



# Nota per il per il workshop “La Governance della Strategia di Specializzazione Intelligente (S3) del Molise (2021-2027)”

10 Luglio 2024

Fabrizio Guzzo

# Indice

---

1. Premessa	2
2. Contesto di policy	2
3. Obiettivi e output del workshop	4
4. Contenuti e metodologia	5

## 1. Premessa

Il workshop è organizzato nell'ambito del progetto di supporto al Molise da parte della Comunità di Pratica della Strategia di Specializzazione Intelligente (CdP S3). Predisposto attraverso l'interazione tra la CdP S3, Sviluppo Italia Molise, l'Unità Geografica Italia-Malta della DG REGIO della Commissione Europea, il progetto mira ad accelerare il processo di attuazione della Strategia di Specializzazione Intelligente (S3) attraverso il rafforzamento della struttura e dei processi di governance e il rilancio dell'attività di coinvolgimento degli attori del sistema regionale della ricerca e dell'innovazione nell'ambito di un processo continuo di "scoperta imprenditoriale", finalizzato anche a migliorare la definizione degli avvisi pubblici relativi alla S3 del Molise.

## 2. Contesto di policy

La Specializzazione Intelligente (*Smart Specialisation*) rappresenta un approccio di *policy*, di natura *place-based*, che mira a promuovere l'innovazione e la trasformazione economica dei territori. L'adozione formale di una Strategia di Specializzazione Intelligente (S3) è stata introdotta come condizionalità *ex-ante*, nell'ambito della Politica di Coesione per il periodo 2014-20 dalla Commissione Europea, per accedere alle risorse per la ricerca e l'innovazione del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR).

La Specializzazione Intelligente si basa sulla premessa che le decisioni sulla definizione delle politiche, sull'orientamento degli investimenti e sulla realizzazione degli interventi non dovrebbero basarsi esclusivamente sulle preferenze dei politici e su analisi (statistiche territoriali e settoriali, valutazioni *ex ante*, analisi SWOT, ecc.), ma dovrebbero emergere altresì da una continua interazione tra governo, imprese, mondo della ricerca e società civile. Nel gergo della *policy*, questa interazione è definita come "processo di scoperta imprenditoriale" (*entrepreneurial discovery process*). Il "processo di scoperta imprenditoriale" deve essere organizzato in modo da garantire che in tutte le fasi della strategia - dalla definizione dell'agenda e degli obiettivi alla valutazione - si tenga conto delle conoscenze e delle priorità di tutti gli stakeholder, affidando all'attore pubblico il compito di guidare il processo e di conciliare opinioni e preferenze contrastanti.

L'interazione tra i diversi attori è volta a garantire la selettività e la destinazione degli investimenti a supporto di ambiti della ricerca e attività economiche trasformative dotate di un importante potenziale di crescita per il territorio, attingendo alle conoscenze, spesso

tacite, di tutti gli attori che contribuiscono a definire i processi di innovazione e di sviluppo economico.

Per facilitare questo processo, la Specializzazione Intelligente punta a migliorare la governance del sistema regionale della ricerca e dell'innovazione, concentrare le risorse, creare massa critica e accelerare l'adozione di nuove idee.

La Specializzazione Intelligente è uno spazio di policy complesso, che coinvolge diversi livelli di governance, nonché una combinazione di obiettivi, politiche (ricerca e innovazione, formazione, ecc.) e strumenti. Data questa complessità, la presenza di strutture e processi di governance funzionanti è fondamentale per garantire un'efficace implementazione delle Strategie nei territori. La governance si riferisce: al ruolo di indirizzo, facilitazione e supervisione del governo; alle regole e i meccanismi per promuovere il coinvolgimento degli stakeholder, l'azione collettiva e i processi decisionali basati sulla deliberazione; alla distribuzione delle responsabilità e le modalità di coordinamento tra gli attori.

Per una “buona governance” servono mandati chiari, competenze, strutture stabili e riflessive, ovvero con capacità di apprendimento. A questo proposito, l'esistenza di un'organizzazione competente e pienamente operativa responsabile della gestione della strategia è importante non solo per disegnare interventi di policy adeguati ma, soprattutto, è fondamentale per tradurre i contenuti dei documenti strategici in procedure di attuazione, strumenti e risultati efficaci.

Nel corso del precedente periodo di programmazione si è verificato che strategie, apparentemente ben progettate sulla carta, non siano state attuate come previsto a causa di un'attribuzione poco chiara delle responsabilità tra i vari soggetti coinvolti, di organi di gestione non pienamente operativi e con scarsa legittimazione, di un coordinamento intergovernativo inefficace, di una debole interazione con il settore privato e della mancanza di competenze e risorse adeguate delle amministrazioni pubbliche e delle parti interessate.

Data la rilevanza della governance per un utilizzo efficace delle risorse pubbliche e le criticità riscontrate nel precedente periodo di programmazione, il Regolamento UE 2021/1060, recante le disposizioni comuni della programmazione comunitaria 2021-2027, ha previsto come “condizione abilitante” per l'accesso alle risorse finanziarie del FESR in materia di ricerca innovazione e competenze che sia assicurata la *Buona governance della strategia di specializzazione intelligente nazionale o regionale*, individuando 7 criteri di adempimento<sup>1</sup>.

1. Un'analisi aggiornata delle sfide riguardanti la diffusione dell'innovazione e la digitalizzazione.
2. L'esistenza di istituzioni o organismi regionali o nazionali competenti responsabili per la gestione della strategia di specializzazione intelligente.

---

<sup>1</sup> La condizione abilitante, *Buona governance della strategia di specializzazione intelligente nazionale o regionale*, è legata all'obiettivo di Policy “Un'Europa più competitiva e intelligente”. In particolare, agli Obiettivi Specifici 1.1 “Sviluppare e rafforzare le capacità di ricerca e di innovazione e l'introduzione di tecnologie avanzate” e 1.4 “Sviluppare le competenze per la specializzazione intelligente, la transizione industriale e l'imprenditorialità”.

3. Strumenti di sorveglianza e valutazione volti a misurare la performance rispetto agli obiettivi della strategia.
4. Funzionamento della cooperazione tra portatori d'interesse ("processo di scoperta imprenditoriale").
5. Azioni necessarie a migliorare i sistemi nazionali o regionali di ricerca e innovazione, ove opportuno.
6. Se del caso, azioni a sostegno della transizione industriale.
7. Misure per rafforzare la cooperazione con i partner al di fuori di un determinato Stato membro in settori prioritari sostenuti dalla strategia di specializzazione intelligente.

Tali criteri devono essere verificati non solo "ex ante" ma anche "in itinere", aspetto che richiede la necessità di predisporre strumenti/meccanismi che mantengano la propria funzionalità nel tempo.

### 3. Obiettivi e output del workshop

Come emerso nella fase iniziale di definizione degli obiettivi e delle attività del progetto di supporto, a seguito del cambio politico del governo regionale, è iniziato un lento processo di riorganizzazione della governance della S3 Molise e del Programma Regionale FESR FSE+ 2021-2027 che non si è ancora concluso. Questa situazione ha di fatto rallentato l'attuazione della Strategia e il processo di coinvolgimento degli stakeholder.

L'incontro rappresenta la ripresa del dibattito riguardante il rafforzamento della struttura e dei processi di governance dalla S3. Attraverso il coinvolgimento dei partecipanti, il workshop mira a:

- definire struttura e processi di governance attraverso una chiara individuazione delle attività, dei ruoli e delle responsabilità dei soggetti coinvolti al fine di evitare duplicazioni delle funzioni e frammentazioni;
- delineare effettivi meccanismi di coordinamento ed eventuali esigenze di rafforzamento delle competenze sia dell'amministrazione regionale che degli altri stakeholder coinvolti;
- individuare una roadmap di attuazione con scadenze e output delle attività ritenute prioritarie per l'attuazione della S3 Molise.

Due sono gli output previsti:

1. definizione di una matrice di assegnazione delle responsabilità condivisa per le attività della S3 Molise;

2. elaborazione di una *roadmap* delle attività ritenute prioritarie per l'attuazione della strategia.

## 4. Contenuti e metodologia<sup>2</sup>

A partire dall'analisi di quanto accaduto nel precedente periodo di programmazione e l'utilizzo di una matrice della governance si procederà ad individuare per ciascuna attività relativa al disegno, attuazione, monitoraggio, valutazione e revisione della S3 Molise ruoli e responsabilità dei soggetti coinvolti. Una volta completata la matrice, si proseguirà con l'elaborazione di una *roadmap* per l'attuazione delle principali attività con l'obiettivo di facilitare l'implementazione della strategia e riavviare il processo di coinvolgimento degli attori del sistema regionale della ricerca e dell'innovazione.

Nel dettaglio, sulla base di una prima proposta presentata ai partecipanti, il primo step dei lavori riguarderà l'individuazione delle attività/processi della S3. Una volta definita e concordata la mappa delle attività sarà possibile produrre una *matrice di assegnazione delle responsabilità* per indicare gli organi all'interno del sistema di governance che sono responsabili del risultato, responsabili dell'attuazione, consultati e informati o che forniscono supporto durante la loro esecuzione.

La matrice, detta anche matrice *RASCI*, mostra i ruoli di governance assegnati e le aree di azione e presa di decisione nei processi della S3<sup>3</sup>. Viene utilizzata per illustrare le connessioni tra le attività e i ruoli della governance della strategia, costituendo così un utile strumento di lavoro e comunicazione per garantire una chiara divisione dei ruoli, delle aspettative e delle autorità decisionali. La *matrice di assegnazione delle responsabilità* per la governance della S3 sarà simile all'esempio riportato nella tabella di seguito.

---

<sup>2</sup> Il workshop si basa sulla metodologia sviluppata nell'ambito delle attività di supporto realizzate dalla Piattaforma S3 di Siviglia del Centro Comune di Ricerca della Commissione Europea nel periodo di programmazione 2014-2020, *cfr.* Tolias Y. (2019), *Guidance for S3 Governance in the Period 2021-2027*.

<sup>3</sup> RASCI é un acronimo inglese per R: Responsibility; A: Accountability; S: Support; C: Consulted before decision is made; I: Informed after decision is made.

Tabella 1. Matrice di assegnazione delle responsabilità per un contesto di governance della S3.

Organi \ Attività	S3 Steering Committee	S3 Management body	S3 Working groups	Autorità di Gestione	Soggetto responsabile di altri programmi/strumenti di policy	Altri attori
<i>Disegno della strategia (criteri 1 &amp; 2 della condizione abilitante)</i>						
Attività#A1	A	R	CI	CI	CI	CI
...	...	...	...	...	...	...
<i>Monitoraggio della S3 (criterio 3 della condizione abilitante)</i>						
Attività#M1	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...
<i>Partecipazione degli stakeholder (criterio 4 della condizione abilitante)</i>						
Attività#P1		RA		S	S	
...		...		...	...	
<i>Definizione degli strumenti di policy (criteri 2,5,6 &amp; 7 della condizione abilitante)</i>						
Attività #S1	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...
..... #...	...	...	...	...	...	...
...						

**Legenda:**

R: Responsabile dell'esecuzione del processo (Responsibility); A: Responsabile dei risultati del processo (Accountability); S: Supporto (Support); C: Consultato (Consulted); I: Informato (Informed)

La prima colonna della matrice include tutte le attività/processi elencati per ambito della S3. Le colonne successive includono gli stakeholder coinvolti nella governance. Oltre ai tre organi descritti nella Guida RIS3 (Commissione Europea, 2012) e ripresi dalla S3 Molise, ulteriori voci possono includere Autorità di gestione, soggetti responsabili di altri programmi e strumenti di policy e altri attori.

Per ogni coppia attività-stakeholder, il ruolo dello stakeholder nel processo deve essere indicato nella rispettiva cella, selezionando una delle seguenti opzioni:

- R: Il soggetto è responsabile dell'esecuzione del processo
- A: Il soggetto è responsabile dei risultati del processo
- RA: Entrambi i casi sopra citati R e A
- S: Il soggetto supporta l'esecuzione del processo
- C: Il soggetto viene consultato prima o durante l'esecuzione del processo
- I: Il soggetto viene informato dei risultati del processo
- CI: Entrambi i casi sopra citati C e I

Spazio vuoto: Il soggetto non è coinvolto nel processo

Il passaggio successivo alla definizione della matrice consiste nell'elaborazione di una *roadmap* per l'attuazione delle attività con l'obiettivo di facilitare l'implementazione della strategia e riavviare il processo di coinvolgimento degli attori del sistema regionale della ricerca e dell'innovazione (Tab. 2).

*Tabella 2. Roadmap delle attività prioritarie per l'attuazione della S3.*

<i>Attività</i> \ <i>Organi</i>	<i>Soggetto responsabile</i>	<i>Soggetto attuatore</i>	<i>Durata</i>	<i>Output</i>	<i>Milestones</i>	<i>Descrizione</i>
<i>Disegno della strategia (criteri 1 &amp; 2 della condizione abilitante)</i>						
<i>Attività#A1</i> ...	...	...	...	...	...	
<i>Monitoraggio della S3 (criterio 3 della condizione abilitante)</i>						
<i>Attività#M1</i> ...	...	...	...	...	...	
<i>Partecipazione degli stakeholder (criterio 4 della condizione abilitante)</i>						
<i>Attività#P1</i> ...	...	...	...	...	...	
<i>Definizione degli strumenti di policy (criteri 2,5,6 &amp; 7 della condizione abilitante)</i>						
<i>Attività #S1</i> ...	...	...	...	...	...	
.....						
..... #...	...	...	...	...	...	
...						

Dalla lista delle attività saranno selezionate quelle ritenute più rilevanti e urgenti. Per ciascuna delle attività prioritarie individuate, si discuterà sui problemi e le soluzioni da adottare, nonché degli output previsti e tempistica di attuazione.