel complesso, l'analisi di pertinenza dei criteri di selezione ha rivelato un'ottima capacità della Regione nell'individuare criteri riconducibili in maniera diretta e puntuale agli obiettivi di riferimento delle linee di Attività del Programma.

L'elevato livello di pertinenza dei criteri si riscontra sia in relazione ai requisiti di ammissibilità, sia in relazione ai criteri di valutazione, mentre più bassa – ma pur sempre soddisfacente – appare la pertinenza dei criteri di priorità.

L'analisi della classificazione dei criteri è altrettanto positiva:

- Il largo ricorso a criteri attinenti all'efficacia, alla sostenibilità, all'innovatività e all'impatto delle operazioni, segnala l'elevata "tensione" verso il conseguimento di risultati durevoli nel tempo, in grado di produrre rotture positive rispetto al contesto e ricadute ampie sui territori e i destinatari finali target.
- La prevalenza di criteri di priorità incentrati sulle pari opportunità di genere (partecipazione femminile e giovanile), alla facilitazione della fruibilità dei servizi alle persone e allo sviluppo sostenibile (spesso adozione di sistemi di certificazione/gestione ambientale) garantisce un'efficace presa in carico del perseguimento degli obiettivi trasversali comunitari.
- Più che soddisfacente la ricerca costante di coerenza con gli indirizzi e i programmi regionali tematici o di settore (piano energetico, piano telematico, e il piano delle attività produttive) che promuove linee di intervento pienamente conformi alle strategie di politica di sviluppo regionale di più ampio respiro.

Un rafforzamento ulteriore della pertinenza dei criteri si sarebbe potuto realizzare solo in casi specifici e con riferimento ad aspetti molto puntuali, riconducibili in prevalenza:

- alla possibilità di introdurre criteri di priorità aggiuntivi rispetto a quelli identificati;
- alla necessità di rendere maggiormente integrata l'attuazione delle diverse linee di attività del POR;
- di promuovere una maggiore complementarietà delle stesse con linee di intervento previste nell'ambito del POR FSE o del PSR.

In questo ambito, pertanto, sarebbe stato possibile definire – almeno in alcuni casi – criteri in grado di promuovere le sinergie tra i diversi Programmi, in particolare con l'FSE.

Attraverso la seconda attività ("verifica di coerenza") per ciascuna Attività o linea di intervento per le quali si sia dato luogo a processo di selezione delle operazioni mediante procedure di evidenza pubblica, si sono confrontati i criteri di selezione individuati nei bandi di gara o avvisi pubblici (i "criteri di attuazione"), e quelli previsti nel documento approvato entro i sei mesi dall'approvazione del POR (i "criteri programmatici") sulla base dei seguenti elementi:

- la corrispondenza tra i criteri attuativi e quelli programmatici (massima coerenza);

- in caso di difformità nella formulazione o articolazione dei criteri attuativi, il grado di coerenza di questi con i criteri programmatici e, quindi, con gli obiettivi delle attività;
- la coerenza delle griglie di valutazione proposte nei bandi/avvisi pubblici con gli obiettivi di ciascuna attività;

L'analisi ha rilevato che esiste una elevata coerenza tra i criteri di selezione indicati nei bandi e quelli previsti in sede di programmazione. Questa è caratterizzata da una buona frequenza di corrispondenza tra i due gruppi di criteri.

Sebbene siano frequenti i casi di mancata corrispondenza tra criteri programmatici e criteri attuativi inerenti gli Obiettivi di riferimento, nella maggior parte dei casi le differenze rilevate rappresentano delle specificazioni e declinazioni utili a migliorare la chiarezza dei criteri e la loro incisività in fase di selezione.

Meno positivo è invece il giudizio complessivo sulla ripartizione dei punteggi assegnati di volta in volta ai singoli criteri di valutazione o di priorità, che costituisce, quindi, oggetto di possibile miglioramento. In un numero non trascurabile di casi la distribuzione dei punteggi non rispecchia appieno l'importanza relativa dei diversi criteri ai fini della selezione di progetti di successo rispetto agli obiettivi delle attività.

Infine, solo raramente l'attribuzione dei punteggi ai criteri di priorità è tale da consentire agli stessi di incidere significativamente sul processo di selezione, in quanto prevalgono i casi di attribuzione di punteggi molto bassi.

Una volta verificata la validità ex-ante dei criteri di selezione, in termini di pertinenza e coerenza, si è valutato se quei criteri sono risultati efficaci nel selezionare operazioni incisive ai fini del perseguimento degli obiettivi del POR. Ciò ha comportato l'analisi dei risultati dell'applicazione delle griglie di valutazione dei bandi di un campione di tre procedure, per valutare i determinanti del successo dei progetti selezionati e ammessi a finanziamento, e i determinanti dell'insuccesso dei progetti esclusi dal finanziamento. Le procedure di selezione oggetto dell'analisi:

- Asse 1. Ricerca industriale e trasferimento tecnologico: Sostegno allo start up di nuove imprese innovative (Attività I 2.1);
- Asse 3. Qualificazione energetico-ambientale e sviluppo sostenibile: Sostegno a progetti innovativi nel campo delle tecnologie energetico-ambientali volti al risparmio energetico e all'utilizzo di fonti rinnovabili (Attività III 1.2);
- Asse 4. Valorizzazione e qualificazione del patrimonio culturale ed ambientale: Sostegno alla qualificazione delle attività di servizi a supporto della fruibilità del patrimonio ambientale e culturale (Attività IV 2.1).

In generale, le esperienze applicative prese in esame dall'analisi, sebbene non possano essere considerate rappresentative rispetto al Programma nel suo complesso, hanno reso palese come ai fini di una selezione efficace la definizione dei punteggi da assegnare ai criteri costituisca un elemento altrettanto importante della scelta e della formulazione dei criteri stessi, potendo incidere significativamente sull'esito finale dei processi valutativi.

In questo senso la valutazione ha evidenziato la possibilità di realizzare un miglioramento ulteriore della già buona performance dei criteri adottati, agendo su un'articolazione più diversificata dei punteggi e sul potenziamento del ruolo assegnato ai criteri di priorità, al fine di rendere veramente determinanti ai fini dell'ammissione o meno al finanziamento pubblico.

LO SVILUPPO INNOVATIVO DELLE IMPRESE - PRIMO RAPPORTO: INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA E ICT

Soggetto esecutore: RTI Ecoter Srl – Nomisma SpA – SIGN Srl

Data conclusione del Rapporto: Dicembre 2012

Il Rapporto in oggetto descrive gli esiti delle analisi condotte in relazione al bando a valere sulle attività II.1.1 e II.1.2 “Sostegno a progetti di introduzione di ICT nelle PMI e sostegno a progetti per la creazione di reti di imprese, per l'innovazione tecnologica e organizzativa nelle PMI”, scaduto nel 2008, che ha finanziato 413 progetti e 572 imprese beneficiarie, per un totale di contributo concesso pari a oltre 22 milioni di euro. Le domande valutative affrontate sono state le seguenti:

1. *Qual è l'efficacia dell'intervento del POR realizzato attraverso il bando “Sostegno a progetti di introduzione di ICT nelle PMI e sostegno a progetti per la creazione di reti di imprese, per l'innovazione tecnologica e organizzativa nelle PMI” nel rafforzare la competitività delle imprese e i processi di innovazione?*
2. *Le dinamiche delle imprese incentivate si discostano da quelle non incentivate?*
3. *Rispetto ai settori, ai territori la distribuzione dei progetti finanziati ha dato luogo a fenomeni di concentrazione?*
4. *Rispetto alle attività previste dall'obiettivo operativo (introduzione di ICT nelle piccole e medie imprese e supporto a progetti e servizi per la creazione di reti di imprese per l'innovazione tecnologica e organizzativa) si sono registrati fenomeni di concentrazione? Nel caso, su quali interventi?*
5. *Quali indicazioni utili alla programmazione di interventi simili in futuro?*

L'analisi è stata condotta attraverso un percorso metodologico caratterizzato da tre distinte attività:

- a. *Analisi della documentazione e sistematizzazione delle informazioni relative ai progetti oggetto di approfondimento, attraverso i dati del sistema di monitoraggio della Regione Emilia Romagna;*
- b. *Indagine diretta alle imprese attraverso la realizzazione di interviste con la metodologia CATI a due gruppi significativi di imprese: il primo che ha realizzato l'investimento attraverso il finanziamento del POR (gruppo A), e il secondo che non ha ottenuto il finanziamento o non ha partecipato. Tale gruppo è stato suddiviso in due sotto-campioni: le imprese che hanno fatto domanda per il finanziamento del POR senza ottenerlo (gruppo B) e quelle che non hanno presentato domanda (gruppo C).*

Sono state intervistate 133 imprese del gruppo A), 37 imprese che hanno fatto domanda per il finanziamento del POR senza ottenerlo (gruppo B), e 119 imprese che non hanno presentato domanda (gruppo C).

c. Elaborazioni dei risultati delle interviste confrontando i diversi gruppi di impresa, su vari aspetti tra cui le tipologie di innovazioni realizzate, l'utilizzo di *Temporary Manager*, la creazione di reti di impresa, i fattori di stimolo ai processi di innovazione, le modalità di realizzazione delle innovazioni, gli ostacoli incontrati nella realizzazione delle innovazioni, le performance registrate in questi anni e le strategie future.

d. Analisi controfattuale sulla variabile del fatturato che permette di valutare l'efficacia delle politiche pubbliche, al fine di determinare l'impatto dell'intervento del POR nella crescita delle imprese.

L'intero percorso metodologico ha permesso di raccogliere elementi di conoscenza sul livello di innovazione delle imprese analizzate e di delineare le prime considerazioni in merito all'efficacia degli interventi realizzati dalla Regione.

Le analisi sviluppate hanno evidenziato alcuni primi risultati che sembrano confermare la validità delle scelte programmate in ambito POR FESR per promuovere la diffusione di innovazioni nel sistema produttivo regionale e conseguire effetti positivi sul sistema. Nel considerare tali primi risultati vanno però tenuti presenti alcuni elementi che potrebbero aver limitato l'effetto positivo determinato dalle azioni realizzate con le risorse del POR FESR.

Tra queste certamente hanno assunto un ruolo significativo:

- il periodo di crisi che si è registrato nelle economie occidentali ed in particolare in Italia e nelle sue regioni, che ha influito negativamente sulla propensione ad investire da parte degli imprenditori emiliani. In un arco temporale nel quale la domanda interna è fortemente diminuita (sia per i consumi sia per gli investimenti e per la domanda di beni intermedi) soltanto una quota modesta di imprenditori ha dimostrato un interesse a intervenire nella propria azienda con iniziative finalizzate a realizzare processi innovativi.

- il breve tempo intercorso tra la realizzazione delle iniziative (2009) e la rilevazione dei risultati conseguiti (i dati raccolti si riferiscono al 2011). Tale fattore potrebbe aver evidenziato effetti minori di quelli che potranno essere conseguiti in un medio periodo entro il quale le imprese entreranno a regime; potranno esplicitarsi quindi con maggiore ampiezza gli effetti positivi auspicati sulle principali variabili economiche sulle quali sono stati quantificati i *target* da conseguire.

L'approfondimento di analisi realizzato con riferimento al bando ha offerto comunque alcuni spunti di riflessione

Il primo dato è che le imprese finanziate dal bando mostrano una maggiore dinamicità del processo innovativo rispetto alle imprese non finanziate, anche se certamente non di dimensioni molto elevate.

Ciò porterebbe dunque a ritenere che l'intervento abbia inciso positivamente sull'attività innovativa delle imprese.

Anche per quanto riguarda la strategia innovativa delle imprese finanziate, l'analisi suggerisce risultati interessanti, indicando *la rispondenza dello strumento nel raggiungere l'obiettivo dell'Asse 2 del POR di sostenere l'innovazione organizzativa delle piccole imprese.*

Inoltre il decisore pubblico regionale si era posto come finalità dell'intervento quella di promuovere l'innovazione e lo sviluppo organizzativo da realizzarsi attraverso un processo di trasmissione di conoscenze all'impresa, da realizzare anche con prestazioni di contratti di *Temporary Manager*, figura professionale la cui acquisizione era obbligatoria per i progetti che si candidavano per il finanziamento. Dall'indagine è emerso che *lo strumento è stato efficace perché ha indotto attività addizionali, cioè non ha finanziato attività che le imprese avrebbero realizzato comunque.*

Relativamente alla realizzazione dell'innovazione mediante la creazione di reti di imprese e il trasferimento tecnologico attraverso centri per l'innovazione / laboratori di ricerca e trasferimento tecnologico e Università si può evidenziare che *evidentemente la presenza nei criteri di valutazione dei progetti delle collaborazioni con Università e centri per l'innovazione e con laboratori regionali di ricerca e trasferimento tecnologico ha stimolato almeno in alcune imprese l'attivazione di tali rapporti di collaborazione.*

Rispetto all'introduzione di ICT nelle PMI, l'analisi ha evidenziato che *il bando non poneva particolari vincoli di ammissibilità sugli investimenti di ICT, ma era un investimento opzionale per le imprese. Ne consegue che su questo aspetto, il meccanismo utilizzato non risulta completamente coerente con gli obiettivi posti dal policy maker.*

Naturalmente va tenuto presente che il bando è stato lanciato nel 2008, all'inizio della crisi economica, e quindi la scelta di non porre troppe condizioni vincolanti nel bando era perfettamente comprensibile dal punto di vista del *policy maker* per assicurare un'adeguata partecipazione e andare incontro alle esigenze delle imprese.

Per quanto riguarda l'entità dei finanziamenti l'analisi offre indicazioni sulla realizzazione degli investimenti anche con un incentivo più basso. Infatti quando è stato sottoposto alle imprese il quesito sulla disponibilità a realizzare investimenti nei

prossimi anni con un'entità di contributi pubblici inferiore, la risposta è stata positiva in oltre il 90% dei casi di imprese che intendono investire nei prossimi anni.

Alla luce della analisi svolte e delle conclusioni raggiunte, sono emerse le seguenti raccomandazioni.

I documenti di orientamento strategico delle politiche strutturali e di coesione dell'UE per il periodo 2014-2020 indicano di rafforzare le strategie di ricerca e innovazione per la specializzazione intelligente, per consentire un utilizzo più efficiente dei Fondi Strutturali e un incremento delle sinergie tra le differenti politiche dell'UE, nazionali e regionali, nonché tra investimenti pubblici e privati. La specializzazione intelligente è essenziale per investimenti nella ricerca e nell'innovazione che siano realmente efficaci e il supporto di questi investimenti sarà una condizione preliminare per l'accesso al Fondo europeo di sviluppo regionale.

La Regione Emilia Romagna ha sempre dedicato la massima priorità al tema dell'innovazione, ed è pertanto auspicabile che prosegua sulla strada già intrapresa, ed in particolare finanziando attività:

- addizionali, cioè che l'impresa non farebbe in assenza di incentivi;
- che portino esternalità positive, incrementando l'innovazione del sistema.

Può essere intensificata l'attività innovativa delle imprese e la diffusione della capacità innovativa nel sistema, rafforzando il sistema delle relazioni con i centri di offerta. L'analisi ha infatti evidenziato per una gran parte di imprese l'individualità delle imprese e la debolezza del loro sistema di relazioni esterne nella realizzazione delle innovazioni, con una scarsa rilevanza attribuita all'Università, agli istituti di ricerca e ai centri di trasferimento tecnologico. Questi rapporti possono essere stimolati da incentivi che pongano questa come condizione vincolante, rafforzando in questo modo anche le relazioni tra imprese e la rete regionale dell'alta tecnologia.

Inoltre se si vuole proseguire nel rafforzare il livello di managerialità in azienda e inserire nuove figure professionali, i risultati emersi nell'analisi suggeriscono di porre elementi più vincolanti sul *Temporary Manager* rispetto a quelli presenti nel bando, in modo da assicurare un aumento del grado di managerialità aziendale. I risultati conseguiti dall'introduzione di questa figura nell'organizzazione dell'azienda potrebbero essere illustrati in *meeting* organizzato con gli *stakeholder*, in modo da poter creare dei *benchmarking* e diffondere sul territorio le *best practice*.

Anche riguardo all'ICT, che può rappresentare una carta vincente per la competitività delle imprese, nella nuova programmazione si potrebbe indirizzare maggiormente sull'introduzione di strumenti e applicazioni nelle forme più avanzate.

In conclusione va ricordato che il presente rapporto è il primo *step* del processo di valutazione sul tema dell'innovazione; saremo quindi in grado di completare il quadro delle raccomandazione sullo sviluppo innovativo delle imprese quando sarà ultimata l'analisi valutativa sull'insieme degli interventi delle attività dell'Asse e sulla capacità delle attività complessive dell'asse di raggiungere gli obiettivi predefiniti.

Energia e sostenibilità ambientale – Primo Rapporto: progetti innovativi nel campo delle tecnologie energetico-ambientali volti al risparmio energetico e all'utilizzo di fonti rinnovabili

Soggetto esecutore: RTI Ecoter Srl – Nomisma SpA – SIGN Srl

Data conclusione del Rapporto: Dicembre 2013

Il Rapporto costituisce il primo output connesso all'approfondimento tematico sulla valutazione "Energia e sostenibilità ambientale" previsto nell'ambito del "Servizio di Valutazione "on going" ("in itinere") del Programma Operativo Regionale FESR 2007-2013.

In particolare l'attività valutativa ha riguardato le seguenti linee di attività:

1. bando a valere sull'Asse3 - Attività III 1.2 Sostegno ai progetti innovativi nel campo delle tecnologie energetico -ambientali volti al risparmio energetico e all'utilizzo di fonti rinnovabili, scaduto il 31 Ottobre del 2008
2. programmi d'investimento conclusi e valutabili relativi alle Aree Produttive Ecologicamente Attrezzate (APEA) individuate con la Delibera della Giunta Regionale 142/2010 nell'ambito dell'Attività III.1.1 "Innalzamento della dotazione energetico ambientale delle aree produttive"

Per quanto concerne i progetti delle imprese ammessi a finanziamento nell'ambito del bando "Sostegno dei progetti innovativi nel campo delle tecnologie energetico – ambientali, volti al risparmio energetico e all'utilizzo di fonti rinnovabili, le domande valutative affrontate sono state le seguenti:

- in che misura si è incrementata la produzione di energia da FER?
- quale fonte ha mostrato potenzialità maggiori?
- in che misura si sono ridotti i consumi finali lordi di energia?
- quali progetti hanno inciso maggiormente nella riduzione del consumo di energia?
- in che misura si sono ridotte le emissioni e quale tipologia di progetti ha contribuito maggiormente a questo obiettivo?

Relativamente agli interventi conclusi delle APEA (attività III 1.1), le domande hanno riguardato:

- in che misura si è incrementata la produzione di energia da FER?

- in che misura si sono ridotti i consumi finali lordi di energia?
- in che modo gli interventi realizzati potranno generare un impatto sulla competitività delle imprese localizzate nell'area?

L'analisi è stata condotta attraverso un percorso metodologico caratterizzato da distinte attività.

In particolare per quanto riguarda il bando, l'analisi si è basata sui dati disponibili attraverso il sistema di monitoraggio nonché sulle diagnosi valutative formulate ex post. In particolare è stata realizzata un'analisi dettagliata a livello di singolo progetto ammesso a finanziamento sulle caratteristiche delle imprese beneficiarie dell'aiuto (tipologia di imprese, dimensione, settori di attività, localizzazione, etc.); per le imprese non ammesse a finanziamento la disponibilità più limitata delle informazioni non ha consentito un'analisi di dettaglio.

È stata inoltre effettuata una più finalizzata analisi sull'efficacia dell'azione realizzata in termini dei risultati attesi (produzione di energia da FER, riduzione dei consumi di energia, riduzione delle emissioni di CO₂) con riferimento ai progetti finanziati e realizzati per tipologia progettuale.

Relativamente agli interventi conclusi delle APEA, l'approccio metodologico ha previsto due *step*:

- un'analisi *desk* della documentazione rilevante: convenzioni firmate e dati di gestione di tutti gli interventi APEA previsti, al fine di selezionare quelli realizzati e conclusi.
- interviste con il Soggetto Responsabile della gestione delle APEA e il soggetto attuatore di 5 interventi conclusi nelle aree di: Ostellato, Codigoro, Argenta, Bagnacavallo e Bassette.

Le analisi svolte hanno evidenziato alcuni primi risultati sugli strumenti adottati per promuovere la competitività energetica e ambientale delle aree produttive e delle imprese dell'Emilia Romagna; azioni e strumenti che non hanno prodotto ancora completamente gli effetti auspicati.

Nel considerare tali primi risultati vanno però tenuti presenti alcuni elementi che potrebbero aver limitato l'effetto positivo determinato dalle azioni realizzate con le risorse del POR FESR ed in particolare per l'attuazione degli interventi dell'attività III.1.1. "Innalzare la dotazione energetico - ambientale delle aree produttive", a causa vari elementi, tra cui:

- una domanda di insediamento da parte delle imprese minore delle aspettative, probabilmente derivante dagli effetti negativi della crisi complessiva; molti interventi

erano infatti stati programmati su aree nuove o su estensioni di aree produttive esistenti con il cofinanziamento da parte di investitori privati che avrebbero remunerato attraverso la vendita delle aree gli investimenti energetici realizzati;

- limiti alla spesa dei Comuni beneficiari a causa del Patto di Stabilità Interno;
- e infine gli effetti dei cambiamenti intervenuti nel quadro normativo nazionale relativamente alla riduzione delle tariffe riconosciute alla produzione di energia rinnovabile e alla limitazione dell'accesso agli incentivi che hanno causato incertezza nel sistema di regole e modificato gli indicatori di sostenibilità finanziaria dei progetti.

Nonostante questi fattori, che hanno certamente influenzato l'attuazione dell'attività dell'Asse, gli interventi analizzati offrono alcuni spunti di riflessione.

In primo luogo gli interventi realizzati sono certamente rispondenti e finalizzati all'obiettivo specifico di "promuovere la competitività energetica delle aree produttive e delle imprese dell'Emilia Romagna" e con quello operativo di "sostenere la riqualificazione ambientale ed energetica del sistema produttivo".

Gli interventi hanno attivato un processo virtuoso in grado di contribuire positivamente all'incremento della produzione di energia da fonti rinnovabili, alla riduzione dei consumi e delle emissioni di CO₂, fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi europei, attribuiti ai vari Stati Membri, per il 2020 dalla direttiva 2009/28/CE, che impone all'Italia un obiettivo del 17% di utilizzo di fonti rinnovabili a copertura del consumo finale. Ma oltre al doveroso rispetto degli impegni ambientali, gli interventi hanno elevato la competitività delle imprese manifatturiere, attraverso un processo di riduzione dei costi di produzione conseguente all'abbattimento dei costi energetici e/o a compensare gli elevati costi energetici. In particolare nel bando la maggiore partecipazione si è avuta in comparti dove il consumo di energia è elevato ed è quindi evidente che lo strumento del POR sia servito per ottimizzare una voce di costo importante per la competitività del sistema imprese.

Per quanto riguarda i progetti finanziati, i dati hanno evidenziato che sia nel primo bando per le imprese, che negli interventi delle APEA la tipologia progettuale più diffusa è stata quella del fotovoltaico (nel bando per le imprese ha assorbito il 42% delle risorse complessive) che però è quella che ha l'impatto meno rilevante in termini di effetti prodotti dal contributo nella riduzione dei consumi di energia e delle emissioni di CO₂ in atmosfera. Ciò se comparato con le altre tipologie di interventi (efficienza energetica ed a quelli di cogenerazione e trigenerazione).

L'entità delle agevolazioni, a livello nazionale, ha infatti reso l'investimento in fotovoltaico più vantaggioso per i beneficiari e proprio nel periodo di realizzazione degli interventi del bando, la diffusione degli impianti fotovoltaici ha avuto una crescita

particolarmente rilevante (nel 2009 rispetto all'anno precedente il parco impianti a livello nazionale si è più che duplicato sia in termini di numerosità che di potenza). Da questo punto di vista si potrebbe anche affermare che lo strumento adottato per incentivare l'investimento in fotovoltaico non abbia determinato un particolare effetto addizionale.

Vanno comunque precisate due questioni:

- la Regione nei bandi successivi ha posto ulteriori vincoli restrittivi di ammissibilità e obiettivi più ampi/qualificanti, come quello della rimozione dell'amianto (finanziato con risorse regionali) e installazione di impianti fotovoltaici negli edifici delle piccole e medie imprese (finanziato con le risorse POR) ;
- nel giugno del 2013 il GSE ha comunicato il raggiungimento della soglia massima dei 6,7 miliardi di sussidi annuali fissata dall'ultimo Conto energia, e comunque ormai da diversi anni tali investimenti non risultano più replicabili; le regole nazionali sul fotovoltaico introdotte dal Dlgs 28/2011 hanno posto forti vincoli sulla cumulabilità degli aiuti.

Diversa è invece la situazione per quanto riguarda gli interventi nelle APEA: si tratta ugualmente di impianti fotovoltaici ma in tal caso i soggetti responsabili della gestione delle aree produttive non avrebbero mai realizzato tali investimenti in assenza del contributo che è stato loro concesso. Inoltre hanno messo in moto altri interventi a favore delle imprese.

Rispetto agli indicatori "core" e di risultato il bando "Sostegno ai progetti innovativi nel campo delle tecnologie energetico -ambientali volti al risparmio energetico e all'utilizzo di fonti rinnovabili" ha inciso positivamente. Questa azione, che ha assorbito il 14,7% delle risorse dell'asse (cioè 11.688.425 su un totale complessivo di 79.532.635 euro), ha permesso di conseguire:

- il 34,5% rispetto al target in termini di riduzione di tco₂ annue (il target al 2015 è di 170.000 tco₂ annue), mentre;
- il 35,7% rispetto al target del 2015 delle imprese beneficiarie di interventi di efficientamento energetico e/o di realizzazione di impianti FER (il target al 2015 è di 300 imprese e quelle beneficiarie di questo bando sono 107);
- il 52% rispetto al target del 2015 relativo ai TEP annui risparmiati (il target è 40.000 TEP/a e quelli risparmiati attraverso questo bando sono 20.852,08 TEP/a).

Alla luce delle analisi svolte e delle conclusioni raggiunte, emergono le seguenti raccomandazioni.

La proposta di Regolamento del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) (COM(2011) 614 def del 6.10.2011) stabilisce che almeno il 20% delle risorse del FESR debbano sostenere il seguente obiettivo: “il passaggio a un’economia a bassa emissione di carbonio, attraverso: i) promuovere la produzione e la distribuzione di fonti di energia rinnovabili; ii) promuovere l’efficienza energetica e l’uso dell’energia rinnovabile nelle PMI; iii) sostenere l’efficienza energetica e l’uso dell’energia rinnovabile nelle infrastrutture pubbliche e nel settore dell’edilizia abitativa; iv) sviluppare sistemi di distribuzione intelligenti a bassa tensione; v) promuovere strategie per basse emissioni di carbonio per le zone urbane.

La Regione Emilia Romagna ha sempre dedicato la massima priorità al tema della *green economy* ed è pertanto auspicabile che prosegua sulla strada già intrapresa, ed in particolare:

- stimoli gli investimenti delle imprese destinati a migliorare l’efficienza energetica, che dovrà diventare la nuova protagonista del panorama energetico, e lo sviluppo delle fonti rinnovabili, considerando il quadro vigente degli incentivi nazionali. Nella definizione degli strumenti si dovranno definire criteri selettivi che massimizzino il contributo alla riduzione delle emissioni di gas serra, alla riduzione dei consumi energetici e alla produzione di energia da fonti rinnovabili, oltre che il miglioramento della competitività energetica del comparto manifatturiero regionale;
- incoraggi la creazione di imprese in questo comparto dando rilievo alle possibili sinergie che sussistono nella filiera energetica (produzione di beni stimabili per la produzione di energia rinnovabile; risparmio ed efficientamento energetico; produzione di energia rinnovabile); la domanda di questo settore sarà crescente per i prossimi anni, in controtendenza rispetto alla congiuntura economica;
- colga le opportunità del nuovo sistema di incentivazione delle rinnovabili termiche, introdotte dal Dm 28 dicembre 2012, che limitatamente agli edifici pubblici ad uso pubblico, definisce la cumulabilità di tali incentivi con incentivi in conto capitale, nel rispetto della normativa comunitaria e nazionale. Il settore pubblico, coerentemente con le raccomandazioni europee¹ e la normativa nazionale², nell’ambito dell’efficienza energetica deve diventare “l’esempio da seguire”, anche perché rappresenta una parte consistente del patrimonio complessivo.

¹ Piano di efficienza energetica (PEE), presentato nel marzo 2011 dalla Commissione europea; Direttiva 2012/27/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 25 Ottobre 2012 sull’efficienza energetica.

² DI 7 maggio 2012, n. 52, articolo 14 “Misure in tema di riduzione dei consumi di energia e di efficientamento degli usi finali dell’energia”.

In conclusione va in ogni caso ricordato che il presente rapporto è il primo *step* del processo di valutazione sul tema dell'energia e della sostenibilità ambientale; si sarà quindi in grado di completare il quadro delle raccomandazioni quando sarà ultimata l'analisi valutativa sull'insieme degli interventi delle attività dell'Asse e sulla capacità delle attività complessive dell'Asse di raggiungere gli obiettivi predefiniti.

Gli Strumenti di Venture Capital: Il Fondo Ingenium II

Soggetto esecutore: RTI Ecoter Srl – Nomisma SpA – SIGN Srl

Data conclusione del Rapporto: Dicembre 2013

Il Rapporto costituisce l'output dell'attività di valutazione connesso all'approfondimento tematico sugli "Gli Strumenti di Venture Capital: Il Fondo Ingenium II". Il Rapporto è basato sui dati di performance del fondo al giugno 2013.

Le domande valutative affrontate sono state le seguenti:

1. Qual è l'efficacia degli strumenti di venture capital messi in atto dalla RER attraverso il DOCUP 2000-2006 e il POR 2007-2013?
2. Qual è la coerenza con gli obiettivi del POR delle realizzazioni e, ove possibile, dei risultati ottenuti?
3. Quali lezioni si possono trarre dalle evidenze di attuazione disponibili, con particolare riguardo al funzionamento del Fondo?

Nell'ambito di tali domande valutative, sono stati affrontati i seguenti temi:

- Qual è la coerenza delle regole del fondo con gli obiettivi del POR? Verificare punti di forza e di debolezza del meccanismo
- Le regole definite offrono garanzie per una gestione del processo da parte del soggetto attuatore funzionale agli obiettivi del POR?

L'analisi è stata condotta attraverso un percorso metodologico caratterizzato da tre distinte attività:

Analisi della documentazione e sistematizzazione delle informazioni relative ai progetti oggetto di approfondimento, attraverso i dati forniti della Regione Emilia Romagna;

- Interviste al soggetto gestore del fondo, Zernike Meta Ventures, e alle imprese partecipate dal Fondo. L'indagine alle imprese, condotta telefonicamente tra aprile e maggio 2013, ha interessato gli imprenditori coinvolti dal Fondo Ingenium II, per verificare la loro percezione di tale strumento e stabilirne punti di forza e debolezza. Per le imprese oggetto di intervento del Fondo Ingenium I ci si è avvalsi dei risultati delle interviste svolte nell'ambito della valutazione del Piano Triennale delle Attività Produttive;
- Confronto con i referenti regionali del Fondo Ingenium e con testimoni privilegiati esperti di venture capital.

Il lavoro di valutazione ha condotto ad alcune conclusioni, delineando ambiti di forza e debolezza e suggerendo possibili miglioramenti per il futuro:

- Gli strumenti di venture capital sono importanti in una fase difficile come quella attuale, nella quale la carenza di risorse finanziarie limita fortemente la capacità di innovazione. Le attività finanziate con il Fondo Ingenium sono attività che non sarebbero riuscite a reperire il capitale nei modi tradizionali e che, quindi, non sarebbero decollate in assenza di uno strumento di ingegneria finanziaria. Inoltre l'apprezzamento dello strumento non viene legato semplicemente all'apporto delle risorse finanziarie ma anche al "tipo di socio" che non ha come primo obiettivo la speculazione, ma la crescita dell'azienda ed è anche ritenuto positivo l'apporto di competenze aziendali, in particolare nelle imprese nate da spin off della ricerca. Da questo punto di vista si può affermare che lo strumento è stato efficace perché ha indotto effetti addizionali, cioè non ha finanziato attività che le imprese avrebbero realizzato comunque.
- Le caratteristiche innovative dei progetti finanziati sono evidenti; si tratta di prodotti/servizi nuovi rispetto a quelli esistenti sul mercato o sostanzialmente modificati: in quattro casi sono spin off di progetti di ricerca dell'Università e gli altri tre casi sono imprese dell'ICT che propongono soluzioni innovative in vari campi.
- Se l'innovazione dei progetti sostenuti è evidente in tutti i casi considerati, a mancare è talvolta il legame col territorio, soprattutto nel caso di imprese biofarmaceutiche e dell'ICT che realizzano attività "immateriali". Per contro, nel portafoglio di Ingenium ci sono altre realtà come ad esempio Angiodroid, che opera nel bio medicale, che si caratterizza per uno stretto legame con il territorio; infatti, essendo un progetto che coinvolge un'intera filiera regionale, che parte dalla ricerca fino alla realizzazione del manufatto, valorizza il know how presente nel territorio emiliano romagnolo e punta su questo come vantaggio competitivo dell'intero progetto.

Rispetto alla domanda valutativa relativa a "quali lezioni si possono trarre dalle evidenze di attuazione disponibili, con particolare riguardo al funzionamento del Fondo", attraverso le interviste e l'analisi delle esperienze regionali sono emersi alcuni ambiti di miglioramento.

Il primo è relativo al meccanismo di funzionamento del fondo. In particolare è emersa la difficoltà nell'individuare sul mercato la quota di capitale privato necessaria, prevista dai meccanismi del Fondo Ingenium. Ciò è dovuto al fatto che se un privato conferisce una quota di capitale, essendo la gestione del fondo in mano a un soggetto unico, esso non ha poi il controllo diretto sul capitale investito, né partecipa alla gestione. Questo aspetto può aver influito nelle percentuali di utilizzo del fondo; rispetto allo

stanziamento di 7 Milioni di euro del Fondo FESR di Ingenium II, le operazioni realizzate evidenziano un utilizzo inferiore al 50% rispetto alla dotazione nel fondo, pari a 3,330 milioni di euro. Esperienze di strumenti attivati attraverso meccanismi differenti, come ad esempio quello della Regione Lazio e della Regione Basilicata, possono rendere lo strumento più incisivo.

La modalità attuativa potrebbe prevedere alternativamente:

- l'assegnazione delle risorse della Pubblica Amministrazione in co-gestione con altri soggetti (selezionati) con il vincolo della raccolta delle risorse equivalenti sul mercato privato per finanziare iniziative che rispondano a regole pre-definite fissate dal soggetto pubblico, in modo da essere coerenti con la strategia regionale e con gli obiettivi prefissati. I modelli possono essere differenti: può essere il soggetto pubblico (es. agenzie di sviluppo) che valuta le iniziative e poi le sottopone ai venture capitalist specializzati o anche ai Business Angels, oppure un meccanismo misto dove l'iniziativa viene presentata dai privati e se il soggetto pubblico valuta la coerenza dell'iniziativa con le politiche regionali cofinanzia l'iniziativa;
- la Pubblica Amministrazione finanzia con risorse equivalenti tutti i progetti valutati dal venture capitalist privato che ne fa richiesta e che siano in linea con la programmazione regionale. Tale meccanismo attivando venture capitalist specializzati potrebbe essere maggiormente efficace:
 - nell'individuazione delle operazioni da finanziarie e anche nel supporto allo sviluppo del business;
 - nello svolgere l'importante attività di consulenza alle imprese sui diversi aspetti manageriali, operativi e gestionali.

Un altro ambito di miglioramento emerso è relativo alla sinergia con altri strumenti regionali. In particolare il venture capital deve essere inserito all'interno di una strategia organica mirata alla crescita della competitività delle imprese, favorendo un maggiore dialogo tra le imprese e il territorio e con un'offerta pubblica che deve essere in grado di seguire i bisogni delle imprese (ricerca, risorse umane e formazione, credito, ecc.). Con questo non si vuole suggerire di limitarlo a pochi settori o ad una specifica fase dell'impresa, ma che gli sforzi vanno concentrati su alcuni settori specifici, quelli strategici per il sistema regionale e in quelli con maggiori margini di sviluppo e impatto sul territorio.

Alla luce delle analisi svolte e delle conclusioni raggiunte, la Regione Emilia Romagna potrebbe quindi proseguire la strada di supporto alle PMI innovative e potenzialmente a forte crescita per migliorare l'accesso ai finanziamenti, rafforzando lo strumento di

venture capital in una logica di maggiori ricadute di innovazione nel territorio emiliano romagnolo e più in generale migliorando lo strumento negli ambiti che in questa analisi sono emersi come problematici e/o migliorabili.

Sotto questo profilo un'opportunità può essere offerta dalle nuove regole comunitarie di imminente approvazione. Sia il nuovo regolamento generale di esenzione per categoria della Commissione Europea, che contiene alcuni articoli specificatamente dedicati al capitale di rischio, sia i nuovi orientamenti dell'Unione europea sugli aiuti di Stato destinati a promuovere gli investimenti per il finanziamento del rischio, sottolineano come le misure di sostegno pubblico e, in alcune circostanze limitate, la concessione di aiuti di Stato, se correttamente mirati possono costituire un mezzo efficace per ovviare ai fallimenti del mercato del capitale di rischio e mobilitare capitale privato, propongono rispetto alle attuali regole una maggiore flessibilità nella definizione delle imprese e delle forme di finanziamento ammissibile e mira a rendere i loro quadri normativi più semplici, flessibili ed efficaci.

Il sostegno allo start up di impresa

Soggetto esecutore: RTI Ecoter Srl – Nomisma SpA – SIGN Srl

Data conclusione del Rapporto: Dicembre 2013

Il Rapporto rappresenta un focus valutativo incentrato sugli strumenti di sostegno allo start-up d'impresa, in ragione sia della rilevanza che il tema riveste nelle politiche industriali della Regione, sia del ruolo che interventi in tal senso hanno sempre avuto all'interno degli interventi co-finanziati dal FESR.

In particolare, il focus di analisi è concentrato sull'esame degli strumenti di attuazione messi in atto dalla Regione Emilia Romagna nel POR FESR, che hanno visto l'implementazione di strumenti di selezione innovativi.

Oggetto dell'indagine sono tre bandi attivati rispettivamente a valere sull'asse I e asse II del POR FESR 2007-2013:

- Bando attività I.2.1 "Sostegno allo start-up di nuove imprese innovative" volto a nuove iniziative imprenditoriali basate sulla valorizzazione economica dei risultati della ricerca e/o lo sviluppo di prodotti e servizi basati sulle nuove tecnologie (chiuso il 22 giugno 2010; finanziati 26 progetti);
- Bando attività II.1.2 "Sostegno a progetti e servizi per la creazione di reti di imprese, per l'innovazione tecnologica e organizzativa nelle PMI" volto a nuove imprese anche innovative e nuova occupazione imprenditoriale di giovani e donne. (modalità a sportello, da 1/7 a 31/12/2011; finanziate 87 domande);

- Bando attività I.2.1 “Sostegno allo start-up di nuove imprese innovative” (15 maggio 2012 al 31 dicembre 2012)

I tre bandi si sono caratterizzati per la diversità delle modalità di selezione delle operazioni:

- Bando attività I.2.1 “Sostegno allo start-up di nuove imprese innovative”-modalità valutativa “classica”: bando a scadenza unica, commissione di valutazione, criteri di qualità tecnico scientifica ed economico-finanziaria del progetto d’impresa
- Bando attività II.1.2 “Sostegno a progetti e servizi per la creazione di reti di imprese, per l’innovazione tecnologica e organizzativa nelle PMI” procedura “a sportello”: istruttoria e valutazione delle domande secondo l’ordine cronologico di presentazione delle stesse, basata sulla sussistenza delle condizioni di ammissibilità previste nel bando principalmente basata su una formula d’ equilibrio finanziaria
- Bando attività I.2.1 “Sostegno allo start-up di nuove imprese innovative”, procedura valutativa a sportello: bando a scadenza multipla, commissione di valutazione, criteri di qualità tecnico scientifica (innovatività) ed economico-finanziaria del progetto d’impresa, che riprende il concetto di formula di equilibrio

Le domande valutative espresse dall’AdG sono state le seguenti:

1) Quanto sono state efficaci le azioni a sostegno dello start-up di nuove imprese nel POR?

- quali gli esiti ottenuti da ciascun bando;
- quali le caratteristiche strutturali delle imprese sostenute;
- quanto i progetti finanziati vanno nella direzione degli obiettivi di programmazione e quindi nello specifico quanto gli start-up finanziati a valere sull’asse I contribuiscono a creare il sistema regionale della ricerca e dell’innovazione e quanto le imprese sostenute a valere sull’asse II favoriscono l’incremento del livello di innovazione del sistema di impresa regionale;
- qual è il grado di sinergia/complementarietà tra le iniziative di sostegno allo start-up realizzate nell’ambito del POR FESR 2007-2013 e le altre iniziative attive o attivate a sostegno della nascita di nuove imprese regionali.

2) Le procedure di selezione definite e i risultati ottenuti sono coerenti con gli obiettivi propri di ciascuna misura del POR? Quali indicazioni si possono trarre con riferimento alle procedure attuative utili alla programmazione di interventi simili in futuro?

- quanto le procedure attuative definite, nell’ambito dei bandi, hanno permesso di selezionare imprese rispondenti al profilo dell’asse;
- quali i motivi di esclusione delle domande non finanziate;
- quanto le procedure definite hanno rappresentato un vincolo/opportunità per le imprese;
- in che misura gli stessi meccanismi attuativi possono essere replicati in esercizi programmatori futuri.

Le metodologie di analisi adottate sono consistite di un mix di analisi desk e “di campo” a più step

- Analisi desk della documentazione rilevante. L’analisi documentale ha permesso di:
 - ricostruire il quadro logico programmatico;
 - verificare la coerenza tra le iniziative di sostegno allo start-up attivate all’interno del POR e altre iniziative regionali o di altri enti territoriali;
 - analizzare i meccanismi attuativi definiti nell’ambito dei bandi oggetto di approfondimento.
- Analisi dei principali dati statistici relativi a ciascun bando e definizione di indicatori di sintesi “delle performance” dei due bandi conclusi.
- Analisi della documentazione relativa alla totalità delle progettualità finanziate dal bando I.2.1 2010.
- Sviluppo di un’indagine diretta rivolta ai beneficiari di due bandi oggetto di analisi. Elaborazione di un questionario di indagine somministrato via telefono alla totalità dei beneficiari del bando I.2.1 2010 mirante a cogliere considerazioni d’insieme su
 - efficacia e grado di addizionalità dello strumento;
 - percezione dei beneficiari circa lo strumento,

- sono inoltre stati verificati alcuni aspetti specifici di interesse emersi nelle fasi precedenti.

- Somministrazione del questionario alle imprese finanziate con il bando PRIITT – Azione B della Misura 2 “Generazione di nuove attività imprenditoriali e professionali ad alto contenuto tecnologico“, 2004 bando quasi del tutto speculare a quello per l’attuazione dell’attività 1.2.1 “Sostegno allo start-up di nuove imprese innovative”.

L’analisi svolta suggerisce che l’impianto strategico del supporto allo start up di impresa presenta una elevata validità di fondo e gli strumenti attivati appaiono essere stati in grado di assicurare un coerente ed efficace perseguimento degli obiettivi generali del programma, e di quelli specifici del Piano di comunicazione.

- Elevato commitment della Regione nello sviluppo di tutte le attività che attengono all’obbligo di informare adeguatamente i potenziali beneficiari e i beneficiari effettivi dei finanziamenti assegnati al PO FESR
- La strategia identifica un mix equilibrato di strumenti tra loro integrati, in grado di consentire il conseguimento dei tre obiettivi operativi del Piano e di raggiungere con mezzi differenti i diversi destinatari
- Le azioni di comunicazione hanno privilegiato da un lato, una comunicazione tecnica, ma (per quanto possibile) semplificata, per i potenziali beneficiari, dall’altro lato, una comunicazione più generalista, maggiormente mirata a dare visibilità al ruolo di finanziatore dell’UE, laddove il target era il grande pubblico

L’analisi delle policy e dei risultati ottenuti evidenzia che le politiche sviluppate hanno generato effetti positivi in termini di sostegno alla ricerca e sviluppo delle imprese e al trasferimento tecnologico per l’innovazione da parte delle università e dei centri di ricerca, come pure di sostegno agli investimenti per l’innovazione di processo e di gestione.

IL POR 2007-2013 si pone in continuità con le misure attivate nel periodo di programmazione 2000 – 2006 attivando sinergie con gli altri strumenti di policy attuati in Emilia Romagna

- Le iniziative di sostegno allo start-up realizzate nell’ambito del POR FESR mostrano significativi elementi di sinergia e complementarità con ulteriori attività avviate a livello regionale e provinciale che mirano alla nascita di nuove imprese caratterizzate da elevato potenziale di innovazione. In particolare:

- Coordinamento Rete Alta Tecnologia

- Bando Ricerca Innovazione e crescita (Legge Reg. 21/2011)
- Portale www.emiliaromagnastartup.com (RER-ASTER)
- Bando Spinner 2013 (POR FSE)
- Bando GECO (RER-Governo Nazionale)
- Attività 1.3 del Triennale Attività Produttive 2012-2015
- Bandi province Ferrara, Ravenna e Bologna

I progetti finanziati vanno nella direzione degli obiettivi di creare e sostenere il sistema regionale di ricerca e innovazione, in coerenza con :

- gli Orientamenti Strategici Comunitari (OSC),
- il Quadro Strategico Nazionale (QSN);
- l'Obiettivo Operativo dell'Asse I "Promuovere la nascita e lo sviluppo di nuove imprese innovative".

In termini di propensione all'innovazione, si registra l'acquisizione di un discreto livello di autonomia nell'attivare processi forieri di idee e progetti innovativi se si considera che, oltre alle misure già adottate in fase di presentazione delle proposte, numerose le imprese intervistate hanno proceduto a nuove forme di accordi con Università ed Enti di Ricerca, sia all'inclusione nella compagine societaria di investitori e partner industriali

Valorizzazione e qualificazione del patrimonio culturale ed ambientale

Soggetto esecutore: RTI Ecoter Srl – Nomisma SpA – SIGN Srl

Data conclusione del Rapporto: Dicembre 2014

Il rapporto ha per oggetto la valutazione “on going” degli interventi sul tema della “Valorizzazione e qualificazione del patrimonio culturale ed ambientale”, attuati attraverso l’Asse IV del Programma Operativo Regionale della Regione Emilia-Romagna cofinanziato dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale – FESR- per il periodo 2007 – 2013.

Oggetto specifico della valutazione sono stati gli interventi finanziati a valere sulle Attività IV.1.1, IV.1.2 e IV.2.1, ovvero nello specifico:

- Gli interventi di valorizzazione del patrimonio ambientale e culturale (Attività IV.1.1) , formulati su base negoziale attraverso accordi tra la Regione, le Province quali organismi intermedi e gli enti attuatori selezionati entro il termine del 30 giugno 2008 ;
- Gli interventi di promozione integrata del patrimonio ambientale e culturale (Attività IV.1.2) selezionati su base negoziale attraverso accordi intercorsi tra la Regione e le Province quali organismi intermedi contestualmente agli interventi di valorizzazione previsti nell’ambito dell’Attività IV.1.1 ed in parte attivati direttamente dalla RER tramite enti strumentali della Regione stessa;
- Gli interventi di qualificazione delle attività a supporto della fruibilità del patrimonio culturale ed ambientale (Attività IV.2.1), finanziati con bando chiuso il 30 settembre 2009 e selezionati dalle diverse Province della RER.

Le domande di valutazione sulla base delle quali è stata svolta l’analisi, individuate sulla base di un processo di elicitazione che ha coinvolto l’AdG e gli stakeholder regionali, sono state le seguenti:

1. In che misura gli interventi programmati e realizzati sono in grado di contribuire all’incremento dell’attrattività (in termini di investimenti esterni, di flussi turistici, ecc.) dei territori interessati?
 - La selezione dei beni oggetto di intervento è stata coerente con gli obiettivi del POR? E’ stata inoltre efficace nel focalizzarsi su situazioni e oggetti effettivamente capaci di “trainare” l’economia dei territori interessati?
 - Quanto ha pesato nella individuazione degli interventi l’insieme delle specificità territoriali della provincia?
 - Il finanziamento di attività integrative degli interventi di valorizzazione – come quelle di promozione – ha incrementato la capacità dei progetti più significativi di realizzare gli obiettivi del POR?

2. Gli interventi realizzati dagli operatori pubblici hanno prodotto effetti significativi in termini di coinvolgimento degli operatori privati nelle attività del Programma? Si è, in altri termini, prodotta una cooperazione pubblico-privato efficace in termini di realizzazione di nuovi investimenti e di creazione di posti di lavoro?

L'approccio metodologico adottato dal valutatore è consistito di un mix di analisi desk, quali:

- Individuazione e raccolta della documentazione rilevante (leggi ordinarie di finanziamento - statali e regionali - dei settori di tutela e di valorizzazione del patrimonio naturale e culturale;
- documenti programmatici regionali e provinciali, compresi i programmi cofinanziati dai Fondi strutturali dell'Unione Europea;
- bandi di attuazione delle operazioni previste in fase programmatica; bandi, procedure di valutazione, graduatorie di ammissibilità al contributo pubblico, proposte progettuali presentate e poi finanziate nell'ambito delle attività dell'Asse 4); ricostruzione del quadro logico e verifica della complementarità/integrazione tra obiettivi/attività dei differenti strumenti di finanziamento; verifica delle tipologie di investimento attivate dalle imprese;
- analisi dei dati forniti dal sistema di monitoraggio regionale finalizzata alla mappatura degli investimenti privati per la tutela e valorizzazione del patrimonio naturale e culturale, nonché alla verifica del relativo stato di attuazione..

E analisi field:

- Interviste ad opinioni leader delle Amministrazioni regionali e provinciali (per la valutazione dell'efficacia della programmazione negoziata utilizzata per il conseguimento degli obiettivi dell'Asse 4
- Interviste a testimoni privilegiati finalizzate ad acquisire informazioni qualitative e pareri sul grado di integrazione conseguito attraverso l'attivazione di interventi realizzati da operatori pubblici e privati nell'ambito dell'Asse.

La valutazione ha messo in luce una sostanziale coerenza e complementarità delle Linee di Attività, che favoriscono la realizzazione di sinergie tra operatori pubblici e operatori privati per la messa a valore del patrimonio storico, artistico e ambientale secondo un approccio di sviluppo integrato del territorio, anche in virtù di un sistema di Governance che – pur conferendo un ruolo di primo piano alla Regione – si basa su meccanismi di concertazione e di cooperazione attivati già nella fase di programmazione. L'azione di coordinamento, più importante in fase di progettazione, ha subito un indebolimento nelle fasi attuative, sebbene sia espressa una valutazione sostanzialmente positiva sugli strumenti attuativi utilizzati e sui criteri di selezione delle

operazioni, che risultano orientati agli obiettivi del POR e a dare garanzia di sostenibilità.

Nello specifico, le analisi condotte in relazione ai diversi step di valutazione evidenziano la pertinenza delle iniziative di promozione del patrimonio (Attività IV.1.2) agli interventi volti alla valorizzazione di beni storici, culturali e ambientali (Attività IV.1.1.), sebbene in grado differente nelle Province della regione.

La localizzazione degli interventi di qualificazione dell'offerta turistica su particolari aree con maggiore/minore concentrazione di beni culturali e naturali ha determinato una variabilità nella capacità di generare un incremento di attrattività del territorio. I progetti pubblici - se pur non sempre trainanti - hanno infatti condizionato la localizzazione di quelli privati, interessando sia beni inclusi in aree già ampiamente valorizzate che beni ancora da valorizzare.

Energia e sostenibilità ambientale – secondo rapporto: fondo rotativo di finanza agevolata per la green economy

Soggetto esecutore: RTI Ecoter Srl – Nomisma SpA – SIGN Srl

Data conclusione del Rapporto: Dicembre 2014

Il rapporto in questione è il secondo relativo all'approfondimento tematico sulla valutazione "Energia e Sostenibilità Ambientale", e mirava a valutare i risultati conseguiti dagli interventi del Fondo rotativo di finanza agevolata per la green economy approvati dal soggetto gestore, nell'ambito dell'Asse 3 "Qualificazione energetico ambientale e sviluppo sostenibile".

Le domande valutative affrontate sono state le seguenti:

1. Quanto gli interventi approvati dal soggetto gestore sono stati efficaci in termini di risposta agli obiettivi di riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra, al risparmio di energia, all'uso efficiente delle risorse, alla valorizzazione delle fonti rinnovabili e di sistemi di cogenerazione?
2. L'analisi dei progetti, fornisce indicazioni utili alla programmazione di interventi simili in futuro?

Per quanto riguarda gli aspetti metodologici, l'analisi si è basata sui dati disponibili del sistema di monitoraggio, nonché sui dati forniti dal Soggetto gestore.

Sugli elementi informativi a disposizione è stata realizzata un'analisi dettagliata sia a livello di singolo progetto approvato dal Soggetto gestore che sulle caratteristiche delle imprese beneficiarie dell'aiuto: forma giuridica, dimensione, settore di attività economica, localizzazione, etc.

È stata inoltre effettuata un'analisi valutativa circa l'efficacia dell'intervento realizzato in termini di risultati attesi per quanto riguarda la produzione di energia da FER, la riduzione dei consumi energetici e la riduzione delle emissioni di CO₂ con riferimento ai progetti approvati dal Comitato.

Infine è stato intervistato il Soggetto gestore per mettere in luce i fattori di successo e le criticità incontrate, in modo da identificare le buone pratiche e rispondere alla domanda valutativa sulle indicazioni utili alla programmazione di interventi simili in futuro.

Gli interventi volti allo sviluppo di fonti di energia rinnovabile, essendo i più numerosi (44,9% dei progetti ammessi) sono quelli a cui si deve l'impatto totale più rilevante in termini sia di riduzione dei consumi energetici, sia di riduzione delle emissioni in atmosfera.

L'analisi ha però evidenziato come il costo necessario per ottenere una riduzione dei consumi energetici e delle emissioni nocive nell'atmosfera, calcolato rapportando

l'investimento totale al beneficio ambientale conseguito, sia mediamente più basso per le tipologie progettuali volte al miglioramento dell'efficienza energetica, mentre i progetti relativi allo sviluppo di fonti di energia rinnovabile sono al secondo posto.

L'analisi svolta richiama l'attenzione verso l'opportunità di imprimere un'accelerazione da parte degli istituti di credito nel deliberare in merito alle singole progettualità per ridurre le tempistiche di implementazione degli interventi e sbloccare quindi gli investimenti.

Inoltre va valutata la possibilità per gli interventi futuri di effettuare correttivi rispetto allo strumento, innalzando la percentuale di agevolazione pubblica, in modo tale da renderlo maggiormente appetibile ad una platea più elevata di imprese.

Questo elemento è molto importante in particolare a seguito dei cambiamenti intervenuti nel quadro normativo nazionale relativamente alla riduzione delle tariffe riconosciute alla produzione di tale fonte energetica e alla limitazione dell'accesso agli incentivi che hanno modificato gli indicatori di sostenibilità finanziaria dei progetti.

Valutazione di efficacia del piano di comunicazione del POR FESR 2007-2013 – secondo rapporto

Soggetto esecutore: RTI Ecoter Srl – Nomisma SpA – SIGN Srl

Data conclusione del Rapporto: Dicembre 2014

Il Rapporto sintetizza gli esiti di un approfondimento tematico di analisi relativo alla validità della strategia messa in atto dalla Regione Emilia Romagna per dare attuazione al Piano di Comunicazione del PO FESR 2007-2013 (“il Piano”). Più in particolare, il Rapporto descrive le risultanze delle analisi condotte al fine di affrontare tre delle quattro domande valutative identificate nel “Disegno della Valutazione” (documento di indirizzo metodologico ed operativo dell’intero processo di valutazione), ovvero:

- Qual è la consapevolezza della popolazione del ruolo svolto dalla UE nel POR quale co-finanziatore delle politiche regionali? (domanda valutativa n. 2 del disegno della valutazione tematica)

- Quali strumenti di comunicazione tra quelli attivati hanno registrato la maggior efficacia? (domanda valutativa n. 3 del disegno della valutazione tematica)

- In che misura le diverse attività e strumenti attivati hanno raggiunto l’obiettivo di accrescere il grado di conoscenza e sensibilizzare il grande pubblico sui risultati conseguiti dal POR? (domanda valutativa n. 4 del disegno della valutazione tematica)

L’approfondimento di analisi operato ha permesso di raccogliere elementi di conoscenza sul grado di efficacia della campagna di comunicazione promossa dalla Regione e di elaborare considerazioni valutative utilizzabili ai fini del miglioramento dell’azione di comunicazione integrata nel periodo di programmazione 2014-2020.

Un primo elemento da evidenziare concerne la conferma della sostanziale coerenza delle azioni attivate rispetto agli obiettivi di comunicazione definiti in fase programmazione all’interno dello specifico Piano. In vista dell’obiettivo specifico di dare visibilità e ampia diffusione ai risultati conseguiti del PO FESR la Regione ha pianificato e messo in atto una campagna di comunicazione integrata mirata, attivando strumenti e canali pertinenti e una creatività specificamente indirizzata all’obiettivo.

Il giudizio tecnico sulla validità dei singoli strumenti, inoltre, restituisce indicazioni nel complesso molto positive, confermate anche dalle valutazioni espresse dal gruppo di testimoni privilegiati coinvolti nelle analisi, attraverso la realizzazione di un focus group. Se sotto il profilo strettamente realizzativo è emerso un gap di intervento, va anche riconosciuto che tale elemento è per lo più riconducibile ai vincoli che sono scaturiti dall’impossibilità di dare seguito alla campagna media avviata per il sopraggiungere dei tempi del silenzio elettorale connesso alla campagna politica per le regionali.

Se le valutazioni sull'azione di comunicazione attivata, quindi, presentano un accento nel complesso più che positivo, considerazioni più diversificate vengono richiamate dai risultati offerti dal sondaggio campionario realizzato sulla popolazione emiliano-romagnola.

Sebbene vadano considerati come un dato positivo la non trascurabile conoscenza da parte dei cittadini dell'esistenza di finanziamenti europei destinati allo sviluppo regionale e un certo miglioramento di tale grado di conoscenza rispetto all'analoga indagine effettuata nel 2011, si deve al contempo riconoscere che la campagna media realizzata è riuscita a modificare solo in misura limitata il quadro generale della consapevolezza del ruolo di finanziatore dell'UE e delle finalità ed ambiti di intervento dei fondi europei. Inoltre, sebbene il ricordo associato da coloro che dichiarano di essere stati raggiunti dai messaggi promossi dalla campagna sia positivamente correlato alle tematiche della campagna, la quota di individui non raggiunti risulta ancora molto elevata.

In effetti, come il rapporto mette in luce in maniera analitica, la conoscenza e la percezione dei cittadini nei confronti dell'UE e dei fondi europei e, conseguentemente, l'attenzione verso una comunicazione incentrata su tali temi, appaiono essere negativamente e significativamente influenzate da fattori strutturali, esogeni rispetto alle possibilità di intervento di un programma operativo delle dimensioni strategiche e finanziarie del PO FESR.

Valutazione tematica: lo sviluppo innovativo delle imprese – secondo rapporto

Soggetto esecutore: RTI Ecoter Srl – Nomisma SpA – SIGN Srl

Data conclusione del Rapporto: Dicembre 2014

Oggetto di questo rapporto di valutazione sono stati i bandi conclusi, su cui è stato possibile disporre dei dati per l'analisi. In particolare l'approfondimento ha riguardato:

- Ü Innovazione tecnologica delle PMI e delle reti di PMI, bando previsto nell'Attività II.1.2 e scaduto il 1° Agosto 2011;
- Ü Innovazione tecnologica per l'attività di proiezione cinematografica, bando previsto nell'Attività II.1.2. e scaduto il 28 febbraio 2013;
- Ü Investimenti produttivi delle imprese nell'area colpita dal sisma, bando previsto nell'Attività II.2.1 e scaduto il 31 Maggio 2013.

Le domande valutative affrontate sono state le seguenti:

1. Quanto sono stati efficaci gli interventi del POR nel rafforzare i processi di innovazione delle imprese?
2. Per i bandi "Innovazione tecnologica delle PMI e delle reti di PMI" e "Investimenti produttivi delle imprese nell'area colpita dal sisma", quanto sono stati efficaci gli interventi del POR nel rafforzare la competitività delle imprese?
3. Per il bando "Innovazione tecnologica delle PMI e delle reti di PMI", rispetto ai settori, ai territori e alle caratteristiche di impresa, la distribuzione dei progetti finanziati e non ha dato luogo a fenomeni di concentrazione?
4. Per i bandi "Innovazione tecnologica delle PMI e delle reti di PMI" e "Investimenti produttivi delle imprese nell'area colpita dal sisma", rispetto agli ambiti di intervento si sono registrati fenomeni di concentrazione? Nel caso, su quali interventi?
5. Rispetto allo strumento a supporto dell'Innovazione tecnologica per l'attività di proiezione cinematografica, i progetti finanziati sono coerenti rispetto agli obiettivi e indicatori del POR?
6. Quali indicazioni utili alla programmazione di interventi simili in futuro?

Inoltre relativamente al bando "Investimenti produttivi delle imprese nell'area colpita dal sisma" la cui valutazione è stata realizzata anche attraverso l'analisi diretta a un sotto-campione di imprese finanziate dal POR FESR di 20 imprese, sono state identificate le seguenti domande valutative:

- Quali sono le caratteristiche delle imprese in termini di rapporto prodotto /mercato (prodotti per il mercato finale, prodotti o componenti finiti per altre imprese, lavorazioni per altre imprese), rapporto processo/prodotto (produzione in serie, per lotti, oer commessa, per prototipi) e quale è il mercato di sbocco?

- Quali sono le ricadute sulle filiere locali in termini di rafforzamento dell'economia territoriale?
- Vi è un incremento atteso dei livelli di competitività d'impresa attraverso il miglioramento dei prodotti e dei processi produttivi dell'impresa rispetto ai suoi standard tradizionali?
- In che modo le imprese hanno effettuato le scelte di investimento? Quali sono le modalità di realizzazione del processo innovativo? Vi sono soggetti che accompagnano le imprese nel processo decisionale? Se sì, che tipo di assistenza offrono? Qual è il ruolo dei centri di innovazione regionali?

L'analisi è stata condotta attraverso un percorso metodologico caratterizzato da diverse attività:

- Sono stati raccolti e sistematizzati tutti i dati del sistema di monitoraggio relativi alle iniziative ammesse a contributo pubblico.
- Per quanto riguarda il bando "Innovazione tecnologica delle PMI e delle reti di PMI", l'analisi è stata effettuata rilevando le principali informazioni delle imprese beneficiarie attraverso la consultazione dei dati del Sistema di Monitoraggio della Regione Emilia Romagna. E' stata poi effettuata un'analisi di distribuzione settoriale e territoriale delle imprese finanziate, calcolando il tasso di concentrazione settoriale e territoriale delle imprese beneficiarie attraverso l'incrocio dei dati del sistema di monitoraggio con quelli della banca dati ASIA Unità Locali 2007, al fine di identificare in quali settori e territori insistono maggiormente i progetti finanziati. Successivamente è stata effettuata un'analisi degli interventi realizzati da parte delle imprese.
- Anche per il bando per l'innovazione tecnologica delle PMI che esercitano l'attività di proiezione cinematografica, il percorso di analisi ha previsto una ricognizione delle principali caratteristiche delle imprese finanziate attraverso la consultazione dei dati del Sistema di Monitoraggio della Regione Emilia Romagna. Inoltre, è stato realizzato un focus sulle attività del bando previsto a favore delle imprese localizzate nell'area colpita dal sisma prevedendo tre passaggi operativi:
 1. Classificazione, rispetto agli orientamenti degli investimenti attraverso un'analisi desk, delle imprese finanziate, considerando il fatturato, il numero dei progetti presentati, il costo totale dei progetti e i dipendenti delle imprese.
 2. Analisi delle principali tipologie di investimento e delle strategie collegate all'innovazione tecnologica, considerando le imprese finanziate dal POR FESR, articolate per sub comparti economici.
 3. Indagine diretta ad un sotto-campione di imprese finanziate dal POR FESR di 20 imprese, selezionate seguendo un criterio di distribuzione settoriale che

cercasse di replicare il più possibile quello della popolazione di riferimento delle imprese che hanno beneficiato del finanziamento del POR, al fine di analizzare:

- Le caratteristiche delle imprese in termini di rapporto prodotto /mercato, il rapporto processo/prodotto e il mercato di sbocco;
- Le ricadute degli investimenti sulle filiere locali in termini di rafforzamento dell'economia territoriale;
- L'incremento atteso dei livelli di competitività d'impresa attraverso il miglioramento dei prodotti e dei processi produttivi dell'impresa rispetto ai suoi standard tradizionali;
- Le modalità di scelta degli investimenti, le modalità di realizzazione del processo innovativo e il ruolo di soggetti esterni all'impresa (es. università, laboratori tecnologici, consulenti).

L'indagine è stata realizzata sulla base di un questionario semi strutturato, attraverso interviste telefoniche e, in alcuni casi, attraverso la compilazione del questionario dell'imprenditore.

L'intero percorso metodologico ha permesso di ricostruire per ogni singolo strumento oggetto della valutazione, un quadro completo delle realizzazioni e di valutarne la coerenza rispetto agli obiettivi programmati e poter trarre elementi utili per la programmazione di interventi simili in futuro che andremo a riprendere in maniera organica per ogni bando.

In primo luogo le analisi hanno evidenziato alcuni risultati che sembrano confermare la validità delle scelte programmate in ambito POR FESR per promuovere la diffusione di innovazioni nel sistema produttivo regionale e conseguire effetti positivi sul sistema. Gli esiti di tutti e tre i bandi hanno infatti evidenziato una risposta positiva alla domanda valutativa relativa all'efficacia degli interventi del POR nel rafforzamento dei processi innovativi. I progetti rispondono a caratteristiche innovative. Naturalmente il concetto di innovazione a cui si fa riferimento è molto esteso. Sono state considerate sia le innovazioni radicali, cioè quelle che rappresentano una novità assoluta sul mercato, sia le innovazioni significative, che rappresentano elementi importanti di discontinuità nella vita dell'impresa, anche se non necessariamente una novità sul mercato, sia le innovazioni incrementali, che consistono in miglioramenti graduali e continui nel prodotto, nel processo o nell'organizzazione.

Per quanto riguarda la domanda valutativa relativa all'efficacia degli interventi sulle performance delle imprese va considerato che ad oggi non è possibile effettuare una valutazione definitiva non essendo stati ultimati gli interventi; tuttavia per i bandi in cui questa informazione è stata rilevata attraverso le stime degli imprenditori (in particolare nei bandi "Innovazione tecnologica delle PMI e delle reti di PMI", e "Investimenti

produttivi delle imprese nell'area colpita dal sisma") gli effetti attesi sono molto positivi sia in termini di fatturato che di occupazione.

Per quanto riguarda le altre domande valutative e gli elementi aggiuntivi emersi dalle analisi utili per la programmazione di interventi simili in futuro è necessario riprendere in maniera organica l'evidenza scaturite dalle analisi dei singoli bandi.

INNOVAZIONE TECNOLOGICA DELLE PMI E DELLE RETI DI PMI. Buona risposta da parte delle imprese nella partecipazione, soprattutto in considerazione di un contesto economico in cui la domanda interna è fortemente diminuita e non sembra mostrare segnali evidenti di ripresa.

L'analisi porta a ritenere che l'intervento abbia inciso positivamente sui processi innovativi e che è risultato un orientamento soprattutto verso le innovazioni finalizzate in particolar modo all'acquisto di sistemi operativi complessi e di software per la gestione di funzioni complesse legate al ciclo produttivo.

Una significativa parte di imprenditori ha dimostrato interesse a intervenire nell'ambito gestionale della propria azienda e sostenere progetti di cambiamento tecnologico con iniziative finalizzate a realizzare processi innovativi e tecnologicamente avanzati, innalzando la qualità del prodotto/servizio offerto.

Tuttavia va evidenziato che l'attività II.1.2 a cui il bando si riferisce mirava a sostenere progetti e servizi finalizzati alla creazione di reti di imprese, oltre che all'innovazione tecnologica e organizzativa delle PMI, ma in realtà i progetti finanziati sono stati presentati quasi totalmente in forma singola (97,2%), mentre solo un numero esiguo di imprese ha dato vita ad un'associazione temporanea di impresa (1,1%).

A tal proposito va considerato che il bando non prevedeva nessun vincolo in questa direzione e non era neanche considerato tra i criteri per l'assegnazione del punteggio ai fini della graduatoria. Questo significa che se si vuole proseguire con l'obiettivo delle reti d'impresa i risultati emersi nell'analisi suggeriscono di porre elementi più vincolanti rispetto a quelli presenti nel bando, in modo da assicurare una maggiore diffusione.

Per quanto riguarda la domanda valutativa relativa a eventuali fenomeni di concentrazione per caratteristiche d'impresa, settori e ambiti territoriali, l'analisi ha evidenziato alcuni risultati:

- i progetti finanziati sono quasi totalmente di imprese di capitali;
- alcune province riportano un tasso di concentrazione elevato (Modena, Bologna, Ravenna e Forlì Cesena);
- sotto il profilo settoriale emerge una significativa concentrazione nell'ambito delle attività manifatturiere in tutte le province e in misura più limitata anche nelle attività legate ai servizi di comunicazione e informazione.

Per quanto riguarda la domanda valutativa relativa all'efficacia dell'intervento sulle performance delle imprese va considerato che ad oggi non è possibile effettuare una valutazione non essendo stati ultimati gli interventi; tuttavia considerando gli indicatori di realizzazione relativi all'obiettivo operativo a cui il bando si riferisce, se gli interventi fossero completati verrebbe superato il target fissato rispetto all'indicatore relativo al numero di imprese beneficiarie di interventi di innovazione tecnologica; inoltre si contribuirebbe al raggiungimento del target dell'indicatore "imprese beneficiarie di interventi di innovazione organizzativa e introduzione ICT".

Infine considerando le stime fornite dagli imprenditori sugli effetti attesi i dati sono indubbiamente positivi sia in termini di fatturato e volume di export complessivo che da un punto di vista occupazionale.

INNOVAZIONE TECNOLOGICA PER L'ATTIVITÀ DI PROIEZIONE CINEMATOGRAFICA. Il bando si inserisce in un contesto nazionale dove i dati fanno registrare un leggero ritardo rispetto alla media europea rispetto al processo di digitalizzazione. Inoltre il passaggio al digitale si riscontra soprattutto per quanto riguarda i grandi multiplex, mentre solo una limitata parte dei monoschermi e piccole multisale hanno effettuato la transizione.

L'intervento del POR, essendo rivolto alle piccole e medie imprese, ha stimolato gli investimenti soprattutto delle imprese di dimensioni più ridotte, rivolgendosi quindi al target che incontra maggiori difficoltà ad intraprendere questo percorso.

Rispetto alla domanda valutativa relativa alla coerenza rispetto agli obiettivi e indicatori del POR il bando ha certamente contribuito al raggiungimento del target fissato per l'indicatore di realizzazione "imprese beneficiarie di interventi di innovazione tecnologica", che per il 2015 è pari a 400.

In ragione di ciò, gli strumenti messi in campo finora per aiutare la digitalizzazione delle sale appaiono efficaci nell'incentivare il processo innovativo delle imprese impegnate nell'attività di proiezione cinematografica.

INVESTIMENTI PRODUTTIVI DELLE IMPRESE NELL'AREA COLPITA DAL SISMA. Il primo risultato da evidenziare è che il bando ha suscitato la partecipazione di un numero molto elevato di imprese (1.209); quindi nonostante il periodo di crisi che si è registrato, ciò non ha influito negativamente sulla propensione ad investire da parte degli imprenditori dell'area colpita dal sisma, che hanno dimostrato un interesse a intervenire nella propria azienda con iniziative finalizzate a realizzare processi innovativi.

Gran parte delle domande di partecipazione al bando sono pervenute da micro e piccole imprese, dalle imprese appartenenti alla trasformazione industriale. Fra le

attività manifatturiere la richiesta di finanziamento si è concentrata prevalentemente nella filiera della meccanica.

Per quanto concerne gli investimenti programmati, l'aggregato di imprese finanziate dal POR ha orientato gli interventi prevalentemente verso l'innovazione e l'ammodernamento tecnologico dei prodotti e dei processi - compreso il miglioramento dell'efficienza energetica – e, in seconda battuta, l'ampliamento della capacità produttiva. Si segnala, tuttavia, anche un buon numero di progetti che prevedevano investimenti per nuove localizzazione produttive e per la riqualificazione degli spazi dedicati alla produzione e/o commercializzazione. Le interviste dirette al campione di imprese finanziate dal POR hanno inoltre fatto emergere che praticamente tutte le imprese hanno finalizzato gli investimenti verso più fronti, senza concentrarsi in maniera univoca su un'unica direttrice innovativa.

Ciò indica la rispondenza dello strumento con l'obiettivo dell'Asse 2 del POR di sostenere i processi innovativi delle imprese.

Nelle interviste dirette alle imprese è stato indagato le modalità con cui le imprese sviluppano le varie fasi del processo di innovazione. Il risultato è che il processo innovativo è ritenuto dalle imprese come un fatto individuale, affrontato principalmente internamente all'azienda; solo in pochi casi, l'impresa ha coinvolto enti esterni laboratori, centri di ricerca e Università nel supporto ai processi innovativi.

Sotto il profilo delle singole voci di costo, le spese più ingenti hanno riguardato in maniera trasversale l'acquisto di beni strumentali quali macchine e attrezzature, oltre alla riqualificazione e ampliamento di nuovi stabilimenti; le interviste effettuate hanno evidenziato sostanziali ricadute sul territorio regionale, in quanto buona parte dei macchinari sono stati acquistati da fornitori localizzati in Emilia-Romagna.

La maggior parte delle imprese non ha rilevato difficoltà di accesso ai finanziamenti pubblici e nella gestione del finanziamento, mentre una parte più esigua del campione dichiara di aver riscontrato problematiche inerenti all'erogazione del contributo pubblico, con particolare riferimento alla lunghezza dei tempi di pagamento.

Ne consegue che tra i suggerimenti forniti da alcune imprese per migliorare la fruizione degli incentivi regionali a supporto dell'attività innovativa vi sia la richiesta di una burocrazia più snella e funzionale, con relativa semplificazione delle procedure e accelerazione dei tempi di pagamento.

Passando alle strategie aziendali e focalizzando l'attenzione in particolar modo sulla manifattura, alcune piccole imprese che operano prevalentemente in conto terzi hanno concepito gli investimenti basandosi sulla differenziazione delle lavorazioni al fine di ampliare la platea dei committenti e rendersi meno dipendenti dalle fluttuazioni della domanda intermedia. Le imprese in conto proprio hanno invece orientato

maggiormente gli investimenti verso innovazioni di tipo gestionale e organizzativo e la ricerca di maggiore efficienza nei costi. Si è dunque cercato di ottimizzare la gestione dei flussi di merci e dei magazzini per ridurre le scorte, tramite una mirata programmazione degli ordini e una ridefinizione dei tempi di consegna, e si sono finalizzati parte degli investimenti per raggiungere una maggiore efficienza energetica e conseguire risparmi.

In ragione di queste considerazioni, anche se i progetti sono ancora in itinere e, di conseguenza, non è possibile avere dati precisi sulle ricadute degli investimenti, il bando oggetto della presente valutazione ha sicuramente fatto emergere una forte reattività da parte delle imprese e sembra possa contribuire in maniera tangibile al loro processo innovativo, che per questa tipologia di imprese (di piccola dimensione) si traduce soprattutto nell'introdurre forme organizzative tempestivamente rispetto alle esigenze del mercato, introdurre nuovi prodotti/servizi e processi produttivi finalizzati a rispondere più efficacemente alle esigenze dei clienti e, quindi ad aumentare le quote dei mercati già presidiati e/o accedere a nuovi mercati e a essere più competitivi nei costi di produzione (logistica ed efficienza energetica).

Valutazione tematica: rapporto sulle connessioni e sinergie sviluppate tra interventi di sistema e interventi a sostegno della competitività economica

Soggetto esecutore: RTI Ecoter Srl – Nomisma SpA – SIGN Srl

Data conclusione del Rapporto: Dicembre 2014

Nell'architettura del POR FESR della Regione Emilia Romagna è evidente come a fronte degli obiettivi posti, si è programmato di dare luogo, da un lato, a interventi volti a incentivare le imprese o il settore privato in generale a "domandare" ricerca, servizi innovativi, investimenti in "efficientamento" energetico o in specifiche aree di rilevanza ambientale o culturale. D'altro lato, si è programmato di creare le condizioni affinché tale domanda incontrasse una "offerta" adeguata, ovvero, venisse efficacemente ed efficientemente soddisfatta, stimolando interventi volti a finanziare, ad esempio, le reti di ricerca e innovazione regionali, aree ecologicamente attrezzate, interventi di riqualificazione ambientale e culturale. Specialmente nel campo delle reti di ricerca e trasferimento tecnologico, l'intervento della RER mirava a stimolare la connessione o il "fine tuning" delle piattaforme regionali con le piattaforme europee più avanzate, nello sforzo di assicurare le condizioni affinché il sistema economico regionale rimanesse nel *mainstream* europeo, ovvero, agganciato alle economie europee più dinamiche e sviluppate.

In ciascun Asse Prioritario, sono presenti linee di attività volte a finanziare interventi dal lato dell'offerta (cui si riferisce come "azioni di sistema"), prevalentemente rivolte a soggetti pubblici, e interventi volti al sostegno della domanda, prevalentemente rivolti a stimolare soggetti privati e, in particolare, alle imprese. Fa eccezione l'Asse 2, interamente dedicato al sostegno della domanda per innovazione delle imprese, per il quale, però, gli interventi a sostegno delle reti di ricerca e gli stessi tecnopoli previsti nell'Asse 1, nonostante la chiara distinzione che vede tale Asse dedicato alla ricerca, possono svolgere in qualche modo la funzione di "condizione a contorno".

Sotteso a tale disegno è un forte rapporto con il partenariato socio-economico e con gli enti locali e le province, il cui apporto alla programmazione doveva garantire la condivisione degli sviluppi da dare allo stimolo dell'"offerta" e un adeguato livello di domanda per i contributi offerti a sostegno degli interventi privati.

Dalla coerenza dell'insieme di azioni di sistema e azioni di supporto della competitività del settore delle imprese, il programmatore regionale si attendeva di dar luogo a "sinergie e connessioni" che aumentassero il valore aggiunto dell'insieme degli interventi e garantissero un più significativo impatto del POR. In realtà, nel caso dell'Asse 4, attraverso gli strumenti programmatici e attuativi accessori, la coerenza tra

interventi a supporto della domanda con gli interventi di sistema è stato elevato ad obbligo formale e sostanziale, come condizione per l'ammissibilità dei progetti.

Nel commissionare il rapporto in oggetto, il programmatore regionale intendeva appunto verificare se e, possibilmente, in che misura le azioni del POR hanno dato luogo a quelle "sinergie e connessioni" perseguite nell'impianto generale del POR.

Il processo di definizione delle domande valutative ha condotto a formulare una domanda valutativa generale ed alcune domande valutative specifiche per ciascuna delle principali aree di intervento del POR. La domanda valutativa generale è:

L'interazione tra interventi di sistema e interventi a sostegno della competitività economica previsti dal POR hanno dato luogo, e, nel caso, in che misura a connessioni e sinergie che hanno aumentato il valore aggiunto dell'insieme degli interventi a garanzia di un più significativo impatto del POR? E' possibile rilevare caratteri di sostenibilità in tali effetti?

Con riferimento agli interventi nel campo della RSI (Asse I del POR), la domanda valutativa specifica, è stata formulata come:

1. *Gli interventi del campo della RSI messi in atto dal POR hanno dato luogo al verificarsi di un "effetto sistema"?*

- *Le relazioni create, sono stabili?*
- *E' possibile determinare se e quanto l'intervento regionale ha contribuito/è riuscito a spostare la ricerca verso aree più orientate al mercato?*

Con riferimento agli interventi nell'ambito della qualificazione energetico-ambientale e sviluppo sostenibile (Asse III del POR), l'analisi si è strutturata per dare risposta alle domande:

2. *Allo stato attuale, numerosi progetti APEA (interventi di sistema) mostrano significativi ritardi di attuazione degli interventi che potrebbero condurre a realizzazioni sostanzialmente minori di quelli attesi:*

- *quali le cause?*
- *in che misura si sono attivati i meccanismi sinergici attesi dal programmatore regionale?*

3. *Ai fini del futuro periodo di programmazione:*

- *si possono trarre indicazioni sulla efficacia ed efficienza degli approcci di policy adottati ai fini della visione sistemica del programmatore regionale? Si possono trarre indicazioni su eventuali correttivi alle misure adottate per garantire gli outcome attesi e massimizzare l'impatto del POR?*

Con riferimento agli Interventi volti alla valorizzazione e qualificazione del patrimonio ambientale e culturale (Asse IV del POR), le domande valutative formulate sono:

1. *L'offerta pubblica ha creato/sollecitato la domanda privata o è stata concepita in base ad una domanda privata potenziale espressa e rilevata? Se sono rilevabili ricorrenze di entrambi i casi, si possono rilevare differenze di efficacia (e/o di outcome)?*

2. *Quanto l'individuazione dei beni oggetto di intervento è stato efficace nel focalizzarsi su oggetti effettivamente capaci di trainare l'economia?*

3. *Quanto sono stati efficaci i meccanismi per il coordinamento degli interventi pubblici e privati? Quali lezioni se ne possono trarre?*

L'analisi valutativa si è basata sull'analisi *desk* dei documenti e dei dati di attuazione, e una attività *field* di interviste a stakeholder e testimoni privilegiati. A causa del periodo elettorale (anticipato rispetto alla data regolare) e delle regole relative alle attività istituzionali nel periodo del cosiddetto –“silenzio elettorale”, non è stato possibile dar luogo ad indagini dirette rivolte ad imprese e/o al pubblico in generale, come inizialmente previsto.

I risultati delle analisi svolte sono, come ovvio, articolati e specifici per ciascuno delle aree di intervento considerate.

Per quanto riguarda gli interventi nel campo della RSI, i dati di attuazione generale dell'Asse 1 e i riscontri raccolti nel corso dell'attività sul campo danno conto di una linea di azione che ha funzionato in modo complessivamente positivo, pur con elementi di differenza nei diversi contesti e nonostante l'irruzione della pesante e perdurante crisi economica. L'elemento sostanziale e la connotazione positiva, che caratterizza l'azione prodotta da parte della Regione intorno al concetto del sistema regionale dell'innovazione, consiste nell'aver progressivamente orientato e ordinato le attività verso la costruzione di siffatto sistema, stabilendo sostanzialmente un quadro coordinato verso cui si sono indirizzate le diverse azioni promosse dalla Regione. La Rete Alta Tecnologia ne costituisce l'asse portante, ancorché ancora in fase di consolidamento (la più parte dei Tecnopoli sono ancora in fase di realizzazione), a cui si associano e integrano altre iniziative che sono state avviate all'inizio degli anni Duemila, caso notevole è l'iniziativa SPINNER, finanziata dal POR FSE, attraverso una sovvenzione globale, nei due cicli di programmazione 2000-2006 e 2007-2013.

È emersa la considerazione che una parte dei progetti collaborativi realizzati abbia risposto o a problemi puntuali di un'impresa, vicina o riconducibile nel novero della cosiddetta “innovazione incrementale” ovvero ad attività di ricerca già in fase di sviluppo da parte dei laboratori e in generale delle università, riproposte in forma di ricerca industriale.

Il tema del rafforzamento delle connessioni e delle sinergie è ben riconosciuto nei documenti di programma e di orientamento strategico (Documento Strategico

Regionale e la Smart Specialization Strategy in primo luogo), ciò nondimeno è una sfida ancora aperta da cogliere appieno, appoggiandosi ai buoni esiti dimostrati nel periodo di programmazione che si va a chiudere, dando un nuovo impulso al sistema con uno sforzo orientato alla semplificazione e alla linearizzazione delle diverse interconnessioni della Rete. Questa semplificazione del sistema dovrebbe essere perseguita attraverso una azione sostanziale e combinata sul doppio livello delle sinergie e della specializzazione.

Per quanto riguarda invece gli interventi in campo energetico, la scelta programmatica di promuovere le APEA mediante il PO FESR è stata una scelta certamente ambiziosa, che puntava a far compiere un salto di qualità significativo e complessivo all'intero sistema regionale delle aree produttive. Esso si inseriva nel contesto di esperienze ben maturate in altre parti d'Europa, in contesti, però, frutto di un processo evolutivo lungo e convergente, fatto di azioni "dal basso" e di politiche pubbliche, dove il rispetto della normativa ambientale era né più né meno che un punto di partenza, dato per lo più per scontato. Tale processo in Italia si è sviluppato con oltre un decennio di ritardo rispetto alle realtà europee di punta, e si basa su poche esperienze "dal basso".

A termine dell'analisi valutativa, il valutatore ha concluso che la situazione di insoddisfacente raggiungimento dell'obiettivo specifico dell'Asse 3 "Sostenere la qualificazione ambientale ed energetica del sistema produttivo": è dipesa dalla rigidità del quadro imposto dalle norme vigenti che si è scontrata con l'esigenza di flessibilità di una politica pubblica come quella perseguita dal POR; la mancata presa in appropriata considerazione di questo "conflitto" ha anche determinato lo stabilire un obiettivo – per le APEA regionali – certamente ambizioso ma poco realistico rispetto al contesto programmatico ed ai "constraints" del POR stesso. Un quadro cui la crisi strutturale ha poi inferto un colpo durissimo.

Per quanto riguarda gli interventi nel campo della valorizzazione del patrimonio culturale ed ambientale, il valutatore ha rilevato che percorso di concertazione tra le parti istituzionali economiche e sociali finalizzato ad individuare i territori ed i relativi beni da valorizzare è stata quindi realizzata attraverso i PVPT. Questi sono lo strumento attraverso il quale la strategia regionale in materia di valorizzazione e promozione del patrimonio culturale e ambientale si articola a livello territoriale, acquistando caratteristiche e contorni precisi nelle differenti realtà locali.

I PVPT hanno rappresentato inoltre lo strumento attraverso cui le Province hanno provveduto ad inquadrare i progetti da realizzare nelle rispettive strategie provinciali di valorizzazione del territorio, e a descrivere le integrazioni attese con le tipologie di interventi privati finalizzati ad incrementare la fruizione dei beni pubblici da valorizzare attraverso l'Attività IV.1.1.

I progetti da sostenere attraverso l'Attività IV.1.2 sono quindi stati concepiti come integrati nei sistemi dell'offerta turistica delle differenti Province e strettamente connessi agli interventi a valere sull'Attività IV.1.1. I criteri di selezione di tali interventi sono stati appropriatamente elaborati al fine di garantire un elevato grado di integrazione e coordinamento delle azioni promozionali e delle iniziative di marketing. I criteri di selezione delle operazioni, oggetto anche di un rapporto prodotto nel 2012, sono considerati dal valutatore di elevata pertinenza, in quanto tali criteri risultano molto ben focalizzati rispetto alle specificità dell'intervento e alle necessità di integrazione con l'Attività IV.1.1.

Le analisi condotte in relazione ai diversi *step* di valutazione, evidenziano quindi che i meccanismi messi in campo ai livelli regionali e provinciali in fase di programmazione, sono da considerarsi pertinenti e strumentali a sollecitare la domanda privata, sebbene un maggior coordinamento in fase attuativa avrebbe potuto garantire un più elevato impatto degli interventi privati (Attività IV.2.1).

In estrema sintesi, si può affermare che l'intero POR 2007-2013 è stato costruito ricercando la creazione di «connessioni e sinergie» tra settore pubblico e privato, tra interventi a sostegno della domanda e a sostegno dell'offerta: i risultati positivi del POR testimoniano del sostanziale successo di tale sforzo. Perseguire ancor più tenacemente tale obiettivo può offrire ulteriori margini di miglioramento della performance e superare alcune delle criticità riscontrate.

Sarà opportuno tenere conto di alcune "lezioni" generali. Nella programmazione e nell'accompagnamento all'attuazione degli interventi, è necessario tenere debitamente in conto i conflitti potenziali tra la rigidità dei quadri normativi di settore, le norme dei fondi strutturali e la necessità di flessibilità delle politiche (es.: energia).

TECHNOLOGY ASSESSMENT DELLA RETE REGIONALE ALTA TECNOLOGIA

Technology assessment della *Rete regionale delle strutture di ricerca industriale e trasferimento tecnologico della Regione Emilia-Romagna*

Soggetto esecutore: ISMERI Europa- ADIT

Data conclusione del Rapporto: Maggio 2013

Obiettivo dell'attività di valutazione è quello di realizzare un technology assessment delle piattaforme tecnologiche regionali valutando, nel contesto della trasferibilità dei risultati e dell'interesse delle imprese regionali raggruppate nelle rispettive specializzazioni produttive e filiere, il loro livello tecnologico, il collocamento nello scenario tecnologico internazionale, la possibile evoluzione tematica ed organizzativa ed il potenziale impatto sulla competitività delle imprese.

Nello specifico, l'attenzione è posta su alcuni elementi chiave della Rete Regionale Alta Tecnologia:

- l'assetto ed il suo funzionamento;
- l'evoluzione ed il salto tecnologico che la produzione di conoscenza e il meccanismo di trasferimento sono in grado di trasmettere sulle filiere industriali maggiormente coinvolte;
- la posizione relativa della Rete regionale rispetto a strutture già presenti a livello nazionale ed europeo valutata attraverso indicatori quantitativi e qualitativi;
- strumenti e soluzioni per migliorare l'operatività dell'azione regionale in funzione dei risultati da conseguire.

Le attività di Technology Assessment della Rete Alta tecnologia si sono focalizzate sui seguenti quattro obiettivi:

- Valutare se la Rete e laboratori lavorano su tematiche e tecnologie "aggiornate" e adeguate alla competizione internazionale;
- Verificare se l'organizzazione della Rete risponde agli obiettivi strategici di autonomia dei laboratori;
- Verificare se le iniziative regionali a sostegno della RSI in relazione all'interazione domanda-offerta sono in grado di produrre i risultati attesi;
- Fornire alla Regione evidenza e indicazioni su come rafforzare l'intervento regionale.

L'analisi dei laboratori ha quindi considerato tre criteri principali:

1. **Benchmarking Tecnologico** – con l'analisi del posizionamento dei laboratori rispetto a:

- Lo scenario europeo di riferimento, declinato in Key Research Areas e Key Technologies individuate attraverso l'analisi dei principali documenti strategici ed attuativi in ambito comunitario;
- Il quadro della Ricerca Europea nel periodo 2008-2012, che coglie l'avvio delle attività dei centri regionali, attraverso l'analisi in profondità dei progetti di ricerca del VII Programma Quadro;
- Lo scenario tecnologico al 2020, individuato rispetto alla strategia e al giudizio sulla rilevanza futura di key research e key technology di strutture di ricerca di eccellenza nel panorama europeo (best performer).

2. **Coerenza tra offerta** dei Laboratori e la **domanda** di innovazione locale, individuata attraverso l'analisi e successiva riclassificazione tecnologica dei progetti di ricerca industriale presentati dalle imprese, indipendentemente dalla loro approvazione, sulle iniziative di sostegno messe in campo dalla Regione a partire dal 2002, anno di definizione del PRRIITT.

3. Il concetto ampio di **sostenibilità**, intesa come capacità dei laboratori regionali di indirizzare e gestire i propri sforzi di ricerca, sia da un punto di vista scientifico, che da un punto di vista organizzativo (capacità operativa, modalità di rapporto con le imprese, capacità e propensione al networking).

La tavola successiva riporta, per ciascuna fase di lavoro, le principali attività svolte allo scopo dal gruppo di lavoro.

FASE	ATTIVITÀ
MAPPATURA DELLA RETE	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi dei trend scientifici e tecnologici di settore. • Analisi dei programmi di ricerca dei laboratori. • Visite e interviste ai responsabili dei laboratori. • Raccolta di dati e informazioni attraverso questionario. • Indagine diretta presso un campione di imprese “interne alla rete”. • Analisi risultati e preparazione dei 6 paper settoriali.
BMK	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione dei criteri e bmk interno tra i laboratori delle Piattaforme. • Analisi progetti del VII PQ: ricerca europea e Best Performer. • Casi studio presso gli istituti selezionati: <ul style="list-style-type: none"> Ø Agroalimentare: Wageningen University & Research Centre (NL) Ø Meccanica e Materiali: Fraunhofer IPA (DE); IRT Jules Verne (FR) Ø Scienze della Vita: UCL - University College of London (UK) Ø Energia: IFP Energies Nouvelles (FR) • Analisi progetti regionali di ricerca industriale 2002-2012.
ACTION PLAN	<ul style="list-style-type: none"> • Modelli per il sostegno alla ricerca: Pole de Competitivité (FR). • Conclusioni. • Raccomandazioni strategiche e operative.

Le analisi hanno permesso di costruire una mappatura dettagliata della Rete e di posizionare i laboratori rispetto agli scenari europei, alle strategie dei Best Performer, che ne sono leader e portavoce, e alla domanda espressa dalle imprese.

Rispetto ai principali obiettivi della politica regionale, sono avvenuti cambiamenti non insignificanti in molti dei laboratori della Rete nella capacità di rivolgersi alle imprese e più in generale di operare su un mercato della ricerca applicata estremamente competitivo e complesso. Il rapporto con l'impresa ha ottenuto, laddove è stato stabilito, dei risultati non trascurabili, che hanno visto favoriti i laboratori operanti nelle aree tecnologiche con maggiore presenza di imprese e più forte domanda di upgrading tecnologico.

Sul fronte della formazione di giovani ricercatori, la Rete ha avuto un risultato significativo per quantità e qualità. Ha creato un primo nucleo specializzato di profili professionali nati per operare con le imprese e non provenienti dalla accademia, che per tre anni potranno consolidare queste

capacità cumulando un'esperienza rara nella realtà produttiva nazionale anche in quella più industrializzata.

Dal punto di vista tecnologico, le analisi svolte hanno messo in evidenza una buona «copertura» dello scenario tecnologico europeo da parte delle Piattaforme, nonostante gli attori della ricerca regionale occupino una posizione di retroguardia nei network internazionali (come mostra l'analisi dei progetti del FP7, ad eccezione del settore agroalimentare). Nonostante una base di competenze robusta, con punte di eccellenza in alcuni settori, emerge anche con chiarezza la necessità di dotarsi di un'organizzazione più competitiva, orientata al mercato e maggiormente attiva nella ricerca cooperativa.

Nei settori esaminati si registra inoltre un parziale *mismatch* tra l'offerta di ricerca e la domanda tecnologica delle imprese, poco interessate ad operare nelle aree a maggiore potenziale di crescita. I laboratori della Rete si trovano, quindi, ad operare in un contesto competitivo complesso caratterizzato da un binario a doppia velocità:

- Il primo in cui la funzione di traino viene svolta dalla ricerca europea di frontiera.
- Il secondo, stimolato prevalentemente dalle PMI locali e tradizionalmente sovvenzionato dal policy maker nazionale/regionale.

La competitività e la sostenibilità futura dei laboratori risiede nella capacità di gestire strategicamente questo mismatch.

I principali elementi emersi nel corso dell'analisi segnalano alcuni ambiti di intervento migliorativi:

- Rafforzamento dell'integrazione tra i laboratori, incremento della propensione alla collaborazione nelle piattaforme, causata da problemi di governance e scarsa operatività dei dipartimenti universitari
- Incremento della partecipazione delle imprese alle attività di piattaforma e alla definizione delle strategie
- Consolidamento del percorso di internazionalizzazione degli attori della ricerca.
- Rafforzamento del sistema di obiettivi e target chiari per il monitoraggio e la valutazione dei laboratori.

Da quest'analisi discendono alcune raccomandazioni su come realizzare correttivi per consolidare i miglioramenti realizzati e per superare i fattori critici e limitanti che si sono messi in luce.

La prima raccomandazione è quella di dare continuità all'approccio di riorganizzazione e professionalizzazione dell'offerta ed evitare rapide correzioni di strategia che interromperebbero il processo di creazione della Rete.

Vi sono tuttavia alcune condizioni più puntuali, che si ritiene necessario soddisfare, allo scopo di assicurare il successo della strategia di miglioramento. Esse sono:

- Integrare l'offerta dei laboratori su scala tematica ampia e interdisciplinare.

- Fornire servizi specialistici per l'operatività sul mercato dei laboratori, conseguendo risparmi di scala attraverso la definizione di un'offerta associata.
- Rendere operative e autonome le amministrazioni dei laboratori coinvolti, che debbono operare su una base giuridica adatta alle loro finalità.
- Rivedere la struttura operativa della Rete sotto il duplice profilo dell'assetto giuridico/operativo dei laboratori universitari, e più in generale di quelli pubblici, e delle forme di integrazione in rete delle imprese.
- Rafforzare il monitoraggio dei progetti, a partire da quelli di maggiore dimensione, codificando la verifica in itinere dei milestones e degli output intermedi conseguiti.
- Istituire l'assessment tecnologico e operativo della Rete, da eseguire in modo sistematico, allo scopo di migliorare/correggere tempestivamente l'intervento anche in relazione all'aggiornamento degli indirizzi della programmazione europea (smart specializations), che necessariamente trova nella Rete un soggetto centrale.

La parte conclusiva dell'attività di assessment si è focalizzata sul benchmarking internazionale dei laboratori, nel confronto con i Best Performer, ossia gli istituti selezionati sulla base della loro prominenza nel FP7 e sui quali è stato condotto un caso studio dettagliato, sia sotto il profilo delle priorità tecnologiche che dell'organizzazione.

Ad integrazione delle conclusioni e delle raccomandazioni su esposte, una lettura complessiva dei risultati emersi rispetto a quelli che erano i principali obiettivi strategici della politica di sostegno alla creazione di una rete regionale per la ricerca industriale evidenzia i seguenti aspetti:

Primo Obiettivo: Rendere i laboratori dalle università più autonomi operativamente e autosufficienti dal punto di vista finanziario e organizzativo e degli spazi dedicati alla ricerca applicata.

Rispetto al grado di autonomia dei laboratori sono avvenuti cambiamenti importanti in molti di essi nella capacità di rivolgersi alle imprese e più in generale di operare su un mercato della ricerca applicata estremamente competitivo e complesso. Questo aspetto, essendo particolarmente complesso e delicato ha comunque visto significativi miglioramenti, soprattutto in alcuni laboratori. Certamente è necessario conciliare l'autonomia operativa dei laboratori con i propri enti di appartenenza, ma in molti casi la visibilità dei laboratori sta aumentando, così come l'identificazione dei giovani ricercatori e dei loro referenti con le prospettive dei laboratori stessi.

Il benchmarking della Rete con università e centri pubblici internazionali ha preso a riferimento i competitors e gli esempi di successo a livello europeo, che godono di una elevata autonomia amministrativa e gestionale, di una simbiosi con le imprese, di ampi margini decisionali di natura amministrativa e scientifica. Questo anche attraverso la creazione di strutture separate (di diritto privato) la cui mission include tutte quelle attività indispensabili a dare loro la capacità operativa per acquisire commesse, assumere ricercatori, definire una visione di lungo periodo, supportarsi con strumenti per il marketing, la promozione, lo scouting e la progettazione.

Secondo Obiettivo: Rafforzare il rapporto dei laboratori della rete con imprese e mercato per orientare ed adattare i contenuti della ricerca al tessuto produttivo regionale.

L'obiettivo di un forte rapporto con l'impresa ha ottenuto dei risultati importanti che hanno visto favoriti i laboratori operanti nelle aree tecnologiche con maggiore presenza di imprese e più forte domanda di upgrading tecnologico.

Il rapporto con le imprese è più forte per la piattaforma meccanica e l'agro-industriale, che godono di un tessuto di imprese regionali ampio, con cui operano anche da prima della creazione della Rete, come fornitori di servizi e di consulenza. Più complesso è stato il compito per le altre Piattaforme regionali che trovano pochi interlocutori nel tessuto produttivo locale. I laboratori di Scienze della Vita per esempio hanno dato vita a forme originali di trasferimento e di rapporto con il mercato, mostrando ampie potenzialità di valorizzazione dei loro risultati scientifici.

Il Benchmarking ha inoltre evidenziato la necessità di una internazionalizzazione dell'offerta di ricerca, che significa rispondere alla domanda di imprese su scala mondiale; cioè di creare reti lunghe di collaborazione che portino a sfruttare le eccellenze della ricerca regionale su un mercato assai più vasto e dinamico.

Terzo Obiettivo: Stimolare l'associazione operativa tra laboratori per fare massa critica.

L'acquisizione di una massa critica è necessaria per affrontare una domanda internazionale competitiva con un'offerta ampia e strutturata, in grado di rispondere al progresso tecnologico-scientifico attuale che richiede interdisciplinarietà, sinergie e contaminazioni trasversali, rispetto a cui anche un centro di più dipartimenti o addirittura una singola piattaforma possono rivelarsi insufficienti.

Questa dimensione, per cui la massa critica è elemento essenziale della ricerca competitiva, richiede nell'attuale configurazione operativa della Rete di concepire una soluzione che consenta l'operare associato dei laboratori, promuovendo in prospettiva la loro integrazione in funzione di una strategia di ricerca e di mercato che essi stessi, di concerto con le imprese regionali, debbono contribuire a definire.

Quarto Obiettivo: Formare giovani ricercatori.

Su questo fronte la Rete ha avuto un risultato significativo per quantità e qualità. Siamo di fronte alla creazione di un primo nucleo specializzato di profili professionali nati per operare con le imprese e non provenienti dalla accademia, che per tre anni potranno consolidare queste capacità cumulando un'esperienza rara nella realtà produttiva nazionale anche in quella più industrializzata.

Sono stati "creati" circa 550 nuovi ricercatori industriali che, insieme a circa 300 ricercatori (equivalenti a tempo pieno), alimentano la Rete. È questo un risultato assai positivo della politica e che merita di essere consolidato sia accrescendone il numero, attraverso una maggiore capacità operativa dei laboratori, sia alimentando la domanda di lavoro di alto profilo delle imprese, sia comunque dando loro un ruolo stabile nella futura configurazione della Rete. Intendendo per stabile una forma contrattuale che ne verifichi qualità e impegno ma che consenta alla Rete di

accumulare e consolidare una sua struttura di offerta senza continui turn-over che la svuoterebbero della forza che deriva dall'esperienza fatta.