Monitor Deloitte.

Région Autonome Vallée d'Aoste

Regione Autonoma Valle d'Aosta

Evoluzione Organizzativa dei Centri di Ricerca scientifica operanti in Valle d'Aosta

Report finale

Milano, 31 Marzo 2025

Indice del documento

OBIETTIVI E PIANO DI PROGETTO	Slide 4
RICOGNIZIONE ENTI E FONDAZIONI	Slide 7
MODELLO FUNZIONAMENTO ENTI IN SCOPE	Slide 15
BENCHMARKING MODELLI ORGANIZZATIVI	Slide 30
FOCUS EURAC RESEARCH	Slide 38
DISEGNO DEGLI SCENARI EVOLUTIVI, APPROFONDIMENTI ORGANIZZATIVI E LEGALI	Slide 46
RICADUTE PER LA SOCIETÀ E L'ECONOMIA LOCALE	Slide 65
ANNEX	Slide 68

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Un sentito ringraziamento a tutti gli enti di Regione Autonoma della Valle d’Aosta che hanno partecipato a questo progetto

Enti di Regione Autonoma della Valle d’Aosta

Fondazione Clément Fillietroz ONLUS

Fondazione Montagna Sicura

Agenzia regionale per la protezione dell’ambiente (ARPA) della Valle d’Aosta

Fondation Grand Paradis

Laboratorio Analisi Scientifiche, Conservazione e Progetti Cofinanziati - RAVA

Università della Valle d'Aosta

Institut Agricole Régional

Museo Regionale di Scienze Naturali Efisio Noussan - RAVA

Parco Nazionale Gran Paradiso

Centro di Ricerca, Studi, Salvaguardia, Coordinamento e Valorizzazione per la Viticoltura Montana (CERVIM)

Istituto Zooprofilattico Sperimentale Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta

Parco Nazionale del Mont Avic

Fondazione della Regione Autonoma Valle d’Aosta per la Ricerca sul Cancro

Un ulteriore ringraziamento a **Eurac Research** e **NOITechPark** che ci hanno consentito di visitare le loro sedi e approfondire il percorso di sviluppo dell’ente di ricerca e del parco tecnologico della Provincia Autonoma di Bolzano

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

OBIETTIVI E PIANO DI PROGETTO

La Regione Autonoma Valle d'Aosta ha coinvolto 14 Enti Pubblici di ricerca in questo progetto per comprendere come abilitare sinergie di specializzazione e di scopo e aumentare la capacità di raccolta fondi

PRINCIPALI OBIETTIVI DELLO STUDIO

IDENTIFICARE I POSSIBILI MODELLI ORGANIZZATIVI CHE FACENDO LEVA SU UNA MAGGIORE CENTRALIZZAZIONE CONSENTANO DI…

…COGLIERE SINERGIE DI SPECIALIZZAZIONE E SCOPO

- Ottimizzare **funzioni amministrative** e di **supporto** per ridurre **costi operativi** e migliorare l'**efficienza**
- Sfruttare **competenze complementari** per abilitare **economie** di **specializzazione**, promuovendo l'**innovazione interdisciplinare**
- Condividere **infrastrutture** e **attrezzature** tra i Centri di Ricerca per ottimizzare l'uso delle risorse

…AUMENTARE CAPACITÀ DI RACCOLTA FINANZIAMENTI

- Efficientare le **modalità** di preparazione e presentazione delle **domande** per la partecipazione ai **bandi di finanziamento**
- Monitorare le **opportunità** di **finanziamento** per ampliare l'accesso a **nuove opportunità regionali**, **nazionali** ed **europee**
- Rafforzare le **relazioni istituzionali** per facilitare **collaborazioni strategiche** e attrarre **investimenti**

14 Enti Pubblici di ricerca coinvolti

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Il Piano di lavoro è stato articolato in quattro stream progettuali

Stream	Descrizione
1 **RICOGNIZIONE ENTI/ FONDAZIONI**	a) Ricognizione dei **14 Enti**/ **fondazioni** che si occupano di ricerca nella Regione Valle d'Aosta, identificando le principali **logiche** di **funzionamento** (attività/ linee di ricerca, volumi, modalità di accesso ai fondi/ partecipazione ai bandi)
2 **VALUTAZIONE DELLO STATO DELL'ARTE**	a) Analisi del **modello** di **funzionamento** in essere per i **Centri** di **Ricerca** in scope (Fondazione Clément Fillietroz Onlus e Fondazione Montagna Sicura) b) Analisi del modello di allocazione dei **fondi** da parte della **Regione Autonoma Valle d'Aosta** c) Identificazione delle potenziali **aree** di **sovrapposizione** e **potenziali sinergie**
3 **BENCHMAKING E DISEGNO MODELLI ALTERNATIVI**	a) Analisi di **benchmarking** finalizzato all'individuazione di **best practice** di **Enti** comparabili che si occupano di Ricerca b) Disegno dei **Modelli alternativi** lungo **6 dimensioni** chiave ▪ Modello Societario ▪ Modello Organizzativo ▪ Modello Operativo ▪ Potenziali ricadute per la società/economia locale ▪ Risvolti amministrativistici e giuslavoristici partecipati e mobilità dei dipendenti di Enti partecipati ▪ Risvolti legali
4 **FINALIZZAZIONE**	**a) Finalizzazione** attività sulla base dei **riscontri forniti** dalla Regione Autonoma Valle d'Aosta in merito ai modelli proposti

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

RICOGNIZIONE ENTI E FONDAZIONI

✓ *Documentazione completa* ✗ *Documentazione assente* *Enti in Scope*

Per standardizzare la raccolta e la tipologia di informazioni da analizzare ai fini della ricognizione degli Enti e Fondazioni è stata predisposta una Survey alla quale hanno risposto 13 Enti su 14 in perimetro

	Enti	Survey
Enti in scope	**Fondazione Montagna Sicura - Montagne Sûre**	✓
Enti in scope	**Fondazione Clément Fillietroz Onlus**	✓
	ARPA	✓
	CERVIM	✓
	Institut Agricole Régional	✓
	Laboratorio Analisi scientifiche	✓
	Fondation Grand Paradis	✓
	Parco Nazionale Gran Paradiso	✓
	Parco Nazionale del Mont Avic	✓
	Università della Valle d'Aosta	✓
	Museo Regionale di scienze naturali	✓
	Fondazione Courmayeur Mont Blanc[1]	✗
	Fondazione oncologica valdostana	✓
	Istituto Zooprofilattico sperimentale	✓

Ambiti della survey

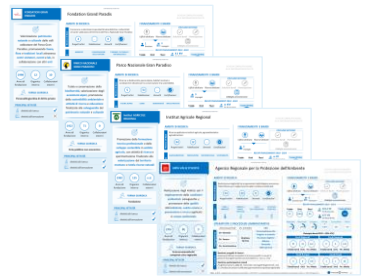
AMBITI DEPRIORITIZZATI

1. **ANAGRAFICA ENTE E INFORMAZIONI DI CARATTERE GENERALE**
2. **ATTIVITÀ DI RICERCA SCIENTIFICA/ APPLICATA** (progetti, volumi e settori di applicazione)
3. **STRUTTURA ORGANIZZATIVA, ORGANICO E RELATIVA CONTRATTUALISTICA**
4. **FINANZIAMENTI / AUTOFINANZIAMENTO, FONDI PROPRI E PARTECIPAZIONE BANDI**
5. **MODALITÀ OPERATIVE E PROCEDURE AMMINISTRATIVE GESTIONALI**
6. **ATTIVITÀ DI FORMAZIONE** (e.g. linee, settori di applicazione, collaborazioni attive)
7. **DATI E INFORMAZIONI AGGIUNTIVE CIRCA PARTNERSHIP E PROGETTI DI SVILUPPO**
8. **ATTI, REGOLAMENTI, RICHIESTE DOCUMENTALI** (e.g. atto costitutivo, partecipazioni)
9. **NOTE E COMMENTI FINALI** (ulteriori info rilevanti, criticità e aree di miglioramento individuate)

Dettaglio

Focus Enti in scope nel prossimo capitolo

- Processo bandi
- Finanziamenti ricevuti
- Organizzazione e personale
- Beni mobili e immobili
- Criticità riscontrate



Focus contenuti della survey nelle schede di dettaglio degli Enti in Annex

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Note: 1) Ente autoescluso dal progetto

Dalle survey e dalle interviste svolte sono emersi numerosi punti di attenzione, che mettono in luce aspetti fondamentali per definire strategie future finalizzate alla creazione dell'Ente unificato di Ricerca

Ambito	Key Takeaway	Slide
ANAGRAFICA ENTE	▪ Gli **Enti in scope** (FCF e FMS), pur essendo di **dimensioni più contenute** rispetto agli altri in perimetro, si distinguono per una **maggiore incidenza di ricercatori** sul totale dell'organico ▪ Le **forme giuridiche** più frequenti sono quelle dell'**ente pubblico** e la **fondazione** ▪ I **CCNL** più **diffusi** sono CCNL **Comparto Unico Regionale** e **Terziario**	*Rif. Slide 10*
AMBITI DI RICERCA	▪ Gli **ambiti principali** della ricerca sono **comuni** a quasi tutti gli Enti analizzati ▪ Emerge la necessità di **migliorare il coordinamento** a **livello regionale** della **ricerca** svolta dai diversi Enti ▪ Emerge la volontà **ripensare** le **modalità** di **valutazione** dell'**impatto della ricerca** sul territorio regionale	*Rif. Slide 11*
FINANZIAMENTI E BANDI	▪ Gli Enti di ricerca hanno **ottenuto finanziamenti** per **oltre 57 milioni di euro** nel periodo 2019-2024, di cui circa il **50%** provenienti **dall'Unione Europea** ▪ La **maggior parte** degli Enti **non ha un ufficio bandi** dedicato, **né risorse** che **si dedicano full-time** alla gestione e partecipazione dei bandi	*Rif. Slide 12*
CRITICITÀ IDENTIFICATE	▪ Gli Enti che presentano molteplici criticità, sono Enti di **dimensioni limitate** in **termini di organico** oppure dove la **ricerca non** è l'attività **preponderante**	*Rif. Slide 13*

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Gli Enti in scope, pur essendo di dimensioni più contenute rispetto agli altri in perimetro, si distinguono per una maggiore presenza di ricercatori nel loro organico interno

	Enti	Forma giuridica	Organico interno	Ricercatori (% sul totale)	Tipo contratti	Mod. assunzione
Enti in scope	**Fondazione Montagna Sicura**	Fondazione	22	14 (64%)	CCNL Terziario	Concorso pubblico
	Fondazione Clément Fillietroz Onlus	Fondazione	16	11 (69%)	CCNL Terziario	Concorso pubblico[1]
	Parco Nazionale Gran Paradiso	Ente pubblico	71	3 (4%)	CCNL Terziario	Concorso pubblico
	Institut Agricole Régional	Fondazione	125	42 (37%)	CCNL Agidae Scuola	Concorso pubblico
	Laboratorio Analisi scientifiche	Ente pubblico	8	3 (4%)	CC Comparto unico reg.	Concorso pubblico
	Fondation Grand Paradis	Fondazione	12	1 (8%)	CCNL Terziario	Concorso pubblico
	CERVIM	Associazione - Ente privato	28	1 (4%)	-	-
	Parco Naturale del Mont Avic	Ente pubblico	17	-	CC Comparto unico reg.	Concorso pubblico
	Museo Regionale di scienze naturali	Ente pubblico	8	3 (4%)	CC Comparto unico reg.	Concorso pubblico
	Università della Valle d'Aosta	Ente pubblico	118	53 (45%)	CC Comparto unico reg.	Concorso pubblico
	ARPA	Agenzia	80	23 (3%)	CCNL Sanità	Concorso pubblico
	Fondazione oncologica valdostana	Fondazione	6	3 (50%)	Esistenti solo organi sociali	
	Istituto Zooprofilattico sperimentale	Ente pubblico	446	66 (15%)	CCNL Sanità	Concorso pubblico

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Note: 1) Possibilità assumere personale scientifico senza evidenza pubblica

Gli ambiti di ricerca comuni a più Enti sono legati alle caratteristiche del territorio regionale: si evidenzia l'opportunità di generare sinergie nella ricerca

Enti	77% SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	69% VALORIZZAZIONE TERRITORIO	62% CONDIZIONI CLIMATICHE	62% FAUNA E BIODIVERSITÀ	62% AGRICOLTURA SOSTENIBILE	54% ANALISI SCIENTIFICHE	38% SALUTE UMANA E SANITÀ	8% ASTROFISICA E COSMOLOGIA
Enti in scope								
Fondazione Montagna Sicura	●	○	●	✕	✕	✕	●	✕
Fondazione Clément Fillietroz Onlus	●	●	✕	○	○	○	✕	●
Parco Nazionale Gran Paradiso	●	●	○	●	●	○	✕	✕
Institut Agricole Régional	●	●	○	○	●	✕	✕	✕
Laboratorio Analisi scientifiche	✕	✕	○	✕	✕	●	✕	✕
Fondation Grand Paradis	●	●	✕	●	○	●	✕	✕
CERVIM	●	●	○	○	●	✕	✕	✕
Parco Naturale del Mont Avic	○	✕	●	●	○	✕	✕	✕
Museo Regionale di scienze naturali	●	●	●	✕	●	●	○	✕
Università della Valle d'Aosta	●	○	●	●	●	✕	●	✕
ARPA	●	●	✕	✕	✕	●	✕	✕
Fondazione oncologica valdostana	✕	✕	✕	✕	✕	✕	●	✕
Istituto Zooprofilattico sperimentale	✕	✕	✕	●	✕	●	○	✕

● Ambito principale di ricerca ● Ambito intermedio di ricerca ○ Ambito minore di ricerca ✕ No ricerca

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Gli Enti di ricerca hanno ottenuto finanziamenti per oltre 57 milioni di euro nel periodo 2019-2024, di cui oltre il 50% provenienti dall'Unione Europea

	Enti	Ufficio Bandi	Persone full time	Personale bandi	Totale bandi 2019 – 2024 #	% Vinti	€Mln	Tipologie finanziamenti: Regionale	Nazionale	Europeo	Privati	Consulenze	Altro[1]
Enti in scope	**Fondazione Montagna Sicura**	✓	✗	3 Quadri, 3 Impiegati	13	100%	8.8	58%	10%	26%	0.1%	2%	4%
Enti in scope	**Fondazione Clément Fillietroz Onlus**	✗	✗	1 Dir. Generale, 3 Ricercatori	14	93%	3.6	3%	6%	29%	10%	8%	45%
	Parco Nazionale Gran Paradiso	✗	✗	3 Impiegati	7	100%	1.1	0%	0%	66%	2%	0%	32%
	Institut Agricole Régional	✓	✓	2 Impiegati, Supporto amm.	22	95%	4.2	2%	17%	79%	0%	0%	2%
	Laboratorio Analisi scientifiche	✗	✗	4 Impiegati	4	100%	1.7	0%	0%	98%	0%	0%	2%
	Fondation Grand Paradis	✗	✗	1 Dir. Generale, 3 Impiegati	11	73%	5.1	0.5%	1.1%	90%	0%	6%	2.5%
	CERVIM	✗	✗	1 Part-time	26	100%	1.0	27%	0%	21%	0%	27%	26%
	Parco Naturale del Mont Avic	✗	✗	n.d.	7	100%	0.5	0%	0%	97%	0%	0%	3%
	Museo Regionale di scienze naturali	✓	✗	1 Dir. Generale, 4 Ricercatori	26	100%	2.6	89%	1%	10%	0%	0%	0%
	Università della Valle d'Aosta	✓	✓	1 Dir. Generale, 6 Ricercatori	31	100%	3.8	37%	26%	36%	0.6%	0%	0%
	ARPA	✗	✗	4 Personale amministrativo	51	100%	14.3	1%	14%	81%	0%	0%	5%
	Fondazione oncologica valdostana	✗	✗		1	100%	0.3	100%	0%	0%	0%	0%	0%
	Istituto Zooprofilattico sperimentale	✗	✓	5 Impiegati	70	100%	10	5%	57%	35%	0%	0%	3%
					282 bandi		**57.5 €M**	**10.2 €M**	**10.9 €M**	**31.2 €M**	**0.4 €M**	**1.0 €M**	**2.6 €M**

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Note: 1) Comprende autofinanziamenti e altre tipologie

● Presente ○ Assente

Le principali difficoltà individuate dagli Enti possono essere classificate in criticità specifiche della ricerca e criticità di natura trasversale

Gli Enti riscontrano spesso difficoltà comuni, tra cui…

Ambito	Descrizione criticità	% Enti
TEMPO SOTTRATTO ALLA RICERCA…	▪ **…PER GESTIONE BANDI**: ricercatori devono occuparsi dei processi amministrativi di gestione dei bandi	38%
	▪ **…PER ACQUISTI**: ricercatori devono a gestire il processo di acquisto secondo il codice degli appalti	30%
	▪ **…PER SERVIZI GENERALI E FACILITY MGMT**: ricercatori devono risolvere problemi legati al facility mgmt e al ICT	36%
MANCANZA DI LIQUIDITÀ	▪ **Disallineamento** tra **ricavi** derivanti dai **progetti** e **tempistiche di erogazione** fondi (in particolare Europei) che generano problemi di liquidità ed **impatti negativi** nella gestione delle attività quotidiane	23%
COMPETIZIONE SUL PERSONALE	▪ Mancanza di **fondi certi** e **difficoltà** nella **stabilizzazione** del personale (ricercatori), **ostacolano** il **processo** di **reclutamento** e **limitano** la capacità di **trattenere i talenti**	69%
	▪ Il reclutamento è reso inoltre difficoltoso dalle tempistiche e dalle **procedure ad evidenza pubblica**	
DIFFICOLTÀ COMUNICAZIONE RISULTATI	▪ Carenza di risorse per le **attività di comunicazione** della **ricerca** (focalizzata sulle **pubblicazioni scientifiche**) porta gli Enti a **trascurare la comunicazione** verso il territorio del **reale impatto** delle **attività svolte**	15%
DISPERSIONE DELLE SEDI	▪ Difficoltà **logistiche** negli **spostamenti** tra le **diverse sedi** dello stesso Ente, o nel **raggiungimento** di sedi in **località montane** a rischio idrogeologico (es. Cogne) o valanghivo	42%

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Dalle interviste emerge una correlazione tra il numero di difficoltà riportate e la dimensione dell'Ente, con un maggior numero di criticità riscontrate negli enti di minor dimensione

Enti	38% GESTIONE BANDI	30% GESTIONE ACQUISTI	23% MANCANZA LIQUIDITÀ	69% PERSONALE DIPENDENTE	15% COMUNICAZ. RISULTATI	42% FACILITY MGMT	42% SEDI FISICHE	30% INFRASTRUT. IT	INDICE DI CRITICITÀ	NUM. RICERCATORI	NUM. DIPENDENTI
Enti in scope											
Fondazione Montagna Sicura	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	**8/8**	**14**	**22**
Fondazione Clément Fillietroz Onlus	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	**7/8**	**11**	**16**
Parco Nazionale Gran Paradiso	🔴	🟢	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	5/8	3	71
Institut Agricole Régional	⚪	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🟢	🟢	4/8	42[1]	125
Laboratorio Analisi scientifiche	🟢	🟢	🟢	🔴	⚪	🔴	🔴	🔴	4/8	3	8
Fondation Grand Paradis	⚪	🔴	🔴	🔴	⚪	🟢	🔴	⚪	4/8	1	12
CERVIM	🔴	🔴	⚫	🔴	🔴	🟢	🟢	🟢	4/8	1	28
Parco Naturale del Mont Avic	🔴	⚪	🟢	🔴	🔴	🟢	🟢	🟢	3/8	-	17
Museo Regionale di scienze naturali	🔴	🟢	🟢	🔴	🔴	🔴	⚪	⚪	3/8	3	8
Università della Valle d'Aosta	🟢	🟢	🟢	🔴	⚪	⚪	🟢	🟢	1/8	n.d.	117
ARPA	🟢	🟢	🟢	🔴	⚪	🟢	🟢	🟢	1/8	23	80
Fondazione oncologica valdostana	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	0/8	3	6
Istituto Zooprofilattico sperimentale	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	0/8	66	446

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Note: 1) Personale che svolge anche ricerca, ma non esclusivamente

Criticità legate alla ricerca | Criticità «trasversali» | 🔴 Criticità riscontrata | ⚫ Riscontrata e indirizzata | 🟢 Criticità assente

MODELLO FUNZIONAMENTO ENTI IN SCOPE

FONDAZIONE CLÉMENT FILLIETROZ ONLUS

FONDAZIONE MONTAGNA SICURA MONTAGNE SÛRE

FONDAZIONE CLÉMENT FILLIETROZ ONLUS

Fondazione Clément Fillietroz Onlus

Attività di **ricerca scientifica**, **trasferimento tecnologico** (applicazione di nuove conoscenze frutto della ricerca ad altri ambiti), **divulgazione** delle scienze astronomiche e **gestione Osservatorio** di Saint-Barthélemy

2003	16	5
Anno di fondazione	Organico interno	Collaboratori esterni

FORMA GIURIDICA

Fondazione

PRINCIPALI ATTIVITÀ

L'osservatorio svolge anche **attività** di **divulgazione scientifica**

- Attività di ricerca ✓
- Attività di formazione ✓

AMBITI DI RICERCA

Ricerca di Base

Ricerca scientifica e attività didattica e divulgativa delle scienze astronomiche

9	7+	0	✓
Progetti attivi	*Pubblicazioni (media annuale)*	*Brevetti*	*Certificazioni*

Ambiti

ASTROFISICA OSSERVATIVA · COSMOLOGIA · AI · QUANTUM COMPUTING

OPERATIVITÀ E PROCEDURE AMMINISTRATIVE

Organigramma

Direzione generale	*Dir. Scientifica*	*Uffici*
CdA	Comitato scientifico	Trasparenza e RASA
Presidente		Amministrazione
Direttore		Comunicazione
		Didattica
		Trasferimento tecn.

Procedure

Gestione progetti di ricerca
Gestione progetti sviluppata internamente dalla Direzione con il supporto di ricercatori, attraverso utilizzo di GSuite

Gestione partecipazione bandi
Individuazione bandi di interesse (da parte del Direttore o su indicazione dei ricercatori), valutazione proposta scientifica e importo bando

FINANZIAMENTI E BANDI

Ufficio dedicato · *Risorse dedicate*

1 Direttore · **3** Ricercatori

PROVIDER ESTERNO

Selezione bandi · *Partecipazione* · *Obblighi amministrativi*

RECAP FINANZIAMENTI 2019 - 2024

Totale	Vinti	Persi
13	92%	8%

327 €K Per Ricercatore

225 €K Per dipendente

Totale (€ Mln) 3.6

Regionale	Nazionale	Europeo	Privati	Consulenze	Altro[1]
3%	6%	29%	10%	8%	45%

Dettaglio Bandi 2019 – 2024 (€ K)

Fondi Regionali

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
1	-	-

Fondi Nazionali

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
2	2	110

Fondi Europei

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
3	2	510

Fondi Privati

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
8	8	45

Note: 1) Comprende autofinanziamenti e altre tipologie di finanziamenti

● Presente ○ Assente

L'individuazione dei bandi è garantita dalla Direzione, la quale è supportata da 3 ricercatori che dedicano parte del proprio tempo all'attività di controllo dei bandi

Modalità operative per l'individuazione e la partecipazione a bandi

Owner *Supporto*

DEFINIZIONE LINEE GUIDA SCIENTIFICHE	SCOUTING E INDIVIDUAZIONE	VERIFICA REQUISITI E VALUTAZ. BANDO	SVILUPPO IDEA PROGETTUALE	SCRITTURA PROGETTO	SOTTOMISSIONE PROPOSTA	GESTIONE E RENDICONTAZIONE *(SE APPROVATO)*	VALUTAZIONE FINALE E CHIUSURA
Definizione **linee guida scientifiche** da parte della Direzione della FCF (il Comitato Scientifico può suggerire linee guida le quali non sono vincolanti)	Ricerca **bandi** sui principali **siti istituzionali** (e.g. MUR, MIM) e tramite **newsletter**, con **scouting** svolto dalla **direzione** e da **ricercatori interni**	Valutazione del **bando individuato** in termini di **requisiti** e **linee guida** (es. programma finanziamento, criteri valutazione e scadenze)	Definizione **obiettivi**, analisi del **contesto** (es. problemi, bisogni e opportunità) e definizione del **valore aggiunto** del **progetto**	Descrizione **attività** in termini di **azioni** e **risorse** necessarie, strutturazione **piano** di **lavoro**, redazione **business plan** e valutazione **impatto** e **sostenibilità**	Compilazione **documenti** richiesti, controllo **coerenza** e **conformità** dei **requisiti** formali, accuratezza **budget**, **caricamento** e **invio** della **proposta**	Realizzazione delle **attività** previste nel **rispetto** di **tempi** e **budget**, **rendicontazione** e **monitoraggio** periodico sull'**avanzamento** del **progetto**	Valutazione d'**impatto** in termini di **raggiungimento** degli **obiettivi** previsti, **predisposizione** e **invio redazione finale**
ATTORI							
Comitato scientifico	**Direttore** **3 – 4 Ricercatori**	**Direttore** **1 Ricercatore**	**Direttore** **1 – 4 Ricercatori**	**Direttore** **1 – 4 Ricercatori**	**Direttore** **1 – 4 Ricercatori** **1 Segreteria**	**Direttore** **1 – 4 Ricercatori** **1 Segreteria**	**Direttore** **1 – 4 Ricercatori**

TOOLS

GSUITE

Suite di strumenti Google funzionali alla **gestione** delle **progettualità** nel loro complesso (e.g. rendicontazione ore impegnate, impiego finanziamenti ricevuti)

SOFTWARE GESTIONALE CUSTOM

Software **gestionale** sviluppato **ad-hoc** per la Fondazione funzionale alla **gestione** delle **spese** per ciascun **centro** di **costo** e **giornaliere** del **personale**

CONTI CORRENTI

Conti correnti dedicati se **previsto** dai **bandi** (*ritardo ~18 mesi nell'allocazione fondi con difficoltà gestione di cassa, tesoreria, allocazioni e competenze fiscali*)

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Negli ultimi 4 anni la Fondazione Clément Fillietroz Onlus ha incrementato i finanziamenti del +14%, raccogliendo ~1,0 €Mln nel 2024, abilitati per il 30% da fondi regionali, nazionali ed europei

Tipologia di finanziamento

Valori in K€

Tipologia finanziamento	2021	2022	2023	2024	Incidenza % su tot. 2024
FONDI REGIONALI	-	-	-	100	10%
FONDI NAZIONALI	-	212[1]			7%
FONDI EUROPEI[3]	769[2]				13%
FONDI PRIVATI	97	81	96	83	8%
AUTOFINANZIAMENTI	66	129	186	180	18%
CONTRIBUTO REGIONALE DI FUNZ.	332	332	52[4]	332	33%
CONSULENZE / SERVIZI	44	-	147[5]	105	11%
Totale	667	740	679	998	100%

Include **attività istituzionali** (i.e. divulgazione e didattica)

Fondi non erogati da RAVA

-5%

+40%

+34%

+14%

CAGR 21-24

PRINCIPALI EVIDENZE

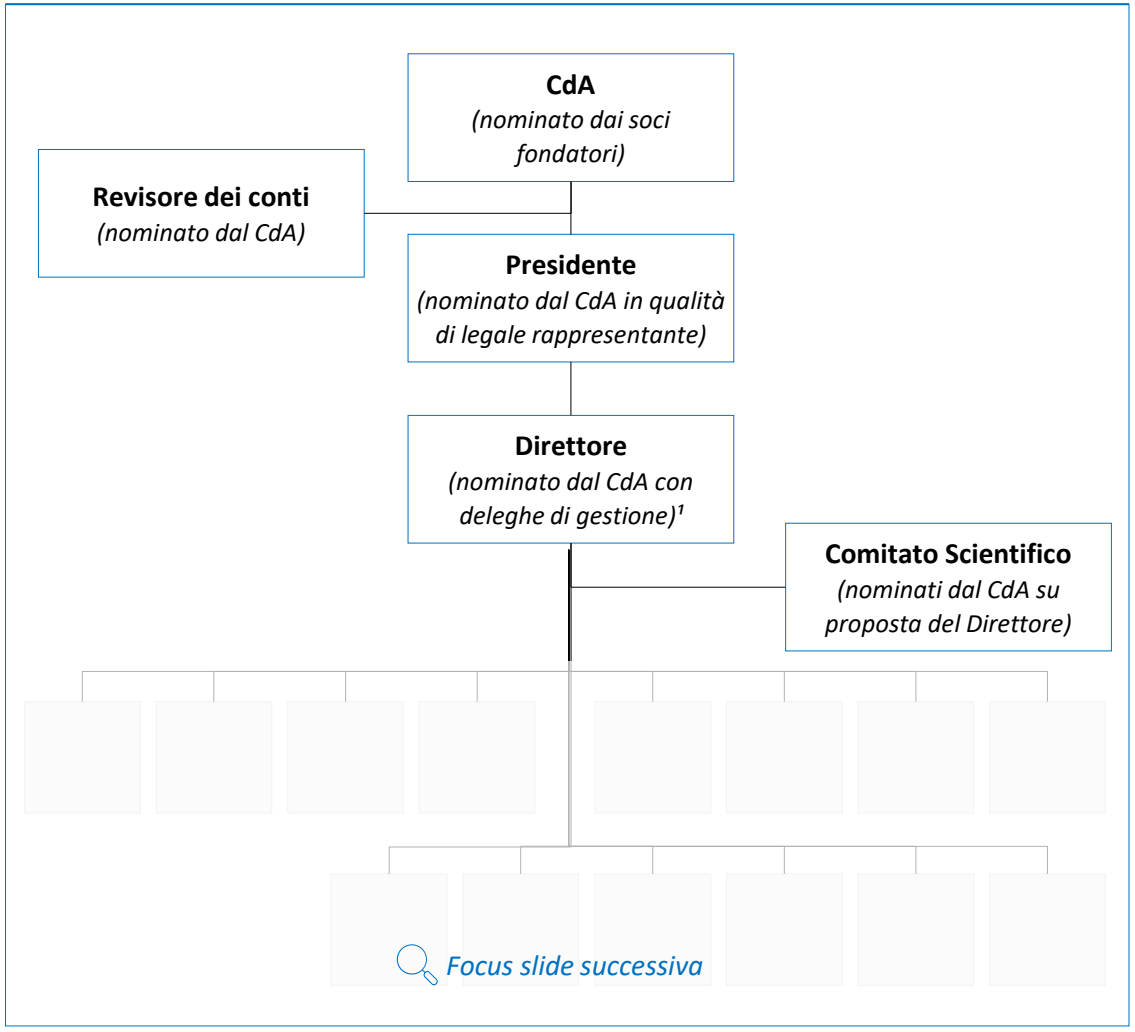
- Ad oggi la Fondazione presenta un **success rate** del **93%** (perso 1 bando su 14 partecipati)
- Nel **2024** i finanziamenti sono incrementati del **+14%** vs. 2021
- Reale **stabilizzazione** dell'ente, almeno dei **costi incomprimibili** del personale
- Necessario ottenere **continuità** di **accesso** a **fondi regionali**, **nazionali** ed **europei** per incrementare le **potenzialità** di **ricerca**

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

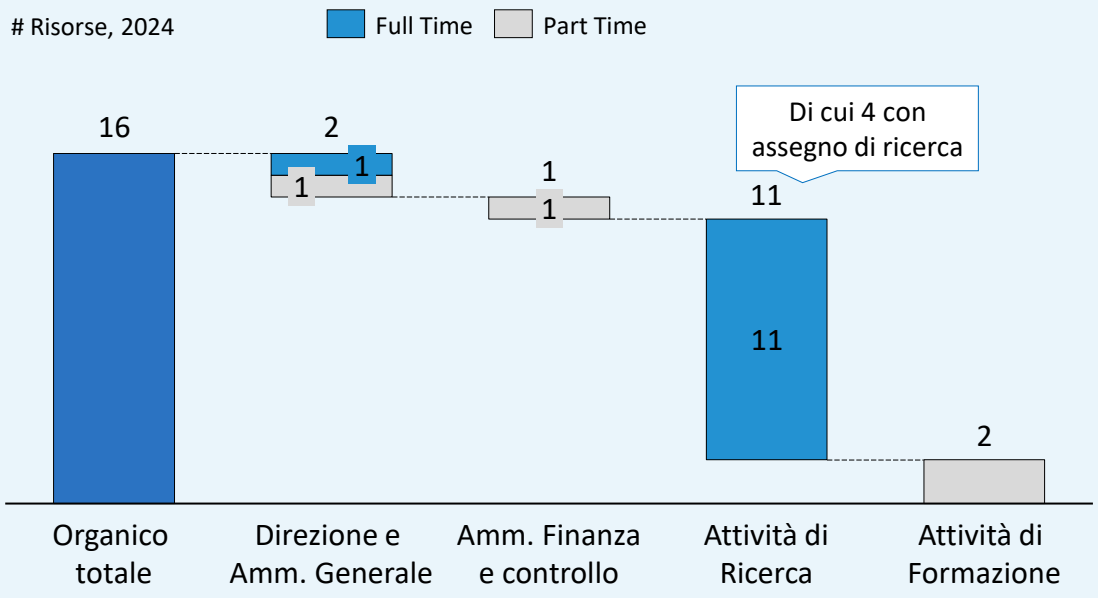
Note: 1) Relativi al Bando Tecnologie 5G, (118K € 2023-2024) e Progetti di ricerca a Dome C (94K € 2022-2024); 2) Relativi a progetto 5000 genomi@VdA (2019-2024); 3) Bando dal valore di 82K € perso nel 2022; 4) Fondi non erogati da RAVA 5) Di cui 26K € relativi a Bando regionale «Aggregazioni R&S» 2022-2023; 6) Di cui 33K € relativi a PNRR Futura DM65 (2024-2025) e 11K € relativi a PNRR Futura DM65 (2024-2026)

La Fondazione Clément Fillietroz Onlus è dotata di un organico di 16 persone, di cui 12 Full Time e 4 Part Time, tutti soggetti a CCNL Terziario

Struttura organizzativa e organi istituzionali



Breakdown Organico della Fondazione[2] per area



ECONOMICS

487[4]	30.5	23[5]
Costo totale personale 2024 previsionale (K€)	*Costo medio del personale 2024 previsionale (K€)*	*Costo collaboratori esterni previsionale 2024 (K€)*

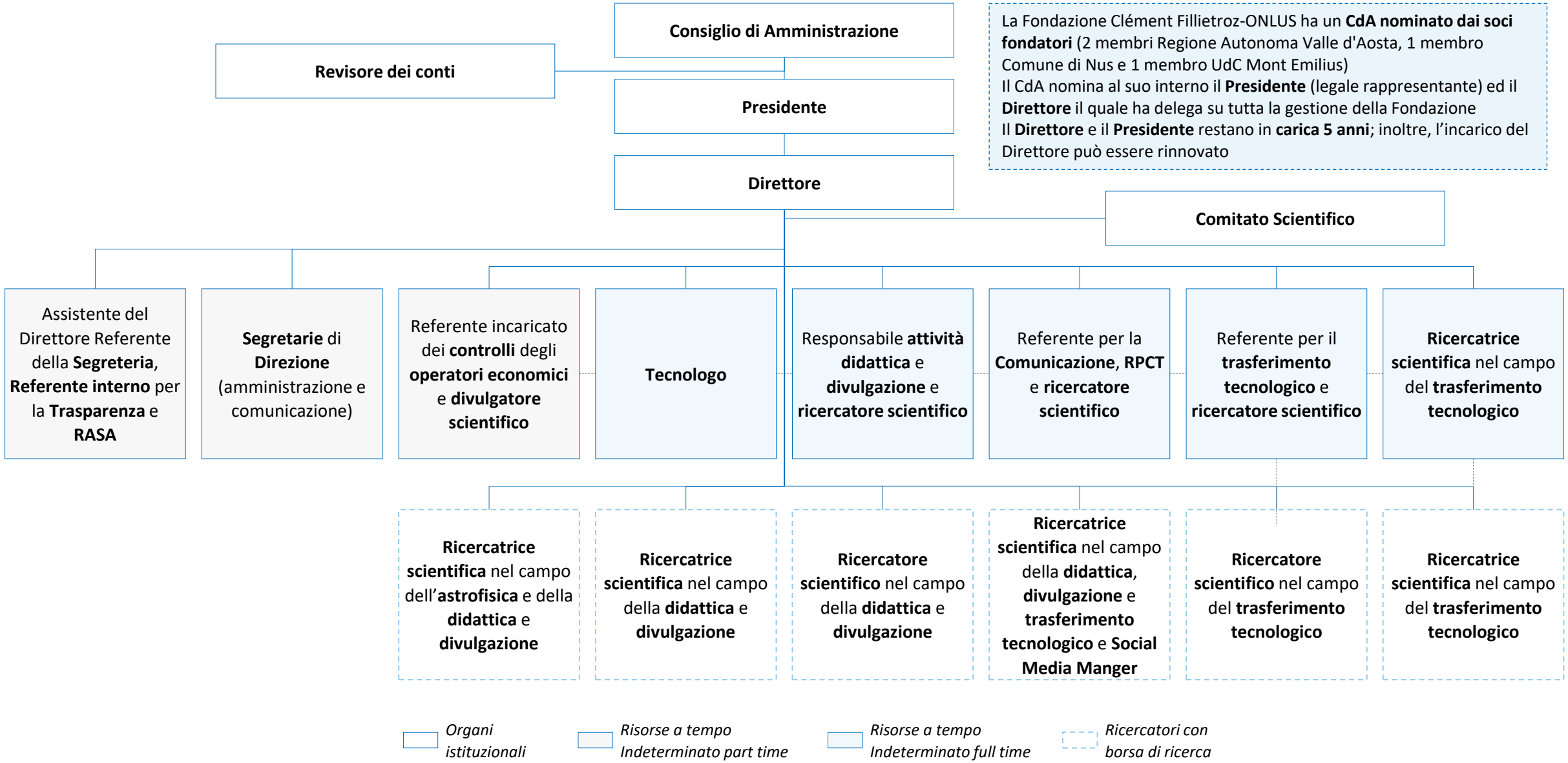
I **dipendenti** della fondazione sono soggetti a **CCNL Terziario[3]** e il **costo del personale** rappresenta circa il **98%** dei **costi** legati ai **Progetti** di **ricerca**

Note: 1) Carica di 5 anni con scadenza nel 2028; 2) Personale ricompreso in aree sulla base dell'attività svolta in modo prevalente; 3) La Fondazione ha la possibilità di assumere personale scientifico senza evidenza pubblica (pratica non applicata negli ultimi 8 anni) e obbligo di evidenza pubblica per il personale non scientifico; 4) Costo del personale dipendente e Borse di ricerca; 5) Consulenza e assistenza software, Consulenza e assistenza contabile, Consulenza paghe e stipendi, Consulenze tecniche (RSPP), Consulenze legali e notariali, Compenso collaboratori occasionali (Note di prestaz. Occ) e Compensi professionali e di lavoro autonomo

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Focus | Struttura organizzativa

STRUTTURA ORGANIZZATIVA FORNITA DALL'ENTE



© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Nello svolgimento e nella gestione delle proprie attività la Fondazione Clément Fillietroz si avvale di asset strumentali mobili e immobili concessi in comodato d'uso gratuito

Asset Strumentali		FINALITÀ	COLLOCAZIONE	PROPRIETÀ	CONCESSIONE	ANNO
BENE IMMOBILI	PLANETARIO DI LIGNAN	Organizzazione **spettacoli** e **attività educative/ divulgative**	Fraz Lignan 35, Nus	**Comune di NUS**	Convenzione **ventennale** con **scadenza Dic. 2029**	Dal **2009** in uso alla Fondazione Clément Fillietroz Onlus
BENE IMMOBILI	OSSERVATORIO ASTRONOMICO	Attività di **ricerca** e **divulgazione**, con spazi adibiti ad **attività didattiche**	Fraz Lignan 39, Nus	**Regione Valle d'Aosta**	Convenzione a **durata illimitata**	Dal **2003** in uso alla Fondazione Clément Fillietroz Onlus
BENE IMMOBILI	SALA CONFERENZE E LAB. DIDATTICO	Sala **conferenze** e laboratorio **didattico**[1] per **attività formative**	Fraz Lignan 35, Nus	**Comune di NUS** e Comunità Montana **«Mont Emilius»**	Convenzione della durata di **25 anni** con **scadenza Dic. 2029**	Dal **2004** in uso alla Fondazione Clément Fillietroz Onlus
BENI MOBILI	STRUMENTAZIONE INFORMATICA, ASTRONOMICA E ARREDI	Svolgimento delle **attività quotidiane** della Fondazione Clément Fillietroz Onlus	-	**Regione Valle d'Aosta**	**Comodato d'uso gratuito** alla Fondazione Clément Fillietroz Onlus	Dal **2003** in uso alla Fondazione Clément Fillietroz Onlus
BENI MOBILI	STRUMENTAZIONE ASTRONOMICA DI PROPRIETÀ	Svolgimento delle **attività quotidiane** della Fondazione Clément Fillietroz Onlus	-	**Fondazione Clément Fillietroz Onlus** (e altri Enti in caso compartecipazione)	-	Dal **2003** di proprietà della Fondazione Clément Fillietroz Onlus

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Note: 1) Realizzato grazie al Progetto n. 1720 "EXO/ECO – Esopianeti – Ecosostenibilità – Il cielo e le stelle delle Alpi, patrimonio immateriale dell'Europa"

Le criticità principali riscontrate nell'intervista sono l'effort nella rendicontazione dei bandi, la gestione degli acquisti seguendo le regole dell'ANAC e la ridotta liquidità

AMBITI	FONDAZIONE CLÉMENT FILLIETROZ ONLUS
RENDICONTAZIONE E GESTIONE BANDI	▪ **Effort** da parte dei ricercatori per **gestione** e **rendicontazione puntuale** ma con **investimenti temporali** che **sottraggono tempo** alla **ricerca**
GESTIONE ACQUISTI	▪ Personale amministrativo insufficiente per rispettare l'obbligo di **acquisizione** secondo il **codice** degli **appalti**, seguendo le regole dell'**ANAC**
MANCANZA DI LIQUIDITÀ	▪ Disallineamento tra **ricavi** dei **progetti europei** e i tempi di **erogazione** dei **fondi**
ACCESSO A LINEE DI CREDITO	▪ Difficoltà nell'**apertura** di **linee di credito**, per **mancanza** di **accordi** tra **Banche** e **Regione** sull'**erogazione** di **linee** di **credito** agli Enti
PERSONALE DIPENDENTE	▪ Difficoltà nelle **assunzioni** a **tempo indeterminato** a causa della **mancanza** di **coperture certe** relativamente ai **costi del personale** Si evidenziano casi di **ricercatori assunti** da aziende concorrenti
SEDI FISICHE E STRUMENTI TECNICI	▪ Difficoltà **logistiche** negli **spostamenti** e nella **gestione** delle sedi
FACILITY MANAGEMENT	▪ Attività svolta internamente ma **senza risorse dedicate**
INFRASTRUTTURE IT	▪ **Gestione infrastruttura IT** fatta internamente al best effort

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Fondazione Montagna Sicura - Montagne sûre

FONDAZIONE MONTAGNA SICURA - MONTAGNE SÛRE

Ricerca sull'**ambiente montano**, trasferimento **tecnologico** per la gestione sostenibile del **territorio**, divulgazione scientifica, monitoraggio di **fenomeni climatici** e progetti di **sicurezza** in montagna a livello locale e internazionale

2002	22	1
Anno di fondazione	Organico interno	Collaboratori esterni

FORMA GIURIDICA

Fondazione

PRINCIPALI ATTIVITÀ

- Attività di ricerca ✓
- Attività di formazione ✓

AMBITI DI RICERCA

Ricerca di Base

Realizzazione degli indirizzi programmatici della Regione autonoma Valle d'Aosta per il miglioramento delle condizioni ambientali

10	3	0	✕
Progetti attivi	*Pubblicazioni (media annuale)*	*Brevetti*	*Certificazioni*

Ambiti

CLIMA E AMBIENTE · MINACCE IDROGEOLOGICHE · SVILUPPO SOSTENIBILE · RISCHI NATURALI

OPERATIVITÀ E PROCEDURE AMMINISTRATIVE

Organigramma

Direzione generale	*Dir. Scientifica*	*Uffici*
CdA	Comitato scientifico	Espace Mont-Blanc
Presidente		Progetti e Com.
Seg. Generale		Ricerca
		Formazione
		Neve e valanghe

Procedure

Gestione progetti di ricerca
Utilizzo strumenti di *europrogettazione*, attraverso report standard aggiornati annualmente

Gestione partecipazione bandi
Definizione priorità di ricerca e singoli progetti su base annuale tramite relazione del comitato scientifico, in base ai bandi disponibili

FINANZIAMENTI E BANDI

Ufficio dedicato · *Risorse dedicate*

3 Quadri · **3** Impiegati

PROVIDER ESTERNO

Selezione bandi · *Partecipazione* · *Obblighi amministrativi*

RECAP FINANZIAMENTI 2019 - 2024

Totale	Vinti	Persi
17	77%	23%

620 €K Per Ricercatore

394 €K Per dipendente

Totale (€ Mln) 8.7

Regionale	Nazionale	Europeo	Privati	Consulenze	Altro[1]
58%	10%	26%	0.1%	2%	4%

Dettaglio Bandi 2019 – 2024 (€ K)

Fondi Regionali

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
5	5	1020

Fondi Nazionali

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
3	3	316

Fondi Europei

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
8	4	570

Fondi Privati

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
1	1	10

Note: 1) Comprende autofinanziamenti e altre tipologie di finanziamenti

● Presente ○ Assente

Il comitato scientifico con cadenza annuale redige le linee guida strategiche dell'attività di ricerca, che sono perseguite individuando i bandi idonei al finanziamento dei progetti

Modalità operative per l'individuazione e la partecipazione a bandi

Owner *Supporto*

DEFINIZIONE LINEE GUIDA SCIENTIFICHE	SCOUTING E INDIVIDUAZIONE	VERIFICA REQUISITI E VALUTAZ. BANDO	SVILUPPO IDEA PROGETTUALE	SCRITTURA PROGETTO	SOTTOMISSIONE PROPOSTA	GESTIONE E RENDICONTAZIONE *(SE APPROVATO)*	VALUTAZIONE FINALE E CHIUSURA
Definizione delle **linee guida scientifiche** tramite una **Relazione** programmatica stilata dal **Comitato scientifico**	Sviluppo dei **progetti** in base agli **avvisi pubblicati** e alle **opportunità disponibili** individuate, collaborando con **reti alpine** nazionali ed europee	Valutazione del **bando individuato** in termini di **requisiti** e **linee guida** (es. programma finanziamento, criteri valutazione e scadenze)	Definizione **obiettivi**, analisi del **contesto** (es. problemi, bisogni e opportunità) e definizione del **valore aggiunto** del **progetto**	Descrizione **attività** in termini di **azioni** e **risorse** necessarie, strutturazione **piano** di **lavoro**, redazione **business plan** e relazione **impatto** e **sostenibilità**	Compilazione **documenti** richiesti, controllo **coerenza** e **conformità** dei **requisiti** formali, accuratezza **budget**, **caricamento** e **invio** della **proposta**	Realizzazione delle **attività** previste nel **rispetto** di **tempi**, **budget**, e linee guida del Project Mgmt, **rendicontazione** e **monitoraggio** sull'**avanzamento** del **progetto**	Valutazione d'**impatto** in termini di **raggiungimento** degli **obiettivi** previsti, **predisposizione** e **invio redazione finale**
ATTORI							
Comitato scientifico	**Manager quadro** **Direttore Generale** **3 Quadri e 3 impiegati**	**Manager quadro** **Direttore Generale** **3 Quadri e 3 impiegati**	**Manager quadro** **Direttore Generale** **3 Quadri e 3 impiegati**	**Manager quadro** **Direttore Generale** **3 Quadri e 3 impiegati**	**Manager quadro** **Direttore Generale** **3 Quadri e 3 impiegati**	**Direttore Generale** **3 Quadri e 3 impiegati**	**Manager quadro** **Direttore Generale** **3 Quadri e 3 impiegati**

TOOLS

SOFTWARE GESTIONALE

Utilizzo di OSRA – Bpoint per la **gestione contabile**, affiancato da **software** di **rendicontazione** forniti dalle autorità di gestione dei programmi (es. ALCOTRA)

RENDICONTAZIONE ORE LAVORATIVE

Implementazione di **timesheet** per la rendicontazione delle **ore lavorative** del personale impiegato nei **progetti**, assicurando trasparenza e tracciabilità

GESTIONE FINANZIARIA

Conto corrente per supervisione e **monitoraggio** dei fondi relativi a **progetti cofinanziati** per garantire un'organizzazione conforme alle richieste dei bandi

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Negli ultimi 4 anni la Fondazione ha vinto tutti i bandi a cui ha partecipato, raccogliendo ~2,7 €Mln nel 2024, abilitati per il 49% solo da fondi regionali

Tipologia di finanziamento

Valori in K€

Tipologia finanziamento	2021	2022	2023	2024	CAGR 21-24	Incidenza % su tot. 2024
FONDI REGIONALI[1]	1.236	1.096	1.152	1.394	+4%	50%
FONDI NAZIONALI	-	33	489	427		15%
FONDI EUROPEI	549	534	398	791	+13%	29%
FONDI PRIVATI	-	10	-	-		-
AUTOFINANZIAMENTI	-	-	-	-		-
QUOTE SOCI[2]	94	88	93	88	-2%	3%
CONSULENZE / SERVIZI	8	30	51	70	+106%	3%
Totale	1.887	1.791	2.183	2.770	+14%	100%

PRINCIPALI EVIDENZE

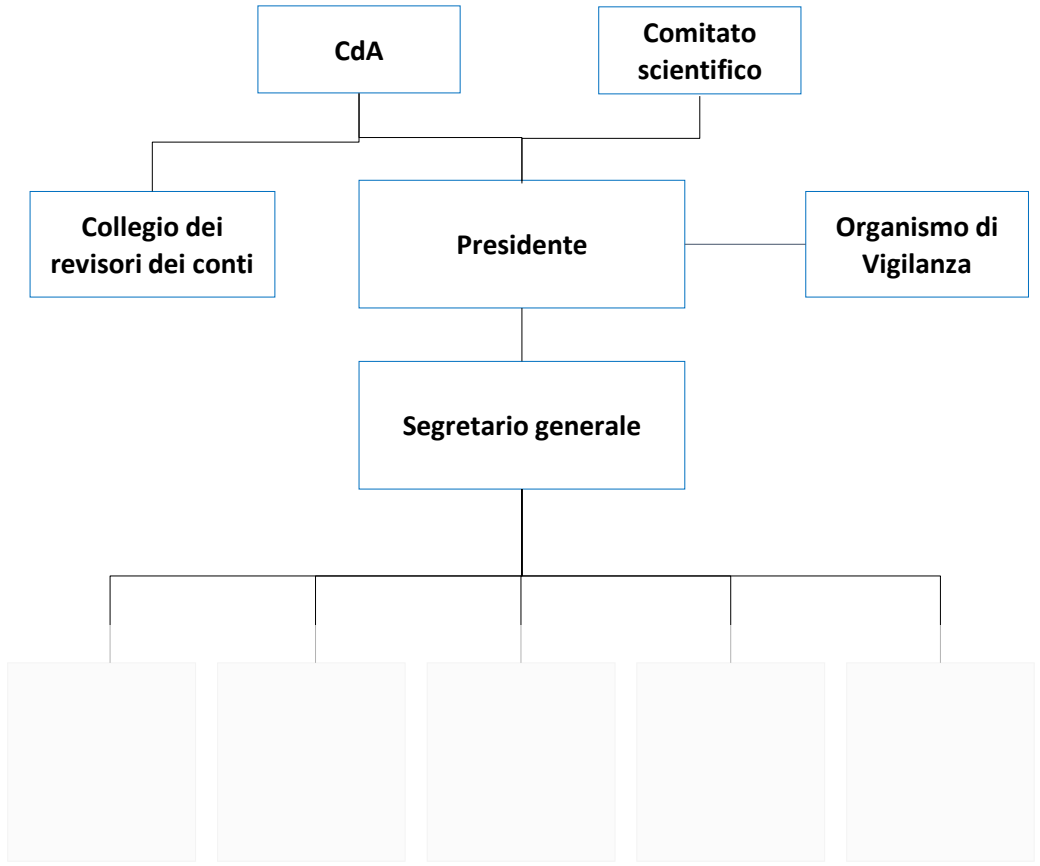
- Ad oggi la Fondazione presenta un **success rate** del **100%** (0 bandi persi su 11 partecipati)
- Nel **2024** il **50%** dei finanziamenti provengono da **Fondi Regionali**
- I **fondi privati** e **autofinanziamenti** sono quasi inesistenti, mentre **servizi di ricerca e monitoraggio** a favore di **Soggetti valdostani** registrano un **incremento** negli ultimi anni YoY (+106% CAGR 21-24)
- I **fondi** registrano una **crescita** del **14%** (CAGR 21-24), trainati da finanziamenti regionali, nazionali ed europei

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Note: 1) Bando del valore di €500.000 con durata 2021-2027 relativo a The Chain Project e convenzioni istituzionali RAVA; 2) Finanziamenti CRT

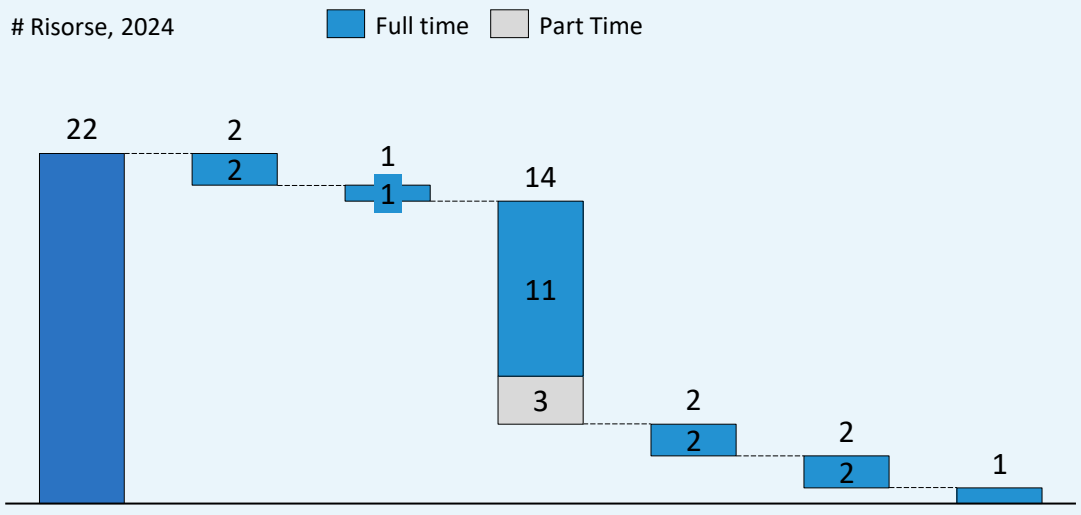
La Fondazione è dotata di un è dotata di un organico di 22 persone, di cui 19 Full Time e 3 Part Time, tutti soggetti a CCNL Terziario

Struttura organizzativa e organi istituzionali



Focus slide successiva

Breakdown Organico della Fondazione per area



ECONOMICS

1447	65.8	N/A
Costo del personale 2024 previsionale (K€)	*Costo medio del personale 2024 previsionale (K€)*	*Costo collaboratori esterni previsionale 2024 (K€)*

I **dipendenti** della fondazione sono soggetti a **CCNL Terziario, distribuzione e servizi e il costo del personale** rappresenta il **54%** del totale dei **costi**

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Nello svolgimento e nella gestione delle proprie attività la Fondazione si avvale di beni immobili concessi in comodato d'uso gratuito, e strumentazione di proprietà, patrimonio indisponibile della Fondazione

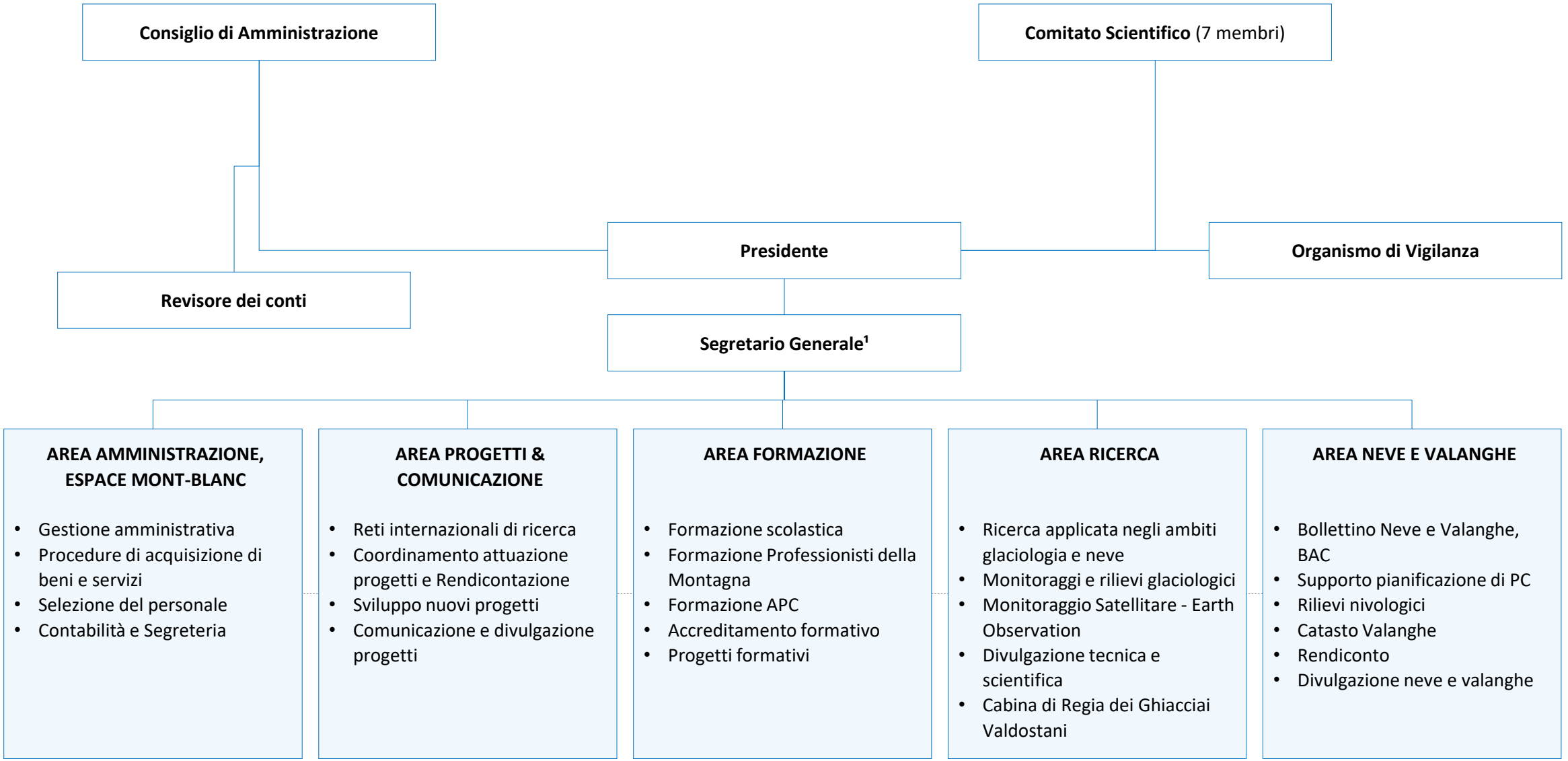
Asset Strumentali

		FINALITÀ	COLLOCAZIONE	PROPRIETÀ	CONCESSIONE	ANNO
BENE IMMOBILI	SEDE CENTRALE – VILLA CAMERON	Sede Centrale, attività di **formazione** (e.g., scuole, professionisti, progetti, …)	Courmayeur	**Regione Valle d'Aosta**	**Comodato d'uso** per la durata della vita della FMS	Dal **2003** in uso alla Fondazione
BENE IMMOBILI	CASERMETTA ESPACE MONT-BLANC	Punto di **educazione ambientale** in alta quota sul **Tour du Mont-Blanc**	Col de La Seigne, Courmayeur	**Regione Valle d'Aosta**	Convenzione a **durata illimitata**	Dal **2015** in uso alla Fondazione
BENE IMMOBILI	SEDE AREA NEVE E VALANGHE – QUART	**Prevenzione** e **monitoraggio** del territorio (Area neve e valanghe)	Località Amèrique 33, Quart	**Regione Valle d'Aosta**	Convenzione **triennale**	Dal **2004** in uso alla Fondazione
BENI MOBILI	RADAR	Precisione nei **monitoraggi**	-	**Fondazione Montagna Sicura - Montagne sûre**	Strumentazione parte del **patrimonio indisponibile** della **Fondazione** che in caso di cessazione attività non potrebbe essere ceduta o essere oggetto di subentro in un altro Ente	
BENI MOBILI	DRONE	Rilievi **fotogrammetrici** dei ghiacciai	-			
BENI MOBILI	STAZIONE TOPOGRAFICA	**Rilievi topografici**	-			
BENI MOBILI	STAZIONE DI PORTATA	**Misurazione** della **portata**	-			

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Focus | Struttura organizzativa

STRUTTURA ORGANIZZATIVA FORNITA DALL'ENTE



© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Note: 1) Il Segretario Generale ha il ruolo di Dirigente della Sicurezza, RUP, partecipa alle reti internazionali EUSALP, PLANALP, coordina la comunicazione di PC e il GEP Team

Le criticità principali riscontrate nell'intervista sono l'effort nella rendicontazione dei bandi, la gestione degli acquisti seguendo le regole dell'ANAC e la ridotta liquidità

AMBITI	FONDAZIONE MONTAGNA SICURA - MONTAGNE SÛRE
RENDICONTAZIONE E GESTIONE BANDI	▪ **Effort** da parte dei ricercatori per **gestione** e **rendicontazione puntuale** ma con **investimenti temporali** che **sottraggono tempo** alla **ricerca**
GESTIONE ACQUISTI	▪ Obbligo di **acquisizione** secondo il **codice** degli **appalti**, seguendo le regole dell'**ANAC**
MANCANZA DI LIQUIDITÀ	▪ Disallineamento tra **ricavi** dei **progetti europei** e i tempi di **erogazione** dei **fondi**
PERSONALE DIPENDENTE	▪ Limitata flessibilità in termini di **budget** per **trasferte**, **vincoli contratti**, **procedure rigide** a fronte dell'inserimento nell'elenco **PA** dell'**ISTAT**
SEDI FISICHE E STRUMENTI TECNICI	▪ Difficoltà **logistiche** negli **spostamenti** e nella **gestione** delle sedi ▪ Gli **strumenti tecnici** sono **beni indisponibili** e **non trasferibili**
FACILITY MANAGEMENT	▪ Attività svolta internamente ma **senza risorse dedicate**
INFRASTRUTTURE IT	▪ **Interazione** con **INVA** per la tecnologia legata ad alcuni progetti ▪ **Problemi** di **connettività** spesso rallentano l'operatività quotidiana

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

BENCHMARKING MODELLI ORGANIZZATIVI

Sulla base delle caratteristiche e delle attività svolte dalla Fondazione Montagna Sicura e dalla Fondazione Clément Fillietroz Onlus…

CONTESTO

Il **punto di partenza** per la definizione del **modello organizzativo** del Centro unificato per la **Ricerca** passa dall'analisi del **modello di funzionamento** dei due centri in scope sui quali è stato eseguito un **approfondimento**

FONDAZIONE MONTAGNA SICURA

Fondazione dedicata allo **studio** dei **fenomeni** e delle **problematiche** concernenti l'ambiente di **montagna**

Ambiti di ricerca

- **CLIMA E AMBIENTE**
- **MINACCE IDROGEOLOGICHE**
- **SVILUPPO SOSTENIBILE**
- **RISCHI NATURALI**

FONDAZIONE CLÉMENT FILLIETROZ-ONLUS

Centro di **ricerca** e di **cultura scientifica**, **divulgazione** ed **educazione** gestito dalla **Fondazione Clément Fillietroz-Onlus**

Ambiti di ricerca

- **INTERNATIONAL TELESCOPE MAFFEI - ANTARTIDE**
- **QUANTUM COMPUTING**
- **COSMOLOGIA OSSERVATIVA E TEORICA**
- **ESOPIANETI**
- **CORONA SOLARE**
- **DIDATTICA DELLE SCIENZE**
- **5000GENOMI@VDA.**
- **NUCLEI GALATTICI ATTIVI**
- **CORPI MINORI**

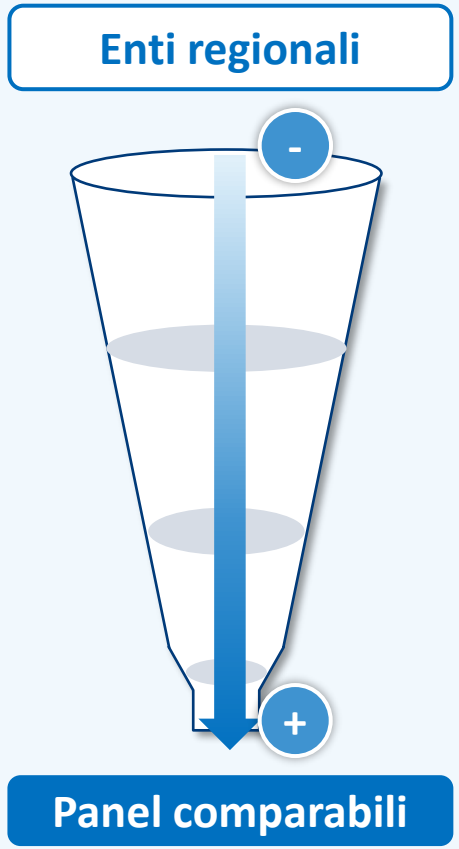
© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

…sono state individuate le variabili chiave funzionali alla selezione degli Enti da sottoporre all'analisi di benchmarking dei modelli organizzativi

Variabili considerate

ATTIVITÀ COMPARABILI/ COMPLEMENTARI	Analisi delle **attività** svolte dagli **Enti** e dalle **Fondazioni** e identificazione di affinità in ambito **ricerca**, **innovazione** e **gestione ambientale,** oltre che nelle **Funzioni** designate, in **coerenza** agli obiettivi della Regione VdA
FORMA GIURIDICA	Selezione di Enti con **forme giuridiche propedeutiche** (e.g. consorzio, enti pubblici di ricerca, fondazioni) al fine di assicurare **conformità** a requisiti **normativi** e **funzionali**
STRUTTURA AMMINISTRATIVA	Valutazione della presenza di **strutture amministrative accentrate tra diversi soggetti** (e.g. amministrazione, finanza e controllo, risorse umane, finanziamenti e bandi) che garantiscano **maggiore efficienza operativa** e **controllo accentrato**
DIREZIONE SCIENTIFICA	Identificazione di Enti con una **gestione inter-ente** dell'**orientamento** e del **coordinamento** delle **attività scientifiche** (e.g. gestione bandi, segreteria, Tecnologia, data management) **accentrata**

Grado di comparazione



© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Benchmark | Introduzione e tipologia Enti

Focus prossime slide

	Eurac Research	INAF	AREA Science Park	Fondazione Edmund Mach	CIRM
ENTE DI RICERCA	Centro di ricerca interdisciplinare specializzato in studi su ambiente, energia, medicina e innovazione	Ente di ricerca italiano che coordina le attività di ricerca scientifica nel campo dell'astronomia e astrofisica	Parco tecnologico per promuovere l'innovazione, con cooperazione tra università, centri di ricerca e startup	Ente di ricerca applicata e formazione professionale attivo nel settore agricolo, ambientale e alimentare	Rafforzamento della conoscenza delle regioni montane attraverso diversi approcci metodologici
SERVIZI PER	▪ Governi ▪ Istituzioni internazionali ▪ Aziende ▪ Comunità locali ▪ Accademia	▪ Comunità scientifica ▪ Agenzie spaziali ▪ Pubblico generale ▪ Studenti ▪ Industria tecnologica	▪ Startup ▪ PMI ▪ Istituzioni pubbliche ▪ Ricercatori ▪ Partner industriali	▪ Agricoltori ▪ Aziende agroalimentari ▪ Amministrazioni pubbliche ▪ Studenti ▪ Comunità locali	▪ Governi locali ▪ Comunità montane ▪ Settore turistico ▪ Accademia ▪ ONG
STRUTTURA	**11 istituti di ricerca interdisciplinare**, ognuno focalizzato su temi come ambiente, energia, salute e innovazione, con un **Consiglio Direttivo** e un **Comitato Scientifico internazionale**	**16 osservatori** e **istituti distribuiti** in tutta **Italia**, coordinati da una **Direzione Generale** e un **CdA**, con un **Comitato Scientifico Nazionale** per definire le **priorità di ricerca**	Gestito come un **consorzio pubblico**, con un **CdA** e **Direzione Generale** che **supervisionano** il **parco scientifico** e le attività di trasferimento tecnologico per **aziende** e **startup**	**3 dipartimenti** (**Ricerca**, **Istruzione** e **Trasferimento Tecnologico**), con un CdA e un **forte legame** con la **Provincia** Autonoma di **Trento** per finanziamenti e strategia	**Struttura accademica** interdisciplinare integrata nell'**Università di Losanna**, con un **team di ricercatori coordinato** da un **direttore scientifico** e collegamenti con enti locali e ONG

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Eurac Research si distingue come l'Ente che copre il maggior numero di ambiti di ricerca tra quelli trattati dagli Enti in perimetro della Regione Autonoma Valle d'Aosta

Enti di Ricerca	PRINCIPALI AMBITI DI RICERCA									FUNZIONI ACCENTRATE			
	SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	CONDIZIONI CLIMATICHE	VALORIZZAZ. TERRITORIO	FAUNA E BIODIVERSITÀ	AGRICOLTURA SOSTENIBILE	ANALISI SCIENTIFICHE	SALUTE E SANITÀ	ASTROFISICA E COSMOLOGIA	INDICE	AFC	PIANIFICAZIONE SCIENTIFICA	PARTECIP. BANDI GESTIONE FONDI	COMUNICAZIONE
Eurac FOCUS PROSSIME SLIDES	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	7/8	✓	✓	✓	✓
Istituto Nazionale di Astrofisica **(INAF)**	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	1/8		✓	✓	
Fondazione EDMUND MACH	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	6/8	✓	✓		✓
AREA Science Park	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✗	5/8	✓		✓	
Centre interd. de recherche sur la montagne **(CIRM)**	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	3/8				

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Gli Enti selezionati hanno forme giuridiche differenti tra loro, ma comparabili agli Enti di ricerca in perimetro della Regione Autonoma Valle d'Aosta

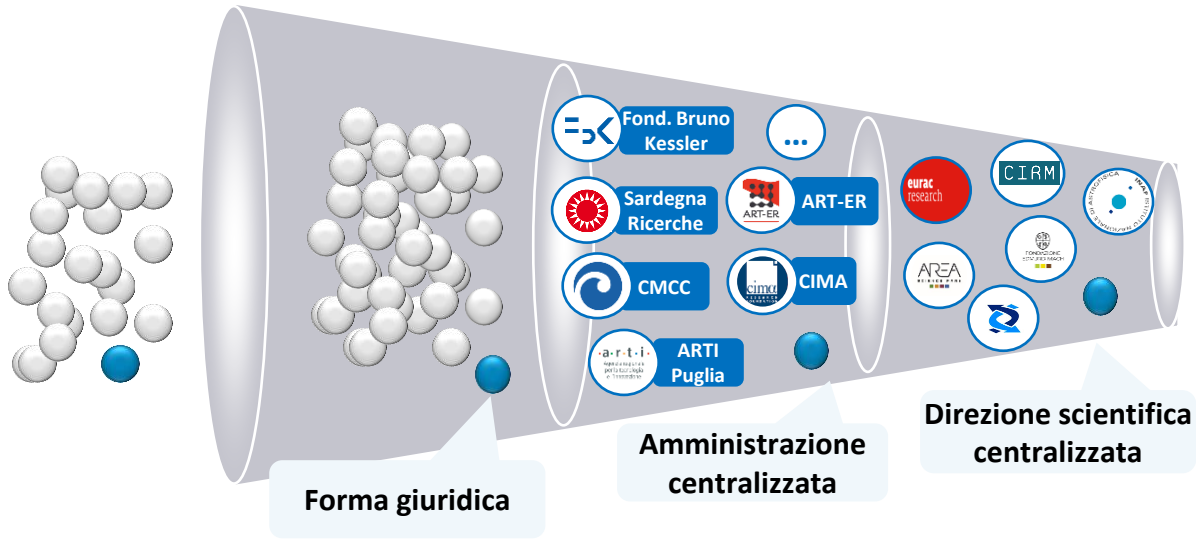
	INFORMAZIONI ANAGRAFICHE				RISORSE		CONTRATTI E ASSUNZIONI	
Enti di Ricerca	**Sede**	**Anno**	**Forma Giuridica**	**Soci/ CdA**	**Tot. organico**	**Ricercatori**	**Contratti**	**Mod. assunzioni**
Eurac	Trentino Alto Adige – Südtirol (Bolzano)	**1992**	**Associazione**	Composto da 5 membri, eletti dall'Assemblea tra membri di università, Museo, istituti culturali e Unione del Commercio dell'Alto Adige	**654**	**455**	CCNL Terziario	Candidatura online sul sito
Istituto Nazionale di Astrofisica **(INAF)**	Roma	**1999**	**Ente Pubblico** di Ricerca	Composto da Presidente e 4 membri – di cui 3[1] nominati dal Ministero dell'Istruzione, 2 su indicazione del personale	**1.110**	**534**	CCNL Istruzione e Ricerca	Concorsi pubblici
Fondazione EDMUND MACH	San Michele all'Adige (Trento)	**1874**	**Fondazione di diritto privato**	Composto da Presidente e 7 membri – nominati dalla prov. di Trento, con competenza scientifica/ manageriale	**435**	**156**	CCNL Agricoltura, CCNL Istruzione e Ricerca	Concorsi pubblici
AREA Science Park	Trieste	**1978**	**Ente Nazionale** di ricerca	Composto da 3 membri – 2[1] nominati dal Ministero dell'Istruzione, 1 dalla comunità scientifica di riferimento	**230**	**51**	CCNL Istruzione e Ricerca	Concorsi pubblici
Centre interd. de recherche sur la montagne **(CIRM)**	Losanna (CH)	**2018**	**Centro di ricerca** dell'Università di Losanna	n.d.	**100**	***n.d.***	Tipologie contrattuali dell'ateneo	Gestite dall'Università di Losanna

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Note: 1) Include il Presidente del CdA

I criteri di selezione del benchmark hanno condotto all'individuazione di 5 Enti, scelti per la gestione centralizzata delle attività di ricerca

Funnel



CRITERI DI SELEZIOE

Enti regionali con **attività affini**	Enti con **forme giuridiche** conformi	Enti con **strutture amministrative accentrate**	Enti con **direzione scientifica centralizzata**
N = 30+	N = 20+	N = 10+	N = 5

Risultati preliminari

	Ricercatori	Contratti
Eurac Research – *Associazione* Centro di ricerca interdisciplinare con sede a Bolzano, specializzato in studi sugli ecosistemi alpini, le energie rinnovabili, la medicina, la mobilità sostenibile	455	CCNL Terziario
INAF – *Ente Pubblico di Ricerca* Ente di ricerca italiano dedicato all'astrofisica e all'astronomia, che coordina e promuove le attività di ricerca scientifica nel campo	534	CCNL Istruzione e Ricerca
AREA SCIENCE PARK – *Ente Nazionale di Ricerca* Parco scientifico e tecnologico situato a Trieste, dedicato alla promozione della ricerca e dell'innovazione	51	CCNL Istruzione e Ricerca
FONDAZIONE MACH – *Fondaz. diritto privato* La Fondazione Edmund Mach è un Ente di ricerca e formazione con sede in Trentino, attivo nel settore agricolo, ambientale e alimentare	156	CCNL Istruzione e Ricerca, CCNL Agricoltura
CIRM – *Centro di ricerca universitario* Il centro mira a rafforzare la conoscenza sulle questioni delle regioni montane comprendendole attraverso diversi approcci metodologici	n.d.	Tipologie contrattuali dell'ateneo

ENTE AGGIUNTO SU RICHIESTA DI REGIONE AUTONOMA VALLE D'AOSTA

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Dall'analisi del benchmark emerge che Eurac Research rappresenta l'Ente più comparabile per la creazione di un Centro unificato della ricerca

DALL'ANALISI EFFETTUATA SONO STATE INDIVIDUATE ALCUNE DIMENSIONI CHIAVE PER LA CREAZIONE DI UN CENTRO UNIFICATO PER LA RICERCA

Dimensioni	Considerazione
AMBITI DI RICERCA	Analizzando la sovrapposizione con gli **ambiti di ricerca** degli Enti della Regione Autonoma della Valle d'Aosta, Eurac Research appare essere il soggetto con la **maggiore sovrapposizione**
ACCENTRAMENTO RICERCA	**Accentramento** delle **funzioni chiave** per la **ricerca** (pianificazione e programmazione scientifica, gestione bandi di ricerca)
DIMENSIONI ENTI	Gli Enti più rilevanti (Eurac e INAF) che hanno intrapreso un percorso di centralizzazione presentano dimensioni molto più **grandi** di quelle degli **Enti regionali** (400–500 ricercatori)
FORMA GIURIDICA E CCNL	Eterogeneità di **forme giuridiche** (Fondazione, Ente Pubblico, Centro di ricerca privato, etc.) e di **contratti di lavoro** applicati (CCNL istruzione e ricerca e terziario)

In base a queste valutazioni, **Eurac** si configura come un **modello** di **riferimento** per definire le **strategie** di **realizzazione** del **Centro unificato** di ricerca

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

FOCUS EURAC RESEARCH

Focus | Eurac Research

Eurac

Studi **interdisciplinari** per affrontare **sfide globali** e **locali**, con focus della **ricerca** su **energie rinnovabili**, tutela **ambientale**, **sviluppo sostenibile**, **salute** e **innovazione** nelle regioni alpine

1992	654	500+
Anno di fondazione	Persone totali	Ricercatori

FORMA GIURIDICA

Associazione

PRINCIPALI ATTIVITÀ

- Attività di ricerca ✓
- Attività di formazione ✓

AMBITI DI RICERCA

Attività di Ricerca

Ricerca applicata e interdisciplinare, ricerca di base e consulenza scientifica ed erogazione di prestazioni socio-sanitario-assistenziali

94	288	6	1,4K
Progetti attivi (2023)	*PhD*	*Brevetti*	*Partner*

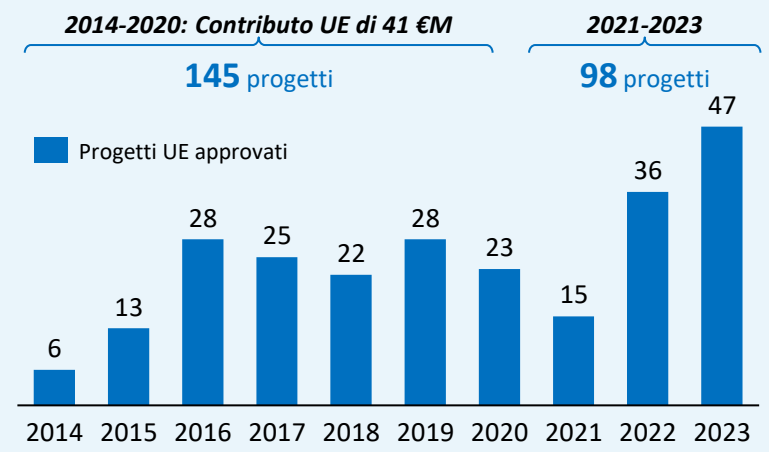
Ambiti

MONTAGNA · SALUTE · TECNOLOGIE · AUTONOMIE E MINORANZE

NUMERICHE CHIAVE

- **654** → **Persone totali**
- **11** → **Istituti** (Ricerca specializzata e approfondita su tematiche mirate)
- **7** → **Centri** (Coordinamento e integrazione interdisciplinare su temi strategici)
- **24** → **Laboratori e facilities**

RICERCA EUROPEA



CONFRONTO EURAC VS ENTI REGIONE VdA

	eurac research	Région Autonome Vallée d'Aoste / Regione Autonoma Valle d'Aosta
Ricercatori *('23 vs. '24)*	455	223
Bandi EU vinti *('19-'23 vs. '19-'24)*	149	96
Valore bandi *('19-'23 vs. '19-'24)*	42,2 €M*	31,2 €M
Pubblicazioni *('23 vs. '24)*	360	186

**NOTA BENE: Tale importo non ricomprende i finanziamenti per la ricerca e i progetti di ricerca realizzati da Eurac per i soggetti privati*

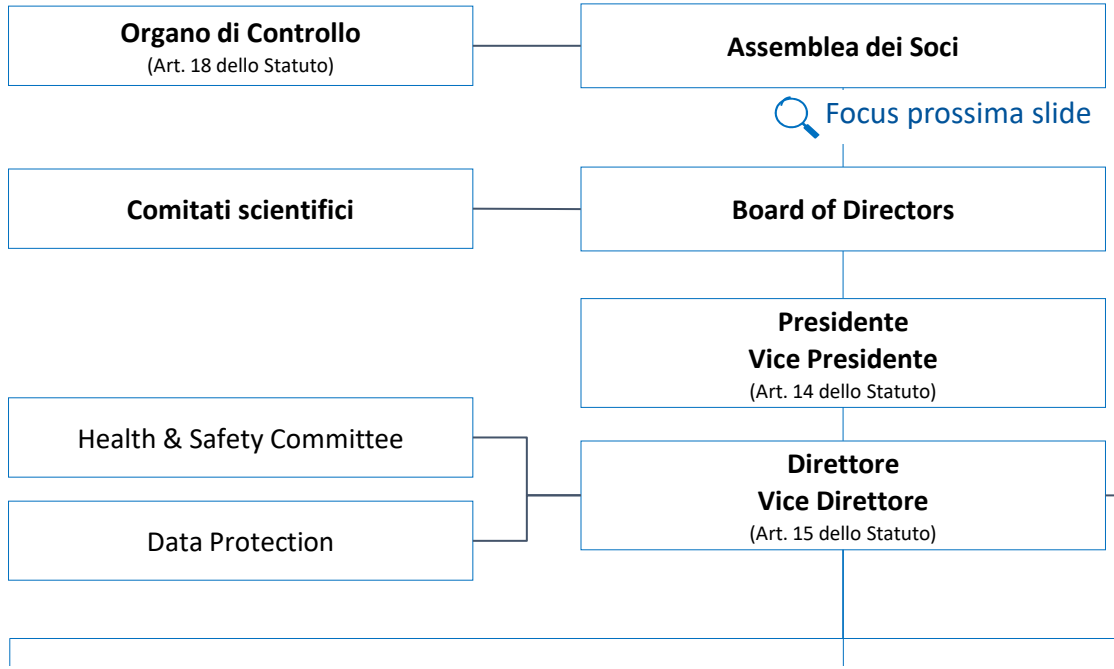
Gli ambiti di ricerca di Eurac affrontano le grandi sfide globali, locali e alpine, offrendo soluzioni innovative per migliorare l'ambiente, supportare la società e promuovere lo sviluppo sostenibile

La **Mission di Eurac Research** è **affrontare** le **sfide future** attraverso la **ricerca scientifica** in vari ambiti

AMBITI	OBIETTIVI
ENERGIE RINNOVABILI	Sviluppo di **tecnologie sostenibili** per la **produzione** e l'**efficienza energetica**, con focus di ricerca su **sistemi solari**, edifici a **basso consumo energetico** e integrazione di **fonti rinnovabili** nelle **reti energetiche**
AMBIENTE ALPINO	Studio degli **ecosistemi montani** e analisi dell'**impatto** dei **cambiamenti climatici** e delle **attività umane**, con l'obiettivo di **promuovere** la **conservazione** della **biodiversità** e la **sostenibilità** nelle **regioni alpine**
BIOMEDICINA	Ricerche nel campo della **genetica** e della **salute umana**, focalizzandosi su **malattie complesse** e **interazioni gene-ambiente**. Le scoperte mirano a **migliorare** la **prevenzione** e il **trattamento** di **condizioni mediche rilevanti**
DIRITTI DELLE MINORANZE	Studio delle **questioni** legate alla **protezione** e **promozione** dei **diritti** delle **minoranze etniche**, **linguistiche** e **culturali**, con un servizio di **consulenza** a livello **nazionale** e **internazionale** per la **tutela** dei **diritti umani**
SVILUPPO REGIONALE	Studi interdisciplinari su **pianificazione territoriale**, **economia rurale**, trasporti e **mobilità**, con l'obiettivo di ottenere supporto di **politiche** che **favoriscano** uno **sviluppo equilibrato** e **sostenibile** della regione

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

La struttura organizzativa di Eurac è composta da un'Assemblea dei Soci e un Board of Directors che governano 11 Istituti di ricerca specializzata e 7 Centri per il coordinamento interdisciplinare



Boards of directors 2023-2027

- **President & chairman:** member of *Eurac Research*
- **Vicepresident:** member of *Free University of Bozen/Bolzano*
- **Members**
  - member of *Naturmuseum Südtirol*
  - member of *Handels- Dienstleisterverband Südtirol*
  - member of *Kulturinstitut*

ISTITUTI[1] (Art. 16 dello Statuto)

- Alpine environment
- Applied linguistic
- Biomedicine
- Comparative federalism
- Minority rights
- Earth observation
- Mountain emergency medicine
- Mummy studies
- Public management
- Regional development
- Renewable energy

~ 500 persone

DIPARTIMENTI AMMINISTRATIVI

- Communication
- Controlling & Accounting
- Education & Training
- Facility management
- Health, safety and environment
- Human resources
- Information technologies
- Legal
- Library
- Research support office
- Statistics office
- Meeting management

~ 150 persone

CENTRI

- Advanced studies
- Autonomy experience
- Climate change and transformation
- Global mountain safeguard research
- Migration and diversity
- Sensing solutions
- TerraXcube

~ 100 persone

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Note: 1) Ogni Istituto ha un proprio comitato scientifico, i cui membri vengono eletti dal Board of Directors ogni quattro anni

L’Assemblea dei Soci, i cui membri possono avere diritto di voto o meno, si riunisce una volta l’anno per l’approvazione del bilancio e le discussioni circa i progetti futuri

Caratteristiche

Una **volta all'anno**, l'Assemblea si riunisce per approvare il **bilancio annuale con le relative relazioni** e per discutere i **progetti futuri**

L’Assemblea Generale **nomina** i **membri** del **Board of Directors** (incl. Presidente e Vice Presidente) e dell’**Organo di Controllo**, e determina le indennità

Alle sedute **possono partecipare**, con **funzione consultiva**, i direttori delle **aree scientifiche** e i membri dei **comitati scientifici**

All'Assemblea partecipano sia i **membri effettivi** (con diritto di voto) che i **membri contributori** (senza)

Membri dell’Assemblea

MEMBRI EFFETTIVI – con diritto di voto

Provincia autonoma di Bolzano	●
Regione autonoma del Trentino-Alto Adige/Südtirol	●
Consorzio Comprensoriale del Burgraviato	●
Brennercom AG	●
Libera Università di Bolzano	●
Comune di Bolzano	●
Comune di Bressanone	●
Comune di Merano	●
Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di BZ	●
Unione Commercio Turismo Servizi Alto Adige	●
Unione Albergatori e Pubblici Esercenti (HGV)	●
Associazione Provinciale dell’Artigianato	●
Fiera Bolzano	●
Federazione Cooperative Raiffeisen	●
Fondazione Cassa di Risparmio di Bolzano	●
Unione Agricoltori e Coltivatori Diretti Sudtirolesi	●
Istituto della cultura del Südtirol	●
Università di Lubecca	●
Athesia AG	●
NOI AG	●

10 pubblici
10 privati

MEMBRI CONTRIBUTORI – senza diritto di voto

Cassa Rurale di Bolzano	●
Banca Popolare dell’Alto Adige	●

● Enti Pubblici ● Enti Privati

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Analizzando i dati pubblicamente disponibili, è possibile notare come Eurac applichi il CCNL Commercio per i propri dipendenti e segua un approccio privatistico per il reclutamento del personale

RECLUTAMENTO DEL PERSONALE IN EURAC RESEARCH

SELEZIONE PERSONALE

- Eurac Research:
  - riporta le proprie **opportunità di lavoro** sul proprio sito con la possibilità per i candidati di **applicare direttamente**
  - può assumere il personale sulla base della **propria regolamentazione** interna (la conoscenza della doppia lingua italiano-tedesco non rappresenta un requisito mandatorio)
- Tale modalità di reclutamento consente a Eurac di rispondere in modo più **tempestivo** ed **efficace** ai propri **bisogni** di personale, elemento chiave se si considera la tipica **scarsità** dei profili e la **competizione** per aggiudicarsi i migliori **ricercatori**

Eurac Research applica il contratto collettivo **CCNL terziario** del Commercio per tutti i **ricercatori**

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Eurac ha stipulato accordi con NOI per la formazione continua e l'attività di meeting management, oltre a un accordo di cooperazione strategica per la ricerca e la didattica con la Libera Università di Bolzano

Accordi di cooperazione con NOI SpA

FORMAZIONE CONTINUA

- Elaborazione e gestione di un **programma** di **formazione continua** per gi utenti e il personale di **NOITechPark**
- Corsi e seminari relativi **principalmente** ai settori di **ricerca** del **NOITechPark**
- Disposizione dei **locali** per **corsi** da parte di NOI SpA e **gestione organizzativa** da **NOI Meeting Mgmt**

MEETING MANAGEMENT

- Gestione sale dell'**area seminari** destinate a **convegni** e **manifestazioni** di **NOI SpA**
- Organizzazione da parte di Eurac del **calendario eventi, prenotazioni**, **logistica** dei congressisti e loro **sistemazione,** e ove richiesto formulazione del **budget** e **sponsorizzazione/ promozione** degli eventi stessi

Accordo di cooperazione con Libera Università di Bolzano

COOPERAZIONE STRATEGICA NELLA RICERCA, DIDATTICA E SVILUPPO DELLA CARRIERA

- Accordo di **cooperazione strategica** nella **ricerca**, nella **didattica** e nello **sviluppo** della **carriera** per **ampliare** il **raggio di azione** e **rafforzare** la ricerca in Alto Adige
- Focalizzazione su **raggiungimento sinergie**, **risparmio** di **costi**, maggiori **livelli di qualità** e **valorizzazione** del **know-how generato** congiuntamente da Eurac e Università di Bolzano
- Ricerca e **insegnamento** su **ambiti comuni** tra UNIBZ ed Eurac quali Public Management, Applied Linguistics, Alpine Environment, Regional Development, Renewable Energy ed Earth Observation
- Previsto **comitato** di **coordinamento strategico** e attuazione di **bandi congiunti** per **progetti** nel settore di ricerca al fine di garantire un'efficace collaborazione
- Prevista **cooperazione** attraverso i **centri di competenza** per **progetti congiunti** e **uso condiviso** e **reciproco** di **locali** e **apparecchiature**

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Il dipartimento di Research Support è di rilevanza strategica per Eurac, in particolare l'attività del Servizio Progetti risulta essere un fattore chiave per il successo nell'aggiudicazione dei bandi Europei

Research Support Office

- **SERVIZIO PROGETTI**
- **SUPPORTO GIOVANI RICERCATORI**
- **RELAZIONI INTERNAZIONALI**
- **OPEN SCIENCE**

Attività Servizio Progetti

SERVIZI PRE AGGIUDICAZIONE

- Identificazione **bandi di maggior interesse**
- Analisi della **documentazione** dei bandi
- Collaborazione alla **stesura progetto**
- Redazione **accordi di partnership** e altri **documenti legali** (NDAs)
- Preparazione della **documentazione amministrativa** necessaria
- Formulazione dei **budget** per le **domande** di **finanziamento**

SERVIZI POST AGGIUDICAZIONE

- **Rendicontazione** delle attività come da bando
- Revisione interne dei progetti **prima** della **presentazione** dei **rapporti finanziari**
- Collaborazione con soggetti/enti **finanziatori esterni** e i **revisori**

«…è **fondamentale** lavorare a **stretto contatto** con i **ricercatori**, per individuare i **bandi** più **adatti** ai loro **progetti** e per comprendere al meglio le **esigenze** degli **Istituti**…»

«… essendo **membri EARTO**[1], siamo **coinvolti** nei **tavoli europei** in cui vengono discusse le **linee guida** dei **futuri bandi** EU…»

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Note: 1) European Association Research and Technology Organizations

DISEGNO DEGLI SCENARI EVOLUTIVI, APPROFONDIMENTI ORGANIZZATIVI E LEGALI

Nella definizione degli scenari evolutivi, sono stati adottati alcuni «design principle» in linea con gli obiettivi del progetto stabiliti dalla Regione Autonoma Valle d'Aosta

Design principle		
1	**ECONOMIE DI SCOPO**	**Migliorare** le **performance** della ricerca **massimizzando** le **sinergie** in termini di **personale** e **attrezzature**
2	**ECONOMIE DI SCALA**	**Ottimizzare** le **attività di ricerca** mettendo in comune **risorse umane e strumentali**, con particolare attenzione alla **gestione dei bandi**
3	**SEMPLIFICAZIONE ENTI**	**Ridurre** la **frammentazione** tra i soggetti **coinvolti** nelle attività di **ricerca**, **semplificando** l'intero «**sistema**»
4	**FACILITÀ IMPLEMENTATIVA**	**Semplificare** gli **aspetti legali** nel percorso di **creazione** del **centro unificato**, soprattutto in ambito **societario**, **amministrativo** e **giuslavoristico**
5	**VALORIZZAZIONE RISORSE ESISTENTI**	**Sfruttare strutture** e **competenze** esistenti della Regione per **evitare duplicazioni** (e.g. servizi offerti da INVA)

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

I «design principle» hanno portato all'ipotesi di due scenari evolutivi, interpretabili anche come fasi successive nel percorso evolutivo del Centro Unificato della ricerca

Ambito	STEP 1	STEP 2
SCENARI EVOLUTIVI	**Fondazione Montagna Sicura** + **Fondazione Clément Fillietroz Onlus**	**FMS** + **FCF** + **Ricercatori e strumenti degli Enti in perimetro <u>includibili</u>** + **Ricercatori e strumenti degli Enti in perimetro <u>NON includibili</u>**
DESCRIZIONE	Creazione di un **soggetto unificato** che svolge **attività di ricerca** e di **supporto** alla ricerca**,** unendo gli Enti in scope Fondazione Montagna Sicura e Fondazione Clément Fillietroz Onlus	Creazione di un **soggetto unificato** che svolge **attività di ricerca** e di **supporto** alla ricerca, unendo FCF e FMS, integrando anche ricercatori e personale amministrativo proveniente dagli Enti «più prossimi»[1] e per i quali la ricerca non è l'attività prevalente
BENEFICI	▪ **Stessa forma giuridica** (Fondazione) e **stessa tipologia di contratto** applicato (CCNL Terziario) ▪ Migliore **coordinamento** delle attività di ricerca tra i due Enti ▪ Incremento delle **sinergie** nella ricerca tra i due Enti ▪ Incremento delle **risorse** dedicate alla **gestione dei bandi** che abilitano economie di scala (seppur limitate) ▪ **Efficientamento** dei **costi societari** (da 2 Enti a 1)	▪ Miglioramento del **coordinamento** delle attività di ricerca a **livello regionale** ▪ **Condivisione** degli **spazi** nella **sede** del **CUR**, ospitando anche i **ricercatori** degli **altri enti** (non inclusi nel CUR), per: ○ **favorire** le **sinergie** sulla ricerca grazie all'interazione tra i ricercatori ○ **condividere** gli **strumenti** in dotazione al CUR ○ **migliorare** la **logistica**, riducendo il tempo speso dai ricercatori per le trasferte nelle sedi remote ▪ **Incremento** delle **risorse** dedicate alla **gestione** bandi, abilitando economie di scala rilevanti, con la possibilità di erogare tale attività anche agli **altri Enti** non inclusi

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Note: 1) Ad esempio, Enti direttamente controllati dalla Regione, che non hanno vincoli derivanti da norme nazionali

I principi del Centro Unificato si basano sulla valorizzazione degli aspetti virtuosi degli Enti e sull'implementazione di soluzioni concrete per indirizzare le criticità esistenti

Principi del Centro Unificato di Ricerca

VALORIZZARE GLI ASPETTI VIRTUOSI

- Mantenere le **realtà di ricerca** di eccellenza
- Valorizzare il **capitale umano qualificato**
- Conservare i **services** verso l'**Amministrazione regionale**

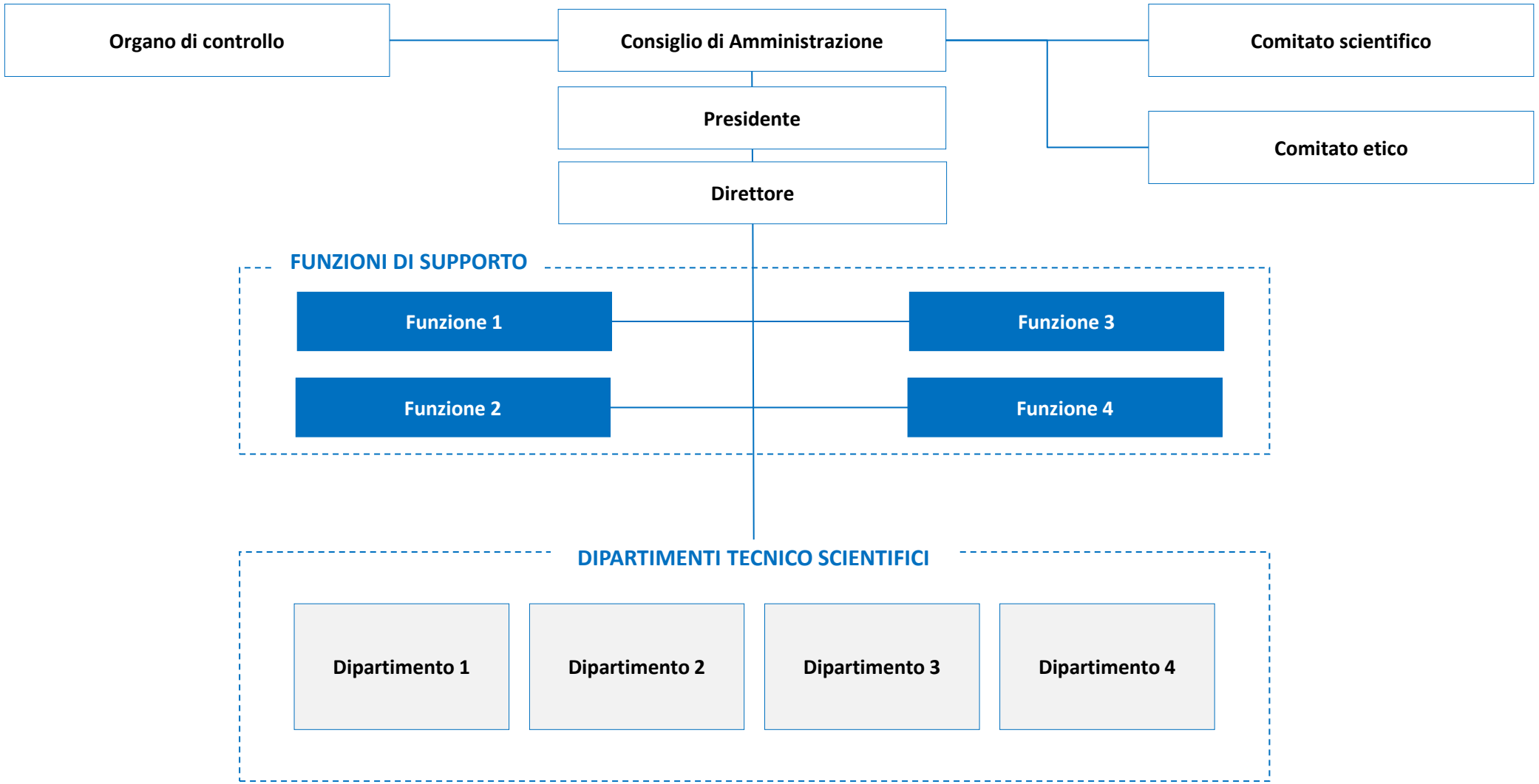
IMPLEMENTARE SOLUZIONI ALLE CRITICITÀ

- Creare un **Centro di eccellenza** attrattivo per **giovani talenti**
- Superare l'attuale **frammentazione** di strutture di ricerca
- Sviluppare il **trasferimento tecnologico** alle imprese
- Migliorare la **struttura amministrativa** per **gestire** i bandi EU

Criticità		Soluzione
TEMPO SOTTRATTO ALLA RICERCA	I **ricercatori** devono occuparsi dei **processi amministrativi** sacrificando tempo per la ricerca	**Dipartimenti a supporto della ricerca**
LIMITATE SINERGIE DI RICERCA	La **scarsa collaborazione** tra i **vari settori** di ricerca può **ostacolare innovazione** e progresso scientifico	**Comitato Scientifico Unico**
DIFFICOLTÀ NELLA GESTIONE BANDI	La **mancanza** di **personale specializzato** e **dedicato full-time** alla gestione dei **bandi** è causa di inefficienze operative	**Struttura per la gestione dei bandi**
RIDOTTO TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	Limitata **interazione** tra **Enti di Ricerca** e **imprese**, un **maggiore coinvolgimento** potrebbe far **sviluppare soluzioni** avanzate	**Struttura per il trasferimento tecnologico**

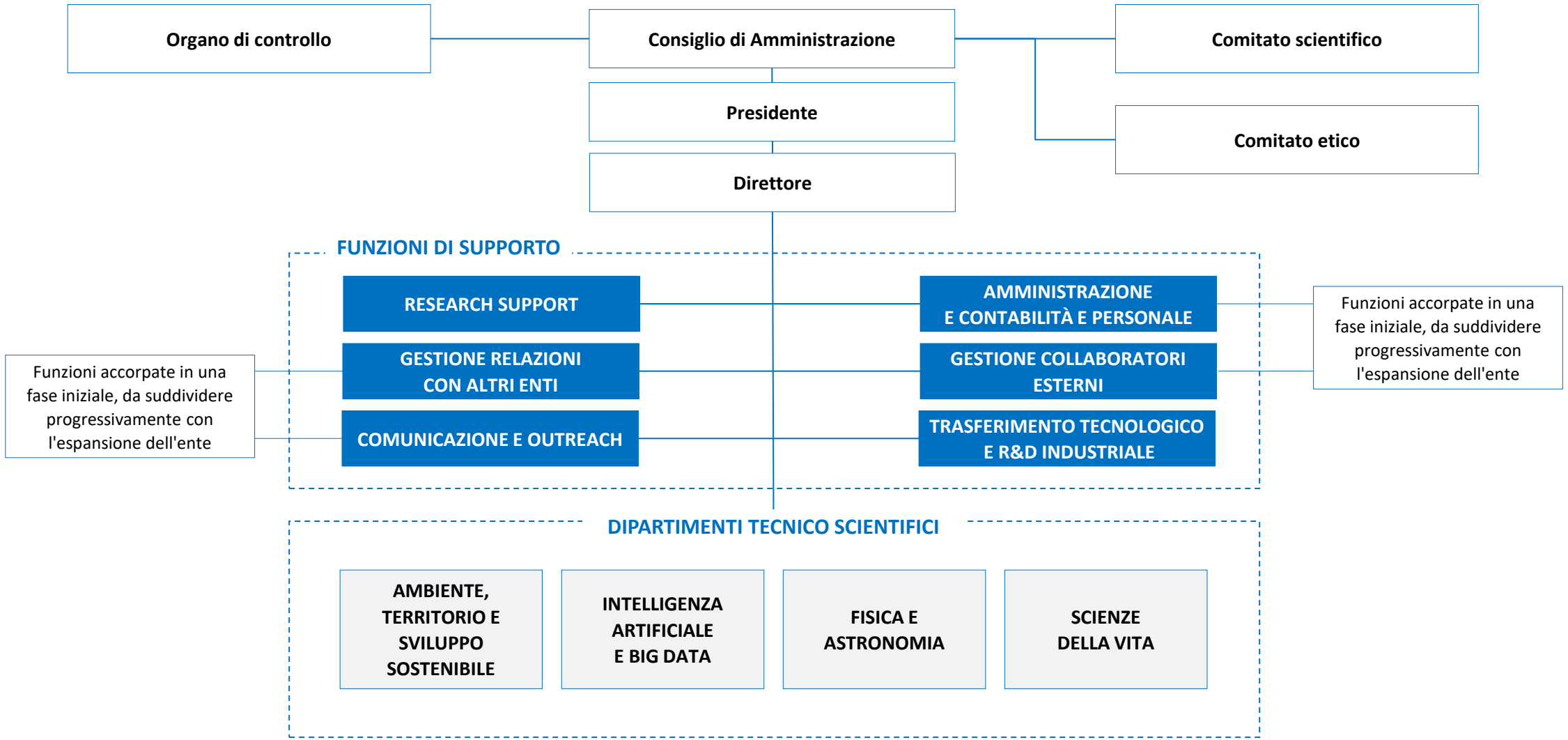
© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Il Centro Unificato sarà dotato di dipartimenti tecnico-scientifici supervisionati da un Comitato Scientifico unico e funzioni di supporto centralizzate per ottimizzare la gestione complessiva



© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Le funzioni di supporto centralizzate includono una struttura per la gestione dei bandi e una per il trasferimento tecnologico, i dipartimenti scientifici includono le realtà di ricerca di eccellenza regionali



© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Gli organi del Centro Unificato definiranno la strategia e ne verificheranno l'attuazione operativa, garantiranno trasparenza e correttezza, oltre a fornire un supporto tecnico-scientifico alle decisioni

Funzione	Ruolo	Responsabilità	Scopo
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	Definizione delle **linee strategiche** e **monitoraggio** delle attività del Centro	▪ Approvazione delle **strategie generali** e degli **obiettivi** del Centro ▪ Verifica dell'**utilizzo ottimale** dei **fondi conferiti** dai soci fondatori ▪ Nomina e **valutazione** delle **figure chiave** (Presidente, Direttore Generale) ▪ Garanzia della compliance normativa e statutarie	Assicurare che il Centro **persegua** gli **obiettivi strategici**, **scientifici** e **finanziari** definiti dai **soci fondatori**, garantendo il massimo impatto
PRESIDENTE	**Guida strategica** e rappresenta l'ente in **contesti istituzionali** e **scientifici**	▪ Rappresentanza del Centro presso **enti esterni** e nei **contesti scientifici** ▪ Coordinamento dell'interazione tra **Comitato Scientifico** e **CdA** ▪ Garanzia di **coerenza scientifica** delle **attività** del Centro	Assicurare una **governance strategica** mantenendo un **allineamento costante** tra **missione e azioni** del Centro
DIRETTORE GENERALE	**Attuazione** operativa delle **strategie definite** dal CdA	▪ Traduzione delle **direttive strategiche** in **obiettivi operativi** per i dipartimenti ▪ Supervisione dell'**esecuzione** dei **progetti** e la **rendicontazione** verso il **CdA** ▪ Coordinamento di **relazioni** tra **dipartimenti** scientifici e **funzioni** di supporto	Garantire un'**attuazione operativa efficace**, mantenendo un **allineamento costante** tra **missione e azioni** del Centro
ORGANO DI CONTROLLO	Garantisce **trasparenza** e **correttezza** nella **gestione** di risorse e attività	▪ Monitoraggio della **gestione amministrativa** e **finanziaria** ▪ Controllo della **conformità normativa** e dei **regolamenti interni** ▪ Identificazione di eventuali **rischi operativi** e **irregolarità**	Salvaguardare l'**integrità** del Centro e **promuovere** la **fiducia** verso i soci e gli stakeholder
COMITATO SCIENTIFICO UNICO	Fornisce **supporto tecnico** e **scientifico** alle **decisioni strategiche**	▪ Definizione **linee guida strategiche** e **programmatiche** della **ricerca scientifica** dell'**ecosistema** regionale in **coordinamento** con **RAVA** ▪ Promozione dell'**interazione interdisciplinare** tra i **dipartimenti** ▪ Valutazione di **fattibilità** e il **valore scientifico** dei **progetti** proposti ▪ Approvazione degli **investimenti** in **infrastrutture** e **strumentazioni** scientifiche	Assicurare la **qualità scientifica** e il **valore strategico** delle **attività di ricerca**
COMITATO ETICO	Gestisce le **scelte** su **ricerca medica** e **tecnologie** a **doppio uso** (civile e militare)	▪ Valutazione etica dei **progetti di ricerca** ▪ Esame di **casi critici** e gestione di **eventuali controversie** ▪ Identificazione e mitigazione di **potenziali conflitti di interesse**	Garantire che la ricerca **sia condotta** in **modo responsabile**, bilanciando il **progresso tecnologico** con la **tutela della società** nel suo complesso

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Le funzioni di supporto ridurranno il carico amministrativo dei ricercatori e includeranno personale qualificato e appositamente formato per lo svolgimento delle attività

Funzione	Ruolo	Responsabilità	Scopo
RESEARCH SUPPORT	Gestisce la **partecipazione** a **bandi** e la relazione con i **finanziatori**	▪ Supportare la scrittura dei progetti per la **partecipazione** ai **bandi** ▪ **Gestione** dei rapporti con i **soggetti finanziatori** e gli altri partner con cui si partecipa ai bandi ▪ **Rendicontazione** e **gestione finanziaria** dei progetti	Massimizzare l'**accesso ai fondi** e garantire una **gestione efficace** delle **risorse** legate ai bandi
AMMINISTRAZIONE E CONTABILITÀ E PERSONALE	Garantisce il **supporto amministrativo** e la **gestione** del **personale**	▪ Gestione della **contabilità generale**, **bilanci** e flussi finanziari ▪ Valorizzazione delle **risorse umane** e **definizione** delle **politiche del personale** ▪ Amministrazione delle **relazioni contrattuali** con il **personale** e con i **fornitori**	Ottimizzare i **processi amministrativi** e valorizzare le competenze delle **risorse umane**
COMUNICAZIONE E OUTREACH	Coordina le **attività** di **comunicazione istituzionale** e **divulgazione scientifica**	▪ Promozione delle **attività** del **Centro** presso il **pubblico** e gli **stakeholder** ▪ Pianificazione e **gestione** di **eventi divulgativi**, conferenze e **attività didattiche** ▪ Mantenimento della **coerenza comunicativa** attraverso **tutti i canali**	Rafforzare la **visibilità** e l'impatto del Centro nel **contesto nazionale** e **internazionale**
TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E R&D INDUSTRIALE	Facilita le **relazioni** tra la **ricerca scientifica** e il **mondo produttivo**	▪ Identificazione e **promozione** delle opportunità di **trasferimento tecnologico** ▪ Mediazione tra **dipartimenti scientifici** e **partner industriali** ▪ Coordinamento di **progetti** congiunti di **R&D con le imprese**	Valorizzare i **risultati** della **ricerca** e **favorire** l'**innovazione** tecnologica

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Le attività dei dipartimenti tecnico-scientifici saranno coordinate da un Comitato Scientifico unico e comprenderanno gli ambiti di ricerca delle due fondazioni, oltre a nuovi ambiti di elevato interesse

Dipartimento	Ruolo	Responsabilità	Scopo
AMBIENTE, TERRITORIO E SVILUPPO SOSTENIBILE	Supporta la **regione** nelle **sfide** della **transizione ecologica** e della **sostenibilità**	▪ Ricerca su **ghiacciai**, **rischi alpini**, **risorse idriche** ▪ Supporto agli **enti territoriali** nella **pianificazione ambientale** ▪ Gestione dei sistemi di monitoraggio, con la stesura di bollettini di allertamento	Contribuire alla **resilienza climatica** e alla gestione sostenibile del territorio
FISICA E ASTRONOMIA	Ricerca avanzata in **astrofisica teorica** e **osservativa**	▪ Sviluppo di **tecnologie** per lo studio di **cosmologia** e **comunicazioni spaziali** ▪ Avvio di **collaborazioni** a livello nazionale e internazionale con altri Enti ▪ Ricerca e caratterizzazione di **esopianeti**, **astrofisica** e **space debris**	Spingere i confini della conoscenza scientifica e tecnologica
INTELLIGENZA ARTIFICIALE E BIG DATA	Creare **soluzioni innovative** basate sull'**intelligenza artificiale**	▪ Sviluppo di algoritmi per Quantum Computing ▪ Supporto analitico ai dipartimenti e accesso a risorse di calcolo avanzate	Potenziare la ricerca con strumenti AI di ultima generazione
SCIENZE DELLA VITA	Ricerca e **sviluppo** nel campo della **genomica** e della **salute**	▪ Studi sulla **medicina di montagna** e **telemedicina** ▪ Collaborazione con **intelligenza artificiale** per **interpretazione** di **dati genomici**	Migliorare la qualità della vita e promuovere innovazioni biomediche

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Centro Unificato di Ricerca | Attuali Soci delle Fondazioni

FONDAZIONE MONTAGNA SICURA - MONTAGNE SÛRE

- Regione Autonoma Valle d'Aosta
- Comune di Courmayeur
- Azienda USL Valle d'Aosta
- Soccorso Alpino Valdostano
- Unione Valdostana Guide Alta Montagna
- Associazione Valdostana Maestri di Sci

Non ripartizione in quote

FONDAZIONE CLÉMENT FILLIETROZ ONLUS

Dotazione di un fondo al momento della costituzione, ripartito percentualmente nella seguente misura

- Regione Autonoma Valle d'Aosta **51%**
- Comune di Nus **30%**
- Unité des Communes **19%**

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Il percorso per la creazione del Centro Unificato di Ricerca prevede un primo step in cui le due Fondazioni diventeranno un unico Centro e uno successivo in cui ci saranno partnership con altri Enti

T0 — T1 — T2

SITUAZIONE ATTUALE

Esistenza di due Fondazioni che rientrano nel modello di «**fondazione di partecipazione**», con il contributo di enti pubblici e l'applicazione del **codice dei contratti pubblici** (d.lgs. 36/2023) sotto forma di «organismo di diritto pubblico»

COSTITUZIONE DEL CENTRO UNIFICATO

Emanazione di una Legge regionale per la costituzione di un nuovo soggetto (CUR); la legge dovrà coprire gli **elementi organizzativi fondamentali**, come avvenuto per le leggi istitutive di FMS e FCF

È possibile ipotizzare **due percorsi alternativi** per la costituzione del centro unificato:

- **Fusione propria** delle due precedenti fondazioni
- **Fusione per incorporazione** di una nell'altra

Il CUR, dal punto di vista del **reclutamento del personale** potrà **assumere**, **senza** il **rigoroso rispetto** delle **procedure para-pubbliche** previste dal testo unico Madia

PARTNERSHIP CON ALTRI ENTI PUBBLICI E/O PARTECIPATI DALLA REGIONE

Il Centro svolgerà **attività di ricerca** e **collaborerà con altri Enti pubblici,** con **condivisione** di **spazi** e **risorse** strumentali nella sede del CUR, ospitando i ricercatori e **gestendo i bandi di finanziamento** in relazione ai progetti ai quali prenda parte il medesimo CUR, anche in veste di 'capofila' **attraverso la stipula di apposite** Collaborazioni/Convenzioni/Accordi per il raggiungimento di un **interesse comune**

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Step 1 | Costituzione del Centro Unificato

STEP 1

LEGGE ISTITUTIVA – DELIBERA DI APPROVAZIONE DEL NUOVO STATUTO[1]

Una volta definita la forma giuridica, come primo passo per la costituzione del Centro Unificato sarà necessaria l'emanazione di una legge regionale che autorizzi il processo di fusione di FMS e FCF (per come meglio specificato *infra*). I tempi e le modalità di approvazione di detta legge sono quelli propri dell'organo legislativo della Regione.

La legge regionale dovrà coprire gli **elementi fondamentali organizzativi**, in parte già coperti dalle leggi istitutive di FMS e FCF, quali, **a titolo non esaustivo**:

- gli **scopi perseguiti dal CUR**, con particolare riferimento all'efficientamento e contenimento della spesa regionale che ne motivano la costituzione
- i **soggetti fondatori e partecipanti**
- **contenuto minimo dello statuto** (il contenuto più puntale di tale atto può essere demandato ad una successiva delibera di Giunta)
- **destinazione in comodato d'uso dei beni regionali** attualmente detenuti dalle fondazioni FMS e FCF e/o **destinazione al CUR di altri beni** di titolarità della Regione o di altri soggetti pubblici
- le **attività da svolgere in concreto**. Sul punto, dovrà essere dato rilievo **all'attività ulteriore** che il Centro di ricerca svolgerà **rispetto alle attività già poste in essere dalle due fondazioni**, ivi comprese, a titolo meramente esemplificativo, **le attività di gestione dei bandi di finanziamento in relazione ai progetti ai quali prenda parte il medesimo CUR, anche in veste di 'capofila'** (v. infra);
- ove possibile/necessario (v. *infra*), la possibilità di raggiungere accordi con altri Enti in pubblici per lo **svolgimento di attività in condivisione**
- il **patrimonio del CUR e le disposizioni finanziarie** legate ai contributi della Regione
- le concrete modalità di **coordinamento delle attività di ricerca** che investiranno il CUR con cui la Regione e il CUR sinergicamente indirizzeranno dette attività nell'ambito del territorio regionale (a titolo esemplificativo, riunioni periodiche e/o comitati permanenti)
- **eventuali poteri della Regione o di altri enti pubblici fondatori** necessari per il raggiungimento degli scopi del CUR (es. poteri di veto, poteri di nomina che poi troveranno puntuale definizione nello statuto)

In ogni caso, sarà fondamentale che la Legge esprima con chiarezza i principali obiettivi del CUR, ossia la realizzazione di **sinergia e coordinamento nelle attività di ricerca.** Dovrà inoltre essere chiaro che tale obiettivo dovrà investire tutti gli ambiti di ricerca in cui sono coinvolti gli enti in perimetro, al di là della loro effettiva partecipazione nel CUR. Una volta redatto il **nuovo statuto**, che costituirà la messa a terrà dei principi previsti dalla Legge istitutiva, questo dovrà essere approvato con **Delibera di Giunta regionale**, nello stesso modo in cui sono stati approvati gli statuti di FMS e FCF.

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Note: 1) Si specifica che, a valle delle delibere regionali, gli atti amministrativi legati al percorso di fusione saranno in capo agli amministratori di Fondazione Montagna Sicura e Fondazione Clément Fillietroz Onlus

Step 1 | Costituzione del Centro Unificato

STEP 1

FORMA GIURIDICA DEL NUOVO ENTE

In primo luogo sarà necessario definire la forma giuridica che l'ente CUR dovrà adottare

OPZIONE 1 – FONDAZIONE DI PARTECIPAZIONE

La possibilità di costituire una Fondazione di partecipazione, e quindi optare per la medesima forma giuridica di FMS e FCF, consentirebbe di:

- **Implementare le sinergie e le economie di scala** che derivano dall'esperienza maturata con le due fondazioni di partenza;
- **Assicurare** alla Regione **il potere di indirizzo,** seppur mediato dalla attiva partecipazione di privati, nei modi previsti dallo statuto;
- **Assicurare la continuità dei rapporti** e il passaggio delle risorse materiali e dei lavoratori

OPZIONE 2 – ASSOCIAZIONE RICONOSCIUTA DI DIRITTO PRIVATO

Un'alternativa vagliata è stata quella dell'Associazione di diritto privato, sulla falsariga della Associazione «EURAC Research». Tale modello si caratterizza per:

- La necessità di un **maggior coinvolgimento dei privati** in riferimento agli investimenti richiesti;
- Il **voto capitario** che regola il potere di voto degli associati, sia pubblici che privati;
- **Minore possibilità di indirizzo** dell'attività da parte dei soggetti pubblici coinvolti;
- **Maggiori difficolta nella continuità dei rapporti** tra le precedenti fondazioni e il nuovo CUR

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Step 1 | Costituzione del Centro Unificato

STEP 1

LA FUSIONE - PERCORSI ALTERNATIVI

Ai sensi dell'art. 42-bis c.c., (i) **se non è espressamente escluso dall'atto costitutivo o dallo statuto, alle fusioni tra Fondazioni si applicano, per quanto compatibili, le regole che disciplinano la fusione societaria** (art. 2501 e ss. c.c.); e (ii) gli atti relativi alle fusioni per i quali la disciplina societaria prevede l'iscrizione nel Registro delle imprese sono iscritti nel Registro delle Persone Giuridiche.

Gli Statuti delle due fondazioni in questione non escludono la possibilità di effettuare fusioni.

Per la fusione delle due fondazioni possono essere percorse due strade alternative di cui il Legislatore regionale dovrà tenere conto:

FUSIONE PROPRIA (IN SENSO STRETTO)

- FMS e FCF danno vita ad un'unica fondazione nuova, il CUR, e contestualmente cesseranno di esistere singolarmente
- Alla data di efficacia della fusione il CUR si assumerà tutti i diritti e obblighi, ovvero subentrerà in tutti i rapporti giuridici attivi e passivi anteriori alla fusione, facenti capo alle due fondazioni fuse, ivi compresi autorizzazioni, utenze e/o alle attività da esse esercitate, ed i rapporti relativi al personale dipendente che sarà trasferito[1]
- Sempre alla data di efficacia della fusione cesseranno le cariche e le procure previste per le vecchie fondazioni e avrà efficacia il nuovo statuto del CUR

Tale opzione pare **preferibile** in considerazione dell'**equiparazione** dei **due enti** da fondere e dell'**opportunità** di **ridefinire** l'**assetto organizzativo ex novo**

FUSIONE PER INCORPORAZIONE

- In tale scenario, una fondazione sarà incorporata nell'altra; la prima cesserà di esistere, mentre la seconda proseguirà le proprie attività
- Alla data di efficacia della fusione la fondazione incorporante si assumerà tutti i diritti e obblighi, ovvero subentrerà in tutti i rapporti giuridici attivi e passivi anteriori alla fusione, facenti capo alla fondazione incorporata, ivi compresi autorizzazioni, utenze e/o alle attività da essa esercitate, ed i rapporti relativi al personale dipendente che sarà trasferito[1]
- Sempre alla data di efficacia della fusione cesseranno le cariche e le procure previste per la fondazione incorporata, mentre proseguiranno quelle della incorporante
- Nel contesto del progetto di fusione dovrà essere definito: il momento di ampliamento dello scopo della fondazione incorporante e il cambio del nome

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Note: 1) Le due fondazioni, secondo i dati comunicati dalle stesse, applicano il medesimo CCNL (terziario commercio). Un approfondimento sulle concrete modalità e tempistiche inerenti al passaggio delle risorse umane potrebbe essere oggetto di apposito approfondimento giuslavoristico da svolgersi a latere rispetto al presente deliverable.

Fusione delle Fondazioni | Roadmap (1/2)

	ADEMPIMENTI		ORGANI	TEMPISTICHE ORIENTATIVE *(settimane - T0 + 114 giorni)*
1	**PROGETTO DI FUSIONE**	Redazione del **Progetto** di **fusione** delle Fondazioni partecipanti alla Fusione, contenente gli elementi di cui all'art. 2501-ter c.c. in quanto compatibili (e.g., non è dovuta la determinazione del rapporto di cambio). Al Progetto di fusione, occorrerà **allegare** lo **Statuto della Fondazione risultante** all'esito dell'operazione.	Consiglio di Amministrazione delle Fondazioni	T0
2	**SITUAZIONI PATRIMONIALI**	Redazione e finalizzazione delle **situazioni patrimoniali**[1] delle **Fondazioni partecipanti** alla Fusione, riferita ad una **data non anteriore** di **120 giorni** dal **deposito** del progetto presso la **sede della Fondazione** o **pubblicazione** del progetto sul **sito internet** della Fondazione	Consiglio di Amministrazione delle Fondazioni	T0
3	**RELAZIONI ILLUSTRATIVE**	Redazione e **finalizzazione** delle **relazioni illustrative** che indichino le **ragioni giuridiche** ed **economiche** sottostanti al **Progetto di Fusione**. Possono **non essere predisposte** ove vi sia **rinuncia**, all'unanimità, da parte degli **organi amministrativi**	Consiglio di Amministrazione delle Fondazioni	T0
4	**DEPOSITO**	Deposito del Progetto di Fusione per l'**iscrizione** nel registro delle **persone giuridiche** (oppure **pubblicazione** nei **siti Internet** delle Fondazioni[2])	Fondazioni	Giorno 20

W0 | W4 | W8 | W12 | W16

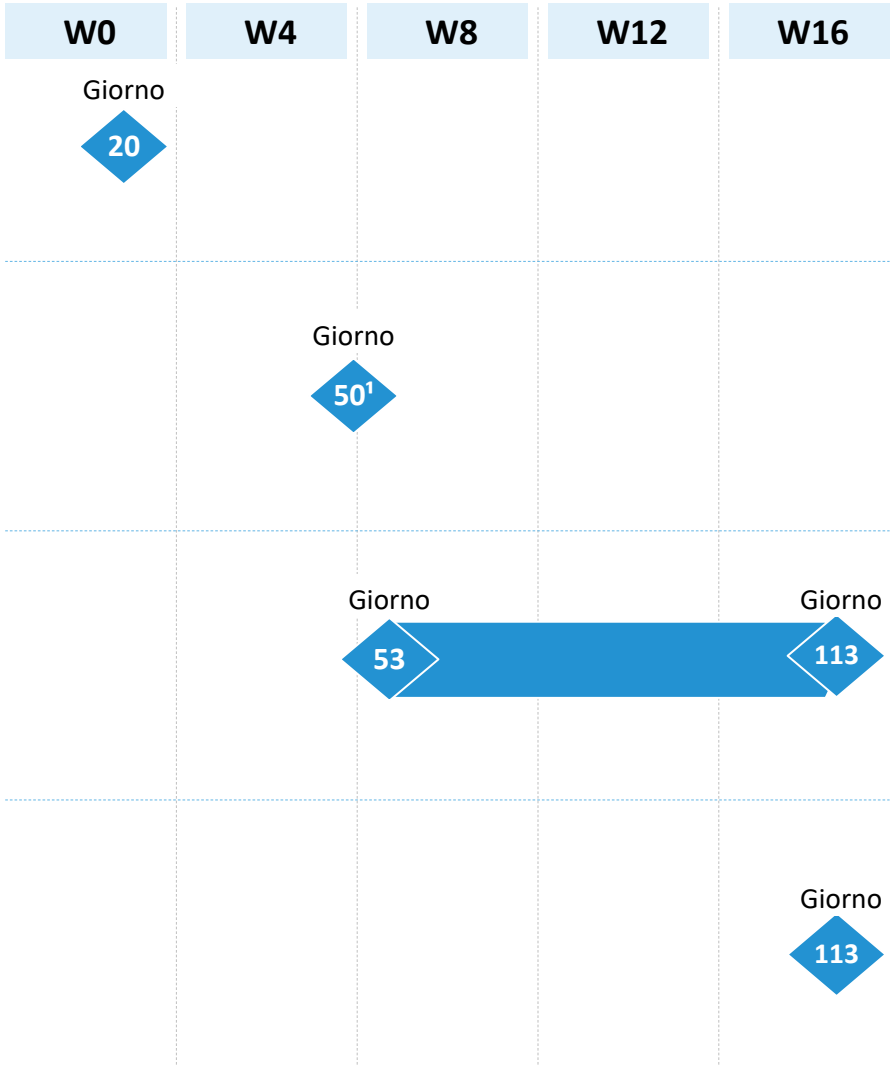
© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Note: 1) Se il bilancio dell'ultimo esercizio è stato chiuso non oltre sei mesi prima del giorno del deposito o della pubblicazione, la situazione patrimoniale può essere sostituita dal bilancio; 2) Pubblicazione con modalità atte a garantire la sicurezza del sito medesimo, l'autenticità dei documenti e la certezza della data di pubblicazione

Fusione delle Fondazioni | Roadmap (2/2)

ADEMPIMENTI			ORGANI
5	**DEPOSITO PRESSO LE FONDAZIONI**	Deposito, presso le **sedi legali** (oppure i siti Internet) delle Fondazioni partecipanti alla Fusione, dei **seguenti documenti**: **Progetto di Fusione**, **Relazioni Illustrative** (se redatte), **situazioni patrimoniali/bilancio**, **bilanci** degli **ultimi 3 esercizi**	Fondazioni
6	**DELIBERAZIONI**	Deliberazioni delle Fondazioni partecipanti alla Fusione per l'**approvazione della Fusione** e della **relativa documentazione** e deposito, per l'**iscrizione**, presso il **Registro** delle **Persone Giuridiche**, di tali deliberazioni	Consigli di Amministrazione delle Fondazioni
7	**OPPOSIZIONE DEI CREDITORI**	Inizio del **termine di 60 giorni**[2] per l'**opposizione** dei **creditori** delle **Fondazioni partecipanti** alla Fusione	/
8	**SOTTOSCRI-ZIONE ATTO DI FUSIONE**	Sottoscrizione dell'**Atto di fusione** dinanzi al **Notaio**[3]. Successivo **deposito** (entro 30 giorni) per l'**iscrizione** presso il **Registro delle Persone Giuridiche**. **Eventuale cancellazione** della Fondazione incorporata dal Registro delle Persone Giuridiche.	Legali rappresentanti delle Fondazioni /Procuratori e Notaio

TEMPISTICHE ORIENTATIVE *(settimane - T0 + 114 giorni)*



© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Note: 1) Le deliberazioni potranno tenersi non prima di 30 giorni dal deposito/pubblicazione di cui al punto precedente; 2) Con il notaio, si potrà valutare se il termine di 60 giorni previsto per l'opposizione, potrà essere dimezzato applicando le eccezioni delle disposizioni societarie; 3) L'atto di fusione potrà essere sottoscritto non prima del decorso del termine per l'opposizione dei creditori.

Step 1 | Costituzione del Centro Unificato

STEP 1

GESTIONE DEGLI ACQUISTI

In considerazione del fatto che le due fondazioni fuse sono **organismi di diritto pubblico**, anche il neo-istituito CUR verrà qualificato come tale. Di conseguenza, l'acquisizione di lavori, servizi e forniture dovrà seguire le regole dettate in materia di **contratti pubblici** dal D.Lgs. 36/2023. Sotto tale aspetto, in ottica di rendere più efficiente l'uso delle risorse e per le finalità previste dal d.lgs. 36/2023 in tema di qualificazione delle stazioni appaltanti, il Centro potrà avvalersi del supporto di **INVA, Centrale Unica di Committenza della Regione Valle d'Aosta**. A norma dell'art 62 D.Lgs. 36/2023, **il ricorso alla centrale di committenza qualificata è formalizzato mediante un accordo ai sensi dell'articolo 30 del testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali, o ai sensi dell'articolo 15 della legge 7 agosto 1990, n. 241,** o mediante altra modalità apposita convenzione.

GESTIONE DEL RECLUTAMENTO DEL PERSONALE

L'obbligo di adottare procedure pubbliche e trasparenti per il reclutamento del personale è previsto in riferimento alle società a totale o parziale partecipazione pubblica, ovvero per le aziende speciali o le istituzioni (Cfr. art 19 D.Lgs. 175/2016 e art. 18 D.L. 112/2008). Invece, gli altri **enti di diritto privato** in parziale controllo pubblico sono tenuti **a pubblicare gli avvisi, i criteri e gli esiti delle procedure di selezione del personale** (cfr. d.lgs. 33/2013, art. 2-bis, nonché Delibera ANAC 1134/2017). Questo obbligo si applica:

1. alle **fondazioni** (requisiti cumulativi):
   - con **bilancio superiore a cinquecentomila euro**;
   - la cui **attività sia finanziata in modo maggioritario** per almeno due esercizi finanziari consecutivi nell'ultimo triennio **da pubbliche amministrazioni**;
   - e in cui la **totalità dei titolari o dei componenti dell'organo d'amministrazione** o di indirizzo sia **designata da pubbliche amministrazioni**.
2. **ovvero**, limitatamente ai dati e ai documenti inerenti all'attività di pubblico interesse, **alle fondazioni con bilancio superiore a cinquecentomila euro**, che **esercitano funzioni amministrative**, attività di produzione di beni e servizi a favore delle amministrazioni pubbliche o di **gestione di servizi pubblici** (si tratta di attività riconducibili alle finalità istituzionali delle amministrazioni che vengono esternalizzate in virtù di scelte organizzativo-gestionali).

In relazione al CUR, **laddove garantita la presenza di privati e la nomina da parte di questi ultimi di almeno un amministratore**, pare essere escluso che siano assoggettati alla disciplina della trasparenza nelle attività di reclutamento del personale prevista al bullet 1.

Appare però necessario **perimetrare le eventuali attività di pubblico interesse** svolte dal CUR perché solo in relazione a tali attività sussisterebbe **l'obbligo di pubblicare i dati inerenti alla selezione del personale** come sopra riportati.

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Note: 1) Centrale Unica di Committenza della Regione Valle d'Aosta; Il fatturato delle due Fondazioni è di oltre € 3.5M

Step 2 | Partnership con altri enti pubblici e/o partecipati dalla Regione

STEP 2

PARTNERSHIP CON ALTRI ENTI PUBBLICI E/O PARTECIPATI DALLA REGIONE[1]

Il CUR svolgerà **attività di ricerca** e **collaborerà con altri Enti pubblici** anche mediante **condivisione** degli **spazi** e delle **risorse** strumentali nella sede del CUR, ospitando i ricercatori degli altri enti predetti (non inclusi nel CUR) e **gestendo i bandi di finanziamento in relazione ai progetti ai quali prenda parte il medesimo CUR, anche in veste di 'capofila'** (attività che dovrà trovare menzione nella Legge regionale da approvare). Sono state valutate due opzioni:

OPZIONE 1 – COLLABORAZIONE PER INTERESSE COMUNE

- Stipula di **Accordi ex art. 7, comma 4 D.Lgs. 36/2023** per cui le amministrazioni pubbliche possono collaborare a un'attività di interesse comune
- In questo caso, l'interesse comune è rappresentato dalla ricerca di efficienze e sinergie, anche economiche, per gli enti cui la Regione partecipa e che sono finanziate dalla stessa

Tale opzione sarà percorribile unicamente laddove:

1. l'accordo persegua un **interesse comune** delle parti;
2. **Non vi sia rapporto sinallagmatico** tra le prestazioni

OPZIONE 2 – PARTECIPAZIONE DEGLI ENTI IN PERIMETRO ALLA FONDAZIONE[2]

- Un'ulteriore alternativa è rappresentata dal permettere **agli Enti in perimetro di acquisire partecipazioni nel nuovo CUR,** cui saranno collegati determinati **poteri di gestione** (da definire puntualmente nel nuovo statuto del CUR) che consentirebbe agli enti partecipanti di avvalersi dei servizi del CUR, sulla falsariga del modello dell' ***in house providing***
- Tale opzione comporterebbe la **diluizione della partecipazione pubblica** detenuta dalla Regione anche a causa dei **poteri di gestione** da affidare ad una pluralità di soggetti

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Note: 1) Attività che dovrà trovare menzione nella Legge regionale da approvare; 2) Nel caso in cui si intendesse creare delle forme di partecipazione nella compagine di tutti gli Enti non in perimetro, per poter arrivare all'affidamento diretto sarebbe necessario creare un organo ad hoc «Comitato di Coordinamento» in cui tutti ogni Ente avrebbe dei poteri penetranti sulla gestione

Step 2 | Partnership con altri enti pubblici e/o partecipati dalla regione – Focus collaborazione per interesse comune

STEP 2

PARTNERSHIP CON ALTRI ENTI PUBBLICI E/O PARTECIPATI DALLA REGIONE

COLLABORAZIONE PER INTERESSE COMUNE

Il Centro Unificato (CUR) svolgerà **attività di ricerca** e **collaborerà con altri Enti pubblici svolgendo un ruolo attivo nell'implementazione e messa a terra degli obiettivi della ricerca oggetto di apposita programmazione regionale. Le attività di collaborazione con gli altri enti potranno anche prevedere una condivisione** degli **spazi** e delle **risorse** strumentali nella sede del CUR, ospitando i ricercatori degli altri enti predetti (non inclusi nel CUR). Sempre sulla base degli obiettivi fissati dalla programmazione regionale, il CUR opererà il coordinamento, la gestione e la direzione anche in relazione ai **bandi di finanziamento di interesse comune delle parti** (attività che dovranno trovare menzione nella Legge regionale da approvare).

Più in generale, il CUR assumerà un ruolo di **coordinamento** e **indirizzo** di tutti i progetti di ricerca sul territorio regionale, anche per il tramite delle iniziative condivise con la **Regione** e con **altri enti pubblici**. Per svolgere questa attività il CUR stipulerà una serie di **Convenzioni/Accordi** con gli enti interessati dalla cooperazione.

In particolare, **in relazione alla cooperazione con altri enti pubblici**, sarà anche possibile definire accordi per il perseguimento di un interesse comune ai sensi e per gli effetti dell' **art. 7, comma 4 D.Lgs. 36/2023** . Tale norma consente di derogare alla disciplina di affidamento dei contratti pubblici per la conclusione di accordi che perseguono un interesse comune quando tale accordo:

a) interviene **esclusivamente tra due o più stazioni appaltanti o enti concedenti**, anche con competenze diverse;

b) garantisce la **effettiva partecipazione** di tutte le parti allo svolgimento di compiti funzionali all'attività di interesse comune, in un**'ottica esclusivamente collaborativa** e **senza alcun rapporto sinallagmatico** tra prestazioni (secondo invece quanto recentemente affermato dall'ANAC con parere n. 66 del 17 gennaio 2024, appare ammissibile un mero rimborso delle spese sostenute)

c) determina una **convergenza sinergica** su attività di **interesse comune**, pur nella eventuale diversità del fine perseguito da ciascuna amministrazione, purché l'accordo **non tenda a realizzare la missione istituzionale di una sola delle amministrazioni** aderenti (l'interesse comune, in questo caso rappresentato dall'efficientamento del sistema di indirizzo e gestione della ricerca e pare essere comune agli enti interessati dalla cooperazione);

d) le stazioni appaltanti o gli enti concedenti partecipanti **svolgono sul mercato aperto meno del 20 per cento delle attività interessate** dalla cooperazione.

BENCHMARK: Accordi di cooperazione tra EURAC e NOI SpA

TECHPARK SÜDTIROL / ALTO ADIGE

+

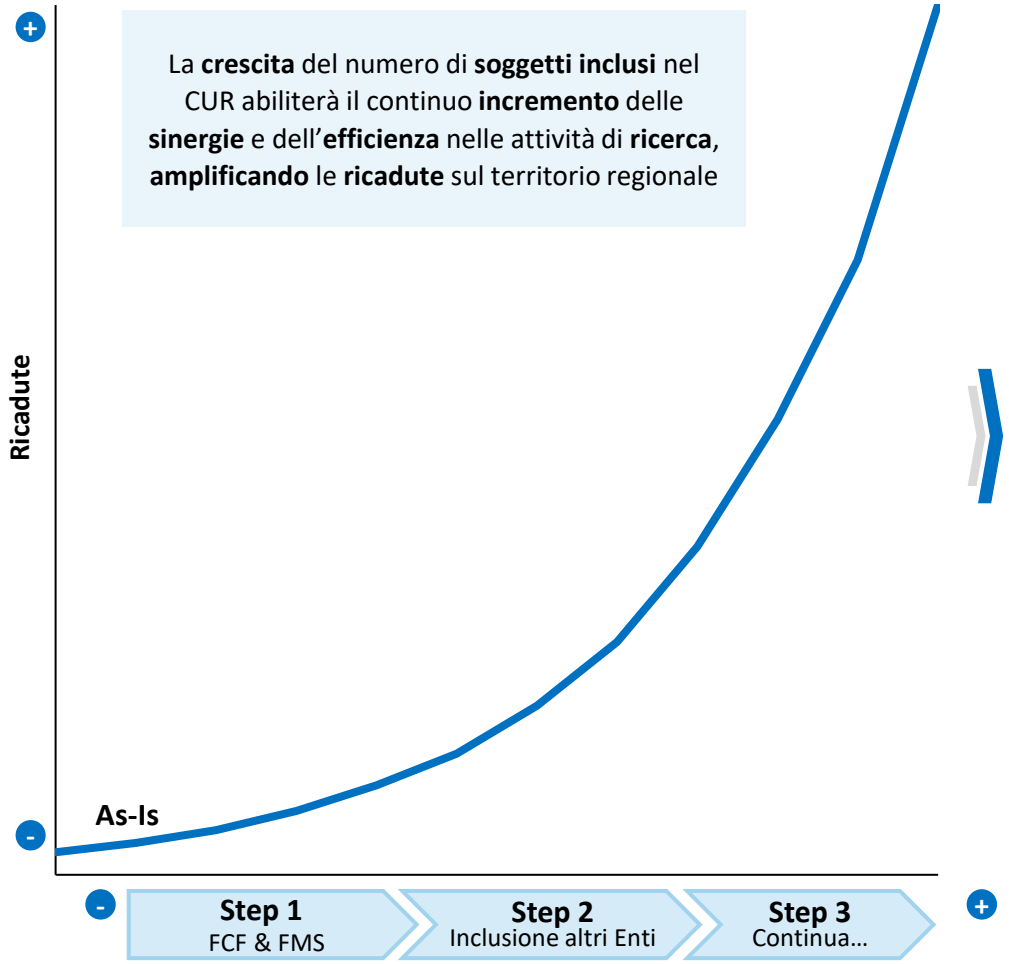
eurac research

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

RICADUTE PER LA SOCIETÀ E L'ECONOMIA LOCALE

La creazione di un CUR è un elemento abilitante per migliorare le ricadute della ricerca sulla società e sull'economia della Regione Autonoma della Valle d'Aosta

Ricadute sul territorio valdostano



Potenziali ambiti di impatto del CUR

ILLUSTRATIVO

INCREMENTO FINANZIAMENTI

- Presentazione **domande più efficaci** grazie a **team dedicati** alla partecipazione e **gestione** dei **bandi**
- Incremento **valore bandi** aggiudicati a fronte del maggior **rilevanza** e **credibilità** ottenuti a livello nazionale e **internazionale**
- Maggiore **attrattività** verso i **partner, sia per quanto riguarda la costruzione di raggruppamenti per la partecipazione a bandi, sia in termini di attrattività verso** gli investimenti in ricerca dei **privati**

«RITORNO» DELLA RICERCA

- Maggior **qualità** e **rilevanza** della **ricerca** grazie a maggiori **sinergie tra discipline/ ambiti diversi**
- Trasferimento tecnologico **più efficace** verso le **imprese** grazie alla **strutturazione** di percorsi e strutture dedicate
- **Miglioramento** dell'**attrazione verso i ricercatori**, aumentando la **competitività** dell'ecosistema **accademico della ricerca** e **produttivo**

IMPATTO ECONOMICO-SOCIALE

- Creazione di **posti di lavoro** qualificati (e.g., ricercatori, tecnici e personale amministrativo) e indiretti
- Attrazione di **investimenti** e **aziende hi-tech/ start-up** favorendo la crescita del **PIL** e di un **ecosistema innovativo**
- Miglioramento della **cultura** della **ricerca scientifica** grazie ad **attività** di **divulgazione**

Il **Centro Unificato** della Ricerca potrebbe diventare un **motore di crescita** sia per il **mondo accademico** sia per l'**economia regionale**, **rafforzando** la **competitività** del territorio a **livello nazionale** e **internazionale**

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Mutuando le esperienze di contesti simili, è possibile ipotizzare l'impatto derivante dalla creazione di un CUR in Valle d'Aosta in un orizzonte di medio-lungo periodo (Step 2)

Ambiti di impatto	Fattori di incremento	Potenziali impatti sul territorio	Enti VdA (Dati attuali)	Si ipotizza il raggiungimento delle performance Eurac come valore massimo di riferimento	Enti VdA (Dati a tendere)
INCREMENTO FINANZIAMENTI	▪ Maggiore **competitività** nell'aggiudicazione di bandi EU ▪ Incremento delle sinergie e **collaborazioni nazionali e internazionali**	***Ipotesi***: ottenere maggiori finanziamenti UE nei prossimi 5 anni	**€31.2 M** Finanziamenti UE in 5 anni	**+35%**	**€42.2 M** Finanziamenti UE in 5 anni
«RITORNO» DELLA RICERCA	▪ Incremento **collaborazioni interne** al territorio regionale, anche con Enti esterni ▪ Migliore **infrastruttura di ricerca** ▪ Attrazione dei **talenti** in ambiti di ricerca chiave per il CUR ▪ Sviluppo **economia** di **scala** grazie al numero di Enti	***Ipotesi***: incrementare il numero di pubblicazioni nei prossimi 5 anni	**186** Pubblicazioni in un anno	**+93%**	**360** Pubblicazioni in un anno
IMPATTO ECONOMICO-SOCIALE	▪ Creazione di **nuovi posti** di lavoro qualificati e indiretti ▪ Attrazione di **investimenti da aziende tech / start-up** ▪ Aumento del **PIL** grazie ad una **maggior attrazione** di **investimenti** ▪ Miglioramento della **cultura** della **ricerca scientifica** grazie ad **attività** di **divulgazione**	***Ipotesi***: stimato un rapporto di 1 : 1 tra budget della ricerca e impatto sul territorio, e un rapporto di 1 : 4 tra ricercatori e nuovi posti di lavoro indiretti	**€31.2 M** Impatto sul territorio **892** posti di lavoro (223 ricercatori x 4)	**+35%** **x2**	**€42.2 M** Impatto sul territorio **1820** posti di lavoro (455 ricercatori x 4)

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Fonti: Elaborazioni Deloitte su fonti pubbliche, IMF, OCSE

ANNEX

RICOGNIZIONE DEGLI ALTRI ENTI IN PERIMETRO

ARPA VALLE D'AOSTA

Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente

SCHEDA COMPILATA IN BASE ALLE INFORMAZIONI RICEVUTE

Realizzazione degli indirizzi per il **miglioramento** delle **condizioni ambientali**, salvaguardia e promozione della **qualità** dell'**ambiente**, **salute umana** e **prevenzione** e **ricerca** applicata in **campo ambientale**

1995	80	9
Anno di fondazione	Organico interno	Collaboratori esterni

FORMA GIURIDICA

Ente strumentale del comparto unico regionale

PRINCIPALI ATTIVITÀ

- Attività di ricerca ✓
- Attività di formazione[1] ✗

AMBITI DI RICERCA

Ricerca di Base

Realizzazione degli indirizzi programmatici della Regione autonoma Valle d'Aosta per il miglioramento delle condizioni ambientali

35	20	0	✓
Progetti attivi	*Pubblicazioni*	*Brevetti*	*Certificazioni*

Ambiti

CLIMA E AMBIENTE · CHIMICA E MICRO-BIOLOGIA · FISICA DELL'ATMOSFERA · ECOLOGIA FORESTALE

OPERATIVITÀ E PROCEDURE AMMINISTRATIVE

Organigramma

Direzione generale	*Dir. Scientifica*	*Uffici*
Dir. Generale	Direttore Tecnico	Comunicazione e info
Dir. Tecnico		Program. e controllo
Dir. Amministrativo		Sicurezza e logistica
		Bilancio
		Personale
		Affari generali

Procedure

Gestione progetti di ricerca
Assenza di software proprietari ma ricorso a quelli in uso per la gestione di progetti specifici secondo SIGECO *(es. REGIS per PNRR)*

Gestione partecipazione bandi
Progetti proposti o dalla Dir. Generale o da singoli dirigenti (nel caso 2°, prevista procedura codificata approvazione proposta progettuale)

FINANZIAMENTI E BANDI

Ufficio dedicato · *Risorse dedicate*

1 Direttore Gen · 6 Ricercatori

PROVIDER ESTERNO

Selezione bandi · *Partecipazione* · *Obblighi amministrativi*

RECAP FINANZIAMENTI 2019 - 2024

Totale	Vinti	Persi
31	100%	0%

165.2 €K Per Ricercatore

47.5 €K Per dipendente

Totale (€ Mln) 3.8

Regionale	Nazionale	Europeo	Privati	Consulenze	Altro[2]
37%	26%	36%	0.6%	0%	0%

Dettaglio Bandi 2019 – 2024 (€ K)

Fondi Regionali			Fondi Nazionali		
Totale bandi	Vinti	Fin. Medio	Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
13	13	110	8	8	124

Fondi Europei			Fondi Privati		
Totale bandi	Vinti	Fin. Medio	Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
9	9	150	1	1	20

Note: 1) ARPA svolge attività di educazione ambientale e informative in collaborazione con istituzioni scolastiche; 2) Comprende autofin. e altre tipologie di fin.

● Presente ○ Assente

Institut Agricole Régional

Institut Agricole Régional

SCHEDA COMPILATA IN BASE
ALLE INFORMAZIONI RICEVUTE

Promozione della **formazione tecnico-professionale** e dello **sviluppo sostenibile** in **ambito agricolo**, con attività di **ricerca** e sperimentazione finalizzate alla **valorizzazione** del **territorio montano** e **tutela risorse naturali**

1982	125	n.d.
Anno di fondazione	Organico interno	Collaboratori esterni

FORMA GIURIDICA

Fondazione

PRINCIPALI ATTIVITÀ

- Attività di ricerca ✓
- Attività di formazione ✓

AMBITI DI RICERCA

Ricerca di Base

Ricerca applicata nei settori agricolo, agroambientale e agroalimentare

34	12	2	✕
Progetti attivi	*Pubblicazioni*	*Brevetti*	*Certificazioni*

Ambiti

AGROALIMENTARE · INNOVAZIONE · MICROBIOLOGIA · SOSTENIBILITÀ

OPERATIVITÀ E PROCEDURE AMMINISTRATIVE

Organigramma

Comitato Direttivo	*Dir. Scientifica*	*Uffici*
Dir. Sperimentazione	**N.D.**	**Unità semplici**[1]
Dir. Didattico		**Unità complesse**[2]
Dir. Amministrativo		**Scuola**
		Collegio
		Servizi
		Amministrazione

Procedure

Gestione progetti di ricerca
Non vi sono procedure operative/software gestionali standard. Ogni Programma ha una piattaforma di gestione dei progetti

FINANZIAMENTI E BANDI

Ufficio dedicato · *Risorse dedicate*

2 Impiegati

PROVIDER ESTERNO

Selezione bandi · *Partecipazione* · *Obblighi amministrativi*

RECAP FINANZIAMENTI 2019 - 2024

Totale	Vinti	Persi
22	95%	5%

93.3 €K Per Ricercatore

33.6 €K Per dipendente

Totale (€ Mln) 4.2

Regionale	Nazionale	Europeo	Privati	Consulenze	Altro
2%	17%	79%	0%	0%	2%

Dettaglio Bandi 2019 – 2024 (€ K)[3]

Fondi Regionali

-	-	-
Totale bandi	Vinti	Fin. Medio

Fondi Nazionali

2	2	357
Totale bandi	Vinti	Fin. Medio

Fondi Europei

20	20	166
Totale bandi	Vinti	Fin. Medio

Fondi Privati

-	-	-
Totale bandi	Vinti	Fin. Medio

Note: 1) Agroambiente e competitività, Colture arboree; 2) Valorizzazione produzioni animali, zootecnia, laboratori analisi; 3) Numeriche considerate in base al contributore maggiore in ogni bando ottenuto

● Presente ○ Assente

Laboratorio Analisi Scientifiche - RAVA

SCHEDA COMPILATA IN BASE ALLE INFORMAZIONI RICEVUTE

LABORATORIO ANALISI SCIENTIFICHE - RAVA

Coordinamento analisi per restauri **beni culturali**, studio conservazione dei materiali, monitoraggio **condizioni ambientali** delle **opere** tutelate, gestione **progetti europei** e **rapporti internazionali**

1984	8	1
Anno di fondazione	Organico interno	Collaboratori esterni

Consulenti esterni in base a necessità

FORMA GIURIDICA

Ente Pubblico

PRINCIPALI ATTIVITÀ

- Attività di ricerca ✓
- Attività di formazione ✗

AMBITI DI RICERCA

Ricerca di Base

Attività relative e alle analisi di laboratorio finalizzate alla diagnostica propedeutica alla progettazione di restauri di beni culturali

1	3	0	-
Progetti attivi	*Pubblicazioni*	*Brevetti*	*Certificazioni*

Ambiti

BENI CULTURALI

OPERATIVITÀ E PROCEDURE AMMINISTRATIVE

Organigramma

Direzione generale	*Attività*	*Risorse interne*
Direttore	**Diagnostica beni culturali**	**Istruttore tecnico e tecnici di laboratorio**
	Amministrazione	**Personale amministrativo**

Ufficio progetti cofinanziati

Procedure

Gestione progetti di ricerca
Procedure e software diversificati in funzione della tipologia di progetto

Gestione partecipazione bandi
I bandi presso i quali presentare i vari progetti sono selezionati, presentati e gestiti dall'Ufficio preposto «Progetti co-finanziati»

FINANZIAMENTI E BANDI

Ufficio dedicato — *Risorse dedicate*

4 Impiegati

PROVIDER ESTERNO

Selezione bandi — *Partecipazione* — *Obblighi amministrativi*

RECAP FINANZIAMENTI 2019 - 2024

Totale	Vinti	Persi
4	100%	0%

557 €K Per Ricercatore

209 €K Per dipendente

Totale (€ Mln) 1.7

Regionale	Nazionale	Europeo	Privati	Consulenze	Altro[1]
0%	0%	98%	0%	0%	2%

Dettaglio Bandi 2019 – 2024 (€ K)

Fondi Regionali

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
-	-	-

Fondi Nazionali

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
-	-	-

Fondi Europei

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
4[2]	4	411

Fondi Privati

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
-	-	-

Note: 1) Comprende autofinanziamenti e altre tipologie di finanziamenti; 2) Non incluso un finanziamento ancora in fase di valutazione

● Presente ○ Assente

FONDATION GRAND PARADIS

Fondation Grand Paradis

SCHEDA COMPILATA IN BASE
ALLE INFORMAZIONI RICEVUTE

Valorizzazione **patrimonio naturale** e **culturale** delle valli valdostane del Parco Gran Paradiso, promuovendo **fauna**, **flora** e **tradizioni locali** attraverso **centri visitatori**, **eventi** e **lab**, in collaborazione con altri **enti**

1998	12	10
Anno di fondazione	Organico interno	Collaboratori esterni

FORMA GIURIDICA

Fondazione

PRINCIPALI ATTIVITÀ

- Attività di ricerca ✓
- Attività di formazione ✗

AMBITI DI RICERCA

Ricerca di Base

Conoscere e valorizzare le peculiarità naturalistiche e culturali del versante valdostano del territorio del Parco Nazionale Gran Paradiso

4	-	0	✓
Progetti attivi	*Pubblicazioni*	*Brevetti*	*Certificazioni*

Ambiti

AMBIENTE | CONSERVAZIONE DELLA NATURA | TURISMO CULTURALE E NATURALISTICO

OPERATIVITÀ E PROCEDURE AMMINISTRATIVE

Organigramma

Direzione generale	*Dir. Scientifica*	*Uffici*
CdA	Resp. Gestione siti	Gestione siti
Presidente		AFC
Comitato esecutivo	Direttore	Comunicazione
Direttore		Progetti
		Servizio acquisti
		Risorse umane

Procedure

Gestione progetti di ricerca
Suite per la creazione, archiviazione e condivisione dei documenti

Gestione partecipazione bandi
Monitoraggio opportunità e proposizione eventuale partecipazione da parte di una risorsa interna dedicata; successiva attivazione Team di Lavoro dedicato, coordinato da un PM, per ogni idea progettuale

FINANZIAMENTI E BANDI

Ufficio dedicato — *Risorse dedicate*

1 Direttore
3 Impiegati

PROVIDER ESTERNO
Selezione bandi — *Partecipazione* — *Obblighi amministrativi*

RECAP FINANZIAMENTI 2019 - 2024

Totale	Vinti	Persi
11	73%	27%

8.1 €M Per Ricercatore
540 €K Per dipendente

Totale (€ Mln) 5.1

Regionale	Nazionale	Europeo	Privati	Consulenze	Altro[1]
0.5%	1.1%	90%	0%	6%	2.5%

Dettaglio Bandi 2019 – 2024 (€ K)

Fondi Regionali

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
2	2	18

Fondi Nazionali

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
4[2]	4	16

Fondi Europei

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
5	3	1500

Fondi Privati

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
-	-	-

Note: 1) Comprende autofinanziamenti e altre tipologie di finanziamenti; 2) Non incluso un finanziamento nazionale ancora in fase di attesa

● Presente ○ Assente

Parco Nazionale Gran Paradiso

SCHEDA COMPILATA IN BASE
ALLE INFORMAZIONI RICEVUTE

PARCO NAZIONALE GRAN PARADISO

Tutela e conservazione della **biodiversità**, valorizzazione degli **ecosistemi alpini**, promozione della **sostenibilità ambientale** e **attività di ricerca** e **educazione** finalizzate alla **salvaguardia** del **patrimonio naturale** e **culturale**

1922	71	0
Anno di fondazione	Organico interno	Collaboratori esterni

FORMA GIURIDICA

Ente pubblico non economico

PRINCIPALI ATTIVITÀ

- Attività di ricerca ✓
- Attività di formazione ✓

AMBITI DI RICERCA

Ricerca di Base

Ricerca su biodiversità, specie alpine, habitat montani e cambiamenti climatici per la conservazione e la sostenibilità.

5	9	-	✓
Progetti attivi	*Pubblicazioni*	*Brevetti*	*Certificazioni*

Ambiti

FAUNA ALPINA · CLIMA · BIODIVERSITÀ · SPECIE PROTETTE

OPERATIVITÀ E PROCEDURE AMMINISTRATIVE

Organigramma

Direzione generale	*Dir. Scientifica*	*Uffici*
Consiglio direttivo	**Direttore**	**AFC**
Presidente		**Ricerca**
Giunta esecutiva		**Risorse Umane**
Comunità del Parco		**Comunicazione e Mktg**
		IT e Tech
		Servizi Generali

Procedure

Gestione progetti di ricerca
Utilizzo di software a modifica simultanea multipla come suite google, discord, etc

Gestione partecipazione bandi
Ricognizione bandi attinenti alle attività di competenza dell'Ente, definizione di un eventuale partenariato, stesura di una bozza di attività da svolgere da sottoporre alla direzione

FINANZIAMENTI E BANDI

Ufficio dedicato · *Risorse dedicate*

3 Impiegati

PROVIDER ESTERNO

Selezione bandi · *Partecipazione* · *Obblighi amministrativi*

RECAP FINANZIAMENTI 2019 - 2024

Totale	Vinti	Persi
10	100%	0%

- €M Per Ricercatore

15 €K Per dipendente

Totale (€ Mln) 1.1

Regionale	Nazionale	Europeo	Privati	Consulenze	Altro[1]
0%	0%	66%	2%	0%	32%

Dettaglio Bandi 2019 – 2024 (€ K)

Fondi Regionali

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
-	-	-

Fondi Nazionali

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
-	-	-

Fondi Europei

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
6	6	120

Fondi Privati

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
1	1	20

Note: 1) Comprende autofinanziamenti e altre tipologie di finanziamenti

PARCO NATURALE DEL MONT AVIC

Parco Naturale del Mont Avic

SCHEDA COMPILATA IN BASE ALLE INFORMAZIONI RICEVUTE

Conservazione degli **habitat alpini**, valorizzazione del **patrimonio naturale** e **faunistico**, promozione di iniziative per la **sostenibilità** e **approfondimenti scientifici** per garantire la **tutela** delle **risorse ambientali**

1989	17	0
Anno di fondazione	Organico interno	Collaboratori esterni

FORMA GIURIDICA

Ente pubblico

PRINCIPALI ATTIVITÀ

- Attività di ricerca ✓
- Attività di formazione ✓

AMBITI DI RICERCA

Ricerca di Base

Ricerca di base focalizzata sulla conservazione della biodiversità, il monitoraggio degli ecosistemi alpini e l'impatto dei cambiamenti climatici.

-	-	-	✓
Progetti attivi	*Pubblicazioni*	*Brevetti*	*Certificazioni*

Ambiti

TUTELA DELLA FAUNA | CLIMA | BIODIVERSITÀ | AMBIENTE

OPERATIVITÀ E PROCEDURE AMMINISTRATIVE

Organigramma

Direzione generale	*Dir. Scientifica*	*Uffici*
CdA	Direttore	Contabilità generale
Presidente		Bilancio e CdG
Revisore dei Conti		Logistica
		Manutenzione Infra.
		Sicurezza e Ambiente

Procedure

Gestione progetti di ricerca
Piattaforme delle autorità di gestione fondi comunitari

Gestione partecipazione bandi
La partecipazione ai bandi viene gestita sia tramite proprio personale interno che avvalendosi di collaboratori esterni

FINANZIAMENTI E BANDI

Ufficio dedicato: N.A.

Risorse dedicate

PROVIDER ESTERNO
Selezione bandi | *Partecipazione* | *Obblighi amministrativi*

RECAP FINANZIAMENTI 2019 - 2024

Totale	Vinti	Persi
7	100%	0%

- €M Per Ricercatore

28 €K Per dipendente

Totale (€ Mln): 0.5

Regionale	Nazionale	Europeo	Privati	Consulenze	Altro[1]
0%	0%	97%	2%	0%	3%

Dettaglio Bandi 2019 – 2024 (€ K)

Fondi Regionali			Fondi Nazionali		
Totale bandi	Vinti	Fin. Medio	Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
-	-	-	-	-	-

Fondi Europei			Fondi Privati		
Totale bandi	Vinti	Fin. Medio	Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
6	6	73	-	-	-

Note: 1) Comprende autofinanziamenti e altre tipologie di finanziamenti

UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA

Università della Valle d'Aosta

SCHEDA COMPILATA IN BASE
ALLE INFORMAZIONI RICEVUTE

Formazione universitaria e promozione della **ricerca scientifica** orientate alla **valorizzazione** del **territorio**, allo **sviluppo culturale** e **professionale** e al **supporto** della **comunità locale**

2000	118	~85
Anno di fondazione	Organico interno (Tra cui 53 docenti e 61 personale TA)	Collaboratori esterni

FORMA GIURIDICA

Università pubblica non statale

PRINCIPALI ATTIVITÀ

- Attività di ricerca ✓
- Attività di formazione ✓

AMBITI DI RICERCA

Ricerca di Base

Attività di ricerca applicata nei settori del turismo, della sostenibilità e dell'innovazione

18	21	-	-
Progetti attivi	*Pubblicazioni*	*Brevetti*	*Certificazioni*

Ambiti

TURISMO · SOSTENIBILITÀ · EDUCAZIONE AMBIENTALE · INNOVAZIONE

OPERATIVITÀ E PROCEDURE AMMINISTRATIVE

Organigramma

Direzione generale	*Dir. Scientifica*	*Uffici*
Presidente del Consiglio	**Rettore**	**Didattica e Ricerca**
	Consiglio Università	**Strategia, Sviluppo e Controllo**
	Direttore Generale	**Gestione e Servizi specialistici di supporto**

Procedure

I soggetti abilitati a proporre progetti sono i professori di ruolo, i ricercatori e il personale tecnico amministrativo con ruolo dirigenziale

Il soggetto proponente assume la qualifica di Project Manager, supportato dal team di Progetto e dallo staff amministrativo

FINANZIAMENTI E BANDI

Ufficio dedicato · *Risorse dedicate*

4 Impiegati dello staff amministrativo

PROVIDER ESTERNO

Selezione bandi · *Partecipazione* · *Obblighi amministrativi*

RECAP FINANZIAMENTI 2019 - 2024

Totale	Vinti	Persi
51	100%	0%

270 €K Per Ricercatore

122 €K Per dipendente

Totale (€ Mln) 14.3

Regionale	Nazionale	Europeo	Privati	Consulenze	Altro[1]
1%	13%	81%	0%	0%	5%

Dettaglio Bandi 2019 – 2024 (€ K)

Fondi Regionali

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
1	1	2

Fondi Nazionali

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
14	14	138

Fondi Europei

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
15	15	775

Fondi Privati

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
-	-	-

Note: 1) Include progetti di ricerca di ateneo e progetti finanziati da fondazioni

MUSEO REGIONALE DI SCIENZE NATURALI EFISIO NOUSSAN - RAVA

Museo Regionale di Scienze Naturali Efisio Noussan - RAVA

SCHEDA COMPILATA IN BASE ALLE INFORMAZIONI RICEVUTE

Promozione **cultura** delle **scienze naturali** e dell'ecosistema alpino, ricerca su **biodiversità**, **ecologia** e **tutela ambientale**, **analisi genetiche** per enti regionali e valorizzazione **collezioni** legate alla storia e ambiente **valdostano**

2015	6	2
Anno di fondazione	Organico interno	Collaboratori esterni

FORMA GIURIDICA

Ente pubblico

PRINCIPALI ATTIVITÀ

- Attività di ricerca ✓
- Attività di formazione[1] ✓

AMBITI DI RICERCA

Ricerca di Base

Ricerca nell'ambito delle biotecnologie applicate alla biodiversità, all'ecologia, all'agro-biodiversità e alla tutela ambientale

4	2	1	✓
Progetti attivi	*Pubblicazioni*	*Brevetti*	*Certificazioni*

Ambiti

AMBIENTE E BIODIVERSITÀ · AGRICOLTURA · BENI CULTURALI · SOSTENIBILITÀ

OPERATIVITÀ E PROCEDURE AMMINISTRATIVE

Organigramma

Direzione generale	*Dir. Scientifica*	*Uffici*
Direttore Generale	**Istruttore Tecnico**	**AFC**
		Segreteria

Procedure

Gestione progetti di ricerca
Gestione progetti di ricerca tramite strumenti applicativi messi a disposizione dalla Regione

Gestione partecipazione bandi
Partecipazione ai bandi gestita dal personale interno sia tecnico, sia amministrativo

FINANZIAMENTI E BANDI

Ufficio dedicato · *Risorse dedicate*

1 Dirigente · **3** Tecnici

PROVIDER ESTERNO

Selezione bandi · *Partecipazione* · *Obblighi amministrativi*

RECAP FINANZIAMENTI 2019 - 2024

Totale	Vinti	Persi
26	100%	0%

866 €K Per Ricercatore

325 €K Per dipendente

Totale (€ Mln) 2.6

Regionale	Nazionale	Europeo	Privati	Consulenze	Altro
89%	1%	10%	0%	0%	0%

Dettaglio Bandi 2019 – 2024 (€ K)

Fondi Regionali			Fondi Nazionali		
Totale bandi	Vinti	Fin. Medio	Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
8	8	293	6	6	3

Fondi Europei			Fondi Privati		
Totale bandi	Vinti	Fin. Medio	Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
12	12	23	-	-	-

Note: 1) Comprende autofinanziamenti e altre tipologie di finanziamenti

● Presente ○ Assente

FONDAZIONE ONCOLOGICA VALDOSTANA

Fondazione Oncologica Valdostana

SCHEDA COMPILATA IN BASE
ALLE INFORMAZIONI RICEVUTE

Promozione della **ricerca** nel campo della **cura** e dello **studio** dei **tumori** con lo scopo di contribuire al **miglioramento** della **salute** e del **benessere** dell'**uomo**

2010	6	-
Anno di fondazione	Organico interno	Collaboratori esterni

FORMA GIURIDICA

Fondazione

PRINCIPALI ATTIVITÀ

- Attività di ricerca ✓
- Attività di formazione[1] ✗

AMBITI DI RICERCA

Ricerca di Base

Attività di ricerca oncologica applicata

7	-	-	✗
Progetti attivi	*Pubblicazioni*	*Brevetti*	*Certificazioni*

Ambiti

SALUTE

OPERATIVITÀ E PROCEDURE AMMINISTRATIVE

Organigramma

Direzione generale	*Dir. Scientifica*	*Uffici*
CdA	**Comitato scientifico**	**N.D.**

Procedure

Gestione progetti di ricerca
n.d.

Gestione partecipazione bandi
La fondazione non partecipa a bandi ma richiede all'Assessorato Sanità i contribuiti finanziari per svolgere le proprie attività

FINANZIAMENTI E BANDI

Ufficio dedicato — *Risorse dedicate*: n.d

PROVIDER ESTERNO
Selezione bandi — *Partecipazione* — *Obblighi amministrativi*

RECAP FINANZIAMENTI 2019 - 2024

Totale	Vinti	Persi
1	100%	0%

100 €K Per Ricercatore
50 €K Per dipendente

Totale (€ Mln): 0.3

Regionale	Nazionale	Europeo	Privati	Consulenze	Altro
100%	0%	0%	0%	0%	0%

Dettaglio Bandi 2019 – 2024 (€ K)

Fondi Regionali			Fondi Nazionali		
1	1	300	-	-	-
Totale bandi	Vinti	Fin. Medio	Totale bandi	Vinti	Fin. Medio

Fondi Europei			Fondi Privati		
-	-	-	-	-	-
Totale bandi	Vinti	Fin. Medio	Totale bandi	Vinti	Fin. Medio

Note: 1) In futuro, come previsto dalla legge istitutiva dell'ente, l'obiettivo sarà l'organizzazione di interventi e di iniziative formative

● Presente ○ Assente

CERVIM

SCHEDA COMPILATA IN BASE
ALLE INFORMAZIONI RICEVUTE

CERVIM

Elaborazione di strategie per la **tutela** e promozione della **viticoltura eroica**, con un focus sulla **sostenibilità ambientale**, la **valorizzazione** dei **paesaggi rurali**, la **ricerca scientifica** e la **formazione specialistica**.

1987	28	n.d.
Anno di fondazione	Organico interno	Collaboratori esterni

FORMA GIURIDICA

Associazione – Ente privato

PRINCIPALI ATTIVITÀ

- Attività di ricerca ✓
- Attività di formazione ✓

AMBITI DI RICERCA

Ricerca di Base

Attività di ricerca applicata alla viticoltura eroica e alla valorizzazione dei territori montani.

5	-	-	✓
Progetti attivi	*Pubblicazioni*	*Brevetti*	*Certificazioni*

Ambiti

VITICOLTURA EROICA | INNOVAZIONE | BIODIVERSITÀ | SOSTENIBILITÀ

OPERATIVITÀ E PROCEDURE AMMINISTRATIVE

Organigramma

Direzione generale	*Dir. Scientifica*	*Uffici*
CdA	Comitato Tecnico Scientifico	n.d.
Direttore		
Assemblea dei Soci		
Collegio dei revisori		

Procedure

Gestione progetti di ricerca
n.d.

Gestione partecipazione bandi
Il comitato tecnico scientifico collabora con il CdA alla predisposizione del programma attività e identifica le priorità

FINANZIAMENTI E BANDI

Ufficio dedicato — *Risorse dedicate*: n.d

PROVIDER ESTERNO: *Selezione bandi*, *Partecipazione*, *Obblighi amministrativi*

RECAP FINANZIAMENTI 2019 - 2024

Totale	Vinti	Persi
26	100%	0%

n.d. €K Per Ricercatore

36 €K Per dipendente

Totale (€ Mln): 1.0

Regionale	Nazionale	Europeo	Privati	Consulenze	Altro[1]
27%	0%	21%	0%	27%	26%

Dettaglio Bandi 2019 – 2024 (€ K)

Fondi Regionali

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
4	4	69

Fondi Nazionali

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
-	-	-

Fondi Europei

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
7	7	221

Fondi Privati

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
-	-	-

Note: 1) Comprende autofinanziamenti e altre tipologie di finanziamenti

Istituto Zooprofilattico Sperimentale

SCHEDA COMPILATA IN BASE
ALLE INFORMAZIONI RICEVUTE

ISTITUTO ZOOPROFILATTICO SPERIMENTALE

Promozione della **ricerca scientifica** e **applicata**, sviluppo di sistemi diagnostici avanzati e **valorizzazione** del **territorio** attraverso la **tutela** della **salute animale** la **prevenzione** delle **zoonosi** a beneficio della comunità locale e nazionale

1912	446	2
Anno di fondazione	Organico interno	Collaboratori esterni

FORMA GIURIDICA

Ente pubblico

PRINCIPALI ATTIVITÀ

- Attività di ricerca ✓
- Attività di formazione ✓

AMBITI DI RICERCA

Ricerca di Base

Ricerca applicata nel campo della salute e del benessere animale

105	109	-	✓
Progetti attivi	*Pubblicazioni*	*Brevetti*	*Certificazioni*

Ambiti

SANITÀ ANIMALE | SICUREZZA ALIMENTARE | EPIDEMIOLOGIA

OPERATIVITÀ E PROCEDURE AMMINISTRATIVE

Organigramma

Direzione generale	*SC staff scientif.*	*Uffici*
Direttore amministrativo, Direttore Generale, Direttore sanitario	**SS.Ricerca SS. Formazione SS. Qualità e sicurezza**	**N.D.**

Procedure

Gestione progetti di ricerca
Presa in carico da S.S. Ricerca, interfaccia con S.S. Risorse Finanziarie per suddivisione del budget, interfaccia con personale di ricerca per inizio attività progettuali, controllo di gestione trimestrale

Gestione partecipazione bandi
1) Selezione dei bandi da parte della S.S. Ricerca, 2) Interfaccia personale sanitario 3) confronto con Direzione 4) Application

FINANZIAMENTI E BANDI

Ufficio dedicato | *Risorse dedicate*

5 Impiegati

PROVIDER ESTERNO

Selezione bandi | *Partecipazione* | *Obblighi amministrativi*

RECAP FINANZIAMENTI 2019 - 2024

Totale	Vinti	Persi
70	100%	0%

160 €K Per Ricercatore

23.7 €K Per dipendente

Totale (€ Mln) 10.6

Regionale	Nazionale	Europeo	Privati	Consulenze	Altro[1]
5%	57%	35%	0%	0%	3%

Dettaglio finanziamenti 2019 – 2024 (€ K)

Fondi Regionali

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
9	9	58

Fondi Nazionali

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
41	41	146

Fondi Europei

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
7	7	528

Fondi Privati

Totale bandi	Vinti	Fin. Medio
-	-	-

Note: 1) Comprende autofinanziamenti e altre tipologie di finanziamenti

MODALITÀ ALLOCAZIONE FONDI REGIONE VdA

Ogni tipologia di bando è regolato da un riferimento legislativo regionale che ne delinea lo scopo, il destinatario e l'importo

I **bandi** emessi dalla Regione Autonoma Valle d'Aosta per finanziare le **attività di ricerca** si basano su tre riferimenti legislativi che supportano **obiettivi** e **soggetti** diversi

RIFERIMENTI LEGISLATIVI ALLA BASE DELL' EMISSIONE DEI BANDI

Riferimento legislativo	Destinatari	Caratteristiche Bando	Ultimi Bandi emessi e conclusi	Fondi	Anno
RICERCA INDUSTRIALE E SVILUPPO SPERIMENTALE *Legge Reg. 84/1993*	**Imprese industriali e centri di ricerca**	Finanziare progetti di **ricerca industriale** e di **sviluppo sperimentale**, con l'obiettivo di potenziare la **competitività** delle **imprese valdostane**	▪ Bando Aggregazioni R&S	**6.1 €Mln**	**2021**
			▪ Bando Aggregazioni salute R&S	**3.5 €Mln**	**2023**
			Focus slide successiva		
SUPPORTO ALLE STARTUP *Legge Reg. 14/2011*	**Start-up**	Sostenere la creazione di **startup innovative**, favorendo lo sviluppo di **nuovi modelli** di business e **tecnologie avanzate** per incentivare **l'imprenditorialità**	▪ Avviso Smart & Start VDA	**1.8 €Mln**	**2023** **2022** **2021**
ZONA FRANCA PER LA RICRCA E LO SVILUPPO *Legge Reg. 15/2023*	**Imprese e centri di ricerca** *(in zona franca)*	Offrire **incentivi finanziari** per favorire la **crescita** della **ricerca** e dello sviluppo nel **territorio valdostano** *(voucher assegnati per differenti categorie di spesa)*	▪ Misure per operatori economici in Zona Franca	**1.3 €Mln**	**2024**

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

In merito ai bandi di ricerca industriale e sviluppo sperimentale «Aggregazioni R&S» regolati dalla legge regionale 84/1993 sono stati stanziati rispettivamente 6.1 € Mln nel 2021 e 3.5 € Mln nel 2023

Riferimento legislativo Bandi

RICERCA INDUSTRIALE E SVILUPPO SPERIMENTALE

Legge Reg. 84/1993

SUPPORTO ALLE STARTUP

Legge Reg. 14/2011

ZONA FRANCA PER LA RICRCA E LO SVILUPPO

Legge Reg. 15/2023

BANDI	Ammontare **risorse disponibili** (*€K*)	**Limite** di **importo** per Progetto finanziato (*€K*)	**Capofila** del **progetto**	**Importo concesso** (€K)	**Centri** di **ricerca** in scope **aderenti**
BANDO AGGREGAZIONI R&S 2021	6.100[1]	400 (2)	*Core informatica Srl* + *Kria Srl*	194,1 150,0	Università della Valle d'Aosta Università della Valle d'Aosta
BANDO AGGREGAZIONI R&S 2023 Salute	3.500[2]	400 (2)	*Neuro-zone Srl*	354,5	IAR
Totale	**9.600**	**800**		**698,6**	

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Note: 1) Ulteriori 600 €K stanziati per il coordinamento; 2) Ulteriori 200 €K stanziati per il coordinamento; (2) *Numero massimo di progetti presentabili In qualità di partner*

Il bando Aggregazioni R&S mira a finanziare progetti di ricerca rientranti nei settori prioritari della strategia regionale di specializzazione «S3», come Industria 4.0, tecnologie per la montagna ed energia sostenibile

Principali evidenze

Principali evidenze

CARATTERISTICHE DEL BANDO

1	Finalità	Rafforzamento **competitività** occupazione in Valle d'Aosta incentivando la **collaborazione** tra imprese e centri di ricerca, con particolare attenzione ai giovani, per valorizzare **l'intera filiera** della ricerca
2	Soggetti beneficiari	**Piccole**, **medie** e **grandi imprese**, consorzi di ricerca, reti d'impresa e **centri di ricerca**, con un numero minimo stabilito di **dipendenti** e **operatività** in Valle d'Aosta
3	Oggetto dell'intervento	**Progetti di ricerca** industriale e sviluppo sperimentale in ambiti quali **Industria 4.0**, tecnologie per la **montagna** ed **energia sostenibile**, con durata di 12, 18 o 24 mesi e TRL finale > 6, giungendo alla realizzazione di un prototipo
4	Valutazione delle domande	Selezione **proposte** in 2 fasi, valutazione **dell'ammissibilità formale** e valutazione **tecnico-finanziaria** da parte di una commissione esperta
5	Presentazione delle domande	Invio domande **online** tramite portale SISPREG2014, in cui viene effettuata la **registrazione dell'impresa** e sono forniti **dettagli** per assistenza tecnica

REQUISITI DI AMMISSIBILITÀ

1	Struttura e sede	I**mprese partecipanti** con **struttura operativa** o **produttiva** situata in Valle d'Aosta, in cui il **progetto** sarà prevalentemente realizzato
2	Tipologia di impresa	Imprese industriali **piccole**, **medie** e **grandi**, impegnate nella produzione di **beni** o **servizi**, con almeno **10 dipendenti** per progetti individuali o di **5** per progetti collaborativi. **Consorzi di ricerca**, reti di imprese e centri di ricerca con almeno **5** dipendenti
3	Ambiti tecnologico applicativi	Progetti rientranti nei **settori prioritari** della **Strategia di Specializzazione** Intelligente della Valle d'Aosta (S3), come Industria 4.0, tecnologie per la **montagna** ed **energia sostenibile**
4	**TRL** (Technology Readiness Level)	**Technology Readiness Level (TRL)** finale di progetto pari ad almeno **6**, ovvero un livello di sviluppo che prevede **prototipi funzionali** e **validazione sperimentale**
5	Requisiti di spesa	Spese strettamente collegate **all'unità valdostana** dell'impresa, previsti costi per il **personale**, **attrezzature**, **materiali** di ricerca, **consulenze**, **software** e **brevetti**

PROCESSO DI PARTECIPAZIONE

1 Preparazione del progetto	2 Presentazione domanda	3 Valutazione domanda	4 Selezione e graduatoria	5 Erogazione contributo
Il progetto deve far parte degli ambiti tecnologico-applicativi della «S3 VdA»	*La domanda va compilata online sul sistema SISPREG2014 con la documentazione richiesta*	*È composta da una verifica preliminare di ammissibilità e da una valutazione tecnico-finanziaria*	*I soggetti che superano la valutazione sono inseriti in graduatoria*	*Il contributo è erogato in tranche, previa verifica delle spese e delle attività realizzate*

© 2025 Monitor Deloitte | Strategy Consulting

Monitor
Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms..

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's approximately 195,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

© 2025 Monitor Deloitte