

Azioni Prioritarie Proposte dal Territorio

Innovazione e digitalizzazione

In primo luogo è emersa la **forte necessità di governare i processi di innovazione e digitalizzazione, attraverso un ruolo centrale delle istituzioni regionali**. In particolare è necessario compiere delle scelte in termini di progetti strategici e di priorità ben definite. E' stata messa in luce la necessità di **semplificare la dimensione della regolamentazione** e delle **procedure amministrative** che devono essere alleggerite per poter **favorire le realtà produttive, in particolare i più piccoli che hanno difficoltà a destreggiarsi nella complessità documentale**.

L'elemento sul quale è emerso maggior consenso circa le azioni necessarie da implementare a livello regionale è quello dell'**investimento in formazione rispetto ai processi di innovazione, digitalizzazione e networking**. Tanto il settore pubblico che quello privato sottolineano tale necessità in modo forte e sistematico.

Dal punto di vista della **Pubblica Amministrazione** il bisogno è quello di **nuove figure professionali e di un reskilling del personale presente**. Sono necessari, inoltre, **aggiornamenti nei criteri di accesso nella P.A. che tengano conto delle nuove competenze richieste**.

Sarebbe, inoltre, opportuno **mettere a sistema le competenze di più enti territoriali** in ottica di compensare le carenze e massimizzare l'efficienza dei processi. In quest'ottica, il livello intermedio di governo Provinciale o della Città Metropolitana può essere un supporto importante, con una logica di sussidiarietà per aiutare i comuni più piccoli, ma con un approccio di management di rete.

Dal punto di vista delle **imprese** è sentito come necessario **insistere nel potenziare e integrare le competenze dell'Università e del mondo della ricerca con le esigenze aziendali e della PA**, migliorare la **formazione** e **armonizzare le offerte formative** dei corsi di laurea con le necessità del mondo del lavoro.

In primo luogo è necessario **potenziare e semplificare il funzionamento dei dottorati in alto apprendistato e dei dottorati industriali**, entrambi orientati a collegare università e imprese.

Al pari dei percorsi di dottorato industriale, gli strumenti tramite i quali intervenire nella sfida della formazione dovrebbero essere **le lauree professionalizzanti, i master, gli ITS e la formazione continua con lifelong learning** volti al reskilling e upskilling delle risorse umane. Centrale nel rapporto Educazione-Imprese è il tema dell'ascolto, che dovrebbe tradursi nella **capacità di capire e di aggiornare rapidamente le offerte formative** dei vari percorsi universitari e scolastici.

Come accennato in relazione agli ostacoli, il livello di innovazione delle imprese venete è spesso trainato da grandi player internazionali e in misura minore da spinte autonome o rapporti tra imprese e università. E' importante sotto questo aspetto **avere facilitatori che possano -da un lato- erudire le aziende su**

opportunità di innovare i processi e i prodotti, ma anche i modelli di business e - dall'altro- raccogliere i bisogni delle imprese trasformandoli in azioni e progetti di ricerca. Necessaria appare la creazione di un osservatorio per l'identificazione dei trend settoriali e per la costruzione di scenari che possano orientare le strategie di innovazione delle imprese. In generale, emerge la necessità di uno o più attori che facilitino le interazioni tra vari soggetti e gestiscano la transizione verso soluzioni innovative e digitali, passando dalla mera digitalizzazione dei processi e prodotti per aumentare la produttività, alla creazione di una **proposta di valore e di modelli di business digital first** per aumentare il valore offerto. E' importante attivare **momenti di condivisione tra settori diversi che potrebbero partecipare al nuovo modello di simbiosi industriale** attraverso strumenti condivisi nonché momenti e occasioni di contaminazione reciproca.

In tale ottica è stato suggerito di **intensificare anche sotto questo aspetto il rapporto tra Università e imprese**, con l'idea di lavorare su delle **comunità di pratica** affidando alle prime il ruolo di animatori, analizzatori e disseminatori di processi e prodotti innovativi e presentando casi aziendali che hanno permesso di generare vantaggio competitivo, in maniera che altre imprese meno innovative possano apprendere e replicare.

Nonostante siano emersi chiari ostacoli relativamente alle capacità delle imprese venete di aggregarsi e ragionare in maniera sistemica, è necessario **cercare di aggregare gli asset fondamentali che sono i dati e le conoscenze**, in ottica di generare più valore per le filiere produttive. L'idea che è emersa è di fare un aggregazione sugli asset, valorizzando la conoscenza come risorsa condivisa che può comportare grandi vantaggi comuni. E' emersa anche una netta preferenza per finanziare attività di networking piuttosto che finanziare imprese che lavorano su progetti specifici.

Sull'utilizzo dei dati vi è consapevolezza circa il ruolo importante che giocano nei confronti della redditività delle aziende che ne fanno corretto uso, ma parallelamente è stato posto l'accento sul ruolo che un uso accurato del dato e delle informazioni può avere sul benessere comune. Ad esempio, **nei servizi pubblici locali** l'uso di database per orientare al meglio l'offerta ai cittadini dovrebbe essere aumentato. Parallelamente è stato ribadito che bisogna trovare soluzioni che mitighino gli impatti più dannosi delle tecnologie nei confronti dei lavoratori e ottimizzare i vantaggi per la collettività. **Il ruolo dei dati è fondamentale, ma questi devono essere disponibili in grandi quantità per poter essere utilizzati al meglio.** Su questo fronte le imprese dovrebbero iniziare a ragionare su progetti di **"data confederation"** al fine di poter sviluppare algoritmi in grado di generare nuovi servizi. Sfruttare queste trasformazioni digitali può sicuramente generare un vantaggio competitivo per le imprese del territorio e per il sistema regionale nel suo complesso.

Transizione industriale

La prima cosa che in tutti i focus group è emersa con forza è la necessità di **creare un sistema di Governance efficace che supporti e gestisca il processo di transizione industriale** nella nostra regione. Ogni ente istituzionale, ai vari livelli e comprendendo anche le varie aggregazioni di comuni, e in particolare le IPA-Intese Programmatiche d'Area, quali tavoli di governance pubblico-privato, preposti alla programmazione decentrata allo sviluppo regionale, dovrebbero essere chiamati a concorrere con i loro documenti strategici e programmatici per area omogenea, per quanto di loro competenza, agli obiettivi generali condivisi.

Tutti i soggetti pubblici e privati (dalle associazioni di categoria, al terzo settore) dovranno facilitare e supportare il processo di trasformazione industriale nei nostri territori con una visione sistemica e integrata.

E' necessario che le istituzioni regionali ai vari livelli attuino **provvedimenti legislativi e normativi che incoraggino il cambiamento e la trasformazione** verso processi produttivi de-carbonizzati, che sposino i principi dell'economia circolare, mettendo al centro il criterio della sostenibilità ambientale e dell'inclusione sociale, per non lasciare nessuno indietro o ai margini della nostra società.

E' necessario dotarsi di un **quadro legislativo più chiaro, semplificato e meno burocratizzato**, che incentivi la transizione verso un nuovo modo di generare lo sviluppo.

E' indispensabile maggiore informazione e supporto alle azioni da parte delle istituzioni pubbliche. Costruire una **rete tra i vari soggetti** presenti nel territorio (Enti locali, Università/Centri di Ricerca, Imprese, terzo settore).

Un'azione indispensabile da mettere in campo per facilitare la transizione industriale riguarda il **"life- long-learning"** e la **riconfigurazione del sistema formativo**. C'è assoluta necessità di pensare e organizzare percorsi formativi altamente specializzati che rispondano anche alla domanda delle imprese e alle nuove produzioni ecologiche e sostenibili.

In questo senso sarà determinante il contributo di supporto delle Università e degli ITS, già sponsorizzati fortemente dalla Regione negli scorsi anni, ma che vanno ripensati e implementati nel territorio regionale in questa prospettiva.

Emerge anche il ruolo fondamentale delle risorse umane per i percorsi di innovazione nelle imprese. Queste rappresentano vettori per creare e per portare l'innovazione prodotta dalla ricerca nelle aziende. Bisogna continuare a formare gli studenti in maniera adeguata e al passo con le competenze utili all'imprenditore. L'Università deve continuare nel lavoro di formazione terziaria, come sta facendo, aggiornando corsi di laurea, insegnamenti vari, incentivando e allineando i lavori di ricerca a tematiche che interessino da vicino le problematiche che affrontano le aziende venete per competere nel mercato. Le università devono accelerare su quell'aspetto della Terza Missione che insiste sulle tematiche di trasferimento tecnologico e di conoscenza applicate al sistema produttivo regionale in senso sistemico.

In questo scenario, un ruolo importante potranno avere anche i dottori di ricerca. **Attivare più dottorati di ricerca all'interno o in collaborazione con le imprese in modo da agevolare il trasferimento tecnologico** dall'Università all'impresa. Incentivare la ricerca applicata a processi di transizione industriale attraverso forme di premialità dei ricercatori e dottorandi, aiutando in questo modo le aziende, anche quelle più piccole, ad affrontare e cimentarsi con le problematiche, ma anche con le infinite opportunità che una ricerca applicata può offrire.

Si rende utile, **creare dei "punti" di incontro** dove ci siano degli interpreti, delle figure che sappiano tradurre l'output della ricerca in qualcosa di direttamente fruibile dalle imprese. A più riprese, è stata ribadita con forza la necessità di creare momenti di scolarizzazione dei ricercatori e delle imprese in maniera da allineare le competenze e le progettualità.

La progressiva perdita di contatto con il cliente finale, non permette loro di riconoscere i trend emergenti nei diversi settori. Appare quindi opportuno incentivare la **creazione/sviluppo di osservatori settoriali capaci di riconoscere e divulgare macrotrend e microtrend emergenti**, nonché wild card.

Gli **incubatori/acceleratori di startups** attivati sul territorio regionale sono pochi, non coordinati e poco connessi la realtà imprenditoriale ma anche universitaria regionale, nonché con i venture capitalis internazionali. Appare quindi necessario incrementare il numero e l'efficacia di tali strutture, promuovendo il supporto che possono fornire a processi di open innovation, sfruttando l'attrattività di Venezia per attirare startupper internazionali da innestare nelle imprese locali

Infine, anche gli **spin-off** universitari rappresentano ottimi laboratori per le università e le imprese. Queste realtà producono tipicamente servizi, sistemi e tecnologie ad alto livello e rappresentano un ottimo esempio di quel dialogo che è importante trasferire a livello di sistema con tutte le imprese.

Monitorare i processi innovativi in corso nel contesto industriale regionale in modo da avere una mappa aggiornata della situazione regionale e dei gap rispetto ai processi pianificati.

E' importante **attivare momenti di condivisione tra settori diversi** che potrebbero partecipare al nuovo modello di simbiosi industriale attraverso le filiere o strumenti condivisi nonché momenti e occasioni di contaminazione, come laboratori di ricerca, ecc...

E' stata richiamata più volte l'importanza di puntare alla **circularità delle filiere produttive**, mettendo in rete e a sistema aziende produttrici e aziende di servizi. **Creare un ecosistema di business circolare e sostenibile** che faciliti le imprese venete a ottimizzare i processi, a usare come nuove materie prime materiali di scarto da altri processi produttivi. Un **nuovo modello di business** che faccia propri i principi cardine della sostenibilità ambientale e dell'inclusione sociale, riconoscendoli driver fondamentali di innovazione strategica, declinati nelle loro varie specificità locali.

Attivare canali di comunicazione con tutti gli attori della filiera al fine di mettere a sistema i vari enti che collaborano alla produzione e al consumo facendo un tracciamento del prodotto dall'inizio alla fine. In quasi tutti i focus group si è affermata la necessità di **arricchire il modello delle RIR**, attirando nuove soggettività e cercando di coinvolgere chi non ne fa ancora parte.

A completamento delle evidenze emerse e a supporto del processo di transizione industriale, nei vari tavoli di lavoro sono state accennate alcune soluzioni che richiederebbero un approfondimento ulteriore:

- E' stato proposto un intervento a livello regionale volto a promuovere finanziamenti verso imprese virtuose che vengono selezionate in quanto rispondono a determinati requisiti ambientali e agiscono tenendo conto dell'importanza di processi industriali circolari e green (CSR e Responsabilità Sociale di Territorio)
- Alcuni hanno evidenziato anche l'importanza del **sistema di certificazione**: si possono prevedere ambiti di certificazione formativa riguardo a particolari competenze o specifici percorsi educativo-professionali, di prodotto e ambientali riguardo alcune produzioni sostenibili.
- Creare **dataset condivisi** di informazioni, rispettose della privacy e dei regolamenti europei, per sostenere lo sviluppo innovativo e il processo di trasformazione da produzioni ad alto impatto ambientale a quelle sostenibili. Repository con dati relativi a ricerche, esperienze e verifiche, in modo da incrementare e mettere a disposizione le conoscenze degli stakeholder locali su determinati aspetti del sistema economico regionale.

Opportunità e partnership europee

Facendo sintesi degli elementi emersi ai due precedenti paragrafi, sono state individuate alcune azioni che potranno rivelarsi efficaci sia nel breve, sia nel medio-lungo periodo per aumentare la partecipazione ai progetti e alle opportunità offerte dall'Unione Europea da parte degli enti territoriali.

In primo luogo, è importante promuovere l'europeizzazione in primo fornendo strumenti per comunicare le informazioni sui bandi. Su questo aspetto è utile lavorare innanzitutto ottimizzando la presenza a Bruxelles e nelle altre sedi europee. In questo senso la Regione potrà svolgere un ruolo fondamentale, **potenziando le risorse che già attualmente impiega in questo ambito e facilitando la**

lobbying e la collaborazione tra enti: sul modello positivo dell'Emilia Romagna, **il suggerimento emerso da tutti i tavoli è di avere un centro regionale di europrogettazione. L'ente infatti potrà rispondere alle diverse esigenze emerse:**

- la **ricerca dei bandi** più mirati sulle esigenze dello specifico ente
- **supporto** alla scrittura delle proposals

- **facilitazione del networking** verso altre realtà sia nazionali sia internazionali, con particolare attenzione alle partnership pubblico-private
- **supporto amministrativo/gestionale** nella gestione dei fondi
- una **governance** generale per favorire il coordinamento ed evitare sovrapposizioni e competizioni poco proficue per lo **sviluppo del territorio regionale**, oltre alla **sostenibilità degli stessi enti**.

In termini pratici, è emersa la richiesta di **uniformare ulteriormente le modalità di presentazione dei bandi regionali e di quelli europei**: alcuni settori, ad esempio l'agrifood, usano la contabilità semplificata, mentre i bandi europei richiedono la contabilità ordinaria. Da un punto di vista prettamente finanziario, si chiede inoltre di allineare più possibile le linee di finanziamento regionali, nazionali ed europee in termini di procedura, linee d'azione ecc.

Gli enti di ricerca e le Università in particolare possono avere un ruolo importante nel trasferire conoscenze e supportare le aziende in processi efficaci e sostenibili nel tempo. Un centro regionale di europrogettazione potrà svolgere anche questo ruolo di facilitazione e coordinamento tra enti di ricerca e aziende.

A completamento delle azioni necessarie, di seguito si elencano alcune misure che sono state proposte da più tavoli per venire incontro alle esigenze degli enti territoriali che si avvicinano all'europrogettazione:

- Rendere facilmente accessibili le banche dati pubblico-private interfacciandosi con Infocamere e gli altri enti che possono accelerare un processo di condivisione e fruizione dei dati, che molte aziende chiedono da anni;
- Rendere accessibili le tecnologie digitali anche alle aree più periferiche: ci sono aree bianche (come quelle montane) in cui tuttora alcuni enti e aziende sono tagliate fuori perché non raggiunti dal wifi;
- Valutare la possibilità di attivare meccanismi premianti a livello locale per premiare le idee migliori, che però non hanno ottenuto un finanziamento europeo. Uno strumento di questo tipo va approfondito meglio, però dalle interviste è emerso che potrebbe contribuire a ridurre la "sensazione di sfiducia" di tutti quegli enti che - per fare un esempio concreto - pur ottenendo punteggi alti dai valutatori europei (es punteggio superiore a 13/15), non vengono finanziati perché quella specifica linea finanziava solo una proposta progettuale.
- Trasporre la figura dell'ambasciatore Erasmus (cioè una figura di disseminatore delle azioni Erasmus verso i potenziali enti interessati) anche agli altri bandi per facilitare la comunicazione delle opportunità potenzialmente più interessanti.