



Punto impresa digitale

LOMBARDIA

Relazione illustrativa che inquadra la proposta progettuale nazionale nello specifico territorio lombardo.

1. Un progetto per la Lombardia

La consapevolezza dell'importanza dell'innovazione digitale per le imprese è ben presente in Lombardia presso i soggetti che a vario titolo si occupano di sostenere ed incentivare le imprese verso i processi di cambiamento e di rinnovamento del modello di business, con una particolare attenzione dedicata alle PMI, spesso più lontane dall'economia digitale, ma componenti essenziali per lo sviluppo economico complessivo. Numerose sono le iniziative portate avanti in questi anni.

Dalla Regione Lombardia:

- che attraverso il riconoscimento dei **Cluster Tecnologici Regionali Lombardi** ha riconosciuto l'ecosistema dell'innovazione, favorendo la creazione e l'implementazione di aggregazioni tra i diversi soggetti attivi nel campo della ricerca e innovazione (**imprese, università, centri di ricerca, istituzioni pubbliche e private e altri soggetti anche finanziari**) presenti sul proprio territorio.
Tali aggregazioni, dotate di un modello di governance di coordinamento e gestione, nonché focalizzate su uno specifico ambito tecnologico e applicativo, sono chiamate a partecipare attivamente alla realizzazione di processi innovativi che contribuiscano alla competitività della Lombardia in ambito nazionale e internazionale.
- che ha fatto della digitalizzazione dei processi produttivi uno dei punti essenziali della propria "Smart Specialisation Strategy" ovvero la "Strategia regionale di specializzazione intelligente per la ricerca e l'innovazione", uno degli strumenti previsti dalla strategia Europa 2020, che costituisce la condizionalità ex-ante per l'accesso ai fondi di finanziamento FESR/FSE/FEASR della nuova programmazione comunitaria 2014-2020;
- che ha emanato una serie di norme legislative con al centro il tema della competitività delle imprese, dell'innovazione e della ricerca, quali la L.R. 11/2014 (legge regionale sulla competitività), la L.R. 26/2015 (Manifattura 4.0), la L.R. 29/2016 (Lombardia è ricerca);
- che ha promosso la Piattaforma Open Innovation, uno **strumento collaborativo** con l'obiettivo di favorire e supportare lo **sviluppo di ecosistemi di innovazione aperta** per dare risposta alle **sfide strategiche per la crescita** della nostra regione, sia nel campo **industriale** che **sociale**.

Dal Sistema camerale lombardo in partnership con Regione nell'ambito dell'Accordo di programma:

- che hanno promosso negli ultimi anni, utilizzando anche le competenze del Politecnico di Milano in fase di valutazione delle domande, una serie di bandi con contributi in conto capitale rivolti sia alle imprese che producono tecnologie digitali, con particolare attenzione alle start up, sia alle imprese che acquistano tecnologie digitali, misure spesso accompagnate da incentivi per l'introduzione in azienda di personale ad alta qualificazione, per sottolineare l'importanza che ha l'elemento umano nei processi di trasformazione digitale. Questi bandi hanno riscosso grande attenzione da parte delle imprese. Infatti le domande complessivamente presentate nelle varie edizioni sono state circa 2.600, di cui circa il 50% hanno potuto ottenere il contributo.

Dalle Associazioni di rappresentanza:

- che da sempre affiancano le imprese sulla strada dell'innovazione con numerose attività:
 - o promozione, informazione, anche con la realizzazione e diffusione di strumenti concreti (guida incentivi ed opportunità Industria 4.0 e Manifattura creativa e tecnologica);
 - o orientamento attraverso momenti formativi rivolti agli imprenditori e ai loro collaboratori dagli enti di formazione accreditati c/o Regione Lombardia per sostenere l'accesso a Skills Specialistiche;
 - o interazione con tutto l'ecosistema della ricerca e dell'innovazione favorendo un dialogo aperto tra le MPI e tutti gli attori dello stesso;
 - o servizi specialistici (ambiente, sicurezza e contenimento energetico; normativa tecnica e certificazioni; supporto economico-finanziario e accesso ai finanziamenti/garanzie; privacy e sicurezza informatica; proprietà intellettuale)
 - o servizi dedicati alla sensibilizzazione e il supporto delle imprese per accedere alle diverse opportunità previste e alla formazione per il rafforzamento delle skills necessarie, attraverso la prossima istituzione di un Digital Innovation Hub regionale, in attuazione e implementazione del Piano nazionale Industria 4.0;
 - o servizi di consulenza processo/prodotto, erogati attraverso la rete dei Fablab di loro emanazione, finalizzati a facilitare nuova progettualità da parte delle imprese sulla scorta di Industria 4.0;
 - o iniziative di sensibilizzazione e messa a punto di specifiche operatività per spingere gli operatori del terziario verso l'innovazione, l'utilizzo di nuove tecnologie e la comunicazione digitale

La Lombardia, poi, possiede un rilevante tessuto della conoscenza, fatto di 12 Università, numerosi laboratori del CNR, laboratori di ricerca privati e 12 incubatori qualificati iscritti nella sezione speciale del Registro imprese.

Come si vede un ecosistema articolato e complesso che fa della Lombardia un terreno particolarmente avanzato della sperimentazione di modelli di business innovativi ed anche di modelli avanzati di trasferimento tecnologico e di cultura dell'innovazione dai centri della conoscenza alle imprese. Come è noto sono le MPMI a trovarsi in maggior difficoltà sia per mancanza al loro interno di personale altamente qualificato in grado di dialogare con le Università e gli altri centri, sia per mancanza di risorse economiche e finanziarie adeguate. E' proprio principalmente verso queste imprese che deve rivolgersi l'attività di affiancamento sviluppata dai diversi soggetti dell'ecosistema, tra i quali il network camerale, per la diffusione della cultura e della pratica digitale nelle MPMI, partendo dal presupposto che:

- la Lombardia non parte da zero, ma presenta un tessuto ricco ed articolato da coinvolgere e far lavorare in maniera sinergica, senza sovrapposizioni e duplicazioni, dove ciascun soggetto coinvolto, in primis le Associazioni di rappresentanza, possa offrire servizi, competenze e strutture. Da questo punto di vista la Camera di Commercio, per le sue

caratteristiche, può davvero rappresentare un hub di relazioni e di interscambio di collaborazioni;

- le risorse disponibili devono essere utilizzate al meglio, come già detto evitando duplicazioni e sprechi, ma anche facendo in modo che una parte significativa sia indirizzata alle imprese sotto forma di voucher per l'affiancamento al processo di digitalizzazione e l'acquisizione di servizi specialistici e di consulenza direttamente utilizzabili, contenendo al massimo i costi interni di struttura.

E' proprio partendo da questo spirito, e nel rispetto dei principi di sussidiarietà, che sarà necessario che in tutta la progettazione esecutiva e nella fase di implementazione, volta a calare nella realtà lombarda un articolato progetto di respiro nazionale, vi sia da subito un coinvolgimento effettivo delle Associazioni di rappresentanza e della stessa Regione, affinché il progetto possa rappresentare e divenire patrimonio comune ed inserirsi a pieno titolo nel sistema lombardo dell'innovazione.

2. Il contesto dell'intervento

Lo scorso settembre il Ministero dello Sviluppo economico ha annunciato il *Piano Nazionale Industria 4.0 – Investimenti, produttività ed innovazione*. Si tratta di un'iniziativa che introduce anche in Italia una strategia nazionale sul tema della quarta rivoluzione industriale dopo quanto avviato negli Stati Uniti, in Germania e molti altri paesi, europei e non.

Il Piano prevede 5 direttrici strategiche di intervento, raggruppate in direttrici "chiave" (Investimenti innovativi e competenze), di "accompagnamento" (infrastrutture abilitanti e strumenti pubblici di supporto) ed "orizzontali" (governance ed awareness), nella quale si colloca anche il presente progetto di realizzazione dei Punti Impresa Digitale (PID).

Industria 4.0 prevede tanto agevolazioni fiscali e strumenti pubblici di supporto agli investimenti che un insieme di interventi e target relativi ai fattori abilitanti (es. competenze, infrastrutture). Un quadro estremamente articolato che trova sponda e forti sinergie con le molte iniziative da tempo avviate a livello regionale, sia su impulso della programmazione comunitaria (es. S3, obiettivi tematici) che per scelte autonomamente operate dalle Regioni.

Pur essendo orientato verso la manifattura, il Piano adotta tra le sue linee-guida il principio della **neutralità tecnologica** e quello di **interventi di tipo orizzontale e non settoriale**.

E', infatti, evidente che industria, servizi, consumatori sono sempre più collegati tra loro dando origine a modelli di business, processi e prodotti nuovi secondo modalità che segnano il definitivo tramonto del modello lineare di innovazione che ha guidato per decenni gran parte delle scelte di policy in direzione di quello che è definito come ecosistema dell'innovazione, di cui anche la pubblica amministrazione è parte integrante.

La stessa Commissione europea nella formulazione dell'indice sullo sviluppo digitale - il DESI, *Digital Economy and Society Index*, rispetto al quale l'Italia occupa da tempo il 25° posto su 28 - adotta una scelta di tipo multidimensionale (connettività, capitale umano, utilizzo di Internet,

integrazione digitale delle attività produttive, servizi pubblici digitali), evidenziando la natura trasversale e sistemica della digitalizzazione.

Un aspetto, quello della trasversalità del digitale, che non sfugge al Piano Industria 4.0 e che ha indotto il Ministero dello sviluppo economico a richiedere alle camere di commercio di realizzare un intervento a favore di tutti i settori economici - dall'agricoltura, all'industria, all'artigianato, al terziario di mercato, ai servizi - e delle imprese anche di più piccola dimensione, incluse quelle individuali ed i professionisti.

Un intervento giocato principalmente sul piano della crescita della consapevolezza “attiva” (ossia finalizzata all'azione), da parte di tali soggetti, sulle opportunità ed anche sui rischi – primo tra tutti quello di un approccio passivo – connessi al fenomeno del digitale.

La risposta delle camere alla richiesta del MISE è costituita dalla realizzazione di un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione, i Punti Impresa Digitale, le cui caratteristiche salienti sono descritte di seguito.

Gli assunti di base del progetto sono:

- l'adozione di una strategia digitale d'impresa **non si esaurisce nella presenza sul web, nell'utilizzo dei social media e nell'adozione di un sistema di e-commerce**. Essa riguarda l'intera value chain aziendale, i processi interni di produzione di prodotti e servizi e quelli di relazione a monte ed a valle con fornitori e clienti, i rapporti con le banche e la pubblica amministrazione. Ha quindi un impatto su tutte le componenti organizzative aziendali e sul **modello di business dell'impresa**;
- l'aspetto dell'integrazione tra i vari attori coinvolti nel processo produttivo (in filiere e non solo), impone una diffusione **di una «cultura e di una pratica del digitale» in tutti i settori e le dimensioni d'impresa**. E' evidente, infatti, che la presenza di forti divari tra le “imprese 4.0” ed il resto del tessuto economico rappresentano un condizionamento negativo per gli stessi soggetti digitalizzati ed un fattore di esclusione per quelli che non lo sono;
- Il tessuto imprenditoriale italiano è costituito in larghissima parte da MPMI ed una loro insufficiente partecipazione all'economia digitale comporta, quindi, **effetti negativi sullo sviluppo economico italiano complessivo**;
- **L'Agenda Digitale ed i programmi per l'e-government** (es. SPID, fatturazione elettronica) **fanno parte del medesimo quadro volto a diffondere cultura e pratica del digitale**. Essi hanno anche effetti sui processi aziendali (si pensi a dichiarazioni ed autorizzazioni, dalle SCIA, alle dogane, all'e-procurement della PA, alle stesse camere di commercio) e “forzano”, in certa misura, il confronto – anche delle microimprese – con il tema del digitale. Per questo motivo l'iniziativa delle camere riguarderà sia i temi Industria 4.0 che quelli di Agenda Digitale;
- Nei processi di *digital transformation* **l'elemento umano costituisce l'aspetto di maggior rilevanza, ancor più che la tecnologia**. Per tale motivo sono indispensabili interventi a carattere informativo e formativo indirizzati tanto agli imprenditori che agli addetti. In proposito è rilevabile, come del resto fa il Piano Industria 4.0, **una forte relazione tra le**

policy riguardanti l'orientamento, l'alternanza, l'istruzione tecnica superiore ed universitaria, il *lifelong learning* e quelle relative alla diffusione del digitale. E di questo aspetto devono necessariamente tener conto gli interventi a supporto delle imprese, come quello rappresentato dall'iniziativa dei PID camerali.

- il **Sistema camerale** svolge funzioni istituzionali, confermate dalla recente riforma, di supporto allo sviluppo imprenditoriale ed alla sua **competitività** e intende affrontare in modo organico il tema della diffusione della cultura e della pratica dell'economia digitale, specie nelle situazioni (dimensionali, territoriali o settoriali) nelle quali si verificano **asimmetrie informative o d'offerta**.
- Il **Piano Industria 4.0, l'Agenda Digitale e gli altri programmi nazionali e regionali** in materia di innovazione digitale rappresentano il **quadro di riferimento** nell'ambito del quale si inserisce l'iniziativa dei Punti impresa digitale
- La capillare presenza sul territorio del sistema camerale consente di creare una rete di prossimità in grado di diffondere efficacemente iniziative e servizi volti alla digitalizzazione delle imprese

3. I Punti Impresa Digitale: la logica di intervento

Un obiettivo di particolare rilevanza per i PID è costituito dalla **crescita della consapevolezza delle imprese** sulle soluzioni possibili offerte dal digitale e sui loro benefici.

Ciò implica non solo un processo a carattere informativo ma anche una forma di partecipazione diretta (dal "toccare con mano" le possibili soluzioni a forme di collaborazione "attiva" in workshop e *living labs*) e di assistenza nella fase di implementazione degli interventi ("*execution*").

Le fasi del processo di *awareness* sono quindi collegate al **grado di coinvolgimento dell'impresa**:

- informazione e sensibilizzazione sui temi, tipicamente attraverso eventi, seminari, servizi di desk;
- consapevolezza sul proprio posizionamento sui temi del digitale, attraverso forme di autovalutazione, a partire dal modello sul grado di maturità digitale in corso di predisposizione da parte del MISE, fino ad assessment di tipo organizzativo e di mercato tarati sulle caratteristiche dell'impresa, in particolare dimensione e settore di mercato in cui opera;
- verifica di esempi concreti e di *best-practice* che assumono il valore di benchmark e sono elementi di stimolo all'adozione di innovazioni;
- decisione sulla necessità di realizzare interventi e, quindi, di individuare soggetti in grado di assistere l'impresa nella fase di *execution*;
- partecipazione a momenti di sperimentazione condivisi, anche in collaborazione-competizione con le altre imprese, nei quali l'impresa non recepisce solo soluzioni ma è soggetto propositivo;

- elaborazione di progetti condivisi con altri partner fino a prefigurare soluzioni comuni (es. reti d'impresa, adozione di standard e protocolli condivisi) e proposte anche alle istituzioni.

Il coinvolgimento delle imprese è fortemente dipendente dalla capacità delle camere di commercio (come di qualsiasi altra struttura con obiettivi di progetto simili) di **sposare una logica di tipo “push”**, ossia di effettuare una azione costante e diretta su target di imprese da informare sulle iniziative attivate dal PID. Per questo motivo, come più avanti evidenziato, vengono messi in campo alcuni strumenti di supporto tra cui la **piattaforma CRM e la figura dei digital promoter**.

Se questo è, in larga massima, il campo d'azione dei PID è necessario tener conto di alcuni elementi di particolare rilevanza:

- 1) **quali aspetti – concretamente – il PID camerale può assumere come terreno d'azione;**
- 2) **il raccordo con gli altri soggetti** che operano nel medesimo ambito di supporto allo sviluppo imprenditoriale, **in particolare le associazioni imprenditoriali;**
- 3) **le iniziative presenti sul territorio, in particolare quelle attivate dalle Regioni**, al fine di ricercare il massimo delle sinergie ed evitare inutili e dispersive duplicazioni;
- 4) **l'inquadramento nella strategia del Piano nazionale Industria 4.0;**
- 5) **l'esigenza di assicurare un insieme minimo di funzioni di supporto alle imprese** tale da assicurare il raggiungimento di economie di scala e di rete e rispondere ad un principio, anche etico, di **assicurare pari opportunità indipendentemente dal settore o dal territorio di appartenenza, come si conviene ad un'iniziativa operata da un soggetto pubblico quali sono le camere di commercio.**

Nel tenere in conto di questi elementi, il presente progetto traccia un ruolo dei PID basato su **elementi comuni ed ampie possibilità di adattamento alla realtà regionale e locale.**

Di seguito viene presentata la proposta organizzativa dei PID.

4. Organizzazione e servizi dei PID

Come evidenziato i Punti Impresa Digitale sono servizi localizzati presso le camere di commercio dedicate alla diffusione della cultura e della pratica della diffusione del digitale nelle MPMI di tutti i settori economici.

Sul tema dell'approccio multisettoriale dei PID si evidenzia che il supporto offerto dai PID alle imprese riguarderà, **oltre alle tematiche manifatturiere tipiche di Industria 4.0**, anche diversi campi applicativi quali, a titolo esemplificativo:

- **l'agricoltura di precisione** con l'utilizzo di tecnologie digitali finalizzate a conciliare l'aumento della produttività, la riduzione dei costi, la sostenibilità ambientale e la sicurezza e qualità dei prodotti;

- **l'artigianato digitale**, con il nuovo paradigma della produzione digitale, della stampa 3D, dei progetti opensource, rispondendo alle esigenze di diversificazione e personalizzazione ed aprendo le porte a nuovi modelli di business nell'artigianato di produzione e di servizio;
- **l'edilizia 4.0**, non solo nella produzione di materiali, componenti ed impianti quanto in termini di applicazione agli edifici, ad esempio, dell'IoT (sicurezza, efficienza energetica, domotica, manutenzione), progettazione e gestione cantieri, robotica applicata a costruzioni ed installazioni;
- **negozi smart**, dall'utilizzo di strumenti digitali e *l'internet of things* per il *proximity marketing*, la cura della *shopping experience* e della relazione con il cliente, la movimentazione *in-store* e la gestione di magazzino e della supply chain per comprendere i più "usuali" (ma non sempre diffusi) strumenti del web 2.0 (es. social media).

Questi solo alcuni esempi ai quali si aggiunge un vasto insieme di possibili ambiti applicativi, dal **turismo alla ristorazione, ai servizi all'impresa ed alla persona.**

In ciascuna camera di commercio sarà presente almeno un Punto (almeno 60 punti), specializzato sul tema del digitale ed integrato nell'organizzazione della camera e **con un possibile coordinamento anche a livello regionale.**

Al network di punti «fisici» si aggiunge quello della presenza in rete attraverso il ricorso ad un'ampia gamma di strumenti digitali che vanno da siti specializzati, forum e community, utilizzo dei social media

Presso Punto Impresa Digitale sono presenti risorse professionali, materiali (locali ed attrezzature) ed immateriali (es. materiali video e multimediali, banche dati, library informative) necessarie alla realizzazione alla produzione dei servizi.

Le risorse professionali previste sono rappresentate da:

- **Digital Leader** (o «ambassador»): è il coordinatore del PID camerale. Presidia l'intero PID ed il conseguimento dei risultati. Sviluppa il sistema di accordi con gli altri soggetti locali e regionali (altre strutture della camera, regioni, associazioni, ecc.). E' membro del gruppo nazionale di coordinamento del network. Ha la responsabilità della compliancy normativa
- **Digital coordinator**: funzionari della camera (o aziende speciali) - con esperienza di servizi per l'innovazione, promozione o internazionalizzazione - che presidiano il rapporto con le imprese. Svolgono l'assessment iniziale d'impresa con l'ausilio di tool di valutazione e di esperti nazionali e locali. Coordinano i digital promoter. Si rapportano operativamente con le altre strutture camerali nazionali e locali, con i Competence Center e con la rete di partner tecnologici
- **Digital promoter**: mediamente 2/3 per PID, criteri di selezione e formazione analoghi a quelli di «crescere in digitale» (prevalentemente giovani con competenze nel mondo del digitale con contratto annuale). Sviluppa azioni di promozione (inclusa quella diretta presso le imprese), comunicazione ed assistenza.

- **Digital mentor:** esperto selezionato dalla struttura nazionale in collaborazione con le camere di commercio che offre gratuitamente supporto di indirizzamento / consulenza alle MPMI (mentee) sulla base dell'accettazione di un codice di condotta (gratuità, riservatezza, ecc.). Opera sia attraverso incontri diretti che in modalità di «web mentoring»

I servizi sono, viceversa, raggruppati nelle seguenti categorie:

- A. Servizi informativi di supporto al digitale, all'innovazione, I4.0 ed Agenda Digitale**
- B. Assistenza, orientamento e formazione sul digitale**
- C. Interazione con i Competence Center e le altre strutture partner nazionali e regionali (es. associazioni, partner tecnologici, strutture ed iniziative regionali, laboratori, ITS, ecc.)**
- D. Servizi specialistici per la digitalizzazione in collaborazione con Aziende speciali e le altre strutture del Sistema camerale**

Di seguito una possibile articolazione di base dei servizi previsti, ovviamente soggetta ad adattamenti per tenere conto delle diverse realtà regionali e locali.

A) Servizi informativi di supporto al digitale, all'innovazione, I4.0 ed Agenda Digitale (informazioni tramite guide su web, booklet di presentazione, call center, servizi informativi presso il PID, ecc.):

- opportunità del piano I4.0, sistema degli incentivi, collaborazione alla predisposizione delle FAQ;
- informazioni sui programmi nazionali e regionali (es. bandi dei PON e dei POR) a favore della digitalizzazione dei processi produttivi e di servizio;
- supporto informativo alle azioni previste dal Piano Agenda digitale, in particolare in tema di e-government;
- informazioni sulla fatturazione elettronica e la conservazione sostitutiva dei documenti;
- Informazioni sul pre commercial public procurement (commesse pubbliche) per l'innovazione.

B) Assistenza, Orientamento e Formazione sul digitale:

- Assessment del grado di «maturità digitale» definito dal MISE
- Valutazione risultati con un esperto del PID ed individuazione aree di miglioramento aziendale
- Individuazione degli interventi più adatti al singolo caso e dell'eventuale programma formativo suggerito
- Visita guidata all'Experience center con la presentazione di casi pratici di impiego del digitale
- Messa in contatto dell'impresa con strutture di assistenza per l'execution, camerali e dei partner.
- Servizi di mentoring

Sul tema dell'Experience center si evidenzia come l'ampia articolazione delle tematiche coperte dai PID suggerisca una soluzione basata su due momenti:

- quello di tipo virtuale, con una presentazione agli imprenditori permanente (ed assistita) di materiali video (es. casi applicativi e best practice) e documentazione, il che consente anche economie di scala nella produzione dei contenuti;
- quello di una demo-area con la presenza anche di attrezzature fisiche (es. stampanti 3D) su base temporanea ed in collaborazione con i produttori / distributori. In sostanza, uno spazio di tipo dimostrativo da allestire per eventi di presentazione relativi alle tematiche, di volta in volta, affrontate.

C) Interazione con i Competence Center e le altre strutture partner nazionali e regionali (es. associazioni, partner tecnologici, strutture ed iniziative regionali, laboratori, ITS, ecc.)

Sull'aspetto delle strutture per l'execution i Punti si avvalgono, altresì, di una rete di partner (competence center, Digital Innovation hub, università, associazioni di categoria e quelle professionali, ecc.), cui indirizzano le imprese per i servizi tecnologici e relativi interventi formativi maggiormente specializzati.

In proposito sono previste due linee di azione per le quali è prevista anche la destinazione di una quota del budget di progetto:

- accordi che le camere di commercio potranno sviluppare a livello locale, regionale ed, eventualmente, nazionale per la produzione di alcuni servizi specializzati del PID;
- voucher alle imprese per la realizzazione di interventi specifici per ciascuna impresa.

D) Servizi specialistici per la digitalizzazione in collaborazione con Aziende speciali e le altre strutture del Sistema camerale

Si tratta dei servizi a carattere tecnologico o comunque connessi alle innovazioni che le aziende intendono adottare in collegamento a processi di digitalizzazione. Hanno la caratteristica di essere disponibili a richiesta dell'azienda e prodotti internamente dalla camera o da strutture camerali (es. aziende speciali) locali, regionali o nazionali. Ad esempio, se il servizio di assistenza alla protezione della proprietà intellettuale (marchi, brevetti, design, copyright) non è presente nella specifica camera, essa potrà avvalersi di un centro PIP o PATLIB di un'altra struttura camerale. Tra i servizi attivabili dalle camere si evidenziano:

- Servizi connessi ad Agenda Digitale ed al rapporto con la PA (es. CNS, SPID, Fatturazione elettronica, PagoPA, e-procurement della PA)
- Normativa tecnica e sistemi di certificazione di prodotto, impresa, filiera e professioni. Punto di accesso alla normativa tecnica. Corsi e seminari sulla cultura della qualità e della certificazione. Informazioni su sistemi di certificazione delle professioni in campo ICT

- Funding: programmi finanziati regionali, nazionali ed europei nel campo della R&S&I e sulle opportunità di finanziamento privato (Istituti di credito, VC, altre fonti finanziarie)
- Aspetti legali, privacy e cybersecurity
- Protezione della proprietà intellettuale (centri PIP e Patlib)
- Efficienza energetica e sostenibilità ambientale – Economia circolare
- Nuovi modelli di business e valutazione progetti d'impresa

Piattaforme e servizi condivisi

I Punti Impresa Digitale costituiscono un network che non è caratterizzato solo da obiettivi e modalità d'azione comuni ma anche da alcuni servizi comuni. Ciò risponde a logiche di tipo economico (economie di scala), alle necessità di gestione del network, di monitoraggio e misurazione delle performance e per motivi di tipo tecnico-operativo.

Tra gli aspetti di tipo condiviso si segnalano:

- la **formazione dei funzionari camerali**, almeno per gli aspetti di tipo comune, tra cui le modalità di promozione ed erogazione dei servizi;
- la selezione e costituzione del servizio dei **digital promoter**;
- l'acquisizione in ogni fase, dalla promozione, alla partecipazione agli eventi, ai risultati degli interventi (anche di quelli sviluppati dai competence center ed altri soggetti coinvolti attraverso specifiche schede di feedback) di informazioni sulle imprese coinvolte nel progetto. Ciò risulta essere essenziale anche per lo sviluppo di un processo continuativo di profilazione necessario a rendere maggiormente mirate le iniziative camerali e consentire il **monitoraggio delle attività del network e dei risultati**. In sostanza, l'utilizzo di una **piattaforma nazionale di CRM** collegata anche all'insieme dei dati e dei servizi camerali, in gran parte gestiti da InfoCamere;
- la produzione di **materiale multimediale** per l'Experience center ed ulteriori **servizi e documentazioni comuni** (dai booklet di presentazione alla gestione di community e forum);
- le campagne di **promozione del network** nel suo insieme.

Inoltre è necessaria la reazione di un momento di **condivisione e governance del network** che può essere realizzato anche in forma di commissione o gruppo di coordinamento, con la presenza di **rappresentanze camerali, Unioncamere, MISE e Regioni** senza la necessità di creare apposite strutture societarie o consortili.

5. Il budget di progetto

Il forte input che proviene dalle Camere di Commercio lombarde è quello di contenere al massimo possibile i costi interni e di destinare una significativa percentuale delle risorse a beneficio diretto delle imprese. Infatti le principali voci di spesa per la realizzazione del progetto sono finalizzate solo per il 45% circa a costi di avvio e di gestione e ben il 55% circa ad interventi diretti a favore delle imprese:

- | | |
|---|-------|
| • Avvio e gestione dei PID; | 44,8% |
| • Interventi a favore delle imprese (voucher) | 55,2% |

Per quanto riguarda il primo aspetto si evidenzia che le spese previste hanno natura **incrementale**, ossia, riguardano solo le componenti aggiuntive - necessarie al progetto - rispetto a quanto previsto dalle attività camerali ordinarie. Di seguito le voci di spesa, adattabili alle esigenze e scelte organizzative delle camere, costituite da:

- **Personale camerale**, in misura media di 2,2 FTE dedicati interamente al progetto. Non è prevista alcuna nuova assunzione (peraltro vietata dalla legge). Il numero complessivo dei dipendenti camerali (camere e/o aziende speciali) coinvolti è di 26,4 FTE per 12 PID. La spesa comprende selezione, formazione e retribuzioni per l'equivalente di un funzionario di categoria D3 (45.000 euro di costo) più 4.000 euro una-tantum di formazione;
- **Digital promoter**, in media 2 "giovani digitali" per PID da selezionare e contrattualizzare secondo quanto già avviene per il progetto "Crescere in digitale". La spesa annuale per digital promoter è valutata in 15.000 euro più 2.000 euro di formazione (incluse trasferte);
- **Mentor**, il servizio è svolto gratuitamente dai mentor con il riconoscimento delle sole spese (trasferte, spese documentate) per un massimo di 3.000 euro/mentor. Analogamente ad altri progetti è prevista una spesa per la selezione e gli eventi di *matchmaking* mentor-mentee
- **Piattaforme comuni, software e banche dati**. La stima è di c.a. 30.000 euro/PID di cui 1/2 dedicato alle piattaforme comuni e materiali multimediali e di documentazione ed il resto all'adeguamento software ed all'acquisto di banche dati sulla scorta della situazione specifica e scelte di servizio di ciascuna camera;
- **Comunicazione e marketing**, sono stimati 5 eventi per PID per una media di 2.000 euro ciascuno cui si aggiungono 15.000 euro per spese pubblicitarie e di promozione locali e 5.000 euro di partecipazione alle campagne ed eventi nazionali;
- **Servizi di supporto camerali ed esterni**, si tratta sia delle spese che la camera sostiene per l'acquisto da aziende speciali ed altre strutture camerali di servizi tecnologici, formativi, economico-finanziari funzionali al funzionamento del PID, sia delle spese che la camera sostiene per l'acquisizione di servizi tecnici di supporto (o collaborazioni) da soggetti quali università, imprese, poli tecnologici, professionisti e associazioni imprenditoriali. Si tratta in ambedue i casi di costi variabili in funzione delle caratteristiche e scelte della camera;
- **Locali e loro adeguamenti, attrezzature video ed altri impianti**, comprendono spese relative all'adeguamento degli ambienti, impianti, attrezzature informatiche.

-

Per quanto riguarda i Voucher si stima circa 2.500 – 3.000 euro a Voucher.

Considerando l'insieme dei 12 punti la spesa annua per il periodo 2017 – 2019 del progetto è, quindi, di:

Avvio e funzionamento dei PID	3.760.500
Voucher alle imprese:	4.635.920
TOTALE SPESA ANNUA	8.396.420

A partire dal secondo anno le minori spese di avvio verranno utilizzate per l'incremento dei voucher a disposizione delle imprese.

RISORSE FINANZIARIE ANNUE DEL PROGETTO

(12 PID, Anni 2017-2019)

Voci di spesa	Importo annuo ^(**)	%
Personale camerale dedicato e formazione ^(*)	1.310.800	15,6%
Digital promoter (giovani a contratto, selezione, formazione, retribuzioni)	408.000	4,9%
Servizio di Mentoring	186.000	2,2%
Piattaforme software, materiale multimediale, banche dati, servizi	360.000	4,3%
Comunicazione e marketing	360.000	4,3%
Servizi di supporto	785.700	9,3%
Location ed attrezzature	350.000	4,2%

B) TOTALE PROGETTO ESCLUSO VOUCHER	3.760.500	44,8%
Voucher alle imprese	4.635.920	55,2%
TOTALE INCLUSI VOUCHER	8.396.420	100%

(*) Non è prevista alcuna nuova assunzione di personale

(**) A partire dal secondo anno le minori spese di avvio verranno utilizzate per l'incremento dei voucher a disposizione delle imprese

(***) Nel corso dell'esecuzione del progetto l'articolazione delle voci di spesa sopra indicate potrà subire delle variazioni e degli spostamenti, fatto salvo il totale generale delle spese e la quota destinata a voucher alle imprese