

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE,
GIURIDICHE E STUDI INTERNAZIONALI

Corso di laurea *Triennale* in Scienze Politiche, Studi Internazionali,
Governare delle Amministrazioni



La strategia RIS3 della Regione del Veneto

Relatore: Prof.ssa GIORGIA NESTI

Laureando: GIANLUCA LORIGGIOLA
matricola N. 1125733

A.A. 2021-2022

Indice	
Introduzione.....	3
Cap. 1. La strategia RIS3	
1.1 Definizione generale.....	8
1.2 L'origine del progetto.....	10
Cap. 2. La strategia RIS3 della Regione del Veneto nel periodo 2014-2020	
2.1 Definizione.....	17
2.2 Le fasi di coinvolgimento del territorio.....	19
2.3 L'analisi del territorio.....	22
2.4 Definizione degli ambiti di specializzazione.....	24
2.5 La definizione delle traiettorie.....	26
2.6 I sistemi di supporto ad S3.....	29
2.7 Il contributo nazionale alla definizione del monitoraggio di S3.....	31
2.8 I risultati ottenuti dalla programmazione 2014-2020.....	36
Cap. 3. Il percorso di 'Fine Tuning'	
3.1 Definizione del percorso.....	40
3.2 Definizione delle traiettorie.....	42
Cap. 4. La Strategia per la <i>Smart Specialization</i> nella programmazione 2021-2027	
4.1 L'obiettivo di RISTyling.....	47
4.2 Gli esiti del processo collaborativo.....	49
4.3 Presentazione dei risultati di RISTyling.....	55
4.4 La nuova S3: analisi del territorio.....	59
4.5 Il nuovo processo di scoperta imprenditoriale.....	67
4.6 Le nuove traiettorie di S3.....	69
4.7 S3 e la cooperazione internazionale.....	78
4.8 I programmi sinergici a S3 nello sviluppo delle reti.....	80
Cap. 5. Il mutamento della strategia locale	
5.1 Comparazione tra le due programmazioni.....	83
5.2 Panoramica odierna di Innoveneto.org.....	89
Conclusioni.....	93

Bibliografia.....95

Introduzione

L'argomento trattato in questa tesi è la Strategia di Ricerca ed Innovazione per la Specializzazione Intelligente.

Essa è lo strumento adottato dalle regioni italiane per lo sviluppo innovativo e digitale, in grado di compiere un'analisi del territorio tramite processi in grado di attivare forme di collaborazione con gli attori appartenenti ad esso. Il risultato è la creazione ambiti, drivers e traiettorie in grado di attivare uno sviluppo endogeno innovativo, migliorando i sistemi di produzione, la qualità delle materie prime, la salute e la qualità della vita delle persone.

Nello specifico, il primo obiettivo di questa tesi è l'esposizione nel dettaglio della strategia di specializzazione intelligente adottata dalla Regione del Veneto, descrivendone i procedimenti utilizzati per arrivare ai diversi cicli di programmazione e alle loro caratteristiche in relazione con le esigenze del territorio. Verranno descritte, inoltre, le fasi intermedie di ridefinizione e specificazione dei percorsi adottati, ponendo attenzione sugli attori presenti nella definizione delle strategie e nei ruoli di competenza e nelle attività di quest'ultimi.

Il secondo obiettivo proposto è il confronto dei due cicli di programmazione, ovvero il periodo tra il 2014-2020 e il periodo 2021-2027, con l'obiettivo di coglierne le differenze procedurali e di programmazione, in modo tale da poter riscontrare una serie di miglioramenti in campo innovativo e strategico appartenenti allo sviluppo endogeno regionale.

Infine, una volta comparate le differenze tra i due cicli, verrà analizzato il comportamento degli attori nelle fasi di partecipazione, se il sistema veneto è stato in grado di affrontare le sfide proposte e se la programmazione appena avviata sarà di aiuto per uno sviluppo efficace della regione.

Il tema dell'innovazione e dello sviluppo tecnologico, infatti, accompagna ormai la vita dei soggetti in modo rilevante, apportando sostanziali

migliorie sia negli usi che nelle consuetudini di tutti i giorni: negli ultimi due decenni la modernizzazione tecnologica ha avuto una evoluzione incrementale, modificando in modo consistente i metodi di comunicazione e la celerità delle informazioni, offrendo uno scenario duale tra ambiente reale e *metaverso* informatico¹. L'evoluzione dei settori e della società, grazie alle *Information and Communication Technologies* (ICT), ha permesso di ampliare le prospettive di competizione nei mercati ed il miglioramento della qualità della vita delle persone, offrendo dinamiche di produzione, di erogazione dei servizi e dei *comfort* di vita direttamente proporzionali alla scoperta innovativa.

In questo contesto, ampliato ulteriormente dalla globalizzazione dei mercati, sorge la necessità di mantenere un passo adeguato nei confronti dell'innovazione, in modo tale da favorire le caratteristiche adeguate di competitività che rispecchino sia la cornice di regolamentazione europea sia le realtà regionali e locali.

Ma non solo: serve infatti un meccanismo in grado di produrre una innovazione endogena, grazie alla coesione degli attori appartenenti ad un territorio e alle loro esigenze, in grado di esprimere al meglio le possibilità territoriali e in grado di attrarre la domanda di mercato verso l'offerta regionale, implementando, quindi, a livello regionale, una governance multilivello di rilevante importanza. Le Strategie di innovazione per la specializzazione intelligente RIS3 rappresentano la chiave di questo procedimento verso l'innovazione regionale: si tratta, infatti, di un processo continuo e inclusivo nel quale gli attori del territorio partecipano, attivamente e in modalità cooperativa tra loro, alle dinamiche di sviluppo del territorio: combinando conoscenze scientifiche, industriali e tecnologiche alle conoscenze dei mercati internazionali, crea un ambito continuo di condivisione da parte di attori appartenenti al mondo dell'impresa, alla ricerca, alle istituzioni pubbliche, alla cittadinanza ed alla

¹ termine che indica l'evoluzione di internet come spazio digitale in cui gli utenti condividono dati ed informazioni: definito anche cyberspazio, è una struttura tridimensionale simile alla realtà costruita sulle reti globali che può essere in grado di simulare lo spazio in tempo reale.

società civile. In questo modo si riescono ad identificare i domini di eccellenza del territorio e i potenziali di eccellenza raggiungibili in futuro.

S3, quindi, diventa uno strumento in grado di aumentare l'economia della regione, aumentando la qualità della vita dei cittadini e migliorando i sistemi che li circondano: dallo sviluppo della dimensione urbana al *living* intelligente.

Le possibilità di conversione delle città venete verso i modelli ideali di *smart city* e la creazione di strutture all'avanguardia all'interno di esse per consentire standard di vita migliori con caratteri di sostenibilità e rispetto dell'ambiente aumentano in modo proporzionale a parametro dell'innovazione. Esso, infatti, influisce in modo efficace anche nel mondo dell'agricoltura, fornendo sistemi ideali allo sviluppo di materie prime con maggiori qualità benefiche di consumo, verso la salute delle persone e l'*active ageing*. Tramite l'innovazione e l'avanguardia tecnologica, inoltre, possono essere implementati sistemi in grado di intervenire nel medico, migliorando la prevenzione e la cura dei pazienti, ottenendo un ulteriore beneficio in termini di salute e longevità.

Nel primo capitolo viene analizzata la regolamentazione promossa dall'Unione Europea, recepita dagli stati membri in modo da raggiungere livelli di innovazione e sviluppo uniformi nel territorio europeo. La regolamentazione europea concede inoltre un margine di regolamentazione nazionale e regionale atto allo sviluppo specifico delle diverse realtà territoriali.

Nel secondo capitolo viene analizzato il caso della Regione del Veneto nel primo periodo di programmazione 2014-2020, prendendo visione delle potenzialità del territorio grazie ai metodi di analisi, grazie ai quali vengono rilevati punti di forza e debolezza interni al territorio, nonché opportunità e minacce esogene al sistema locale. Sulla base di questa analisi verrà osservato il processo di scoperta con il quale sono state identificate le esigenze del territorio e la valorizzazione dei settori di specializzazione presenti nella Regione, ambiti su cui implementare le strategie innovative specifiche. La successiva partecipazione attiva degli attori interessati

attraverso varie modalità di partecipazione e cooperazione costituisce l'obiettivo con il quale definire traiettorie efficienti per l'innovazione regionale e *drivers* che ne consentano lo sviluppo. Diventano così fondamentali la capacità di ascolto e di elaborazione delle *policies* da parte delle istituzioni verso il territorio, attraverso processi innovativi *bottom-up*.

Nel terzo capitolo vengono descritti gli interventi di pianificazione attuali in vista della programmazione 2021-2027: grazie all'iniziativa di istituzioni e università venete, viene intrapreso un lavoro di revisione e perfezionamento dello strumento S3 sulla base di risultati di fine primo periodo. Dimostrando una grande capacità di resilienza nei confronti delle situazioni di difficoltà sorte nel periodo di pandemia da Covid-19, indice di un adattamento attivo e dinamico della realtà regionale, nonché alle sfide di mercato e d'innovazione, l'intervento minuzioso di modernizzazione della strategia viene reso ufficiale dalla Giunta Regionale nell'ambito del nuovo ciclo di programmazione 2021-2027. Si tratta di un modello di *policy making* costruito *ad hoc* per una regione che, in tempi odierni, ha saputo affrontare la sfida dell'innovazione in un modo tanto intraprendente da segnare l'inizio del suo *upranking* nello *European Innovation Scoreboard*.

Nello specifico, il quarto capitolo prende in esame in modo dettagliato la documentazione prevista per il nuovo RIS3 definendone la programmazione, i ruoli ricoperti dagli enti operanti, gli ambiti, le traiettorie, i *driver* e le *mission* frutto di una *governance* multilivello caratterizzata da inclusività nei processi.

Nel quinto capitolo, infine, verranno comparati i due cicli di programmazione in modo da rivelare come lo strumento S3 sia in grado di adattarsi alle esigenze mutevoli del territorio, rivelando le differenze tra i due cicli di programmazione e osservando gli interventi che hanno compiuto miglioramenti nel territorio, verso l'evoluzione della *governance locale* e del *policy making*, nonché le caratteristiche che hanno portato la regione verso correzioni di traiettoria.

In questo modo sarà possibile tracciare un prospetto sull'attitudine di attori istituzionali, imprese e ricerca alla capacità di far fronte alle problematiche territoriali e alle sfide che possono incontrare in programmazioni future. Inoltre viene eseguito un resoconto della nuova struttura della piattaforma Innoveneto.org, entrando nello specifico delle aree che la compongono.

Capitolo 1: La strategia RIS3

1.1: Definizione generale

Il programma RIS3, acronimo di "Research and Innovation Strategies for Smart Specialization" è la strategia per l'innovazione e la ricerca a livello regionale promossa dalla Commissione Europea come nuovo modello di sostegno alla ricerca e all'innovazione. Esso consente l'utilizzo delle risorse finanziarie europee verso l'adozione di un approccio strategico che consenta lo sviluppo innovativo².

Esso è, infatti, lo strumento cardine dal 2014 adottato all'interno della cornice delle politiche pubbliche regionali che predispone di meccanismi efficienti e specializzati per risolvere specificamente problematiche territoriali. Quindi è uno strumento atto a modificare la capacità organizzativa ed il sistema delle politiche e dell'innovazione, rivelandosi uno strumento strategico di grande importanza nel raccordo tra settori produttivi, istituzioni e ricerca, evitando quindi il presentarsi di una eccessiva frammentazione procedurale e di intervento all'interno della cornice regionale. Nello specifico, Innoveneto.org, piattaforma digitale ufficiale della Regione Veneto per la ricerca e l'innovazione tra i protagonisti dello sviluppo regionale, lo presenta come lo strumento da adottare per individuare obiettivi, priorità e azioni in grado di ottenere il massimo dell'effetto sugli investimenti in ricerca e innovazione, a seguito di un percorso di condivisione costante tra imprese, ricerca e sviluppo, pubblica amministrazione e cittadini. Non solo Innoveneto.org si rivela un ottimo sito di informazione del progetto: svolge la funzione di erogazione e di raccolta dei questionari, relativi alle iniziative legate alla programmazione, ed alle modalità partecipative coinvolgendo gli attori interessati. RIS3, quindi, ha un impatto significativo come strumento di spinta, aumentando lo sviluppo innovativo nel territorio, incrementando il

² Cfr. www.agenziacoesione.gov.it/s3-smart-specialisation-strategy/

potere produttivo delle imprese ed aumentando la loro capacità di competizione nei mercati in modo incrementale. Per fare ciò, RIS3 utilizza sistemi ad elica in grado di garantire la partecipazione di attori pubblici e privati, i quali diventano parte attiva nei processi decisionali. Non solo, poiché la partecipazione costante di diversi attori di ambito pubblico e privato di diversa origine (industriale, di studio e ricerca, istituzionali etc.) costituiscono un meccanismo di rinforzo e di affermazione della *multilevel governance*: essa viene definita come una fitta rete di rapporti che interessano il livello sub-nazionale, nazionale e sovranazionale dei diversi stati membri (Bilancia, 2017). Nello specifico, i meccanismi di tripla elica e quadrupla elica sono definiti come le modalità di interazione e interdipendenza fra gli attori dei processi innovativi (Russo, 2011) in grado di creare una spinta innovativa nei mercati in termini di competitività e ulteriori possibilità di coesione tra sistemi (Messina, 2003).

Gli attori che giocano un ruolo cruciale nel *policy making* di S3 sono: enti pubblici, università, centri di ricerca e sviluppo, imprese e *stakeholders*, fondazioni, osservatori, esperti, cittadini. In questo modo si creano modelli di *policy network* su grande scala e con una fitta rete di comunicazione tra gli attori, tanto da rafforzare l'ambito delle conoscenze tramite la cooperazione verso gli obiettivi prefissati (*ibidem*).

Oltre quindi al creare e mantenere un lavoro sinergico tra i vari attori nello sviluppo delle traiettorie da seguire in termini innovativi e sostenibili, unito al potere di spinta a livello industriale ed economico, RIS3 risulta uno strumento capace di aumentare il potere locale all'interno dei mercati e in grado di promuovere quelli emergenti, creando inoltre livelli di conoscenza mirati e nuovi posti di lavoro nei settori promossi.

Nella sua attuazione e nelle sue fasi di perfezionamento delle policy, RIS3 ha potuto contare su un forte supporto da parte delle istituzioni comunitarie le quali, nel corso dei diversi cicli di sviluppo, hanno accompagnato i processi interni innovativi delle regioni, sia dal punto di vista finanziario, sia dal punto di vista del supporto tecnico, ampliando inoltre le reti di collaborazione verso altre realtà internazionali e fornendo

analisi comparative verso regioni con caratteristiche affini e valori di *benchmark*.

1.2: L'origine del progetto

Occorre, per comprendere l'esigenza di partenza di tale progetto e i suoi successivi cicli di sviluppo, partire dall'origine di esso: la Commissione Europea, infatti, è stata la promotrice principale del RIS3, con l'obiettivo di portare l'Unione europea verso un'economia intelligente, sostenibile ed inclusiva. In particolare, secondo la Commissione europea, queste tre caratteristiche costituiscono il volano per il conseguimento di elevati livelli di occupazione, produttività e coesione sociale all'interno del territorio dell'Unione europea e degli stati membri stessi. Gli obiettivi principali, quindi, nelle fasi di adozione e promozione del progetto a livello internazionale, diventano molteplici: rendere l'innovazione priorità per tutte le regioni diventa la *mission* principale, considerando l'interdipendenza dei diversi aspetti della crescita intelligente, di sostenibilità e di inclusività, adattandoli al contesto regionale, creando inoltre nuovi posti di lavoro verso le zone rurali. In secondo luogo vi è la necessità di analizzare gli investimenti e creare sinergie: indirizzare lo sviluppo economico sui punti di forza di ogni singola regione, utilizzando RIS3 non solo come modalità di studio territoriale e strumento innovativo per crescita economica, ma anche consentendo ad esso di valorizzare nel territorio interno la visibilità delle risorse europee, aumentando quindi anche i benefici nelle aree con risorse pubbliche più scarse e facendo sì di ottenere la giusta sinergia tra finanziamenti, risorse pubbliche e investimenti privati. Le possibilità offerte a livello europeo in tema d'innovazione aumentano prevedendo l'introduzione di programmi nazionali e regionali che definiscano nel dettaglio le strategie più idonee per ogni area territoriale. Infatti, dai dati e dalle informazioni ottenute tramite l'analisi dei singoli ambiti in ciascuna regione, possono essere identificate strategie di dettaglio, in armonia con la regolamentazione europea, in modo tale da ottenere la massima

efficienza innovativa nella regione ed un utilizzo dei fondi adeguato. Perché ciò accada vi è la necessità di introdurre un dialogo con le imprese e con gli attori interessati. Accompagnando questo sviluppo di tipo *bottom-up*, necessario per una evoluzione dell'innovazione adeguata e mirata nel tempo, RIS3 deve essere accompagnato da un sistema di indicatori di risultato in modo da valutare le politiche intraprese, in modo da creare confronti tra regioni e creando inoltre processi di condivisione delle esperienze e di *best practice* tra regioni. Diviene quindi sempre necessario il miglioramento in modo continuativo della *governance* e soprattutto il coinvolgimento sempre maggiore dei soggetti interessati: RIS3 non lascia alcuna visione autonoma delle problematiche ma bensì crea una serie di legami tra imprese piccole, medie e grandi assieme a ricerca ed istituzioni. Entrando quindi nella sfera dei regolamenti, il tema dell'innovazione prende forma già nei regolamenti appartenenti ai fondi europei, in particolare nel regolamento (UE) n.1301/2013, approvato dal Parlamento Europeo e dal Consiglio del 17 Dicembre 2013, nel quale viene definito il percorso alla strategia di specializzazione intelligente. Nel contenuto del regolamento, rientrano, tramite l'uso dei fondi, le innovazioni a livello nazionale e regionale, le quali sviluppando i propri punti di forza definiscono priorità allo scopo di creare un vantaggio competitivo, mettendo in sinergia esigenze di società e imprese per una risposta repentina e efficiente agli sviluppi di mercato e alle nuove opportunità emergenti. Viene inoltre prevista, grazie all'introduzione dei fondi dedicati all'innovazione, la capacità di utilizzare le risorse finanziarie ponderatamente, in modo da raggruppare obiettivi operanti nello stesso ambito e senza creare ridondanza nei procedimenti. La regolamentazione europea quindi si concretizza in un quadro strategico sia nazionale che regionale, dove lo stato e le regioni assumono l'impegno concreto di una programmazione specifica per le realtà territoriali, in armonia con i regolamenti europei. Ovviamente, per la corretta assimilazione del programma e per l'adeguamento strutturale ad esso in termini di strumentazione, le realtà locali devono disporre di un sistema di controllo

e di riesame che sia in grado di dare feedback. Oltretutto, vi è la necessità per lo stato di adottare un quadro recante indicazione delle risorse disponibili per attuare le innovazioni, e che abbia adottato un piano pluriennale per dare priorità, in maniera programmata e sistematica, agli investimenti strettamente collegati alle priorità indicate dall'Unione Europea.

Lo stato e le regioni devono altresì disporre di un sistema di analisi in grado di rilevare i punti di forza e le debolezze del territorio, nonché le opportunità e le minacce esogene, per incanalare le risorse in obiettivi prefissati limitati: come definito dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Il sistema adottato dalla Regione del Veneto, ovvero il metodo di analisi SWOT, è uno strumento in grado di per la definizione di orientamenti strategici finalizzati al raggiungimento dei traguardi, definendo con una attenta analisi del contesto i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce³.

C'è tuttavia da puntualizzare un fattore determinante ed incisivo in merito alla ricerca qui prodotta: possiamo infatti identificare come nascita del progetto RIS3 la documentazione prodotta nell'anno 2013 da parte di Parlamento e Consiglio europei, ma tale documentazione non segna assolutamente l'inizio delle strategie di innovazione prodotte a livello europeo: come specificato nella documentazione emanata dal sito web della Commissione Europea, infatti, il progetto RIS3 nasce come una evoluzione, come un perfezionamento, di una metodologia che già esisteva, datata 2007, e che già era operativa nell'ambito dei Fondi Strutturali europei (FSE). Ben quindici anni di esperienza sul percorso delle strategie di ricerca ed innovazione a livello regionale sono stati l'oggetto di lavoro da parte della Banca mondiale, dell'Organizzazione per la Sicurezza e Cooperazione in Europa e del Fondo Monetario Internazionale. In altre parole, l'obiettivo di RIS3 diventa, grazie anche allo studio ed al supporto delle istituzioni europee verso regioni e stati, una

³ Cfr. qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/utilizzare-gli-strumenti/analisi-swot/index.html

visione del futuro mirata all'eccellenza, a vantaggio dell'economia regionale e dei flussi di conoscenza tra regioni⁴. Analizzando in concreto il Regolamento UE 1301/2013, esso definisce come obiettivo gli "Investimenti a favore della crescita e occupazione" (reg. UE 1301/2013, art.1): ed esattamente in riferimento a questo aspetto, l'art.1 definisce come risorsa principale di sostegno il Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale, fondo che, secondo il quinto punto del preambolo, è destinato alla contribuzione di una crescita intelligente e sostenibile, concentrato su ricerca ed innovazione, su informazione e comunicazione, sulle piccole e medie imprese, da raggiungere sul piano nazionale ma lasciando comunque un margine di flessibilità a livello dei programmi operativi nelle diverse regioni, tenendo conto, ovviamente, del livello di sviluppo già raggiunto. In questa ottica FESR (Reg. UE n.1301/2013), FSE (Reg. UE n.1304/2013) e i fondi SIE in generale (Reg. UE n.1303/2013) diventano partecipi del processo economico di sviluppo innovativo locale, non solo come fautori di politiche integrative locali, ma anche come fondi per lo sviluppo e la crescita negli assi previsti per l'utilizzo dei fondi (attualmente definiti come priorità).

L' Articolo 5 richiama nuovamente ciò, ponendo il focus sulle priorità di intervento elencate nell'art.9 del regolamento UE 1303/2013, definendo le esigenze di sviluppo e le potenzialità di crescita: nell'articolo infatti, il FESR viene indicato come il fondo dedicato alla crescita ed all'occupazione in tema di ricerca e innovazione, verso la modernizzazione e l'ausilio delle ICT, e delle economie circolari: questa concentrazione tematica deve essere contenuta all'interno del piano operativo nazionale (PON FESR).

Come premesso al punto 9, FESR e Horizon 2020, programma per la ricerca e l'innovazione, hanno avuto un impatto strategico sinergico, nel rispetto dei loro distinti obiettivi, nella rimodernizzazione più recente del RIS3 Veneto (Regione del Veneto, 2016). Il documento che dà la

⁴ Cfr.

ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/smart_specialisation_it.pdf

definizione di RIS3 è il regolamento UE n.1303/2013: il documento presenta come primo elemento fondamentale dell' art.2 la definizione di "Strategia dell'Unione per una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva" come l'insieme di obiettivi strategici che guidano gli stati membri dell'Unione secondo le direttive definite dal Consiglio Europeo in data 17 giugno 2010, contenenti la "nuova strategia europea per l'occupazione e la crescita"; nell' art.2 par.3 enuncia parimenti la definizione di "strategia di specializzazione intelligente" (S3) come: "le strategie di innovazione nazionali o regionali che definiscono le priorità a scopo di creare un vantaggio competitivo sviluppando i loro punti di forza in materia di ricerca ed innovazione ed accordandoli alle esigenze imprenditoriali, al fine di rispondere alle opportunità emergenti e agli sviluppi del mercato in modo coerente, evitando al contempo la duplicazione e la frammentazione degli sforzi: essa può assumere la forma di un quadro politico strategico per la ricerca e l'innovazione nazionale o regionale, o esservi inclusa" (Reg. UE n.1303/2013). All'art.4, come anticipato, viene enunciato che "i fondi SIE intervengono, mediante programmi pluriennali", definendo così i cicli programmatori, " a complemento delle azioni regionali e locali, per realizzare la strategia dell'Unione per la crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva". Ed è proprio sul carattere della sostenibilità e dell'inclusività che la Regione del Veneto ha deciso di tener conto in modo significativo nel proprio programma S3, pianificando inoltre di rendere questi due aspetti di rilevanza principale assieme all'innovazione per le programmazioni future dopo il 2027⁵. L'articolo prosegue poi con:" nonché le missioni specifiche di ciascun fondo conformemente ai loro obiettivi basati sul trattato, compresa la coesione economica, sociale e territoriale..." (Reg. UE n.1303/2013, art.4). Il documento segue elencando disciplinando le modalità di raggiungimento, le quali definiscono in maniera meticolosa la preparazione e le modalità di interazione e partecipazione ai programmi, nonché le modalità stesse di attuazione degli strumenti finanziari (*ibid*, art.15-40). Alle strategie di specializzazione intelligente viene associato,

⁵Cfr. Dott. Rita Stefanutto, 2022, Press Conference RISTyling, Palazzo del Bo, 15 luglio

assieme ai fondi di investimento europei, l' "Obiettivo tematico 1" , ovvero lo sviluppo tecnologico e d'innovazione. Ecco che, come "condizionalità ex-ante" affine al raggiungimento degli obiettivi UE e quindi propedeutica per l'utilizzo dei fondi, viene richiesta per ogni amministrazione di essere titolare di un PO attuativo di tali politiche una rispettiva Strategia di Specializzazione Intelligente(S3). Contenute nel PON Governance e Capacità Istituzionale, quest'ultimo si fa fonte di finanziamento del progetto S3, gestito dall'Agenzia di coesione territoriale⁶ Come presentato nel portale dell'Agenzia per la coesione territoriale, la RIS3 italiana è stata suddivisa in ventuno S3 ed una S3 nazionale, incapsulando nel loro contenuto, oltre all' obiettivo tematico 1, anche OT2 ed OT3, ovvero rispettivamente l'accesso alle tecnologie dell' informazione e della comunicazione e la promozione della competitività delle piccole e medie imprese, del settore agricolo e della pesca e acquacoltura⁷.

Come premessa per uno studio approfondito del caso del Veneto occorre prendere in analisi la Strategia Nazionale di Specializzazione Intelligente (SNSI): l'obiettivo principale, secondo l'Agenzia di coesione, è la creazione di una serie di catene del valore, ovvero l'insieme delle attività che consente la trasformazione delle materie prime in prodotti finiti. Esse, tramite la collaborazione con le attività di R&S, possono generare prodotti e servizi innovativi, nonché sviluppare delle tecnologie abilitanti in grado di realizzare anche nelle generazioni successive un accrescimento della ricchezza e la capacità di creare nuovi posti di lavoro⁸.

Le aree tematiche con le inerenti traiettorie di sviluppo previste da SNSI sono: per l'industria intelligente e sostenibile, l' energia e l'ambiente, si prevedono processi produttivi innovativi dal punto di vista dell'efficienza e della sostenibilità, in grado di adattarsi alla produzione personalizzata; all'utilizzo di materiali ecocompatibili e tecnologici, alle tecnologie per biomateriali e prodotti *biobased*; all'implementazione di sistemi per la

⁶ Cfr. www.pongovernance1420.gov.it/it/progetto/s3/.

⁷ Cfr. www.agenziacoesione.gov.it/s3-smart-specialisation-strategy/

⁸ Cfr. www.agenziacoesione.gov.it/s3-smart-specialisation-strategy/strategia-nazionale-di-specializzazione-intelligente/

bonifica e la disattivazione di impianti nucleari; ai sistemi per la gestione e lo smaltimento dei rifiuti; alle tecnologie per le *smart grids*, su fonti rinnovabili e sulla distribuzione; sulle tecnologie per l'invecchiamento attivo e l'assistenza domiciliare. In tema di salute si punta a traiettorie come l' *E-health*, alla diagnostica avanzata e alla mini-invasività; a una medicina rigenerativa, predittiva e personalizzata; alle biotecnologie applicate e allo sviluppo farmaceutico; nell'alimentazione con le tecnologie di conservazione, packaging, tracciabilità e sicurezza di colture e produzioni; agli alimenti funzionali; ancora, nella qualità della vita si punta a traiettorie dedicate alla mobilità urbana smart; alla sicurezza dell'ambiente urbano e alla prevenzione di eventi critici. Nella tematica relativa all'Agenda digitale, alle *Smart communities* e ai sistemi di mobilità intelligente le traiettorie vertono verso: sistemi elettronici, reti di sensori ed *Internet of Things* (IoT); sulle tecnologie per gli *smart buildings* e la sostenibilità ambientale; alla diffusione della banda larga e della web economy. Ancora, in tema di turismo, vengono compresi gli ambiti: delle tecnologie per la conservazione e gestione dei beni culturali, artistici e paesaggistici; per il design evoluto e per l'artigianato digitale; per le produzioni audio-video e l'editoria digitale; per il *green engine*, ovvero la riduzione di impatto ambientale. Infine, nella tematica aerospaziale e di difesa, con traiettorie principali: la gestione del traffico avanzata, con l'ausilio di mezzi UAV e ULM; la robotica spaziale, affine a missioni ed esplorazioni in orbita; i sistemi per l'osservazione della terra, gli strumenti e l'elaborazione dati all'avanguardia; lanciatori e propulsione elettrica, applicabili anche ai veicoli di rientro; i sistemi tecnologici per la cantieristica militare.

RIS3 inizia nella Regione del Veneto grazie alla delibera della Giunta Regionale: viene definita al suo interno la struttura di *governance* regionale, definendo i nuovi enti prendenti parte ai lavori, i ruoli delle istituzioni nel progetto, il processo di funzionamento della *governance*, i processi di specializzazione e revisione.

Capitolo 2: La strategia RIS3 della Regione del Veneto nel periodo 2014-2020

2.1: Definizione

In armonia con la regolamentazione europea e con la SNSI nazionale, la Regione del Veneto ha definito la RIS3 durante l'anno 2014.

Essa viene concepita a livello regionale con l'obiettivo di mettere a sistema le politiche inerenti alla ricerca e all'innovazione ed evitare la frammentazione degli interventi sul territorio. È volta, inoltre, a sviluppare i sistemi d'innovazione nel territorio in modo da valorizzare i settori produttivi di eccellenza, tenendo conto del posizionamento strategico del territorio e delle prospettive di sviluppo nei mercati globali.

La Regione, in questo modo, evolve la propria struttura produttiva in un sistema orientato all'innovazione, integrando i sistemi scientifici e creando una rete collaborativa tra le imprese.

La strategia è stata costituita tramite un approccio partecipativo degli attori: una fase di analisi a cui hanno partecipato gli attori d'interesse nel progetto, una serie di tavoli di concertazione con la partecipazione di imprenditori e *stakeholder*, distretti, centri di ricerca e università⁹.

Come è stato precedentemente discusso, soddisfacendo quindi la condizione *ex-ante*, condizione minima per l'attuazione dei progetti inerenti a traiettorie definite dal POR FESR 2014-2020, la regione Veneto si posiziona tra le regioni più sviluppate nel contesto italiano¹⁰.

In riferimento quindi alla programmazione in esame, vengono prodotti una serie di documenti dalla Regione Veneto:

1) la legge regionale del 30 maggio 2014, contenente la "Disciplina dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni di imprese", promuovente azioni di sviluppo del sistema produttivo regionale e verso la creazione di ecosistemi di business a favore dell'innovazione

⁹ Cfr. www.innoveneto.org

¹⁰ Cfr. www.agenziacoesione.gov.it/s3-smart-specialisation-strategy/strategia-nazionale-di-specializzazione-intelligente/strategie-regionali-di-specializzazione-intelligente/

dei settori di produzione, verso lo sviluppo dell'imprenditorialità innovativa e dell'avviamento di nuova imprenditorialità;

2) Il documento attuativo RIS3 Veneto, presentato nel 2016, contenente la definizione degli attori appartenenti alla *governance* regionale e al processo di funzionamento di essa, al processo di scoperta imprenditoriale e al percorso di Fine Tuning. Le linee fondamentali proposte in questo documento definiscono gli attori regionali partecipanti alla *governance*: viene costituito lo Steering group, organo composto da Comitato d'indirizzo e Osservatorio. Il primo è composto dalla rappresentanza degli atenei, dai centri di ricerca, dalle associazioni di categoria e svolge funzioni consultive. Il secondo è un organo multidisciplinare collaborante con la Giunta regionale nella stesura del piano strategico e redige assieme al Comitato la relazione annuale dei risultati della RIS3.

Secondo organo è il Management team, costituito da unità operative di ricerca, reti e distretti con la partecipazione di Veneto innovazione S.p.A. Esso si occupa del piano tecnico e operativo, a supporto delle attività dell'organo decisionale. Si occupa inoltre della raccolta di dati e informazioni per la documentazione annuale dello Steering group.

La Giunta ed il Consiglio regionale fanno parte del sistema di indirizzo e decisionale a cui spetta l'approvazione del RIS3 e la pianificazione degli aggiornamenti nel tempo.

Hanno parte attiva nei processi anche i tavoli di concertazione trasversale e di credito, rappresentanti il carattere consultivo ottenuto dal partenariato, con i quali si ottengono aspetti tecnici utili per rendere efficace e per semplificare l'intervento regionale. Inoltre i tavoli di credito suggeriscono le varie modalità di creazione di fondi di risorse condivisi e l'azione mirata a specifiche realtà o territori.

Il processo di *governance* avviene quindi in quattro fasi: tramite il management team, le consultazioni ed i tavoli di credito avviene la consultazione in merito ai contributi del territorio in una fase di confronto, susseguita dalla relazione annuale di monitoraggio offerta dallo Steering

group, dalla fase di validazione della RIS3 e la definizione di una revisione, concludendo con l'attuazione da parte della Giunta Regionale.¹¹

3) Il percorso di Fine Tuning, DGR n.216 del 28 febbraio 2017, nel quale viene definito il percorso di scoperta imprenditoriale e le modalità di specializzazione del territorio (Capitolo 3).

4) Il documento contenente la programmazione RIS3.

Esso viene approvato con decisione di esecuzione della Commissione Europea e con deliberazione della Giunta regionale n.1020 del 17 giugno 2014: in riferimento alla *Guide to RIS3* dell'Unione Europea, il progetto veneto viene suddiviso in sei macrofasi.

2.2: Le fasi di coinvolgimento del territorio

La prima fase è rappresentata dall'analisi del contesto regionale e del potenziale per l'innovazione, ed è stata condotta dal lavoro composito della Sezione Ricerca ed Innovazione, della Sezione Statistica Regionale e dal Dipartimento di Scienze Economiche di UNIPD. Sono state analizzate a livello statistico e scientifico la documentazione presente in materia: i *reports* del sistema camerale sull'economia veneta e la creazione di una mappatura delle specializzazioni produttive regionali al fine di individuare i distretti cardine del territorio, a seguito dell'approvazione della "Disciplina dei distretti industriali, delle reti regionali e delle aggregazioni di imprese" (L.R. n.13/2014, 30 maggio). L'analisi del contesto economico fa emergere fattori endogeni ed esogeni di grande importanza: vengo distinti come punti di forza della regione l'alta densità manifatturiera e l'alta propensione all'esportazione, la forte imprenditorialità e la presenza di eccellenze ed imprese leader, un settore turistico forte, un grande numero di relazioni in grado di attingere agli effetti di *spillover* esterni per produrre innovazione. Le opportunità esogene riscontrate vertono verso l'espansione globale nei mercati

¹¹ Cfr. www.innoveneto.org/wp-content/uploads/2020/12/DocumentoAttuativoRIS3Veneto.pdf

rendendo la Regione favorevole all'export, ad una forte innovazione nei processi produttivi, alle possibilità di aggregazione a nuovi network. Vengono però riscontrati anche punti di debolezza e minacce esogene: la scarsa capacità di sistema e la difficoltà delle imprese, soprattutto PMI, nel venire a conoscenza delle opportunità sono i problemi di partenza che hanno la prima necessità di venire sanati, tutt'al più con perturbazioni esogene come la crisi economica del periodo, la scarsa competenza che i settori emergenti devono ancora acquisire che può essere anche intesa come una perdita di competitività, nonché il continuo cambiamento delle necessità dei consumatori. A partire da questa preanalisi fondamentale, lo studio viene ora spostato su una serie di enti di rilevante importanza: il sistema universitario regionale (Padova, Venezia con due università, Verona), ad esempio, vanta una grandissima capacità intellettuale ed un elevato numero di divisioni e sedi nel territorio, occupando nel 2013 in termini di investimento ben il 7% del totale nazionale, raggiungendo livelli di eccellenza in facoltà e percorsi formativi, attraendo anche poli internazionali nel loro funzionamento e nella loro ricerca (esempi: ECLT e VIU). Sono presenti inoltre numerosi centri di ricerca (area Padova-Venezia) ed *assets* del Consiglio Nazionale di Ricerca, collegati a settori importanti come agricoltura, industria, sviluppo dei materiali, energia, sperimentazione, di certificazione e delle risorse, parchi scientifici, servizi business per l'innovazione (KIBS). Sono presenti nel territorio anche *stakeholders* in grado di garantire livelli di investimento privati sopra la percentuale italiana (67,2% su 58,0%), nonostante comunque vi sia una media di spesa complessiva tra pubblico e privato leggermente inferiore alla media italiana. Strumenti come KNOW-MAN¹² e KNOWLEDGE ATLAS¹³ hanno fornito una ulteriore mappatura dinamica all'analisi del

¹² Knowledge Management: processo aziendale che formalizza la gestione e l'uso delle risorse intellettuali di una azienda: dall'acquisizione, l'utilizzo, il trasferimento, lo sviluppo e l'archiviazione della conoscenza, in modo da rendere essa accessibile a dipendenti e aziende in modo trasparente

¹³ Soluzione software web-based che funge da supporto alla mappatura e all'analisi delle conoscenze nel territorio, in grado di consentire agli utenti la catalogazione su database delle conoscenze per autore, testo, progetti intrapresi, conferenze e gruppi di ricerca, creando così un network di conoscenze condivise. Il punto di forza di tale network

contesto e ai suoi cicli di sviluppo: entrambe con distinto valore nel *best practice*, hanno consentito al lancio di Innoveneto.org. Il Veneto, tuttavia, rientra nella categoria dei "moderate innovators", avendo un regime di innovazione minore della media europea: questa dicitura viene associata a un contesto dove il territorio non viene basata la capacità di innovazione su ricerca e sviluppo, bensì copiando i propri sistemi da altre realtà sviluppani, aprendo quindi la tematica di S3 ad un intervento tempestivo in questi ambiti affinché possa essere generata innovazione endogena e si possa garantire uno sviluppo indipendente¹⁴.

Chiarissima diventa, quindi, la scarsa presa in considerazione del sistema di conoscenza da parte delle imprese del territorio e la difficoltà di clusters e distretti nell'adottare progetti innovativi: problema che si riflette sia verticalmente che trasversalmente nelle competenze da acquisire e che crea dei nitidi distaccamenti nei collegamenti di *network governance*, mantenendo i centri di ricerca di ogni distretto distaccati tra loro e non garantendo alcuna attrazione di essi verso le numerose PMI, prive di laboratori privati per la loro dimensione economica. Tutto ciò deve essere inoltre considerato tenendo conto del perdurare della crisi economica e la disponibilità di prodotti sempre più innovativi nei mercati globali (Documento RIS3 Veneto, 2016). La fase successiva è l'individuazione di una struttura modello di *multilevel governance* inclusiva ed efficace, composta da organi tecnici(L.R. n.9/2007, 18 maggio), da Veneto Innovazione S.p.A.¹⁵, da società *in-house*, dalla sezione R&I della Regione e dalla partecipazione di *stakeholders* e dei diretti beneficiari delle politiche tramite processi di condivisione e consultazione¹⁶. Al fine di garantire inclusività, efficacia e promozione dell'innovazione, vengono costituiti, secondo il fondamento della Legge regionale 18 maggio 2007,

consiste di identificare non solo le relazioni tra i vari utenti, ma bensì anche di collocarli tenendo conto dello spazio geografico e temporale in cui essi si trovano.

¹⁴ Cfr. ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/QANDA_19_2998

¹⁵ È la società che si occupa del coordinamento dell'innovazione e della promozione del sistema economico nella regione, promuovendo il trasferimento tecnologico. Segue tutti i settori, incluso il commercio e l'internazionalizzazione del sistema d'impresa. È inoltre il gestore principale dei progetti regionali, partecipante in modo attivo alla sperimentazione di nuovi modelli di innovazione (Cfr. www.venetoinnovazione.it/societa/).

¹⁶ Cfr. www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2019/06/S3_Veneto.pdf

organi di monitoraggio e di supporto: il Management Team e lo Steering Group, in raccordo con la partecipazione del territorio, costituiscono l'approccio all'interno della regione tra ricerca e beneficiari. Lo Steering Group esprime pareri in riferimento alle delibere della Giunta regionale sul piano strategico regionale, nonché alla coordinazione di tutti gli strumenti regionali in ambito R&I e alla concreta programmazione di eventi coordinanti tra i soggetti di questi ambiti. Annualmente è tenuto a presentare una relazione dettagliata degli *outcome* del sistema operativo veneto che sarà presa in esame dal Consiglio regionale. Il Management team entra in diretto supporto allo Steering group favorendo l'integrazione di dati territoriale con questionari e con l'utilizzo di indicatori di monitoraggio, intervenendo anche in sinergia con la relazione annuale di quest'ultimo con il coinvolgimento di possibili *stakeholders*. Canone intrascurabile nella fase di *governance* è il coinvolgimento territoriale di tutti gli attori coinvolti, soprattutto con l'ausilio di servizi e piattaforme web, comunicazione social, press conferences e tavoli tematici aperti: il risultato di questi eventi dà una chiara definizione dei percorsi e delle priorità che saranno elaborate dallo Steering group¹⁷. Terza fase sta nell'elaborazione di una *shared vision* riguardante il futuro della regione, considerando l'ambiente europeo come collocazione dei dati riscontrati a livello regionale nei canoni della *Guide to RIS3*, con obiettivo il miglioramento economico tradizionale attraverso innovazione, ricerca e tecniche trasversali con tecnologie abilitanti e *drivers* d'innovazione.

2.3: L'analisi del territorio

L'approccio metodologico utilizzato ha innescato una serie di fasi di confronto rimarcando il ruolo fondamentale degli attori della quadrupla elica: tramite i contributi ottenuti da consultazioni *online* e tavoli di discussione si sono potute ottenere due analisi dettagliate prima della fase di validazione, in modo da tracciare con maggiore precisione i percorsi da

¹⁷ Cfr. www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2019/06/S3_Veneto.pdf

adottare. Nella prima fase sono stati somministrati due questionari relativi alle caratteristiche di sviluppo ed innovazione e alle aree di specializzazione regionale, mirate comunque entrambe agli ambiti di forza e all'individuazione di punti di debolezza. Fra i vari settori emerge l'importanza del settore agroalimentare, rappresentabile in maniera puntiforme e concentrata dovuto alle numerose realtà del territorio: risultano circa 3.650 aziende ed un impiego di oltre 34.000 persone. Inoltre, vengono distinte aree alta specializzazione come il reparto vitivinicolo (Provincia di Venezia, Valdobbiadene, Conegliano Veneto, Provincia di Verona), ittico (Venezia, Polesine), frutticolo (Verona).

Punta dell'industria risultano i complessi del sistema casa, garantendo nel settore quasi 150.000 lavoratori: l'alta specializzazione viene identificata nella lavorazione del mobile (Livenza, Bassano del Grappa, Verona), nei marmi e nella pietra edilizia (Vicenza, Verona, zona Euganea, Belluno), nel legno (Belluno), nel comparto elettrodomestico (Bassano, Treviso, Conegliano), nella produzione di ceramica (Treviso). Altro vantaggio industriale è rappresentato dalla meccanica di precisione ed elettronica, occupando circa 220.000 lavoratori: le aree di alta specializzazione vengono identificate nella progettazione di macchine agricole (Verona, Padova, Treviso, Provincia di Venezia, nel settore meccanico di precisione (Provincia di Vicenza, Belluno, Treviso), nell'industria nautica (Venezia e provincia), nella termomeccanica (Verona) e in settori dedicati a cicli e mezzi (Veneto Centrale, Padova, Venezia). Avanguardia del *made in Italy*, il settore manifatturiero veneto gode di una discreta importanza nel settore dell'abbigliamento e della calzatura di moda e sportiva, dell'industria tessile, dell'industria conciaria, dell'oreficeria e dell'ottica, generando in complessivo oltre 6,3 miliardi di fatturato annuo nell'anno 2013. Dall'analisi condotta risultano di primaria necessità una serie di competenze tecnologiche che acconsentano il pieno sviluppo degli ambiti settoriali: le ICT (Information and Communication Technologies) occupano un ruolo chiave nello sviluppo, affiancato da necessità di sviluppo nel campo di prototipi ed avanguardia in tutti i settori, alle nanotecnologie e allo sviluppo

dei materiali nell'industria manifatturiera e nello *smart living*, nell'utilizzo di nanotecnologie nei settori di precisione e dell'elettronica, nell'utilizzo di biotecnologie per lo sviluppo agrario. Sorgono quindi una serie di necessità endogene non solo per rendere possibile la collaborazione intersettoriale, ma anche per fortificare i settori singoli nello sviluppo innovativo: occorre infatti un aggiornamento tecnologico repentino ed un adeguamento sulle competenze tecniche, il raggiungimento di una capacità *intra-muros* di generazione del credito rivolto all'innovazione, alla necessità di riorganizzazione di tutti i sistemi obsoleti e dallo scostamento dal prezzo come principale variabile per la competitività verso il parametro qualitativo (Documento RIS3 Veneto, 2016, pag.78, Tab.14). La seconda fase ha visto invece la partecipazione degli attori al percorso di confronto dei temi estratti nella prima fase, grazie ai quattro workshop tenuti nel marzo 2014 e alle sessioni di approfondimento che hanno contribuito alla validazione degli ambiti di specializzazione individuati nella prima fase. La validazione ufficiale è stata deliberata dalla Giunta regionale con il DGR n. 1020 del 17 giugno 2014, approvando quattro grandi ambiti di specializzazione trattati nel prossimo paragrafo.

Infine, al fine di perseguire gli obiettivi emersi dalle analisi e dalla cooperazione degli attori, la Regione definisce un *policy mix* sinergico di supporto, come ad esempio i piani regionali per ricerca scientifica, (L.R. n.9/2007,18 maggio), per lo sviluppo tecnico e l'innovazione(L.R. n.13/2014, 30 maggio), per il supporto ai *clusters* tecnologici nazionali (CTN), di Agenda Digitale Veneto (Documento RIS3 Veneto, 2016). Non di minore rilevanza è la formulazione di un sistema di *evaluation & monitoring*, con un set di indicatori di risultato per misurare in modo quantitativo e qualitativo gli *outcome* (*ibidem*).

2.4: Definizione degli ambiti di specializzazione

La validazione ha introdotto una serie di ambiti di specializzazione regionale, ognuno con diverse traiettorie: *smart agrifood*, *sustainable*

living, smart manufacturing e creative industries sono i quattro ambiti identificati, in grado di interagire potenzialmente tra loro in modo trasversale. Assieme ad essi nascono anche delle priorità, in grado di guidare il processo di innovazione in modo etico e con precisione: dalla comunicazione e cooperazione con gli attori, alla R&S, dalle materie prime al prodotto ultimato, alla sostenibilità dei cicli di produzione. Sono di altrettanta rilevanza le azioni economiche di supporto alla progettazione e prototipazione dei prodotti ad alta innovazione, nonché la personalizzazione dei prodotti (caratteristica del *made in Italy*) e dei servizi.

A livello metodologico vengono decise dal progetto traiettorie di sviluppo e drivers di innovazione per ogni area di specializzazione intelligente: nel caso di *Smart Agrifood* vengono disposti come *drivers* innovativi la sostenibilità ambientale, l'efficienza energetica presente già durante la coltura delle materie prime, mirando inoltre a traiettorie specifiche di nutrizione, qualità e al controllo di filiera alimentare, con sostenibilità e gestione efficiente delle risorse, con processi di trasformazione delle materie prime in modo efficiente e una tracciabilità delle filiere produttive.

Il caso del *Sustainable Living* rappresenta invece una nuova frontiera del territorio veneto, considerando sempre più la necessità di costruzione ad impatto zero promossa anche a livello europeo: in ambiti tradizionali e trasversali, i *drivers* applicati vertono alla sostenibilità ambientale e all'*active ageing design*, ovvero la capacità di ottimizzazione della salute al fine di migliorare longevità e qualità di vita delle persone (Organizzazione Mondiale della Sanità, 2002), puntando alla creazione di edifici *smart* e sostenibili, al benessere negli ambienti e alla loro sicurezza strutturale, al recupero di strutture storiche o antiche e al loro restauro architettonico.

Nell'ambito *Smart Manufacturing*, invece, emergono una serie di interdisciplinarietà improntate sull'innovazione che stanno diventando a livello di tecnologia e di mercato ambiti punta nella produzione: nanoelettronica e mecatronica sono gli ambiti industriali di più recente sviluppo a livello globale, capaci di implementare filiere di lavorazione

autonome che, se predette e implementate nei tempi corretti, possono migliorare (o addirittura sostituire) il lavoro umano: la specializzazione intelligente punta all'efficienza energetica, a processi sostenibili ed automatizzati, a nuovi modelli produttivi e di organizzazione, alle tecnologie più avanzate.

Per quanto riguarda la *Creative Industries* il design, la creatività e l'*active ageing* diventano *drivers* di primaria importanza, in vista di progettazioni creative e impiego di materiali innovativi ed *eco-friendly* che possano aprire il mercato a nuovi modelli di business, a nuove progettazioni ed impieghi creativi, ad un marketing innovativo (Documento RIS3, 2016, pag. 103-109). Ricapitolando, il percorso sino a qui instaurato, tramite le fasi di consultazione pubblica, di consultazione interna ed approvazione, ha determinato una incisiva selettività all'interno delle proposte iniziali e delle traiettorie ottenute in primis dagli attori interessati.

2.5: La definizione delle traiettorie

Di ben 556 traiettorie recepite dal territorio, grazie a una prima scrematura dovuta alla fase consultiva pubblica, si sono potute selezionare 307 traiettorie di interesse regionale. La fase di consultazione partenariale ha ulteriormente inciso su questo numero, addirittura dimezzandolo, mantenendo ben 154 traiettorie applicabili. La fase di approvazione però è stata la chiave di volta a livello tecnico e di applicabilità: sono state selezionate le 39 traiettorie di maggiore importanza a livello regionale, rispettivamente divise in dieci traiettorie per *Smart Agrifood*, tredici traiettorie per *Smart Manufacturing*, nove traiettorie per *Sustainable Living*, sette per *Creative Industries*.

Le priorità da seguire sono state definite secondo la matrice nata dall'elaborazione dei dati tramite analisi SWOT: percorrendo cardinalmente la matrice ottenuta elementi endogeni ed esogeni emergono quattro combinazioni strategiche da attuare: *strength-opportunity*, *strength-threats*, *weakness-opportunity* e *weakness-threats*:

1) La prima priorità assume un ruolo principale nella ricerca, definendo necessaria l'aggregazione e il perdurare delle collaborazioni nel lungo periodo tra imprese e complessi di ricerca, stimolandone gli investimenti nell'ambito R&S, accompagnate dai nuovi strumenti definiti a livello regionale atti a riparare le scarse capacità di lavoro sinergico del sistema imprese-R&S (L.R. n.13/2014). I risultati attesi entro il 2020 riguardano un aumento di spesa pubblica sostanziale in R&S visibile in rapporto con il PIL della Regione, l'aumento di aggregazione con progetti di rete che aumenti in modo significativo il legame di ricerca e sviluppo verso la competitività regionale, creare tramite la partecipazione degli attori di reti stabili.

2) La seconda priorità definisce la necessità di figure lavorative in grado di coprire mansioni legate all'innovazione, alla produzione e alla ricerca, accompagnate da esperti dei settori innovativi in grado di costruire figure specializzate, nonché la necessità di poli formativi che siano vicini all'imprenditorialità locale. Gli obiettivi da raggiungere a fine settennio prevedono l'aumento di competenza all'interno delle imprese e l'importazione dell'innovazione più recente all'interno delle piccole e medie imprese.

3) Terzo punto prioritario identifica, considerando la scarsa capacità delle PMI di investire grandi somme nei processi innovativi, la capacità di accomunare ad essi servizi in grado di collegare l'offerta a una inerente domanda in modo da agire come moltiplicatore nei mercati. Il risultato ambito per il 2020 è il maggior output delle imprese dovuto al trasferimento dei risultati di ricerca ad esse.

4) Quarto punto si conferma la promozione delle filiere di eccellenza e del miglioramento tecnologico delle filiere tradizionali verso un potenziamento complessivo regionale dell'industrializzazione. Il traguardo previsto per il 2020 prevede la loro evoluzione e l'aumento in termini di competitività.

5) Secondo la priorità cinque è necessario sostenere l'ambito accademico e le imprese in fase di start-up nella produzione *hi-tech* e nell'introduzione di servizi innovativi, in modo da raggiungere il livello europeo e il

consolidare di queste nuove modalità. L'obiettivo per l'anno 2020 consiste nel creare aree ad altissima densità per progetti specifici coinvolgendo reti di imprese.

6) Data la forte etica imprenditoriale veneta di raggiungimento dei mercati internazionali, risulta dogmatica la priorità sei nel campo di promozione ed accesso verso i mercati stranieri. L'aumento della percentuale delle esportazioni è il target da raggiungere entro il 2020, con tecniche di supporto necessarie per portare su scala internazionale i prodotti locali.

7) Il settimo punto prioritario richiede il necessario orientamento dei centri di ricerca verso le tematiche produttive verso le necessità che compongono il mercato, considerando i parametri di domanda ed offerta verso i bisogni delle imprese locali. L'aspettativa verso il 2020 prevede di creare un incentivo che permetta una uniformità tecnologica condivisa tra imprese e ricerca.

8) Come ottava priorità rientra il potenziamento delle infrastrutture di ricerca regionali e nell'arricchimento qualitativo delle reti di ricerca, verso la collaborazione con infrastrutture internazionali. L'obiettivo da raggiungere a fine settennio è il potenziamento in termini di produzione di ricerca, con inerente applicazione.

9) La promozione dell'*Information and Communication Technology* nella creazione di servizi di supporto digitale agli attori e di distribuzione dei servizi della pubblica amministrazione rappresenta il parametro fondamentale della priorità nove. Il potenziamento di *e-commerce*, *e-health* ed *e-government* è il target da raggiungere entro il 2020.

10) La priorità dieci rappresenta l'azione di supporto ad un ambiente e ad una energia sostenibile, rappresentando quindi una previsione sul lungo periodo che ai giorni nostri è divenuta la tematica di più rilevante importanza ambientale. Per il 2020 si intende raggiungere un uso più consapevole e razionalizzato verso l'utilizzo delle diverse sorgenti di energia e a sistemi alternativi di produzione di quest'ultima (Documento RIS3 Veneto, 2016, tab.22). A livello di fondi e finanziamenti la programmazione regionale S3 2014-2020 viene coperta per gli obiettivi

tematici uno (R&I), due (Agenda Digitale) e tre (Competitività dei sistemi produttivi) con Fondi di Sviluppo Europeo (FSE), dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) e dal Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEASR). Considerando il POR FESR 2014-2020, la quota destinata al RIS3 raggiunge ben il 44% dell'intero fondo (264,5 milioni di euro), destinando all' OT1 il 18,99%, all' OT2 il 12,83%, all' OT3 il 12,25% del budget, seguiti da una serie di interventi finanziari e non finanziari di diretta incidenza negli ambiti prioritari analizzati in precedenza.

2.6: I sistemi di supporto ad S3

La strategia S3 veneta viene accompagnata da un sistema di monitoraggio in grado di seguire l'attuazione dei singoli interventi: nel caso il contesto subisca dei cambiamenti nel tempo questo strumento si rivela di grande utilità per compiere delle deviazioni, in modo da mantenere il percorso designato sempre attuale e attendibile grazie a possibilità di modifica. Il *monitoring* è implementato in modo tale da eseguire rilevazioni direttamente sugli attori protagonisti del territorio per tutta la durata del POR. Inoltre, all'interno dei portali regionali sono presenti aree dedicate per suggerimenti, critiche, iniziative, contributi e questionari per mantenere il percorso adottato più fedele possibile alla realtà in sviluppo, mantenendo parimenti il coinvolgimento degli attori sempre attuale¹⁸. Fondamentale per la successiva chiave di lettura dei risultati è comprendere il funzionamento del processo di valutazione e delle sue tre fasi: la fase *ex-ante* è rappresentata dalla prima analisi del contesto territoriale, con individuazione successiva degli ambiti di specializzazione; tramite la valutazione annuale si provvede ad un checkpoint valutativo a metà settennio. La valutazione *ex-post*, invece, costituisce il finale di chiusura del ciclo e punto d'inizio *ex-ante* per la progettazione del ciclo successivo 2021-2027. Per entrambi i sistemi viene previsto un vasto sistema di indicatori in ascolto sulle fonti interne ed un insieme di indicatori esogeni

¹⁸Cfr. https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2019/06/S3_Veneto.pdf

per la misurazione dei risultati: si presenta come indicatore generale la percentuale di spesa in R&S sul PIL, definendo valori di partenza e valori attesi, anno di inizio rilevazione, la fonte dati (ISTAT) e la periodicità. Su questi parametri modello vengono costituiti una serie di indicatori distribuiti sulle dieci priorità regionali: a) per la priorità uno: numero addetti ricerca e sviluppo, numero di imprese collaboratrici con soggetti esterni, numero di imprese che ricevono una sovvenzione, numero di imprese che cooperano con istituti di ricerca; b) per la priorità due: numero addetti in R&S, percentuale di ricercatori occupati, numero di imprese coinvolte in R&S con collaborazione con soggetti esterni, numero di nuovi ricercatori negli enti, numero ricercatori assunti definitivamente o in collaborazione presso le imprese; c) per la priorità tre: intensità brevettuale, tasso di innovazione del sistema produttivo, numero di imprese supportate all'introduzione di nuovi prodotti d'impresa, numero di imprese sostenute per prodotti novità nel mercato; d) per priorità quattro: tasso di innovazione del sistema produttivo, investimenti privati sul PIL, numero di imprese sovvenzionate, numero di imprese supportate per l'innovazione dei distretti industriali, numero di imprese riceventi altri tipi di sostegno, imprese supportate verso la produzione di nuovi prodotti, numero di imprese che utilizzano servizi ICT, numero di imprese sviluppano ICT; e) per la priorità cinque: tasso di natalità delle imprese nei settori ad alta densità di conoscenza, tasso di sopravvivenza a tre anni dalla nascita delle imprese in aree ad alta densità di conoscenza, numero di imprese sovvenzionate, nuove imprese riceventi sostegno, crescita dell'occupazione nelle imprese che ricevono un sostegno, numero di imprese, numero di imprese supportate nell'introduzione di un nuovo prodotto d'impresa; f) priorità sei: grado di apertura commerciale del comparto manifatturiero, numero di imprese sovvenzionate, imprese supportate per la promozione dell'export, imprese supportate per l'internazionalizzazione, aggregazioni beneficiarie di sostegno; g) priorità sette: percentuale ricercatori occupati nelle imprese sul totale degli addetti, addetti alla ricerca e sviluppo, imprese che hanno svolto attività di R&S in collaborazione con soggetti esterni, imprese

sovvenzionate, numero di ricercatori assunti definitivamente o con collaborazione; h) priorità otto: spesa per attività R&S di PA e imprese sul PIL, numero centri di ricerca che richiedono sovvenzione, numero ricercatori in strutture migliorate; i) priorità nove: imprese coperte da banda ultralarga ad almeno 100Mbps, numero comuni con servizi pienamente interattivi, numero addizionale di comuni che beneficiano del servizio di interoperabilità, numero annuo di interrogazioni al CRESCI; j) priorità dieci: consumi di energia elettrica coperti da fonti rinnovabili, imprese sovvenzionate, diminuzione annuale gas a effetto serra(*ibid*, pag 155-166).

2.7: Il contributo nazionale alla definizione del monitoraggio di S3

Il processo di controllo e revisione di S3 è stato ideato come un sistema di monitoraggio e di valutazione con responsabili il Management team e lo Steering group: essi hanno avuto il compito di valutare gli obiettivi e i risultati raggiunti, nonché di proposta di eventuali linee correttive.

Tramite l'analisi diretta sul territorio e ponendo come obiettivo la rappresentatività degli attori coinvolti, il management team ha utilizzato una serie di indicatori di risultato inerenti al sistema di monitoraggio, elaborando così i dati sull'andamento, oltre alla procedura di consultazioni pubblica sull'aggiornamento.

Nel giugno 2017, per avere chiare le condizioni in cui si presentavano le regioni sull'implementazione della struttura di monitoraggio e sull'avanzamento dei progetti di S3, è stato somministrato dall'Agenzia di Coesione Territoriale alla Regione del Veneto un questionario, con l'obiettivo di definire gli obiettivi comuni e le esigenze di ciascuna regione. Grazie ad esso sono stati definiti parte degli standard di monitoraggio discussi nel paragrafo precedente. L'allegato consiste nell' "Indagine sui sistemi di monitoraggio delle Strategie Regionali di Smart Specialization" ed è stato strutturato in otto paragrafi: il primo paragrafo è inerente

all'esistenza della struttura dedicata al monitoraggio della S3 e della tipologia di struttura adottata.

Il secondo paragrafo riguarda la previsione di un sistema informativo di monitoraggio interno alla regione e l'inclusione degli indicatori dedicati alla strategia in atto, precisando se vi siano in quel momento indicatori differenti dal modello S3 approvato e se vi siano indicatori dedicati per i sistemi informativi implementati.

La sezione tre prevede l'analisi delle tipologie di misurazioni dei cambiamenti della strategia regionale, all'ausilio di indicatori per le aree di specializzazione e alla possibilità di indicatori difforni da quelli ufficiali.

Nella sezione sono previste anche possibilità di questionari inerenti agli indicatori per la comparazione dei dati tra le diverse regioni.

Nella quarta sezione sono contenute le domande relative al coinvolgimento degli stakeholders nelle attività di monitoraggio e di attuazione della S3, facendo riferimento alle varie tipologie di modalità d'inclusione. Viene definita anche la previsione verso quali possano essere le attività in cui essi possano contribuire in maniera attiva: dalle informazioni relative all'attività di monitoraggio, alla diffusione delle informazioni, alla raccolta dati.

Nel quinto paragrafo vengono acquisite le informazioni sull'utilizzo dei dati verso l'aggiornamento della S3, precisando le modalità ed i processi previsti, nonché le modalità di discussione e condivisione dei dati, in previsione anche di eventi pubblici di presentazione.

La sezione sei ha contribuito ad indicare le aree di specializzazione della regione, fornendo i codici di progetto, la descrizione, il costo e la fonte di finanziamento, l'obiettivo tematico di riferimento, la data di fine progetto e gli indicatori di strategia operanti in quest'ultimo.

La sezione sette rappresenta l'area proposte, nella quale vengono indicate dalla regione le possibilità di confronto tra le amministrazioni e gli stakeholders in merito al PON Governance e capacità istituzionale 2014-2020, all'avvio di specifici approfondimenti utili, all'indicazione delle linee

d'intervento al supporto delle problematiche di misurazione riscontrate da attivare presso la sede PON e presso l'ISTAT.

L'ultima sezione è stata dedicata alla corrispondenza tra le aree di specializzazione regionali e le dodici aree tematiche contenute nel PNR 2015-2020: viene infatti richiesta alla regione la compilazione di una scheda in modo da uniformare a livello nazionale gli ambiti di ciascuna regione affinché si possa creare uno standard degli indicatori utilizzati¹⁹.

L'Agenzia per la Coesione Territoriale è la responsabile della S3 nazionale e provvede al coordinamento delle ventuno S3 regionali. Essa ha fornito supporto metodologico per la definizione dei sistemi di monitoraggio all'interno di ciascuna regione e ha definito un insieme di strumenti per coordinare le strategie locali in modo da ottenere una visione comune dei dati rilevati e intensificare la sinergia con la strategia smart nazionale.

La definizione degli strumenti è stata definita dal NUVEC, ovvero l'agenzia che si occupa del monitoraggio di S3.

Essa ha definito le modalità di esecuzione dell'indagine periodica dei sistemi di monitoraggio, in maniera da aggiornare con tempestività le indicazioni dei documenti approvati. È stato definito anche un sistema informativo con il quale vengono catalogate le informazioni territoriali della governance, degli stakeholder, dei quadri finanziari e delle traiettorie di sviluppo. NUVEC ha il supporto diretto del Sistema Nazionale di Monitoraggio per quanto concerne l'evoluzione degli indicatori per ogni area tematica.

La prima indagine di controllo avviata dal NUVEC (giugno 2017) riguarda la sincronia tra le diverse regioni nell'avvio delle procedure di attuazione dei programmi per cogliere lo stato dei lavori di ognuna di esse, procedendo poi all'individuazione di una serie di tematiche di rilevanza e di criticità da inserire nel sistema di monitoraggio: esse vengono poste in discussione durante il confronto tra amministrazioni e stakeholders, in modo tale da trovare soluzioni idonee alle criticità riscontrate, in linea con

¹⁹ Cfr. www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2019/06/Report_S3_regionali_NUVEC1_sito.pdf

il PON Governance e Capacità Istituzionale. Ben quindici regioni, tra cui la Regione del Veneto, presentano un soggetto dell'amministrazione regionale come responsabile del monitoraggio, mentre cinque regioni viene eseguito da società in house regionali o da consigli creati appositamente: già qui si può denotare una eterogeneità dei compiti all'interno delle varie regioni: nel caso veneto, infatti, il monitoraggio viene assegnato all'Ufficio statistico regionale.

La fase successiva di monitoraggio ha consentito di creare una vista sulle modalità di coinvolgimento degli stakeholder in gruppi di lavoro, eventi e focus group: il Veneto ha utilizzato come metodi di inclusione gruppi di lavoro, newsletters e grazie al percorso di Fine Tuning ha aggiunto come modalità i focus groups, le piattaforme digitali e gli eventi, usando così tutti i metodi possibili e allineandosi alle regioni benchmark italiane.

Gli stakeholders hanno giocato un ruolo significativo nel monitoraggio regionale: hanno assunto una funzione consultiva e di contributo fornendo la definizione degli indicatori della S3 da utilizzare, degli indicatori inerenti agli obiettivi e i dati forniti dagli stessi. È stata parimenti chiesta la partecipazione degli stakeholders negli approfondimenti con le amministrazioni nell'ambito del Piano Operativo Nazionale a supporto delle S3 nell'ambito della loro attuazione e nei possibili mutamenti inerenti al monitoraggio.

La Regione del Veneto ha deciso di implementare una serie di indicatori per area territoriale e nelle aree di specializzazione: ciò ha contribuito a rilevare i mutamenti all'interno dei contesti territoriali, trovando la regione comunque pronta con indicatori adeguati al compito ed accompagnati da indagini nel medio periodo per constatare l'evoluzione degli indicatori stessi: valutazioni ad hoc ed analisi e report presso i beneficiari costituiscono misure atte a creare un quadro delle aree di specializzazione in grado di avvertire i cambiamenti durante i periodi di rilevazione.

Anche in questo caso la Regione si dimostra pronta alle rilevazioni implementando sistemi di monitoraggio direttamente collegati ai portali open data ed alle piattaforme informatiche, accompagnati dalla raccolta

dei report pubblici e degli interni periodici, entrando nella lista delle regioni benchmark in merito alle modalità di rilevazione periodica. Vengono parimenti adottati una serie di indicatori in ascolto sulle risorse a disposizione, data l'enorme differenza dei finanziamenti concessi al Nord (1.496,03 milioni di Euro) rispetto al Mezzogiorno (solamente 79,36 milioni). Dalla rilevazione ottenuta osservando gli indicatori risulta lampante, sia tramite l'utilizzo dei fondi sia tramite le indicazioni fornite dalle aree locali tramite questionario, il potenziale dell'economia veneta: l'innovazione nell'industria risulta il fattore principale di interesse del Centro-Nord, seguito da design e creatività e dal settore moda, riconosciuti dal processo di scoperta imprenditoriale veneta come i punti di forza del territorio, dimostrando non solo la capacità competitiva veneta nei confronti delle altre regioni, ma anche il potenziale di produzione di ricchezza e di competitività nei mercati internazionali. Le altre due aree di interesse riscontrate dai questionari alle regioni risultano essere Energia e Salute: anche in questo caso, la sanità veneta si dimostra uno dei sistemi sanitari più efficienti del territorio nazionale (Rebba, 2018); cambiando dimensione, il tema dell'energia e della sostenibilità prende forma più concreta nel percorso di Fine Tuning, divenendo uno degli obiettivi di primaria importanza legato agli ambiti di sviluppo.

I punti principali su cui le amministrazioni hanno deciso di attivare le metodologie di monitoraggio ed il sistema degli indicatori sono prevalentemente: a) negli approcci utilizzati per la misurazione per area di specializzazione; b) nell'individuazione di una serie di indicatori comuni e la creazione di standard di misurazione che consentano la comparazione tra le diverse regioni; c) la creazione di nuovi indicatori per la misurazione dei parametri di innovazione tecnologica; d) i criteri di classificazione delle industrie, in particolare per le startup emergenti; e) una serie di indicatori e metodi per rilevare la tempestività dei risultati ottenuti in riferimento ai processi di sviluppo in corso; f) una serie di metodologie atte a misurare i cambiamenti strutturali ed il loro impatto diretto sul sistema S3.

In quanto all'utilizzo dei dati, le amministrazioni prevedono modalità per rendere i valori numerali e comparabili, la necessità di rimanere in ascolto sugli indicatori della S3 nell'eventualità vi sia la necessità di modifiche inerenti agli ambiti prioritari, nonché alle modalità di diffusione dei dati raccolti.

Questa serie di indicatori è stata inserita nella sezione "Coordinamento del monitoraggio dell'attuazione della SNSI e delle S3 regionali" del PON 2014-2020. Viene espressa dalle amministrazioni regionali, inoltre, la funzione di supporto ai questionari sottoposti alle regioni in merito alla loro compatibilità e alla possibilità di comparazione tramite valori di benchmark definiti, oltre al supporto di tutti gli indicatori regionali che necessitano di un reperimento dei risultati nel più breve tempo possibile, essendo quest'ultimi operanti nel medio periodo, in modo da rilevare anche i più piccoli mutamenti in previsione delle ridefinizioni della S3 regionale.

In merito alle problematiche espresse dalle regioni, il NUVEC ha attivato una serie di classificazioni per il riconoscimento delle aree di specializzazione regionale, creando così uno standard sugli indicatori da predisporre, unendo i codici ATECO ad una serie di codici per la classificazione delle tecnologie.

Per garantire una visione integrata dell'attuazione S3, l'Agenzia di Coesione Territoriale ha definito le modalità di monitoraggio dei progetti di S3 competenza del Sistema Nazionale di Monitoraggio (SNM).

Esso ha definito una "tabella di contesto", ovvero un quadro riportante le aree di specializzazione costituite nelle singole regioni, così da creare un prospetto dei progetti appartenente alle specifiche aree.

2.8: I risultati ottenuti dalla programmazione 2014-2020

La Strategia di Specializzazione Intelligente per il periodo 2014-2020 ha ottenuto dei buoni risultati. Nonostante il periodo che ha coinvolto la fine del ciclo di programmazione, infatti, nella *European Innovation scoreboard* si classifica come "Strong Innovator -" (2020), indice di una evoluzione

endogena interna alla regione: la performance innovativa regionale, paragonata al dato del 2014, è cresciuta di ben ventinove punti percentuali.

Sono quindi stati premiati gli sforzi della Regione nel programma raggiungendo parametri buoni di conoscenza, di collaborazione tra imprese e ricerca, di formazione. e di trasferimento tecnologico.

All'interno del POR FESR 2014-2020 sono stati concessi alla regione finanziamenti per un totale di centosette milioni di euro, i quali sono stati investiti in 1055 progetti: l'operazione finanziaria ha fatto sì che gli investimenti totali ammontassero a ben 199 milioni di euro. In questo numero rientrano anche le ventuno Reti Innovative Regionali, nelle quali sono stati investiti cinquantaquattro milioni di euro, a fronte di un investimento complessivo di novantacinque milioni: sono state coinvolte 1242 imprese e 12 organismi di ricerca nell'esecuzione dei progetti.

Per Smart Agrifood sono stati stanziati novantacinque milioni di euro, sostenendo così ben 159 progetti collaborativi di ricerca e sviluppo, costituite da: aggregazioni con trentacinque milioni di euro stanziati, sessanta milioni di euro generati in 131 progetti; RIR e distretti con cinquant'otto milioni stanziati e con novantacinque milioni generati dagli investimenti, per un totale di vent'otto progetti che hanno coinvolto 395 imprese. Il sito Innoveneto.org presenta un esempio di progetto affine all'investimento: Il progetto denominato "Nutrigrano" sta sviluppando prodotti alimentari ad alto valore aggiunto, ottenuti tramite la trasformazione delle filiere del grano in modo completo, dalle prime fasi di coltura alla lavorazione finale.

Un altro grande passo nel settore agroalimentare è stato riscontrato negli investimenti di impianti, macchinari e beni intangibili, nei processi di riorganizzazione e ristrutturazione delle aziende, per un totale di 1170 progetti attinenti al manifatturiero ed al commercio, prevedendo questi interventi in quattro bandi distinti di cui l'ultimo prioritario rispetto agli ambiti S3.

Per *Sustainable Living* sono stati attuati una serie di progetti di ricerca dove viene integrata nell'impresa la presenza di ricercatori specializzati. L'investimento da parte della Regione è stato di 19,5 milioni di euro ha saputo generare un ammontare di investimenti complessivo di 37,6 milioni verso la ricerca e sviluppo veneta. Un esempio offerto dalla piattaforma Innoveneto.org è il caso di Moover, dove la ricerca è stata abbinata allo sviluppo riabilitativo, generando così un *know-how* in grado di definire metodologie e tecnologie innovative in campo riabilitativo, cognitivo ed ortopedico-posturale.

Grazie al POR FESR sono stati stanziati 104 milioni di euro per la formazione e la consulenza nelle imprese dell'ambito *Creative Industries*, coinvolgendo ben 155 mila lavoratori del territorio. L'esempio offerto dal portale veneto è sul marchio Energiapura Confsport sono state eseguite sperimentazioni su biomateriali e tessuti intelligenti, in funzione anche dell'ecosostenibilità.

Per *Smart Manufacturing* sono stati stanziati venti milioni di euro per i progetti di collaborazione tra il sistema industriale e il sistema accademico. L'investimento è stato effettuato in gran parte verso assegni di ricerca che hanno coinvolto l'attività di 634 ricercatori delle realtà venete. L'esempio di progetto offerto dal portale veneto è di supporto al vetro artistico di Murano, dimostrando come il recupero dei materiali può essere una frontiera nella riduzione dei costi: il progetto è stato promosso dall'Università IUAV con il fine sviluppare prodotti merceologici derivati dalla nuova catena sperimentale creata per il recupero e la lavorazione del vetro. In merito all'emergenza sanitaria, grazie all'innovazione di S3 costituita grazie al POR FESR, sono stati avviati progetti collaborativi per mitigare gli effetti negativi della pandemia che avranno continuità con la programmazione odierna. I progetti qui descritti e gli investimenti finanziati entrano in continuità con i programmi regionali di FESR e FSE+ per il periodo 2021-2027 in una serie di priorità. Per il PR FESR sono: competitività della regione e resilienza alle criticità, verso i parametri verdi e a basse emissioni, con vie di mobilità urbana a livello sostenibile, sociale

ed inclusivo, vicino ai cittadini. Per PR FSE+ i temi rientrano in: occupazione, istruzioni e formazione, inclusione sociale ed occupazione giovanile²⁰.

Il tema dei risultati, tuttavia, non può essere chiaro se non si valuta accuratamente la fase intermedia del ciclo di programmazione 14-20, costituita dal percorso di Fine Tuning (capitolo seguente).

²⁰ Cfr. www.innoveneto.org/wp-content/uploads/2022/07/S3_Strumento-di-sviluppo-del-territorio.pdf

Cap.3. Il percorso di Fine Tuning

3.1: Definizione del percorso

Il percorso di Fine Tuning viene presentato nel documento di delibera regionale n. 2276/2016, quindi durante il periodo di presentazione del documento S3 relativo alla programmazione 2014-2020, con lo scopo di aumentare il grado di dettaglio delle singole traiettorie all'interno degli ambiti definiti nel periodo 2014-2015 con una metodica di coinvolgimento degli attori tramite percorsi di confronto e di dialogo. Obiettivo principale del dialogo è stato quello di identificare le traiettorie con le maggiori possibilità di successo e con la più bassa probabilità di causare un insuccesso all'interno dei contesti specializzati. Il processo di Fine Tuning ha avuto durata trimestrale, presentando poi il contenuto nella delibera regionale n.216 del 28 febbraio 2017 (allegato A). Il processo di ascolto e dialogo è avvenuto in due frangenti distinti: la prima fase, svoltasi tra dicembre 2016 e gennaio 2017, ha costituito un coinvolgimento degli attori in modo aperto tramite la compilazione dei questionari presenti nella piattaforma, dediti a implementare una base solida per il lavoro di dettaglio successivo, abbinati a incontri diretti atti ad affinare in maniera più specifica le traiettorie di macroarea dei questionari. Successivamente, nell'arco temporale tra il ventitre gennaio e il ventidue febbraio 2017, tramite una fase di selezione degli attori si sono composti tavoli tematici in grado di distinguere le traiettorie prioritarie secondo una analisi economica dei mercati e delle relative corrispondenze analizzate. La fase di approvazione invece corrisponde all'ultima settimana di febbraio. La prima fase è partita quindi dai quattro ambiti definiti nel documento S3, con la presenza del gruppo di lavoro "Sorveglianza delle azioni e delle attività rivolte alle imprese", comprendente il Comitato di sorveglianza: il Management team di S3 ha quindi coinvolto il gruppo di lavoro in modo tale da armonizzare Fine Tuning con le scelte optate dall'attuazione di RIS3 e in armonia con Piano operativo regionale del FESR per il periodo

2014-2020. Nella fase di consultazione pubblica, la Regione ha invitato i rappresentanti della Commissione europea e dell'Agenzia nazionale per la coesione territoriale alla partecipazione diretta, assieme al gruppo di lavoro e alle strutture direttamente coinvolte nella partecipazione attiva di S3. La fase di consultazione pubblica è riuscita a permeare in modo esaustivo verso gli attori, soprattutto verso le imprese, con un sistema di canalizzazione dell'informazione in grado di raggiungere in maniera più capillare quest'ultimi: dall'esposizione del questionario nella piattaforma esso è stato diramato nelle pagine web degli enti componenti la regione per ottenere la massima visibilità, correlato successivamente con un sistema di *newsletter* per aumentare la capillarità dell'informazione, aumentando la portata coinvolgendo anche le liste di contatti delle Reti innovative regionali, dei distretti industriali e degli enti istituzionali. Tuttavia, nonostante la precisione informativa, come nel periodo 2014-2015 sono state riscontrate partecipazioni minori rispetto alla stima iniziale.

Il questionario è stato costruito dando al suo interno una illustrazione degli obiettivi, registrando successivamente nell'anagrafica anche il ruolo del compilante e le referenze dell'impresa in modo preciso. Viene definito il settore di appartenenza del compilante in modo preciso, in modo da dare certezza di una compilazione coerente, elencando infine le esperienze R&I svolte dall'impresa e le loro relative modalità di svolgimento, correlate dai successi d'impresa in materia e dai mezzi applicati al raggiungimento dei progetti. In riferimento alle traiettorie di sviluppo, il questionario offre una sezione accurata relativa alle tecnologie abilitanti e al loro interesse d'utilizzo da parte, nonché delle macrotraiettorie scelte nell'ambito di S3 come obiettivo primario del questionario: semplicità e celerità di compilazione sono stati il presupposto di una rilevazione di qualità, che ha portato il progetto a ricevere un numero di questionari soddisfacente, correggendo le aspettative di partenza sul numero partecipanti registrato (DRG n.216/2017, 28 febbraio). Il risultato vede ben 430 questionari completati, di cui ben 381 d'impresa, con una consistente partecipazione

delle PMI; dato sensibilmente scarso risulta, come previsto dall'analisi di RIS3, la partecipazione della Pubblica amministrazione, con solo sei questionari compilati. Il management team ha quindi convenuto l'applicazione di una serie di criteri per la qualità dei dati: tramite il criterio di coerenza, sono stati analizzati i settori di appartenenza ed i correlati ambiti di specializzazione e tecnologie abilitanti, utilizzati o in proiezione futura: spicca ovviamente il settore manifatturiero con valori assoluti decisamente maggiori rispetto al settore terziario (cultura, istruzione, sanità, ristorazione ed albergo), con un conseguente impatto del 45% in *Smart Manufacturing*, seguito da *Sustainable Living* con un 28%, da *Creative Industries* e *Smart Agrifood*, con rispettivamente 16% e 11%. Le tecnologie abilitanti convergono verso i sistemi avanzati di produzione, micro e nano elettronica, rispettivamente 46% e 29%.

La sezione "esperienze" ha assunto un ruolo descrittivo nel sondaggio, offrendo una visione dell'operatività in ambito innovativo delle realtà oggetto d'esame, ottenendo anche un riscontro in termini di bontà dello sviluppo innovatore, correlandolo inoltre con i successi di quest'ultime: questo campo del questionario ha consentito di creare una vista sulle *best practice* possibili nei diversi ambiti: anche se facoltativa, è stata compilata dal 34% degli utenti. Anche gli incontri di informazione hanno contribuito alla formazione delle traiettorie, instaurando un dialogo sulle tematiche di sviluppo conosciute dagli attori sulla base delle loro esperienze: dai driver d'innovazione alle opportunità nei mercati in termini di tipologie di prodotto, dai trend d'opportunità nel medio periodo, e ancora dalle tecnologie abilitanti da valorizzare e da portare avanti nel tempo.

3.2: Definizione delle traiettorie

Durante la seconda fase di Fine Tuning avviene l'analisi dei risultati e la specificazione delle traiettorie tramite le riunioni dei Tavoli tematici, nonché all'individuazione finale delle traiettorie grazie al lavoro svolto dal Management team.

Dalle 556 traiettorie ottenute dall'interazione con il territorio, si è ottenuta una prima scrematura grazie al criterio di coerenza applicato dal Management team: partendo dalle tematiche di riferimento, ha previsto l'eliminazione di tutti i contributi non attinenti e contenenti una descrizione poco dettagliata, eliminando ulteriormente anche quelli non pertinenti agli ambiti di riferimento. Una volta ottenuta la dimensione statistica pura, è stato effettuato l'accorpamento di tutte le traiettorie presentanti similarità consistenti e che differiscono solo per il linguaggio tecnico usato dagli utenti del questionario.

I campioni elaborati sono stati sottoposti successivamente ai Tavoli tematici: il 30 e 31 gennaio 2017 sono stati formati i tavoli relativi ai quattro macroambiti, nei vi è stata la presenza di un numero limitato di partecipanti appartenenti al mondo delle imprese leader, del mondo accademico e dei centri di ricerca, delle imprese operanti nei *cluster* e nei *network* nazionali e delle rappresentanze di categoria, della pubblica amministrazione e delle organizzazioni sindacali.

Sono state sottoposte a valutazione dei tavoli tematici ben 307 traiettorie, le quali sono state oggetto di attenta selezione secondo i criteri di corrispondenza e di prossimità di mercato: il primo consente di valutare le traiettorie in riferimento agli asset di settore e di ricerca regionali, il secondo al fine della possibile attuazione reale degli interventi nel medio periodo. Sulla base di questi due criteri è avvenuta la seconda selezione, la quale ha eliminato ben 153 traiettorie delle 307 precedenti, suddividendo le 154 rimanenti in: quarantadue per *Smart Agrifood*, cinquantasette per *Smart Manufacturing*, trenta per *Sustainable Living*, venticinque per *Creative Industries*. Quindi, assieme all'intervento dell'Osservatorio nella sistemazione delle traiettorie, il lavoro ai tavoli ha contribuito a ridurre la quota di partenza delle traiettorie del 74,7%, oltre all'ordine creato dall'osservatorio stesso in merito all'accorpamento di traiettorie simili. La fase di approvazione completa il processo di Fine Tuning e provvede all'identificazione finale delle traiettorie per ogni ambito, integrandole in maniera effettiva nell' S3 regionale: per l'ambito *Smart*

Agrifood vengono individuate 10 traiettorie relative a: 1) lo sviluppo dell'agricoltura e della zootecnica di precisione comprendente anche il rateo variabile nei cicli di raccolto, dei trattamenti e dei rischi geologici, nonché all'implementazione di algoritmi avanzati di gestione a supporto della produzione; 2) lo studio più approfondito dei prodotti e dei mezzi necessari abilitanti verso la coltivazione biologica; 3) innovazioni per ottimizzare i valori nutrizionali dei prodotti e della difesa fitosanitaria ecosostenibile, con tecniche di preservazione delle materie meno invasive, nonché al miglioramento genetico, rimanendo in un contesto ottimizzato nei confronti del suolo e dell'ambiente; 4) lo sviluppo di tecnologie a favore dei sistemi integrati tra agroalimentare, turismo ed ecologia, con interventi tecnologici ed applicazioni innovative digitali atti a valorizzare il territorio dal punto di vista socio-economico, culturale e territoriale; 5) le attività di recupero del grezzo di scarto da sistemi di produzione e trasformazione, inclusa la produzione di energia dal loro smantellamento; 6) lo studio del packaging con materiali più innovativi e sostenibili, in grado di evitare contaminazioni nei prodotti e allo sviluppo di conservanti e di tecniche di conservazione innovative; 7) il miglioramento della salute con cibi salutari e benefici, con l'obiettivo di migliorare lo stato di salute dei consumatori; 8) la creazione di sistemi innovativi per la trasformazione, il trasporto e la predisposizione all'uso diretta dei prodotti; 9) lo sviluppo di sistemi di tracciabilità in grado di percorrere la filiera in garanzia della provenienza delle materie, utilizzando strumenti software per il controllo e nella determinazione del ciclo produttivo dal sistema di fornitura al committente; 10) riconoscibilità e comunicabilità del prodotto tramite tecniche basate sulle esperienze dei consumatori, che portino a valorizzare la produzione di eccellenza e, di conseguenza, anche le aree di appartenenza di quest'ultimo dal punto di vista turistico. Per quanto riguarda lo *Smart Manufacturing* vengono previsti: 1) modelli di industriali all'avanguardia che prevedano una maggiore efficienza di produzione grazie anche all'Internet of Things (IoT) e dei sistemi di digitalizzazione, in grado di creare in modo celere prodotti personalizzati per l'esigenza del

mercato e dei compratori; 2) lo sviluppo dei materiali verso caratteristiche tecniche ad alte performance, minimizzando i costi e rendendo gli scarti di materiale recuperabili, contribuendo al processo di costruzione e trasformazione con programmi di controllo informatico; 3) il recupero dei rifiuti industriali verso il riutilizzo o la produzione di energia dal loro smaltimento, nonché la depurazione di tutte le materie prime in grado di essere repentinamente riutilizzate nei processi industriali; 4) la presenza di macchinari innovativi nella componentistica e nella tecnologia, verso canoni di produzione più elevati e il minor dispendio possibile di energia e risorse; 5) l'implementazione di catene di produzione innovative ed alimentate con energia verde; 6) la presenza di modelli ad alte capacità tecnico-industriali per la produzione integrata, accompagnata dalla forte presenza software nelle modalità di sviluppo interno e delle ICT; 7) sistemi e materiali per la micromeccanica innovativa; 8) la produzione di materiali innovativi verso il miglioramento del prodotto finale; 9) la costruzione di attrezzature in grado di fornire una maggiore sicurezza e una maggiore tutela ambientale; 10) la gestione avanzata dei processi di manutenzione e di logistica, al fine di migliorare l'efficienza e la longevità dei sistemi, sia a livello *hardware* che a livello *software*; 11) l'implementazione di piattaforme integrate digitali per la configurazione dei sistemi di produzione; 12) l'implementazione di sistemi di automazione per garantire tempistiche minori e maggiore precisione; 13) le soluzioni innovative per gli spazi di lavoro e le modalità di organizzazione che mettano al primo posto il personale lavorativo. Per quanto riguarda *Sustainable Living*, sono state validate le seguenti traiettorie: 1) domotica e automazione per il miglioramento della qualità della vita; 2) soluzioni e materiali innovativi per il living; 3) sviluppo di soluzioni e tecnologie per la predisposizione *smart* delle città, predisponendole alla mobilità sostenibile e alla qualità della vita della cittadinanza; 4) la progettazione integrata come tecnica complementare agli *smart buildings*, in funzione del sistema comprendente casa ed edificio, dell'accessibilità dei luoghi e dedite all'abbattimento delle barriere architettoniche; 5) la gestione energetica

degli edifici, basata su sistemi ICT e su fonti di energia diversificate, oltre al monitoraggio interno dei consumi; 6) l'utilizzo di tecnologie innovative per il mantenimento degli edifici storici e del patrimonio artistico, dalla domotica intelligente agli algoritmi predittivi in grado di salvaguardare le strutture; 7) la sicurezza nei luoghi di vita tramite l'utilizzo di tecnologie di protezione e di videosorveglianza; 8) le soluzioni innovative atte all'inclusione dei soggetti nella vita cittadina, nel miglioramento dei servizi e dei comfort con una logica integrativa verso gli utilizzatori; 9) le tecnologie di riabilitazione, di mantenimento e di miglioramento della qualità della vita delle persone. Infine, le sette traiettorie di *Creative Industries* sono: 1) lo sviluppo tecnologico verso il marketing, garantendo la tracciabilità e l'originalità del prodotto e valorizzandolo con un miglior impatto verso il pubblico; 2) la digitalizzazione di tutti i processi legati all'economia circolare; 3) l'impiego e il riutilizzo di materiali finalizzato al miglioramento della produttività creativa; 4) innovazione nel tessuto tessile e dell'*hi-tech* indossabile in funzione del miglioramento del benessere, della qualità della vita e della sicurezza, assieme ad una qualità funzionale; 5) modelli di business e servizi a supporto della progettazione e della personalizzazione dei prodotti, creando un legame culturale tra il prodotto ed il territorio verso l'attrazione turistica e di domanda manifatturiera; 6) l'avanzamento delle tecnologie negli ambiti di arredo e moda e della creazione di prototipi di prodotti creativi su misura; 7) l'utilizzo di tecnologie di realtà virtuale per scopo didattico e di divulgazione del patrimonio culturale, nonché come media per l'esperienza culturale museale.

Cap.4. La Strategia per la Smart Specialization nella programmazione 2021-2027

4.1: L'obiettivo di RISTyling

Prima di proseguire l'analisi all'interno del nuovo ciclo di programmazione 2021-2027, è necessario prendere in considerazione il processo RISTyling, che è stato propedeutico alla creazione della Nuova Strategia di Specializzazione Intelligente della Regione del Veneto.

RISTyling è un processo collaborativo di ricerca promosso dalle Università venete in convenzione con la Regione orientato verso l'analisi del territorio, identificando le potenzialità e le debolezze delle politiche regionali nella loro capacità di promozione in modo efficace di ricerca ed innovazione.

Questo procedimento ha coinvolto in maniera attiva e diretta la Regione Veneto, l'Università degli Studi di Padova, le Università IUAV e Ca' Foscari di Venezia, l'Università di Verona e la Fondazione UniVeneto.

L'obiettivo principale di RISTyling è la ridefinizione della struttura di S3 in vista della nuova programmazione 2021-2027, rendendola più precisa possibile verso le esigenze del territorio.

Obiettivi fondamentali di RISTyling sono lo studio al fine di ottenere una panoramica aggiornata delle sfide e degli ostacoli che il territorio dovrà affrontare nei prossimi anni, ma anche, come spiega l'assessore Roberto Marcato, promuovere la scoperta imprenditoriale e le reti innovative regionali (RIR) con cui rimodellare la specializzazione regionale verso il raggiungimento del pieno ruolo di *strong innovator*²¹.

Lo scopo di RISTyling è di rendere la Regione in grado di cogliere le sfide e le opportunità relative all'innovazione e di essere resiliente verso debolezze endogene e minacce esogene: ne è un esempio la serie di fragilità strutturali e di criticità che sono emerse nei settori locali a causa

²¹ Cfr. Ass. Reg. Roberto Marcato, 2022, press conference RISTyling, Palazzo del Bo, 15 luglio

della pandemia da Covid-19, le quali possono avere un impatto negativo nel periodo futuro.

Nella Regione, infatti, è necessario creare una cultura territoriale inclusiva ancor più legata all' informazione digitale e innovativa, che porti quindi alla partecipazione attiva degli enti e delle imprese. È importante quindi far conoscere all'insieme di imprese del territorio le opportunità che possono essere colte e lo stretto legame tra innovazione tecnologica e mercati in modo tale da accrescere lo sviluppo imprenditoriale, accompagnandole con una ricerca che includa in modo più dettagliato possibile istituzioni, enti e R&I verso modelli di business accessibili.

La definizione del processo quindi si basa su nuove forme di collaborazione tra i soggetti, in modo da diffondere nel territorio strategie innovative e *best practices*.

Il tema del capitale umano è di fondamentale importanza nei processi innovativi; pertanto, RIStyling intende affrontare la tematica dell'adeguata formazione della forza lavoro e di azioni che consentano l'impiego dei neoformati e dell'offerta formativa specializzata basandosi, come detto dal Prof. Santo Romano durante la presentazione del lavoro svolto, su una formazione continua e sul *lifelong learning*²².

Partendo da questi temi, a causa delle necessità riscontrate dalle PMI venete verso l'adeguamento a nuove forme di comunicazione digitale, l'importanza di una transizione verso il digitale è ormai vista come la nuova frontiera competitiva, in grado di raggiungere opportunità di business maggiori²³.

Il concetto di transizione industriale infatti sta ad indicare il mutamento dei sistemi industriali tradizionali verso modelli produttivi caratteristici della digitalizzazione e delle tecnologie innovative, verso l'innovazione tramite inclusione sociale nelle reti, la sostenibilità energetica e l'economia circolare²⁴. Tramite un approccio *place-based*, la rimodellazione di S3

²² Cfr. Prof. Santo Romano, 2022, press conference RIStyling, Palazzo del Bo, 15 luglio

²³ Cfr. www.ristyling.it/sfide-per-linnovazione-e-la-digitalizzazione/

²⁴ è basata sul modello di produzione e consumo nel rispetto e nel recupero dei materiali, ottenendo maggiore valore all'interno dei singoli cicli produttivi: rimarca quindi la strategia

deve consistere in un successivo approccio legato ai risultati, considerando le capacità territoriali e l'impiego del criterio di coerenza nelle decisioni strategiche di specializzazione industriale²⁵.

Le modalità di partecipazione che hanno contribuito ad una rapida ridefinizione di S3 sono rappresentate dai contributi offerti da imprese, enti promotori di ricerca e attori privati.

Essi hanno partecipato ai questionari presenti sulla piattaforma web di RISTyling: sono state definite così le potenziali traiettorie adottabili e, assieme ai *focus group*, hanno fornito una visione attuale del contesto regionale. I contributi inviati sono stati inseriti nei relativi documenti di presentazione, accessibili nel portale di RISTyling.

Grazie ai questionari sono stati dati una serie di contributi da parte di imprese ed altri attori del sistema economico regionale, comprendendo enti di ricerca, organizzazioni, società civile e cittadini. Il questionario è stato quindi uno strumento valutativo dello stato dell'arte del sistema regionale veneto, il quale è riuscito a consentire l'analisi delle sfide, degli ostacoli e delle azioni per far fronte all'innovazione, alla ricerca e alla digitalizzazione.

I risultati emergenti dai questionari sono stati d'aiuto per una definizione più specifica delle sfide effettuata durante i *focus group*, dove hanno preso parte attiva alla discussione gli *stakeholders* del territorio

4.2: Gli esiti del processo collaborativo

Dalla documentazione di studio di RISTyling, ottenuta tramite la partecipazione degli stakeholders ai focus group, risulta che:

a) Nell'analisi contenuta nel documento sulle "sfide per l'innovazione e la digitalizzazione", emerge la necessità di affermare la cultura dell'innovazione nella Regione, in modo da saper avviare e gestire

industriale per l'Europa, ovvero sia l'idea di industrie green, circolari ed inclusive, come presupposti per un più efficiente output competitivo, nonché come meccanismo per il raggiungimento di alte efficienze energetiche in aree ad alto consumo.

²⁵Cfr. www.ristyling.it/transizione-industriale/

processi di cambiamento innovativo e promuovendo azioni di informazione sulle opportunità offerte dal contesto regionale.

Una delle sfide collegate viene rappresentata dalla capacità di mettere in rete i vari soggetti al fine di metterli in collaborazione in vista della gestione di processi digitali. Dai focus group emerge anche come le imprese del territorio abbiano una visione positiva dei processi di digitalizzazione, soprattutto in termini di riduzione dei costi grazie all'efficientamento dei processi: bisogna però capire che l'innovazione va colta in maniera radicale, consentendo alle imprese di lavorare su network digitali, sull'innovazione del proprio modello di business e su nuove forme di presenza nei mercati.

Viene sollevata anche la questione del capitale umano nel mondo del lavoro, con la necessità di valorizzare le competenze affinché esse rappresentino una risorsa sempre valida per lo sviluppo delle imprese.

Dalla documentazione inoltre emerge un fattore di rilevante importanza: la pandemia ha agito da acceleratore nei processi di digitalizzazione, facendo sì che le imprese e le amministrazioni si adeguassero alle nuove condizioni previste durante la fase pandemica. Ciò ha innescato la domanda da parte degli utenti per la digitalizzazione dei processi interni, dei servizi e dei rapporti con l'esterno.

Dai focus group vengono segnalati anche una serie di ostacoli:

la Regione, infatti, detiene ancora una capacità di innovazione leggermente sotto la media europea. Vi è inoltre l'attitudine a recepire il cambiamento in forte ritardo da parte delle imprese, trainato per la gran parte dalle multinazionali presenti nel territorio. E' stato riscontrato anche un rallentamento nei processi innovativi: solo le *startup* riescono ad acquisire velocemente una innovazione interna poiché, essendo le imprese emergenti, riescono ad adottare in maniera più spontanea le tecnologie digitali presenti.

Tuttavia molto spesso queste realtà vengono spesso acquisite da multinazionali, facendo così perdere un nuovo potenziale innovativo nel territorio, giovando invece al business di multinazionali appartenenti a

realtà diverse. Emerge quindi la necessità di favorire la crescita delle *startup* nel contesto territoriale, senza lasciare queste eccellenze ad altre realtà internazionali. I focus group, concentrandosi sulle imprese, hanno registrato una serie di ulteriori ostacoli: in primis, la carenza di risorse finanziarie per l'innovazione, la difficoltà a reperire risorse umane adeguatamente formate, a mantenere aggiornate le competenze del personale, la difficoltà a intercettare per tempo i segnali di cambiamento ed i *trend* emergenti e l'integrazione delle tecnologie nei processi produttivi.

Ancora, vi è la necessità di instaurare una cultura dell'innovazione nel territorio, di ridurre gli ostacoli organizzativi dovuti alle piccole dimensioni dell'organizzazione e la riduzione della richiesta di adempimenti burocratici. Emergono anche difficoltà nel collaborare con altre organizzazioni, difficoltà nel reperire o utilizzare i dati dell'organizzazione e la condivisione di essi tra organizzazioni. Infine, si presentano difficoltà nell'identificare gli enti di ricerca adeguati al supporto dei processi di innovazione e ad implementare politiche integrate di sviluppo su base territoriale e non settoriale.

Per quanto riguarda la serie di ostacoli che coinvolge le imprese attinenti alle conoscenze, i focus group hanno osservato che mancano le risorse finanziarie verso le attività di ricerca, oltre alla mancanza di risorse umane da adibire a mansioni di gestione dell'attività di ricerca e la necessità di strutture di ricerca adeguate. Oltre a questi ostacoli, vengono rilevati oneri burocratici eccessivi, tempistiche di realizzazione eccessivamente lunghe e difficoltà nel trasferimento tecnologico.

Di rilevante importanza risulta la difficoltà della Pubblica Amministrazione a rapportarsi con i processi di digitalizzazione, legata soprattutto allo scarso dialogo e alla mancanza di collaborazione tra i diversi settori amministrativi e tra gli enti.

Un ulteriore problema che si verifica nella transizione verso il digitale sta nella protezione dei dati dei soggetti e nella *cyber-security*, nonché nella presenza di personale tecnico competente negli ambiti citati²⁶.

b) ne "la transizione industriale" emerge la necessità di politiche e azioni che accompagnino lo sviluppo sostenibile regionale dall'interno della regione stessa. È inoltre importante che la collaborazione e il coordinamento tra gli attori operi in un quadro normativo in grado di aiutare la trasformazione in atto e che prevenga ricadute sociali negative.

Il processo di transizione industriale deve mirare ad un paradigma partecipativo in grado di attivare le reti di relazioni tra i soggetti nel territorio.

Nuovi modelli di business devono essere implementati, combinando gli aspetti di sostenibilità, inclusione e rispetto dell'ambiente alle esigenze delle persone, creando risultati positivi sulle comunità locali.

Negli incontri dei focus group sono stati trattati anche gli argomenti dove la transizione industriale coinvolge ambiti dove è necessario lo sviluppo innovativo, nei quali però potrebbero crearsi situazioni avverse o penalizzanti.

La preparazione di nuovi posti di lavoro rivolti all'innovazione industriale è uno degli ambiti critici: sono necessari, infatti, lavori qualificati nei settori emergenti per rispondere al fabbisogno di risorse umane delle imprese, attuando però provvedimenti in grado di contenere le conseguenze negative verso la perdita di posti di lavoro tradizionali. Viene prevista anche la possibilità di aggiornamento professionale per rispondere alle nuove mansioni aziendali.

Risulta necessario anche un ampliamento e una diffusione dell'innovazione nelle PMI: bisogna metterli in diretto contatto con gli ambienti di ricerca ed accademici del territorio, creando una fitta rete imprenditoriale.

Sono state discusse, inoltre, azioni di promozione dell'imprenditorialità, con le quali avviare percorsi di accesso alle risorse finanziarie facilitati.

²⁶ Cfr. www.ristyling.it/wp-content/uploads/2021/08/Sfide.pdf

Altre problematiche di rilevante importanza riscontrate sono: la necessità di strutture moderne, unito al necessario upgrade telematico e delle connessioni (il progetto *Open Fiber* deve ancora ricoprire molte aree), la mancanza di prospettive economiche chiare che non possono dare promesse sulla transizione delle imprese. Ancora: l'affiancamento a livello scientifico, il trasferimento delle conoscenze tecniche verso le industrie e la difficoltà a reperire personale qualificato da inserire nei sistemi produttivi rappresentano i problemi maggiori²⁷.

c) risultato della repentina risposta territoriale è catalogato nel documento relativo alle azioni prioritarie, da cui emerge la forte necessità di una *governance* con mentalità pro-innovazione radicata sin dalle istituzioni regionali, con abilità di governo e accompagnamento verso l'innovazione, semplificando la documentazione ed alleggerendo il carico complesso di tutte le procedure amministrative e che sia il vertice promotore di un sistema regionale di convergenza tra digitalizzazione, formazione, networking: ciò necessita l'aumento di conoscenza del personale di competenza e un *imprinting* consistente in figure emergenti, come i dottorati di ricerca, i master, le lauree professionalizzanti, coltivando un'etica di aggiornamento costante ed efficiente, rispecchiando, come enunciato dal professore IUAV Carlo Bagnoli, la transizione verso il *lifelong learning*²⁸.

d) vengono elencate una serie di sfide e ostacoli al fine di migliorare la collaborazione con l'Europa: risulta che pochi enti abbiano maturato esperienza e risorse verso l'innovazione, denotando una discontinuità nell'ascolto delle opportunità promosse a livello europeo, richiamando ancora la necessità di una partecipazione sinergica a bandi e progetti europei, lavorando così ad un più elevato livello di collaborazione e di affidabilità.

Manca totalmente, come emerge dai questionari, la cultura alla ricerca e allo sviluppo, attributo che determina l'attendibilità delle imprese venete nel lungo periodo. Emerge parimenti la necessità di un appoggio europeo

²⁷ Cfr. www.ristyling.it/wp-content/uploads/2021/08/La-transizione-industriale.pdf

²⁸ Cfr. Prof. Carlo Bagnoli, 2022, Press Conference RISTyling, Palazzo del Bo, 15 luglio

a sostegno diretto riguardo alle proposte, soprattutto per tutti gli enti neofiti all'approccio europeo.

Gli ostacoli che si presentano dinanzi sono legati alla scarsa informazione legata ai bandi: questi contenuti sono accessibili e dettagliati, ma vengono spesso interpretati come dettagli esclusivi per i tecnici addetti e quindi non considerati; all'interno del tessuto regionale e soprattutto in riferimento alle PMI risulta una grave mancanza di personale esperto in lingue straniere, caratterizzando una barriera endogena verso i diversi modelli di progetto: diventa quindi necessaria la formazione linguistica endogena e la conoscenza approfondita dei servizi offerti nel territorio. Viene connotata una carenza nella conoscenza riguardo alle proposte relative ai vari progetti da parte delle imprese, rivelandosi un punto di debolezza che influisce in maniera diretta sull'innovazione territoriale e sulla presenza nei mercati.

Ciò che preoccupa maggiormente però è la sensibile mancanza di attività di lobbying nelle sedi europee, indice di una presenza carente, a discapito quindi della spinta innovativa della regione stessa²⁹.

Una volta definite le macroaree, sono stati redatti tredici documenti valutativi:

tre documenti relativi alla la situazione economica verso la green economy: viene prevista la diminuzione dei costi tramite reinserimento del materiale riciclato nel mercato, nonché l'abbattimento dei costi, ponendo in diretto contatto gli interessati alle azioni di recupero con la rete. Per questo viene discusso anche il tema trasformazione dei processi a cominciare da quelli di natura depurativa, identificando circa 500 addetti del settore affinché sia possibile creare una rete al fine di introdurre ecosistema di business circolare e sostenibile. Viene anche discussa la possibilità di implementare la produzione di idrogeno e bio-idrogeno, avendo constatato che l'ingegneria veneta sa affrontare a livello di avanguardia questo sviluppo.

²⁹ Cfr. www.ristyling.it/wp-content/uploads/2021/08/Collaborazione-con.pdf

Per quanto concerne la tecnologia per l'ambiente e lo *smart building*, l'energia, il clima e la mobilità sostenibile viene rilevata l'inefficienza per inadeguatezza delle infrastrutture attuali, soprattutto dal punto di vista delle strutture di connessione alle reti internet, per aumentare così la fruibilità dei dati. Altrettanto poco chiare sono le potenzialità tecnologiche su cui devono investire gli imprenditori. Diviene necessario creare quindi un colloquio continuo con ricerca e formazione che aumenti le capacità di conoscenza autonoma delle imprese.

Nel tema di industria e trasformazione tecnologica viene sollevata la scarsità di competenze come ostacolo di sviluppo della digitalizzazione e il favorire l'aggregazione tra aziende.

Vengono inoltre introdotti documenti di valutazione per gli ambiti di imprese creative e del *Made in Veneto*; un documento relativo all' *agrifood* (agricoltura, pesca ed allevamento) e le trasformazioni delle materie prime.

Vengono inoltre trattati i temi legati alle tecnologie per la salute, per il turismo e la cultura, per la comunicazione e l'entertainment in tre distinti documenti.

4.3: Presentazione dei risultati di RISTyling:

Tra le iniziative legate al programma RISTyling è importante ricordare la presentazione della programmazione 2021-2027 tenutasi a Palazzo del Bo il 15 luglio 2022, dove è stato presentato il lavoro svolto dalle Istituzioni venete collaborando con le quattro Università del territorio. Chiave del nuovo percorso S3 risulta l'approccio di definizione con metodo *place-based*, ovvero con il diretto coinvolgimento delle comunità locali e dell'insieme di conoscenze del territorio, promuovendo la collaborazione e la cooperazione multilivello.

L'innovazione del nuovo S3 sta in una chiave strategica ed innovativa più complessa, mirante anche ai bisogni sociali, progettando le politiche con un rigoroso approccio multilivello già in fase progetto. In merito appunto ai

bisogni sociali, il nuovo S3 viene progettato per aumentare l' inclusività degli attori e lo sviluppo sostenibile, con la possibilità di renderli di pari importanza ai processi di digitalizzazione ed innovazione nelle programmazioni future. In merito, durante la presentazione di RIStyling del 15 luglio 2022.

Mentre la programmazione 2014-2020 ha pensato il processo di scoperta imprenditoriale come un sistema da attivare ogni volta che si rivela necessaria una revisione della strategia, grazie a RIStyling ora può essere vista come una serie di procedure cicliche, mantenendo un ascolto diretto e costante nel territorio che implica il coinvolgimento attivo di quest'ultimo: l'introduzione di tavoli di confronto tematici e il rafforzamento delle comunicazioni e l'ampliamento della cultura partecipativa sono capacità necessarie per il coinvolgimento del territorio, integrandole con attività interattive. Infine, il metodo decisionale diventa *evidence-based*, ossia la pratica con cui si pongono delle domande nel contesto che conducano ad un percorso scientifico di sperimentazione, ad una osservazione e catalogazione degli interventi in maniera precisa in modo tale da poter risalire a dati sensibili in qualsiasi momento.

Secondo il team costituito dalle quattro Università venete, i criteri di valutazione emersi per la nuova S3 sono: a) la robustezza dell'analisi della logica d'intervento; b) l'esistenza di organismi incaricati alla gestione della strategia; c) gli strumenti di monitoraggio e valutazione per misurare la performance della strategia; d) la qualità del processo di scoperta imprenditoriale; e) le strategie di miglioramento del sistema ricerca e innovazione; f) le azioni per gestire la transizione industriale; g) le misure volte al rafforzamento dei settori prioritari (Buhagiar, 2022).

Sono stati anche definiti nuovi elementi chiave della S3: essa, infatti, è costituita da un nuovo approccio di tipo *place-based*, basato sull'ascolto del territorio nei suoi punti di forza e debolezza, nella presenza di asset, risorse e competenze caratterizzanti e valutando il posizionamento regionale nel contesto nazionale ed europeo. Viene data enfasi alla collaborazione con gli atenei regionali, aumentando così le capacità di

analisi dei dati con analisi sul campo e *on desk*, estendendo la portata dell'analisi anche alle comparazioni con i livelli di *benchmark*, mantenendo comunque l'analisi diversificata nei diversi ambiti.

Evolve anche a visione strategica del territorio verso i bisogni sociali, che consentano di creare una co-progettazione delle politiche nel territorio: nello specifico viene definita una riorganizzazione interna delle competenze e delle responsabilità, con potenziamenti delle funzioni di supporto all'implementazione di S3 e la costituzione del tavolo interdirezionale, in grado di creare una maggiore integrazione nelle policy della strategia.

Vengono quindi suddivise le competenze in quattro tipologie di funzioni: indirizzo politico strategico, gestionale amministrativo, operativo territoriale, *advisoring* e valutazione.

Dall'analisi ottenuta tramite RISTyling risulta necessario il passaggio dall'ascolto del territorio al suo diretto coinvolgimento, accompagnato dai principi di costanza, interattività e partecipazione. Inoltre, il processo di scoperta imprenditoriale viene reso ciclico in funzione di un coinvolgimento più meticoloso del territorio, attivando tavoli di confronto, aumentando la comunicazione verso una cultura alla partecipazione, verso metodologie interattive e informative. Il processo di scoperta imprenditoriale sarà monitorato durante tutto il periodo, al fine di ottenere una valutazione periodica dell'andamento di S3.

Infine, il processo decisionale viene basato sulle evidenze, in maniera tale da indirizzare le esigenze territoriali nelle corrispettive priorità tecnologiche di sviluppo.

Il modello veneto, quindi, verrà gestito in maniera ciclica partendo dal processo di scoperta imprenditoriale, alla gestione attuativa, alla fase di monitoraggio, alla valutazione basata sulle evidenze, all'ipotesi di un aggiornamento, per poi ripetersi.

Grazie a questo progetto, la Regione del Veneto è stata selezionata per partecipare al progetto europeo "*Partnerships for Regional Innovation*", sviluppato dal Comitato delle Regioni e dal Joint Research Centre della

Commissione Europea. I temi trattati da RIStyling hanno consentito di costruire la base per definire la programmazione 2021-2027, riportata nel paragrafo seguente.

4.4: La nuova strategia S3: analisi del territorio

Per quanto riguarda la nuova S3 per il periodo 2021-2027, essa è stata approvata dalla Giunta Regionale con la deliberazione n. 474 del 29 aprile 2022. Il documento si presenta molto più accurato e ampio rispetto a quello del settennato precedente, introducendo da subito l'analisi del contesto di riferimento in modo dettagliato: il Veneto risulta in una fase di mutazione del sistema occupazionale, presentando un aumento sensibile del settore dei servizi tra gli anni 2011 e 2018 (ISTAT, censimento imprese), cambiando la mappa territoriale del lavoro in modo rilevante, tenendo comunque alti i valori di commercio e sistema manifatturiero, affermandosi terza regione italiana in termini di produzione di ricchezza con un impatto del 9,2% sul PIL nazionale (ISTAT, 2019), con un andamento analogo alla media nazionale. Nel contesto attuale la regione mantiene un sistema resiliente verso gli shock di mercato ed eventuali perturbazioni, dimostrandosi quindi una propensione a cambiamenti rapidi che possono mirare anche a innovazioni nel breve periodo a prescindere da decisioni esplicite, come un adattamento reale consuetudinario e di resistenza, in grado di garantire un buon funzionamento dei livelli economici territoriali.

Il Veneto detiene una vasta diversificazione a livello di produttività, ponendo le province di Vicenza, Padova, Treviso, Verona all'interno della top ten delle province italiane, considerando anche il loro forte grado di complessità dei prodotti sviluppati che le pone in una condizione di rafforzamento continuo (Buccellato, 2016). In riferimento al commercio regionale, l'export risulta essere il motore di più di un terzo del prodotto interno veneto, affermandosi terza regione italiana con un grado di apertura del 39,4%, collocando Vicenza, Belluno e Treviso nella top ten italiana nonostante le difficoltà di esportazione riscontrate durante l'emergenza sanitaria, rimanendo complessivamente sopra di nove punti sulla media nazionale, connotando l'ideologia fortemente orientata ai mercati internazionali. Un impatto positivo sul PIL regionale è determinato

dall'intervento sostenibile nei settori affini alla *circular economy*, in crescita dal 2015, i quali risultano creare un valore aggiunto pari al 4% del prodotto regionale, divisi tra le attività di riciclo (1,2%) e gli addetti occupanti il settore (2,8%). Nel network produttivo e nelle principali reti innovative regionali si possono connotare azioni di riduzione sull' impatto ambientale che aumentano in base alle dimensioni delle imprese, innescando anche attenzioni maggiori nel risparmio dei materiali e nei consumi durante i processi produttivi, impegnando una impresa su due.

Gli investimenti maggiori sono stati impiegati nella creazione di impianti migliorati per la riduzione del consumo energetico, nell'installazione di impianti per la produzione energetica da fonti rinnovabili e nell' acquisto mezzi di lavoro elettrici o ibridi (DGR n.474/2022, 29 aprile, par.1.1). Il contesto d'impresa rimane una componente forte nel contesto regionale, con una densità locale delle unità produttive di 22,9 unità/kmq, creando una *net* con una grande densità (il 99,8% è costituito da PMI) nel cuore della regione e con nodi principali le grandi città venete, costituendo ben l'8,3% del mondo imprenditoriale italiano: questo tessuto imprenditoriale ha saputo, come conseguenza delle difficoltà generate dalla pandemia da Covid-19, implementare strutture digitali con repentina velocità, innescando un processo di *smart factoring* condiviso che risulta una componente essenziale per le implementazioni future di sviluppo (DGR n.474/2022, 29 aprile, par.1.2). La specializzazione veneta rimarca nuovamente gli ambiti di punta rilevati durante la programmazione 2014-2020, con una media complessiva degli indici specializzanti del 2019 superiore del 30% alla media nazionale, confermando una forte vocazione regionale verso l'industria (DGR n.474/2022, 29 aprile, par.1.2.2).

Importantissima è la posizione raggiunta dalla Regione del Veneto nella *Regional Innovation Scoreboard* del 2021 nel quale si colloca nella categoria "*strong innovator*", migliorando la posizione rispetto al settennio precedente e confermando l'efficacia complessiva di quest'ultima e avvicinandosi ai valori *benchmark* delle regioni europee con livelli ottimali d' innovazione: pur essendo forte nell'innovazione di design e sulla

creazione di prodotti nuovi per i mercati, denota ancora una forte lacuna riguardo agli investimenti verso ricerca e sviluppo da parte sia pubblica che privata, verso il dialogo tra università e sistemi produttivi: paradossalmente, ricopre il primo posto come regione italiana per livelli di innovazione senza investimenti nella ricerca, puntando maggiormente sull'innovazione e la formazione nell'*intra-muros* aziendale, preferendo tutelare il prodotto con marchi e *brands* piuttosto che con brevetti tecnici. Di rilevante importanza risulta, nella formazione terziaria personalizzata offerta dagli ITS, la novità contributo allo sviluppo innovativo.

Tramite le otto *academy* dedicate ad efficienza energetica, alle nuove tecnologie legate alla moda, al settore agroalimentare e vitivinicolo, al turismo, al comparto meccatronico, alla mobilità terrestre di persone e merci, all'informazione e comunicazione, si è riscontrato un miglioramento significativo delle performance regionali. Il Veneto, inoltre, si rivela la seconda regione italiana in termini di imprese innovatrici (55,4%), grazie anche alla presenza di *startups* innovative (ben 974 a fine 2020, 8% del totale nazionale). In affiancamento alle esperienze del sistema produttivo è di fondamentale importanza il ruolo delle tecnologie abilitanti le quali, tramite fondamentali esperienze in tema di ricerca, hanno mantenuto il sistema veneto resiliente nell'ambito produttivo: nella regione sono state prodotte con livelli oltre la media italiana, rivelandosi un cardine essenziale dell'industria in senso stretto (*ibid*, par.1.3). Spostando invece il focus sulla pubblica amministrazione, la programmazione precedente ha creato ottimi risultati nella loro esperienza digitale, raddoppiando la quota dei comuni erogatori di servizi *online* registrata nel 2012, tanto da raggiungere, a fine 2019, una copertura per almeno un servizio nel 90% dei comuni. Dal punto di vista delle competenze raggiunte dal personale amministrativo, esse sono in progressiva crescita, grazie alla formazione nelle ICT, in modo da rispondere rapidamente alle nuove esigenze di gestione burocratica, in modo semplice e flessibile e in grado di ridurre il gap tra i servizi offerti e quelli richiesti dagli utenti (*ibid*, par.1.3.4).

Le indagini on desk, sul campo e per mezzo dei dati statistici hanno permesso di definire in modo preciso il sistema regionale: seguendo i risultati dell'analisi SWOT, la regione presenta una innovazione di tipo incrementale, superiore alla media europea, che ha consentito di superare il *rank* di *moderate innovator* (2014), confermandosi forte nel sistema industriale e manifatturiero. Presenta inoltre un grande aumento delle imprese nei settori ad alta conoscenza, in grado di ottenere buoni *output* nei processi produttivi, di diversificarsi e adattarsi nelle tipologie produttive e nelle competenze. Ciò viene rafforzato grazie anche alla presenza sul territorio delle reti innovative regionali e delle loro caratteristiche di confronto e di collaborazione, in grado di allacciare rapporti stabili e durevoli tra imprese e ricerca.

Il mondo accademico e della ricerca, infatti, si presenta altamente qualificato e in grado di partecipare attivamente ai percorsi intrapresi: questa partecipazione è destinata ad aumentare grazie anche all'incremento degli investimenti pubblici e privati. Tuttavia, la sfera di investimenti offerti a R&S risulta inferiore al dato medio europeo, esponendo la necessità di miglioramenti finanziari. Vengono riscontrate anche problematiche nell'occupazione in settori con una alta intensità tecnologica e nel personale specializzato, nella difficoltà di attrazione e di aggregazione a processi significativi di grandi imprese e multinazionali, nelle difficoltà verso il riconoscimento delle strategie adeguate da intraprendere e verso le soluzioni più innovative, nel bilanciamento compensativo tra il settore manifatturiero e l'emergente settore terziario. Oltretutto, è diffusa una grande mancanza di attrattività nel territorio veneto nei confronti dei giovani con qualifiche di studio terziarie e in cerca di occupazione, costringendoli a mete d'impiego fuori regione. Molto importante risulta anche la differente presenza dei sistemi telematici tra le zone urbane ad alta densità, dotate di buone tecnologie digitali, e le periferie, le quali riscontrano difficoltà implementative e di raggiungimento delle aree più lontane.

In merito alle opportunità, azioni pubbliche coinvolgenti livelli nazionali ed europei svolgono un ruolo di supporto nei confronti delle strategie d'innovazione locali, rendendosi anche promotori di nuovi modelli legati al progresso innovativo industriale e parimenti promotori di investimenti diretti esteri, in modo da lasciare spazio agli investimenti locali in aree di primaria necessità di intervento. Dal punto di vista della digitalizzazione viene rilevata la forte presenza di poli di ricerca universitari attivi all'interno del territorio, dove si concretizza lo sviluppo tecnologico mirato, e un upgrade significativo dell'interazione con il cittadino riguardo ai servizi digitali del settore pubblico.

Una nota di riguardo deve essere invece dedicata alle micro e alle piccole imprese, riscontranti infatti una serie di problemi finanziari legati all'innovazione digitale: infatti viene preferito " rimanere al passo" con gli standard produttivi presenti in quel momento nel mercato anziché costituire un volano di spinta verso nuovi innovativi, limitando quindi le conoscenze e le competenze alla situazione di commerciale di quel periodo.

Il problema della formazione e del *longlife learning* si manifesta anche in questa fase di analisi della nuova programmazione: vi sono infatti ancora carenze nella formazione del personale d'impiego, nelle imprese in complessivo e addirittura nell'offerta lavorativa locale, creando un dislivello tra occupazioni e richieste nel territorio.

Le opportunità da cogliere, invece, vertono a rendere i processi efficienti su larga scala e in grado di correggere le traiettorie secondo i cambiamenti del mercato in modo rapido, instaurando nell'etica produttiva anche meccanismi di accesso alle risorse più celeri in funzione della produttività, di aggregazione e di reperibilità delle conoscenze. Sorge però il problema della sicurezza informatica, legato ai dati sensibili e alla loro sicurezza, necessitando quindi l'implementazione di livelli di sicurezza per contrastare le azioni malevoli (*ibid*, par.1.7).

Nella sezione seconda del documento S3 si apre l'argomento ad una serie di modifiche per aumentare l'efficacia della nuova programmazione

rispetto alla precedente: il tema di buona governance diventa di necessario raggiungimento constatando anche le debolezze emerse dall'analisi del contesto. La metodologia applicata nell'analisi delle buone pratiche mette un accento riguardo: a) al livello di integrazione delle *policy*, ovvero tutte le policy di coinvolgimento trasversale ed intersettoriale, con l'obbligo di collocare già lo stesso S3 all'interno del *framework* governativo e rendendolo in grado di attivare tutte le sue procedure in modo armonico con i POR vigenti e con le altre policies, in modo da ridurre ridondanze e conflitti tra i diversi ambiti di governance.

La coordinazione di S3 deve avvenire inoltre in modo efficace sia verticalmente che orizzontalmente: il coordinamento dei diversi enti per attivarsi in modo sinergico e armonico e delle loro Direzioni interne: target di efficienza nel sistema è la capacità di direzionare gli strumenti e le risorse in modo tale da ottenere risultati migliori con un minore effort.

b) al livello di inclusività degli attori non istituzionali in tutti gli step riguardanti il *policy making*: quest'ultimo risulta fortemente potenziato nella programmazione corrente grazie ai sistemi di quadrupla e quintupla elica, rendendo partecipi cittadinanza e società civile verso un miglior indice di attività.

c) all'organizzazione con la quale si gestiscono tutte le strutture attivate, con inerenti responsabilità e compiti definiti. A livello organizzativo la presenza di *steering committee*, nella quale imprese, istituzioni pubbliche e ricerca si incontrano, di *technical committee*, nella quale si crea un colloquio tra dirigenti delle istituzioni ed attori non istituzionali, e di *bottom up committee*, dove avvengono tavoli tematici con gli *stakeholders*, contribuiscono alla definizione di leadership, con autonomia decisionale ed *accountability* nelle operazioni, nella definizione delle competenze e delle risorse.

d) alle scelte collegate alla gestione ed attivazione dei metodi e degli strumenti. A livello procedimentale, il processo continuo di *governance* del precedente ciclo di programmazione viene completamente revisionato dalla raccolta di informazioni di tipo qualitativo, derivati dai mutamenti

d'intervento in campo innovativo, associata alle normali definizioni quantitative dello stato della strategia, in linea con il *monitoring* previsto da POR FESR.

Un secondo aggiornamento è dovuto alla riorganizzazione dei nuovi assetti amministrativi, grazie allo spostamento delle materie a strutture più responsabili: l'Area Politiche Economiche Capitale Umano e Programmazione comunitaria ottiene la supervisione in materia economica e di programmazione dei fondi FESR ed FSE, di formazione e lavoro; la Direzione Ricerca Innovazione ed Energia riorganizza le proprie competenze verso il monitoraggio di S3, verso il supporto verticale e trasversale e alla coordinazione tra gli attori nel processo di scoperta imprenditoriale; a livello di integrazione orizzontale viene attivato il nuovo Tavolo Interdirezionale, dedicato al *policy integration*; viene potenziato il ruolo di Veneto Innovazione S.p.A. con nuove abilità di studio e ricerca, di analisi e decisionali (*ibid*, par.2.1.3).

Tramite DGR n.1377 del 12 ottobre 2021 si attribuiscono compiti e poteri: in merito alla funzione politico strategica viene designata come responsabile la Giunta regionale, supportata dal Comitato di indirizzo per la ricerca scientifica, mentre il raccordo tra il livello strategico e gestionale viene affidato all'Area Politiche economiche, agendo inoltre come unità di cooperazione del Tavolo Interdirezionale e come presidenza di esso. In riferimento invece alla funzione gestionale, la Direzione Ricerca Innovazione è responsabile delle mansioni di gestione e monitoraggio, appoggiata dal Tavolo in fase di coordinamento. Per quanto concerne la funzione operativa territoriale, la Direzione Ricerca e Innovazione si occupa di tutte le occasioni che prevedono la partecipazione e la divulgazione, con il supporto di Veneto Innovazione S.p.A. riguardo alla modalità di coinvolgimento continuativo nel tempo. Infine, viene designato come responsabile del *monitoring* la Direzione Ricerca Innovazione, che si avvale del supporto tecnico dell'Osservatorio regionale e di Veneto Innovazione. Quest'ultimo, in particolare, è garante del corretto svolgimento e nel fornire i mezzi necessari per una corretta valutazione,

raccogliendo poi le valutazioni effettuate inviandole all'Osservatorio, agendo anche da tramite di flussi informativi. Ed è proprio il sistema di monitoraggio che diventa la componente principale del nuovo S3, migliorato nel suo funzionamento: esso si presenta come una matrice percorsa in modo ciclico in grado di monitorare e valutare gli obiettivi. Da questi ultimi e dalla loro definizione rispetto alle opportunità identificate, viene attivata una fase analitica eseguita con strumenti *ad hoc* per il caso descritto in vista delle priorità da attuare, seguito da una serie di indicatori: possono essere di contesto quando costituiscono una istantanea della condizione regionale collegata a un ranking nazionale o europeo, di output quando misurano il numero di operazioni effettuate per raggiungere l'obiettivo, di *outcome* quando valutano il risultato ottenuto, di specializzazione quando misurano i mutamenti diversi dagli obiettivi di S3. Infine, il processo valutativo valuta il gap tra l'obiettivo prefissato inizialmente e il risultato reale ottenuto (*ibidem*).

4.5: Il nuovo processo di scoperta imprenditoriale

La definizione del processo di scoperta imprenditoriale della nuova programmazione viene intrapreso diversamente rispetto alla programmazione precedente: se prima infatti era visto come un momento per riconoscere ambiti prioritari dove intervenire, ora vede la possibilità di un coinvolgimento continuo nel tempo degli attori del territorio, dalla definizione di progetti al loro monitoraggio. Il miglioramento di questa componente di S3 è stato realizzato tramite la collaborazione di istituzioni pubbliche ed atenei universitari. La fase preliminare ha riscontrato una buona partecipazione territoriale, raccogliendo ben 2558 partecipanti al questionario sui processi di innovazione e digitalizzazione, con riferimento anche alla situazione di difficoltà post pandemia, nonché il coinvolgimento di 406 *stakeholders* nei 14 focus groups curanti la transizione industriale verso la digitalizzazione e le opportunità offerte a livello europeo. A miglioramento della diffusione informativa e dell'ascolto degli attori d'interesse, il portale di Innoveneto.org è stato rimodernizzato, diventando punto informativo d'eccellenza del progetto, delineando uno spazio di coinvolgimento del territorio e di archivio della documentazione inerente agli strumenti e al processo di scoperta imprenditoriale. All'interno del portale sezioni dedicate alla definizione delle traiettorie, alla partecipazione degli incontri, all'invio di contributi e al diretto coinvolgimento sono state attivate a partire dall'agosto 2021. Oltre ai contributi aperti e al questionario di definizione delle traiettorie delle specializzazione territoriale, le principali tematiche di discussione hanno coinvolto ben 603 partecipanti nei forum: benessere e salute, con la partecipazione di 137 interessati, trattando argomenti di legati a sanità, assistenza e produzione alimentare; la transizione digitale, con la partecipazione di 142 attori, nei temi di digitalizzazione del settore industriale e del settore pubblico verso i cittadini, al raccoglimento di dati e alla loro sicurezza; lo sviluppo economico sostenibile negli ambiti delle risorse, *climate change* ed economia circolare, nella mobilità sostenibile e

nella *green energy* , riscontrando la partecipazione di 151 soggetti; nelle tematiche relative al patrimonio territoriale, all'attrazione e allo sviluppo urbano si è dedicato il forum "territorio e nuove competenze", coinvolgendo 173 soggetti. Ponendo ora il focus sui contributi proposti dagli attori partecipanti, si può constatare una possibilità di 187 traiettorie: una prima scrematura volta a eliminare traiettorie non pertinenti ha portato a 162 opzioni di traiettorie, di cui però un consistente 45% risulta non essere in linea con i quattro ambiti definiti dalla programmazione 2014-2020, rilevando comunque in queste proposte un senso logico legato al lavoro innovativo intrapreso e la conseguente necessità di ampliare gli ambiti di S3.

Gli ambiti diventano così sei, aggiungendo così lo *Smart Health*, sistema improntato sulla salute, e *Destinazione Intelligente*, basato sull' attrazione del turismo veneto. Inoltre le gli ambiti storici vengono ripresi in esame per essere migliorati: *Sustainable Living* diventa *Smart Living*, aggiungendo il tema della qualità della vita; Cultura e Creatività aggiunge l'elemento culturale, emerso dai *survey*, da cui viene definito come valorizzante il vantaggio competitivo del territorio, che va ad ampliare la *Creative Industries* della programmazione precedente. Per quanto concerne i *drivers*, essi raddoppiano nella programmazione corrente, grazie al concetto di trasversalità e preferenza di tutte quelle traiettorie in grado di raggiungere più obiettivi contemporaneamente: DT1 è il driver collegato alla necessità di una trasformazione digitale di sistema, collegata all'upgrade digitale delle imprese, PMI comprese; DT2 rappresenta la necessità di una economia basata sull'ecologia; DT3 rappresenta il capitale umano in termini di competenze e formazione, nel quale *survey* e forum hanno posto riferimento per un dialogo tra scuole ed impresa in modo da far sì che aggiornamento e preparazione rimangano canoni costanti nello sviluppo territoriale e sappiano seguire i cambiamenti nel tempo; DT4 è il driver relativo alla gamma di servizi per l'innovazione.

La struttura predisposta per l'attuale ciclo di programmazione diventa di tipo matriciale, in grado di collegare i sei ambiti descritti con i *drivers*

trasversali, integrando con le *mission* proposte, ovvero *bioeconomy* e *space economy*: l'elemento chiave di questa tipologia di struttura sta nella trasversalità come frutto di un meccanismo di necessità proveniente dai diretti interessati e dalle loro esigenze, con una logica quindi *bottom-up*. Nella fase di definizione delle traiettorie ne sono state ottenute settantadue. Inoltre, grazie all'intervento dell'Osservatorio, con l'obiettivo di accorpate le traiettorie qualora vi fosse stata similitudine tra loro, sono state ulteriormente ridotte a cinquantadue, suddivise in undici per *Smart Agrifood*, altrettante undici per *Smart Manufacturing*, sei per *Smart Health*, sette per *Cultura e Creatività*, dodici per quanto riguarda lo *Smart Living* e cinque per *Smart Destination*. Allo scopo di mantenere S3 sempre resiliente e con un alto grado di efficacia, la Regione ha preso la decisione di realizzare su base triennale un aggiornamento di S3 sugli ambiti e sulle traiettorie definite, le quali saranno messe sotto osservazione e messe a sistema con le valutazioni annuali che saranno fornite come indicatore di approfondimento delle tematiche.

Grazie quindi alle valutazioni *evidence-based* ottenute nel triennio, il nuovo ciclo di scoperta e il suo meccanismo di confronto con il territorio permetteranno di ottenere un aggiornamento di S3, il quale poi entrerà in fase di pianificazione strategica e, una volta attivati gli strumenti necessari, di attuazione (*ibid*, sezione 4).

Per quanto riguarda i sei nuovi ambiti innovativi previsti, sono state individuate le traiettorie relative per ognuno di essi, correlate di una sezione dove si definisce la trasversalità di ciascuna singola traiettoria verso i *drivers* tematici e verso le *mission* di raggiungimento definite dalla programmazione, contenuto del DGR .474 del 29 aprile 2022.

4.6: Le nuove traiettorie di S3

Per *Smart Agrifood* le traiettorie adottate sono:

a) lo sviluppo dell'agricoltura e della zootecnica di precisione risulta traiettoria principale al fine produttivo, constatando le esigenze delle

diverse tipologie di coltura e della loro scala in riferimento alla metodica di coltivazione, in funzione di una resa migliore dei raccolti e con caratteristiche qualitative migliorate: vengono considerate le soluzioni innovative in merito al monitoraggio e all'analisi del suolo e delle colture tramite l'utilizzo di sistemi tecnologici integrativi, di algoritmi complessi di supporto alla produzione e di previsione degli eventi geologici, climatici e di carattere epidemico, al funzionamento di meccanismi di dosaggio delle risorse, evitando gli sprechi. Questa traiettoria è trasversale a trasformazione digitale (DT1), a transizione verde (DT2) e alla *mission space economy* (MS2);

b) lo sviluppo di prodotti e attrezzature più efficienti e tecnologie abilitanti per la produzione nell'agricoltura biologica, facendo rientrare tutta la categoria di tecnologie abilitanti ed innovative dedicate a questo tipo di colture, comprendendo le fasi in virtù della conservazione, della difesa da elementi patogeni e di distruzione delle colture, nonché il recupero di prodotti che godono di una tradizione speciale nel territorio verso l'alta qualità tramite l'uso di queste tecniche: risulta trasversale al driver di trasformazione digitale (DT1) e a transizione verde (DT2);

c) Innovazione e risorse per l'ottimizzazione dello stato nutrizionale e della difesa fitosanitaria ecosostenibile delle colture, mirando a principi di trattamento meno impattanti nell'ecosistema, volgendo al miglioramento della qualità dei prodotti e alla loro resistenza a stress ambientali e ad infestazioni animali, rapportate nei contesti di biodiversità. Compresi nello schema strategico anche l'implementazione di laboratori in merito a fitofarmaci ecosostenibili verso i terreni e le falde acquifere: questa traiettoria si collega a transizione verde (DT2) e a bioeconomia (MS1).

d) Il recupero di sottoprodotti derivati dalle attività interne alle filiere agroalimentari, nella loro valutazione tramite sistemi intelligenti che permettano una valorizzazione degli scarti stessi in diversi impieghi di settore (industria olearia, chimica verde, farmaceutica, etc.): collegato a DT2 e ad MS1;

e) packaging innovativo e sostenibile per prodotti agroalimentari, seguendo il controllo degli alimenti sulla filiera di produzione e prevenendo contaminazioni dall'ambiente e dal packaging stesso, munendosi quindi di tecnologie produttive di esso con finalità sostenibile ed antiallergenica: trasversale a DT2 e ad MS1;

f) sviluppo di sistemi innovativi per la trasformazione alimentare, inerenti all'upgrade tecnologico in riferimento alla sostenibilità energetica, alla riduzione di emissioni anidride carbonica e al miglioramento dei processi che coinvolgono l'alimento: trasversale a transizione verde DT2;

g) Sviluppo di sistemi completi e di tracciabilità, fornenti indicazioni dettagliate che possano portare all'autenticità del prodotto, spesso collegato al territorio, e al suo controllo di affidabilità eseguito con strumenti innovativi, definendone con precisione i parametri di qualità: trasversale a DT1;

h) complementare al precedente, il sistema di controllo per la sicurezza alimentare verte a integrare e migliorare la tutela verso il consumatore: aumentando l'affidabilità del prodotto si affona anche il sistema di confronto tra essi, creando maggiore competitività nei mercati e che permetta il confronto in virtù di preservare il consumatore da errori di rilascio nel mercato di prodotti sotto controllo d'allerta;

i) Microbioma per il miglioramento delle produzioni agricole, al fine di stimolare la fitocrescita e in modo da isolare i parassiti, vertendo ad un aumento della produzione primaria: trasversale verso transizione verde DT2 e capitale umano DT3;

j) equilibrio energetico negli impianti serricoli, trasversale a DT1 e DT2;

k) ecosistemi resilienti, implicando il miglioramento degli habitat e dei sistemi ambientali complessi, calibrando gli interventi a seconda del contesto territoriale: trasversale a DT1 e DT2.

In Ambito *Smart Manufacturing*, le traiettorie definite riguardano:

a) la gestione intelligente dei sistemi produttivi attraverso l'implementazione di soluzioni *digital twin*, nella produzione di macchinari ed attrezzature legati strettamente all'*Internet of Things*, in grado di

migliorare l'impatto nei settori manifatturieri e dedicando un ramo di essi alla prototipazione e alla specializzazione di dettaglio su richiesta: collegato a DT4, ovvero ai servizi per l'innovazione e ai nuovi modelli di business, nonché a DT1 e DT3;

b) processi di trattamento e riutilizzo dei rifiuti industriali, come modalità di riduzione dell'impatto ambientale, di recupero di materiali dal riciclaggio e come eventuali fonti alternative di energia termovalorizzata: collegato a transizione verde DT2 e a capitale umano DT3;

c) nuovi macchinari e impianti realizzati con componenti innovativi e finalizzati alla sicurezza, al risparmio energetico e all'utilizzo razionale delle risorse: legato a DT1 e a DT3;

d) Strumenti per la *sustainable supply chain* e soluzioni energetiche *green* per i processi di fabbricazione e per il rinnovamento della vita dei prodotti, valutando gli impatti grazie ai sistemi di *Life Cycle Assessment* e *Life Cycle Costing*, inoltre instaurando nell'ambiente fasi dedicate allo sviluppo di competenze degli operatori di settore: trasversale a DT1, DT2, DT3 e DT4;

e) lo sviluppo di sistemi di impresa 4.0 attraverso la progettazione integrata, innovativa e multiscala di componenti, prodotti ed attrezzature, in funzione del driver di trasformazione digitale DT1;

f) sviluppo di materiali innovativi e di facile riciclo, relativo a materiali compositi e biomateriali, a leghe metalliche, a nanomateriali e a materiali ad alte prestazioni, alle materie plastiche, della carta e del legno, sino ai materiali a basso costo, ottimizzando i processi di ottenimento con software dedicati di controllo della filiera produttiva: transizione verde e *space economy* sono gli elementi trasversali con cui opera;

g) soluzioni innovative per la riconfigurazione agile, dall'aumento prestazionale grazie a cicli di manutenzione continui, alla logistica verso il miglioramento di macchine e sistemi, all'implementazione di sistemi di ottimizzazione negli ambienti più complessi legati all'utilizzo di sistemi *hardware* e *software* avanzati in grado di affinare la qualità di produzione, a livello algoritmico nella definizione, nel controllo e nella pianificazione

stessa, nonché in ambito simulativo e di prototipazione: si interfaccia con trasformazione digitale DT1, capitale umano DT3 e space economy MS2;

h) Soluzioni innovative per gli spazi di organizzazione del lavoro inclusiva ed umano-centrica, finalizzata alla definizione delle metodologie organizzative che legano il lavoro umano all'interazione tecnologica, con il miglioramento delle condizioni di lavoro del personale e della qualità della vita: in sinergia con i drivers capitale umano DT3 e servizi per l'innovazione e nuovi modelli di business DT4;

i) intelligenza artificiale dedita al rinnovo della formula aziendale, proponendo ambiti attuali come il metaverso per la collezione dei dati, la gestione dei processi aziendali, di comunicazione e condivisione delle informazioni, di efficienza della commercializzazione;

j) la valorizzazione dei dati attraverso soluzioni digitali *data driven*, *open data* e *cloud storage*, in linea con trasformazione digitale DT1 e space economy MS2;

k) Lo sviluppo di tecnologie per la simbiosi energetica, favorendo lo scambio di energia tra le aziende, gli enti, la Pubblica Amministrazione e le comunità locali, in linea con transizione verde DT2.

Per quanto concerne lo *Smart Living and Energy* esso prevede:

a) la domotica e automazione per il miglioramento della qualità della vita, con tecnologie *indoor* e *outdoor* che possano creare nuovi spazi verso gli utenti verso *user experience*, in sinergia con la trasformazione digitale e la transizione verde;

b) Soluzioni e materiali innovativi per il living, valorizzando i materiali dediti alla costruzione presenti nel territorio, con soluzioni edili e architettoniche, oltre che d'arredo, che presentino caratteristiche sostenibili ed innovative, correlate dall' *hitech* per il living: trasversale quindi alla trasformazione digitale DT1;

c) sviluppo di soluzioni tecnologiche integrate per la gestione delle *smart city*, optando per la creazione di mobilità sostenibile e un facile accesso ai luoghi di vita e dei servizi, del patrimonio artistico e di tradizione;

- d) la tecnologia per la progettazione e la gestione degli edifici, in funzione della loro longevità e della semplicità di manutenzione, oltre che alla progettazione con mezzi di realtà aumentata e con l'ausilio di nuove soluzioni tecnologiche di costruzione e rinnovo funzionale. Importante è inoltre la progettazione a livello sostenibile con classi di risparmio energetico di fascia alta e il contenimento delle emissioni, affidandosi anche all'utilizzo di sistemi di energia multicomplementari accompagnati dal monitoraggio dei consumi tramite IoT ed ICT: rientra nei driver di trasformazione digitale DT1 e di transizione verde DT2;
- e) la sicurezza nei luoghi di vita e di privacy, comprendendo sistemi informatici e di videosorveglianza in funzione della protezione di quest'ultima: trasversalità definita con il driver di trasformazione digitale DT1;
- f) l'accesso a soluzioni per la vita indipendente in funzione degli spazi, bilanciando questo carattere con l'*inclusive design* delle *smart cities*, garantendo l'accessibilità ai servizi e ai comfort che la città offre, oltre alla definizione di servizi commerciali e culturali con grado di efficienza maggiore nel territorio, affidandosi inoltre alla definizione di indicatori di godimento della qualità di vita;
- g) l'innovazione e digitalizzazione dei sistemi tecnologici impiegati nel mercato, verso l'economia circolare e lo sviluppo di materiali innovativi, includendo tutti i sistemi di tracciabilità e di riciclo, includendo così un lavoro trasversale con transizione verde DT2;
- h) il miglioramento della capacità di gestione dei rifiuti con impianti di riciclo e di riduzione di sostanze pericolose o nocive: transizione verde DT2 è il driver relativo a questa traiettoria;
- i) la rigenerazione urbana programmata, ovvero l'insieme delle soluzioni innovative per la pianificazione al fine del miglioramento delle condizioni degli edifici pubblici, privati e industriali, curando soprattutto gli impatti climatici di ogni località, dedicando uno sviluppo studiato degli spazi dismessi e delle aree abbandonate da recuperare: soluzione quindi che affronta il tema dello *urban sprawl* e in riferimento alle vie idrografiche.

Vengono associati a questa traiettoria anche feedback tramite indici di gradimento delle situazioni residenziali dei cittadini. questa traiettoria è posta in relazione a transizione verde DT2;

j) le tecnologie per la decarbonizzazione e delle imprese della Pubblica amministrazione, in funzione di trasformazione digitale DT1 e transizione verde DT2, sono la traiettoria volta al miglioramento complessivo dell'efficienza energetica e del trasporto tra una fonte di accumulo e l'altra che prevedono la diminuzione incrementale delle emissioni di anidride carbonica nell'ambiente;

k) le tecnologie per il monitoraggio dell'inquinamento ambientale e l'uso sostenibile delle risorse idriche, con fasi di depurazione che riducano drasticamente le contaminazioni, in correlazione con la transizione verde (DT2);

l) sistemi di mobilità intelligente per il territorio con metodi di alimentazione dei veicoli differenziati e sostenibili, sviluppando soluzioni innovative specifiche attraverso i nuovi prodotti emergenti e con modelli urbani di servizio all'avanguardia: in linea con trasformazione digitale DT1 e con transizione verde DT2.

Per quanto concerne l'ambito *Smart Health*, esso prevede:

a) il miglioramento della salute e del benessere dei consumatori tramite cibi funzionali e con elementi di utilità, distinguendosi quindi in processi di sviluppo avanzati in campo alimentare, farmaceutico e con soluzioni speciali per intolleranze ed allergie: come presupposto si indica uno sviluppo alimentare che verte all'assenza di composti fertilizzanti contaminanti, alla gestione dell'allevamento con il monitoraggio della salute e delle condizioni dell'animale. Infine, comprende tutti i sistemi di sensoristica avanzata e di controllo qualità: in sinergia con il drive di transizione verde DT2;

b) nei servizi e nelle tecnologie assistive come ad esempio intelligenze artificiali, *Internet of Things* e robotica, atti al monitoraggio della salute e alle fasi riabilitative di persone con particolari necessità, in sinergia con il drive di transizione digitale DT1;

c) nei materiali tessili innovativi e nelle tecnologie indossabili per la salute e la sicurezza, in vista di un miglioramento del benessere, del comfort e della sicurezza e in termini di funzionalità;

d) nello sviluppo di sistemi di diagnostica molecolare in ambito sanitario, alimentare ed ambientale, con l'ausilio di macchinari e tecnologie altamente specializzate nella genetica avanzata e nello studio a livello molecolare di malattie rare: in sincronia con il driver trasformazione digitale DT1;

e) lo sviluppo di tecnologie per la prevenzione e di diagnosi precoce, in ambito sanitario sia pubblico che privato, con lo scopo di aumentare l'efficacia dei trattamenti sanitari, in funzione anche di un miglioramento di vita, nonché alla riduzione delle spese sanitarie. Scopo della traiettoria è anche l'utilizzo di tecnologie d'avanguardia in campo biomedico per eseguire interventi con minima invasività, mettendosi quindi in sinergia con trasformazione digitale DT1;

f) nei sistemi per la prevenzione del declino cognitivo, con soluzioni propedeutiche che favoriscano l'invecchiamento attivo e al sostegno terapeutico nelle fasi di quest'ultimo, basandosi su tecniche e applicazioni che coinvolgano la tecnologia digitale, in sinergia con trasformazione digitale DT1.

Nell'ambito Cultura e Creatività vengono identificate le seguenti traiettorie:

a) riconoscibilità e comunicabilità del prodotto, includendo la tracciabilità dello stesso e l'insieme di tecniche di protezione del marchio e di anticontraffazione, valorizzando quindi anche l'artigianato, le imprese ed i distretti, instaurando un legame tra prodotto e territorio a beneficio del turismo, in sintonia con i servizi per l'innovazione ed i nuovi modelli di business DT4 ed instaurando un marketing che includa la transizione digitale DT1;

b) le tecnologie per il *cultural heritage*, ovvero tutte le azioni di preservazione, di valorizzazione e di diffusione delle nozioni storiche e culturali, includendo anche sistemi di intelligenza artificiale, IoT, ICT, nel campo della domotica e di monitoraggio, permettendo l'espansione

settoriale verso servizi migliorati *on place* con piattaforme multimediali, in linea con trasformazione digitale DT1 e transizione verde DT2;

c) l'innovazione e digitalizzazione nei processi del "*made in*": dal marketing alla logistica, con il principio di valorizzazione del patrimonio storico locale, verso il miglioramento della presentazione visiva del prodotto, in sinergia con DT1;

d) modelli di business e servizi a valore aggiunto, dal supporto alla personalizzazione in fase di progetto, sino alla messa in mercato dei servizi, creando un forte legame tra prodotto e territorio, integrandosi così nel sistema di attrazione turistico: DT4 è il driver trasversale a questa traiettoria;

e) le tecnologie per il design e la prototipazione dei prodotti creativi, creando un supporto quindi nelle fasi di disegno e progettazione, riconducendo il *concept* alla simulazione virtuale, verso quindi la trasformazione digitale;

f) le tecnologie digitali affini al mercato creativo e culturale, volto all'uso di tecnologie già in uso in altri settori verso l'affermazione di nuove nicchie produttive, nonché nell'affermazione del *Made in Italy*, creando quindi nuovi modelli di business associati alla trasformazione digitale;

g) lo sviluppo di strumenti digitali volti alla valorizzazione, alla fruizione e promozione del sistema culturale e creativo relativi ai beni ad alto valore culturale: DT1 e DT3 sono i *drivers* inerenti a questa traiettoria.

Infine, per *Destinazione Intelligente* sono state fissate le seguenti traiettorie tematiche:

a) lo sviluppo di modalità e tecnologie a favore di sistemi integrati tra agroalimentare, turismo ed ecologia, ad ottenimento di una valorizzazione dal punto di vista economico e sociale del territorio, accompagnate nel processo da soluzioni digitali di valorizzazione e di certificazione territoriale. Questa traiettoria è direttamente connessa a DT2 e a DT4;

b) le tecnologie a realtà virtuali, per la valorizzazione turistica e del patrimonio artistico, in sintonia con il driver DT1;

- c) le soluzioni tecnologiche per la valorizzazione di opportunità integrate di accoglienza sostenibile nelle aree naturalistiche, verso metodi di spostamento sostenibili (in sinergia con DT1 e DT2);
- d) lo sviluppo della digitalizzazione per favorire *l'engagement* della domanda turistica, mettendo in sinergia l'offerta turistica sui sistemi digitali in relazione con la domanda di mercato, correlandola con tecniche di marketing (*machine learning e neuromarketing*): integrandola con le *smart tourism destination* venete (processo che con soluzioni digitali fa evolve le destinazioni regionali) e rendendo quindi semplice ed attrattivo l'usufruire dei servizi: in linea con DT1 e DT4;
- e) la creazione di *big data* per il turismo, ossia la gamma di strumenti e soluzioni con cui si rendono disponibili i dati in riferimento alla domanda di mercato, nonché la messa a disposizione dei contenuti relativi ai servizi verso opzioni di analisi da parte di enti regionali e da destinare a *stakeholders*: DT1 e DT4 sono i drivers trasversali di questa traiettoria (DGR n.474/2022, 29 aprile).

4.7: S3 e la cooperazione internazionale

La Regione Veneto ha sempre manifestato con grande impegno la volontà di partecipare alle iniziative internazionali di cooperazione: S3 diventa un ulteriore pretesto per accogliere questa occasione in virtù di una aggregazione maggiore verso le reti europee e dell'evoluzione delle *aggregative policies*, soprattutto all'interno delle reti innovative regionali RIR (L.R. n.13/2004), usandole come strumento ideale per una diffusione innovativa che sia d'esempio nel territorio.

Gli obiettivi regionali d'innovazione impresa e di ricerca che possono essere raggiunti coinvolgendo sia il mondo delle imprese che la ricerca sono molteplici: dalla possibilità di piazzamento a livello strategico in trend del valore emergenti o già sviluppati, dalla possibilità di strategia in vista di una apertura internazionale del sistema di ricerca locale, dall'esclusività di

un maggiore colloquio privilegiato con le istituzioni comunitarie, dalla possibilità di ampliare il network verso *partners R&I* che possano aumentare lo scambio di conoscenza e di crescita innovativa basata sulle esperienze.

Analizzando però il contesto regionale possiamo individuare una serie di punti fondamentali: dal punto di vista della partecipazione spicca una mancanza di conoscenza delle azioni prodotte dai programmi europei attinenti ad S3 come ad esempio il programma Horizon, sinergico alle strategie S3, e al POR FESR Veneto, strettamente attinente alla strategia intelligente: dai campioni prelevati dai survey è emersa la non conoscenza delle azioni di Horizon per un 40,54% del campione, ed analogamente nel piano operativo regionale del 41,96%: diventa quindi preconditione necessaria alla buona riuscita di S3 la continuità informativa in tema di bandi ed azioni europee, con attività coordinative che portino le regioni ad essere parte promotrice di azioni nei progetti UE in termini innovativi, tenendo presente che vi deve essere, d'altro canto, la tempestività informativa sui bandi presentati. Un altro ostacolo rilevante è la difficoltà dovuta allo scarso supporto nei confronti delle imprese, a maggior ragione di piccole dimensioni come nel caso veneto, le quali demordono nelle loro richieste progettuali. Analogamente, la complessità burocratica a livello amministrativo si riflette anche verso l'esecuzione dei progetti stessi, dimostrando un carico documentale ingente alle amministrazioni attuanti. Unito a questo problema si presenta una mancanza di partecipazione delle amministrazioni ai progetti endogeni.

Infine, come dichiarato dall'Ass. Roberto Marcato, la presenza di *Lobbies* nazionali in grado di colloquiare e creare tavoli di lavoro con le istituzioni europee rappresenta un parametro necessario ed un obiettivo regionale da raggiungere per lo sviluppo a maggiori regimi di S3³⁰. L'analisi territoriale, su indicazione della Commissione Europea, ha proposto una visione *place-based* del territorio per identificare le priorità ideali di

³⁰ Cfr. Assessore Roberto Marcato, 2022, Press Conference RISTyling, Palazzo del Bo, 15 luglio

quest'ultimo nei settori innovativi, facendo comunque riferimento ad un sistema ad elica continuativo nel tempo. Interpretando quindi la collaborazione in maniera ciclica e con gli elementi di conoscenza in un'ottica integrativa tra soggetti capaci di averne accesso pur avendo obiettivi diversi e mansioni diverse, è necessaria la partecipazione in maniera continuativa degli *stakeholder* sin dalla progettazione, in modo da creare livello di competitività maggiore e dinamicità nel mercato e in modo da aumentare la cooperazione a livello di progetto all'interno delle stesse filiere, portandole ad un nuovo livello: è definito infatti ecosistema regionale dell'innovazione la piattaforma di S3 in grado di relazionare gli attori dell'elica, i ministeri e le agenzie di coesione, gli attori europei e nazionali di innovazione alle *partnerships* e alle altre iniziative internazionali strettamente collegate ad S3. Da questo punto di vista, in considerazione delle piattaforme tematiche, il Veneto risulta attivo in tutte, anche nelle priorità modernizzative, in agricoltura e nell'alimentare, oltre che nel campo dell'energia.

Inoltre, la regione rientra nella partnership con il cluster strategico europeo dedicato alle specializzazioni intelligenti e ai loro investimenti, ovvero l'ESCP S3 (*ibid*, sezione 7).

4.8: I programmi sinergici ad S3 nello sviluppo delle reti

All'interno della cornice di S3 Veneto vi è una presenza sensibile investimenti ed azioni di partenariato come risorsa verso i processi istituzionali: nello specifico la regione ha sempre attuato questo meccanismo in modo consuetudinario all'interno delle reti innovative appartenenti al territorio.

Le RIR, già nella programmazione precedente, hanno avuto un impatto positivo nel sistema regionale, poiché caratterizzate da una capacità di aggregazione maggiore tra attori del settore industriale e di impresa con enti di ricerca importanti, dando la propedeuticità al sistema regionale nei

confronti delle sfide proposte a livello internazionale e la possibilità di interagire con le iniziative europee in modo attivo.

Il programma *Horizon* è stato in grado di lavorare in maniera sinergica con S3 ed in particolare con le RIR venete: con una partecipazione al programma *Horizon* del 5,9% sul totale italiano, il Veneto ha saputo migliorare la sua posizione grazie all'investimento da parte europea di trecento milioni di euro, cifra imponente in grado di dare una forte spinta alla modernizzazione e all'innovazione, ponderata alla percentuale partecipativa (6% del tot. italiano), avvicinandosi ai valori di benchmark di regioni europee con caratteristiche strutturali e di legame commerciale simili al modello veneto.

Una parte significativa, circa il 65% del fondo, è stato investito nelle università e nei centri di ricerca, dimostrando quindi un forte assetto performante in questi ultimi, facendo però affiorare un meccanismo poco incline alla partecipazione da parte delle imprese verso i finanziamenti europei: solo il 9,5% rappresenta questa casistica. Il progetto che invece ha coinvolto in maniera piena le imprese è *Life*, programma in grado di finanziare progetti in materia ambientale e climatica, verso quindi il principio di sostenibilità presente in S3: su sessantasei partecipazioni ben ventitre fanno parte di una RIR. La regione ha inoltre avuto un ruolo particolarmente presente nel progetto di Cooperazione Territoriale Europea (CTE), programma volto alla definizione di *network* di maggiore ampiezza e concentrazione, opportunità legata alla condivisione innovativa nei network per S3, distinguendosi nella partecipazione in progetti interregionali, coinvolgendo ben cento soggetti beneficiari in novantaquattro progetti. Vengono inoltre coinvolte le città venete in numerosi progetti volti a creare cooperazione verso i paesi confinanti (Austria, Slovenia, Croazia), in paesi dell'Europa centrale (*Central Europe, Interreg Europe*), verso paesi collocati in aree geografiche particolari (*Alpine Space* per l'area alpina, *Adrion* per il mare Adriatico) (*ibid*, par. 7.2.5).

Cap.5. Il mutamento della strategia locale

5.1: Comparazione tra le due programmazioni

Valutando il contenuto delle Programmazioni 2014-2020 e 2021-2027, possiamo distinguere diversi cambiamenti, attuati in funzione del mutamento delle esigenze degli attori del territorio:

1) il primo è il cambiamento della struttura di *governance*, segno di una mutazione necessaria anche a livello istituzionale. Il cambiamento è stato svolto in funzione di una suddivisione delle competenze più omogenea, che potesse portare ad un bilanciamento nella suddivisione delle competenze tra gli organi e ad una maggiore precisione delle policy adottate. Tramite il processo di RISTyling, infatti, l'assetto degli enti responsabili del processo è mutato. L'indirizzo politico e strategico che era in partenza rappresentato dalla Giunta regionale, dal Consiglio e dallo Steering group, viene gestito oggi dalla Giunta regionale come responsabile delle decisioni, dal Comitato di indirizzo regionale come funzione consultiva e dall' "Area politiche economiche, capitale umano e programmazione comunitaria" con competenze di coordinamento delle strategie e sviluppo in materia di istruzione, formazione, lavoro, politiche economiche e programmazione comunitaria.

La funzione gestionale amministrativa viene gestita ora da tre organi: il responsabile dell'attuazione è l'organo di "Direzione, ricerca, innovazione ed energia"; la funzione di coordinamento viene gestita grazie al tavolo interdirezionale; la funzione di supporto è gestita da una serie di uffici di competenza. Questo cambiamento è avvenuto in funzione di coordinazione delle attività in modo più semplice: essa, infatti, viene così gestita dalle unità organizzative competenti nella programmazione in materia di ricerca ed innovazione correlate alla competitività del sistema produttivo, nella ricerca presso RIR e distretti, e verso la programmazione in materia di energia.

La Direzione ricerca risulta essere anche responsabile della funzione operativa territoriale in cooperazione con Veneto Innovazione S.p.A.,

società che si occupa della promozione dell'innovazione e del sistema economico, in modo da attivare le risorse migliori nella programmazione. La funzione consultiva, invece, viene gestita tramite i tavoli di confronto tematici e territoriali.

L'attività di consulenza, monitoraggio e valutazione viene gestita dalla Direzione ricerca, la quale diviene responsabile attuativa. Le funzioni di supporto invece sono intraprese da Veneto Innovazione e dall'osservatorio regionale: il primo, grazie all'attività di archiviazione, d'informazione e di promozione dei settori verso la dimensione internazionale, si rivela di grande utilità all'interno del sistema consulenza. Essendo anche promotore di gare telematiche, Veneto Innovazione dimostra di essere anche un ottimo punto di raccordo tra consulenza e opportunità. L'osservatorio, invece, è l'organo eterogeneo composto da dirigenti in materie statistiche, informatiche, economiche e di ricerca innovativa, nonché dal direttore di Veneto Innovazione, dalla rappresentanza delle Università venete e da un rappresentativo di cinque esperti competenti in materie legislative.

La partecipazione degli attori nei tavoli interregionali, di confronto e nella partecipazione all'osservatorio denota una evoluzione degli attori nei di contesti di programmazione: si è passati infatti dal mero ascolto di questi attori nelle fasi procedurali alla completa partecipazione attiva di questi ultimi alle fasi di programmazione.

2) La definizione degli ambiti di specializzazione è avvenuta, confrontando i due cicli, in due momenti diversi: nel primo periodo l'esigenza di implementare una strategia di specializzazione intelligente in modo rapido, al fine di usufruire anche dei fondi FESR per l'innovazione, ha costretto le istituzioni all'avvio immediato della strategia, dedicando al percorso di Fine Tuning un secondo momento all'interno del periodo di S3(2016-2018), dove sono stati definiti gli ambiti di specializzazione e le traiettorie con maggiore precisione. Differentemente, il percorso di RISTYLING ha permesso di definire una serie di ambiti e traiettorie all'inizio della programmazione, creando quindi la condizione ideale per intraprendere

l'avanzamento dello sviluppo territoriale già da inizio programmazione. La definizione degli ambiti, grazie al percorso della programmazione 14-20, ha reso gli attori coinvolti nel RIStyling più consapevoli della necessità di una programmazione più precisa, aumentando così l'ascolto degli attori interessati nel processo.

3) La definizione della nuova S3 ha portato ad una modifica della struttura che lega tra loro gli ambiti, nonché la ridefinizione degli ambiti e delle loro traiettorie, trovando anche fattori in grado di attivare in modo trasversale più obiettivi in riferimento ai diversi ambiti (*drivers*) e ai fattori che collegano le attività di S3 a quelle di realizzazione del PNRR (*missions*).

Il risultato è una logica completamente differente dalla programmazione 14-20: se prima infatti le ipotesi di trasversalità erano state poco considerate nei progetti attuati, creando una sorta di dipendenza gerarchica tra progetti e ambiti, ora la logica implementata diventa di tipo matriciale, in grado quindi di attivare *drivers* verso più ambiti di specializzazione inerenti ad un progetto, aumentando così l'efficienza.

Inoltre, la ridefinizione degli ambiti ha consentito un intervento più mirato sulle problematiche e sulle esigenze del territorio: i sei nuovi ambiti di specializzazione e le cinquantadue traiettorie introdotte sono state ottenute con la partecipazione attiva degli attori del territorio e dal minuzioso intervento degli organi di *governance* nella loro validazione.

La seconda miglioria del sistema 21-27 consiste nella ciclicità delle fasi di revisione e di intervento nelle modifiche a S3: mentre prima la revisione di S3 era prevista quando la fase di monitoraggio riscontrava cambiamenti consistenti nella dimensione territoriale, ora il monitoraggio diventa continuo nel tempo, in grado di monitorare la strategia e di valutarne gli impatti nel breve periodo, sottoponendoli poi alla valutazione basata sull'evidenza, e restituendolo ad una nuova fase di scoperta imprenditoriale. Da qui il nuovo confronto territoriale partecipativo saprà sollevare modifiche, nuove proposte, nuove priorità e stati di soddisfacimento che potranno portare all'aggiornamento della S3 Veneto e di una nuova pianificazione strategica.

4) Le risorse finanziarie utilizzate nella programmazione 2014-2020 hanno consentito di arrivare a traguardi di sviluppo consoni, in modo tale da poter consentire alla regione l'accesso a nuovi fondi per la programmazione odierna. Questo passaggio dimostra che l'intervento eseguito dalla programmazione 14-20 è stato efficace sia dal punto di vista dell'innovazione, sia dallo studio delle aree di specializzazione su cui investire.

Gli obiettivi specifici in grado di garantire alla Regione l'accesso ai nuovi fondi corrispondono a:

4a) per il FESR 21-27 nella priorità uno viene raggiunto OS1, ovvero lo sviluppo ed il rafforzamento delle capacità di ricerca e di innovazione, con l'introduzione di tecnologie avanzate; ad OS2, ovvero lo sviluppo di competenze per la specializzazione intelligente, la transizione industriale e l'imprenditorialità; per quanto riguarda i parametri di competitività, viene raggiunto OS3, ovvero il rafforzamento della crescita sostenibile e la competitività delle PMI, grazie anche agli investimenti produttivi del territorio. Infine, per la priorità due, viene raggiunto il parametro della sostenibilità.

4b) per quanto riguarda il fondo FSE+, vengono raggiunti i parametri di priorità uno e due, in riferimento alla promozione dell'adattamento innovativo dei lavoratori, delle imprese e degli imprenditori ai cambiamenti, oltre all'istruzione ed alla formazione in modo da promuovere la parità di accesso e di completamento di un'istruzione e una formazione inclusiva e di qualità, rafforzando così la cultura scientifica del territorio³¹.

5) Le imprese partecipanti hanno dimostrato di accrescere il potere produttivo regionale, registrando un +29% alla capacità innovativa della Regione: durante la fase di RISTyling, le imprese partecipanti si sono presentate aperte alla mentalità innovativa: la cultura innovativa, infatti, di cui si è sempre ambito come condizione fondamentale alla partecipazione di S3, sembra iniziare il suo percorso ufficiale con il ciclo di

³¹ Cfr. www.innoveneto.org/wp-content/uploads/2022/07/S3_Strumento-di-sviluppo-del-territorio.pdf

programmazione odierno. Vi è però un fattore importante di discussione in materia di partecipazione: i questionari raccolti dal 2016 al RISTyling 2021 presentano un numero di interazioni da parte degli attori del territorio più basso rispetto alle aspettative statistiche dei questionari stessi: questo può essere un sintomo di una cultura ancora tradizionale e di una mancanza, da parte delle imprese venete, nel venire a conoscenza e nel cogliere le opportunità offerte dai programmi innovativi.

L'informazione, quindi, diventa cruciale per il raggiungimento di una partecipazione più esaustiva e di un raggiungimento delle percentuali di innovazione migliore.

6) Dalle partecipazioni ai tavoli di entrambi i settennati, emerge la necessità di una partecipazione più attiva delle pubbliche amministrazioni. Esse hanno consolidato nel tempo una cultura burocratica di tradizione e hanno sviluppato una certa indipendenza rispetto agli altri enti. Affinché ci possa essere il pieno sviluppo in termini innovativi e di digitalizzazione, è necessaria la diffusione dell'informazione e una visione delle opportunità anche in questo contesto: creando una certa efficienza burocratica e ottimizzando anche i servizi alle piattaforme digitali in rete è possibile attirare una maggiore quantità di attori verso le opportunità regionali.

È quindi necessaria una loro maggiore partecipazione ai tavoli e ai gruppi di lavoro, consolidando lo sviluppo innovativo sotto tutti gli ambiti regionali.

7) Le modalità di partecipazione adottate dalla Regione del Veneto nello sviluppo innovativo sono state di diversa forma: il documento di report disposto dal NUVEC, presentato ufficialmente nel 2017, rilevava la presenza solamente di gruppi di lavoro e di attività di informazione per il coinvolgimento degli attori interessati: grazie ai percorsi di Fine Tuning e RISTyling le modalità di partecipazione hanno raggiunto la completezza, dimostrando così di essere in grado di raggiungere metodi di partecipazione versatili a seconda dell'esigenza e in grado di dare un buon esempio anche a livello nazionale.

8) Dalla posizione di "*moderate innovator*" riscontrata nel 2014, la Regione si avvicina sempre più alla posizione di "*strong innovator*", rivelandosi

inoltre la regione che attualmente si presenta con il grado di innovazione più elevato d'Italia. Questo fa emergere la bontà del sistema d'innovazione veneto, il quale presenta già da subito i requisiti per la produzione di innovazione e di strumenti all'avanguardia tecnologica in maniera endogena. La testimonianza delle RIR e dei distretti d'innovazione ne è la prova, dove il raccordo tra ricerca e impresa ha determinato buoni risultati nello sviluppo innovativo, nella digitalizzazione, nell'inclusività dei progetti e nella sostenibilità, nonché in una mole di investimenti considerevole.

Questa considerazione fa riflettere sul potenziale veneto e sulla possibilità di una più completa partecipazione da parte delle imprese del territorio: basti pensare che tra le due programmazioni ve ne è stata una terza, del tutto non programmata, ovvero il periodo pandemico, nella quale l'adeguamento a nuovi mezzi e a nuove modalità di gestione innovative si sono rivelate un adeguamento quasi di consuetudine per il nostro territorio, tanto che chi si dimostrava restio ai progetti innovativi ha dovuto adeguarsi con qualche passo verso le forme digitali. Quindi possiamo dire che, nonostante gli enormi passi in avanti compiuti dal 2014, il Veneto possiede ancora molto potenziale ancora assopito, in attesa di essere attivato tramite modalità di inclusione efficienti e dai finanziamenti dei nuovi fondi 21-27.

9) Grazie al primo ciclo di programmazione e ai risultati ottenuti, la S3 veneta continua il proprio percorso nel ciclo odierno rendendo i parametri di inclusività e sostenibilità tra le priorità strategiche. Già presenti come elementi trasversali, costituiti dai *drivers* della programmazione 2021-2027, essi verranno identificati nei progetti futuri della regione come parametri di pari importanza all'innovazione e alla digitalizzazione, verso il raggiungimento di S4 ed S4+³².

³² Cfr. www.innoveneto.org/wp-content/uploads/2022/07/S3_Processo-di-scoperta-imprenditoriale.pdf

5.2: Panoramica odierna di Innoveneto.org

Innoveneto.org, portale dedicato all'informazione alla partecipazione attiva degli attori interessati alle iniziative S3 della Regione del Veneto, è stato rinnovato nei suoi contenuti nel periodo di presentazione della programmazione 2021-2027: la piattaforma ora presenta una sezione dedicata alla documentazione della programmazione odierna contenente il processo di scoperta imprenditoriale, presentando i documenti ufficiali: è possibile, infatti, scaricare la documentazione S3 2021-2027 e le traiettorie divise in files per ciascuno dei sei nuovi ambiti. In seguito viene proposta una panoramica dell'evento di presentazione della S3 veneta, presentata in occasione della conclusione di RISTyling del 15 luglio 2021 tenutasi presso l'Università degli Studi di Padova: vengono esposti gli interventi riguardanti il ruolo della programmazione odierna e l'importanza che questa nuova programmazione rappresenta per il Veneto³³, la presentazione del processo di scoperta imprenditoriale³⁴ e le possibilità offerte da S3 come strumento di sviluppo territoriale³⁵.

All'interno della voce "Catalogo Innoveneto" viene introdotto il catalogo dei fornitori, ovvero un database consultabile contenente le informazioni di tutte le strutture qualificate di ricerca e dei professionisti in grado di fornire servizi, in modo da sostenere la domanda delle imprese nelle loro attività di ricerca. Questo database è in grado di fornire non solo l'*accountability* delle azioni di ciascun ente, ma è anche in grado di far interagire gli attori ed il loro scambio di conoscenze. Tramite questo catalogo, inoltre è possibile monitorare le performance del sistema economico regionale. Associato a questo campo è presente un'area di registrazione con associata una funzione di ricerca rapida degli enti presenti, oltre ad una guida per i fornitori di servizi e uno spazio chiamato "Storie d'Innovazione",

³³ intervento di Gordon Buhagiar, Manager del programma DG REGIO della Commissione Europea, presso Palazzo del Bo alla presentazione di S3 2021-2027

³⁴ intervento di Rita Stefanutto, Direttrice della Direzione Ricerca Innovazione ed Energia

³⁵ Intervento di Santo Romano, Area Politiche economiche, capitale umano e programmazione comunitaria

dedicato all'insieme dei progetti innovativi realizzati tramite RIS3 nella programmazione 2014-2020, contenente la storia in formato multimediale di molte delle aziende che ne hanno partecipato.

All'interno della voce "RIR del Veneto" sono contenute le ventuno reti innovative regionali, suddivise nei sei ambiti: per la categoria *Smart Agrifood* sono presenti il Cluster Biologico Veneto, INNOSAP per la sostenibilità delle produzioni agroalimentari, RIAV per l'innovazione applicata agli alimenti, ForestaOroVeneto per la gestione delle risorse forestali.

Per Smart Manufacturing sono presenti: AIR per la ricerca e l'innovazione aerospaziale, SINFONET per il network innovativo legato alle produzioni fondiarie, IMPROVENET dedicato alle misure informatiche e di comunicazione per il settore manifatturiero, VenetoGreenCluster, M3-Net per la ricerca di competenze dedicate alla meccanica di precisione.

Per *Smart Living & Energy* sono presenti: RIVELO per l'ottimizzazione di logistica e *supply chain* industriali, Veneto Clima ed Energia, Venetian Smart Lighting, Venetian Green Building Cluster, ICT for Smart and Sustainable Living.

Per *Smart Health* sono presenti nel territorio: RIBES per l'ecosistema e l'alimentazione, TECH4LIFE per il miglioramento in ambito comunicativo tra aziende ed interlocutori esterni, Sicurezza e protezione nel lavoro e nello sport.

Per *Cultura e Creatività* sono descritti: Euteknos per i mestieri manifatturieri d'arte e d'artigianato veneti, il Venetian Innovation Cluster for Cultural and Environmental Heritage, Face-design per l'industria creativa di rappresentanza della cura del made in Italy.

Per *Destinazione Intelligente* viene descritta la Rete SMARTLAND, rete che si occupa del creare forme di business a livello digitale per incrementare la capacità delle imprese di generare valore.

La nota di rilevante importanza che spicca in questa sezione sta nel fatto che per ogni RIR è presente la documentazione aggiornata delle attività proposte ed una sezione dedicata ai contatti diretti.

La sezione "distretti" contiene il riferimento alle diciassette realtà industriali di specializzazione locale identificate durante il processo di scoperta imprenditoriale (EDP): il settore della calzatura per la riviera del Brenta, la ceramica antica bassanese, il settore di refrigerazione del padovano, il comparto elettrodomestico del trevigiano, il settore vinicolo di Valdobbiadene, l'industria delle giostre nel polesine, il comparto ittico di Rovigo e Chioggia, l'arredamento del trevigiano, il settore dei marmi nel veronese, il settore meccanico dell'alto vicentino, l'industria del mobile di Verona, il settore dell'ottica nel bellunese, l'artigianato orafo nel vicentino, il settore di cuoio e pelli nella Valle del Chiampo, il settore dell'abbigliamento e dell'attrezzistica sportiva di Asolo e Montebelluna, l'artigianato del vetro di Murano, le colture viticole veronesi. Anche questa sezione presenta il lavoro svolto in ogni distretto tramite foto, documenti e la disponibilità di contatti diretti.

Una sezione viene dedicata, invece, alle iniziative europee attinenti ai processi d'innovazione, in grado di attivare processi sinergici con la S3 locale: Horizon 2020, Horizon Europe, COSME, Enterprise Europe Network e le piattaforme europee rappresentano, assieme ai bandi e agli strumenti finanziari dedicati alle S3, la dotazione di supporto aggiuntivo all'innovazione regionale. Nella stessa sezione sono presenti anche le iniziative nazionali, presentando i clusters tecnologici nazionali, il nuovo PNR per il settennato 2021-2027, gli accordi per l'innovazione ed il Fondo per la Crescita Sostenibile. Per ogni voce di questa sezione vi sono collegamenti ai siti ufficiali governativi attinenti alle competenze della materia trattata.

Nella sezione "Norme, Strategie e Bandi" è contenuta tutto storico documentale dal 2007 al 2020, nonché la presenza dei bandi della regione.

Nell'ultima sezione del sito vengono esposti i contatti della Direzione Ricerca Innovazione ed Energia della Regione del Veneto, nonché numeri telefonici di supporto alla registrazione nel catalogo fornitori.

Dal punto di vista informatico Innoveneto.org rappresenta un modello di piattaforma informativa efficiente, in grado di creare un'alta visibilità informativa, caratterizzata dalla semplicità di lettura e di reperibilità delle informazioni e della documentazione della RIS3, in particolare nelle sezioni contenenti link alle pagine di interesse collegate ai siti governativi esterni. Inoltre fornisce una mappa dettagliata delle competenze e delle strutture raggiunte dal progetto, implementando così una modalità di partecipazione inclusiva per gli utenti registrati. Si dimostra quindi un nodo di rete in grado di raggruppare molte realtà con modalità di accesso semplificate, accompagnate da modalità di supporto adeguate.

Conclusioni

La Regione del Veneto, partendo dal 2014 con l'obiettivo di instaurare uno sviluppo innovativo a livello locale, è riuscita a modernizzare il suo approccio e a indirizzarlo verso una cultura imprenditoriale innovativa. Si è inoltre rivelata all'altezza della sfida rappresentata dalla programmazione 2014-2020, conseguendo risultati che la portano ad essere la regione con il più alto grado di innovazione nell'anno 2021. La sfida odierna viene affrontata con una *governance* ed un processo di scoperta imprenditoriale progettati *ad hoc* dalla cooperazione di università, istituzioni e da una partecipazione attiva, continua ed efficace. Comparando i due settennati di programmazione sono emerse caratteristiche che, unite ai punti di forza della Regione, possono far guadagnare una buona spinta verso i mercati internazionali.

Per quanto concerne le nuove sfide da affrontare, la Regione si trova da quest'anno con il doppio della dotazione finanziaria che aveva a disposizione durante il primo ciclo di programmazione, ottenendo anche una predisposizione negli ambiti definiti per affrontare le difficoltà avanzate dalla crisi pandemica. Considerando anche il potenziale raggiunto in termini di capacità innovativa, si reputa la Regione in grado di affrontare le sfide proposte dal prossimo settennato.

La domanda che sorge ora spontanea consiste nel capire se gli attori saranno in grado di affrontare a loro volta le sfide d'ora in poi proposte: sicuramente dal lato istituzionale, di ricerca e nell'ambito universitario questa sfida è affrontabile, visto anche il grado di interazione e interdipendenza raggiunto con questi enti. Per quanto riguarda le realtà imprenditoriali venete, vi è ancora la necessità di uscire dalla cultura tradizionale per ottenere una cultura imprenditoriale innovativa che conceda una apertura alla coesione delle imprese verso gli attori della strategia, nonché un miglior livello di partecipazione direttamente dipendente dal grado di precisione dell'informazione regionale. Grazie alla cultura imprenditoriale innovativa, unita ad una diffusione informativa in grado di integrare le imprese del territorio, sarà possibile introdurre anche

una formazione professionale nuova per la nostra regione, in grado di coinvolgere direttamente il personale nella conoscenza innovativa e in modo da includere i lavoratori emergenti nei progetti innovativi.

Infine si auspica che questo processo possa creare un effetto di coinvolgimento e partecipazione anche degli enti burocratici, svincolando così gli attori del territorio da procedure troppo lunghe che li farebbero demordere dalla richiesta di partecipazione alle strategie innovative.

Bibliografia:

Bilancia P. (2017), Il modello europeo di multilevel governance, Torino, Giappichelli

Bobbio L., Pomatto G., Ravazzi S. (2017), Le politiche pubbliche, problemi, soluzioni, incertezze, conflitti, Milano, Mondadori

Cardano M. (2021), Tecniche di ricerca qualitativa, percorsi di ricerca nelle scienze sociali, Carocci

Messina P. (2015), Sistemi locali e spazio europeo, Roma, Carocci

Nesti G. (2018), Trasformazioni Urbane, le città intelligenti tra sfide ed opportunità, Roma, Carocci

Tortorella W. (2015), Politica di coesione e questione urbana, programmi strumenti di finanziamento per lo sviluppo delle città, Roma, Carocci,

Russo A. (2011), Politiche pubbliche e innovazione tecnologica. Il caso dell' Area Science Park e del Vega, Roma, Carocci

Normativa

Regione del Veneto, Legge Regionale n.13/2004

Regione del Veneto, Legge Regionale n.9/2007, 18 maggio

ISTAT, Censimento imprese 2011-2018

Unione Europea, Regolamento n.1303/2013 , 17 dicembre

Unione Europea, Regolamento n.1301/2013, 20 dicembre

Unione Europea, Regolamento n.1305/2013

Regione del Veneto, Legge Regionale n.13/2014, 30 maggio

Regione del Veneto, Delibera Giunta Regionale n.1020/2014,17 giugno

Regione del Veneto, Legge Regionale n.2276/2016

Regione del Veneto, Legge Regionale n.216/2017, 28 febbraio

Sitografia

ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/QANDA_19_2998

ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/smart_specialisation_it.pdf

www.agenziacoesione.gov.it/s3-smart-specialisation-strategy

www.agenziacoesione.gov.it/s3-smart-specialisation-strategy/strategia-nazionale-di-specializzazione-intelligente/strategie-regionali-di-specializzazione-intelligente

www.agenziacoesione.gov.it/S3_Veneto

www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2019/06/S3_Veneto.pdf

https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2020/03/Report-S3_NUVEC1_2019.pdf

www.innoveneto.org/ris-3-veneto-2021-2027

[www.innoveneto.org/wp-](http://www.innoveneto.org/wp-content/uploads/2022/06/Dgr_474_22_AllegatoA_475732.pdf)

[content/uploads/2022/06/Dgr_474_22_AllegatoA_475732.pdf](http://www.innoveneto.org/wp-content/uploads/2022/06/Dgr_474_22_AllegatoA_475732.pdf)

www.innoveneto.org/wp-content/uploads/2022/06/TRAIETTORIE-SMART-AGRIFOOD.pdf

www.innoveneto.org/wp-content/uploads/2022/06/TRAIETTORIE-CULTURA-E-CREATIVITA.pdf

www.innoveneto.org/wp-content/uploads/2022/06/TRAIETTORIE-DESTINAZIONE-INTELLIGENTE.pdf

www.innoveneto.org/wp-content/uploads/2022/06/TRAIETTORIE-SMART-HEALTH.pdf

www.innoveneto.org/wp-content/uploads/2022/06/TRAIETTORIE-SMART-LIVING-ENERGY.pdf

www.innoveneto.org/wp-content/uploads/2022/06/TRAIETTORIE-SMART-MANUFACTURING.pdf

www.innoveneto.org/wp-content/uploads/2022/07/S3_Il-ruolo-nella-programmazione-2021-27-e-limportanza-per-il-Veneto.pdf

www.innoveneto.org/wp-content/uploads/2022/07/S3_Processo-di-scoperta-imprenditoriale.pdf

www.innoveneto.org/wp-content/uploads/2022/07/S3_Strumento-di-sviluppo-del-territorio.pdf

www.innoveneto.org/wp-content/uploads/2020/12/DocumentoAttuativoRIS3Veneto.pdf

www.pongovernance1420.gov.it/it/progetto/s3

www.innoveneto.org/wp-content/uploads/2020/12/PercorsoFineTuning.pdf

www.innoveneto.org/wp-content/uploads/2020/12/RIS3_Veneto_Febbraio_2016.pdf

www.qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/utilizzare-gli-strumenti/analisi-swot/index.html

www.ristyling.it/contatti

www.ristyling.it/sfide-per-linnovazione-e-la-digitalizzazione

www.ristyling.it/transizione-industriale

www.ristyling.it/wp-content/uploads/2021/08/Collaborazione-con.pdf

www.ristyling.it/wp-content/uploads/2021/08/Sfide.pdf

www.ristyling.it/wp-content/uploads/2021/08/La-transizione-industriale.pdf