

5. Governance

5.1 Caratteristiche del modello di governance

La Strategia regionale di specializzazione intelligente trova le sue fondamenta in un solido e inclusivo **modello di governance** a guida regionale, basato su un ampio coinvolgimento degli attori riconducibili al modello della *quadrupla elica* (quali imprese, sistema della formazione e università, istituzioni scientifiche, autorità pubbliche, terzo settore, investitori, associazioni di categoria, attori e rappresentanti della società civile) potenzialmente rilevanti nel processo di costruzione ed implementazione della strategia, ma anche capaci di esprimere la domanda di innovazione, di indicare prospettive di cambiamento e di contribuire all'individuazione delle priorità.

Il processo di scoperta imprenditoriale a supporto della programmazione 2021-2027 si innesta su un percorso maturo di coinvolgimento partenariale. Si evidenzia come in sede di gestazione della programmazione 2014-2020, il percorso di scoperta imprenditoriale era stato comune a quello di altre programmazioni coeve: il coinvolgimento degli stakeholder si era infatti già esplicitato nella fase delle consultazioni per l'orientamento della programmazione 2014 - 2020, della realizzazione dei Cluster tecnologici nazionali, del Piano di sviluppo del settore industriale, della redazione del Libro Bianco della ricerca e innovazione. Ne era conseguita la definizione di un modello di governance attraverso Comitati/Gruppi di Lavoro che, a vario titolo, coinvolgevano le strutture regionali competenti in materia, esperti del sistema scientifico e gli stakeholder più rappresentativi a livello regionale, quali i Cluster.

L'importanza di questi ultimi, in particolare, era stata riconosciuta dall'art. 15 della Legge regionale n. 3/2015 "Rilancimpresa FVG – Riforma delle politiche industriali" e s.m.i., che li aveva individuati quali strumenti volti allo sviluppo di economie di rete, sinergie e miglioramenti della competitività del territorio.

Il modello di governance supportava, pertanto, la scelta politica attuata nella programmazione 2014-2020 di affidare ai Cluster regionali lo sviluppo delle potenzialità connesse alle rispettive aree di specializzazione regionale, largamente riconducibili, in base alla classificazione¹ proposta dal Joint Research Centre di Siviglia (JRC), ad aree di intervento monodimensionali².

Tenuto conto di quanto sopra, tale modello, nella fase di implementazione e aggiornamento della Strategia, necessita in parte di una revisione, motivata dall'esigenza di individuare meccanismi in grado di intercettare con **flessibilità i cambiamenti economici e sociali** in atto per tradurli, in tempi congrui, in nuove scelte di specializzazione regionale, superando una logica basata su comparti produttivi consolidati e istituzionalizzati.

Il processo di implementazione della Strategia, in previsione dell'avvio della nuova fase di programmazione settennale 2021-2027, si deve quindi ancora di più basare su un dialogo con e tra gli attori chiave della *quadrupla elica* e contestualmente deve garantire un efficace sistema di decisione pubblica coerente con l'assetto istituzionale della Regione.

¹ Il Rapporto tecnico del JRC "Smart specialisation at work. Assessing investment priorities" (S3 Working Paper Series n. 14/2018), propone la definizione di un archetipo di "priorità di specializzazione intelligente" basato sulla combinazione e intersezione delle seguenti dimensioni: A) settori o catene di valore di primario interesse; B) processi trasformativi da attivare (applicazioni tecnologiche); C) sfide sociali da affrontare; D) risorse naturali e/o culturali da utilizzare (ecosistema marittimo; ecosistema alpino; patrimonio culturale).

Secondo il suddetto Rapporto, possono essere considerate priorità di specializzazione intelligente adeguate le aree di intervento che siano state definite come combinazione di *almeno due* delle quattro dimensioni sopra citate.

² Si veda in proposito l'Annex, Table A1 – Level-one priority items in national and regional RIS3, Italy. In base all'analisi della S3 regionale svolta dal JRC nel sopracitato Rapporto, infatti, quattro delle cinque aree di specializzazione regionale identificate a supporto della programmazione 2014-2020 sono state classificate come riconducibili ad una sola dimensione (A: Agroalimentare; Filiere produttive strategiche; Cultura, creatività e Turismo (CCT); C: Smart health. Una sola area di specializzazione, invece, può essere considerata come combinazione di due dimensioni (B/D: Tecnologie marittime).

Il modello di governance permane quindi:

- *inclusivo*, perché garantisce un dialogo aperto e sistematico tra portatori di interesse e tra portatori di interesse e organi istituzionali. I primi, quindi, devono percepire un'utilità nel partecipare a un processo di costruzione e di implementazione della strategia;
- *duraturo*, perché mantiene un'operatività continua in tutte le fasi di vita della Strategia, dalla sua definizione, sino alla revisione ed adeguamento del documento.

In un'ottica di miglioramento continuo, il modello potrà essere peraltro adeguato per rispondere alle esigenze che via via emergano.

5.2 Gli organi e i meccanismi di funzionamento

Le conclusioni e raccomandazioni contenute nel Rapporto di valutazione tematica relativo al modello di governance della S3 regionale³ dell'aprile 2018 evidenziano l'opportunità di garantire un miglior funzionamento e più elevati livelli di efficacia e di efficienza tramite una revisione del modello improntata alla **semplificazione organizzativa** ed al **rafforzamento della capacità amministrativa** interna all'Amministrazione regionale.

Premesso che la **Giunta regionale** rappresenta l'organo di indirizzo politico, che approva il documento di Strategia di specializzazione intelligente e le sue modifiche ed implementazioni, il modello di governance prevede le seguenti strutture e articolazioni organizzative, in parte già presenti nell'assetto organizzativo dell'Amministrazione regionale:

- Strutture coordinatrici
- Comitato di Direzione⁴
- Comitato Strategico
- Segretariato tecnico.

Le **Strutture coordinatrici della Strategia e della sua implementazione** sono rappresentate dalla Direzione centrale Attività Produttive e dalla Direzione centrale Lavoro, formazione, istruzione e famiglia, che operano in stretto coordinamento con le Direzioni centrali responsabili delle politiche regionali rilevanti per la Strategia. Dette Strutture coordinatrici sono responsabili della definizione e implementazione della Strategia, in ottemperanza agli indirizzi formulati dalla Giunta regionale e. per tali finalità si interfacciano con il Comitato di Direzione.

³ Il Rapporto di valutazione, a cura del Valutatore indipendente S3 ISRI (Istituto di studi sulle relazioni industriali), è disponibile al seguente link: http://www.regione.fvg.it/rafvfg/export/sites/default/RAFVG/fondi-europei-fvg-internazionale/Strategia-specializzazione-intelligente/allegati/09052018_Rapporto_governance_1.2.pdf

⁴ Ai sensi del Regolamento di organizzazione, approvato con *Decreto del Presidente della Regione 27 agosto 2004, n. 0277/Pres. e successive modifiche e integrazioni, articoli 36 bis e 36 ter*, il Comitato di direzione, presieduto dal Direttore generale, è composto dai Direttori centrali ed equiparati, con esclusione di quelli preposti alle direzioni degli Enti regionali, nonché dal Capo di Gabinetto; possono partecipare alle sedute del Comitato, i dirigenti che di volta in volta il Direttore generale ritenga necessario coinvolgere. Il Comitato rappresenta un organo collegiale di coordinamento, consultazione, analisi, proposta, elaborazione in materia di organizzazione e funzionamento dell'apparato regionale, di programmazione generale e gestione dell'attività amministrativa. Tra le altre attività previste, si ricordano in particolare le seguenti attività: sviluppa la collaborazione tra le Direzioni centrali; concorda e verifica l'attuazione dei programmi operativi e dei progetti trasversali alle Direzioni centrali, rimuovendo gli ostacoli emergenti; esamina temi e problemi organizzativi, operativi e di funzionamento di interesse generale e le relative soluzioni valutando alternative, costi e benefici e formulando proposte; esamina le proposte di innovazione provenienti dalle diverse Direzioni centrali.

Il **Comitato di Direzione**, composto dai Direttori centrali, rappresenta la struttura preposta a:

- esprimere un parere sulla proposta di Strategia e di sua implementazione;
- svolgere attività di impulso e di coordinamento tra le varie strutture responsabili dell'attuazione della Strategia, garantendo di fatto il coordinamento tra i Fondi, la comunicazione ai territori, la trasparenza dei processi;
- verificare l'attuazione della Strategia tramite l'analisi periodica della documentazione elaborata dal Segretariato tecnico, dal NUVV e dal Valutatore indipendente;
- esaminare i temi e i problemi organizzativi che ostacolano l'implementazione e l'attuazione della Strategia.

Il **Comitato Strategico** è l'organo di raccordo e concertazione tra l'Amministrazione regionale ed i portatori di interesse nelle fasi di implementazione e aggiornamento della Strategia ed è deputato a verificare e discutere lo stato di attuazione della medesima, nonché a fornire proposte e pareri sui documenti dai quali emergono gli elementi relativi alle singole aree di specializzazione della Strategia.

La composizione del Comitato Strategico si articola come riportato a seguire:

- Assessore Attività Produttive e turismo;
- Assessore Lavoro, formazione, istruzione, ricerca, università e famiglia;
- Il direttore generale della Regione
- 1 rappresentante della DC Lavoro, formazione, istruzione e famiglia;
- 1 rappresentante della DC Attività Produttive;
- 1 rappresentante per ogni cluster di cui all'articolo 15 della LR 3/2015
- 1 rappresentante di Area Science Park;
- 1 rappresentante per ogni associazione di categoria;
- 1 rappresentante dei sindacati;
- 1 rappresentante per ogni Università e per la Sissa di Trieste;
- 1 rappresentante degli Enti pubblici di ricerca (EPR) individuato nell'ambito del SiS FVG;
- 1 rappresentante dell'ANCI;
- 1 rappresentante del sistema non formale di educazione degli adulti;
- 1 rappresentante dell'Ufficio scolastico regionale;
- 1 rappresentante della Consulta disabili;
- 1 rappresentante Enti di formazione accreditati;
- 1 rappresentante per ogni CCIAA;
- 1 rappresentante del sistema sanitario (IRCCS e aziende sanitarie);
- 1 rappresentante del mondo della tutela dell'ambiente;
- 1 rappresentante del mondo della finanza.

Tale composizione, suscettibile di ulteriore integrazione qualora a livello territoriale emergano interessi significativi meritevoli di adeguata rappresentatività, intende assicurare il massimo grado di partecipazione del territorio alle attività di definizione e attuazione della S3 regionale, garantendo altresì la realizzazione del modello della *quadrupla elica*. In relazione a specifici argomenti posti all'ordine del giorno, può essere prevista la partecipazione ai lavori del Comitato di altri soggetti, in qualità di osservatori.

Il Comitato Strategico si esprime a maggioranza e viene convocato a cadenza almeno annuale.

Gli elementi emersi in sede di Comitato Strategico sono tenuti in debita considerazione nel processo di implementazione e revisione della Strategia.

Il **Segretariato tecnico** è l'organo che supporta, dal punto di vista tecnico e operativo, la definizione ed implementazione della Strategia. Per tali funzioni, si avvale di personale proveniente dalle Strutture

coordinatrici in numero adeguato. La composizione e le relative funzioni sono formalizzate mediante la costituzione di un Gruppo di lavoro operativo interdirezionale.

Ai lavori del Segretariato tecnico partecipa altresì, a geometria variabile, il personale proveniente dalle strutture regionali che collaborano in staff o per competenza di settore alla Strategia, a seconda delle esigenze riferibili alle attività svolte. La scelta del personale avviene in sede di Comitato di Direzione.

Per l'elaborazione e l'implementazione della Strategia, in considerazione della pluralità di competenze, attribuzioni e di esperienze professionali richieste ai fini delle attività connesse, è previsto inoltre l'apporto delle seguenti strutture regionali, in virtù delle specifiche competenze ascritte alle medesime:

- **Nucleo regionale di valutazione e verifica degli investimenti pubblici (NUVV)**, con riguardo alle attività di valutazione e alla predisposizione del Rapporto di monitoraggio;
- **Osservatorio del mercato del lavoro**, in correlazione alle funzioni di monitoraggio e per la messa a disposizione di dati per quanto di competenza;
- **Servizio regionale preposto alla Statistica**, per la messa a disposizione di dati, funzionali all'analisi di contesto e al monitoraggio sull'andamento della Strategia;
- **Servizio Relazioni Internazionali**, per quanto attiene al raccordo con le Macrostrategie Adriatico Ionica (Eusair) e Alpina (Eusalp) e con la proiezione internazionale della S3;
- **Servizio cooperazione territoriale europea** per quanto attiene al raccordo con i programmi di cooperazione territoriale (CTE);
- **Ufficio stampa e comunicazione**, per le attività di promozione, divulgazione e comunicazione istituzionale connesse alla Strategia e il supporto agli eventi collegati alla medesima.

Al fine dell'efficace gestione del processo di scoperta imprenditoriale per l'adeguamento della Strategia nella prospettiva post 2020, valorizzando l'esperienza acquisita dai Soggetti gestori dei Cluster regionali e dal mondo della ricerca nell'ambito dei Tavoli di lavoro dedicati alle aree di specializzazione, la Regione intende potenziare ulteriormente le sinergie esistenti in un'ottica di coordinamento intersettoriale.

In questa prospettiva, l'**Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa**⁵ istituita quale ente pubblico non economico con funzioni di raccordo tra il sistema imprenditoriale regionale e le politiche pubbliche a favore della crescita e dell'occupazione, potrà stipulare, per conto della Regione, convenzioni ad hoc per lo svolgimento di attività di ricerca, studio, analisi e monitoraggio finalizzate all'efficace gestione del processo di scoperta imprenditoriale.

Il coordinamento unitario del processo garantirà un approccio metodologico omogeneo tra aree di specializzazione, consentendo di meglio anticipare e cogliere i cambiamenti in atto, traducendoli in nuove traiettorie di sviluppo e strumenti operativi effettivamente rappresentativi delle istanze del territorio.

L'Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa si avvale pertanto, per conto della Regione, del supporto scientifico di Area Science Park, valorizzando il contributo fondamentale dei Soggetti gestori dei Cluster regionali nel processo di coinvolgimento degli attori della *quadrupla elica*.

⁵ Legge regionale 28 dicembre 2018, n. 29 "Legge di stabilità 2019" – art. 15 "Istituzione dell'Agenzia Lavoro&SviluppoImpresa".

IL PRESIDENTE

IL SEGRETARIO GENERALE