

## “Bando di sostegno alla gestione e al funzionamento delle Reti Innovative Regionali”

### TITOLO DEL PROGETTO **Piano di sviluppo Veneto Green Cluster**

#### **REPORT**

##### **D2.1**

Prima edizione del documento di pianificazione strategica pluriennale, con descrizione delle linee strategiche e operative da perseguire, le opzioni di piani di fattibilità di iniziative/investimenti da realizzare nel corso del biennio 2025-2026

#### **Obiettivo iniziale**

Mettere a punto una strategia pluriennale finalizzata ad allargare l’ecosistema dell’innovazione della RIR, condiviso con gli stakeholder interessati, attraverso la realizzazione di studi di fattibilità atti a razionalizzare iniziative/investimenti da implementare nel corso del biennio 2025-2026, ottenuti attraverso un processo partecipato e condivisione con gli aderenti alla RIR

#### **Risultati**

Il piano rappresenta un documento di pianificazione strategica pluriennale, che contiene la descrizione delle linee strategiche e operative che si intendono perseguire per sviluppare l’ecosistema dell’innovazione della RIR; il piano propone iniziative/investimenti da realizzarsi a partire dal biennio 2025-2026, previa elaborazione di specifici studi di fattibilità. A partire dall’analisi del contesto di riferimento e dei fabbisogni delle imprese aderenti, il Piano formalizza possibili soluzioni e servizi implementabili dalla RIR, funzionali a migliorare il sistema di riferimento.

La struttura del documento, nella sua prima edizione, prevede i seguenti punti:

1. Scopo del Piano
2. Contesto di riferimento
3. Fabbisogni, servizi e opportunità evidenziate
4. Modello strategico
5. Modello operativo
  - 5.1. Area ricerca
  - 5.2. Area formazione e green jobs
  - 5.3. Area servizi
6. Modello organizzativo e di governance

Il flusso di sviluppo del documento ha visto e prevede le seguenti fasi:

- Emissione documento: 31/08/2023
- Esame-integrazioni dell’Organo Comune di GTI: 19/09/2023
- Esame CTS: 26/06/2024
- Consultazione stakeholders: ultimi mesi 2024

Lo sviluppo del Piano prevede una conclusione a fine 2024 con la definizione di n° 2 studi di fattibilità riguardanti le seguenti linee strategiche di sviluppo da perseguire: 1) area ricerca; 2) area di trasferimento tecnologico e di knowledge intensive business service.

#### **Allegati**

1. Prima edizione del Piano di Sviluppo della RIR

## Piano di Sviluppo della RIR

Stato	Data	Ed.	Rev.	Autore
<i>Emissione documento</i>	<i>31/08/2023</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>E. Cancino</i>
<i>Esame-Integrazioni OC GTI</i>	<i>19/09/2023</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>E. Cancino</i>
<i>Esame CTS</i>	<i>26/06/2024</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>E. Cancino</i>
<i>Consultazione stakeholders</i>				

### Sommario

1. Scopo del Piano.....	2
2. Contesto di riferimento.....	2
3. Fabbisogni, servizi e opportunità evidenziate.....	4
4. Modello strategico.....	9
5. Modello operativo.....	11
5.1. Area ricerca.....	12
5.2. Area formazione e green jobs.....	15
5.3. Area servizi.....	18
6. Modello organizzativo e di governance.....	21

## 1. Scopo del Piano

Il piano rappresenta un documento di pianificazione strategica pluriennale, che contiene la descrizione delle linee strategiche e operative che si intendono perseguire per sviluppare l'ecosistema dell'innovazione della RIR; il piano propone iniziative/investimenti da realizzarsi a partire dal biennio 2025-2026, previa elaborazione di specifici studi di fattibilità.

Il piano, quindi, a partire dall'analisi del contesto di riferimento e dei fabbisogni delle imprese aderenti, riguarda possibili soluzioni e servizi implementabili dalla RIR e funzionali a migliorare il sistema di riferimento.

## 2. Contesto di riferimento

La RIR Veneto Green Cluster nasce e opera nell'ambito della legge regionale 30 maggio 2014, n. 13 (BUR n. 57/2014) "Disciplina dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni di imprese", in sintonia con la legge regionale 18 maggio 2007, n. 9 in tema di ricerca e innovazione: la legge promuove azioni di sostegno allo sviluppo del sistema produttivo regionale anche attraverso la creazione di ecosistemi di business a favore dell'innovazione nei settori produttivi, della competitività dei prodotti, dello sviluppo di nuovi processi e delle eccellenze venete nel mercato globale, della difesa dell'occupazione, dello sviluppo di imprenditoria innovativa e dell'avvio di nuova imprenditorialità.

La legge disciplina, nell'ambito della più generale azione di sostegno allo sviluppo del sistema produttivo regionale, i criteri di individuazione dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni di imprese, nonché le modalità di attuazione degli interventi per lo sviluppo locale.

Per Rete Innovativa Regionale si intende, infatti, un'aggregazione tra imprese e soggetti pubblici e privati, presenti in ambito regionale, ma non necessariamente territorialmente contigui, che operano in ambiti innovativi di qualsiasi settore e sono in grado di sviluppare un insieme di iniziative e progetti rilevanti per l'economia regionale, non necessariamente limitati ad un ambito produttivo specifico ma aperti alla multisettorialità.

La Rete Innovativa Regionale si caratterizza per i seguenti elementi:

- estensione sul territorio regionale (che può anche travalicare i confini regionali e nazionali e in cui diventa fondamentale l'aspetto relazionale);
- imprenditorialità nuova o innovativa;
- settori nuovi o innovativi.

Con DGR n. 54 del 27 gennaio 2017, la Regione del Veneto riconosce, per le finalità di cui alla legge regionale 30 maggio 2014, n. 13, la rete innovativa regionale denominata: "Veneto Green Cluster" e il soggetto denominato: "Green Tech Italy", C.F. e P.IVA 04018480246, quale soggetto giuridico rappresentante la rete innovativa regionale "Veneto Green Cluster".

Le Reti Innovative Regionali si collocano in uno dei sei ambiti di specializzazione individuati dalla Strategia di Specializzazione Intelligente del Veneto, lo strumento che dal 2014 le Regioni ed i paesi membri dell'Unione Europea devono adottare per individuare obiettivi, priorità, azioni in grado di massimizzare gli effetti degli investimenti in ricerca e innovazione, puntando a concentrare le risorse sugli ambiti di specializzazione caratteristici di ogni territorio.

In questo contesto essa richiede che tutti gli attori del territorio collaborino per la definizione di obiettivi di sviluppo territoriale che forniscano risposte concrete alle sfide attuali, in linea con gli obiettivi proposti dall'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, il Green Deal europeo, il Piano per la ripresa dell'Europa (Next Generation EU) e le correlate iniziative nazionali (PNRR) e regionali (il Veneto verso il 2030, Veneto Sostenibile, ecc.).

Veneto Green Cluster si colloca in via prioritaria nell'area di specializzazione Smart Manufacturing, ma persegue traiettorie tecnologiche che caratterizzano altre aree di specializzazione: Smart Agrifood, Smart Living & Energy, Smart Health, Cultura e Creatività e Destinazione intelligente.

### ***Il percorso intrapreso dalla RIR***

Veneto Green Cluster è una Rete che promuove e sostiene iniziative imprenditoriali ispirate alla economia circolare (compresa la bioeconomia circolare che ne è parte).

Quest'azione si concretizza aggregando le migliori eccellenze industriali venete e Dipartimenti universitari intorno a progetti di ricerca e innovazione, orientati alla fornitura di beni e servizi circolari e alla riduzione dell'impatto ambientale dei processi produttivi e dei prodotti.

Fino ad oggi, Veneto Green Cluster si è distinta per le seguenti caratteristiche:

- la creazione della rete è avvenuta attraverso un tipico processo cosiddetto bottom-up, quindi un processo di sintesi, da fabbisogni di base inizialmente espressi da imprese interessate a trasformare rifiuti in risorse, fino a un sistema oggi più complesso, ispirato al modello economico della circolarità e tendente naturalmente alla sostenibilità in senso lato. Questo approccio "dal basso", continua a pervadere la rete e orientare le conseguenti iniziative, sviluppando progetti a matrice imprenditoriale;

- la governance della rete, frutto del processo sopradescritto, si struttura a partire dal contratto di rete con soggettività giuridica, costituente il soggetto giuridico rappresentante Green Tech Italy, e risponde complessivamente all'esigenza di una governance "agile", capace di tradurre velocemente i bisogni espressi dalle imprese in atti, progetti, iniziative, assicurando un elevato grado di flessibilità o adattamento dell'azione e garanzia finale di un buon risultato con limitate risorse;

- solide relazioni con le Università venete, in primis facilitate da progettualità che tendono ad un livello alto di industrializzazione per cui, pur rimanendo normalmente nell'ambito della ricerca, si sviluppano interazioni impresa-università molto concrete, dove le competenze necessarie a realizzare i programmi rappresentano di fatto il principale legante del rapporto. Inoltre, la condivisione sistematica delle proposte di progettualità raccolte dalle imprese, permette ai delegati dei Dipartimenti di svolgere un'azione critica e una funzione di contrappeso all'iniziativa imprenditoriale, assicurando così un buon grado di innovazione delle proposte risultanti;

- la multi settorialità della filiera è senz'altro un forte connotato, rappresentando sia una significativa fucina di iniziative rivelatrici della capacità dell'intero settore produttivo di avanzare sui temi della circolarità e sostenibilità, sia il pre-requisito per applicare, nella sua interezza, il modello circolare o i processi simbiotici, coinvolgendo industrie tradizionalmente separate in un collettivo approccio al vantaggio competitivo che implica il trasferimento e/o condivisione di materiali, energia, acqua e sottoprodotti, e/o servizi, capacità e competenze in maniera tale che le risorse in esubero o di residuo in output di una organizzazione diventino input per una o più organizzazioni.

### 3. Fabbisogni, servizi e opportunità evidenziate

Dopo sei anni di attività dal riconoscimento della RIR da parte della Regione del Veneto, i fabbisogni espressi dagli aderenti alla RIR, il contesto economico in forte evoluzione e le politiche industriali regionali, nazionali ed europee, offrono complessivamente indicazioni fondamentali per disegnare un possibile percorso di sviluppo della rete.

#### ***Le politiche industriali***

I più recenti piani nazionali ed europei orientano uno sviluppo del sistema produttivo verso un'economia globale circolare, con i seguenti obiettivi:

- mantenere l'uso delle risorse entro i limiti planetari;
- separare la crescita economica globale dall'uso delle risorse;
- promuovere la creazione di nuovi posti di lavoro.

A marzo 2020 la Commissione europea ha presentato, sotto il Green deal europeo in linea con la proposta per la nuova strategia industriale, il piano d'azione per una nuova economia circolare che include proposte sulla progettazione di prodotti più sostenibili, sulla riduzione dei rifiuti e sul dare più potere ai cittadini, come per esempio attraverso il 'diritto alla riparazione'. I settori ad alta intensità di risorse, come elettronica e tecnologie dell'informazione e della comunicazione, plastiche, tessile e costruzioni, godono di specifica attenzione.

Nel febbraio 2021 il Parlamento europeo ha votato per il nuovo piano d'azione per l'economia circolare, chiedendo misure aggiuntive per raggiungere un'economia a zero emissioni di carbonio, sostenibile dal punto di vista ambientale, libera dalle sostanze tossiche e completamente circolare entro il 2050. Sono anche incluse norme più severe sul riciclo e obiettivi vincolanti per il 2030 sull'uso e l'impronta ecologica dei materiali.

Nel marzo 2022, la Commissione ha pubblicato il primo pacchetto di misure per accelerare la transizione verso un'economia circolare, nell'ambito del piano d'azione per l'economia circolare. Le proposte includono il potenziamento dei prodotti sostenibili, la responsabilizzazione dei consumatori per la transizione verde, la revisione del regolamento sui prodotti da costruzione e una strategia sui tessili sostenibili.

Nel novembre 2022, la Commissione ha proposto nuove regole a livello europeo sugli imballaggi. Queste comprendono una proposta per migliorare il design degli imballaggi, dotarli di etichettatura chiara e incentivare il riutilizzo e il riciclo. La proposta include anche una transizione verso plastiche a base biologica, biodegradabili e compostabili.

A livello italiano, con Decreto ministeriale n. 259, del 24 giugno 2022, è stata approvata la Strategia Nazionale per l'economia circolare, quale documento programmatico volto all'individuazione delle azioni, obiettivi e misure che si intendono perseguire nella definizione delle politiche istituzionali volte ad assicurare un'effettiva transizione verso un'economia di tipo circolare. Con tale Strategia si intende, in particolare, definire i nuovi strumenti amministrativi e fiscali per potenziare il mercato delle materie prime seconde (MPS), affinché siano competitive in termini di disponibilità, prestazioni e costi rispetto alle materie prime vergini. A tal fine, la Strategia agisce sulla catena di acquisto dei materiali (Criteri Ambientali Minimi per gli acquisti verdi nella Pubblica Amministrazione), sui criteri per la cessazione della qualifica di rifiuto (End of Waste), sulla responsabilità estesa del produttore, sul ruolo del consumatore e sulla diffusione di pratiche di condivisione e di "prodotto come servizio". Inoltre, costituisce uno strumento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi di neutralità climatica e definisce una roadmap di azioni e di target misurabili di qui al 2035.

A settembre 2022, è stato firmato il Decreto Ministeriale n. 342, del 19 settembre 2022, di adozione del cronoprogramma di attuazione delle misure prioritarie inserite nella Strategia nazionale per l'economia circolare, cui è elettivamente data attuazione entro il 2026, in coerenza con l'arco temporale di riferimento del PNRR. Il cronoprogramma potrà essere integrato sulla base degli indirizzi di un Osservatorio per l'Economia Circolare, che avrà anche il compito di monitorare l'attuazione delle misure.

L'Italia, inoltre, è tra i dieci paesi membri dell'Unione che hanno adottato una Strategia nazionale per la bioeconomia, volta a realizzare, integrare e implementare l'azione europea in tale campo. La Strategia è stata adottata per la prima volta nel 2017 (BIT I) e aggiornata nel 2019 (BIT II). Nel 2021 è stato adottato un Piano di azione (2020 -2025) per l'attuazione della Strategia nazionale. La bioeconomia italiana abbraccia tutti i principali settori della produzione primaria, quali agricoltura, silvicoltura, pesca e acqua coltura, i settori della trasformazione delle risorse biologiche, quali l'industria dell'alimentazione e delle bevande, l'industria della lavorazione del legno, della pasta di carta e della carta, le bioraffinerie e alcune delle industrie chimiche, cosmetiche biotecnologiche ed energetiche, ma anche quelle marine e marittime.

Questo scenario di riferimento, offre un potenziale mercato estremamente interessante per le imprese che vogliono perseguire i paradigmi dell'economia circolare nello sviluppo dei relativi business. Da tenere in forte considerazione che l'Italia è oggi uno dei Paesi dell'Unione europea che registra le migliori performance nel settore del riciclo: 72% nel 2020, uno dei dati più elevati dell'UE (53% in media). Rispetto alle altre principali quattro economie europee il nostro Paese ha consolidato il suo primato, seguito a distanza dalla Germania, superata di circa 17 punti percentuali.

È importante sottolineare come l'Italia abbia anche conseguito negli anni un importante tasso di crescita di questo indicatore, salito di 8 punti percentuali, mentre è calato in Francia (-4) e Polonia (-3). Per un Paese come l'Italia, inoltre, con una consistente industria manifatturiera e fortemente dipendente dall'importazione di materie prime, il riciclo dei materiali è importante non solo per ragioni ambientali e climatiche, ma di competitività economica. Ciò richiede innovazioni tecnologiche dei processi di riciclo e nuove misure per consentire al mercato di riconoscere e valorizzare, in modo più esteso, gli effettivi vantaggi - ambientali, di autonomia e sicurezza strategica - dei materiali generati dal riciclo.

### **Il fabbisogno di competenze**

In questo quadro è essenziale che le innovazioni tecnologiche superino la fase della progettazione e sperimentazione raggiungendo una maturità che permetta il pieno sviluppo delle sue potenzialità. Molte sono le novità in questo senso, che coinvolgono l'intero settore produttivo.

In questa direzione, la RIR registra una forte domanda di innovazione, verso:

- il recupero di risorse/residui derivanti da cicli industriali che rappresentano solo un costo per l'azienda;
- l'efficientamento di processi produttivi, con un minor consumo di risorse (energetiche, idriche, ecc.);
- lo sviluppo di nuove tecnologie di processo per la trasformazione di residui, la valorizzazione dei flussi secondari;
- lo sviluppo di nuovi prodotti attraverso processi di ecodesign;
- la valutazione degli impatti, in termini di sostenibilità, delle produzioni più critiche o di valore per l'azienda;
- l'analisi del ciclo di vita dei prodotti e nuovi modelli di business circolari

L'esperienza maturata nelle attività di ricerca condotte dalla RIR, dimostra che le stesse richiedono e stimolano il contributo di competenze in azienda non sempre presenti, soprattutto nelle PMI. La ricerca e lo sviluppo richiedono una combinazione di competenze tecniche, gestionali e comunicative per avere successo nel processo di innovazione.

I punti critici rilevati nello sviluppo dei progetti di R&S hanno riguardato:

- comprensione tecnica: la R&S spesso coinvolge la creazione di nuove tecnologie, prodotti o processi. Gli esperti devono avere una solida comprensione tecnica del settore per identificare e affrontare le sfide in modo efficace;

- innovazione: il raggiungimento dei diversi livelli di innovazione (ad esempio tradotti in TRL) richiede alte competenze ai team per sviluppare idee realmente originali e creative, per anticipare le tendenze del mercato e creare soluzioni avanzate;
- risoluzione dei problemi: la R&S implica la risoluzione di problemi complessi. Le competenze consentono ai ricercatori e agli sviluppatori di affrontare in modo efficiente e efficace le sfide che incontrano nel corso del processo di sviluppo, soprattutto in progetti che prevedono la cooperazione di diverse organizzazioni;
- gestione delle risorse: i ricercatori devono essere in grado di gestire risorse come tempo, budget e personale. Le competenze di gestione sono cruciali per assicurare che il processo di R&S sia efficiente e allineato agli obiettivi progettuali; nei progetti di cooperazione tra organismi di ricerca e imprese, appare evidente la diversa gestione di questo aspetto;
- conoscenza del mercato: è importante comprendere il contesto del mercato in cui l'azienda opera. Le competenze permettono di analizzare le tendenze del settore, i comportamenti dei consumatori e di adattare la R&S di conseguenza. Il progetto non può quindi essere esclusivamente guidato da obiettivi che non tengano conto di una reale opportunità di industrializzazione dei risultati;
- collaborazione interdisciplinare: la R&S coinvolge team interdisciplinari. Le competenze non solo individuali, ma anche la capacità di collaborare con persone provenienti da diverse discipline, sono essenziali per il successo del processo;
- comunicazione efficace: è fondamentale comunicare i risultati della R&S in modo chiaro e comprensibile. Le competenze di comunicazione sono necessarie per trasmettere le scoperte e convincere gli altri interessati dell'importanza e dell'applicabilità dei risultati.

Oltre alle competenze necessarie allo sviluppo dei progetti di R&S, esiste un fabbisogno aziendale di nuovi profili professionali, capaci di trasferire o applicare le innovazioni in azienda. È da considerare che le innovazioni di prodotto e di processi implementate nell'azienda, richiedono nuove competenze anche per lavori a minore contenuto intellettuale, e soprattutto conoscenze senza le quali non si possono raggiungere standard di sicurezza, salute sui luoghi di lavoro e di tutela ambientale

Queste nuove figure professionali, indipendentemente dalle mansioni svolte (a maggiore o minore contenuto intellettuale) non sono formate attraverso i percorsi di studio tradizionali. È necessario quindi attivare soluzioni capaci di colmare il noto mismatch tra domanda e offerta di lavoro, ad esempio nella forma di una Academy aziendale, una scuola d'impresa, dove si mettono in condivisione saperi, valori, comportamenti, strategie per la crescita di manager, quadri, giovani talenti e maestranze.

### ***Carenza di servizi ad alto valore aggiunto***

Affinché un ecosistema produttivo si sviluppi, il capitale umano adeguatamente formato e i risultati della ricerca e dell'innovazione devono permanere e diffondersi per un certo periodo, ossia essere trasferiti o condivisi tra le aziende, tra le aziende e gli organismi di ricerca.

Nell'ambito dell'economia circolare, la condivisione e il trasferimento della conoscenza diventano un pre-requisito: le inefficienze di processo corrispondendo ad un consumo inutile di risorse, gli sprechi di materiali o i rifiuti rappresentano costi aziendali che in molti casi potrebbero trasformarsi in guadagni. I processi di trasformazione di una materia destinata al disfaccimento in una risorsa, spesso richiedono tecnologie già presenti in settori merceologici apparentemente lontani: la simbiosi industriale, infatti, è quella parte dell'ecologia industriale che coinvolge industrie tradizionalmente separate in un collettivo approccio al vantaggio competitivo che implica il trasferimento e/o condivisione di materiali, energia, acqua e sottoprodotti, e/o servizi, capacità e competenze in maniera tale che le risorse in esubero o di residuo in output di una organizzazione diventino input per una o più organizzazioni.

In un ecosistema dell'innovazione, diversi attori possono essere coinvolti nella condivisione e nel trasferimento della conoscenza. Del ruolo delle aziende, degli organismi di ricerca, delle istituzioni pubbliche si è già detto.

La condivisione della conoscenza spesso avviene anche attraverso professionisti, esperti di settore che offrono consulenza e supporto, possono essere coinvolte in progetti specifici o collaborazioni a breve termine. Questa ampia categoria di servizi aziendale viene spesso richiamata con l'acronimo KIBS, "Knowledge Intensive Business Services" (Servizi Aziendali ad elevato contenuto di conoscenza), servizi che si concentrano sulla fornitura di soluzioni basate sulla conoscenza per soddisfare le esigenze delle imprese e sono spesso fondamentali per sostenere l'innovazione e migliorare la produttività in diversi settori.

Le imprese nei settori KIBS non sono numericamente rilevanti nella RIR. Nell'esperienza svolta fino ad oggi, questa tipologia di soggetti entra nei progetti di R&S&I con un profilo consulenziale non particolarmente pervasivo o integrato nei processi di sviluppo aziendale. L'impressione generale, osservando anche la natura dei rapporti di lavoro tra questa categoria di soggetti e le imprese industriali della RIR, è che la dimensione e la struttura degli stessi (micro o piccole società con limitate risorse) sia oggettivamente un problema per la natura delle relazioni che devono essere intraprese in un processo sistematico e proattivo volto all'innovazione.

Anche le aziende più piccole e innovative, come le start-up, possono essere fondamentali per l'innovazione; nella pratica, quello che si rileva fino ad oggi è che molte start up, essendo ancora nella fase early stage, scontano il difetto di non offrire i servizi del valore prevalentemente richiesti dalle imprese industriali della RIR, oppure sviluppano soluzioni ad una scala non ancora industrializzabili, pre-competitiva, che richiedono un processo di sviluppo e maturazioni lungo. In ogni caso è riconosciuto il valore delle start-up nell'ambito della sostenibilità, che risiede nella loro capacità di apportare nuove idee, soluzioni e pratiche che possono contribuire in modo significativo alla costruzione di percorsi e business nuovi e originali. È interessante poi il profilo di quelle start-up innovative che adottano una prospettiva di responsabilità sociale, affrontando le problematiche sociali e contribuendo a migliorare le condizioni delle comunità locali.

### **Complessità dei servizi di trasferimento tecnologico**

Nei modelli tradizionali, il trasferimento tecnologico normalmente è deputato a:

- istituti di ricerca e Università: questi soggetti sono spesso all'avanguardia nella generazione di nuove conoscenze e tecnologie. Il trasferimento tecnologico coinvolge la conversione delle scoperte e delle innovazioni sviluppate all'interno delle università e degli istituti di ricerca in applicazioni pratiche per l'industria e la società.
- uffici di trasferimento tecnologico: molte istituzioni accademiche o istituzioni pubbliche quali le CCIAA hanno uffici dedicati al trasferimento tecnologico. Questi uffici svolgono un ruolo nel facilitare la collaborazione tra le istituzioni di ricerca e le imprese, aiutando ad esempio a proteggere la proprietà intellettuale e a negoziare accordi di licenza o partnership.

Nella pratica il processo di trasferimento tecnologico è molto complesso e il sistema attuale ha un impatto molto basso in termini di servizi erogati alle imprese.

L'attuale sottoutilizzazione dei servizi di trasferimento tecnologico da parte delle imprese, può essere attribuita a diversi fattori complessi e interconnessi. Alcuni dei motivi principali includono:

- mancanza di consapevolezza da parte di molte imprese, specialmente le PMI, dell'esistenza o dell'utilità dei servizi di trasferimento tecnologico;
- processi burocratici e procedure complesse per accedere ai servizi di trasferimento tecnologico possono scoraggiare le imprese dall'utilizzarli;
- alcune imprese potrebbero trovarsi in una situazione finanziaria in cui l'utilizzo di servizi di trasferimento tecnologico rappresenta un investimento che ritengono di non potersi permettere;
- l'assenza di personale interno con competenze specifiche nel settore tecnologico può limitare la capacità delle imprese di integrare efficacemente servizi di trasferimento tecnologico;
- alcune imprese possono esitare a condividere informazioni e collaborare con enti esterni, temendo la perdita di segreti commerciali o la mancanza di controllo sulla proprietà intellettuale;

- molte imprese sono incentrate su obiettivi a breve termine e potrebbero sottovalutare i benefici a lungo termine derivanti dall'adozione di tecnologie innovative attraverso i servizi di trasferimento tecnologico;
- la mancanza di chiarezza sul possibile rendimento degli investimenti in trasferimento tecnologico può scoraggiare le imprese. La percezione di rischi elevati può far preferire approcci più conservativi;
- fattori culturali all'interno delle imprese, come una resistenza al cambiamento o una cultura organizzativa poco aperta all'innovazione, possono limitare l'adozione di servizi di trasferimento tecnologico;
- la rapida evoluzione delle tecnologie può generare incertezza nelle imprese, che potrebbero essere riluttanti ad adottare soluzioni tecnologiche senza una chiara comprensione del loro impatto e dei benefici a lungo termine.

La carenza delle infrastrutture di supporto rappresenta una delle principali sfide nel processo di trasferimento tecnologico nel sistema tradizionale. La mancanza di efficienti hub dell'innovazione, incubatori o reti di collaborazione limita significativamente le opportunità di successo nel trasferimento tecnologico.

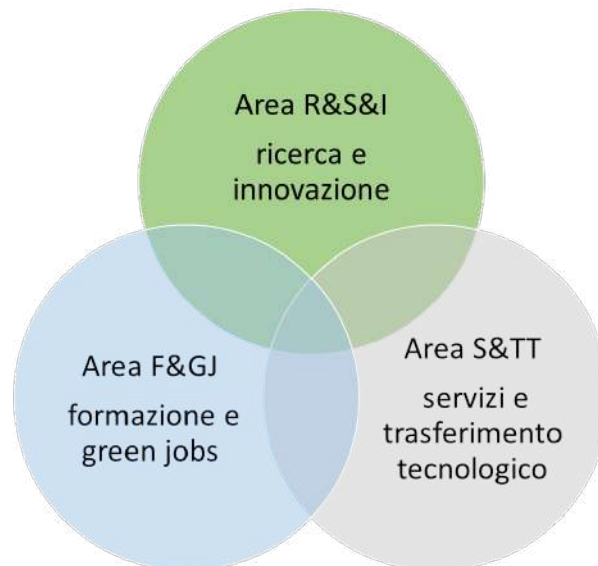
Un'organizzazione capace di erogare servizi di trasferimento tecnologico di qualità, dovrebbe prevedere la collaborazione e la sinergia tra molteplici attori nell'ecosistema dell'innovazione. La presenza di una rete ben sviluppata e la facilitazione delle interazioni tra questi soggetti sarebbero fondamentali per un trasferimento tecnologico efficace: questo presupposto è ricostruibile all'interno della RIR.

Per quanto riguarda le prerogative della RIR, non c'è dubbio che ripensare un sistema di trasferimento tecnologico e di knowledge intensive business service diventa fondamentale per sostenere i processi aziendali di riconversione sostenibile degli asset, ai sensi di standard di sostenibilità o schemi di certificazione di sostenibilità esistenti, laddove applicabili.

#### 4. Modello strategico

Alla luce delle considerazioni di cui al paragrafo precedente, si configura un modello strategico all'interno del quale sviluppare l'ecosistema dell'innovazione della RIR. Questo modello offre una visione della direzione strategica che intende perseguire la RIR e fornisce le linee guida su come allocare risorse e gestire le iniziative per creare un vantaggio competitivo sostenibile.

Si individuano tre aree di attività e competenza corrispondenti ad asset strategici, rappresentati nella seguente figura:



Modello strategico: le tre aree di attività e competenza della RIR

L'esperienza acquisita dalla RIR in questi anni, nei limiti e con le prerogative indicate dalla LR 13/2014, evidenzia che l'attività di ricerca e sviluppo, una volta avviate sistematicamente, coordinate con le politiche regionali (S3) e sostenute dalla strutturale collaborazione con gli Atenei, produce naturalmente una domanda di servizi correlati e di supporto allo sviluppo del sistema impresa; in altre parole, emerge una richiesta più o meno latente da parte delle imprese di acquisire e sviluppare conoscenze e competenze tecniche e tecnologiche. La RIR deve quindi essere in grado di rispondere a questa domanda, con una offerta per sua natura sinergica e multilaterale, capace di incontrare la volontà e la capacità di crescita imprenditoriale.

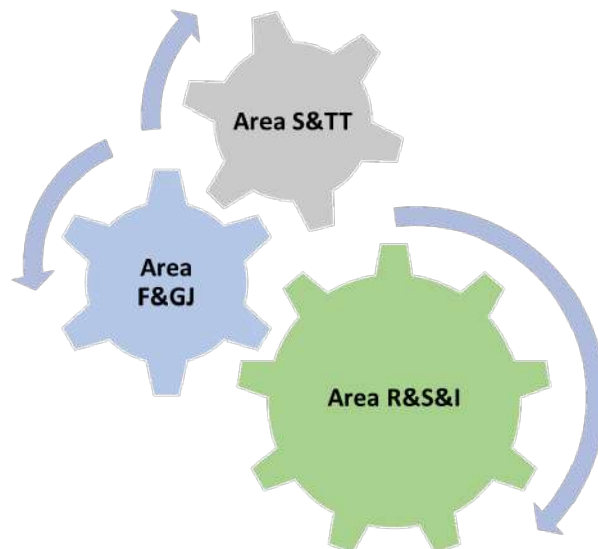
In questa logica, la RIR assume un ruolo di centro di competenza, con funzione di catalizzatore e sviluppatore delle istanze imprenditoriali in un ambito altamente specializzato e conseguentemente competitivo a livello nazionale ed europeo.

Un ecosistema dell'innovazione che offre servizi di ricerca e sviluppo, formazione e green jobs, KIBS (Knowledge Intensive Business Services) e servizi di trasferimento tecnologico, può portare numerosi vantaggi alle imprese aderenti, tra i quali:

- innovazione sostenibile: offrendo servizi di ricerca e sviluppo incentrati su pratiche sostenibili e green jobs, un ecosistema contribuisce alla promozione di soluzioni innovative che rispondono alle sfide ambientali. Le imprese che adottano queste pratiche possono distinguersi sul mercato, rispondere alle aspettative dei consumatori orientati alla sostenibilità e contribuire alla transizione verso un'economia verde.
- competitività e crescita economica: l'innovazione rende le imprese competitive. L'accesso a servizi avanzati all'interno dell'ecosistema dell'innovazione consente alle aziende di competere grazie a tecnologie di frontiera, migliorare costantemente i propri prodotti e processi in una ottica sostenibile, e stimolare la crescita economica attraverso l'innovazione.

- sviluppo delle competenze e formazione continua: la formazione continua è essenziale per rimanere competitivi in un mondo in rapida evoluzione. Un ecosistema che offre servizi di formazione e green jobs aiuta le imprese a sviluppare le competenze dei propri dipendenti, preparandoli per affrontare le sfide emergenti e adottare nuove pratiche sostenibili.
- accesso a conoscenze avanzate con i KIBS: tali servizi offrono competenze specializzate e conoscenze avanzate che le imprese possono sfruttare senza doverle sviluppare internamente. Questi servizi facilitano l'accesso a expertise e risorse che possono essere cruciali per l'innovazione e la risoluzione di problemi complessi.
- facilitazione del trasferimento tecnologico: il trasferimento tecnologico è essenziale per tradurre le scoperte della ricerca in applicazioni pratiche per le imprese. Un ecosistema che facilita il trasferimento tecnologico crea un ponte tra istituti di ricerca e imprese, tra imprese stesse, consentendo loro di collaborare per sfruttare le innovazioni e tradurle in prodotti o processi industrializzabili.

Le tre aree di attività e competenze sono di fatto gli ingranaggi che naturalmente si attivano quando il livello di specializzazione di un servizio si eleva ai massimi standard; un livello, come detto, ricercato dalle imprese maggiormente competitive sui mercati nazionali e internazionali.



Modello strategico: le tre aree di attività e competenza della RIR sono ingranaggi che naturalmente si attivano sinergicamente

Il modello strategico fornisce una roadmap per il raggiungimento degli obiettivi a lungo termine della RIR e svolge un ruolo chiave nel garantire la coerenza e l'allineamento tra le varie attività e la missione e visione della rete.

La valutazione strategica inerente le tre aree individuate, è stata sintetizzata attraverso una analisi SWOT, strumento di che permette di esaminare le Forze (Strengths), le Debolezze (Weaknesses), le Opportunità (Opportunities) e le Minacce (Threats) del progetto/iniziativa. Le caratteristiche principali di un'analisi SWOT includono:

- Analisi Interna (Forze e Debolezze):
  - o Forze: identificazione e valutazione dei vantaggi competitivi, delle risorse e delle competenze distintive.
  - o Debolezze: valutazione delle limitazioni interne, carenze o punti deboli.
- Analisi Esterna (Opportunità e Minacce):
  - o Opportunità: identificazione e valutazione delle situazioni di mercato, tendenze o eventi esterni che potrebbero essere sfruttati a vantaggio
  - o Minacce: valutazione degli elementi esterni che potrebbero rappresentare rischi

## 5. Modello operativo

Di seguito si intende fornire una rappresentazione strutturata di come la RIR intende pianificare e svolgere le proprie attività per raggiungere i suoi obiettivi. In particolare sono individuate le attività chiave che contribuiscono al funzionamento delle aree di competenza, attività che fanno parte integrante del modello di business della rete, progettato per garantire l'efficienza, la coerenza e l'allineamento con gli obiettivi strategici.

A tal proposito, è demandato ad uno specifico piano di fattibilità l'approfondimento delle operazioni funzionali ad attivare le tre aree che, a partire dagli obiettivi qui definiti e con il coinvolgimento degli stakeholders, sviluppi i seguenti punti:

- Analisi Tecnica:
  - o dettagli sulla fattibilità tecnica
  - o descrizione delle risorse e delle competenze tecniche necessarie
  - o valutazione di eventuali rischi tecnici
- Analisi dei Fabbisogni aggiornata:
  - o studio per comprendere l'evoluzione della domanda, l'offerta e le tendenze
  - o opportunità di posizionamento
  - o analisi opportunità finanziarie
- Analisi di Sostenibilità economica
- Analisi dei Rischi
- Analisi Operativa:
  - o struttura organizzativa prevista
  - o processi operativi
  - o analisi ambientale e sociale
- Pianificazione e Cronologia:
  - o calendario dettagliato del progetto con fasi chiave e milestone.
  - o cronoprogramma per l'implementazione del progetto



## 5.1. Area ricerca

L'area risponde alle attività istituzionalmente coerenti con gli obiettivi della LR 13/2014, risponde quindi alle prerogative per le quali è stata riconosciuta dalla Giunta Regionale la RIR Veneto Green Cluster.

In riferimento al posizionamento della RIR su questa materia, i risultati dell'analisi strategica possono essere schematizzati come di seguito.



Analisi SWOT: Area R&S&I

Relativamente alle performance della RIR registrate in questi anni rispetto a questa area di attività, la collocazione ai primi posti nella valutazione offerta dal modello di M&V del Sistema Regionale della Ricerca e Innovazione conferma un giudizio positivo. Si può notare che:

- la RIR è caratterizzata da imprese qualificate con spiccata capacità innovativa: i fatturati crescenti della maggior parte delle imprese aderenti dimostrano questa propensione, che condurrà nei prossimi anni anche ad un significativo aumento occupazionale, a patto di avere la possibilità concreta di reclutare risorse umane oggi difficilmente individuabili nel mercato del lavoro, sia esse maestranze che quadri/dirigenti;
- ancorché si sostengano progetti prevalentemente con TRL alto, si registra che i risultati si apprezzano nel medio periodo. La sola implementazione dei risultati non è il passo finale, le attività supplementari successive (follow-on) di revisione delle innovazioni, dopo la loro implementazione, possono portare a miglioramenti minori o a innovazioni radicalmente nuove, per esempio attraverso una riprogettazione fondamentale o a miglioramenti importanti;
- la diffusione delle conoscenze e la trasferibilità dei risultati deve essere perseguita attraverso progetti di simbiosi industriale: questa è la strada maestra che porterà verso una piena implementazione del modello economico circolare; la promozione della cooperazione

- tra aziende, creando opportunità di networking e scambio di conoscenze, porterà a partnership durature e sinergie vantaggiose;
- l'applicazione dei principi di sostenibilità deve essere chiaramente rappresentata nei progetti, con la corretta declinazione nei domini relativi ai profili economici, ambientali e sociali. Nelle prossime progettualità deve essere rilevante questa impostazione che da un lato qualifica la proposta progettuale, dall'altro, permette una valutazione tecnica maggiormente appropriata;
  - la multi settorialità della RIR e la multidisciplinarietà delle organizzazioni aderenti, rappresentano un valore aggiunto che deve essere conservato e sviluppato nella direzione della differenziazione delle specializzazioni e l'interconnessione dei singoli business delle imprese. Ad esempio, la missione 1 Bioeconomy della S3 Veneto 2021-2027, pienamente compatibile con la missione della RIR, non può essere perseguita senza un approccio olistico e una strategia progettuale intersettoriale e interdisciplinare.

Sotto il profilo operativo, è necessario gestire e sviluppare i seguenti punti.

### **Attività caratteristiche**

- 1.1 Gestione e animazione della rete
- 1.2. Progetti di ricerca, sviluppo e innovazione
- 1.3. Azioni di internazionalizzazione
- 1.4. Sviluppo reti nazionali, internazionali
- 1.5. Gestione economica/finanziaria

#### **1.1 Gestione e animazione della rete**

- 1.1.1. Governance rispondente ai requisiti di legge
- 1.1.2. Segreteria tecnica e amministrativa
- 1.1.3. Cluster manager
- 1.1.4. Area tecnico/scientifica (Responsabile scientifico, Comitato tecnico scientifico- CTS)
- 1.1.5. Area comunicazione
  - 1.1.5.1. Comunicazione on line e off line
  - 1.1.5.2. Eventi, manifestazioni, meeting, ecc.
  - 1.1.5.3. Rapporti istituzionali
- 1.1.6. Organizzazione e gestione di gruppi di lavoro tematici (Imprese+OdR+altri) per discussione e selezione ambiti di ricerca, progettualità, banca progetti.
- 1.1.7. Organizzazione meeting e workshop tematici propedeutici allo sviluppo di progettualità condivise, partnership, matchmaking, fundrasing, ecc.

#### **1.2. Progetti di ricerca, sviluppo e innovazione**

- 1.2.1. Concettualizzazione e ideazione progetti di ricerca collaborativi selezionati
- 1.2.2 Redazione progetti collaborativi, definizione dei partneriati, elaborazione documenti tecnici e budget
- 1.2.3 Eventuale presentazione dei progetti di R&S&I in occasione di avvisi, bandi, gare; gestione del progetto tecnico/amministrativa/contabile
- 1.2.4. Eventuale rendicontazione attività finanziata

#### **1.3. Azioni di internazionalizzazione**

- 1.3.1. Fiere collettive
- 1.3.2. Fiere individuali
- 1.3.3. Incoming e outgoing (es. missioni)
- 1.3.4. Partnership commerciali e/o produttivi

#### **1.4. Sviluppo reti nazionali, internazionali**

- 1.4.1. Partecipazione al Cluster SPRING
- 1.4.2. Partecipazione alla piattaforma ICESP (ECESP)
- 1.4.3. Partecipazione alla piattaforma europea ERMA

1.4.4. Partecipazione al Bio-based Industries Consortium

1.4.5. Altre partecipazioni (ECERA, SPIRE, EURISA)

### 1.5 Gestione economica/finanziaria

La seguente tabella propone una previsione di costi fissi annuali per una gestione base e di start up dei servizi.

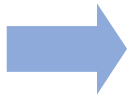
È indubbio che il sistema può evolvere ed essere sostenibile economicamente con un mix di ricavi che fanno riferimento a contributi pubblici, per i servizi non profit offerti, e a compensi per i servizi erogati a richiesta dalle imprese.

Legenda:

s.p.= attività per le quali si prevede il pagamento di un compenso per il servizio, a cui corrispondono costi variabili in funzione del numero dei servizi erogati

n.d.= spese non determinabili allo stato attuale

	Previsione annuale dei costi fissi				
	Personale	Servizi esterni	Attrezzature	Spese indirette	Totale
<b>1.1 Gestione e Animazione della rete</b>				-	
1.1.1. Governance rispondente ai requisiti di legge		8.000,00		800,00	8.800,00
1.1.2. Segreteria tecnica e amministrativa	12.000,00		10.000,00	1.200,00	23.200,00
1.1.3. Cluster manager	35.000,00		5.000,00	3.500,00	43.500,00
1.1.4. Area tecnico/scientifica		8.000,00	1.000,00	800,00	9.800,00
1.1.5. Area comunicazione		15.000,00	2.000,00	1.500,00	18.500,00
1.1.6. Organizzazione e gestione di gruppi di lavoro tematici ...		1.500,00	500,00	150,00	2.150,00
1.1.7. Organizzazione meeting e workshop tematici ...		1.500,00	1.000,00	150,00	2.650,00
tot	47.000,00	34.000,00	19.500,00	8.100,00	108.600,00
<b>1.2. Progetti di ricerca, sviluppo e innovazione</b>					
1.2.1. Concettualizzazione e ideazione progetti di ricerca collaborativi ..	8.000,00	2.000,00		1.000,00	11.000,00
1.2.2 Redazione progetti collaborativi, ...	s.p.	s.p.	s.p.	s.p.	s.p.
1.2.3 Eventuale presentazione dei progetti di R&S&I ...	s.p.	s.p.	s.p.	s.p.	s.p.
1.2.4. Eventuale rendicontazione attività finanziata	s.p.	s.p.	s.p.	s.p.	s.p.
<b>1.3. Azioni di internazionalizzazione</b>					
1.3.1. Fiere collettive	3.000,00	10.000,00	30.000,00	1.300,00	44.300,00
1.3.2. Fiere individuali	s.p.	s.p.	s.p.	s.p.	s.p.
1.3.3. Incoming e outgoing	s.p.	s.p.	s.p.	s.p.	s.p.
1.3.4. Partnership commerciali e/o produttivi	s.p.	s.p.	s.p.	s.p.	s.p.
<b>1.4. Sviluppo reti nazionali, internazionali</b>					
1.4.1. Partecipazione al Cluster SPRING	5.000,00			2.500,00	7.500,00
1.4.2. Partecipazione alla piattaforma ICESP (ECESP)	5.000,00			1.500,00	6.500,00
1.4.3. Partecipazione alla piattaforma europea ERMA	5.000,00			2.500,00	7.500,00
1.4.4. Partecipazione al Bio-based Industries Consortium	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1.4.5. Altre partecipazioni (ECERA, SPIRE, EURISA)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.



## 5.2. Area formazione e green jobs

Quest'area è stata individuata per perseguire i seguenti obiettivi:

- colmare il gap di competenze che gli addetti ai lavori segnalano costantemente e che rappresentano ostacoli allo sviluppo dell'economia del riciclo e/o circolare;
- preparare i nuovi profili professionali che la transizione ecologica/digitale determina ad operare in azienda;
- ridurre e mitigare i rischi per la salute e la sicurezza degli addetti ai lavori, considerando la complessità degli impianti di gestione e trasformazione dei rifiuti nonché la natura dei materiali lavorati;
- migliorare l'impatto ambientale delle attività caratteristiche la filiera della gestione integrata dei rifiuti nonché la sostenibilità dei nuovi prodotti (ecodesign = new normal);
- rafforzare il capitale umano necessario a sostenere investimenti, posti di lavoro creati e valore aggiunto lordo generato riferibili ai principi dell'economia circolare.

In riferimento al posizionamento della RIR su questa materia, i risultati dell'analisi strategica possono essere schematizzati come di seguito.



Analisi SWOT: Area F&GJ

Conclamata la difficoltà di individuare personale, di vari livelli, da introdurre negli organici aziendali, sarebbe interessante indagare per i lavoratori qualificati o per i lavoratori coinvolti nell'innovazione, l'ambito geografico del mercato del lavoro e la storia occupazionale di nuovi assunti. L'ambito geografico riguarda il perimetro di provenienza all'interno del quale un'impresa cerca i suoi dipendenti: se a livello locale, regionale, nazionale o internazionale. La raccolta dei dati su questo argomento può identificare la necessità di attrarre lavoratori da località sempre più distanti ed è rilevante ai fini dello studio della migrazione nazionale ed internazionale. La storia occupazionale riguarda la fonte più importante per le nuove assunzioni di un'impresa, che è rilevante per studiare i flussi di conoscenza.

In estrema sintesi, l'idea della Academy finalizzata a formare green jobs nasce dai seguenti presupposti:

- l'offerta scarsa di profili professionali richiesti dalle aziende;
- il sistema formativo non sviluppa le competenze richieste dalle imprese;
- le Academy possono:
  - fornire una formazione di alta qualità, possono collaborare con università e aziende leader nel settore per fornire una formazione che sia aggiornata con le ultime tendenze e tecnologie.
  - personalizzare la formazione, in base alle esigenze degli studenti e delle imprese.
  - offrire opportunità di networking agli studenti, che possono così entrare in contatto con aziende e professionisti del settore.

Sotto il profilo operativo, è necessario gestire e sviluppare i seguenti punti.

### **Attività caratteristiche**

- 2.1. Gestione e animazione Academy
- 2.2. Formazione addetti ai processi di riciclo
- 2.3. Formazione addetti ai processi di ecodesign
- 2.4. Nuovi profili professionali
- 2.5. Inserimenti in Azienda di giovani qualificati con limitata esperienza lavorativa
- 2.6. Partnership per lo sviluppo delle attività
- 2.7. Gestione economico/finanziaria

### **2.1 Gestione e Animazione Academy**

- 2.1.1. Governance rispondente ai requisiti di legge
- 2.1.2. Area indirizzo strategico (commissioni, collegi)
- 2.1.3. Direzione
- 2.1.4. Segreteria tecnica e amministrativa
- 2.1.5. Area organizzazione, gestione, erogazione corsi
- 2.1.6. Area docenti
- 2.1.7. Area rendicontazione attività finanziata
- 2.1.8. Area comunicazione
  - 2.1.8.1. Comunicazione on line e off line
  - 2.1.8.2. Eventi, manifestazioni, fiere nazionali
  - 2.1.8.3. Rapporti istituzionali

### **2.2. Formazione addetti ai processi di riciclo**

- 2.2.1. Maestranze, operai
- 2.2.2. Quadri, responsabili impianti

### **2.3. Formazione addetti ai processi di ecodesign**

- 2.3.1. Progettisti, designer industriali
- 2.3.2. Quadri, responsabili uffici progettazione e prototipizzazione, responsabili impianto

## **2.4. Nuovi profili professionali**

- 2.4.1. Digitalizzazione dati e processi
- 2.4.2. Materiali e tecnologie sostenibili
- 2.4.3. Mercato e modelli di business circolari
- 2.4.5. Comunicazione e marketing

## **2.5. Inserimenti in Azienda di giovani con limitate esperienza lavorativa**

- 2.5.1. Senza diplomi (es: extracomunitari)
- 2.5.2. Con diploma scuola secondaria superiore o qualifica professionale
- 2.5.3. Con laurea triennale o magistrale
- 2.5.4. Con dottorato di ricerca, master

## **2.6. Partnership per lo sviluppo delle attività**

- 2.6.1. Collaborazione con gli OdR (Lauree, Alta formazione, Specializzazione, ...)
- 2.6.2. Collaborazione con gli Istituti professionali
- 2.6.3. Collaborazione con le Associazioni di Categoria e Ordini professionali
- 2.6.4. Collaborazione con gli Organismi di formazione riconosciuti dalla Regione del Veneto e altre Regioni

## **2.7. Gestione economico/finanziaria**

È necessario sviluppare uno studio di fattibilità al fine di valutare la sostenibilità economica in funzione della dimensione dell'offerta formativa e delle partnership organizzative e operative che si intendono attivare. In questa direzione si deve valutare la collaborazione con altre RIR affini che perseguono lo stesso obiettivo di sviluppo. Indicativamente lo studio dovrà sviluppare i seguenti punti:

- descrizione degli obiettivi con un focus specifico, come le green jobs, e la sua missione educativa;
- analisi di mercato del lavoro, dimensione della domanda per l'istruzione specialistica nel settore, chi sono i potenziali partecipanti e quali sono le loro esigenze educative, coinvolgimento degli stakeholder;
- struttura organizzativa, definizione dei ruoli e delle responsabilità del personale e dell'amministrazione, creando una struttura organizzativa chiara e coerente con le discipline e normative del settore;
- pianificazione finanziaria, analisi dei costi iniziali e operativi, nonché le fonti previste di finanziamento per l'istituzione della scuola Academy;
- curriculum e programmi di studio in relazione ai profili professionali individuati: descrizione dei programmi di studio proposti, delle materie offerte e dei docenti necessari per garantire una formazione di alta qualità.



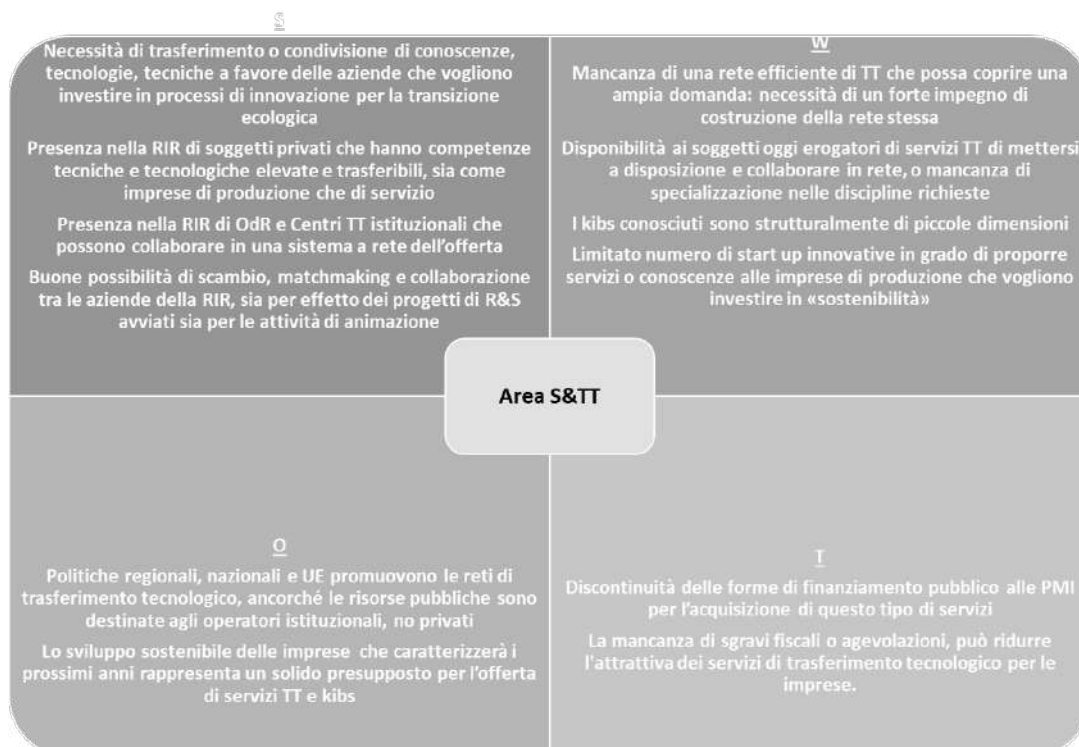
### 5.3. Area servizi

Quest'area è stata individuata per perseguire i seguenti obiettivi:

- trasferire conoscenze, informazioni, tecnologie, materiali, buone prassi tra aziende e aziende e OdR, al fine di migliorare prodotti e processi sostenibili;
- sviluppare processi di simbiosi industriale, compresi i servizi;
- innescare processi di collaborazione scientifica/produttiva/commerciale tra aziende e aziende e OdR nelle traiettorie di sviluppo regionali, nazionali ed europee;
- condividere le competenze offerte dal capitale umano necessario a sostenere investimenti di economia (o bioeconomia) circolare;
- rendere disponibili servizi specialistici ad alto valore di conoscenza.

In riferimento a questo ultimo punto, si rileva che all'interno della RIR ci sono imprese che potrebbe anche operare come KIBS, pur avendo core business completamente diversi, questo per effetto di investimenti in R&S che hanno consolidato tecnologie e competenze in determinati ambiti. In generale, i KIBS, dispongono di competenze avanzate in materia di innovazione, ricerca e sviluppo. Collaborare con tali servizi può consentire alle imprese di accedere a competenze specializzate e risorse che altrimenti potrebbero essere difficili da sviluppare internamente. Questa collaborazione può accelerare il processo di innovazione e consentire alle imprese di rimanere competitive nel loro settore.

In riferimento al posizionamento della RIR su questa materia, i risultati dell'analisi strategica possono essere schematizzati come di seguito.



La RIR dovrebbe incrementare la propria attrattività verso start up o imprese innovative. Le start-up innovative sono fondate su nuove idee e soluzioni innovative per risolvere problemi esistenti o soddisfare nuove esigenze di mercato. Sono spinte dalla creatività e dalla volontà di rompere con gli approcci consolidati per fornire soluzioni più efficaci ed efficienti. Molte start-up innovative sono orientate a risolvere problemi sociali o ambientali. Il loro lavoro può avere un impatto positivo sulla società e contribuire a migliorare la qualità della vita delle persone. Tuttavia, va notato che non tutte le start-up riescono a prosperare, poiché il rischio di fallimento è sempre presente in questo settore competitivo e in continua evoluzione, per questo la RIR dovrebbe proporre idonei supporti o tutoraggi;

Nel rispetto delle prerogative previste dalla Legge regionale costitutiva della RIR, la RIR ha la possibilità di evolvere verso un centro di competenza in materia di economia circolare e nel tempo anche verso un sistema che offre percorsi verso la sostenibilità del sistema imprenditoriale. Il raggiungimento di tale obiettivo passa attraverso due fattori ineludibili: le competenze, che devono essere ricavate dagli aderenti alla RIR e opportunamente coordinate; le risorse economiche per gli investimenti, che devono essere ricavate da servizi erogabili e da forme di contribuzione pubblica.

Sotto il profilo operativo, è necessario gestire e sviluppare i seguenti punti.

### **Attività caratteristiche**

- 3.1 Gestione e animazione TT e KIBS
- 3.2. Domanda e offerta tecnologica
- 3.3. Processi simbiotici
- 3.4. Green KIBS
- 3.5. Start up innovative
- 3.6. Collaborazione con altri centri TT
- 3.7. Gestione economico/finanziaria

### **3.1 Gestione e Animazione TT e KIBS**

- 3.1.1. Governance rispondente ai requisiti di legge
- 3.1.2. Area indirizzo strategico (comitato di indirizzo, comitato tecnico scientifico)
- 3.1.3. Direzione
- 3.1.4. Segreteria tecnica e amministrativa
- 3.1.5. Area organizzazione, gestione, erogazione servizi
- 3.1.6. Area comunicazione
  - 3.1.6.1. Comunicazione on line e off line
  - 3.1.6.2. Eventi, manifestazioni, fiere nazionali
  - 3.1.6.3. Rapporti istituzionali

### **3.2. Domanda e offerta tecnologica**

- 3.2.1. Formalizzazione domanda tecnologica (database)
- 3.2.2. Formalizzazione offerta tecnologica (database)
- 3.2.3. Machmaking
- 3.2.4. Proprietà industriale (diritti proprietà intellettuale), accordi interaziendali

### **3.3. Processi simbiotici**

- 3.3.1. Analisi fattuali e controfattuali
- 3.3.2. Piani fattibilità, business model e plan
- 3.3.3. Piani industriali
- 3.3.4. Proprietà industriale (diritti proprietà intellettuale), accordi interaziendali
- 3.3.5. Ricerca sovvenzioni e contributi pubblici

### **3.4. Green KIBS**

- 3.4.1. Selezione kibs, processo di qualifica, profilazione e codice etico, registro ([innoveneto.org](http://innoveneto.org))

3.4.2. Servizi ICT (progettazione, sviluppo software)

3.4.3. Studi di marketing, comunicazione, design e ricerche di mercato

3.4.4. Servizi professionali per la R&S&I

3.4.5. Servizi laboratori prove e analisi

3.4.6. Servizi di analisi economiche, finanza, temporary manager

3.4.7. Bilancio sostenibilità, rating circolarità (UNI TS 11820), ESG (Environmental, Social and Governance)

### **3.5. Startup innovative**

3.5.1. Piani d'impresa e partnership

3.5.2. Incubazione

3.5.3. Business angels e fundraising

3.5.4. Concorsi, bandi di selezione

### **3.6. Collaborazione con altri centri TT**

3.6.1. Rete centri TT nazionale ed europea

3.6.2. Rete Istituzionale

3.6.3. Accreditamenti

### **3.7. Gestione economico/finanziaria**

La gestione economica e finanziaria deve essere valutata sulla base delle collaborazioni con i centri di TT o kibs che intendono aderire alla rete, per offrire un servizio completo e specializzato nelle discipline caratteristiche della RIR. Si rimanda quindi ad uno studio di fattibilità ad hoc, che persegua gli obiettivi strategici soprarichiamati.

## 6. Modello organizzativo e di governance

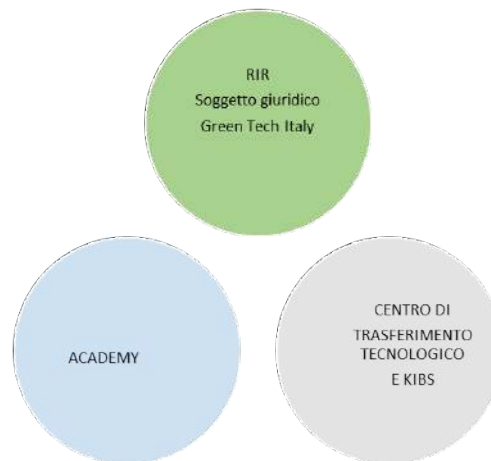
Qui di seguito si intende illustrare il modello organizzativo e di governance ipotizzabile, ovvero una rappresentazione di come lo sviluppo delle RIR nelle tre aree di competenza può essere organizzato, gestito e guidato.

È fondamentale per garantire che l'organizzazione possa operare in modo efficiente, rispettare le normative, assumersi responsabilità e adattarsi alle dinamiche di mercato in continua evoluzione. Un modello di governance robusto può contribuire a creare fiducia tra gli stakeholder e a garantire il successo e la sostenibilità a lungo termine dell'organizzazione.

Alla luce dell'esperienza fin d'ora acquisita, il modello organizzativo deve continuare a mantenere le seguenti caratteristiche:

- flessibilità, deve essere facilmente modificabile e resiliente a scenari non ancora definiti;
- velocità decisionale, devono essere evitati processi decisionali articolati o vincolanti,
- partecipazione, devono essere previste modalità di adesione di partner esterni a più livelli,
- iniziativa privata, deve essere data priorità all'iniziativa di operatori economici privati (imprese)
- collaborazione con gli Atenei, devono essere assicurati canali collaborativi e organismi scientifici
- compliance, deve essere garantito il rispetto della normativa e del contesto regolatorio specifico.

Sulla base dei precedenti requisiti, l'ipotesi di lavoro prevede tre unità di business giuridicamente autonome.



Modello organizzativo: tre business units giuridicamente autonome

Sotto il profilo strategico, rimane importante che le tre business units rimangano integrate, proprio per favorire e valorizzare tutti gli effetti di interazione e correlazioni tematiche che sono state illustrate in premessa.



Modello organizzativo: tre business units, distinte ma complementari

Questa soluzione offre i seguenti vantaggi:

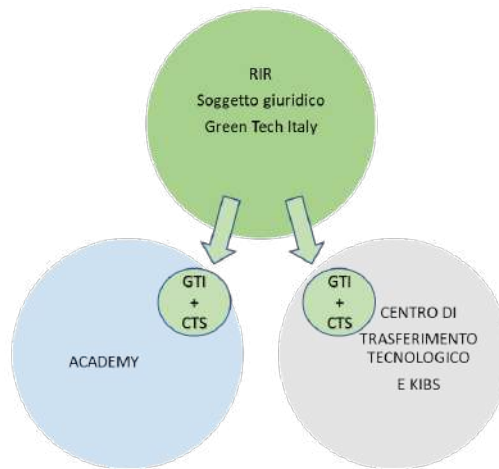
- operando con modelli di business differenti, le tre unità possono esigere forme giuridiche differenti, che meglio si conformano al mercato di riferimento o all'ambito operativo regolatorio (come nel caso della Lr 13/2014, che prevede solo alcune forme giuridiche in capo al soggetto giuridico rappresentante la RIR);
- le tre aree di intervento possono coinvolgere soci, partner e stakeholder differenti: in questo modo risulta più facile offrire una lettura trasparente delle singole mission e coinvolgere risorse esterne interessate a singoli ambiti;
- le attività delle tre unità sono monitorabili e valutabili sotto il profilo patrimoniale-economico-finanziario con maggiore dettaglio, e quindi ogni intervento operativo, amministrativo o finanziario sarà di responsabilità chiaramente riconducibile ai soci di riferimento, con risultati direttamente riscontrabili nella gestione della singola unità.

La complementarietà operativa delle tre unità deve essere assicurata da un organo di collegamento che svolga la funzione predetta (coordinamento, indirizzo strategico, politiche di gruppo, rappresentanza unitaria, monitoraggio e valutazione dei risultati, ecc.).

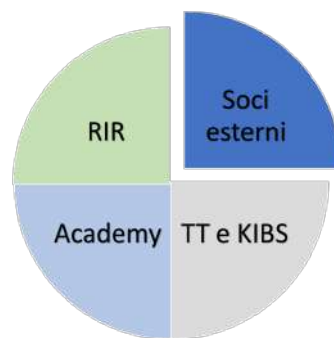
Certamente il modello di governance risulta fondamentale, riguarda la struttura decisionale e di controllo all'interno dell'organizzazione. La governance definisce come l'organizzazione è guidata, controllata e responsabile nei confronti dei suoi stakeholder, inclusi azionisti, dipendenti, clienti e la comunità in generale. Questo modello può includere il consiglio di amministrazione, le pratiche di rendicontazione finanziaria, i meccanismi di controllo interni, i comitati di revisione e altre strutture volte a garantire la trasparenza, la responsabilità e l'efficace gestione dell'organizzazione.

Sotto il profilo giuridico, la funzione di collegamento tra le tre realtà può essere svolta da:

- Green Tech Italy direttamente, attraverso il proprio organo amministrativo (GTI = organo comune della rete) e tecnico/scientifico (CTS della RIR) entra stabilmente nella governance delle altre due unità;
- una società consortile creata ad hoc e con la missione sopraindicata, i cui consorziati siano le tre unità e altri soggetti esterni interessati al business del centro di competenza.



Modello di governance: Green Tech Italy entra nella governance delle due unità



Modello di governance: Società consortile

Entrambe le soluzioni hanno alcuni vantaggi e limiti.

In una logica di evoluzione a step, graduale, la prima ipotesi, ovvero che Green Tech Italy entri nella governance delle due unità, risulta essere la più semplice, permetterebbe di accompagnare progressivamente lo sviluppo dei singoli business senza particolari interferenze.

La seconda ipotesi, ovvero la società consortile, permetterebbe invece di attrarre soci esterni e investitori con capitali o risorse capaci di accelerare o sviluppare ulteriormente il sistema nel suo complesso; in questo caso le interferenze dei soci/azionisti sarebbero evidenti.

L'integrazione del modello di governance con la natura giuridica dell'organizzazione è fondamentale per garantire la conformità legale, l'efficace gestione e la responsabilità dell'organizzazione. Le decisioni dovranno essere assunte valutato l'effettivo stato dell'arte e le opportunità/vincoli del momento.