

SERVIZIO DI VALUTAZIONE  
DELLA STRATEGIA REGIONALE  
DI RICERCA E INNOVAZIONE PER LA  
SPECIALIZZAZIONE INTELLIGENTE  
S3

APPROFONDIMENTO TEMATICO:

**IL MODELLO DI GOVERNANCE DELLA S3 DEL  
FRIULI VENEZIA GIULIA**

**RAPPORTO FINALE**

v. 1.2

*Aprile 2018*



REGIONE AUTONOMA  
FRIULI VENEZIA GIULIA



## STRATEGIA REGIONALE DI RICERCA E INNOVAZIONE PER LA SPECIALIZZAZIONE INTELLIGENTE - S3

SERVIZIO DI VALUTAZIONE

Realizzato da:



Istituto di Studi sulle  
Relazioni Industriali

## RAPPORTO FINALE RELATIVO ALL'APPROFONDIMENTO TEMATICO: IL MODELLO DI GOVERNANCE DELLA S3 DEL FRIULI VENEZIA GIULIA

Versione 1.2 – aprile 2018

### Gruppo di lavoro:

Silvio Casucci	<i>Analisi dei dati e redazione del Rapporto</i>
Gianluca Vari	<i>Elaborazione dati</i>
Eugenio Corazza	<i>Definizione della metodologia. Revisione del Rapporto</i>

# INDICE

<b>1</b>	<b>PREMESSA</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>STRUTTURAZIONE DELL'ANALISI</b>	<b>5</b>
2.1	OGGETTO DELL'APPROFONDIMENTO	5
2.2	OBIETTIVI DELL'APPROFONDIMENTO	5
2.3	ASPETTI METODOLOGICI	6
2.3.1	Domande di valutazione	6
2.3.2	Approccio metodologico	6
<b>3</b>	<b>RISULTATI DELL'ANALISI</b>	<b>9</b>
3.1	IL PERCORSO DI COSTRUZIONE E SUCCESSIVA REVISIONE DELLA S3 DEL FRIULI VENEZIA GIULIA	9
3.1.1	Fase propedeutica (fino a novembre 2014)	9
3.1.2	Prima fase (da novembre 2014 a marzo 2015)	10
3.1.3	Seconda fase (dal secondo semestre del 2016 a giugno 2017)	11
3.2	IL PUNTO DI VISTA DEI SOGGETTI COINVOLTI	15
3.2.1	I responsabili del processo	15
3.2.2	Gli <i>stakeholder</i> che hanno partecipato al percorso della S3 regionale	19
3.2.3	I giudizi complessivi sull'intero percorso	25
3.2.4	Gli <i>stakeholder</i> che non hanno partecipato al percorso della S3 regionale	27
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONI</b>	<b>30</b>
4.1	RISPOSTA ALLE DOMANDE VALUTATIVE	30
4.2	CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI	31
<b>5</b>	<b>ALLEGATI – QUESTIONARI</b>	<b>34</b>
5.1	QUESTIONARIO PER I RESPONSABILI DEL PROCESSO DI GOVERNANCE	34
5.2	QUESTIONARIO PER GLI <i>STAKEHOLDER</i>	38

## 1 PREMESSA

---

Il presente rapporto contiene il primo approfondimento tematico realizzato dall'ISRI – Istituto di Studi sulle Relazioni Industriali – nell'ambito del contratto n. 80 del 13 aprile 2017 relativo al “servizio di valutazione della Strategia regionale di ricerca e innovazione per la specializzazione intelligente – S3 della Regione autonoma Friuli Venezia Giulia, per il periodo di programmazione 2014-2020”.

Come concordato con gli uffici dell'Amministrazione regionale, tale rapporto è interamente incentrato sul sistema di *governance* adottato e sul percorso che ha portato alla prima definizione e alla successiva revisione della S3 regionale ed è stato redatto secondo quanto previsto nella relativa nota metodologica trasmessa in data 4 dicembre 2017 e approvata dalla Regione con nota 27903 del 15.12.2017.

Le analisi contenute nel rapporto si sono avvalse sia dell'ampia documentazione ufficiale esistente al riguardo, sia dei risultati di 3 diverse indagini di campo volte a rilevare il punto di vista e le opinioni dei principali protagonisti e dei partecipanti al percorso della S3 regionale (Q1 per i responsabili del processo di *governance*; Q2(a) per gli stakeholder che hanno partecipato al percorso della S3; Q2(b) per gli stakeholder che non hanno partecipato).

Le suddette rilevazioni sono state, in particolare, realizzate nel mese di gennaio del 2018, attraverso la somministrazione *on line* di questionari a risposte tendenzialmente chiuse, e hanno registrato la partecipazione, nel complesso, di oltre 380 soggetti appartenenti alle diverse categorie appena richiamate.

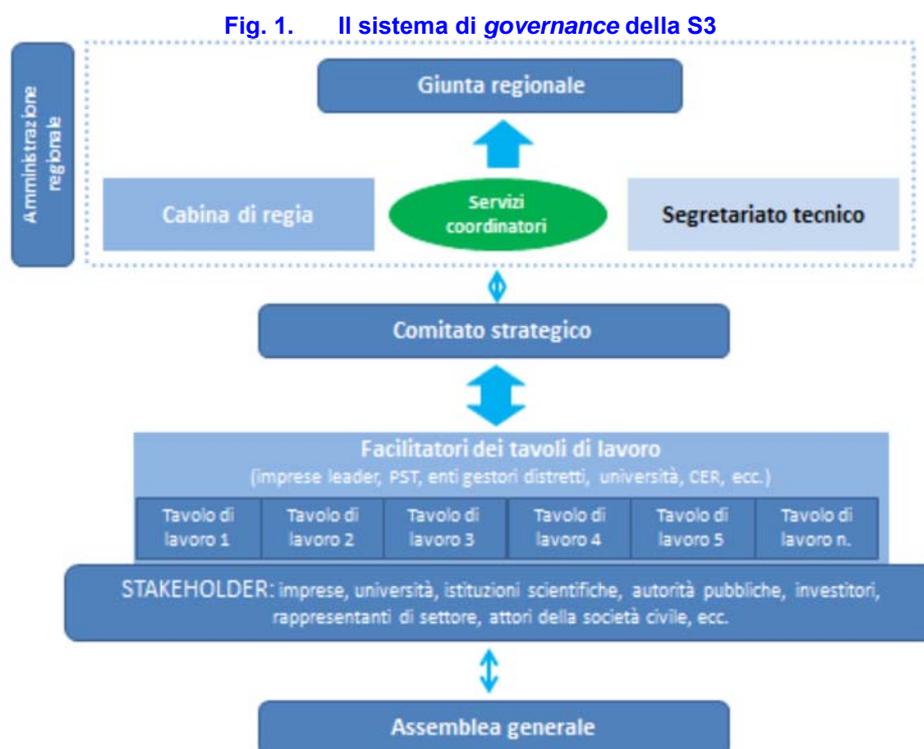
## 2 STRUTTURAZIONE DELL'ANALISI

### 2.1 OGGETTO DELL'APPROFONDIMENTO

Il presente Rapporto tematico verte sul sistema di *governance* della S3 del Friuli Venezia Giulia e sul percorso seguito per giungere a definire la “strategia regionale per la specializzazione intelligente”.

La S3 regionale si basa su un complesso sistema di *governance* (cfr. Fig. 1), i cui organi principali sono costituiti dalla Cabina di regia, dal Comitato strategico, dal Segretariato Tecnico e dall'Assemblea generale, cui si affiancano: da un lato la Giunta Regionale, cui competono le decisioni di carattere politico; dall'altro i Tavoli di lavoro a regia regionale, cui è stato affidato il compito di garantire il coinvolgimento attivo degli *stakeholder* delle 5 aree di specializzazione identificate.

La definizione della strategia è avvenuta attraverso un processo che ha visto il coinvolgimento attivo dei principali *stakeholder* del territorio regionale (imprese, Università, centri di ricerca, ecc.), i quali sono chiamati a svolgere un ruolo di primo piano anche nella fase di attuazione ed eventuale ulteriore revisione della strategia stessa.



### 2.2 OBIETTIVI DELL'APPROFONDIMENTO

Ad oggi, il sistema di *governance* si è confrontato con la fase di definizione e di primo aggiornamento della strategia e sta attualmente accompagnando l'attuazione e la sorveglianza.

L'approfondimento valutativo in oggetto intende comprendere l'adeguatezza del sistema di *governance* adottato rispetto ai compiti e alle funzioni che hanno caratterizzato queste prime fasi, cercando al tempo stesso di capire come si stiano affrontando le fasi successive.

Il primo punto da chiarire ed analizzare riguarda l'organizzazione “di fatto”, che in qualche misura si contrappone a quella “teorica” delineata nei documenti regionali della S3. È, infatti, alla prima delle due che andranno ascritti gli effetti e i risultati che sono stati finora osservati.

L'obiettivo primario dell'analisi riguarda l'effettiva sussistenza e consistenza di tre requisiti chiave cui si è ispirati nella definizione del modello di *governance*, ovvero:

- a. la capacità di favorire il reale coinvolgimento dei principali portatori di interesse;
- b. la percezione di utilità da parte degli stessi;
- c. l'efficacia del sistema di decisione (con particolare riferimento alle fasi già realizzate, ma pensando anche a quelle che devono ancora avvenire).

Inoltre, si vuole indagare su due requisiti che caratterizzano il funzionamento del modello, ovvero:

- d. la trasparenza del processo rispetto ai diversi portatori di interesse;
- e. il grado di efficienza, inteso come rapporto tra l'impegno profuso da tutti i partecipanti e i risultati conseguiti.

Infine, di tutte queste caratteristiche si mira a comprendere in quale misura siano l'effetto e il risultato del modello messo in campo.

## 2.3 ASPETTI METODOLOGICI

---

### 2.3.1 Domande di valutazione

---

La sequenza di domande di valutazione cui si intende rispondere attraverso questo approfondimento tematico è la seguente:

- In che modo il modello di *governance* prospettato nei documenti regionali è stato messo in atto e quali procedure di consultazione e coinvolgimento degli *stakeholder* sono state effettivamente adottate?
- In che modo i principali portatori di interesse sono stati coinvolti nel processo di definizione e successiva revisione della S3, con quali modalità e con quale partecipazione effettiva?
- Qual è il livello di soddisfazione degli *stakeholder* coinvolti nelle attività cui hanno partecipato? Qual è stato il loro contributo individuale al processo e in che misura è stato effettivamente utilizzato o valorizzato?
- Qual è il giudizio dei partecipanti sui risultati del processo decisionale sia nella prima fase che si è conclusa con la definizione del documento relativo alla S3 sia nella seconda fase che ha portato alla sua revisione?
- Quali sono stati, nel complesso, i vantaggi e gli svantaggi dei processi decisionali adottati? Qual è l'opinione dei partecipanti sui risultati conseguiti anche in rapporto all'impegno profuso?
- Qual è il grado di conoscenza dei processi decisionali e dei loro risultati al di fuori della cerchia dei soggetti direttamente coinvolti?

### 2.3.2 Approccio metodologico

---

La metodologia utilizzata per rispondere a queste domande ha previsto sia una fase preliminare di analisi *desk* di tutta la documentazione principale esistente, sia la realizzazione di tre indagini dirette attraverso la somministrazione di questionari alle principali categorie di soggetti coinvolti o comunque invitati a partecipare al processo di definizione della S3.

Più in particolare, la fase *desk* ha riguardato la raccolta e l'analisi di tutti i principali documenti prodotti nei processi decisionali posti in essere nella programmazione ed attuazione della S3 in FVG, con riferimento sia alla prima fase (novembre 2014-marzo 2015), che ha portato alla definizione del primo documento concernente la "strategia regionale per la specializzazione intelligente", sia alla seconda fase (2016-2017) che ha portato alla revisione delle traiettorie tecnologiche delle cinque aree di specializzazione individuate.

L'analisi preliminare della documentazione esistente ha avuto la finalità principale di:

- identificare gli elementi salienti del modello di *governance* adottato;
- ricostruire come si sia effettivamente sviluppato ed articolato il percorso della S3 regionale;
- raccogliere alcune prime indicazioni sul livello di partecipazione delle diverse categorie di *stakeholder* alle attività consultive e agli eventi organizzati sul territorio regionale;
- verificare l'accessibilità dei principali documenti prodotti;

- raccogliere elementi per confrontare il modello teorico con la realtà effettiva;
- individuare, con maggiore precisione, i *target* dell'analisi di campo;
- definire i modelli di questionario da proporre alle diverse categorie di soggetti da coinvolgere nelle indagini successive.

Per quanto riguarda le 3 rilevazioni dirette, si precisa quanto segue.

La prima indagine è stata rivolta ai promotori ed agli animatori dei processi di *governance*, a partire dai coordinatori della S3 regionale, dai rappresentanti del Segretariato Tecnico e della Cabina di Regia, per poi passare ai coordinatori dei *cluster* e ai facilitatori dei tavoli di lavoro. Nel complesso, sono stati invitati a partecipare a quest'indagine 75 soggetti presenti in una mailing list appositamente predisposta dal Nucleo di Valutazione e Verifica Investimenti Pubblici della Regione Friuli Venezia Giulia. Hanno risposto al questionario loro dedicato 42 soggetti. Di questi, 4 non hanno confermato di aver partecipato al percorso che ha condotto alla definizione della S3 della Regione, ed altri 7 non hanno confermato di avere avuto un ruolo attivo nell'organizzazione, ma soltanto di uditori. In definitiva, le risposte utili pervenute sono state 31.

L'intervista, realizzata attraverso un questionario *on line* a risposte generalmente chiuse (cfr par.5.1), è stata principalmente finalizzata a:

- valutare l'impegno profuso, in base al ruolo effettivamente svolto;
- capire come ha funzionato il processo, dal punto di vista di chi ha una diretta responsabilità nel suo avanzamento, dovendo spesso svolgere una funzione di organizzazione, di ascolto, di animazione, di sintesi e/o di decisione;
- individuare quali aspetti organizzativi, logistici, di metodo e di merito abbiano funzionato bene e quali meno bene;
- registrare le opinioni sui risultati conseguiti, in rapporto all'impegno profuso;
- raccogliere possibili indicazioni e suggerimenti per migliorare il percorso e/o rendere più funzionale il modello di *governance* della S3.

La seconda e la terza indagine hanno avuto invece come *target* i soggetti – i c.d. *stakeholder* – che sono stati invitati a partecipare al processo di definizione e messa a punto della strategia S3, per esprimere le proprie opinioni personali o, più spesso, per rappresentare gli interessi delle strutture di riferimento (singole imprese, istituti di ricerca, università, enti di formazione, associazione imprenditoriali, centri di trasferimento tecnologico, ecc.).

Le due indagini sono state realizzate e somministrate congiuntamente, proponendo un questionario on line ad una lista di soggetti (predisposta dal Nucleo di Valutazione e Verifica Investimenti Pubblici della Regione Friuli Venezia Giulia) che figuravano tanto nei fogli firme degli eventi realizzati che nelle mailing list di invito agli stessi. Il questionario (cfr par. 5.2) si compone di più moduli, che configurano percorsi di intervista differenti secondo l'effettiva partecipazione al processo di ciascun soggetto.

Chi ha dichiarato di aver partecipato, in qualche forma, al percorso regionale della S3, ha risposto ad un gruppo di domande rivolte a:

- verificare a quale fase<sup>1</sup> del processo e a quali specifiche attività/eventi gli *stakeholder* ha effettivamente partecipato;
- analizzare il reale contributo sia personale che degli *stakeholder* regionali ai processi decisionali;
- registrare le opinioni in merito alla effettiva utilità del contributo fornito;
- rilevare il grado di soddisfazione complessivo sui processi cui hanno partecipato e sulle decisioni assunte;
- raccogliere le opinioni sui risultati conseguiti in rapporto all'impegno profuso.

Chi, al contrario, ha asserito di non aver preso parte, in nessuna forma, al percorso, ha invece risposto ad un più ristretto gruppo di domande intese a:

- conoscere i motivi della mancata partecipazione;

---

<sup>1</sup> Anche con riferimento alla/e fase/i cui ha partecipato ciascun rispondente sono previsti gruppi di domande differenziati

- verificare il grado di informazione sulle iniziative e gli eventi di discussione e di presentazione realizzati;
- verificare la conoscenza e la condivisione delle scelte di merito operate nella definizione della S3;
- raccogliere un giudizio su queste ultime.

Sono stati spediti inviti a compilare il questionario *on line* a 2.643 indirizzi e-mail validi. Nell'arco di oltre un mese si sono ricevute 340 risposte, di cui 181 da soggetti che hanno effettivamente partecipato al processo e 159 da coloro che non hanno partecipato (e in molti casi non ne avevano conoscenza).

### 3 RISULTATI DELL'ANALISI

Prima di analizzare i risultati emersi dalle indagini dirette condotte sui soggetti che, a vario titolo, hanno partecipato – ovvero sono stati invitati a partecipare – al percorso della S3, è opportuno riepilogare i passaggi salienti che hanno scandito il processo di iniziale definizione e successiva revisione della Strategia regionale di Specializzazione Intelligente, anche al fine di inquadrare meglio le risposte fornite dai soggetti coinvolti nei sondaggi.

#### 3.1 IL PERCORSO DI COSTRUZIONE E SUCCESSIVA REVISIONE DELLA S3 DEL FRIULI VENEZIA GIULIA

Coerentemente con quanto previsto dalle linee guida sulla S3 elaborate dalla Commissione Europea<sup>2</sup>, il Friuli Venezia Giulia ha seguito un percorso che – con il coinvolgimento attivo dei principali *stakeholder* del territorio (imprese, Università, centri di ricerca e trasferimento tecnologico, associazioni di rappresentanza, *opinion leader*, ecc.) – ha portato ad identificare i principali punti di forza e debolezza del contesto regionale nel campo della ricerca e dell'innovazione e ad elaborare la propria “strategia regionale per la specializzazione intelligente”.

A livello regionale, il percorso di elaborazione della *Smart Specialisation Strategy* si è articolato in tre fasi consequenziali, di seguito brevemente descritte.

##### 3.1.1 Fase propedeutica (fino a novembre 2014)

La costruzione della Strategia di Specializzazione Intelligente è partita da un processo di scoperta imprenditoriale già avviato in precedenza, che si è ampiamente avvalso delle analisi e delle riflessioni sviluppate negli anni passati.

Più in particolare, la fase propedeutica, conclusasi di fatto nel novembre del 2014, che ha portato a definire alcuni primi scenari di lavoro e ad elaborare una preliminare proposta relativa agli ambiti settoriali prioritari della S3 regionale, è consistita in un attento lavoro di rilettura e sistematizzazione ragionata di proposte e riflessioni già sviluppate negli anni precedenti ed in particolare nel periodo di programmazione 2007-2013.

Il lavoro che ha portato alla prima identificazione degli ambiti della S3 regionale, su cui si è poi avviata la discussione con il partenariato regionale sviluppatasi, in particolare, nella seconda fase del processo (cfr. par 3.1.2), è stato coordinato, in maniera congiunta, dai 3 servizi dell'Amministrazione Regionale maggiormente competenti per quanto riguarda le politiche nel campo della ricerca, dello sviluppo e dell'innovazione tecnologica<sup>3</sup> e cioè:

- il Servizio istruzione, diritto allo studio, alta formazione e ricerca della Direzione centrale lavoro, formazione, istruzione, pari opportunità, politiche giovanili e ricerca (oggi Area istruzione, formazione e ricerca della Direzione centrale lavoro, formazione, istruzione, pari opportunità, politiche giovanili, ricerca e università);
- il Servizio sostegno e promozione comparto produttivo industriale della Direzione centrale attività produttive, commercio, cooperazione, risorse agricole e forestali (oggi Area per il manifatturiero della Direzione centrale attività produttive, turismo e cooperazione);
- il Servizio sistemi informativi ed *e-government* della Direzione centrale funzione pubblica, autonomie locali e coordinamento delle riforme (oggi Servizio sistemi informativi ed *e-government* dell'Area programmazione, controllo, sistemi informativi e sicurezza della Direzione Generale).

Inoltre, in affiancamento e a supporto dei suddetti Servizi, ha operato il personale sia del Servizio programmazione, pianificazione strategica, controllo di gestione e statistica, sia del Servizio osservatorio mercato del lavoro (oggi Servizio politiche del lavoro), oltre che del Nucleo regionale di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici (NUVV).

<sup>2</sup> European Union, regional policy “Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3)”, 2012.

<sup>3</sup> In linea con quanto stabilito dalla deliberazione della Giunta regionale n. 704 dd. 11 aprile 2014.

### 3.1.2 Prima fase (da novembre 2014 a marzo 2015)

Al di là della fase propedeutica, la prima fase vera e propria del processo volto alla costruzione della Strategia di Specializzazione Intelligente, è stata avviata nel novembre del 2014 ed ha visto il coinvolgimento attivo dei principali portatori di interesse, attraverso la realizzazione delle seguenti attività principali.

- In primo luogo è stata promossa una consultazione pubblica dei principali attori della scena regionale, mediante la compilazione di un questionario *on line*, cui hanno partecipato, nel complesso, oltre un centinaio di soggetti; obiettivo della suddetta consultazione è stato quello di raccogliere opinioni ed indicazioni dai soggetti del territorio sugli ambiti di specializzazione e sulle relative traiettorie tecnologiche identificati nella fase precedente, al fine di giungere ad una loro migliore specificazione.
- In secondo luogo sono stati organizzati alcuni *workshop* tematici con i principali *stakeholder* del territorio. A partire dagli ambiti di specializzazione già individuati nella fase propedeutica, è stato innanzi tutto definito un *panel* di oltre un centinaio di *stakeholder* qualificati e rappresentativi del tessuto sociale, produttivo e scientifico del territorio. Nel mese di dicembre del 2014 sono stati quindi organizzati 7 *workshop* – tavoli tematici – uno per ciascuno degli ambiti settoriali precedentemente individuati, oltre ad un *workshop* aggiuntivo interamente dedicato all'impresa culturale e creativa, per approfondire, con i relativi *stakeholder*, i contenuti di ciascun ambito settoriale e dettagliare, conseguentemente, le possibili traiettorie tecnologiche. Per garantire il giusto livello di confronto e di interattività, ciascun tavolo ha registrato un massimo di circa 40 partecipanti, per un totale di circa 150 presenze, in rappresentanza di imprese, enti ed istituzioni varie.
- A seguire, sono stati organizzati 2 incontri in plenaria con il partenariato regionale<sup>4</sup>, in cui i servizi coordinatori della S3 regionale hanno provveduto a restituire i risultati dei *workshop* tematici e a proporre una nuova riorganizzazione degli ambiti settoriali, poi sottoposta ad un'ulteriore consultazione via *web* realizzata nel febbraio 2015 che ha registrato, in particolare, la partecipazione attiva di 24 *stakeholder*, con proposte relative a possibili ambiti di integrazione. In questa fase, è stato sancito il passaggio dai 7 ambiti settoriali precedentemente identificati, alle 5 aree di specializzazione della S3 regionale, cioè: i - Agroalimentare; ii - Filiere produttive strategiche (metalmecanica e sistema casa); iii - Tecnologie marittime; iv - Scienze e tecnologie per la salute, la vita e gli ambienti di vita (*Smart Health*); v - Cultura, creatività e turismo.
- Infine, in data 26 marzo 2015 è stato organizzato un incontro allargato con l'Assemblea generale dei portatori di interesse della S3, in cui è stato presentato il lavoro svolto e i risultati emersi dall'attività di ascolto e consultazione del territorio e illustrata la prima versione della S3 regionale. A tale incontro ha partecipato oltre un centinaio di soggetti (funzionari e dirigenti pubblici, imprese, rappresentanti del mondo finanziario e della ricerca, intermediari dell'innovazione, ecc.) rappresentativi del tessuto sociale, produttivo e scientifico del territorio regionale.

A valle del suddetto incontro le strutture coordinatrici hanno provveduto a definire la prima versione della strategia regionale S3, inizialmente approvata con DGR n. 708 del 17 aprile 2015, poi integrata con la D.G.R. n. 1403 del 10 luglio 2015 che ha portato a precisare il quadro delle risorse finanziarie disponibili a livello regionale per promuovere politiche nel campo della ricerca e dell'innovazione (c.d. *policy mix*) e il sistema di monitoraggio della S3, al fine di soddisfare pienamente i criteri di adempimento della condizionalità ex ante 1.1. "Ricerca e innovazione" del POR FESR.

A seguito della formale approvazione del piano finanziario del POR FESR 2014-2020, avvenuta con la D.G.R. n. 1954/2015, la "strategia regionale per la specializzazione intelligente" è stata oggetto di un aggiornamento approvato con la D.G.R. n. 590 dell'8 aprile 2016.

I bandi pubblicati nel primo biennio di attuazione dei PO FSE e FESR (2015-2016) hanno finanziato proposte progettuali coerenti con le aree di specializzazione e le traiettorie di sviluppo tecnologico identificate nel documento della S3 regionale.

Il lavoro realizzato in questa fase del processo è stato coordinato dai 3 Servizi coordinatori della Strategia S3, avvalendosi del personale del Segretariato Tecnico e delle diverse strutture regionali che lo compongono.

<sup>4</sup> In data 31.12.2014 e 11.02.2015.

### 3.1.3 Seconda fase (dal secondo semestre del 2016 a giugno 2017)

A seguito degli esiti riguardanti i primi bandi emessi a valere, in particolare, sul POR FESR 2014-2020 e tenendo altresì conto delle indicazioni contenute in alcuni documenti strategici nazionali riguardanti le stesse aree di specializzazione della S3 del Friuli Venezia Giulia, è maturata l'idea di procedere ad una verifica del gradimento da parte degli *stakeholder* regionali della traiettorie tecnologiche precedentemente identificate, anche al fine di verificarne l'allineamento con le direttrici di sviluppo nazionali.

Ai fini del processo di revisione della S3, con la DGR n. 1959 del 21 ottobre del 2016 la Giunta Regionale ha approvato gli indirizzi per la costituzione:

- da un lato, dei Tavoli di lavoro a regia regionale relativi alle aree di specializzazione della S3, che prevedono la seguente composizione minima: i) il soggetto gestore del *cluster* di riferimento<sup>5</sup> (coordinatore); ii) un rappresentante del mondo imprenditoriale di ogni gruppo di lavoro tematico multidisciplinare e trasversale; iii) un rappresentante delle 3 principali associazioni di categoria; iv) un rappresentante del mondo scientifico e accademico regionale; v) un rappresentante dei parchi scientifici e tecnologici;
- dall'altro, del Comitato Strategico Regionale composto da: i) i coordinatori di tutti i tavoli di lavoro a regia regionale; ii) i Servizi coordinatori della S3 regionale; iii) i rappresentanti delle 3 associazioni di categoria (Confindustria, Confartigianato e Confcommercio); iv) il Consorzio per l'area di ricerca scientifica e tecnologica di Trieste in rappresentanza della comunità scientifica e del sistema degli intermediari dell'innovazione regionali.

I tavoli così costituiti hanno lavorato nel periodo compreso fra la fine del 2016 e i primi mesi del 2017 e ciascuno di questi ha elaborato delle proposte funzionali alla parziale revisione delle traiettorie di sviluppo relative alla propria area di specializzazione.

Le proposte avanzate dai singoli tavoli, attraverso il percorso descritto nelle pagine a seguire, sono state poi portate all'attenzione del Comitato Strategico Regionale della S3 – di cui alla DGR n. 893 dd. 12/05/2017 – che si è riunito per la prima volta in data 23 maggio 2017 per approvare, appunto, l'attività svolta dai diversi tavoli e le proposte da questi formulate.

Successivamente, la versione aggiornata della S3 regionale è stata trasmessa in data 9.06.2017 alla Commissione Europea.

#### 3.1.3.1 Filiera metalmeccanica

In quest'ambito, il lavoro di rivisitazione delle traiettorie è stato coordinato e animato dal COMET, che ha provveduto – in primo luogo – a inviare un questionario *on line* ad un campione rappresentativo di imprese appartenenti alla filiera metalmeccanica, al fine di rilevare il loro livello d'interesse nei confronti di alcuni idee progettuali/tematiche innovative e di possibili ambiti di sviluppo tecnologico (nel complesso hanno partecipato alla consultazione *on line* 34 imprese di diversa classe dimensionale).

A seguire, Confindustria Udine ha provveduto, a sua volta, ad inviare lo stesso questionario alle aziende proprie associate appartenenti alle filiera metalmeccanica.

Il processo di ascolto del territorio si è avvalso, inoltre, anche dell'apporto dei Parchi scientifici e tecnologici regionali (PST) che hanno valorizzato le loro conoscenze in materia d'innovazione già maturate in precedenza, nell'ambito, in particolare, del progetto *Open Innovation System FVG* che ha visto il coinvolgimento di un centinaio di imprese regionali della filiera metalmeccanica.

Il quadro conoscitivo così emerso ha rappresentato la base per gli incontri di riflessione sulla revisione delle traiettorie relative alla filiera metalmeccanica. Sono stati, quindi, attivati 3 Gruppi di lavoro – uno per ciascuna traiettoria tecnologica – che si sono riuniti fra dicembre 2016 e gennaio 2017 con la partecipazione, rispettivamente, di 13, 17 e 24 soggetti.

<sup>5</sup> L'art. 15 della legge regionale n. 3 del 2015 "RilanciaimpresaFVG" ha individuato quali soggetti deputati a sviluppare le potenzialità dei cluster agroalimentare, del sistema casa, della metalmeccanica, delle tecnologie marittime e dello *Smart health*, rispettivamente: il distretto industriale parco Agroalimentare di San Daniele; l'Agenzia per lo sviluppo del distretto della sedia; l'Agenzia per lo sviluppo del distretto COMET; il distretto tecnologico e navale DITENAVE (oggi Mare <sup>TC</sup> FVG) e il distretto tecnologico della biomedicina molecolare CBM.

Il percorso si è concluso con un incontro finale, tenutosi a Udine il 13 febbraio 2017 presso Friuli Innovazione – Parco Scientifico e Tecnologico Luigi Danieli, nel quale sono state presentate e discusse le proposte di revisione delle traiettorie riguardanti la suddetta filiera. In occasione del Tavolo di Lavoro tenutosi il 23 febbraio 2017, il Soggetto gestore ha infine illustrato al Coordinamento S3 il processo di revisione delle traiettorie di sviluppo f.p.s. Metalmeccanica.

Nel caso della metalmeccanica, il processo di revisione ha portato ad una parziale riorganizzazione delle traiettorie tecnologiche definite in precedenza, con una loro maggiore focalizzazione sulle innovazioni da un lato di prodotto e dall'altro di processo; inoltre, è stata anche identificata una terza traiettoria tecnologica che riguarda, in particolare, le innovazioni di tipo organizzativo, non contemplata nella versione precedente.

### 3.1.3.2 Sistema casa

In quest'ambito il lavoro di rivisitazione delle traiettorie è stato coordinato e animato dalla società Cluster Arredo e Sistema casa srl consortile.

Nel novembre del 2016 è stata innanzi tutto inviata una lettera ad una pluralità di soggetti (associazioni di rappresentanza delle imprese, enti e istituzioni regionali), in cui è stato illustrato il percorso di revisione della strategia concernente la filiera produttiva del "sistema casa" e preannunciata la costituzione dei tavoli tematici.

Immediatamente a seguire (fine novembre), è stato inserito on line<sup>6</sup> un breve questionario finalizzato ad indagare quali fossero gli ambiti di sviluppo tecnologico maggiormente significativi per il sistema casa, i fabbisogni professionali principali, il gradimento nei confronti degli strumenti attivati a livello regionale e la valutazione dell'efficacia degli stessi (nel complesso hanno partecipato alla suddetta rilevazione 68 soggetti, costituiti per circa tre quarti da imprese).

Contestualmente è stata anche inviata una comunicazione ad oltre 900 soggetti iscritti alla *newsletter* del Cluster Arredo e Sistema Casa, nella quale sono stati indicati gli ambiti di ciascun Gruppo di lavoro, accompagnati dal luogo e dalla data degli incontri programmati, ed è stata altresì sollecitata la compilazione del questionario *on line*.

A seguire – fra novembre e dicembre del 2016 – si sono svolti 5 incontri dei Gruppi di lavoro organizzati in varie province della regione, che hanno riguardato i seguenti ambiti: "Domotica e *smart living*" (11 partecipanti), "Sedia, complementi e arredo navale" (7 partecipanti), "Costruzioni in legno e bioedilizia" (4 partecipanti), "Mobile e semilavorati" (7 partecipanti) e "Innovazione e ricerca applicata" (13 partecipanti) e a cui hanno partecipato esperti, imprese e rappresentanti del mondo della formazione e della ricerca, delle associazioni e degli enti del territorio, nella misura specificata.

Inoltre, sono stati organizzati dei *focus* separatamente con le PMI e con le grandi imprese, al fine di raccogliere ulteriori spunti per la revisione delle traiettorie, tenuto conto dai fabbisogni espressi da questi 2 *target* di potenziali destinatari.

A conclusione dei suddetti incontri, in data 14 dicembre 2016 è stato convocato un primo incontro con il Tavolo di lavoro a regia regionale cui hanno partecipato 12 soggetti in rappresentanza delle associazioni imprenditoriali e del mondo scientifico e accademico, come d'altra parte stabilito dalla DGR n. 1959 del 21 ottobre 2016. Un secondo incontro del Tavolo si è poi svolto in data 19 gennaio 2017 con la partecipazione di 16 soggetti.

Infine, per condividere i risultati con una platea più ampia di soggetti, in data 27 gennaio 2017 è stato organizzato un incontro in plenaria di tutti i Gruppi di Lavoro, cui ha fatto nuovamente seguito il 3 febbraio una nuova riunione del Tavolo di lavoro a regia regionale che ha provveduto ad affinare e a validare definitivamente la proposta di revisione delle traiettorie relativa al f. s. p. sistema casa.

Per quanto riguarda la filiera produttiva "sistema casa", il processo di revisione ha portato ad un aggiornamento e ad una migliore focalizzazione delle traiettorie tecnologiche già definite in precedenza, con la contestuale riduzione del loro numero (da 4 a 3), per evitare situazioni di possibile ridondanza.

### 3.1.3.3 Smart health

In quest'ambito, il lavoro di rivisitazione delle traiettorie è stato coordinato e animato dal distretto tecnologico della biomedicina molecolare CBM.

<sup>6</sup> sito [www.clusterarredo.com](http://www.clusterarredo.com)

A partire dal dicembre 2016, sono state realizzate le seguenti attività principali:

- un incontro preliminare (7 dicembre 2016) con il mondo scientifico ed accademico (GdL Scientifico) cui hanno partecipato rappresentanti di 12 soggetti istituzionali (Università, Fondazioni, Enti, ecc.);
- un incontro preliminare (16 dicembre 2016) con il mondo imprenditoriale, cui hanno partecipato i rappresentanti di 22 aziende;
- una consultazione allargata (fine dicembre) mediante l'inserimento online – sul sito di CBM – di 2 diversi questionari, uno per le aziende (30 questionari compilati) e l'altro rivolto esclusivamente alle Università e agli enti di ricerca e socio sanitari (42 questionari compilati), per sondare il loro punto di vista e raccogliere suggerimenti e pareri sulle traiettorie di sviluppo;
- la costituzione di 4 Gruppi di Lavoro (GdL) tematici multidisciplinari e trasversali, suddivisi per singola traiettoria di sviluppo tecnologico, di cui a seguire si riassume il numero di partecipanti presenti agli incontri tenutisi nel gennaio del 2017:
  - “Biomedicale, diagnostica in vivo e in vitro” (20 aziende, 10 Enti e 3 portatori d'interesse);
  - “Informatica medica e bioinformatica” (7 aziende, 5 Enti e 3 portatori d'interesse);
  - “Terapia innovativa” (13 aziende, 9 Enti e 3 portatori d'interesse);
  - “Ambient Assisted Living” (8 aziende, 3 Enti e 5 portatori d'interesse);
- nomina dei rappresentanti del mondo imprenditoriale (mediante candidature e votazioni online), del mondo scientifico e accademico (mediante convocazione di un secondo incontro del GdL Scientifico) e delle associazioni di categoria;
- organizzazione in data 20 febbraio 2017 di un incontro ristretto che ha visto il coinvolgimento dei soli rappresentanti imprenditoriali e del mondo scientifico e accademico, preliminare al Tavolo di Lavoro a regia regionale, che è stato poi convocato in data 23 febbraio 2017.

In base a quanto emerso lungo questo complesso ed articolato percorso, sono state quindi avanzate le proposte concernenti le modifiche da apportare alle traiettorie di sviluppo tecnologico concernenti la *smart health*. Nel caso in oggetto, la proposta di revisione ha riguardato solo una migliore definizione e un parziale aggiornamento degli ambiti d'intervento previsti dalle 4 traiettorie tecnologiche già definite in precedenza, senza viceversa apportare alcuna modifica ai titoli delle suddette traiettorie.

### IL PROGETTO ITHACA

Con riferimento a questa Area di specializzazione va evidenziato anche che, nell'ambito del progetto finanziato dal Programma Interreg Europe, denominato ITHACA, e di cui la Regione Friuli Venezia Giulia è partner, è stata condotta un'indagine di campo attraverso la somministrazione ai portatori di interesse di un questionario di autovalutazione, volto a raccogliere la loro opinione rispetto ai punti di forza e debolezza del sistema regionale di *Smart Health*.

Il questionario, articolato in diverse sezioni, si propone di analizzare i molteplici aspetti che contraddistinguono il sistema della *Smart Health* in Regione, quali il quadro politico di riferimento e il relativo sistema di finanziamento, la qualità dei servizi di supporto alla diffusione dei servizi e prodotti innovativi, il livello di coinvolgimento degli attori nei partenariati di innovazione, il livello di informazione dei portatori di interesse, la caratterizzazione del ciclo di innovazione e degli strumenti di apprendimento delle politiche e dello scambio.

Seppur riferibile ad una sola delle Aree di specializzazione della S3 regionale, l'indagine, alla quale hanno partecipato in prevalenza enti pubblici e mondo della ricerca/Università e che è stata avviata e condotta in un periodo immediatamente antecedente alla più ampia indagine sulla governance della S3 regionale, di cui si dà conto nel presente Rapporto, ha evidenziato alcuni aspetti di interesse per il sistema della *Smart Health* in Friuli Venezia Giulia, che vanno altresì a confermare il generale buon livello di soddisfazione di quella rete di attori sul territorio, evidenziando in particolare:

- un buon livello di informazione dichiarato dai partecipanti al questionario sul tema dello *Smart Health*;
- una valutazione positiva in termini di percezione da parte degli stessi dell'utilità rispetto al coinvolgimento nel sistema regionale di *Smart Health*;
- il riconoscimento di un giudizio positivo rispetto alla strategia politica in tema di *Smart Health* e alla coerenza tra la politica e gli strumenti di finanziamento della stessa.

Per ulteriori approfondimenti sul progetto e sulle specifiche attività di ITHACA si rimanda al seguente link: [https://www.interregeurope.eu/ithaca/ ..](https://www.interregeurope.eu/ithaca/)

### 3.1.3.4 Tecnologie marittime

In quest'ambito, il lavoro di rivisitazione delle traiettorie è stato coordinato e animato da MareTC FVG.

Allo scopo di garantire il coinvolgimento dei principali *stakeholder*, è stato innanzi tutto organizzato un incontro pubblico aperto a tutti i portatori di interesse tenutosi in data 9 novembre 2016 che ha visto la partecipazione di 22 soggetti. A seguire, sono stati, quindi, costituiti 4 diversi gruppi di lavoro, di cui:

- i primi 3 riservati agli attori economici del territorio e dedicati alle tre traiettorie di sviluppo per l'ambito Tecnologie Marittime già individuate dalla S3 ("metodologie di progettazione di nuovi prodotti, processi e servizi"; "tecnologie green e per l'efficienza energetica"; "tecnologie per la sicurezza"; questi 3 gruppi di lavoro si sono riuniti in data 5 dicembre 2016 con la partecipazione nel complesso di 13 soggetti, e ciascuno di loro ha elaborato una proposta di revisione dei contenuti specifici relativi alla traiettoria di propria competenza;
- il quarto gruppo di lavoro rivolto invece ai rappresentanti del sistema scientifico e accademico, di carattere trasversale rispetto alle tre traiettorie, cui è stato assegnato, in particolare, il compito di traguardare l'attività di aggiornamento delle traiettorie su un orizzonte di più lungo periodo. Quest'ultimo gruppo si è riunito il 14 dicembre 2016, con la partecipazione di 14 soggetti, e si è confrontato sulla proposta di contenuti specifici relativi alle diverse traiettorie di sviluppo sviluppata in precedenza dagli altri gruppi di lavoro.

A seguire, il 31 gennaio del 2017 è stato convocato il Tavolo di lavoro a regia regionale che ha visto la partecipazione dei 4 coordinatori dei gruppi sopra descritti, del rappresentante dei PST e dei 4 rappresentanti delle Associazioni datoriali attive nel settore, oltre che di un referente regionale. In tale sede, a partire dalle risultanze prodotte dai gruppi di lavoro, si è proceduto ad elaborare una proposta definitiva sulle modifiche da apportare alle traiettorie di sviluppo relative all'ambito delle tecnologie marittime.

Anche nel caso delle tecnologie marittime, la proposta di revisione scaturita a valle del suddetto processo ha riguardato solo una migliore specificazione degli ambiti d'intervento previsti dalle 4 traiettorie tecnologiche già definite in precedenza, senza viceversa apportare alcuna modifica ai titoli delle suddette traiettorie.

### 3.1.3.5 Agroalimentare

In quest'ambito, il lavoro di rivisitazione delle traiettorie è stato coordinato e animato dal Parco Agro-alimentare di San Daniele.

Fra dicembre 2016 e febbraio 2017, sono stati attivati 5 Gruppi di lavoro mirati ad animare la discussione relativa alle traiettorie di sviluppo per l'area agroalimentare, come di seguito specificato:

- un primo gruppo formato esclusivamente dagli enti di ricerca regionali che si è riunito, in particolare, 3 volte nel mese di gennaio del 2017, con la partecipazione di 6 soggetti;
- altri 4 gruppi riservati invece al mondo imprenditoriale; per garantirne una maggiore omogeneità, si è scelto di costituire tali gruppi aggregando le imprese che si collocano nella stessa fase della catena del valore, cioè: i) la produzione primaria (4 partecipanti) ii) la trasformazione (3 partecipanti); iii) la commercializzazione (4 partecipanti); iv) i servizi (9 partecipanti).

Contestualmente, per raccogliere indicazioni utili al processo di revisione, sono stati realizzati diversi incontri di approfondimento sul territorio sia con i principali *stakeholder* del settore (associazioni, consorzi, ecc.), che con le imprese partecipanti ad alcune manifestazioni fieristiche (AGRIEST e AQUAFARM), nonché organizzate alcune visite ed incontri che hanno coinvolto le principali realtà agricole, viticole e industriali della regione. Nell'ambito di quest'incontri sono stati raccolti in particolare 140 contributi, attraverso la compilazione di appositi questionari.

Gli esiti dell'attività svolta dai Gruppi di lavoro sono stati illustrati nel Tavolo di lavoro a regia regionale relativo al *cluster* "agroalimentare", che si è riunito più volte nei mesi di febbraio e marzo 2017 e ha approvato l'aggiornamento delle traiettorie, al fine di renderle il più possibile rispondenti ai prossimi sviluppi dell'industria di trasformazione, delle filiere produttive sottostanti e al settore distributivo e commerciale.

Nel caso dell'agroalimentare è indubbio come il processo di revisione sia risultato più incisivo avendo comportato sia un'opportuna riorganizzazione e migliore declinazione delle traiettorie tecnologiche definite in precedenza, con l'individuazione, peraltro, di una nuova traiettoria "trasversale", sia l'ampliamento dei potenziali beneficiari, con l'aggiunta, in particolare, delle sezioni D ed E (codici

ATECO) precedentemente escluse, per tener conto soprattutto dei possibili sviluppi del settore bioenergetico regionale.

### 3.2 IL PUNTO DI VISTA DEI SOGGETTI COINVOLTI

Chiarito a grandi linee il percorso fino ad oggi seguito ed il modello di *governance* utilizzato, appare interessante considerare e mettere a confronto il punto di vista delle diverse categorie di soggetti che sono stati coinvolti nel processo che ha portato prima alla definizione della S3 regionale e poi alla sua successiva revisione.

#### 3.2.1 I responsabili del processo

Il primo gruppo che è stato oggetto d'indagine attraverso un questionario somministrato *on line*, è costituito dai soggetti che hanno avuto un ruolo di responsabilità nel processo che ha portato a definire la Strategia Regionale di Specializzazione Intelligente; ci si riferisce, in particolare, a:

- i coordinatori della S3 regionale;
- i membri del Segretariato Tecnico, della Cabina di Regia interdirezionale e del Comitato Strategico;
- i soggetti che hanno avuto il compito di animare, coordinare e/o gestire i *cluster* della S3 regionale;
- il personale regionale e non che ha operato a supporto degli organismi e/o dei soggetti testé richiamati.

Nel complesso, la presente indagine ha registrato la partecipazione di 31 soggetti, divisi – più o meno in parti uguali – fra chi ha avuto effettivamente un ruolo di organizzazione e coordinamento a livello generale oppure in relazione ad uno specifico *cluster*/gruppo di lavoro della S3 e chi, viceversa, ha svolto – più semplicemente – funzioni di supporto ai suddetti soggetti, contribuendo alla predisposizione di documenti, materiali di sintesi, *slide*, ecc.

Tab. 1. Composizione del campione intervistato

	Fase del percorso cui hanno partecipato		
	1^ fase	2^ fase	Totale
Appartenenza a organi o soggetti			
- Cabina di Regia	10	12	13
- Comitato Strategico	3	7	7
- Segretariato Tecnico	6	9	9
- Soggetto gestore di uno dei cluster	5	7	7
- altro	1	5	5
ha partecipato a piattaforme S3 europee	4	8	8
è iscritto a Cluster Tecnologici Nazionali	5	8	8
Cluster di riferimento			
- cluster agroalimentare	3	5	5
- cluster cultura, creatività e turismo	1	1	1
- cluster metalmeccanica	1	1	1
- cluster sistema casa	2	8	8
- cluster tecnologie marittime	2	3	3
- nessuno in particolare/tutti trasversalmente	10	12	13
Ruolo svolto nel processo di definizione e revisione della S3			
- coordinamento e organizzazione	10	12	12
- supporto, predisposizione di documenti	14	18	19
- coordinamento e animazione di un tavolo di lavoro a regia regionale per uno specifico cluster	6	9	9
- animazione di uno o più gruppi di lavoro in un cluster	1	5	5
- altro	2	2	3
Totale	19	30	31

Riguardo alle fasi direttamente seguite, la maggioranza dei rispondenti ha partecipato a tutto il percorso, pur registrandosi una quota di soggetti che ha preso parte soltanto alla seconda fase (circa un terzo del totale) e che sono principalmente identificabili con coloro i quali hanno avuto il compito di animare,

coordinare e/o gestire i *cluster* della S3 regionale, la cui istituzione – come è noto – è stata decisa prima di procedere alla revisione della S3.

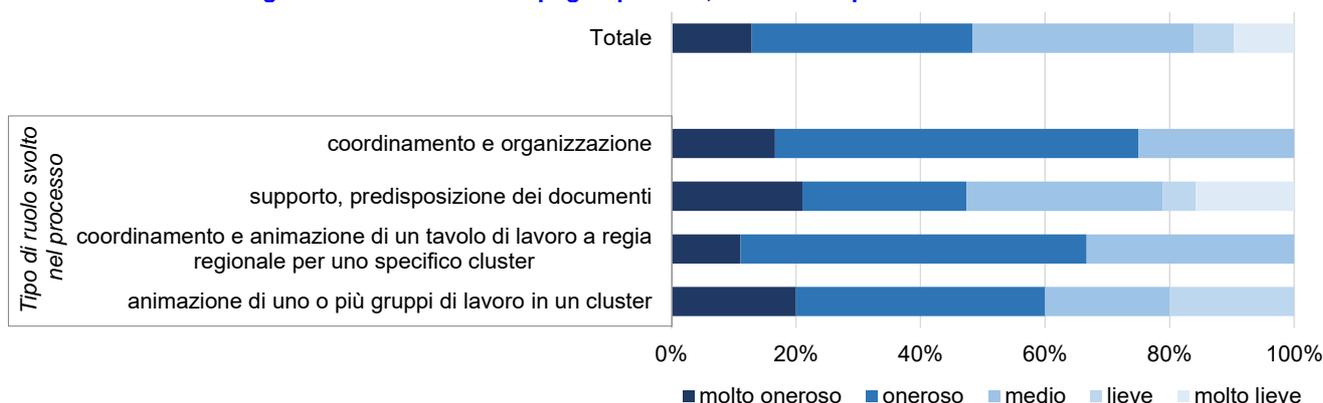
In generale, l'impegno profuso dai soggetti istituzionali che sono stati impegnati nel percorso della S3 risulta mediamente elevato: poco meno di metà dei rispondenti giudica, infatti, il suo impegno molto o abbastanza oneroso.

Emerge però anche una significativa diversificazione delle risposte, che appare in qualche misura correlata con il tipo di attività svolta: da parte di chi ha svolto attività di coordinamento e di organizzazione si registra un livello di impegno mediamente più elevato, anche se la quota maggiore di coloro che hanno trovato "molto oneroso" il lavoro svolto si concentra tra chi si è occupato dell'animazione dei gruppi di lavoro all'interno dei *cluster* e tra chi ha avuto una funzione di supporto al processo, attraverso la predisposizione e la sintesi dei documenti.

Con specifico riferimento a chi ha svolto funzioni di supporto si rileva, nondimeno, un'ampia diversificazione nella valutazione dell'impegno prestato, che probabilmente deriva sia dalla varietà delle attività svolte, sia dal fatto che le attività di supporto, come qui intese, non comportavano necessariamente una formale responsabilità ed una diretta esposizione. Bisogna, in ogni caso, tenere presente che, a fronte di un unico giudizio complessivo sull'intensità dell'impegno, ciascun rispondente può aver svolto più di un ruolo, e in media così è stato.

Analoga differenziazione si ritrova anche rispetto all'appartenenza degli intervistati: in generale, tra coloro che fanno riferimento ad uno dei cluster, il 70% giudica l'impegno "oneroso", mentre tra i componenti del segretariato tecnico, i due gruppi più numerosi sono gli estremi opposti: il 33% considera l'impegno "molto oneroso", mentre il 22% lo considera "molto lieve".

**Fig. 2. Intensità dell'impegno profuso, in base al tipo di ruolo svolto**



Fonte: ns. elaborazione su dati Indagine diretta

Di particolare interesse, ai fini dell'analisi, risulta essere l'opinione dei soggetti intervistati riguardo ad alcuni aspetti salienti che hanno caratterizzato il modello di *governance* ed il percorso della S3 regionale. Il grafico seguente (cfr. Fig. 3) riassume le risposte fornite dai partecipanti al sondaggio a questa specifica domanda. Come si nota, prevalgono, in generale, le valutazioni di segno positivo, non emergendo aspetti rilevanti che potrebbero configurarsi come evidenti criticità, almeno dal punto di vista di chi ha avuto una diretta responsabilità nel suo avanzamento.

Più in particolare, quasi tutti gli intervistati si dichiarano molto o abbastanza soddisfatti: del livello di trasparenza dei processi decisionali; della qualità della documentazione prodotta sia a monte che a valle; della completezza e rappresentatività degli attori coinvolti; della tempistica degli incontri e delle modalità di consultazione adottate.

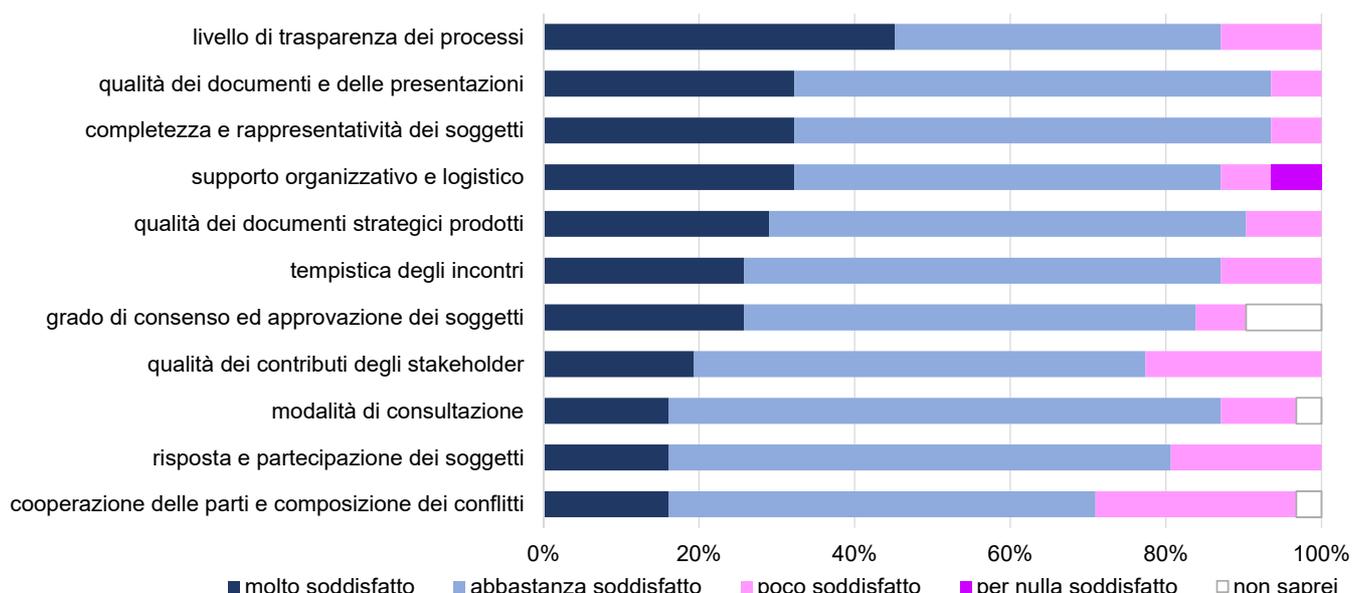
Ciò detto, è pur vero tuttavia come dall'analisi delle risposte emergano anche alcune velate critiche e/o livelli di parziale insoddisfazione circoscrivibili, in particolare, ai seguenti aspetti principali:

- in merito alla qualità del supporto organizzativo e logistico messo in campo si registrano opinioni in larga parte positive, ma anche le uniche voci decisamente critiche;
- livello di cooperazione fra i vari soggetti coinvolti nel processo di elaborazione della S3 regionale e la capacità di comporre eventuali conflitti; su questo specifico aspetto, quasi un quarto degli intervistati si dichiara poco soddisfatto, lasciando, quindi, intendere che, a loro giudizio, non ci sia

stato un elevato livello di cooperazione fra tutti i soggetti coinvolti nella S3 e/o un'effettiva capacità di gestire e portare a "sintesi" le varie istanze emerse, laddove queste erano in palese conflitto fra di loro; a sottolineare maggiormente quest'aspetto sono soprattutto alcuni membri del Segretariato Tecnico, che hanno segnalato la difficoltà di realizzare un efficace coordinamento unitario fra i tre Servizi dell'Amministrazione regionale designati ad occuparsi della S3.

- qualità dei contributi offerti dagli *stakeholder*; poco più di un quinto dei rispondenti ritiene che il contributo offerto dagli *stakeholder* regionali al processo di definizione della S3 sia stato poco soddisfacente; chi esprime quest'opinione, molto spesso appare critico anche sul livello di partecipazione delle diverse categorie di *stakeholder* lasciando, quindi, intendere che il ruolo complessivamente svolto da questi soggetti sia stato inferiore a quanto ci si sarebbe potuti aspettare.
- risposta e partecipazione da parte dei soggetti coinvolti; anche relativamente a questo aspetto, si nota un'area di insoddisfazione – il cui peso ammonta a circa un quinto del totale – che lascerebbe quindi intendere come la partecipazione degli *stakeholder*, almeno in base all'opinione di alcuni attori fondamentali del processo, che si sono metaforicamente trovati dall'altra parte del tavolo, sia risultata inferiore alle attese (su questo punto non si notano discrepanze di giudizio fra le diverse categorie di rispondenti, cioè i membri del Segretariato Tecnico, della Cabina di Regia e coloro che hanno avuto il ruolo di animare, coordinare e/o gestire i *cluster* della S3 o i gruppi di lavoro);

**Fig. 3. Il grado di soddisfazione dei responsabili del processo su alcuni aspetti caratterizzanti il modello di governance ed il percorso della S3 regionale**

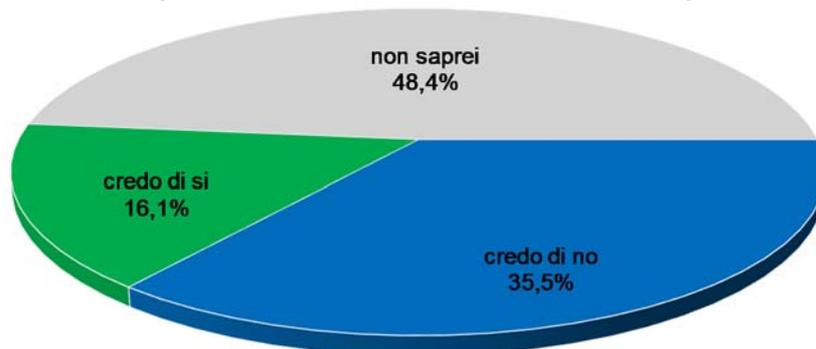


Fonte: ns. elaborazione su dati Indagine diretta

Al di là delle parziali e circoscritte critiche sugli aspetti testé segnalati, che chiamano in causa, in particolare, la partecipazione e il ruolo svolto dagli *stakeholder*, oltre che le difficoltà di coordinamento interistituzionale, gli artefici ed i responsabili di questo processo appaiono nel complesso soddisfatti di come si è svolto e dei risultati che si sono prodotti (in media molto soddisfatti il 26% e abbastanza soddisfatti il 59%).

Sul merito di quanto il processo, per come si è svolto, sia risultato determinante per giungere a questi risultati, soltanto metà degli intervistati si sono pronunciati. Tra questi prevale (35,5%) la convinzione che il tipo di percorso realizzato non abbia condizionato i risultati in maniera sostanziale o, detto in altro modo, che gli stessi risultati si sarebbero potuti raggiungere anche con altri metodi.

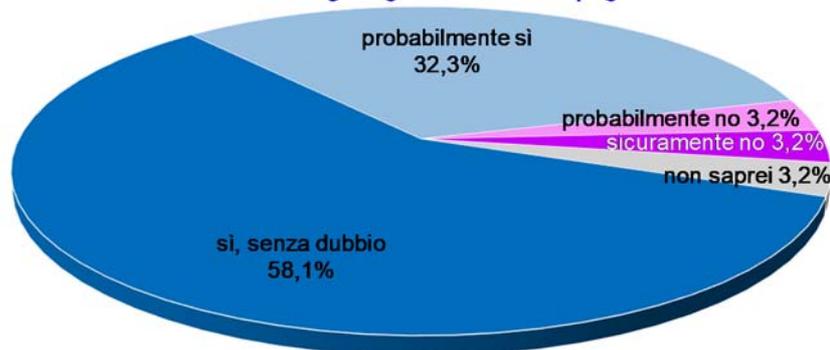
**Fig. 4. Ritieni che un processo di consultazione differente avrebbe portato risultati differenti?**



Fonte: ns. elaborazione su dati Indagine diretta

In ogni caso, a prescindere dall'organismo di appartenenza e dal ruolo effettivamente ricoperto, gli attori istituzionali nutrono pochi dubbi sul fatto che il percorso seguito a livello regionale per giungere ad elaborare la strategia per la specializzazione intelligente del Friuli Venezia Giulia, abbia portato a dei risultati largamente positivi. Per sondare il loro punto di vista, è stato chiesto loro di formulare un bilancio finale sugli esiti raggiunti, tenendo conto degli sforzi complessivamente profusi ("ritieni che i risultati conseguiti giustifichino l'impegno che è stato necessario?"). Come risulta evidente dall'osservazione del grafico seguente, più del 90% degli intervistati ha fornito una risposta affermativa, e tra questi, due terzi circa senza nutrire alcun dubbio al riguardo.

**Fig. 5. Ritieni che i risultati conseguiti giustifichino l'impegno che è stato necessario**



Fonte: ns. elaborazione su dati Indagine diretta

L'ultima domanda del questionario era funzionale a raccogliere possibili idee e/o suggerimenti puntuali per migliorare il percorso e/o rendere soprattutto più funzionale il modello di *governance* della S3 regionale, così come attualmente definito.

Le opinioni espresse al riguardo risultano alquanto differenziate e non sempre ben circostanziate, ma su alcuni punti/proposte, di seguito brevemente richiamate, si nota una parziale convergenza di opinioni.

L'auspicio generale che traspare chiaramente dalle risposte è innanzi tutto quello di una maggiore semplificazione del modello di *governance*, che passi attraverso una riconsiderazione del ruolo assegnato sulla "carta" ai diversi organismi (Servizi coordinatori della S3, Segretariato Tecnico, Cabina di Regia, Soggetti gestori dei *cluster*) e dei meccanismi operativi di funzionamento degli stessi. In questo quadro alcuni intervistati sottolineano in particolare:

- l'esigenza di realizzare un coordinamento più efficace all'interno dell'Amministrazione regionale, identificando: da un lato un'unica struttura regionale cui assegnare la responsabilità e la guida operativa della S3, a fronte dei 3 servizi attualmente deputati a svolgere tale ruolo; dall'altro meccanismi di coordinamento più stringenti che portino – soprattutto – ad un coinvolgimento più stabile e proattivo delle varie Direzioni regionali che attualmente sono coinvolte all'interno della Cabina di Regia interistituzionale e che fino ad oggi hanno avuto, il più delle volte, un ruolo alquanto defilato, pur avendo competenza in alcuni ambiti d'intervento prioritari della S3;

- l'istituzione di una struttura ad hoc, con personale “dedicato”, cui assegnare funzioni di segreteria tecnica della S3, che possa quindi operare a pieno regime a supporto di chi ha funzioni di coordinamento (si veda il punto precedente), oltre che di raccordo con gli organi politici;

Inoltre, qualche intervistato, in modo in verità più sporadico, ha segnalato anche l'esigenza di migliorare e rendere ancora più attiva la partecipazione degli *stakeholder*, definendo, ad esempio, delle procedure standardizzate di consultazione e coinvolgimento dei principali portatori d'interesse che siano ispirate ad un principio di efficacia ed efficienza e che possano essere adottate in tutti i settori di pertinenza della S3 regionale, senza che ciascun *cluster* proceda per proprio conto.

### 3.2.2 Gli stakeholder che hanno partecipato al percorso della S3 regionale

Il secondo gruppo che è stato oggetto d'indagine è costituito dagli *stakeholder* che hanno partecipato, in vario modo, al percorso che ha portato alla definizione della Strategia di Specializzazione Intelligente del Friuli Venezia Giulia e/o alla sua successiva revisione.

Nel complesso, hanno risposto a questo secondo sondaggio 179 soggetti, in rappresentanza, principalmente, di: imprese o altri soggetti privati (oltre il 43% del totale); enti di ricerca e centri di trasferimento tecnologico (19%); università (14,4%); soggetti di rappresentanza imprenditoriale o sindacale (13% circa).

Se si analizza la collocazione settoriale prevalente degli *stakeholder* che hanno partecipato al percorso regionale, si nota come siano adeguatamente rappresentati tutti i settori della S3 regionale, salvo il caso di cultura, creatività e turismo, rappresentato da soli 8 intervistati. Al contrario, risultata molto nutrita la rappresentanza del settore *smart health*, che ha un peso persino superiore al gruppo di coloro che avevano un interesse di carattere trasversale o comune a più cluster.

È il caso di segnalare che solo una piccola minoranza dei soggetti intervistati fa parte – o ha fatto parte in passato – di organismi che compongono il sistema di *governance* della S3 oppure di *cluster* tecnologici nazionali o piattaforme S3 istituite in ambito europeo.

Riguardo ai momenti di partecipazione si registra un coinvolgimento degli *stakeholder* regionali crescente fra la prima e la seconda fase, come era lecito – d'altro canto – attendersi, considerato che la seconda fase ha avuto un livello di strutturazione senz'altro superiore. Sono, comunque, ben più di 100 sia quelli che hanno partecipato alla prima fase che quelli che hanno partecipato alla seconda, dato che più di un terzo del campione ha, in realtà, partecipato ad ambedue.

Com'è immaginabile, la presenza aumenta soprattutto tra i rappresentanti delle imprese che, nella seconda fase, sono stati più direttamente chiamati in causa, mentre diminuisce tra gli “altri soggetti” (rappresentanti della Regione e di altri enti ed amministrazioni pubbliche, esponenti del “no profit”).

**Tab. 2. Composizione del campione intervistato**

Categoria di stakeholder	Fase del percorso cui hanno partecipato					
	1^ fase		2^ fase		Totale	
	num	% del tot.	num	% del tot.	num	%
- università o altri enti/istituti di formazione	16	8,8%	21	11,6%	26	14,4%
- impresa o altro soggetto privato	40	22,1%	89	49,2%	79	43,6%
- ente di ricerca, centri di trasferimento tecnologico	21	11,6%	28	15,5%	34	18,8%
- associazioni di rappresentanza	17	9,4%	20	11,0%	24	13,3%
- altri soggetti	16	8,8%	5	2,8%	18	9,9%
Ambito settoriale/cluster						
- agroalimentare	9	5,0%	21	11,6%	24	13,3%
- cultura, creatività e turismo	7	3,9%	6	3,3%	8	4,4%
- metalmeccanica	15	8,3%	24	13,3%	30	16,6%
- sistema casa	8	4,4%	17	9,4%	20	11,0%
- smart health	24	13,3%	34	18,8%	42	23,2%
- tecnologie marittime	16	8,8%	12	6,6%	19	10,5%
- nessuno cluster in particolare/altri settori	31	17,1%	19	10,5%	38	21,0%
Appartenenza ad organi o soggetti						

	Fase del percorso cui hanno partecipato					
	1^ fase		2^ fase		Totale	
	num	% del tot.	num	% del tot.	num	%
- Comitato Strategico	8	4,4%	6	3,3%	10	5,5%
- Soggetto gestore di uno dei cluster	9	5,0%	10	5,5%	12	6,6%
- Piattaforme tematiche S3	7	3,9%	11	6,1%	12	6,6%
- Cluster Tecnologici Nazionali	11	6,1%	23	12,7%	25	13,8%
Totale	110	60,8%	133	73,5%	181	100,0%

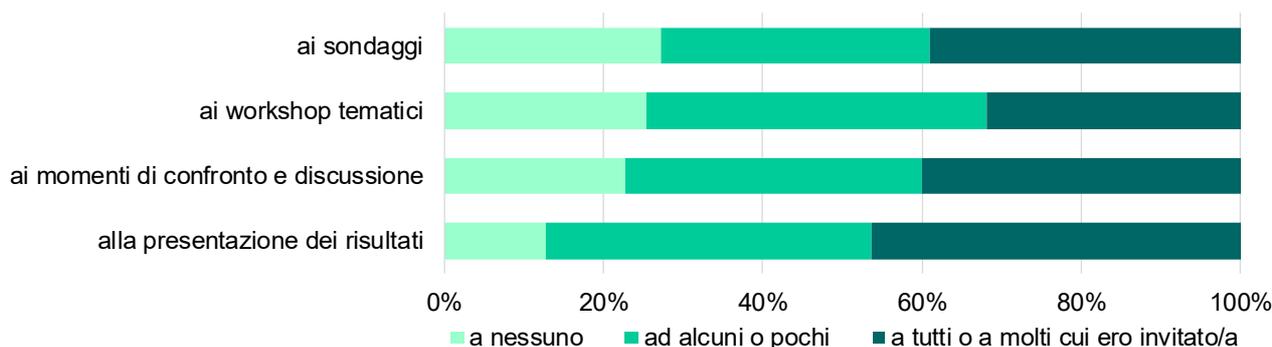
Fonte: ns. elaborazione su dati Indagine diretta

### 3.2.2.1 Il grado di partecipazione e le opinioni concernenti la prima fase del percorso

Nel complesso, oltre il 60% dei rispondenti all'indagine dichiara di aver partecipato, in qualche forma, alla prima fase del percorso che si è conclusa con la stesura del primo documento della S3 regionale.

Il grafico seguente chiarisce come sia avvenuta, nel concreto, la partecipazione al percorso di prima definizione della S3 regionale, con l'indicazione puntuale delle modalità operative e degli eventi a cui gli *stakeholder* intervistati hanno dichiarato di aver effettivamente partecipato. In questa prima fase, il coinvolgimento dei principali portatori d'interesse sembrerebbe essere stato piuttosto ampio: quasi nel 40% dei casi la presenza degli intervistati può essere definita assidua e continua.

Fig. 6. Il grado di partecipazione alle diverse tipologie di attività/eventi organizzati nella prima fase



Fonte: ns. elaborazione su dati indagine diretta

In ogni caso, a prescindere dal modo in cui gli *stakeholder* abbiano dichiarato di aver preso parte alla prima fase del processo, la grande maggioranza esprime giudizi nel complesso positivi riguardo sia al ruolo direttamente svolto, sia al coinvolgimento generale e al contributo specifico offerto dagli *stakeholder* regionali, pur emergendo qualche riserva su quest'ultimo aspetto in particolare, come si vedrà fra breve.

Oltre i quattro quinti dei partecipanti alla prima fase del percorso giudica positiva la sua personale partecipazione al processo di definizione della S3 regionale, anche laddove la presenza non venga ritenuta – dagli stessi intervistati – particolarmente attiva (cfr. Fig. 7), a fronte del 11% appena di rispondenti che esprime un giudizio di segno opposto definendola, nel complesso, “inutile”. È appena il caso di notare come i più critici sulla propria partecipazione siano da ricercare soprattutto fra i referenti degli enti pubblici di ricerca/centri di trasferimento tecnologico, mentre le valutazioni più positive provengono soprattutto dai rappresentanti dell'associazionismo imprenditoriale.

**Fig. 7. Il giudizio sul personale coinvolgimento nella prima fase del processo**



Fonte: ns. elaborazione su dati indagine diretta

Come già anticipato, qualche dubbio maggiore sembra emergere dalla percezione che gli intervistati hanno avuto in merito al livello di partecipazione degli altri *stakeholder* nella prima fase del processo, dal momento che la maggioranza relativa di intervistati (quasi il 43% del totale) ritiene che sia mancato il coinvolgimento e l'ascolto di alcuni attori importanti, a fronte del 30,6% che esprime un giudizio pienamente positivo e di un altro 14,3% che, di contro, manifesta perplessità ancora maggiori, ritenendo che il coinvolgimento sia stato, almeno in questa fase, limitato ad una cerchia molto ristretta di soggetti.

**Fig. 8. Il giudizio sulla partecipazione degli *stakeholder* nella prima fase del processo**



Fonte: ns. elaborazione su dati indagine diretta

A prescindere da questo giudizio, è pur vero che l'85% dei partecipanti al sondaggio valutò positivamente il contributo complessivamente offerto dagli *stakeholder* alla definizione della S3 regionale, pur prevalendo – all'interno di questo ampio gruppo – coloro i quali ritengono che la strategia abbia finito per riflettere e privilegiare alcuni punti di vista meglio di altri (più in particolare, oltre la metà del campione esprime questo punto di vista). In ogni caso, le posizioni molto critiche restano appannaggio di una cerchia estremamente ristretta di soggetti, registrandosi solo il 7,3% di rispondenti che giudica del tutto insufficiente il contributo offerto dagli *stakeholder* regionali, ritenendo che la strategia non tenga effettivamente conto delle istanze realmente espresse dal territorio (cfr. Fig. 9). Da notare, anche in questo caso, come le opinioni più critiche trovino un più ampio riscontro fra i referenti degli enti pubblici di ricerca/centri di trasferimento tecnologico.

**Fig. 9. Il giudizio sul contributo degli stakeholder alla definizione della S3**



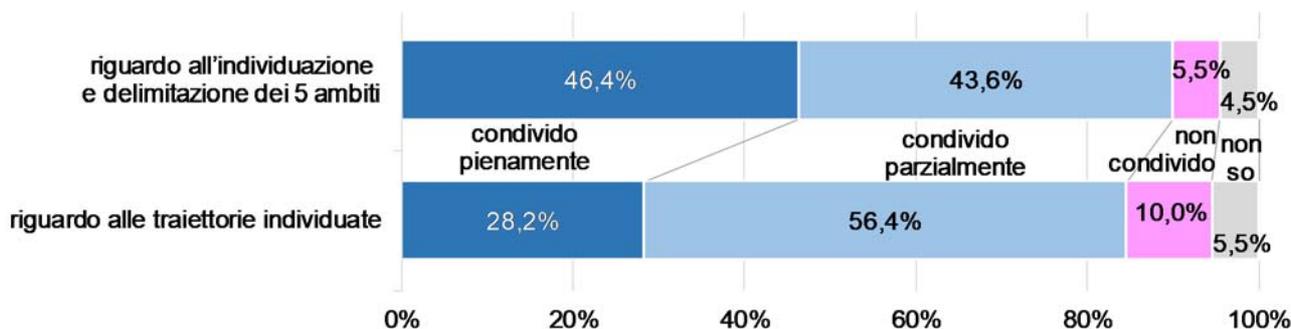
Fonte: ns. elaborazione su dati indagine diretta

Al di là di come venga percepito il ruolo svolto sia personalmente che dal complesso degli stakeholder, è interessante comprendere ed analizzare quale sia il livello di condivisione espresso dai diversi portatori d'interesse in relazione alle scelte riguardanti: da un lato l'individuazione e la delimitazione degli ambiti della S3 regionale; dall'altro la puntuale definizione di ciascuna traiettoria tecnologica relativa alle 5 aree di specializzazione della S3 (metalmeccanica, sistema casa, agro-alimentare, tecnologie marittime, smart health).

La Fig. 10 riporta i giudizi in merito formulati da chi ha partecipato alla prima fase del percorso, che sono in larghissima misura positivi in entrambi i casi. Rispetto agli ambiti settoriali prescelti ed alla loro puntuale delimitazione, i giudizi sostanzialmente favorevoli (9 su 10) si dividono praticamente a metà tra adesioni incondizionate ed apprezzamenti con riserva, salvo una lieve prevalenza delle prime.

Va osservato come i giudizi raccolti su questo specifico punto tendano ad essere migliori da parte di chi ha partecipato ad entrambe le fasi del percorso, in confronto a coloro i quali hanno seguito soltanto la fase di definizione della S3. È lecito ipotizzare che questa leggera discrepanza di opinioni sia imputabile al fatto che chi ha partecipato anche alla seconda fase del percorso appartiene, in misura relativamente maggiore, agli ambiti settoriali della S3 e, quindi, è presumibilmente più propenso ad esprimere un maggior apprezzamento in relazione alla scelta di ricomprendere proprio questi ambiti nella S3 del Friuli Venezia Giulia.

**Fig. 10. Grado di condivisione delle scelte operate nella prima fase**

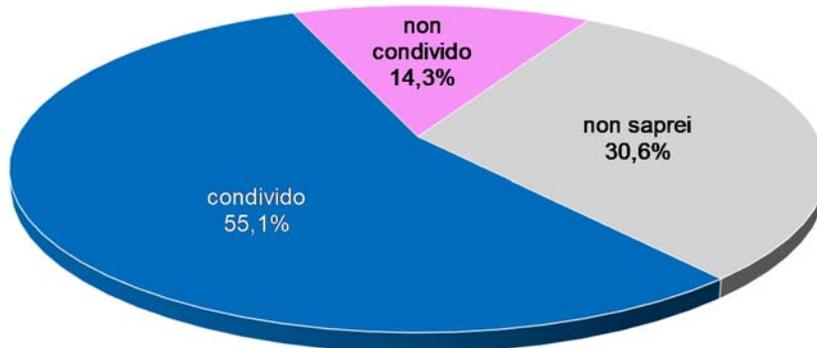


Fonte: ns. elaborazione su dati indagine diretta

In merito al modo in cui sono state declinate, sempre nella prima fase, le traiettorie tecnologie relative a 5 aree di specializzazione della S3 regionale, i giudizi registrati appaiono leggermente più critici rispetto al punto precedente, pur se complessivamente favorevoli. Infatti, solo il 28% degli stakeholder che hanno partecipato al sondaggio esprime, in questo caso, un apprezzamento pieno ed incondizionato, mentre sono il doppio quelli che manifestano, invece, un livello di condivisione soltanto parziale e di un altro 10% di intervistati che non approva il modo in cui sono state definite e declinate le traiettorie tecnologiche relative alle aree di specializzazione della S3. Da notare come le critiche maggiori, a quest'ultimo riguardo, provengano degli stakeholder che fanno principalmente riferimento al cluster agro-alimentare, anche se qualche lamentela sembra emergere trasversalmente con riferimento a tutti i settori della S3.

Alla luce delle suddette risposte non è da ritenersi sorprendente che la grande maggioranza degli intervistati (circa il 55%, a fronte del 14% appena che esprime una valutazione di segno opposto) abbia approvato appieno la scelta di procedere ad una revisione delle traiettorie tecnologiche (Fig. 11).

**Fig. 11. Condivisione della scelta di procedere ad una revisione della strategia per la ridefinizione di alcune traiettorie tecnologiche**



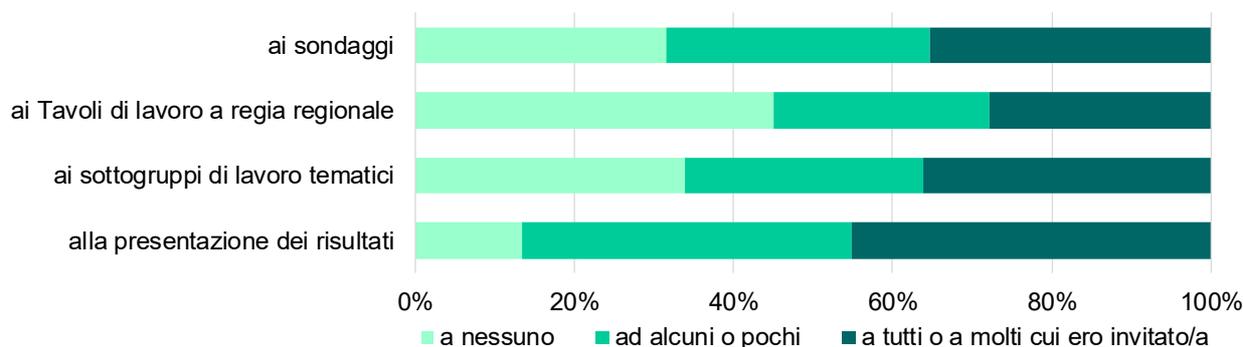
Fonte: ns. elaborazione su dati indagine diretta

### 3.2.2.2 Il grado di partecipazione e le opinioni concernenti la seconda fase del percorso

Gli *stakeholder* intervistati che hanno dichiarato di aver partecipato al percorso di prima revisione della S3 regionale, cioè alla seconda fase del percorso, ammontano, complessivamente, a 133 unità, considerando: sia i soggetti che hanno seguito l'intero percorso della S3 (62 unità), sia coloro che hanno preso parte solo alla seconda fase, quando si è proceduto, in particolare, alla revisione delle traiettorie tecnologiche.

La Fig. 12 riassume innanzi tutto il grado di partecipazione alle diverse tipologie di attività/eventi organizzati nella seconda fase del processo. Come si nota, anche in questo caso, il livello di partecipazione appare abbastanza variegato e limitato, almeno in alcuni casi, ad alcuni eventi momenti di confronto specifici.

**Fig. 12. Il grado di partecipazione alle diverse tipologie di attività/eventi organizzati nella seconda fase**



Fonte: ns. elaborazione su dati indagine diretta

Anche chi ha preso parte alla seconda fase del processo, esprime una valutazione generalmente positiva del ruolo personalmente svolto, anche se non sempre ritiene di aver offerto un contributo reale al processo di revisione delle traiettorie tecnologiche, come si nota dall'osservazione del grafico seguente. Da notare come i più critici riguardo al ruolo svolto in questa fase siano i rappresentanti delle università e degli enti di formazione.

**Fig. 13. Il giudizio sul personale coinvolgimento nella seconda fase del processo**



Fonte: ns. elaborazione su dati indagine diretta

Al di là del contributo personale, è indubbio che la maggioranza degli intervistati giudichi positivamente anche la partecipazione degli *stakeholder* regionali al processo di revisione delle traiettorie tecnologiche, prevalendo nettamente (46% del totale) coloro i quali ritengono che la partecipazione sia stata ampia e significativa, con un'effettiva rappresentanza di tutti i portatori d'interesse (cfr. Fig. 14). Le voci molto critiche sono poco più del 11% del totale, mentre quasi un terzo degli intervistati fornisce una valutazione positiva, pur ritenendo che sia mancato il coinvolgimento e l'ascolto di alcuni attori importanti.

Soltanto una minoranza tra le voci critiche, tuttavia, ha indicato con (relativa) chiarezza ulteriori soggetti o categorie che avrebbero potuto essere utilmente coinvolti. Le poche indicazioni raccolte fanno riferimento in particolare all'ambito della formazione, alle aziende della creatività, ai professionisti, ai rappresentanti della società civile e del terzo settore.

Se si disaggregano le risposte per le diverse tipologie di partecipanti all'indagine, si nota come qualche critica maggiore sul livello di partecipazione degli *stakeholder* provenga dai soggetti (imprese, centri di ricerca, ecc.) che fanno prevalentemente riferimento al *cluster* agro-alimentare, per quanto il numero di risposte raccolte per questo sotto gruppo non abbia un valore statisticamente rappresentativo e va quindi considerato con estrema cautela.

**Fig. 14. Il giudizio sulla partecipazione degli *stakeholder* nella seconda fase del processo**



Fonte: ns. elaborazione su dati indagine diretta

A prescindere dal livello di partecipazione, il giudizio sul contributo offerto dagli *stakeholder* alla revisione della strategia risulta complessivamente positivo, pur in un quadro che vede il 41% circa dei rispondenti affermare che i risultati a cui si è giunti alla fine del percorso di revisione tendono a riflettere alcune posizioni meglio di altre, come si evince dall'osservazione del grafico seguente. Da notare, peraltro, come i risultati prescindano dalla tipologia di soggetto intervistato e dal *cluster* di appartenenza, non registrandosi significative differenze di giudizio fra un sotto gruppo e l'altro.

**Fig. 15. Il giudizio sul contributo degli *stakeholder* alla revisione delle traiettorie tecnologiche**



Fonte: ns. elaborazione su dati indagine diretta

Anche in questo caso è interessante considerare il punto di vista degli *stakeholder* riguardo alle decisioni concernenti la revisione delle traiettorie tecnologiche. Interrogati sul grado di condivisione delle scelte effettuate, la grande maggioranza degli intervistati si divide fra coloro i quali le condividono in pieno (37,6%) e chi esprime un livello di condivisione soltanto parziale (45% circa). È bene, in ogni caso, sottolineare come solo una sparuta minoranza di intervistati – meno del 4% del totale – esprima un

livello di disappunto totale, ritenendo niente affatto condivisibili le decisioni assunte in fase di revisione delle traiettorie tecnologiche.

**Fig. 16. Il livello di condivisione delle scelte operate in fase di revisione delle traiettorie tecnologiche**



Fonte: ns. elaborazione su dati indagine diretta

Occorre infine notare come i giudizi più positivi provengano in generale dagli *stakeholder* riconducibili al *cluster* della metalmeccanica e a quello delle tecnologie marittime, fermo restando che in tutti i settori della S3 si registra una netta maggioranza di soggetti che apprezzano, pur con qualche riserva, le scelte effettuate in fase di revisione delle traiettorie tecnologiche.

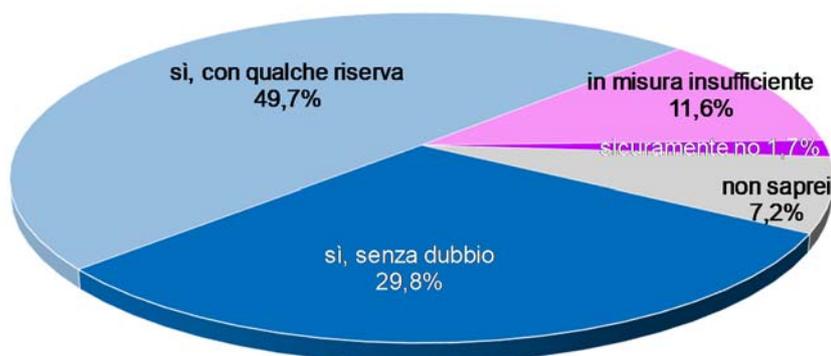
### 3.2.3 I giudizi complessivi sull'intero percorso

A prescindere dalla fase del processo nella quale gli *stakeholder* sono stati effettivamente coinvolti ed hanno attivamente partecipato, è interessante considerare il loro punto di vista sull'intero percorso di programmazione partecipata che si è complessivamente sviluppato a livello regionale.

Il grafico seguente (cfr. Fig. 17) riporta le opinioni conclusive degli intervistati riguardo alla capacità della strategia S3 di far emergere e valorizzare i punti di forza e le potenzialità di innovazione del Friuli Venezia Giulia. Come si nota, i giudizi appaiono nel complesso positivi, anche se traspare qualche dubbio, testimoniato dal fatto che circa il 50% dei rispondenti afferma di avere qualche riserva al riguardo, pur fornendo una risposta affermativa.

È positivo, in ogni caso, constatare che i giudizi fortemente critici sono appannaggio di una cerchia ristretta di soggetti (13,3% del totale), mentre oltre il doppio di loro (quasi 30%) esprime un apprezzamento del tutto incondizionato, ritenendo che la S3, per come è stata concepita e declinata, sia effettivamente in grado di valorizzare le specificità e i punti di forza del contesto regionale e di far emergere le potenzialità di innovazione del tessuto regionale.

**Fig. 17. Le opinioni riguardo la capacità della S3 regionale di far emergere i punti di forza e le potenzialità di innovazione del Friuli Venezia Giulia**

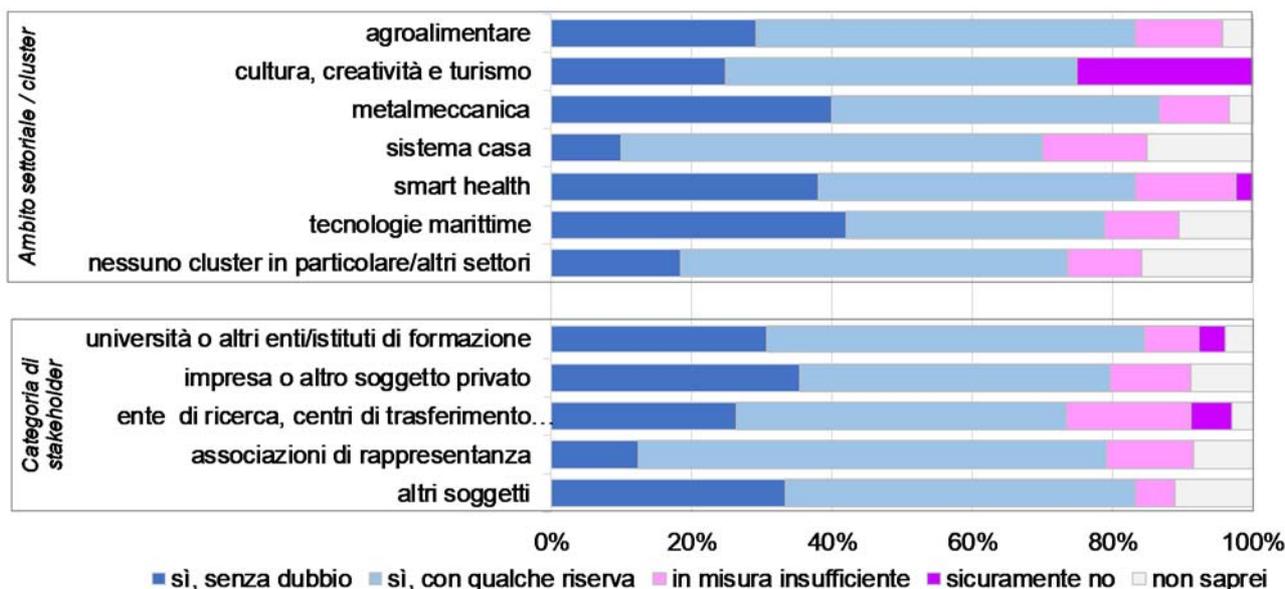


Fonte: ns. elaborazione su dati indagine diretta

A questo specifico riguardo gli *stakeholder* sembrano tuttavia nutrire opinioni leggermente differenziate a seconda della loro tipologia e del *cluster* di appartenenza, come si evince dalla Fig. 18, da cui emerge che:

- per quanto riguarda i diversi ambiti settoriali, i soggetti (imprese, centri di ricerca e trasferimento tecnologico, ecc.) che sono prevalentemente riconducibili al *cluster* della metalmeccanica e a quello delle tecnologie marittime esprimono, in generale, valutazioni sulla S3 regionale leggermente più favorevoli rispetto agli *stakeholder* appartenenti agli altri settori ed in particolare al *cluster* del sistema casa, dove si registrano poche adesioni piene;

**Fig. 18. Le opinioni riguardo la capacità della S3 regionale di far emergere i punti di forza e le potenzialità di innovazione del Friuli Venezia Giulia, in base al *cluster* di riferimento e alla tipologia di *stakeholder***



Fonte: ns. elaborazione su dati indagine diretta

- per quanto concerne invece le tipologie di soggetti intervistati, le imprese private e le università mostrano, in media, maggiore fiducia nella capacità della S3, per come è stata definita, di far emergere i punti di forza e le potenzialità di innovazione del territorio regionale, in confronto soprattutto ai referenti dei centri di ricerca e degli enti di trasferimento tecnologico che lasciano trasparire maggiori dubbi al riguardo, pur prevalendo, anche all'interno di quest'ultimo gruppo, le valutazioni di segno complessivamente positivo;
- per contro, le poche valutazioni decisamente critiche si concentrano prevalentemente nell'ambito settoriale cultura, creatività e turismo e, in termini di categorie, in università e centri di ricerca.

Al fine di sondare ulteriormente il punto di vista degli *stakeholder* partecipanti al percorso sviluppatosi in ambito regionale, è stato chiesto loro di esprimere una valutazione finale sui risultati raggiunti, mettendoli in stretta relazione con gli sforzi profusi ("pensando ai risultati conseguiti e all'impegno necessario, ritiene che ne sia valsa la pena?"). Come risulta evidente dall'osservazione della Fig. 19:

- oltre il 48% degli intervistati risponde in maniera pienamente affermativa, senza manifestare alcun dubbio sul fatto che ne sia veramente valsa la pena, alla luce dei risultati a cui si è pervenuti;
- un terzo abbondante dei rispondenti esprime anch'esso un giudizio sostanzialmente positivo, ancorché velato da qualche lieve dubbio ("probabilmente Sì ne è valsa la pena");
- infine, meno del 12% fornisce una valutazione di segno opposto, pur preferendo optare – nella grande maggioranza dei casi – per la modalità di risposta meno negativa: "probabilmente non ne è valsa la pena", lasciando quindi intendere che il lavoro svolto non sia interamente da buttare.

Per quanto riguarda i settori di appartenenza e le tipologie di *stakeholder*, risultano, in questo caso, pienamente confermate le opinioni già riportate al punto precedente, con risposte senz'altro più positive da parte del *cluster* metalmeccanico e dei referenti delle imprese private e delle università e leggermente più critiche da parte sia del *cluster* "sistema casa" sia, soprattutto, dei rappresentanti dei centri pubblici di ricerca e trasferimento tecnologico.

**Fig. 19. Pensando ai risultati conseguiti ed all'impegno necessario, ritiene che ne sia valsa la pena**


Fonte: ns. elaborazione su dati indagine diretta

### 3.2.4 Gli stakeholder che non hanno partecipato al percorso della S3 regionale

Il terzo ed ultimo gruppo cui è stato somministrato il questionario di rilevazione è costituito dagli *stakeholder* regionali che, pur risultando negli elenchi dei soggetti inviati a partecipare al percorso della S3, hanno dichiarato di non aver preso parte a nessuna attività o singolo evento organizzato sul territorio regionale per giungere alla definizione e/o alla successiva revisione della strategia per la specializzazione intelligente. Nel complesso, hanno risposto al questionario *on line* 159 soggetti, in rappresentanza, soprattutto, di imprese o altre strutture private, il cui peso supera il 60% del totale, il resto essendo riferibile essenzialmente ad enti di ricerca e ad università.

Rispetto alla connotazione settoriale, il *cluster* più rappresentato è di gran lunga quello metalmeccanico, come era del resto prevedibile, dato che si tratta del gruppo più numeroso negli indirizzi dei soggetti invitati a partecipare agli incontri di definizione e presentazione della S3. Di dimensioni poco inferiori (quasi il 35%) è il gruppo dei soggetti che non fanno riferimento ad alcun *cluster* specifico tra quelli individuati, o che hanno interessi e competenze "trasversali".

**Tab. 3. Composizione del campione intervistato**

Categoria di stakeholder	num	%
- università o altri enti/istituti di formazione	18	11,3%
- impresa o altro soggetto privato	100	62,9%
- ente di ricerca, centri di trasferimento tecnologico	22	13,8%
- associazioni di rappresentanza	2	1,3%
- altri soggetti	17	10,7%
Ambito settoriale/cluster		
- agroalimentare	9	5,7%
- cultura, creatività e turismo	6	3,8%
- metalmeccanica	59	37,1%
- sistema casa	12	7,5%
- smart health	8	5,0%
- tecnologie marittime	10	6,3%
- nessuno cluster in particolare/altri settori	55	34,6%
Totale	159	100,0%

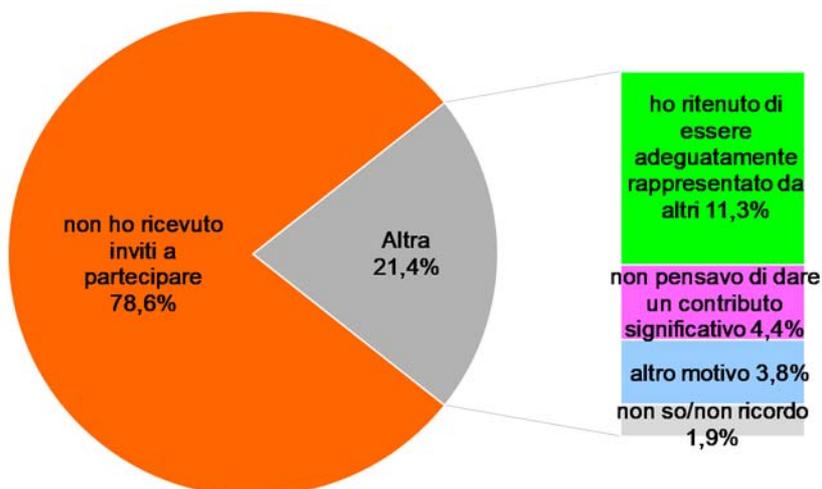
Fonte: ns. elaborazione su dati Indagine diretta

Gli altri ambiti della S3 regionale risultano tutti fortemente sottorappresentati, contando ciascuno di questi un numero di rispondenti che ammonta, in questo caso, a poche unità.

Sicuramente, i soggetti che hanno risposto al questionario manifestano, per questo stesso fatto, qualche interesse per la S3, se non proprio per gli aspetti relativi alla sua definizione e messa a punto. Si comprende allora che la loro mancata partecipazione al percorso di elaborazione non sia stata volontaria, nella maggior

parte dei casi: quasi otto intervistati su dieci sostiene di non aver partecipato perché non invitati, o comunque perché non ricordano di aver ricevuto l'invito<sup>7</sup>.

**Fig. 20. I motivi principali della mancata partecipazione**



Fonte: ns. elaborazione su dati indagine diretta

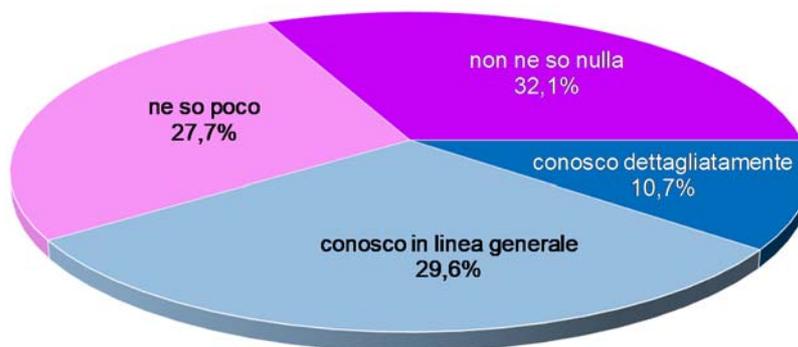
La parte rimanente, che sapeva dell'opportunità di partecipare in prima persona, non lo ha fatto principalmente perché si è affidata a contributi e scelte di soggetti che la rappresentavano opportunamente (11,3%), o perché non riteneva di poter dare contributi significativi (4,4%).

Del tutto trascurabile è la quota di coloro che non hanno partecipato perché avevano impegni più importanti (2%) o addirittura per mancanza di fiducia nei processi di tipo partecipativo (una sola risposta).

Chi non ha partecipato al percorso, dichiara in generale una scarsa conoscenza della strategia regionale e delle decisioni assunte riguardo sia alle aree di specializzazione che alle traiettorie tecnologiche (cfr. Fig. 21). Poco meno di un terzo ammette, infatti, di non saperne nulla, ed un altro 28% di saperne poco; solo uno su dieci può vantare una conoscenza dettagliata.

Da una parte appare naturale che chi è, per motivi diversi, rimasto escluso dalla fase di elaborazione e discussione della Strategia, non ne abbia una buona conoscenza, ma dall'altra occorre tenere presente che di tale Strategia è in corso l'attuazione, e che diversi di coloro che hanno risposto hanno presentato domande di finanziamento a valere su di essa<sup>8</sup>.

**Fig. 21. Grado di conoscenza delle decisioni assunte riguardo agli ambiti settoriali e alle traiettorie tecnologiche della S3**



<sup>7</sup> Invero, tutti gli indirizzi e-mail contattati per l'indagine erano inclusi nelle mailing list di invito agli eventi di discussione e/o presentazione della S3. Questo però non significa che le tutte le mail siano arrivate e siano state lette dai destinatari. È impossibile ed inutile, in questa sede, stabilire in qual misura le comunicazioni non abbiano raggiunto la destinazione per motivi tecnici, ed in quale invece non siano state lette con sufficiente attenzione, o addirittura dimenticate. Resta invece la considerazione che vi è una quota significativa di soggetti in qualche misura interessati alle tematiche della S3 che possono essere coinvolti attraverso una campagna di comunicazione più strutturata ed accurata nei *follow up*.

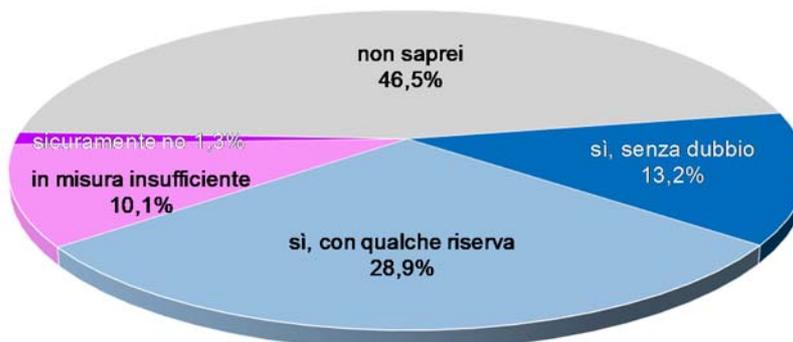
<sup>8</sup> Anche se non se ne ricava un'evidenza statistica, nella fase di supporto all'indagine non sono state poche le telefonate di soggetti che chiedendo chiarimenti sull'iniziativa confessavano di non sapere cosa fosse la "strategia S3", salvo poi rivelare di essere beneficiari o di aver presentato progetti ad essa riferibili, ma riconosciuti solo per l'appartenenza al POR FESR o FSE.

Fonte: ns. elaborazione su dati indagine diretta

Alla luce dello scarso livello di conoscenza in genere manifestato, non sorprende che quasi la metà di chi non ha partecipato al percorso (circa il 46% del totale) ritenga di non poter esprimere un giudizio complessivo sulla S3 regionale ed, in particolare, sulla capacità della strategia di far emergere e valorizzare i punti di forza e le potenzialità di innovazione del Friuli Venezia Giulia. Chi invece manifesta una chiara opinione, in maggioranza dà un giudizio tendenzialmente positivo, pur risultando prevalenti – come peraltro già riscontrato fra gli *stakeholder* partecipanti al percorso – coloro i quali sembrano nutrire qualche dubbio al riguardo, preferendo optare per la modalità di risposta “Sì, con qualche riserva” (29% circa, a fronte del 13% circa che afferma “Sì, senza dubbio”).

Pur essendo sostanzialmente favorevole, il giudizio di coloro che non hanno partecipato al processo di definizione della S3, risulta più scettico di quello espresso dai soggetti che vi hanno partecipato: tra questi ultimi i giudizi negativi sono solo il 14% di quelli espressi (al netto, quindi, dei “non saprei”), mentre nel gruppo di chi non ha partecipato sono il 21%.

**Fig. 22. Le opinioni in merito alla capacità della S3 regionale di far emergere i punti di forza e le potenzialità di innovazione del Friuli Venezia Giulia**



Fonte: ns. elaborazione su dati indagine diretta

## 4 CONCLUSIONI

### 4.1 RISPOSTA ALLE DOMANDE VALUTATIVE

- In che modo il modello di governance prospettato nei documenti regionali è stato messo in atto e quali procedure di consultazione e coinvolgimento degli *stakeholder* sono state effettivamente adottate?

La regione Friuli Venezia Giulia, coinvolgendo i principali *stakeholder* del territorio, ha definito e messo in atto un complesso percorso, coerente con le linee guida europee sulla S3, che ha condotto ad identificare i principali punti di forza e debolezza del contesto regionale nel campo della ricerca e dell'innovazione e ad elaborare la propria "strategia regionale per la specializzazione intelligente". Tale percorso si è articolato in tre fasi consequenziali:

- la fase preliminare, che ha portato alla prima identificazione degli ambiti della S3 regionale;
- la prima fase vera e propria, volta alla costruzione della Strategia attraverso il coinvolgimento attivo dei principali *stakeholder* con consultazioni pubbliche, *workshop*, incontri con il partenariato;
- la seconda fase, che ha previsto la costituzione di Tavoli di lavoro a regia regionale che hanno elaborato delle proposte funzionali alla parziale revisione delle traiettorie di sviluppo relative alla propria area di specializzazione, che sono state poi approvate dal Comitato Strategico Regionale della S3.

L'impegno richiesto per l'attuazione del processo di consultazione, discussione e comunicazione, è stato percepito come oneroso dal 35% dei responsabili intervistati, e mediamente oneroso in altrettanti casi.

Il peso maggiore, in proporzione, è stato sostenuto da coloro che hanno avuto ruoli e responsabilità di coordinamento ed organizzazione, anche le punte di impegno maggiore si rilevano tra chi ha svolto funzioni di supporto ed ha curato la predisposizione dei documenti.

- In che modo i principali portatori di interesse sono stati coinvolti nel processo di definizione e successiva revisione della S3, con quali modalità e con quale partecipazione effettiva?

Il processo di definizione e successiva revisione della S3 ha coinvolto molti soggetti nelle diverse fasi in cui si è articolato. Tenendo conto che buona parte di essi ha partecipato a più iniziative ed eventi, e che può quindi essere contata più volte, l'entità del coinvolgimento è sinteticamente rappresentata dai numeri seguenti:

- nella prima fase hanno partecipato poco più di cento soggetti alla consultazione *on line*, e circa 150 sono stati coinvolti in otto *workshop* tematici, mentre di poco inferiore è il numero di soggetti che hanno assistito all'Assemblea generale dei portatori di interesse della S3;
- la seconda fase si è articolata sui cinque ambiti settoriali, all'interno dei quali, dopo gli incontri preliminari (12-20 partecipanti ciascuno), sono stati attivati più di 20 gruppi di lavoro con circa 240 partecipanti totali e sono stati raccolti oltre 300 questionari compilati.

Le dimensioni della platea dei potenziali interessati possono, con qualche approssimazione, essere definite dall'insieme delle mailing list cui sono stati comunicati i diversi eventi organizzati, che ammonta ad oltre 2.500 indirizzi.

L'indagine di campo realizzata su questo universo ha prodotto 340 questionari utili, di cui 181 da soggetti che hanno partecipato attivamente al processo e 159 che non vi hanno partecipato.

I soggetti che hanno partecipato rappresentano, in prevalenza (44%), imprese o altri soggetti privati e, in misura minore, enti di ricerca e centri di trasferimento tecnologico (19%), oltre che università e altri enti di formazione (14%).

Poco più di un quinto dei soggetti hanno partecipato per un interesse di carattere "trasversale", mentre i rimanenti facevano riferimento ad uno specifico cluster tra i sei previsti dalla S3. Numericamente, il *cluster* più rappresentato è quello della *smart health* (23%), seguito da metalmeccanica (17%) e agroalimentare (13%).

Poco meno del 40% dei soggetti ha partecipato a tutte o a molte delle occasioni di confronto, discussione ed informazione. Gli eventi più partecipati sono comunque stati, come prevedibile, quelli di presentazione dei risultati, cui hanno assistito circa l'86% dei rispondenti.

- Qual è il livello di soddisfazione degli *stakeholder* coinvolti nelle attività cui hanno partecipato? Qual è stato il loro contributo individuale al processo e in che misura è stato effettivamente utilizzato o valorizzato?

Il giudizio che riportano gli *stakeholder* è complessivamente molto positivo. Oltre la metà degli intervistati ritiene di avere fornito un concreto contributo alla discussione con le proprie opinioni.

Positivo è anche il giudizio sul contributo degli altri *stakeholder*, ma il 38% degli intervistati ritiene che sia mancato l'apporto di alcuni attori importanti, soprattutto nella prima fase del processo.

Di conseguenza, l'opinione più condivisa (poco meno della metà del campione) è che la strategia S3 rifletta sufficientemente le posizioni degli *stakeholder*, ma in maniera non completamente equilibrata.

Nel merito delle decisioni assunte, prevale (46%) una piena condivisione riguardo all'individuazione e delimitazione dei cinque ambiti, mentre è più incerta l'approvazione delle traiettorie, soprattutto nella prima fase (il 56% di condivisioni parziali si riducono poi al 45% nella seconda fase).

- Qual è il giudizio dei partecipanti sui risultati del processo decisionale sia nella prima fase che si è conclusa con la definizione del documento relativo alla S3 sia nella seconda fase che ha portato alla sua revisione?

Tra gli *stakeholder* che hanno partecipato al processo decisionale oltre tre quarti considerano che, nel complesso, la S3 sia stata in grado di far emergere i punti di forza e le potenzialità di innovazione del Friuli Venezia Giulia, ma, in maggioranza esprimono qualche riserva in merito. Un giudizio poco più severo si registra anche da parte di circa metà degli *stakeholder* che non hanno partecipato al processo (la restante metà non pronuncia alcun giudizio).

La categoria che esprime più giudizi incondizionatamente positivi è quella delle imprese e degli altri soggetti privati, e specialmente nei *cluster* metalmeccanico e delle tecnologie marittime, mentre i pochissimi giudizi negativi si riscontrano tra i rappresentanti delle università, dagli enti di ricerca e dai centri di trasferimento tecnologico.

- Quali sono stati, nel complesso, i vantaggi e gli svantaggi dei processi decisionali adottati? Qual è l'opinione dei partecipanti sui risultati conseguiti anche in rapporto all'impegno profuso?

I giudizi raccolti tra i responsabili del processo evidenziano particolare soddisfazione per il livello di trasparenza assicurato, per la completezza e rappresentatività dei soggetti coinvolti nonché per la qualità dei documenti operativi e delle presentazioni realizzate.

Pur nel contesto di un'opinione generalmente positiva, maggiori perplessità sono state espresse in merito alle dinamiche di partecipazione degli *stakeholder*, di cooperazione tra essi e di qualità dei loro contributi.

In ogni caso, sia tra i responsabili del processo che tra gli *stakeholder* che vi hanno partecipato prevale la ferma convinzione che "ne sia valsa la pena", tenendo presenti, da un lato, i risultati conseguiti e, dall'altro, l'impegno profuso.

- Qual è il grado di conoscenza dei processi decisionali e dei loro risultati al di fuori della cerchia dei soggetti direttamente coinvolti?

I 159 *stakeholder* intervistati che non hanno avuto modo di partecipare al processo di costruzione della S3, in larga maggioranza (60%) dicono di saperne poco o nulla. Alcuni di questi ne ignorano finanche l'esistenza, salvo poi rivelare essere beneficiari di progetti da essa promossi.

## 4.2 CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

La ricostruzione del percorso seguito in ambito regionale e l'analisi di dettaglio delle tante attività ed iniziative volte a favorire la consultazione, l'ascolto ed il coinvolgimento attivo dei principali portatori d'interesse, mostra come la definizione della S3 in Friuli Venezia Giulia, sin dalle fasi iniziali, sia stata improntata ad un principio di ampia partecipazione e condivisione con i principali portatori d'interesse.

Prima di ogni altra cosa l'indagine di campo ha evidenziato un diffuso interesse per la Strategia e un ampio riconoscimento dell'impegno che tutti gli attori hanno speso per individuare e soddisfare i fabbisogni del territorio.

La grande maggioranza di chi è stato coinvolto nel percorso regionale della S3, nella prima come nella seconda fase, valuta infatti positivamente o molto positivamente sia il suo personale coinvolgimento e

contributo, sia la partecipazione al processo da parte dei principali *stakeholder* regionali e il contributo generale da questi fornito.

Se si considera anche il numero e la varietà dei soggetti coinvolti (e che hanno di buon grado risposto al questionario), tale giudizio attesta che il processo di costruzione e definizione della S3 ha avuto la capacità di coinvolgere tutti i principali portatori di interesse e che da questi è stato percepito come realmente utile per arrivare a risultati condivisi, trasmettendo questa percezione di reale utilità al contributo di ciascuno.

Si tratta di un elemento estremamente positivo, considerando che la Strategia per la specializzazione intelligente rappresenta una novità nel panorama della programmazione regionale e, ovviamente, lo è anche la relativa *governance*.

Peraltro, ponendo a confronto la prima fase del percorso con la seconda, il giudizio sulla partecipazione personale e degli *stakeholder* e, ancor più, sul contributo da quest'ultimi offerto, tende ad essere più favorevole nel secondo caso.

Se ne desume che il coinvolgimento dei principali portatori d'interesse si è andato senz'altro perfezionando con il passare del tempo ed è diventato via via più efficace, soprattutto dopo che la Giunta Regionale ha delegato (DGR n. 1959/2016) la responsabilità delle attività di consultazione e concertazione delle diverse categorie di *stakeholder* a soggetti esterni all'Amministrazione, designandoli – appunto – quali coordinatori delle attività concernenti i diversi *cluster* della S3 regionale.

Se vi è stato un ampio e reale coinvolgimento delle principali categorie di portatori d'interesse regionali, per altro verso emerge che le scelte compiute sia in fase di definizione della strategia, che di revisione delle traiettorie tecnologiche – a giudizio di una cospicua quota di rispondenti – tenderebbero a riflettere e a privilegiare alcune posizioni meglio di altre.

Se, da un lato, appare abbastanza inevitabile che percorsi partecipati di questo genere, che vedono il coinvolgimento di un'ampia platea di soggetti con visioni ed interessi spesso confliggenti fra di loro, possano registrare giudizi non sempre unanimi, dall'altro merita una più articolata riflessione l'aspetto della rappresentazione formale e sostanziale di tutti i soggetti direttamente interessati, specialmente laddove si faccia riferimento ad ambiti settoriali meno "istituzionalizzati", come ad esempio quello della creatività e della cultura.

Così come, del resto occorre interrogarsi sugli obiettivi e sulle modalità per un più efficace coinvolgimento di soggetti rappresentanti di realtà produttive e tecnologiche "trasversali" ai settori della S3 (ad esempio le imprese dell'ICT), nonché della stessa società civile. Si tratta di aspetti che sono emersi in qualche misura anche dall'indagine, che pure si è rivolta solo alle categorie effettivamente coinvolte.

In definitiva, si pone all'attenzione il tema dell'ampliamento e del migliore coinvolgimento degli attori regionali capaci di fornire un contributo utile alla Strategia. Ma prima ancora merita di essere sviluppato in maniera strutturata ed organica il tema della sua comunicazione. Un dato emerso con chiarezza nel corso dell'indagine è che chi non ha partecipato attivamente al processo di definizione della S3, pur essendovi teoricamente e praticamente interessato, ne ignora spesso i contenuti e finanche la stessa sostanza ed esistenza. Nella consapevolezza che non tutti i soggetti potenzialmente interessati sono in grado o vogliono fornire un contributo personale alla definizione della Strategia, questi devono comunque poter essere raggiunti da un'efficace comunicazione che miri, quantomeno, ad affermare il "marchio" S3, che al momento appare quasi totalmente oscurato da quelli ben più noti dei programmi FESR, FSE e FEASR.

Spostando l'attenzione sul sistema di *governance* della S3 regionale e sul modo in cui hanno effettivamente operato i diversi organismi previsti sulla "carta", si può osservare quanto segue.

L'impressione generale che si è ricavata dall'analisi valutativa è innanzi tutto quella di un sistema di *governance* eccessivamente complesso e talora farraginoso, che andrebbe – almeno in parte – "ritarato", per garantirne un migliore funzionamento e più elevati livelli di efficacia ed efficienza.

In base alle analisi realizzate dal Valutatore i difetti maggiori del modello vigente – e su cui sarebbe senz'altro opportuno intervenire, trovando le necessarie contromisure – sembrerebbero da ascrivere in modo particolare:

- alla mancanza di un efficace coordinamento unitario all'interno dell'Amministrazione regionale, anche a causa della presenza di 3 servizi che, assieme, devono attualmente svolgere il ruolo di coordinatori della S3, senza un unico responsabile – che sarebbe teoricamente auspicabile – e una non sempre chiara ripartizione dei compiti al loro interno;

- ad un rilevante “carico” di lavoro sui membri del Segretariato Tecnico, su cui grava indubbiamente l’onere maggiore delle attività connesse all’impostazione, attuazione, monitoraggio e valutazione della S3, senza peraltro che quest’organismo possa attualmente contare su un organico “dedicato”, né tanto meno su risorse esterne qualificate, per adempiere a tutti i compiti – di supporto sia tecnico che operativo – ad esso assegnati;
- al ruolo della Cabina di Regia interistituzionale composta dai direttori dei Servizi regionali coinvolti nell’attuazione della S3, la quale ha finito per configurarsi più come una “sovrastuttura”, che non come un organismo in grado di dare un reale ed effettivo contributo alla definizione e attuazione della S3 regionale, anche perché è mancata, molto probabilmente, un’efficace attività di coordinamento della stessa (anche per le difficoltà richiamate al primo punto) e meccanismi procedurali in grado di facilitarne un coinvolgimento più attivo.

Oltre a quanto già suggerito in precedenza si segnala infine, che, per migliorare e rendere ancora più attiva ed efficace la partecipazione degli *stakeholder* al processo di definizione della S3 regionale, anche nella prospettiva post 2020, potrebbero essere definite delle procedure più standardizzate di consultazione e coinvolgimento delle diverse categorie di portatori d’interesse, per scongiurare soprattutto il rischio che ciascun *cluster* possa procedere in modo autonomo e giungere, di conseguenza, a risultati che potrebbero anche apparire fortemente disomogenei.

## 5 ALLEGATI – QUESTIONARI

### 5.1 QUESTIONARIO PER I RESPONSABILI DEL PROCESSO DI GOVERNANCE

#### QUESTIONARIO PER LA VALUTAZIONE DEL PERCORSO DI PRIMA DEFINIZIONE E SUCCESSIVA REVISIONE DELLA S3 DEL FVG

Questa indagine è ideata e curata dall' ISRI - Istituto di Studi sulle Relazioni Industriali, nel quadro del Servizio di valutazione della Strategia Regionale di Ricerca ed Innovazione per la Specializzazione Intelligente - S3, realizzato su incarico della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia.

Per qualsiasi chiarimento o comunicazione in merito può telefonare al numero 06863 91126, oppure scrivere a [vals3fvg@gmail.com](mailto:vals3fvg@gmail.com)

\*Campo obbligatorio

1. **Ci risulta che lei abbia partecipato al percorso che ha portato in Friuli Venezia Giulia alla definizione della strategia regionale per la specializzazione intelligente; me lo può confermare? \***

*Contrassegna solo un ovale.*

- Sì  
 No *Interrompi la compilazione del modulo.*

2. **Lei fa, o ha fatto, parte di qualcuno dei seguenti organi o soggetti?**

In caso negativo non indicare alcuna scelta  
*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- Cabina di Regia  
 Comitato Strategico  
 Segretariato Tecnico  
 Soggetto gestore di uno dei cluster della S3 regionale  
 Altro: \_\_\_\_\_

3. **Partecipa, o ha partecipato ai lavori delle piattaforme tematiche S3 in ambito europeo? Può specificare quali?**

In caso negativo passare alla domanda successiva

\_\_\_\_\_

4. **E' iscritto ai / è membro dei Cluster Tecnologici Nazionali? Può specificare quali?**

In caso negativo passare alla domanda successiva

\_\_\_\_\_

5. **Che ruolo ha effettivamente svolto nel processo di prima definizione e successiva revisione della S3 regionale? \***

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- ho avuto un ruolo di coordinamento e organizzazione
- ho avuto un ruolo di supporto, predisponendo documenti, materiali di sintesi, ecc
- ho coordinato/animato un tavolo di lavoro a regia regionale relativamente ad uno specifico cluster della S3
- ho animato uno o più gruppi di lavoro nell'ambito del cluster d'appartenenza
- ho avuto un ruolo di uditore
- Altro: \_\_\_\_\_

6. **Come valuterebbe l'impegno che ha dedicato al ruolo più importante tra quelli indicati? \***

*Contrassegna solo un ovale.*

	1	2	3	4	5	
molto lieve	<input type="radio"/>	molto oneroso				

7. **Si è occupato in particolare di uno specifico ambito settoriale/cluster della S3 regionale? \***

*Contrassegna solo un ovale.*

- nessuno specificamente/alcuni o tutti trasversalmente
- cluster metalmeccanica
- cluster sistema casa
- cluster smart health
- cluster tecnologie marittime
- cluster agroalimentare
- cluster cultura, creatività e turismo

8. **A quale fase del percorso della Strategia S3 ha effettivamente partecipato? \***

*Contrassegna solo un ovale.*

- soltanto alla prima fase (da novembre 2014 a marzo 2015) che ha portato alla definizione del primo documento concernente la strategia regionale per la specializzazione intelligente, poi formalmente approvato con la DGR n. 708 del 17 aprile del 2015
- soltanto alla seconda fase (2016-2017) che ha portato, in particolare, ad elaborare la proposta di revisione delle traiettorie tecnologiche relative alle 5 aree di specializzazione della S3 regionale
- ad ambedue le fasi

9. **Facendo riferimento agli eventi ed alle attività di cui si è occupato/a, qual è il suo giudizio personale relativamente ai seguenti aspetti? \***

*Contrassegna solo un ovale per riga.*

	molto soddisfatto	abbastanza soddisfatto	poco soddisfatto	per nulla soddisfatto	non saprei
modalità di consultazione adottate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tempistica degli incontri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
supporto organizzativo e logistico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
qualità dei documenti preparatori e delle presentazioni effettuate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
completezza e rappresentatività dei soggetti coinvolti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
risposta e partecipazione dei soggetti coinvolti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
qualità dei contributi offerti dagli stakeholder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cooperazione delle parti e composizione degli eventuali conflitti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
qualità dei documenti strategici prodotti a seguito dei processi di consultazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
grado di consenso ed approvazione da parte dei soggetti coinvolti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
livello di trasparenza dei processi decisionali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. **In base a ciò che ha visto, crede che un processo di consultazione differente avrebbe prodotto risultati differenti? \***

*Contrassegna solo un ovale.*

- credo di sì  
 credo di no  
 non saprei

11. **Ritiene che i risultati conseguiti giustificino l'impegno che è stato necessario? \***

*Contrassegna solo un ovale.*

- sì, senza dubbio  
 probabilmente sì  
 probabilmente no  
 sicuramente no  
 non saprei

12. Sulla base della sua esperienza, quali aspetti del modello di governance dovrebbero essere migliorati/semplificati/rivisti?

---

---

---

---

---

13. Può lasciare, qui di seguito, il suo indirizzo e-mail per eventuali approfondimenti?

---



Istituto di Studi sulle  
Relazioni Industriali

tel. 06863 91126  
vals3fyg@gmail.com

## 5.2 QUESTIONARIO PER GLI STAKEHOLDER

### QUESTIONARIO PER LA VALUTAZIONE DEL PERCORSO DI PRIMA DEFINIZIONE E SUCCESSIVA REVISIONE DELLA S3 DEL FVG

Questa indagine è ideata e curata dall' ISRI - Istituto di Studi sulle Relazioni Industriali, nel quadro del Servizio di valutazione della Strategia Regionale di Ricerca ed Innovazione per la Specializzazione Intelligente - S3, realizzato su incarico della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia.

Per qualsiasi chiarimento o comunicazione in merito può telefonare al numero 06863 91126, oppure scrivere a [vals3fvg@gmail.com](mailto:vals3fvg@gmail.com)

\*Campo obbligatorio

1. **Ci risulta che lei abbia partecipato al percorso che ha portato in Friuli Venezia Giulia alla definizione della strategia regionale per la specializzazione intelligente; me lo può confermare? \***

*Contrassegna solo un ovale.*

- Sì  
 No *Passa alla domanda 23.*

2. **A quale categoria di stakeholder appartiene? \***

*Contrassegna solo un ovale.*

- impresa privata  
 istituto/centro privato di ricerca, laboratorio privato, consulente, ecc.  
 ente pubblico di ricerca, centri di trasferimento tecnologico, ecc  
 università o altri enti/istituti di formazione  
 agenzia di sviluppo  
 associazione imprenditoriale, Camera di Commercio, soggetto di rappresentanza delle imprese, ecc.;  
 associazione sindacale  
 struttura/ente regionale  
 altri enti/amministrazioni pubbliche (provincia, ecc.)  
 soggetti no profit, organizzazioni di volontariato, ecc.  
 Altro: \_\_\_\_\_

3. **Fa, o ha fatto parte di uno o più dei seguenti organi o soggetti?**

*In caso negativo non indicare alcuna scelta*

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- Comitato Strategico  
 Soggetto gestore di uno dei cluster della S3 regionale  
 Piattaforme tematiche S3 in ambito europeo  
 Cluster Tecnologici Nazionali

4. **A quale ambito settoriale/cluster appartiene o ha fatto prevalentemente riferimento nel corso degli incontri organizzati sul territorio regionale? \***

Contrassegna solo un ovale.

- metalmeccanica
- sistema casa
- smart health
- tecnologie marittime
- agroalimentare
- cultura, creatività e turismo
- nessuno specificamente/alcuni o tutti trasversalmente
- Altro: \_\_\_\_\_

5. **A quale fase del percorso della Strategia S3 ha effettivamente partecipato? \***

Contrassegna solo un ovale.

- soltanto alla prima fase (da novembre 2014 a marzo 2015) che ha portato alla definizione del primo documento concernente la strategia regionale per la specializzazione intelligente, poi formalmente approvato con la DGR n. 708 del 17 aprile del 2015
- soltanto alla seconda fase (2016-2017) che ha portato, in particolare, ad elaborare la proposta di revisione delle traiettorie tecnologiche relative alle 5 aree di specializzazione della S3 regionale *Passa alla domanda 17.*
- ad ambedue le fasi *Passa alla domanda 13.*

**Con specifico riferimento alla prima fase...**

6. **... in che misura ha partecipato? \***

Contrassegna solo un ovale per riga.

	a tutti o a molti cui ero invitato/a	ad alcuni o pochi	a nessuno
ai sondaggi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ai workshop tematici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ai momenti di confronto e di discussione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
agli incontri di presentazione ed illustrazione dei risultati e delle decisioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. **...come definirebbe il suo personale coinvolgimento nel processo di definizione della S3 regionale? \***

Contrassegna solo un ovale.

- positivo ed attivo: ho partecipato al processo ed ho offerto un reale contributo alla discussione con le mie opinioni
- positivo, ma non ho dato un reale contributo
- nel complesso inutile
- non saprei

8. **Al di là del suo ruolo, come valuta nel complesso il livello di partecipazione e coinvolgimento degli stakeholder nella prima fase del processo? \***

Contrassegna solo un ovale.

- molto ampio e significativo, con un'effettiva rappresentanza di tutti i principali stakeholder  
Passa alla domanda 10.
- sufficiente, anche se è mancato il coinvolgimento o l'ascolto di alcuni attori importanti
- insufficiente, perché limitato ad una cerchia molto ristretta di soggetti
- non saprei Passa alla domanda 10.

9. **Vi sono altri soggetti del territorio che non sono stati coinvolti e che avrebbero potuto dare un contributo utile? Se sì, quali sono?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. **Come giudica il contributo degli stakeholder al processo di prima definizione della strategia S3 del FVG? \***

Contrassegna solo un ovale.

- molto significativo: la strategia S3 regionale rispecchia le varie istanze del territorio regionale
- sufficiente, ma la strategia riflette alcune posizioni meglio di altre
- insufficiente: la strategia non tiene conto delle istanze realmente espresse
- non saprei

11. **Condivide le scelte operate nella prima fase di definizione della strategia S3 del FVG? \***

Contrassegna solo un ovale per riga.

	condivido pienamente	condivido parzialmente	non condivido	non saprei
con riguardo all'individuazione e delimitazione dei 5 ambiti settoriali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
con riguardo alle traiettorie individuate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. **Ha condiviso la scelta di procedere ad una revisione della strategia per la ridefinizione di alcune traiettorie tecnologiche? \***

Contrassegna solo un ovale.

- Sì
- No
- Non saprei

Passa alla domanda 31.

### Con specifico riferimento alla prima fase...

13. **... in che misura ha partecipato? \***

*Contrassegna solo un ovale per riga.*

	a tutti o a molti cui ero invitato/a	ad alcuni o pochi	a nessuno
ai sondaggi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ai workshop tematici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ai momenti di confronto e di discussione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
agli incontri di presentazione ed illustrazione dei risultati e delle decisioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. **...come definirebbe il suo personale coinvolgimento nel processo di definizione della S3 regionale? \***

*Contrassegna solo un ovale.*

- positivo ed attivo: ho partecipato al processo ed ho offerto un reale contributo alla discussione con le mie opinioni
- positivo, ma non ho dato un reale contributo
- nel complesso inutile
- non saprei

15. **Come giudica il contributo degli stakeholder al processo di prima definizione della strategia S3 del FVG? \***

*Contrassegna solo un ovale.*

- molto significativo: la strategia S3 regionale rispecchia le varie istanze del territorio regionale
- sufficiente, ma la strategia riflette alcune posizioni meglio di altre
- insufficiente: la strategia non tiene conto delle istanze realmente espresse
- non saprei

16. **Condivide le scelte operate nella prima fase di definizione della strategia S3 del FVG? \***

*Contrassegna solo un ovale per riga.*

	condivido pienamente	condivido parzialmente	non condivido	non so
con riguardo all'individuazione e delimitazione dei 5 ambiti settoriali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
con riguardo alle traiettorie individuate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Con specifico riferimento alla seconda fase...

17. ... in che misura ha partecipato? \*

Contrassegna solo un ovale per riga.

	a tutti o a molti cui ero invitato/a	ad alcuni o pochi	a nessuno
ai sondaggi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ai Tavoli di lavoro a regia regionale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ai sottogruppi di lavoro tematici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
agli incontri di presentazione ed illustrazione dei risultati e delle decisioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. ...come definirebbe il suo personale coinvolgimento nel processo di revisione delle traiettorie tecnologiche? \*

Contrassegna solo un ovale.

- positivo ed attivo: ho partecipato al processo ed ho offerto un reale contributo alla discussione con le mie opinioni
- positivo, ma non ho dato un reale contributo
- nel complesso inutile
- non saprei

19. Al di là del suo ruolo, come valuta nel complesso il livello di partecipazione e coinvolgimento degli stakeholder nella seconda fase del processo? \*

Contrassegna solo un ovale.

- molto ampio e significativo, con un'effettiva rappresentanza di tutti i principali stakeholder  
*Passa alla domanda 21.*
- sufficiente, anche se è mancato il coinvolgimento o l'ascolto di alcuni attori importanti
- insufficiente, perché limitato ad una cerchia molto ristretta di soggetti
- non saprei *Passa alla domanda 21.*

20. Vi sono altri soggetti del territorio che non sono stati coinvolti e che avrebbero potuto dare un contributo utile? Se sì, quali sono?

---



---



---



---



---

21. Come giudica il contributo degli stakeholder al processo di revisione delle traiettorie tecnologiche? \*

Contrassegna solo un ovale.

- molto significativo: i risultati dei processi di revisione delle traiettorie rispecchiano le varie istanze del territorio regionale
- sufficiente, ma la revisione riflette alcune posizioni meglio di altre
- insufficiente: la revisione non tiene conto delle istanze realmente espresse
- non saprei

22. **Condividi le scelte operate nella fase di revisione delle traiettorie tecnologiche? \***

Contrassegna solo un ovale.

- condivido pienamente  
 condivido parzialmente  
 non condivido  
 non saprei

Passa alla domanda 31.

23. **A quale categoria di stakeholder appartiene? \***

Contrassegna solo un ovale.

- impresa privata  
 istituto/centro privato di ricerca, laboratorio privato, consulente, ecc.  
 ente pubblico di ricerca, centri di trasferimento tecnologico, ecc  
 università o altri enti/istituti di formazione  
 agenzia di sviluppo  
 associazione imprenditoriale, Camera di Commercio, soggetto di rappresentanza delle imprese, ecc.;  
 associazione sindacale  
 struttura/ente regionale  
 altri enti/amministrazioni pubbliche (provincia, ecc.)  
 soggetti no profit, organizzazioni di volontariato, ecc.  
 Altro: \_\_\_\_\_

24. **Fa, o ha fatto parte di uno o più dei seguenti organi o soggetti?**

In caso negativo non indicare alcuna scelta

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Comitato Strategico  
 Soggetto gestore di uno dei cluster della S3 regionale  
 Reti e piattaforme tematiche S3 europee  
 Cluster Tecnologici Nazionali

25. **A quale ambito settoriale/cluster appartiene o fa prevalentemente riferimento, tra i seguenti? \***

Contrassegna solo un ovale.

- metalmeccanica  
 sistema casa  
 smart health  
 tecnologie marittime  
 agroalimentare  
 cultura, creatività e turismo  
 nessuno specificamente/alcuni o tutti trasversalmente  
 Altro: \_\_\_\_\_

26. **Può indicare il motivo principale per cui non ha partecipato al percorso della S3? \****Contrassegna solo un ovale.*

- non ho ricevuto nessun invito a partecipare *Passa alla domanda 29.*
- ho avuto altri impegni
- ho ritenuto di essere adeguatamente rappresentato da altri soggetti che hanno partecipato al percorso (associazione di categoria, altri imprenditori, ecc.);
- non pensavo di poter dare un contributo significativo
- avevo/ho scarsa fiducia nei processi di tipo partecipativo anche per esperienza diretta
- Altro: \_\_\_\_\_

27. **A quale fase del percorso della S3 regionale era stato invitato a partecipare?***Contrassegna solo un ovale.*

- soltanto alla prima fase (da novembre 2014 a marzo 2015) che ha portato alla definizione del primo documento concernente la strategia regionale per la specializzazione intelligente, poi formalmente approvato con la DGR n. 708 del 17 aprile del 2015
- soltanto alla seconda fase (2016-2017) che ha portato, in particolare, ad elaborare la proposta di revisione delle traiettorie tecnologiche relative alle 5 aree di specializzazione della S3 regionale
- ad ambedue le fasi
- a nessuno specificamente *Passa alla domanda 29.*
- non so / non ricordo

28. **Può specificare, più precisamente, a quali eventi/attività è stato invitato a partecipare? \****Seleziona tutte le voci applicabili.*

- ai sondaggi
- ai workshop tematici
- ai momenti di confronto e di discussione
- agli incontri di presentazione ed illustrazione dei risultati e delle decisioni
- Non so / non ricordo

**Giudizio**29. **Pur non avendo partecipato al percorso di definizione della S3, è a conoscenza delle decisioni assunte a livello regionale per quanto riguarda gli ambiti settoriali identificati e le relative traiettorie tecnologiche?***Contrassegna solo un ovale.*

- sì, dettagliatamente
- sì, in linea generale
- ne so poco
- non ne so nulla

30. **A prescindere della sua mancata partecipazione, le sembra che la strategia S3, per come definita, sia in grado di fare emergere e valorizzare i punti di forza e le potenzialità di innovazione del FVG? \***

*Contrassegna solo un ovale.*

- sì, senza dubbio  
 sì, con qualche riserva  
 in misura insufficiente  
 sicuramente no  
 non saprei

*Passa alla domanda 34.*

### Giudizi conclusivi

31. **In definitiva, le sembra che la strategia S3, per come definita, sia in grado di fare emergere e valorizzare i punti di forza e le potenzialità di innovazione del FVG? \***

*Contrassegna solo un ovale.*

- sì, senza dubbio  
 sì, con qualche riserva  
 in misura insufficiente  
 sicuramente no  
 non saprei

32. **Pensando ai risultati conseguiti ed all'impegno necessario, ritiene che ne sia valsa la pena? \***

*Contrassegna solo un ovale.*

- sì, senza dubbio  
 probabilmente sì  
 probabilmente no  
 sicuramente no  
 non saprei

33. **Sulla base della sua esperienza, quali aspetti del modello di governance dovrebbero essere migliorati/semplificati/rivisti?**

---

---

---

---

---

34. **Vuole lasciare, qui di seguito, il suo indirizzo e-mail per seguire questa indagine e conoscerne i risultati?**

---



Istituto di Studi sulle  
Relazioni Industriali

tel. 06863 91126  
vals3fyg@gmail.com