



## MANAGEMENT DELLE NUOVE FILIERE SPACE & HYDROGEN IN VENETO

### SCENARIO DI RIFERIMENTO

Le **filiera produttive in Veneto** in questi ultimi tre anni hanno dimostrato una capacità di resilienza e di ripresa competitiva quasi “sorprendente”, fattori quali il **reshoring ed il nearshoring** hanno indotto un riavvicinamento fisico della produzione. Altro punto di forza dimostrato dalle filiere è “**lo stock di conoscenza tecnica e produttiva**” accumulata nei decenni di collaborazione stretta tra imprese ed il riferimento a fonti di conoscenza (scuole tecniche e università) situate nel territorio che hanno creato “senso di appartenenza”, comunità di imprenditori e tecnici che si riconoscono per aver fatto lo stesso percorso di studi”. Terzo fattore la **solidità economico-finanziaria** delle medie e piccole imprese spesso incluse nella filiera, ha consentito di optare per quegli “investimenti ridondanti”: scorte, nuovi materiali, energia, professionalità che hanno permesso loro di lavorare e consegnare “su commessa” nei tempi richiesti dal cliente anche in presenza di grandi criticità indotte dalla pandemia e dal conflitto russo-ucraino. Nel frattempo, anche a livello di politiche europee e regionali, a sostegno della competitività territoriale c'è stata una focalizzazione attorno a nuovi driver dell'innovazione contenuti nelle Strategie di Smart Specialization. La Regione Veneto – in quest'ambito - ha promosso la creazione di 21 cluster regionali che a partire dal 2017 hanno sviluppato progetti di ricerca e innovazione estremamente interessanti attraverso una reale collaborazione tra Aziende, Università e Centri di Ricerca. Nella nuova programmazione 2021-2027 la Regione Veneto ha esteso le proprie traiettorie di specializzazione intelligente individuando 6 Smart Specialization e ha introdotto 2 Missioni Strategiche emerse dai lavori del Comitato Tecnico Strategico sul PNRR e integrate nella S3 2021- 2027, volte a

valorizzare quella che è la Vision della Regione nell'orizzonte di medio-lungo periodo:

1. Bioeconomy (Biotecnologie; Bioenergie; Idrogeno)
2. Space economy (Intelligenza artificiale; Tecnologie quantistiche; Tecnologie spaziali).

Il perimetro di azione della ricerca è il seguente:

- la creazione ed il funzionamento della nuova **Rete di Innovazione Regionale AIR - Aerospace Innovation and Research (denominata anche “SPACE”)**; la particolarità della Rete è che si è aggregata attorno ad alcune leadership “imprenditoriali” prevalentemente manifatturiere molto forti e convinte di “sfruttare” tale opportunità per una revisione profonda dei business aziendali che hanno dei consolidati fondamenti tecnici e competitivi, ma che trovano “nuova linfa” in settori tecnologici ed economici molto attuali e promettenti. Inoltre si sono avviati sistemi di relazione tra Università, Centri di Ricerca, Aziende Manifatturiere, Aziende ad Alta Tecnologia.
- L'avvio della procedura di riconoscimento di una **nuova rete innovativa sulle energie alternative con focus sull'idrogeno**. Lo sviluppo di una filiera dell'idrogeno costituisce una importante opportunità per il Veneto, che possiede sia grandi player industriali già fortemente interessati a questo tema, sia un tessuto industriale manifatturiero estremamente flessibile che potrebbe in quest'ambito riconvertire attività a supporto della produzione di idrogeno (**creazione di hydrogen valleys**), utilizzare l'idrogeno in settori industriali hard-to-abate, porsi come end user di produzioni che utilizzeranno l'idrogeno come fonte energetica. Il progetto ha uno stretto



collegamento con il programma della neo costituita Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità e ha quale driver il consorzio HYDROGEN PARK che da anni sviluppa progetti sul tema e a cui partecipa Confindustria Veneto.

#### TARGET

La ricerca mira a raggiungere aziende e dirigenti del sistema tramite un'ampia diffusione dei suoi esiti. I beneficiari diretti delle azioni del programma sono prevalentemente 50 aziende e 50 manager/imprenditori che potranno essere coinvolti nei case history e partecipare ai webinar di diffusione dei risultati.

#### OBIETTIVI

L'obiettivo prioritario è di comprendere quali sono **le nuove competenze richieste al Management nell'accompagnamento di aziende**, appartenenti anche a settori consolidati, alla partecipazione attiva nelle due principali filiere oggetto di ricerca.

La metodologia di analisi consisterà nella costruzione di una solida base concettuale, metodologica e strumentale di comprensione evolutiva delle filiere tenendo in considerazione i driver maggiormente caratterizzanti quali: **la configurazione di filiera e le configurazioni di reti, il grado di interesse e maturità dell'uso competitivo delle nuove tecnologie, le collaborazioni e le organizzazioni aperte ed agile.**

#### ATTIVITÀ CORE

La ricerca è strutturata in alcune MACROFASI:

**1. Analisi: Dai distretti alle nuove Reti di Innovazione Regionale** - Analisi aziendalistica: distretti, filiere produttive e reti di innovazione e sintesi sulle Politiche Regionali nell'accompagnamento trasformativo industriale.

**2. Il ruolo del management nell'accompagnamento trasformativo** - Analisi sulle nuove Intensità di

Conoscenza e Tecnologia per la competitività - Focus sul ruolo del Management nelle collaborazioni Università, Centri di Ricerca e Impresa - Analisi sulla trasformazione: tra nuova competitività aziendale e organizzazioni agile

**3. Casi Applicativi: Rete AIR- Aerospaziale e l'Hydrogen Park in Rete** - Stesura caso della Rete AIR: le imprese, i centri di ricerca e università, funzionamento e primi risultati - Stesura caso della Rete Hydrogeno: da Parco Tecnologico a Rete - Case History: il Management in Azione - elaborazione di 10 storie Manageriali

#### RISULTATI

La ricerca-azione nello svolgimento delle **3 macro fasi** delineate produrrà:

- ✓ un **Report sull'analisi dell'evoluzione da Distretti, Filiere Produttive a Reti di Innovazione e una Sintesi sui provvedimenti Regionali di indirizzo delle politiche pubbliche** relativi a questa transizione.
- ✓ un **Report sul "Management trasformativo"**, focalizzato sulle nuove intensità di conoscenza e tecnologia, sulla gestione delle collaborazioni con Università, Centri di ricerca e impresa e sull'accompagnamento della trasformazione aziendale sia in termini tecnologici che organizzativi e di business.
- ✓ un report sui **due casi della Rete AIR- Aerospaziale e dell'Hydrogen Park in rete.**
- ✓ un **Report con la ricostruzione e proiezione delle esperienze Manageriali (10 case history)**, comprendenti anche un'analisi delle competenze possedute e da sviluppare.