

Articolazione temporale degli obiettivi

0) Avviamento della RIR

L'avviamento consiste in una fase di coordinamento e consolidamento organizzativo della RIR secondo un modello di gestione a rete che articola le seguenti azioni:

- costituzione formale della RIR a seguito dell'individuazione del Soggetto Giuridico Rappresentante;
- costituzione e prima convocazione Assemblea dei soggetti sottoscrittori;
- costituzione del Comitato di gestione che avrà come primo mandato la realizzazione di un piano strategico e operativo per lo sviluppo della RIR;
- costituzione del Comitato Tecnico-Scientifico e di eventuali Gruppi di lavoro finalizzati all'implementazione del piano strategico e operativo.
- organizzazione di seminari, incontri, workshop, etc. finalizzati ad alimentare il senso di appartenenza alla RIR nelle imprese e stakeholder.
- preparazione alla partecipazione a bandi di finanziamento locali, regionali, nazionali e comunitari.

Task finalizzato al raggiungimento degli obiettivi 1, 2 (sez. C).

Durata: 4 mesi

Segue una articolazione programmatica degli obiettivi della RIR che ha per orizzonte il primo triennio (il cui dettaglio non può essere approfondito in questa sede) e la cui implementazione va commisurata all'ammontare delle risorse che saranno effettivamente in disponibilità della RIR.

Dopo aver approntato un modello di pianificazione e di marketing multicanale che consenta di diffondere, anche per singolo ambito territoriale, i vantaggi di adesione al EDBV da parte di imprese e istituzioni, si opererà per coinvolgere il maggior numero possibile di attori, massimizzandone i benefici derivanti dall'appartenenza al EDBV stesso. La RIR intende infatti fungere da catalizzatore e contesto di ricerca e sperimentazione per lo sviluppo dell'EDBV. Il presupposto fondamentale è, infatti, poter contare su tutti gli attori della catena del valore e i loro processi, al fine di ottimizzare le possibilità di crescita del sistema, e non solo delle singole realtà, in quanto ciascuna di esse vive in relazione con le altre. L'ottimizzazione di processi in una singola impresa, senza considerarne gli effetti nel suo ecosistema esteso, porta infatti a benefici momentanei, ma instabili, giacché dipendenti anche dalle performance dei terzi. È, quindi, indispensabile porre le basi per una co-progettazione che consenta alle imprese aderenti di innovare nuovi prodotti e servizi finalizzati alla creazione di valore diffuso nei territori, nelle filiere e negli utenti finali (consumer, turisti, cittadini). Si tratterà di utilizzare le più recenti tecnologie e metodologie informatiche (quali a es. intelligenza artificiale, algoritmi, ontologie, big data analysis, ...) e le competenze in ambito di ecosistemi e modelli di business sviluppate, per andare a definire e implementare una discontinuità paradigmatica relativamente alle modalità per progettare, realizzare, comunicare, promuovere e fruire un territorio (non solo dal punto di vista turistico) inteso come Smart Destination.

1) Studio per individuare modello e protocollo di collaborazione e scambio di valore per EDBV

L'attività riguarda lo studio dello stato dell'arte di modelli e protocolli di collaborazione e scambio di valore (in primis informazioni) in un ecosistema digitale e di business, per verificarne l'adattabilità al contesto territoriale e organizzativo delle imprese venete, o per individuarne di nuovi al fine di, realizzati alcuni test, identificare quello o quelli più utili a raggiungere gli obiettivi proposti.

L'obiettivo è individuare il modello di diffusione più idoneo a coinvolgere operativamente le imprese attraverso un *middleware* interoperabile "aperto" su cui poter costruire applicativi capaci di rispondere a esigenze locali di gruppi di imprese, distretti, pubblica amministrazione o gruppi di interesse in genere, permettendo il distacco dalle multinazionali "aggregatori" del software (che contribuiscono all'aumento del costo di sviluppo delle piccole e medie imprese locali). In tale fase preliminare verranno coinvolte operativamente imprese leader e altre a campione per sperimentare la

fattibilità e verificare l'adattabilità dei processi insiti nel EDBV.

Task finalizzato al raggiungimento degli obiettivi 1, 2, 4 e 5 (sez. C).

Durata: 4 mesi

2) Mappatura sistematica sorgenti (big e small) data utili per alimentare l'EDBV

A tutt'oggi, soprattutto per quanto riguarda le Micro e PMI, il tasso di adozione delle tecnologie dell'informazione rimane molto basso, probabilmente in ragione del fatto che gran parte delle soluzioni disponibili sul mercato sono state pensate e sviluppate principalmente per le grandi imprese, ponendo quindi barriere di accesso (cognitive ed economiche) importanti per le PMI. Inoltre, doversi appoggiare a sistemi ICT di grandi imprese crea ulteriori importanti asimmetrie informative per le PMI: i grandi aggregatori (Booking, Trivago, Airbnb, etc. per citarne alcuni legati al settore turismo) entrano infatti in possesso di preziosi big e small data, spesso a discapito delle imprese più piccole che contribuiscono a generarli. Il modello dell'Ecosistema Digitale di Business ha proprio la funzione di sopperire a questa strutturale fragilità, in primis del tessuto di PMI, attraverso la creazione di strumenti aperti, leggeri, efficaci ed efficienti.

L'attività riguarda quindi la mappatura sistematica delle sorgenti dati (sia *big* che *small*) che costituiranno i mattoncini fondamentali che verranno ricombinati per generare servizi *Data Driven*, con i quali innovare sia nei modelli di interazione digitale (in primis di *customer experience*), sia nei modelli di *business* degli stakeholder di EDBV.

Grande attenzione verrà posta allo studio e all'integrazione delle tecnologie Open data e Linked OpenData della Regione Veneto (portale Open Data Veneto - <https://dati.veneto.it/>). Ulteriore attenzione verrà posta al tema della protezione dei dati personali e della sicurezza dei dati interscambiabili.

Task finalizzato al raggiungimento degli obiettivi 1, 2, 4 e 5 (sez. C).

Durata: 12 mesi

3) Mappatura sistematica degli stakeholder dell'EDBV

Verranno individuati, attraverso un approccio combinato top-down e bottom-up, attori e ruoli per la creazione di EDBV quale ecosistema digitale (i creatori di opinione o *Influencers*; i catalizzatori locali o *Regional Catalysts*; gli utilizzatori o *Adopters*: divisi in "software developers" e "users") ed ecosistema di business (produttori, distributori, utilizzatori, ecc.) frutto della integrazione a valore di filiere e settori economici di eccellenza, con il turismo quale contesto di aggregazione trasversale. Una attività di grande rilevanza consisterà nel coinvolgimento delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione (O.G.D.) presenti nel territorio regionale al fine di individuare gli stakeholder e poter valutare i servizi e le ricadute dell'EDBV promosso dalla RIR. Tale mappatura è strategica al fine di creare le condizioni per consentire di allargare la base dei potenziali partecipanti all'EDBV. La RIR si impegna ad allargare nel tempo la propria base partecipanti, al netto di una crescita organica e partecipata che deve caratterizzare ogni singola RIR, provvedendo in particolare e tempestivamente a includere nuovi soggetti in rappresentanza di tipologie di attori e ruoli che dovessero emergere dalla mappatura degli stakeholder dell'EDBV e non ancora parte attiva e integrante di RIR.

Task finalizzato al raggiungimento degli obiettivi 1, 2, 4 e 6 (sez. C).

Durata: 12 mesi

4) Progettualità innovative

Nella macrofase di generazione di progettualità innovative (continuativa) si studieranno le possibili applicazioni e

traiettorie di sviluppo del EDBV (sia nell'ambito delle filiere che degli utilizzatori finali e in particolare dei turisti), coinvolgendo sia aziende sviluppatrici (ICT) ma anche aziende produttrici e utilizzatrici delle informazioni digitali. Non secondario per EDBV sarà in particolare il ruolo delle imprese del settore ICT nella Rete, per la proposta di soluzioni tecnologiche al servizio dei settori economici interessati (che verranno coinvolti e stimolati in primis dal turismo) e per il percorso di diffusione del digitale che la RIR ha lo scopo di promuovere. I soggetti aggregati alla RIR andranno quindi a promuovere una molteplicità di azioni sulle tematiche della digitalizzazione dei processi aziendali e sulla ridefinizione dei propri modelli di business che saranno oggetto di specifiche articolazioni progettuali. Tali modelli verranno progettati e implementati coinvolgendo in un processo partecipato direttamente gli stakeholder della RIR e del territorio. Il perseguimento degli obiettivi progettuali nel tempo verrà assicurato dall'adozione di un modello di sviluppo e di gestione condiviso. La RIR assumerà quindi il ruolo di "gestore dell'intelligenza algoritmica" che intende abilitare, catalizzare e sviluppare con il proprio operare, mettendo a fattor comune risorse, competenze, tecnologie, modelli e metodologie dei propri partner e i diversi stakeholder. La RIR supporterà nello specifico i partner e i diversi stakeholder locali nell'individuare e attuare misure di ricerca e innovazione per una ulteriore espansione e arricchimento del Programma, rispettando lo spirito di "coopetition" e la visione che lo caratterizzano. In particolare vi saranno molteplici percorsi di ricerca, tra di loro connessi e di supporto reciproco per lo sviluppo del o degli ecosistemi digitali di business, nel campo delle seguenti aree di innovazione e finalizzati ai seguenti obiettivi:

4.1) [Innovazione di prodotto] Si svilupperanno strumenti per navigare ed esplorare dinamicamente e in modo personalizzato le Smart Destinations

Attività di ricerca e innovazione verrà svolta per poter navigare ed esplorare dinamicamente e in modo personalizzato le Smart Destinations correlando i diversi "poli di attrazione" (in senso ampio, luoghi, risorse culturali, filiera e luoghi di produzione, etc.) con i "fabbisogni" del turista/cittadino/stakeholder (abitare, dormire, scoprire, muoversi, conoscere, etc.) e i "servizi-soluzioni-tecnologie" disponibili tramite gli operatori (es. ricettività, mobilità, sanità, servizi sociali, servizi logistici, etc.).

Durata: 24 mesi

Task finalizzato al raggiungimento degli obiettivi 3, 4, 5 e 6 (sez. C).

4.2) [Innovazione di modello di business] Si svilupperanno nuovi modelli di business e tecnologie abilitanti il modello di ecosistema digitale e di business

Attività di ricerca e innovazione verrà svolta per sviluppare nuovi modelli di business e tecnologie con il supporto di algoritmi per la fruizione e valorizzazione integrata del patrimonio produttivo, artistico, culturale e turistico veneto. L'innovazione strategica dei modelli di business ripensati in logica di ecosistema rappresenterà un elemento di competitività e differenziazione fondamentale per le imprese della RIR e per estensione del territorio Veneto.

Durata: 36 mesi

Task finalizzato al raggiungimento degli obiettivi 3, 4 e 6 (sez. C).

4.3) [Innovazione della catena del valore] Si svilupperanno nuove modalità per integrare e interconnettere i sistemi di generazione del valore del territorio

Attività di ricerca e innovazione verrà svolta, grazie all'aver abilitato l'Ecosistema Digitale, per sviluppare nuove modalità per favorire sistemi integrati tra artigianato, manifattura, agroalimentare, logistica, turismo ed ecologia, in un'ottica di sviluppo economico e sostenibile del territorio. In particolare si intendono abilitare e promuovere nuove catene del valore in grado di valorizzazione il "Made in Veneto" e il "Made in Italy". Funzionale a questo, un'ulteriore attività riguarderà la mappatura dell'ecosistema del valore (stakeholders, ruoli, esperienze offerte e mancanti, etc.) generato e generabile nella Regione Veneto intesa come ecosistema di Smart Destinations, in particolare mappando in modo sistematico le sorgenti di dati e informazioni man mano disponibili. Queste verranno agganciate (mapping) su

un'ontologia "sistemica" che consentirà a tutti gli stakeholder dell'ecosistema digitale e di business di "navigare" l'EDBV in modo innovativo e con il supporto di una intelligenza "algoritmica" che la RIR sarà in grado di esprimere e gestire integralmente.

Durata: 36 mesi

Task finalizzato al raggiungimento degli obiettivi 4, 5 e 6 (sez. C).

4.4) [Innovazione di marketing e comunicazione] Si svilupperanno nuove modalità e approcci per valorizzare il territorio e la sua offerta "aumentata" quale "Smart Destination"

Attività di ricerca e innovazione verrà svolta per sviluppare una originale metodologia di profilazione del turista basata su contributi della letteratura scientifica (psicotipi junghiani, archetipi del turista, ecc.). La profilazione del cliente risulta fondamentale per attivare e meglio indirizzare le strategie digitali (posizionamento, produzione contenuti digitali, campagne di comunicazione, ecc.) e i processi di cross-selling e up-selling proposti dai membri dell'EDBV in sinergia con il nuovo DMS della Regione Veneto. Il territorio potrà così essere in grado, ponendo il cliente/turista al centro dell'esperienza, di proporre una offerta "aumentata" grazie all'integrazione e all'interconnessione, digitale e di business, dei sistemi di generazione e fruizione del valore.

Durata: 24 mesi

Task finalizzato al raggiungimento dell'obiettivo 6 (sez. C).

4.5) [Innovazione territoriale] Si svilupperanno grazie alle potenzialità dell'IoT nuove modalità di interpretare e rappresentare le trasformazioni territoriali e alcuni scenari evolutivi del turismo

I paradigmi di Industria 4.0 applicati alla manifattura hanno ampiamente messo in evidenza, anche in Italia e nella Regione Veneto, la rivoluzione in corso derivata dall'IOT e dalla digitalizzazione dei processi produttivi. Tuttavia poco o nulla si è detto circa le conseguenze delle tecnologie digitali nei settori del turismo e della valorizzazione del territorio, laddove importanti provider tecnologici come AirBnB, Deliveroo, Amazon, stanno radicalmente modificando le tradizionali forme del ricettivo, del commercio e della ristorazione. La ricerca, condotta attraverso gli strumenti dell'analisi territoriale, avrà come principale obiettivo lo studio e la rappresentazione delle conseguenze per il turismo derivato dall'IoT applicato ai settori di eccellenza di interesse per RIR. La ricerca utilizzerà in particolare l'analisi di Big Data, gli strumenti di Data Visualization e i sistemi GIS (Geographic Information System) per mettere in evidenza le trasformazioni territoriali in corso e sviluppare alcuni scenari evolutivi del turismo di massa in alcune città d'arte come Venezia, Padova e Verona. Contemporaneamente saranno sviluppati scenari alternativi in territori interni della Regione, come le aree della pedemontana Veneta occidentale e del Prosecco, le aree montane caratterizzate da grande potenziale ma minor pressione e sui quali, attraverso l'uso dei provider tecnologici a servizio del turismo, è possibile immaginare nuove forme di valorizzazione territoriale. Di particolare interesse per le imprese e gli altri soggetti aderenti al Programma RIR (OGD Belluno-Cortina in primis), è abilitare le Dolomiti, grazie al Grande evento sportivo delle Olimpiadi invernali del 2026 (la cui data è inserita come prospettiva anche nel nome della RIR stessa), quale interessantissimo "banco di prova" e "dimostratore" a risonanza mondiale di una trasformazione digitale diffusa e partecipata del turismo all'interno di un comune ecosistema digitale interregionale (Veneto, Lombardia e Trentino A.A.). L'obiettivo è interpretare prontamente le dinamiche aspettative del turista, prospettando alle imprese (Pmi in particolare) strumenti e soluzioni per governare processi algoritmici, big data, analytics e altre tecnologie (compreso l'utilizzo di intelligenza artificiale) funzionali ad abilitare nuovi modelli di promozione e internazionalizzazione di tutte le destinazioni, anche di quelle minori.

Durata: 7 mesi e oltre per sperimentazione (2026)

Task finalizzato al raggiungimento dell'obiettivo 2, 4, 5 e 6 (sez. C).

4.6) [Innovazione del capitale umano] Si svilupperanno nuove competenze, digitale

e di business, per supportare la generazione di valore nell'EDBV

L'automazione e sempre più l'intelligenza artificiale oltre a contribuire a un miglioramento dell'efficienza, consentono di "liberare" risorse umane che a seconda dei casi possono:

a) focalizzarsi su altri compiti previsti dal loro lavoro, b) essere reimpiegate in nuove funzioni a maggior valore per l'azienda (attività più strategiche e di previsione), c) crescere ed evolvere professionalmente maturando nuove competenze (questo non coinvolge solo tecnici informatici e programmatori, ma anche e soprattutto una parte significativa del personale che direttamente o indirettamente si deve relazionare con il digitale e la "macchina", adattandosi o del tutto modificando alcuni dei propri compiti e/o funzioni). Emerge quindi la necessità di studiare e sperimentare specifiche esigenze formative e informative per aggiornare e trasformare le competenze che contribuiranno a generare valore nell'EDBV.

Ci si muoverà a tal fine, partendo da analisi di fabbisogno sul campo da parte degli stakeholder dell'EDBV e coinvolgendo in maniera sistematica e permanente anche il sistema di istruzione, formazione e di alternanza scuola-lavoro del Veneto attraverso Fondazione ITS Turismo Veneto (aderente a RIR), su due direzioni: 1. Aggiornamento dei percorsi esistenti, 2. Supporto di nuovi percorsi mirati per nuove funzioni e nuove figure.

Durata: 36 mesi

Task finalizzato al raggiungimento dell'obiettivo 1, 5 e 7 (sez. C).

4.7) [Innovazione sociale] Si svilupperanno nuove modalità e approcci per abilitare sul territorio un turismo sostenibile e circolare

Attività di ricerca e innovazione verrà svolta per sviluppare un turismo maggiormente sostenibile e un territorio maggiormente orientato al paradigma dell'economia circolare. Questo sarà accompagnato da attività di formazione e aggiornamento degli stakeholder per meglio qualificarli e prepararli a essere protagonisti della trasformazione digitale e dei modelli di business che verrà.

Durata: 24 mesi

Task finalizzato al raggiungimento dell'obiettivo 7 (sez. C).

Smart Destinations in The Land of Venice opererà quindi quale rete innovativa regionale "orientata" a perseguire la visione e la concretizzazione dell'EDBV. Della RIR fanno già parte una serie di soggetti in grado apportare e rappresentare competenze e punti di vista complementari e sinergici a perseguire tale orientamento. Per tipologia, sono presenti: Imprese Grandi [G] Medio [M] e Piccole [P], Istituzioni e associazioni [I] Università e Centri di Ricerca [U] Centri Studi [CS].

La RIR rimarrà un aggregato aperto a tutti i soggetti che ne condivideranno anche in futuro vision e mission, fermo restando che la compagine attuale può già contare su imprese leader in vari settori: trasporti e mobilità, sistema bancario, ICT, turismo, commercio, cultura, affiancate per l'attività di ricerca e innovazione da quattro Università del Veneto (Università Ca' Foscari di Venezia, IUAV di Venezia, Università di Padova e di Verona e da importanti Centri di Ricerca e Incubatori di nuove imprese sia nazionali, che veneti di fama internazionale. Insieme alle numerose imprese GI e PMI aderenti alla RIR (che si sono avvalse e si avvarranno dell'impegno delle più rappresentative Associazioni di impresa dell'Industria, dell'Artigianato e del Terziario di Mercato), la RIR vuole "intrecciare" e integrare tra loro 4 "filamenti" (Centri del Sapere, Istituzioni, Imprese e Consumatori/Turisti) nella logica della "quadrupla elica" e favorire una partecipazione sociale ai processi di innovazione che la RIR avvierà, massimizzandone l'impatto sull'intero tessuto economico e sociale.

Nello sviluppo delle attività innovative di cui al punto 4, la RIR cercherà modalità di collaborazione nelle azioni di ricerca con altre RIR, a partire da quelle collocate nella stessa area di Specializzazione Intelligente ("CREATIVE INDUSTRIES"), come le RIR "*Venetian Innovation Cluster for Cultural and Environmental Heritage*" (per "incentivare lo sviluppo territoriale dell'intera filiera produttiva Pubblica e Privata dei Beni Culturali e Ambientali"), e la "*Face Design*" (per elaborare insieme nuovi scenari per il Made in Italy nei settori della Moda, del Sistema casa e delle

imprese design driven, capaci di valorizzarne, grazie anche alla potenzialità di internazionalizzazione dell'economia che le esperienze turistiche possiedono nell'ambito dei processi di "trasformazione" generati negli utenti). Una seconda area di Specializzazione Intelligente auspicabile di collaborazione è senz'altro quella dello "SMART AGRIFOOD", con particolare riferimento ai processi digitali di tracciabilità dei prodotti lungo la filiera agroalimentare che potrebbero coinvolgere anche i "consumi fuori casa" (oggi di fatto "estranei" all'etichettatura) non solo per motivazioni di tutela della salute e di una scelta alimentare consapevole, ma anche per la promozione delle produzioni, dei produttori e dei territori di origine resa più agevole con l'avvio dell'EDBV. Ulteriore interesse da parte di alcune imprese della RIR deriva, altresì, dall'area "SMART SUSTAINABLE" e, in particolare, dalle attività previste per innovare il settore dell'illuminazione da parte di "*Venetian Smart Lighting*" (in considerazione delle tante "vetrine" del commercio e del turismo che le imprese leader della RIR dispongono) e dell'"*ICT for Smart and Sustainable living*" per rendere l'abitare (in una Destinazione), grazie alle tecnologie domotiche, più sostenibile, "intelligente" e inclusivo.