

ACCORDO DI COLLABORAZIONE PER L'ATTUAZIONE DEL PROGETTO "TRASFORMAZIONE DIGITALE E SOSTENIBILE DELLE PMI VENETE"

Tra

Unioncamere del Veneto, di seguito anche denominata "UCV", con sede in Venezia-Marghera, via delle Industrie n. 19/D, codice fiscale 80009100274/ Partita IVA 02406800272, in persona del Segretario Generale dr.ssa Valentina Montesarchio, domiciliata per la carica presso la sede, autorizzata la stipula del presente atto ai sensi della delibera del Giunta di Unioncamere del Veneto il 27.11.2024.

Università degli Studi di Padova, di seguito anche denominata "UNIPD" o, congiuntamente agli altri Atenei, "Università", con sede legale in Padova, via VIII Febbraio, 2, 35122 Padova PD, codice fiscale 8000648028, rappresentata dalla Prof.ssa Daniela Mapelli, in qualità di Rettrice, domiciliata per la carica presso la sede, autorizzata alla stipula del presente atto ai sensi della delibera del Consiglio di Amministrazione del 19.11.2024.

Università Cà Foscari di Venezia, di seguito anche denominata "UNIVE" o "Ca' Foscari" o, congiuntamente agli altri Atenei, "Università", con sede legale in Venezia, Dorsoduro 3246, 30123 Venezia VE, codice fiscale 80007720271, rappresentata dalla prof.ssa Tiziana Lippiello, in qualità di Rettrice, domiciliata per la carica presso la sede autorizzata alla stipula del presente atto ai sensi della delibera del Consiglio di Amministrazione del 31.10.2024.

Università degli Studi di Verona, di seguito anche denominata "UNIVR" o, congiuntamente agli altri Atenei, "Università", con sede legale in Verona, via dell'Artigliere, 8, 37129, Verona VR codice fiscale 93009870234, rappresentata dal Prof. Pier Francesco Nocini, in qualità di Rettore, domiciliato per la carica presso la sede autorizzata alla stipula del presente atto ai sensi della delibera del Consiglio di Amministrazione del 27.11.2024.

di seguito congiuntamente denominati "Parti"

PREMESSO E CONSIDERATO CHE

- a) le Università sono centri primari di didattica e di ricerca e hanno, come compito proprio, quello di elaborare e trasmettere le conoscenze scientifiche, promuovendo e attuando modelli di collaborazione su didattica e ricerca con soggetti pubblici e privati in settori scientifici altamente innovativi, per il conseguimento delle proprie finalità istituzionali;
- b) le Università, attraverso le attività di trasferimento di conoscenza, sono chiamate a promuovere l'innovazione e la crescita socio-economica mediante la condivisione del sapere. È pertanto interesse prioritario delle Università diffondere competenze innovative e strumenti tecnologici avanzati, stimolando una crescita sostenibile nei contesti locali e favorendo un'evoluzione positiva dell'intero tessuto economico e sociale del territorio;
- c) Unioncamere Veneto – UCV è la struttura associativa delle Camere di Commercio Industria Artigianato Agricoltura della Regione del Veneto (art. 6, Legge 580/93 e ss. mm., artt. 14 e seguenti c.c. e D.P.R. n. 361/2000) e svolge funzioni di supporto e di promozione dell'economia, coordinando i rapporti con la Regione Veneto e le rappresentanze degli enti locali; UCV coordina inoltre il *Gruppo PID – Punti Impresa Digitale* delle Camere di Commercio del Veneto, istituito nel maggio 2023 allo scopo di

definire un modello operativo dedicato alla promozione delle iniziative ed attività relative al settore del digitale;

- d) UCV e la Regione Veneto hanno stipulato dal 2018 una serie di Convenzioni annuali nell'ambito delle quali è stata realizzata l'Azione 2 "Digitalizzazione e PMI" al fine di favorire l'accompagnamento delle PMI nei processi di conoscenza e consapevolezza strategica delle tecnologie digitali, il loro inserimento nelle tematiche della gestione dei processi produttivi e della sostenibilità ambientale, l'analisi dei profili di maturità digitale delle imprese attraverso le implicazioni della digitalizzazione sui processi produttivi e di gestione dei mercati, sulle competenze e sulla sostenibilità ambientale, il loro inserimento entro i processi di scelte delle tecnologie adeguate rispetto ai profili aziendali;
- e) da ultimo, la Regione del Veneto, con deliberazione della Giunta regionale n. 220 del 13 marzo 2024, e UCV, con deliberazione della Giunta n. 18 del 24 aprile 2024, hanno approvato, per l'anno 2024, la "Convenzione tra la Regione Veneto e Unioncamere Veneto, per lo svolgimento di programmi di attività di informazione sulle iniziative e sui programmi comunitari, particolarmente rivolti alle piccole e medie imprese venete (PMI)" avente ad oggetto, tra l'altro, lo svolgimento di programmi formativi e informativi in favore delle piccole e medie imprese sulle iniziative regionali e sui programmi europei, nonché il "*Programma di informazione alle piccole e medie imprese venete sulle politiche economiche regionali ed europee per lo sviluppo imprenditoriale veneto*", da attuarsi per il tramite del Dipartimento di Politiche Comunitarie di UCV denominato Eurosportello del Veneto, entro il 17 dicembre 2024;
- f) il Programma è articolato in cinque azioni, la seconda delle quali, denominata "*Azione 2 - Progetto PID Veneto: trasformazione digitale delle PMI nello scenario della doppia transizione*", si è posta come obiettivo quello di supportare le PMI delle principali filiere della Regione nei processi di trasformazione digitale e sostenibile (*Twin transition*), creare cultura diffusa sul digitale a servizio della transizione gemella, mappare il livello di maturità delle imprese del territorio;
- g) per la menzionata Azione 2 la Regione del Veneto ha stanziato un budget complessivo pari ad euro 220.000,00, prevedendo il relativo impegno di Unioncamere a presentare una dettagliata relazione sull'attività svolta e rendicontare le spese effettivamente sostenute;
- h) le CCIAA del Veneto ed Unioncamere del Veneto hanno sottoscritto una Convenzione, approvata con Deliberazione della Giunta di Unioncamere del Veneto n. 8 del 14 febbraio 2024, per la realizzazione del "Progetto PID Veneto: trasformazione digitale delle PMI nello scenario della doppia transizione" che ha come obiettivo da un lato quello di supportare le piccole e medie imprese delle filiere del territorio nei processi di trasformazione digitale e sostenibile, al fine di creare una cultura diffusa sul digitale e sostenibile a servizio della transizione gemella (*Twin Transition*), e dall'altro di mappare e studiare il livello di maturità delle imprese del territorio nel processo di accompagnamento verso l'elaborazione di progetti di trasformazione strategica supportati dalle tecnologie del digitale in collaborazione con alcune Università venete (Università di Padova, Università Cà Foscari di Venezia ed Università di Verona) ed i PID del sistema camerale del Veneto.
- i) a finanziamento delle attività progettuali è previsto uno stanziamento complessivo pari ad € 1.120.000,00. La Convenzione prevede inoltre che l'importo sarà riparametrato nel caso non si raggiunga il numero delle imprese previste per le annualità del progetto, fatto salvo l'importo minimo di € 840.000,00 per la copertura dei costi di progettazione, coordinamento scientifico, analisi quantitativa, elaborazione documenti e comunicazione /divulgazione a livello di progetto;

- j) UCV e le Università di Padova e Cà Foscari hanno collaborato all'ideazione e presentazione del su menzionato progetto "Trasformazione digitale e sostenibile delle PMI venete", proposta progettuale che nasce da una precedente esperienza progettuale dell'Università Cà Foscari di accompagnamento e mentoring diretto alle PMI della Città Metropolitana di Venezia e della Provincia di Rovigo sui temi della cultura e delle competenze in materia di trasformazione digitale ed impresa 4.0 con il coinvolgimento della Camera di Commercio di Venezia – Rovigo; nonché da una analoga esperienza progettuale realizzata dall'Università di Verona con il coinvolgimento della CCIAA di Verona;
- k) è interesse delle Parti svolgere attività di studio, analisi, ricerca e trasferimento di conoscenza in tema di transizione digitale delle piccole e medie imprese per supportare lo sviluppo economico e sociale del territorio; in particolare, l'Università di Padova opererà nelle attività di cui al Progetto attraverso il coinvolgimento del proprio Dipartimento di Scienze economiche ed aziendali "Marco Fanno" (dSEA), in veste di capofila, oltre che del Dipartimento di Ingegneria dell'informazione (DEI) e del Dipartimento di Filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata (FISPPA); l'Università di Venezia opererà attraverso l'Area Ricerca, Ufficio Promozione dell'innovazione e del know-how; l'Università di Verona opererà attraverso il coinvolgimento del proprio Dipartimento di Management;
- l) il progetto "Trasformazione digitale e sostenibile delle PMI venete", sarà implementato negli anni 2024, 2025 e primi tre mesi del 2026 e UCV sarà il coordinatore a livello regionale con il supporto di un coordinamento tecnico-scientifico composto da due docenti universitari ciascuno per gli Atenei di Padova, Venezia e Verona, da rappresentanti del sistema camerale del Veneto e da un Team operativo costituito dai ricercatori e progettisti delle Università coinvolte e dai PID delle CCIAA del Veneto;
- m) per l'anno 2024 UCV destinerà alle Università parte dei finanziamenti stanziati dalla Regione del Veneto nell'ambito della "Convenzione PMI 2024" - Programma per lo svolgimento di attività di informazione in favore delle piccole e medie imprese di cui alla DGR. n. 220 del 13 marzo 2024 - CUP H18I24000010007, e più precisamente dall'Azione 2 "Trasformazione digitale e sostenibile delle PMI venete" e dalle CCIAA del Veneto nell'ambito della "Convenzione tra l'Unione Regionale delle Camere di Commercio del Veneto e le Camere di Commercio del Veneto per la realizzazione del progetto "Trasformazione digitale nelle PMI nello scenario della doppia transizione" di cui alla Deliberazione della Giunta di Unioncamere del Veneto n. 8 del 14 febbraio 2024, CUP: C18I24008090005;
- n) le Parti, pertanto, alla luce di quanto sopra e del reciproco comune interesse, convengono sull'opportunità di disciplinare, mediante il presente accordo ai sensi dell'art. 15 della Legge 7 agosto 1990, n. 241 e s.m.i., lo svolgimento in collaborazione dello sviluppo ed implementazione del progetto "*Trasformazione digitale e sostenibile delle PMI*", ciascuna mediante lo svolgimento delle rispettive proprie attività istituzionali.

Tutto ciò premesso e considerato, le Parti convengono e stipulano quanto segue:

Art. 1 – Premesse

L'individuazione delle parti, le premesse e gli allegati costituiscono parte integrante e sostanziale del presente Atto.

Art. 2 - Finalità

1. Il presente Accordo, coerentemente a quanto richiamato nelle Premesse, è finalizzato allo sviluppo di attività di studio, analisi, ricerca e trasferimento di conoscenza in tema di transizione digitale e sostenibile (transizioni gemelle) delle piccole e medie imprese per supportare lo sviluppo economico e sociale del territorio.
2. Gli obiettivi e i contenuti dell'attività vengono dettagliati nell'allegato tecnico che costituisce parte integrante della presente Convenzione.

Art. 3 – Oggetto dell'Accordo di Programma e impegni delle parti

1. Il presente Accordo ha per oggetto lo sviluppo e l'implementazione del progetto "Trasformazione digitale e sostenibile delle PMI" al fine di creare una cultura diffusa sul digitale a servizio delle transizioni gemelle, mappare e studiare il livello di maturità delle imprese del territorio, e avviare percorsi di valorizzazione e trasferimento delle conoscenze in grado di sostenere i processi trasformazione strategica degli ecosistemi territoriali, promuovendo l'adozione di tecnologie digitali soprattutto da parte delle piccole e medie imprese (PMI).
2. Il progetto si articola complessivamente nelle seguenti fasi e attività:
 - a. analisi della maturità tecnologica delle imprese del territorio e impatto sul fronte dell'ecosistema (indagine quantitativa) a cura delle Università coinvolte – (fase 1);
 - b. interventi di training/open innovation realizzati dalle Università e orientati a imprenditori e loro collaboratori (fase 2), selezionati con bando Unioncamere;
 - c. coinvolgimento di talenti dalle filiere della formazione post-secondaria e terziaria come acceleratori del cambiamento, realizzato congiuntamente dagli Atenei coinvolti;
 - d. lancio e gestione, a cura delle Università coinvolte, di un progetto di Action research consistente nella definizione, nel test e nella validazione di un protocollo di mentoring per la digitalizzazione delle PMI da effettuarsi su un numero selezionato di imprese tramite dei pilot sperimentali (fase 3);
 - e. attività di comunicazione disseminazione e valorizzazione delle esperienze (focus sulla fase 3) diretta a concretizzare l'esito del progetto, da realizzarsi a cura delle Parti in linea con il perseguimento dei rispettivi fini istituzionali di supporto dell'economia veneta (UCV) e terza missione (Università).
3. Le Parti si danno reciprocamente atto che le attività di formazione, i workshop, la creazione di contenuti digitali, la Action research tramite pilot sperimentali e l'attività di comunicazione disseminazione sono da considerarsi come attività istituzionali che rispondono a specifiche esigenze di ricerca/azione e di valorizzazione dei risultati della ricerca. Tali attività offrono approfondimenti indispensabili per le statistiche raccolte tramite questionari e desk research, oltre a facilitare la diffusione dei risultati. Pertanto, l'uso di questi contenuti da parte dei partner sarà privo di scopi commerciali e si concentrerà esclusivamente sull'obiettivo di accrescere la cultura digitale e sostenibile di un numero sempre maggiore di operatori economici nel territorio mettendo a disposizione del tessuto imprenditoriale della regione i risultati della ricerca scientifica maturati nelle università venete. I materiali risultanti dalla action research costituiranno la base per la redazione di un protocollo di mentoring per le PMI da diffondere tra gli attori dell'ecosistema di supporto alla digitalizzazione e alla transizione sostenibile in Regione. I contenuti della sperimentazione, pertanto e opportunamente anonimizzati a tutela delle aziende partecipanti, rimarranno nel controllo

delle Università che li valorizzeranno in un report conclusivo da disseminare tra gli stakeholder in regione.

4. Per lo sviluppo delle attività di progetto, così come descritte nell'allegato tecnico richiamato al precedente articolo 2, le Parti reciprocamente si impegnano a:

- a) mettere a disposizione tutti i dati e le informazioni in loro possesso che siano congiuntamente ritenuti utili allo sviluppo delle attività;
- b) collaborare all'organizzazione di un evento di apertura in presenza aperto alla cittadinanza sul tema di competenza "Industria 4.0: robotica e tecnologie digitali a supporto dei processi industriali e di produzione", finalizzato a presentare l'avvio del progetto e creare una "comunità" dell'innovazione intorno al progetto medesimo;
- c) collaborare alla fase di action research orientata alla validazione di un protocollo e di metodi di mentoring efficaci per le aziende e adottabili dagli attori dell'ecosistema regionale. Le aziende selezionate per la action research saranno individuate tra quelle più mature sul versante della transizione gemella; esse saranno guidate dal team costituito dalle università nello sviluppo di un progetto di trasformazione digitale. Il percorso di prototipazione e applicazione avrà durata di 6 giornate e coinvolgerà 6 aziende, ciascuna delle quali parteciperà all'intero ciclo di workshop, al fine di ottenere una roadmap per l'implementazione di un processo di transizione in grado di aumentare efficienza, efficacia e performance di sostenibilità;
- d) collaborare all'organizzazione di eventi, seminari e workshop per aumentare la consapevolezza sulle opportunità e sfide della trasformazione digitale e sostenibile.

5. UCV si impegna a:

- a. accogliere e agevolare, anche tramite il proprio Centro Studi e i PID delle Camere di Commercio i team di ricerca dell'Università e mettere a disposizione materiale e risorse necessarie al fine di consentire lo svolgimento delle attività osservazionali di studio, analisi e ricerca in tema di transizione digitale delle piccole e medie imprese;
- b. gestire le fasi progettuali in stretto coordinamento con le Università ed i PID delle Camere di Commercio del Veneto;
- c. garantire il coordinamento con la Regione del Veneto in merito allo stato avanzamento dell'azione 2 della Convenzione PMI 2024 DGR. n. 220 del 13 marzo 2024;
- d. organizzare regolari incontri, condividere documenti e rapporti, collaborare su progetti pilota con gli altri soggetti coinvolti nel progetto;
- e. gestire tutte le fasi di selezione delle imprese da coinvolgere nel progetto attraverso l'emanazione di appositi bandi;
- f. mettere a disposizione una piattaforma per il training di progetto, sincrono e asincrono, e per la diffusione e archiviazione dei contenuti digitali sviluppati;
- g. organizzare in stretto coordinamento con i PID del sistema camerale e in compartecipazione con le Università un PID study tour Veneto che coinvolga *best case* aziendali dei territori di ognuna delle cinque Camere di Commercio del Veneto;
- h. curare le attività di comunicazione disseminazione e valorizzazione delle esperienze (focus sulla fase 3) su scala regionale, attraverso la produzione di video e podcast, a supporto dell'economia veneta e in coordinamento con le Università di Padova e Verona;
- i. erogare a favore delle Università un contributo massimo a copertura delle spese

sostenute come di seguito specificato:

- a. Università degli studi di Padova euro 369.667,33;
- b. Università Ca' Foscari Venezia euro 514.666,33;
- c. Università degli studi di Verona euro 355.666,33;

6. Le Università si impegnano a:

- a. sviluppare un protocollo di ricerca e una successiva analisi quali-quantitativa sullo stato dell'arte delle PMI venete nella transizione gemella e sulle prospettive di sviluppo (vincoli, criticità, opportunità) realizzando due rapporti annuali sullo stato dell'arte inerente alla maturità digitale e gli impatti dell'attività del progetto e delle iniziative del sistema camerale in Veneto (2025 e 2026);
- b. progettare le attività formative, di trasferimento di conoscenza e disseminazione, ognuna sulle tematiche di specifica competenza e focalizzazione:
 - UNIPD: Industria 4.0: robotica e tecnologie digitali a supporto dei processi industriali e di produzione
 - UNIVE: Marketing Tecnologie digitali e per le relazioni con il mercato;
 - UNIVR: Tecnologie Digitali a supporto della trasformazione dei processi e delle competenze della filiera: dall'intelligenza artificiale alla blockchain e cybersecurity.
- c. progettare e sviluppare, garantendone la supervisione scientifica e la realizzazione operativa, un workshop di formazione/co-design (design thinking) e mentoring focalizzato sulla tematica di propria competenza:
 - UNIPD: Industria 4.0: robotica e tecnologie digitali a supporto dei processi industriali e di produzione
 - UNIVE: Marketing Tecnologie digitali per le relazioni con il mercato;
 - UNIVR: Tecnologie Digitali a supporto della trasformazione dei processi e delle competenze della filiera: dall'intelligenza artificiale alla blockchain e cybersecurity
- d. collaborare all'organizzazione e sviluppo di un workshop su tematiche di interfaccia tra le aree di competenza, per operare su un gruppo di aziende interessate a soluzioni collocate all'interfaccia tra diverse famiglie tecnologiche in stretto coordinamento con il sistema camerale del Veneto; sulla base dei risultati dell'attività di indagine e delle evidenze raccolte nelle fasi di formazione/workshop.

7. UNIPD si impegna inoltre a:

- a. Curare le attività di comunicazione disseminazione dei risultati raggiunti e valorizzazione delle esperienze (focus sulla fase 3) nell'ambito territoriale di competenza, attraverso la produzione di video e podcast, in un'ottica di Terza Missione e in coordinamento con l'Università di Verona e UCV;
- b. sulla base dei risultati dell'attività di indagine e delle evidenze raccolte nelle fasi di formazione/workshop, collaborare con UNIVE nel coordinamento della fase di action research orientata alla validazione di un protocollo e di metodi di mentoring efficaci per le aziende e adottabili dagli attori dell'ecosistema regionale;

8. UNIVE si impegna inoltre a:

- a. gestire la fase di action research orientata alla validazione di un protocollo e di metodi di mentoring efficaci per le aziende e adottabili dagli attori dell'ecosistema regionale.

Le aziende selezionate per la action research saranno individuate tra quelle più mature sul versante della transizione gemella; esse saranno guidate dal team costituito dalle università nello sviluppo di un progetto di trasformazione digitale. Il percorso di prototipazione e applicazione avrà durata di 6 giornate e coinvolgerà 6 aziende, ciascuna delle quali parteciperà all'intero ciclo di workshop, al fine di ottenere una roadmap per l'implementazione di un processo di transizione in grado di aumentare efficienza, efficacia e performance di sostenibilità;

9. UNIVR si impegna inoltre a:

- a. curare le attività di comunicazione disseminazione e valorizzazione delle esperienze (focus sulla fase 3), nell'ambito territoriale di competenza, attraverso la produzione di video e podcast, in un'ottica di Terza Missione e in coordinamento con l'Università di Padova e UCV;
- b. sulla base dei risultati dell'attività di indagine e delle evidenze raccolte nelle fasi di formazione/workshop, collaborare con UNIVE nel coordinamento della fase di action research orientata alla validazione di un protocollo e di metodi di mentoring efficaci per le aziende e adottabili dagli attori dell'ecosistema regionale;

Art. 4 – Strumenti e modalità operative

1. Fermo restando il contributo di Unioncamere del Veneto ai sensi dell'art. 6, nell'espletamento delle attività ciascuna parte si avvarrà di risorse umane e strumentali proprie per la realizzazione del Progetto.

2. UCV sarà responsabile dell'attività di coordinamento tra le Università coinvolte ed i PID del sistema camerale del Veneto.

3. Le Parti garantiranno il coordinamento tecnico – scientifico del progetto mediante il coinvolgimento di un team operativo composto da ricercatori e progettisti delle Università e da una rappresentanza del sistema camerale.

4. Le Parti garantiranno la diffusione su scala regionale dei progetti di trasformazione digitale analizzati e realizzati.

5. I referenti del progetto saranno:

- per Unioncamere del Veneto: dr.ssa Roberta Lazzari – Responsabile Area Sviluppo Progettazione e supporto progettuale alle CCIAA;
- per l'Università di Padova: Prof.ssa Eleonora Di Maria, ordinaria di Economia e Gestione delle Imprese del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno" - DSEA;
- per l'Università Ca' Foscari Venezia: Prof. Vladi Finotto, associato di Economia e Gestione delle imprese della "Venice School of management";
- per l'Università di Verona: Prof.ssa Cecilia Rossignoli, ordinaria di Organizzazione aziendale - ECON-08/A.

Art. 5 - Durata

1. Il presente Accordo decorrerà dalla data dell'ultima sottoscrizione e terminerà il 31.03.2026.

Art. 6 –Contributo a finanziamento del progetto

1. UCV si impegna a versare alle Università, a titolo di contributo a finanziamento del Progetto le somme, di seguito specificate:

- a. all'Università di Padova, euro 330.500,67, a seguito di emissione, da parte del Dipartimento di Scienze economiche ed aziendali "Marco Fanno" (dSEA), di nota di debito e relativo avviso di pagamento Pago P.A.;
- b. all'Università di Venezia, euro 342.999,67, a seguito di emissione, da parte dell'Area Ricerca - Ufficio Promozione dell'Innovazione e del Know How, di nota di debito e relativo avviso di pagamento Pago P.A.;
- c. all'Università di Verona, euro 316.499,67, a seguito di emissione, da parte del Dipartimento di Management, di nota di debito e relativo avviso di pagamento Pago P.A.

2. Gli importi sopra indicati sono fuori campo IVA, ai sensi dell'art. 1 e 4, del DPR 633/72, sono riconosciuti a titolo di rimborso spese e costi di carattere generale sostenute dall'amministrazione universitaria, senza che gli stessi costituiscano alcuna forma di corrispettivo, comprensivo di un margine di guadagno, e saranno erogati secondo le seguenti modalità:

- il 25% dell'ammontare totale (corrispondente, per l'Università di Padova alla somma di euro 82.625,17, per l'Università Ca' Foscari alla somma di euro 85.749,92 e per l'Università di Verona alla somma di euro 79.124,92), entro 30 giorni dalla sottoscrizione del presente accordo;
- il 45% dell'ammontare totale (corrispondente, per l'Università di Padova alla somma di euro 148.725,30, per l'Università Ca' Foscari alla somma di euro 154.349,85 e per l'Università di Verona alla somma di euro 142.424,85), entro il 30 giugno 2025
- il restante 30% (corrispondente, per l'Università di Padova alla somma di euro 99.150,20, per l'Università Ca' Foscari alla somma di euro 102.899,90 e per l'Università di Verona alla somma di euro 94.949,90) a saldo entro il 31 marzo 2026;

3. Unitamente al saldo su indicato, sarà erogato, con le medesime formalità di cui al comma precedente, l'ulteriore importo massimo di € 250.000,00 da suddividere tra le Università in relazione e proporzionalmente al numero di imprese coinvolte nelle attività di workshop (max 50) e di action research/pilot (max 25 imprese), come di seguito specificato:

- a. Università degli studi di Padova massimo euro 39.166,67
- b. Università Ca' Foscari Venezia massimo euro 171.666,67;
- c. Università degli studi di Verona massimo euro 39,166.67.

4. I pagamenti saranno effettuati a seguito della presentazione di una rendicontazione, costituita da una relazione sintetica che illustri i risultati e le attività svolte, corredata da documentazione di supporto, come presentazioni, fogli firme o altra documentazione pertinente. Non sarà richiesta la presentazione di alcuna documentazione analitica e di giustificativi delle spese sostenute durante l'esecuzione delle attività, tuttavia sarà necessario allegare un resoconto delle spese relative alle tre tranche di pagamento.

5. Tali somme troveranno copertura a carico del finanziamento della Regione Veneto e del sistema camerale del Veneto come descritto in premessa.

Art. 7 - Proprietà dei risultati e loro pubblicazione

1. Le Parti concordano nelle seguenti definizioni:

Background: opere dell'ingegno e altri beni immateriali protetti ai sensi della legge n. 633/1941 e ss.mm.ii. "Protezione del diritto d'Autore e di altri diritti connessi al suo esercizio", e ai sensi del d.lgs. n. 30/2005 e ss.mm.ii., nonché ogni ulteriore bene immateriale protetto ai sensi della normativa nazionale, europea e internazionale in materia di proprietà intellettuale e industriale, dei cui diritti una Parte sia titolare o contitolare prima della sottoscrizione del presente contratto; indica altresì qualsiasi conoscenza e informazione non protetta, conseguita da una Parte prima della sottoscrizione del presente contratto;

Sideground: opere dell'ingegno e altri beni immateriali protetti ai sensi della legge n. 633/1941 e ss.mm.ii., e ai sensi del d.lgs. n. 30/2005 e ss.mm.ii., nonché ogni ulteriore bene immateriale protetto ai sensi della normativa nazionale, europea e internazionale in materia di proprietà intellettuale e industriale, e qualsiasi conoscenza e informazione non protetta, se realizzati o comunque conseguiti da una Parte durante il periodo di efficacia del presente contratto ma non in esecuzione dello stesso, e ciò anche se rientranti nel medesimo settore tecnico o scientifico oggetto del presente contratto;

Foreground: tutti i risultati conseguiti in esecuzione della presente Convenzione.

Particolari Opere dell'Ingegno: le opere consistenti in software, banche dati e disegni e modelli, così come definite dalla Legge sul Diritto d'Autore e dal CPI.

Risultati tutelabili: tutti i risultati derivanti dall'attività svolta in esecuzione del presente accordo suscettibili di formare oggetto di brevetto o di registrazione, e tutti i risultati consistenti in (o che contengano) Particolari Opere dell'Ingegno.

2. Ciascuna Parte rimane proprietaria del proprio Background che sarà messo a disposizione delle altre parti solamente ai fini dell'attuazione della presente Convenzione e per il tempo strettamente necessario.

3. Ciascuna Parte è proprietaria del proprio Sideground.

4. Con riguardo al Foreground, fermo restando quanto previsto al successivo comma, le Parti convengono che la titolarità degli eventuali risultati appartiene alla Parte che li ha generati. Nel caso in cui più Parti abbiano contribuito al conseguimento di tali risultati, esse saranno tenute a stipulare un apposito accordo per la allocazione e i termini della comproprietà, in relazione all'apporto conferito da ciascuna Parte.

5. Le Parti si danno atto che tutti i materiali didattici prodotti nell'attuazione del Progetto saranno resi disponibili alle imprese del sistema camerale attraverso una piattaforma internet, gratuitamente e sotto forma di licenze aperte. Se i materiali o i documenti o i dati utilizzati fossero soggetti a diritti di terzi (compresi i diritti di proprietà intellettuale o i diritti di immagine e di voce degli individui), le Parti dovranno acquisire le necessarie licenze e autorizzazioni dai titolari dei diritti in questione.

6. Resta salvo, in ogni caso, il diritto morale di autore ai sensi della vigente legislazione in materia.

7. I risultati e le metodologie delle attività di ricerca potranno essere oggetto di pubblicazioni su edizioni a cura delle Parti stesse, o su riviste e testi scientifici, ad opera di ricercatori coinvolti nelle attività oggetto della convenzione previo assenso delle Parti.

8. Fermi restando i disposti del successivo Articolo 10 (Riservatezza), i risultati di eventuali ricerche svolte in collaborazione tra le Parti in attuazione del presente Accordo potranno essere pubblicati/disseminati/diffusi secondo la seguente procedura: al fine di determinare se

una pubblicazione contenga informazioni riservate come definite all'art.10, la Parte che intende pubblicare/disseminare/diffondere invierà la proposta di pubblicazione/disseminazione/diffusione alle altre Parti per la revisione almeno trenta giorni (30) prima della data di presentazione della pubblicazione/disseminazione/diffusione. Su richiesta della Parte che revisiona, da inoltrarsi entro 20 giorni dal ricevimento della proposta di pubblicazione, l'altra Parte eliminerà dalla propria proposta qualsivoglia riferimento a informazioni riservate della Parte che revisiona. Nel caso in cui il termine scada inutilmente la pubblicazione/disseminazione/ diffusione potrà essere effettuata senza ulteriori comunicazioni. Inoltre, la Parte che revisiona può chiedere una dilazione della pubblicazione per un periodo di 3 (tre) mesi dalla data di ricevimento della proposta per proteggere i propri diritti di proprietà intellettuale.

9. La collaborazione tra le Parti dovrà essere evidenziata in ogni materiale, di natura divulgativa o scientifica, che tratti quanto oggetto del presente Accordo.

Art. 8 – Recesso

1. Ciascuna parte potrà motivatamente recedere dal presente Accordo in ogni tempo, dandone comunicazione all'altra parte con un preavviso di 60 (sessanta) giorni mediante raccomandata con avviso di ricevimento o mediante PEC; in tal caso sono fatte salve la parte di finanziamento dovuta per le attività già effettuate dall'Università, che saranno oggetto di rendicontazione secondo le modalità indicate all'articolo 6, nonché le spese dalla stessa già sostenute o impegnate che dovranno essere comunque rimborsate.

2. Il recesso dovrà essere esercitato in modo da non arrecare pregiudizio all'altra Parte.

Art. 9 – Modifiche in corso di rapporto

1. Tutte le eventuali variazioni, modifiche e/o integrazioni al presente Accordo avranno valore solo se assunte con apposito atto aggiunto scritto, concordato tra le parti, approvato dai rispettivi organi competenti e dalle stesse sottoscritte, a pena di nullità.

Art. 10 – Riservatezza

1. Per Informazioni Riservate si intende ai fine del presente Accordo tutte le informazioni fornite in forma tangibile e non tangibile tra le quali, a titolo esemplificativo, ma non esaustivo, atti, documenti, disegni, campioni di prodotto, dati, analisi, rapporti, studi, rappresentazioni grafiche, elaborati, valutazioni, relazioni relative alla tecnologia ed a processi produttivi, modelli, tavole che siano comunicate dall'Università o da Unioncamere del Veneto (di seguito, ciascuna "Parte Divulgante") all'Unioncamere del Veneto o all'Università (di seguito, ciascuna, "Parte Ricevente") nell'ambito del rapporto oggetto dell'Accordo ed espressamente individuate come confidenziali/riservate. La natura riservata delle Informazioni Confidenziali dovrà essere evidenziata mediante indicazione dell'apposita dicitura "riservato", "confidenziale" o con simile legenda. La natura riservata delle informazioni orali o acquisite visivamente dovrà essere confermata dalle Parti per iscritto entro 24 ore dalla divulgazione.

2. Gli obblighi di confidenzialità stabiliti dal presente contratto dovranno essere rispettati dalla Parte Ricevente per il periodo di 5 (cinque) anni dalla data in cui ciascuna delle Informazioni Riservate viene comunicata alla Parte Ricevente.

3. Le suddette disposizioni non si applicheranno alle notizie, informazioni, documentazioni:

- che siano già conosciute dal destinatario delle informazioni prima della loro comunicazione;
- che siano o diventino di pubblico dominio per ragioni diverse dall'inadempimento del destinatario delle informazioni;
- che siano ottenute dal destinatario delle informazioni per il tramite di un terzo, il quale le conosca in buona fede e di cui abbia pieno diritto di disporre;
- che il destinatario delle informazioni sia obbligato a comunicare o divulgare le notizie, informazioni, documentazioni riservate in ottemperanza di una richiesta di qualsiasi autorità o in forza di un obbligo di legge. In tal caso il destinatario darà tempestiva notizia scritta in tale comunicazione o divulgazione alla controparte.

Art. 11 – Stipula e oneri fiscali

1. Il presente Accordo è stipulato mediante scrittura privata in formato elettronico ed apposizione di firma digitale delle Parti, ai sensi dall'articolo 15 comma 2 bis della L. n. 241 del 07.08.1990 e dell'articolo 24 del D. Lgs. n. 82 del 07.03.2005.
2. Le spese di bollo, dovute sin dall'origine ai sensi del D.P.R. 26 ottobre 1972, n. 642 e della tariffa allegata, relative al presente accordo sono a carico delle Parti e verranno assolte in modo virtuale dall'Università di Verona (Autorizzazione Agenzia delle Entrate - Ufficio di Verona 2 n. 92266/2005 del 13/01/2006), che richiederà alle altre parti il rimborso della quota di spettanza.
3. L'accordo è soggetto a registrazione in caso d'uso ai sensi dell'art. 4 della Tariffa – parte seconda, DPR n. 131/1986.

Art. 12 – Trattamento dei dati personali

1. I dati personali di dipendenti e collaboratori, scambiati o raccolti per la stipula della presente Convenzione ed in esecuzione della stessa, saranno trattati dalle Parti nel rispetto del Regolamento UE 2016/679 (di seguito "Regolamento") e delle vigenti disposizioni nazionali in materia di protezione dei dati personali, secondo i principi generali di trasparenza, correttezza e riservatezza, esclusivamente per le finalità e secondo le modalità operative disciplinate negli articoli precedenti.
2. Sono autorizzati al trattamento dei dati personali i dipendenti e i collaboratori, a qualunque titolo, delle Parti, la cui mansione lo preveda espressamente, come tali istruiti in tal senso ex art. 29 del Regolamento.
3. Qualora nell'espletamento delle attività oggetto del presente accordo di collaborazione si rendesse necessario procedere ad ulteriori adempimenti in materia di trattamento di dati personali, le Parti vi provvederanno in conformità alla relativa normativa in materia

Art. 13 – Risoluzione delle controversie e legge applicabile

1. L'interpretazione e l'esecuzione del presente Accordo, nonché i rapporti tra le Parti derivanti dallo stesso, sono regolati dalla legge italiana.
2. Unioncamere del Veneto e le Università concordano di definire amichevolmente qualsiasi controversia dovesse sorgere dalla interpretazione o applicazione del presente atto. Qualora non fosse possibile raggiungere tale accordo, si ricorrerà all'Autorità Giudiziaria competente.

Unioncamere del Veneto

Il Segretario Generale
Dott.ssa Valentina Montesarchio
(firmato digitalmente)

Università degli Studi di Padova

La Rettrice
Prof.ssa Daniela Mapelli
(firmato digitalmente)

Università Ca' Foscari Venezia

La Rettrice
Prof.ssa Tiziana Lippiello
(firmato digitalmente)

Università degli Studi di Verona

Il Rettore
Prof. Pier Francesco Nocini
(firmato digitalmente)

UNIONCAMERE DEL VENETO
Via delle Industrie 19/d - 30175 MARGHERA - VE
Tel. 041.0999311 Fax 041.0999303
C.F. 80009100274 - P.I. 02406800272
IMPOSTA DI BOLLO ASSOLTA IN MODO VIRTUALE
AI SENSI DELL'AUTORIZZAZIONE DELL'AGENZIA
DELLE ENTRATE - VENEZIA - PROT. 95109 DEL 13.09.2013

UNIONCAMERE DEL VENETO
Via delle Industrie 19/d - 30175 MARGHERA - VE
Tel. 041.0999311 Fax 041.0999303
C.F. 80009100274 - P.I. 02406800272
IMPOSTA DI BOLLO ASSOLTA IN MODO VIRTUALE
AI SENSI DELL'AUTORIZZAZIONE DELL'AGENZIA
DELLE ENTRATE - VENEZIA - PROT. 95109 DEL 13.09.2013

UNIONCAMERE DEL VENETO
Via delle Industrie 19/d - 30175 MARGHERA - VE
Tel. 041.0999311 Fax 041.0999303
C.F. 80009100274 - P.I. 02406800272
IMPOSTA DI BOLLO ASSOLTA IN MODO VIRTUALE
AI SENSI DELL'AUTORIZZAZIONE DELL'AGENZIA
DELLE ENTRATE - VENEZIA - PROT. 95109 DEL 13.09.2013

ALLEGATO TECNICO

Progetto

“Trasformazione digitale e sostenibile delle PMI venete”

OBIETTIVI

Il documento articola l'idea progettuale di training e mentoring sulla trasformazione digitale orientata alle PMI del Veneto da sviluppare in collaborazione tra le Università della Regione Veneto (Università di Padova, Università Ca' Foscari di Venezia, Università di Verona) e il sistema camerale.

Obiettivo del progetto è **supportare le piccole e medie imprese delle principali filiere** del territorio nei processi di trasformazione digitale e sostenibile (Twin transition). Rispetto allo scenario nel quale sono maturate le precedenti esperienze PID (PiDVeRo, Camera di Commercio di Venezia e Ca' Foscari; PiD Verona, Camera di Commercio di Verona e Università di Verona), il senso dell'accompagnamento nella trasformazione digitale è cambiato. Nel 2018/2019, gli anni in cui si svilupparono le precedenti esperienze, le tecnologie digitali del 4.0, erano un volano per il recupero di efficienza delle imprese manifatturiere e di servizio del territorio. La situazione attuale esaspera alcune delle sfide allora presenti alle imprese e ne introduce di nuove, anche in relazione all'accelerazione nell'evoluzione tecnologica digitale (connessa in particolare all'intelligenza artificiale).

Quattro fattori fungono da acceleratori di processi di cambiamento dei mercati e di ristrutturazione delle relazioni nelle filiere e tra filiere e domanda:

1. **Le trasformazioni introdotte dal Covid-19** e dalle risposte sociali, politiche e strategiche che sono state elaborate;
2. **Le tensioni e pressioni sulle catene di fornitura e sui prezzi** derivanti in primis dalle tensioni geopolitiche e poi dalla ridefinizione della geografia dei commerci mondiali seguita alla pandemia (near-shoring, re-shoring), in un quadro di **riorganizzazione internazionale delle catene globali del valore**;
3. **Crisi climatica** e in generale la necessità di valutare con attenzione la **sostenibilità ambientale** e sociale delle imprese nel quadro di un rinnovamento delle fonti di competitività delle imprese;
4. **Le dinamiche demografiche e di mobilità del capitale umano** contraddistinte da una riduzione progressiva dei giovani sul territorio, con sfide sul fronte del rinnovamento imprenditoriale e attrazione dei talenti.

In questo quadro, delineato per sommi capi, le prove a cui sarà chiamato il tessuto economico della regione sono numerose e reclamano risposte innovative e di sistema.

“Mettere in ordine” le operation e relazioni di fornitura rimangono due necessari ambiti d'azione per recuperare marginalità in un quadro caratterizzato da concorrenza crescente, incertezza nei mercati e dinamiche inflattive nei fattori della produzione. A questa traiettoria evolutiva, tuttavia, se ne **aggiungeranno delle altre**: rivedere **i modelli di business** per valorizzare, oltre ai prodotti fisici, le dimensioni intangibili che li circondano (**servitisation**) attraverso nuove modalità di **interazione con il mercato**; **capitalizzare e monetizzare** la crescente quantità di **dati e informazioni** disponibili e generati all'intersezione tra dinamiche sui mercati (a monte e a valle) e processi delle imprese; **rivedere i modelli di business**, le operation e l'organizzazione delle filiere per diminuirne al massimo **l'impatto ambientale e sociale** o addirittura dare vita a **logiche rigenerative**.

Il concetto di **transizione gemella** (digitale e ambientale) centrale nelle politiche europee di rilancio dell'economia continentale, pone nuovamente al centro le tecnologie dell'informazione e della comunicazione come strumenti abilitanti.

In un territorio caratterizzato dalla prevalenza di imprese micro, piccole e medie come il Veneto, l'adozione di strumenti digitali richiede l'attivazione di un **ecosistema di competenze e servizi** in grado di creare **cultura diffusa** sul digitale, **competenze** per la selezione degli strumenti adeguati, **categorie e strumenti per valutare gli investimenti**.

Il progetto Pid Veneto qui proposto si pone l'obiettivo di creare cultura diffusa sul digitale a servizio della transizione gemella, mappare il livello di maturità delle imprese del territorio, accompagnarle verso l'elaborazione di progetti di trasformazione strategica supportati dalle tecnologie del digitale attraverso attività di training e mentoring orientati alla digitalizzazione.

Il Progetto: assunti

Il progetto si basa sui seguenti presupposti:

1. La **transizione gemella è un passaggio strategico prima ancora che tecnologico**. Come confermato dalle precedenti iniziative svolte in collaborazione tra università e camere del Veneto (Colapinto et al., 2020; Capestro et al. 2022; Colapinto et al., in corso di pubblicazione 2023), spesso le politiche mirano ad incrementare gli indicatori di adozione delle tecnologie del digitale senza tuttavia prestare la necessaria attenzione alla cultura e alle competenze richieste per inquadrare delle sfide che sono in prima istanza strategiche. Inoltre occorre considerare l'opportunità di una **valutazione tra esigenze strategiche e investimenti tecnologici** che si focalizzino sulla coerenza (qualità) piuttosto che sulla numerosità (quantità) delle tecnologie da adottare. Il progetto intende quindi inserire il training sulle tecnologie all'interno di un **più ampio ragionamento** sulle sfide strategiche e operative che le aziende dovranno affrontare e si concentrerà sulla creazione di una cultura e di competenze diffuse necessarie per affrontarle;
2. L'implementazione di strategie di **digital transformation** e in generale di inserimento del digitale nei processi aziendali tende a generare **interdipendenze forti** e ad avere **implicazioni** molto ampie. Ad esempio, i **big data** offrono alle imprese la possibilità di ottimizzare i propri processi produttivi, rivedere il percorso di sviluppo di nuovi prodotti in funzione di una costante percezione dell'andamento della domanda, customizzare e personalizzare la comunicazione di marketing digitale e così via. Da questo punto di vista, l'efficace adozione delle tecnologie del digitale in azienda richiede un **approccio integrato** in grado di sviluppare soluzioni digitali innovative in grado di scalare a costi ridotti;
3. Spesso le iniziative di **formazione** rivolte a imprenditori e manager tendono a vedere limitati i propri impatti in quanto troppo "separate" e "astratte" dalla realtà operativa e dai problemi specifici affrontati dai discenti in azienda. Il progetto proposto, a questo fine, propone un approccio **integrato formazione d'aula-project work con le aziende orientato a ridurre questo scarto**. Le competenze e i format maturati in seno alle università, e in particolare in Ca' Foscari, sulle metodologie del design thinking come strumento di formazione/innovazione aperta consentono al progetto di configurarsi come una iniziativa di formazione "finalizzata e applicata" in cui ciascuna impresa partecipante si approprierà di competenze nuove e direttamente applicabili a propri progetti. I progetti emergeranno nelle attività laboratoriali del progetto;
4. La **trasformazione digitale e in generale quella "gemella"** beneficiano dal coinvolgimento di **giovani talenti**, per almeno due motivi. Il primo è rappresentato dalla maggiore familiarità dei millennials con le nuove tecnologie del digitale e le loro logiche. Il secondo è legato alla sensibilità più spiccata che le nuove generazioni mostrano verso i grandi

temi di equità intergenerazionale, rispetto per l'ambiente, ridefinizione del senso del lavoro e dell'economia in rapporto alle comunità di riferimento. Il progetto mira quindi a favorire le occasioni di incontro tra imprenditori e imprenditrici e giovani studenti delle università venete prevedendo nelle fasi laboratoriali la partecipazione di questi ultimi.

PROPOSTA PROGETTUALE

Il progetto consiste in un'azione integrata:

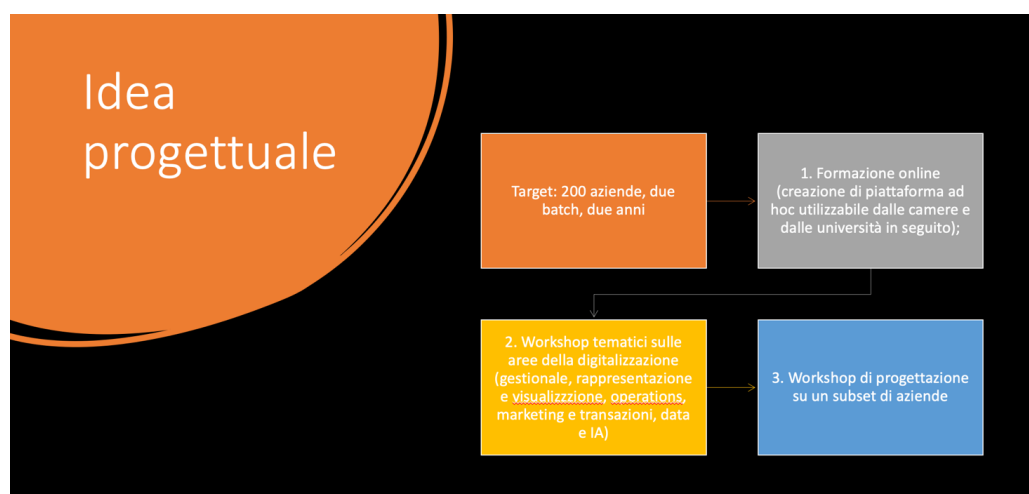
1. Analisi della **maturità** tecnologica delle imprese del territorio e **impatto** sul fronte dell'ecosistema (indagine quantitativa)
2. Interventi di **training/open innovation orientati** a **imprenditori** e **dipendenti**, cui affiancare anche un focus su **personale camerale** (fase 2);
3. Coinvolgimento di talenti dalle filiere della formazione post-secondaria (ITS) e terziaria (Università) come acceleratori del cambiamento;
4. Action research orientata alla sperimentazione e alla validazione di protocolli e metodologie efficaci di mentoring delle Pmi nella transizione gemella tramite pilot su un numero limitato di Pmi (fase 3).
5. Attività di **comunicazione e valorizzazione delle esperienze** (focus sulla fase 3).

Mentre le prime due fasi saranno orientate a tutte le aziende selezionate, la fase 3 potrà essere attivata per un sottoinsieme delle stesse su cui portare a maturazione progetti concreti di trasformazione digitale. Il progetto vedrà le Università e le Camere di Commercio collaborare attivamente ciascuna mettendo a valore il proprio contributo: scientifico, di ricerca e di formazione sul versante dell'accademia; di raccordo con le realtà produttive, di disseminazione dei risultati e di supporto alle strategie da parte del mondo camerale.

Il coordinamento scientifico del progetto sarà a carico di un team composto da due docenti di ogni università e da un rappresentante di ogni Camera. Il team operativo sarà composto da ricercatori e progettisti delle università coinvolte e da una rappresentanza del sistema camerale.

L'idea progettuale può articolarsi nei seguenti target di riferimento;

1. Completamento del progetto nel periodo settembre 2024 – 2025 – marzo 2026, in due gruppi distinti e sequenziali;
2. Coinvolgimento (nelle fasi 1 e 2) di 200 aziende;
3. Coinvolgimento nella fase 3 di 25 aziende da portare alla realizzazione di prototipi high fidelity (*blueprint* per la trasformazione gemella).



Le fasi del progetto

1. Indagine sulla maturità tecnologica e impatto sull'ecosistema territoriale

La prima fase porta a valore e consolida il lavoro svolto dalle università nel monitorare la maturità digitale delle imprese venete, così come di fare leva su attività di indagine periodicamente realizzata dal Centro Studi Unioncamere del Veneto. L'osservatorio sul 4.0 promosso dal gruppo di lavoro dell'università di Padova (Laboratorio Manifattura Digitale del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"), gli osservatori settoriali sui settori B2b e Food dell'Università Ca' Foscari, analoghe iniziative dell'università di Verona, testimoniano la **tensione del mondo della ricerca a inquadrare lo stato dell'arte della digitalizzazione dell'economia regionale per contribuire alla sua competitività**. Il **progetto** rappresenterà l'occasione per **integrare i disegni di ricerca** e le metodologie e per avviare **uno sforzo sistematico, ricorrente e su scala regionale di monitoraggio della twin transition** che alimenti, con i suoi risultati, sia le decisioni degli operatori che quelle dell'ecosistema di servizi e delle istituzioni. L'indagine porterà a valore le attività di rilevazione già in essere (in particolare l'analisi dei questionari SELF4.0 delle aziende venete condotte dal DSEA – Università di Padova in coordinamento con Unioncamere e la rete dei PID del Veneto a partire dal 2021) con le attività di analisi svolte durante il progetto (osservazione partecipata, casi aziendali e best practice) e quelle inerenti le attività di rilevazione periodica realizzate dal Centro Studi Unioncamere del Veneto. In aggiunta lo studio quantitativo andrà a definire le modalità per valorizzare i dati e procederà all'analisi dei dati inerenti l'utilizzo degli strumenti e azioni poste in essere dai PID e dal sistema camerale (es. Self4.0, Zoom, bandi per la digitalizzazione, assessment sostenibilità ambientale, ecc). L'indagine andrà ad approfondire sia un'analisi sul fronte della domanda, sia inerente il sistema dei servizi innovativi (KIBS) a supporto della trasformazione digitale delle imprese coinvolte per valutare le ricadute a livello territoriale ed il potenziale moltiplicativo delle azioni realizzate dal sistema camerale.

Deliverable: due rapporti annuali sullo stato dell'arte inerente la maturità digitale e gli impatti dell'attività del progetto e delle iniziative del sistema camerale in Veneto (2025 e 2026).

2. Training

La parentesi pandemica ha accelerato alcune tendenze presenti da tempo nel mondo della formazione. Nello specifico, ha consolidato la convinzione che i formati di training più efficaci siano quelli che sanno mescolare al meglio una **componente online** attraverso cui si forniscono conoscenze generali e strumenti operativi e una **offline**, in presenza, in cui le conoscenze di cui sopra vengono messe al lavoro in gruppi interdisciplinari su progetti specifici e di interesse per i partecipanti. Gli strumenti e i modi della confezione e della diffusione di contenuti digitali hanno sperimentato, in forza dei lock-down, una traiettoria di sviluppo vigorosa che mette a disposizione di progetti di formazione e training molteplici opportunità (video clip, audio, podcast, sistemi di canvassing online e molto altro).

A partire da questa consapevolezza, il team di progetto lavorerà a strutturare **una libreria di contenuti** (valorizzando l'esistente il più possibile) **digitali** e **un palinsesto di occasioni di formazione online dedicati alle imprese**. **Gran parte dei contenuti saranno disponibili** in una piattaforma dedicata e fruibile in modalità asincrona. Per ogni gruppo di imprese si organizzeranno delle riunioni in diretta dedicati alla discussione dei contenuti messi a disposizione e al confronto con esperti delle tecnologie individuate. Per ogni batch, i contenuti saranno presenti online per consentire una fruizione che si concili con le agende dei partecipanti.

I contenuti e le attività di training saranno resi disponibili entro dicembre 2024 e fungeranno da materiale preparatorio per i workshop di innovazione aperta.

La logica sottostante l'erogazione dei contenuti di base è la seguente:

1. Costruzione di un repository di contenuti multimediali sulle principali "famiglie" di tecnologie, nello specifico:
 - a. Industrial Internet e industry 4.0 (Manifattura addittiva, IOT, robotica, simulazione, cloud, cybersecurity ...)
 - b. IA, data big data, data analysis;
 - c. Rappresentazione/visualizzazione (AR, VR, digital twin);
 - d. Digital marketing, relazione con il mercato (web marketing, e-commerce, CRM, ...).
2. I contenuti online (dieci video corredati da riferimenti a risorse disponibili in rete) consentiranno ai partecipanti di:
 - a. Sviluppare confidenza con le specificità di ciascuna "famiglia di tecnologie";
 - b. Inquadrare le tecnologie entro categorie strategiche e manageriali/comprenderne gli utilizzi e le condizioni di validità;
 - c. Familiarizzare con casi d'uso diversificati entro settori diversi.
3. A seguire, saranno organizzati 4 (uno per famiglia di strumenti) incontri in presenza per approfondire le implicazioni dell'utilizzo di tali tecnologie. Gli appuntamenti saranno organizzati sul territorio regionale e prevedono le testimonianze di realtà aziendali o istituzionali avanzate nell'utilizzo di tali strumenti.

Si prevede inoltre la realizzazione nel 2° anno di **1 PID Study Tour Veneto** che coinvolga best case aziendali dei territori di ognuna delle 5 Camere del Veneto. Target: staff uffici PID di tutte le Camere di Commercio italiane.

Deliverable: piattaforma per il training di progetto, sincrono e asincrono (settembre-dicembre 2024). Programma e realizzazione di 1 study tour (maggio 2025).

3. Workshop di co-design e innovazione aperta

In ogni gruppo, le imprese prenderanno parte a **workshop di co-design** della durata di 4 giornate così articolate: 1.5 in presenza (brief e avvio), mezza di fine-tuning online, 2 in presenza (chiusura del progetto e presentazione. L'impegno complessivo delle imprese coinvolte nelle attività di workshop sarà di massimo 3 mesi.

Tabella 1 - Schema tipo del workshop di co-design

Giorno (presenza)	1	Sede A (es. Venezia)	
<i>Mattina</i>			Introduzione al workshop
			Illustrazione degli strumenti di lavoro (Design thinking toolkit) Composizione dei gruppi e warm-up Lancio della sfida
<i>Pomeriggio</i>			
			Analisi/empatia

Giorno 2 (1/2 giornata, presenza)	Sede A	Definizione delle possibili soluzioni alla sfida
Giorno 3 (1/2 giornata online)	Meet/Zoom	Selezione del progetto da sviluppare
		Definizione dell'Activity System
Giorno 4 (presenza)	Sede B (es. Rovigo)	
Mattina		Activity system
		Business Model Canvas
Pomeriggio		Assumption Canvas
Giorno 5 (Presenza)	Sede B	
Mattina		Finalizzazione delle presentazioni
Pomeriggio		Presentazioni
		Debrief

Team a supporto:

Designer (4), facilitatori (8).

I workshop saranno 4: 1 a gennaio-febbraio 2025 (Università Ca' Foscari di Venezia) – 1 a marzo-aprile 2025 (Università di Padova) – 1 a settembre-ottobre- 2025 (Università di Verona) – 1 ottobre – novembre (dicembre) 2025 (workshop congiunto delle tre Università). Ciascun workshop sarà partecipato da 50 aziende. Ogni workshop raccoglierà imprese di filiere/comparti diversi accomunate da un interesse per una famiglia di tecnologie. Per ogni workshop saranno formati team di 6/7 partecipanti (8 team a workshop) seguiti ciascuno da un facilitatore. Per quanto attiene alle sedi, si individueranno–di comune accordo tra Camere e università–le sedi ideali considerate:

1. La necessità di rappresentatività dei diversi territori;
2. I costi delle sedi in considerazione del budget complessivo

Per ogni gruppo di imprese si prevedono due sessioni di workshop da 50 partecipanti a sessione per 100 imprese totali (da ripetersi due volte nel 2025 per totale 200 imprese). Le imprese coinvolte per ognuno dei 5 territori camerali saranno complessivamente 40. I workshop saranno organizzati in modo itinerante nel territorio regionale per favorire la partecipazione e valorizzare le iniziative delle diverse realtà camerali. Nei workshop, le imprese, raggruppate in team di 5-6 persone e affiancate da studenti delle università venete e degli ITS regionali, lavoreranno alla definizione di un progetto di digitalizzazione su un caso di studio, guidati da un team di designer e mentori.

I workshop si baseranno sull'utilizzo di **metodologie testate e validate** da tempo nei progetti innovativi delle università venete, nello specifico **Design Thinking e lean startup**.

La formazione "pratica" e orientata allo sviluppo di progetti già testata nelle precedenti edizioni del PID consentirà di raggiungere i seguenti risultati, oltre **all'incremento della prontezza delle PMI** alla transizione:

1. **Re-skilling degli imprenditori** e delle figure di supporto non avvezzi alle logiche del digitale e alle sue implicazioni strategiche e gestionali;
2. **Facilitazione dell'incontro tra imprese del territorio e giovani talenti**, tramite la creazione di team nei workshop che includano giovani studenti e imprenditori;
3. **Creazione di opportunità di placement** dei talenti nelle aziende partecipanti.

Deliverable: progetti di digital transformation (slide deck per ciascun gruppo) sui casi selezionati e report di assessment delle capacità acquisite dalle aziende coinvolte.

4. Action research tramite pilot

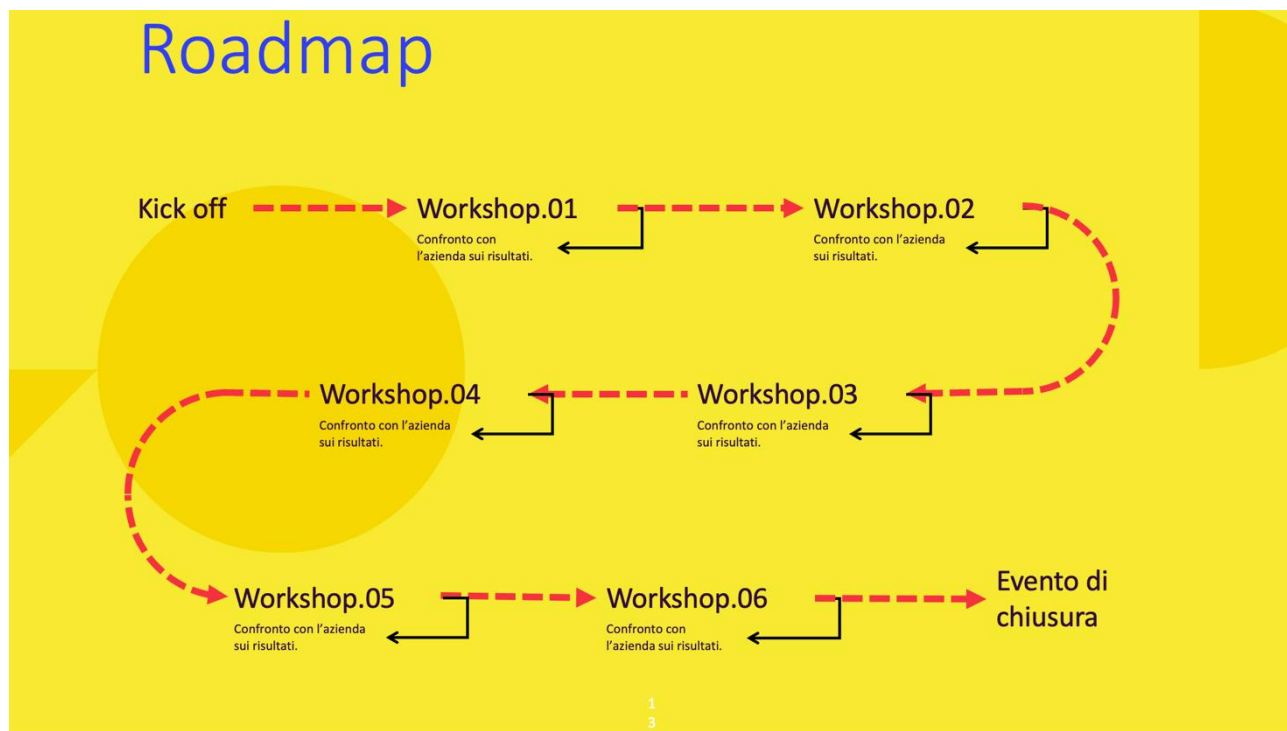
Concluse le attività della fase precedenti, il progetto può proseguire, per ciascun gruppo di 100 imprese, con lo sviluppo di pilot specifici per un gruppo limitato di aziende, in prevalenza micro e piccole imprese (dalle 10/12 aziende per gruppo fino a un massimo di 25, coinvolgendo fino a 5 aziende per ogni Camera) che abbiano partecipato alle attività dei workshop. Obiettivo dei pilot sarà sperimentare, implementare e validare protocolli e metodi efficaci nel mentoring **delle PMI nella transizione gemella** tramite lo sviluppo di un progetto di trasformazione digitale (si intende avviarle verso il finanziamento dei progetti sviluppati). L'impegno complessivo delle imprese coinvolte nelle attività di pilot sarà di 4 mesi. Verrà prevista un'attività di accompagnamento (mentoring) da parte delle università nel processo di trasformazione digitale. La action research ha l'obiettivo di distillare i risultati del lavoro condotto sul campo dal team costituito dalle Università in un report che sarà diffuso agli stakeholder che in Regione si occupano di supportare l'evoluzione delle Pmi verso configurazioni strategiche, operative e di business model competitive e robuste rispetto alle incertezze che caratterizzano il quadro macroeconomico contemporaneo e prospettico (si veda in introduzione).

La figura che segue sintetizza la modalità di svolgimento degli incontri (workshop) dedicati ai pilot. Aziende di settori diversi saranno, di volta in volta e in occasione di una tappa di un percorso a ciascuna dedicato, l'oggetto della progettazione di soluzioni di transizione digitale da parte di team composti da designer, studenti e imprenditori di altre aziende. A conclusione di ogni incontro dedicato ad una specifica azienda, il team "temporaneo" così composto consegnerà all'azienda "focale" un piano di sviluppo della trasformazione digitale.

Con questa logica, ogni azienda uscirà dal proprio incontro con un progetto "cantierabile" che condensa la multidisciplinarietà e la varietà degli stimoli provenienti da soggetti tra loro molto diversi; in aggiunta, tutte le aziende, contribuendo alla soluzione di ogni workshop, potranno comunque accumulare conoscenze e competenze su altri possibili progetti di trasformazione digitale da attuare (potenzialmente) nel futuro. Il team costituito dalle Università, sul suo versante, osserverà le dinamiche emergenti nei workshop, con particolare attenzione ai fattori abilitanti e a quelli di ostacolo alla transizione gemella. La sistematizzazione dei risultati qualitativi, quantitativi e derivanti dalle osservazioni introdurrà alla valutazione della efficacia relativa dei diversi strumenti utilizzati per selezionare il *toolkit* che costituirà il contenuto del report consegnato a UCV e all'ecosistema di supporto regionale alla transizione gemella. I risultati dei singoli workshop saranno consegnati alle aziende partecipanti, tuttavia, rimarranno a disposizione e nel controllo delle Università. Adeguatamente anonimizzati a tutela delle imprese partecipanti, tali contenuti

costituiranno il materiale su cui si concentrerà l'attività di ricerca (nella ricerca/azione) e il contenuto esemplificativo che sarà utilizzato nel report finale.

Deliverable: Report conclusivo con i risultati della validazione del protocollo e delle metodologie di mentoring per le PMI della regione.



5. Comunicazione e valorizzazione delle esperienze

I processi di adozione delle tecnologie digitali nel contesto delle PMI richiedono di valorizzare il coinvolgimento diretto degli attori (imprenditori, dipendenti) attraverso un'azione partecipata prevista nelle fasi precedenti, ma anche **un'attività di condivisione dei risultati e del percorso di trasformazione digitale** che le imprese hanno avviato attraverso il progetto. Attraverso il confronto tra pari le imprese possono conoscere potenzialità, criticità e vincoli della trasformazione digitale.

I risultati dei **progetti pilota della fase 4**, adeguatamente anonimizzati a tutela delle imprese partecipanti, saranno utilizzati nel report finale e potranno essere **comunicati con format comuni** in grado di presentare le esperienze e mettere in evidenza risultati e attività svolte.

Deliverable: per ogni pilota un video di presentazione, una scheda descrittiva e materiale per la comunicazione