



**UNIONCAMERE**

**Progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale**

**Triennio 2020-2022**

---

## **PUNTO IMPRESA DIGITALE**

---

**Relazione illustrativa**



## 1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Negli ultimi anni per rilanciare la competitività delle imprese italiane sono stati previsti numerosi interventi di politica industriale che, oltre a supportare, attraverso misure fiscali, gli investimenti in innovazione, ricerca e sviluppo, hanno avuto l'obiettivo di promuovere una nuova cultura d'impresa focalizzata sulle tecnologie abilitanti, sulle competenze digitali e sui nuovi modelli di business, indispensabili a massimizzare i benefici della quarta rivoluzione industriale.

Per supportare le imprese nel raggiungere le finalità sopra esposte è stato altresì istituito il Network Impresa 4.0 costituito da numerosi punti di accesso distribuiti sul territorio nazionale che perseguono, in varie declinazioni, il comune obiettivo di accompagnare e supportare le imprese nella trasformazione digitale attraverso le seguenti attività:

- diffusione della conoscenza sui vantaggi derivanti da investimenti in tecnologie in ambito Impresa 4.0;
- affiancamento alle imprese nella comprensione della propria maturità digitale e nell'individuazione delle aree di intervento prioritarie;
- rafforzamento e diffusione delle competenze sulle tecnologie "abilitanti";
- orientamento delle imprese verso le strutture di supporto alla trasformazione digitale e i centri di trasferimento tecnologico;
- stimolo e supporto alle imprese nella realizzazione di progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale.

Il network è stato costituito seguendo un approccio sinergico e complementare con le strutture che lo compongono, ovvero:

- Competence Center (CC), centri di alta specializzazione costituiti, nella forma di partenariato pubblico-privato, dal mondo delle ricerca e dell'impresa;
- Digital Innovation Hub (DIH), rappresentati dalle associazioni di categoria, che offrono formazione e supporto specifici per i rispettivi settori di competenza (industria, commercio, artigianato, ecc.);
- Punti d'Impresa Digitale (PID), costituiti dalle Camere di Commercio, con l'obiettivo di favorire la più ampia diffusione della cultura digitale nelle micro, piccole e medie imprese (MPMI).



Alle Camere di commercio viene quindi assegnato un ruolo fondamentale nel favorire la trasformazione digitale delle imprese, soprattutto quelle di più piccole dimensioni che stentano a cogliere le opportunità offerte dalla IV rivoluzione industriale.

In questo contesto si inserisce, inoltre, il Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 07.03.2019 che, nell'ambito della mappa dei servizi che il Sistema Camerale è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale, individua i seguenti temi di intervento per sostenere la digitalizzazione delle imprese:

- servizi informativi di supporto al digitale, all'innovazione, I4.0 e agenda digitale;
- servizi di assistenza e orientamento a domanda collettiva;
- promozione dei servizi del PID;
- servizi di assistenza, orientamento e formazione sul digitale personalizzati;
- interazione con i competence center e le altre strutture partner nazionali e regionali;
- servizi specialistici per la digitalizzazione in collaborazione con aziende speciali e altre strutture del sistema camerale.

## 2 RUOLO E MODELLO DI INTERVENTO DEL SISTEMA CAMERALE

Per garantire il raggiungimento degli obiettivi previsti dal Piano Impresa 4.0 richiamati in premessa, le Camere di commercio d'Italia nel triennio 2017-2019 hanno costituito una vera e propria rete di punti composta da 88 PID capaci di offrire servizi di formazione, informazione e primo orientamento alle MPMI.

Ad oggi, a conclusione del primo triennio di attività, i PID hanno raggiunto importanti risultati avvicinando le imprese ai processi di digitalizzazione in chiave Impresa 4.0 e favorendo la diffusione della cultura e pratica del digitale.

In particolare i principali risultati raggiunti sono stati:

- stanziamento di circa **60 milioni di euro** per l'assegnazione di voucher digitali per l'acquisto di servizi di formazione, consulenza e tecnologie in ambito 4.0;
- realizzazione di **oltre 1.600 eventi info-formativi** che hanno visto il coinvolgimento di **circa 48.000 imprese partecipanti**;



- progettazione e diffusione di nr. 2 strumenti di misurazione del livello di maturità digitale delle imprese, da applicarsi indipendentemente dal settore produttivo e dalle dimensioni dell'impresa: self-assessment (SELF4.0), assessment guidato (ZOOM4.0);
- realizzazione di **oltre 16.000 assessment digitali** – sia in modalità self-assessment (attraverso il tool SELF4.0 accessibile dal portale nazionale) sia in modalità “guidata” (attraverso il tool ZOOM 4.0);
- ingaggio e formazione di **oltre 200 Digital Promoter** che, al fianco del personale camerale deputato (Digital coordinator), forniscono assistenza alle imprese e favoriscono l'orientamento verso strutture maggiormente specializzate.

A partire dai positivi risultati raggiunti sopra elencati si propone una nuova progettualità triennale 2020-2022 che, oltre a consolidare e potenziare le azioni già realizzate nelle precedenti annualità, intende affrontare il tema delle **tecnologie emergenti** (intelligenza artificiale, blockchain, ecc.), delle **competenze digitali** e della **e-leadership** (innovation manager) valorizzando i collegamenti con gli ITS e con i centri di competenza.

Il Progetto ha, inoltre, l'obiettivo di sostenere la costruzione di «**reti di competenza trasversali**», capaci di coniugare la digitalizzazione con l'**innovazione** e la **sostenibilità** (es. smartcity, mobilità, economia circolare), anche “incrociando” i progetti Formazione e Lavoro (es. greenjobs ) e Turismo (turismo sostenibile).

### 3 LE LINEE STRATEGICHE DI AZIONE PER IL TRIENNIO 2020-2022

Alla luce di tali premesse, ed in funzione degli obiettivi esplicitati, le azioni previste dalla presente iniziativa triennale sono articolate in due linee:

1. **Linea di azione 1 - prosecuzione e consolidamento**: finalizzata a consolidare gli importanti risultati raggiunti dai PID, potenziando i servizi già offerti nel corso delle precedenti annualità e garantendo, al contempo, iniziative in grado di aumentarne il livello di riconoscibilità e di identità sull'intero territorio nazionale.
2. **Linea di azione 2 - potenziamento e sviluppo**, volta a introdurre nuovi ed ulteriori iniziative su temi a maggior potenziale in grado di migliorare e ampliare i servizi di accompagnamento e orientamento delle micro, piccole e medie imprese - in stretta sinergia con la filiera formativa (es. ITS), con il mondo associativo (DIH nazionali ed



europei, EDI), della ricerca e del trasferimento tecnologico (Competence Center, Centri di Trasferimento Tecnologico 4.0, FabLab); il tutto favorendo approcci capaci di coniugare “innovazione e sostenibilità”.

I suddetti interventi dovranno essere garantiti localmente attraverso un’**azione comune sull’intero territorio nazionale** che possa aiutare a garantire un livello minimo comune nell’erogazione del servizio di orientamento e assistenza alla digitalizzazione delle imprese, nonché il coordinamento e la governance delle attività tra i diversi punti localizzati sul territorio. Tale approccio, assicurando ad ogni PID competenze e strumenti operativi comuni e condivisi, favorirà importanti economie di scala e garantirà un maggiore impatto delle azioni messe in campo.

Si forniscono di seguito i dettagli operativi dei servizi inclusi in ciascuna delle due linee di azione.

### 3.1 LINEA DI AZIONE 1 - PROSECUZIONE E CONSOLIDAMENTO

#### 3.1.1 Potenziamento delle competenze del personale camerale e dei Digital promoter

##### *Finalità e obiettivi operativi*

Per orientare le imprese verso le opportunità offerte dalla quarta rivoluzione industriale è fondamentale che i PID dispongano di risorse professionali aggiornate, adeguatamente formate e capaci di supportare le scelte delle imprese, soprattutto le MPMI, nella adozione delle tecnologie “abilitanti” e nell’adeguamento dei propri modelli di business. In tale contesto, assume particolare importanza il ruolo dei Digital coordinator e dei Digital promoter, figure “chiave” deputate alla promozione dei servizi digitali, alla comunicazione e all’assistenza alle imprese, con un ruolo di “cerniera” tra le Camere di commercio e le imprese.

##### *Linee di intervento*

Per favorire il raggiungimento di tale obiettivo sarà realizzato un **percorso di formazione** dedicato ai Digital coordinator e ai Digital promoter (con particolare riguardo al personale inserito ex-novo nel PID) individuati dalle Camere di commercio, con l’obiettivo di garantire una conoscenza aggiornata delle tecnologie 4.0 e un approccio uniforme a livello nazionale nella gestione delle interazioni con le imprese.



Il percorso di formazione avrà altresì l'obiettivo di fornire casi di applicazione concreta nelle aziende delle tecnologie abilitanti individuate da Impresa 4.0 (con particolare riferimento alle tecnologie emergenti dell'Intelligenza artificiale, del machine learning, della blockchain) per capirne le funzionalità, le caratteristiche, le applicazioni nei diversi settori produttivi (manifattura, agricoltura, servizi, ecc.) oltre che i possibili benefici in termini di sostenibilità aziendale; questo consentirà al personale dei PID di guidare al meglio le imprese nel processo di scelta e di individuazione della tecnologia abilitante più utile al miglioramento dei processi e dei sistemi produttivi che esse governano. Inoltre, potranno essere inserite visite in azienda o testimonianze aziendali di imprenditori e manager che hanno già gestito progetti di Impresa 4.0 e che possono raccontare la loro esperienza e i vantaggi competitivi ottenuti.

Nella progettazione del percorso formativo di questa secondo triennio progettuale si avrà cura di coinvolgere, laddove utile e possibile, il personale camerale già attivo a vario titolo sui temi del digitale (es. DNA digitale, pivot di Ultrahub, digitalizzatori di EID, operatori SPID RAO ecc.), così da favorire la costituzione di una task force digitale all'interno di ogni Camera di commercio.

### 3.1.2 Servizi di formazione/informazione per le imprese

#### *Finalità e obiettivi operativi*

Una delle sfide più ambiziose della quarta rivoluzione industriale è legata alla capacità delle imprese di percepire i vantaggi derivanti dall'innovazione digitale nonché i rischi connessi al mancato adeguamento dei modelli di business e dei sistemi produttivi alle innovazioni offerte dal Piano Impresa 4.0. Per tale motivo particolarmente importante è far crescere la consapevolezza "attiva" sulle nuove tecnologie e sui nuovi modelli organizzativi, soprattutto nelle micro e piccole imprese, intraprendendo percorsi *customizzati* finalizzati al raggiungimento dei benefici concreti offerti dalla digitalizzazione.

#### *Linee di intervento*

Per raggiungere tale finalità sarà fondamentale proseguire con le attività di *awareness*, potenziando le azioni di comunicazione e le attività info-formative che i PID hanno realizzato e realizzano verso le micro, piccole e medie imprese sui temi dell'innovazione digitale, con particolare riferimento alle opportunità legate alle **nuove frontiere tecnologiche** (es.



Intelligenza Artificiale, blockchain), **organizzative** (nuovi modelli di business) e al miglioramento delle performance in un'ottica sostenibile.

Gli incontri saranno realizzati approfondendo le tecnologie più utili per i settori produttivi di maggiore interesse per il territorio provinciale, oppure presentando aggiornamenti e sviluppi di tecnologie già approfondite in precedenza; agli incontri saranno coinvolti esperti di settore, referenti del network Impresa 4.0 e imprese che, in qualità di testimonial, presenteranno le loro esperienze di cambiamento in digitale.

### 3.1.3 Misurazione del livello di maturità digitale

#### *Finalità e obiettivi operativi*

Prima di avviare un qualsiasi percorso di innovazione in chiave 4.0 è indispensabile capire il livello di partenza, ovvero il proprio punto di inizio senza la conoscenza del quale ogni percorso di cambiamento potrebbe risultare inefficace perché troppo ambizioso o troppo modesto. Proprio per favorire il raggiungimento di questo obiettivo, è stato progettato un sistema di assessment per valutare la maturità digitale delle imprese e favorire servizi di assistenza "tarati" sulle reali esigenze delle imprese. L'assessment è, infatti, una metodologia di indagine utile ad analizzare, attraverso l'analisi dei processi interni, lo stato di maturità digitale di un'impresa e la sua capacità di implementare le tecnologie abilitanti ed innovazioni organizzative per modificare, efficientandolo, il proprio modello di business.

A tale scopo sono stati progettati due modelli di assessment digitale: uno più "snello" fruibile on-line dal portale nazionale dei PID (SELF4.0) e un secondo più approfondito realizzato direttamente in azienda dai Digital Promoter appositamente formati (ZOOM4.0).

#### *Linee di intervento*

Nel corso del presente progetto, partendo da quanto realizzato e dagli importanti risultati raggiunti (oltre 16.000 assessment della maturità digitale realizzati), si procederà a:

- integrare i modelli di assessment, rendendoli sempre più vicini alle reali esigenze delle imprese;
- potenziare i servizi di assessment della maturità digitale delle imprese, anche al fine di mapparne le evoluzioni a due anni dal varo del Piano Impresa 4.0;



- orientare le politiche di sostegno all'innovazione sulla base delle reali esigenze del tessuto produttivo;
- favorire l'integrazione degli strumenti di assessment dei PID ad altri strumenti digitali già presenti in Camera di commercio (es. Cassetto digitale dell'imprenditore).

### 3.1.4 Sostegno degli investimenti tecnologici attraverso voucher

#### *Finalità e obiettivi operativi*

I PID erogano contributi a fondo perduto - sotto forma di voucher - per sostenere i processi di digitalizzazione in ambito Impresa 4.0 delle micro, piccole o medie imprese finanziando i servizi, formazione e/o consulenza e acquisto di tecnologie in ambito 4.0. I voucher, che possono essere richiesti da imprese singole o gruppi di imprese che condividono un progetto comune, sono state una delle misure maggiormente apprezzate dalle MPMI nel primo triennio del Progetto e che, pertanto, sarà utile replicare anche nel secondo triennio.

#### *Linee di intervento*

In prosecuzione di quanto realizzato nelle precedenti annualità, saranno previste le seguenti azioni:

- adozione di un "bando nazionale voucher digitali" finalizzato a finanziare i progetti presentati da imprese singole o da gruppi che condividono un progetto comune;
- integrazione delle attività finanziabili con interventi volti a fornire un ventaglio sempre più ampio di servizi a valore aggiunto per le imprese;
- progettazione e realizzazione di campagne di promozione al fine di assicurare la massima diffusione e visibilità dell'iniziativa favorendo un'ampia partecipazione delle imprese di tutti i settori produttivi.

In questo nuovo triennio del progetto l'obiettivo dei voucher digitali dei PID sarà anche quello di favorire la diffusione di **approcci innovativi sostenibili tra le MPMI**, anche attraverso l'introduzione di specifiche misure o requisiti di accesso che possano orientare i finanziamenti verso tale ambito (cfr anche § 3.2.1).



### 3.2 LINEA DI AZIONE 2 - POTENZIAMENTO E SVILUPPO

Le azioni di potenziamento e sviluppo si concentreranno su quattro “direttrici chiave” rappresentate in Figura 1.



Figura 1. Le “direttrici chiave” per le azioni di potenziamento e sviluppo dei PID

Si riportano di seguito, per ciascuna di queste, una descrizione delle principali attività previste dal progetto.

#### 3.2.1 Favorire approcci “green oriented” nelle aziende attraverso la digitalizzazione e le tecnologie 4.0

##### Finalità e obiettivi operativi

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile rappresenta, per tutti gli stati membri, un'importante sfida per rispondere alle esigenze globali di uno sviluppo più inclusivo e più green.

Anche per l'Italia il raggiungimento degli impegni assunti con Agenda 2030 rappresenta un obiettivo prioritario dell'azione di Governo, sostenuto dalla necessità di migliorare il benessere dei cittadini, l'equità e la sostenibilità dell'attuale modello di sviluppo, anche attraverso la valorizzazione delle opportunità ad esso collegate (*green new deal*). Due concetti per anni considerati antitetici come “**competitività**” e “**sostenibilità**” ora dovranno avvicinarsi e dialogare tra loro. Si sta progressivamente affermando un **modello di sviluppo produttivo green driven** orientato alla qualità e alla sostenibilità, piuttosto che basato sul solo aumento delle “quantità” e sulla riduzione dei costi di produzione. Le imprese che sapranno realizzare prodotti/servizi con minori impatti ambientali e sociali avranno maggiori vantaggi competitivi nel medio-lungo termine perché sapranno interpretare al meglio il nuovo sentiment del mercato globale. Tutto ciò sottintende un cambiamento coraggioso, e per questo non facile e nemmeno scontato, che comporta un mix di elementi interconnessi tra loro (approccio



culturale, formazione, investimenti, capitali e leggi adeguate) dal quale non è possibile esimersi.

In questo contesto le tecnologie digitali rappresentano un volano per lo sviluppo sostenibile non solo delle imprese ma anche della società, in linea agli obiettivi dall'Agenda 2030: esse, infatti, svolgono un ruolo chiave per accelerare l'accesso alla conoscenza, la crescita economica, la creazione di nuove professioni (green jobs) nonché per favorire l'uguaglianza e la partecipazione sociale e per generare nuove opportunità di innovazione in qualsiasi settore.

#### *Linee di intervento*

In considerazione di quanto sopra riportato si evidenziano due macro ambiti di possibili benefici per le imprese, sui quali può essere incentrata l'azione dei PID nel prossimo triennio:

1. supporto nello sviluppo di nuovi sistemi organizzativi o nell'efficientamento di quelli esistenti improntandoli verso una maggiore sostenibilità organizzativa (es. lean production) e sociale (es. sharing economy);
2. affiancamento nella progettazione e/o creazione di nuovi prodotti/servizi più sostenibili sotto il profilo dell'impatto ambientale (es. contenimento dei consumi, dei tempi di produzione, ecc.).

In entrambi i casi le attività saranno improntate a valorizzare al massimo le opportunità offerte dalle tecnologie 4.0 e le loro possibili applicazioni anche in contesti produttivi artigianali e/o di piccole dimensioni.

### **3.2.2 Favorire la creazione di “Reti dell’Innovazione”**

#### *Finalità e obiettivi operativi*

I risultati ottenuti dagli assessment, dagli eventi informativi, dai voucher dei diversi territori rappresentano un importante bacino di informazioni utili a orientare le attività dei PID e a progettare servizi “mirati” di supporto delle imprese. Sulla base di tali risultati sarà fondamentale disporre di una **rete di strutture** (sia pubbliche che private) che offrono **servizi e strumenti a supporto dei processi di digitalizzazione delle imprese**, sia aderenti al Network Nazionale I4.0 (DIH di tutte le Associazioni di Categoria e Competence Center), sia rappresentati da altre strutture che operano sul tema del digitale e dell'innovazione



tecnologica presenti sul territorio nazionale (es. FabLab, start up e PMI innovative, Incubatori, ITS, Università ed Enti di ricerca, CTT, ecc.).

#### *Linee di intervento*

In questo ambito si ritiene opportuno condurre un'attività di **scouting delle strutture a supporto dell'innovazione tecnologica**; l'out-put di tale attività rappresenterà la fonte informativa prioritaria alla quale i PID avranno accesso per indirizzare al meglio le imprese al termine delle attività di assessment, sostenendo la costruzione di reti di competenza "trasversali", capaci di coniugare la digitalizzazione con l'innovazione e la sostenibilità (**eco-innovazione**) e di utilizzare le tecnologie di Impresa 4.0 per favorire approcci green oriented nelle imprese e nelle filiere produttive (**economia circolare**) e nei contesti urbani (**smart city**).

In tale quadro, si inserisce inoltre l'attività di certificazione dei Centri di Trasferimento Tecnologico, ovvero gli enti che svolgono attività di formazione e consulenza tecnologica, nonché di erogazione di servizi di trasferimento tecnologico verso le imprese negli ambiti di operatività individuati dal Ministero dello Sviluppo economico (tra i quali la manifattura additiva, la realtà aumentata, l'internet delle cose, il cloud, la cybersicurezza e l'analisi dei big data).

Oltre ai soggetti qualificati sopra richiamati, capaci di offrire supporto specialistico in materia di innovazione, appare utile favorire una cross *contamination*, dando visibilità alle imprese del territorio che hanno realizzato prodotti o servizi innovativi in chiave 4.0 e/o che hanno innescato con successo strategie di cambiamento: esse rappresentano casi di eccellenza da valorizzare per far percepire a tutte le imprese i potenziali benefici che possono derivare dalla trasformazione in digitale e al contempo supportare l'attuazione di strategie volte al cambiamento. In questo ambito, l'attività dei PID consiste nel rilevare i progetti realizzati localmente dalle imprese sul tema del 4.0, al fine di mettere in luce tecnologie emergenti e progettualità con un elevato impatto di innovazione sociale ed ambientale capaci sia di generare effetti emulazione, sia di innescare possibili collaborazioni a livello territoriale.

### **3.2.3 Interventi in materia di competenze digitali**

#### *Finalità e obiettivi operativi*

La domanda di competenze nel mercato del lavoro sta attraversando una fase di profondo cambiamento, orientandosi sempre più verso le opportunità offerte da sistemi di produzione



interconnessi e digitali. Nei prossimi anni saranno richiesti in Italia tra 2,7 e 3 milioni di nuovi occupati: circa il 30% di questi saranno impiegati in lavori legati allo sviluppo o all'utilizzo di tecnologie digitali o all'economia circolare (dati Excelsior Unioncamere).

Per garantire la crescita delle imprese, appare fondamentale affiancarle con interventi capaci di potenziare le **competenze digitali dei lavoratori riducendo il mismatch** oggi esistente **tra gli skill disponibili e quelli necessari alle imprese** per sfruttare al meglio le potenzialità delle tecnologie abilitanti.

#### *Linee di intervento*

In questo quadro l'attività dei PID potrà essere fondamentale operando al fianco delle MPMI nel supportarle dapprima nell'individuazione dei gap di competenze digitali dei propri collaboratori e poi nella definizione di percorsi di formazione basati sulle reali esigenze delle imprese. Per realizzare tali finalità saranno:

- introdotti strumenti di **assessment delle competenze digitali** del personale impiegato nelle micro, piccole e medie imprese, al fine di individuare le reali esigenze formative;
- progettati e realizzati percorsi mirati di **re-skilling** e **up-skilling** di lavoratori, manager e degli imprenditori, anche favorendo percorsi di stage e potenziando le competenze digitali «green oriented» nelle professioni (green jobs);
- favoriti i **collegamenti con gli ITS** e i centri di competenza e le Università (con particolare riferimento alle lauree STEM).

#### **3.2.4 Interventi legati al supporto manageriale delle MPMI: mentoring e manager dell'innovazione**

##### *Finalità e obiettivi operativi*

Per cogliere appieno i vantaggi della quarta rivoluzione industriale e realizzare un vantaggio competitivo sul mercato, ogni impresa deve necessariamente coltivare uno **sviluppo culturale** e la diffusione di un **pensiero innovativo** che orienti un costante cambiamento dei meccanismi di comunicazione interna, favorisca la sistematica emersione di nuove idee e soluzioni, generi in definitiva un migliore coinvolgimento e una più efficace interazione organizzativa.



Il raggiungimento di questi obiettivi è possibile solo garantendo, in collaborazione con le diverse funzioni aziendali, l'assunzione di una strategia di pianificazione e progettazione che comprenda l'analisi dei trend, il benchmarking, l'anticipazione degli scenari competitivi aziendali, l'analisi macroeconomica, della competizione, degli aspetti legali e tecnologici e dei modelli di business.

In questo percorso, è indispensabile che la contaminazione culturale e organizzativa in termini di **digital transformation**, sul piano strategico e operativo, sia **affidata a manager esperti e appositamente formati** a livello tecnico e professionale.

Proprio con questa finalità, già nel corso della precedente progettualità, sono state attivate attività di **mentoring** attraverso un network di manager e/o ex manager e/o imprenditori con forti competenze nel campo delle tecnologie Impresa 4.0 e del change management che, nel ruolo di mentor, hanno messo la loro esperienza a disposizione delle imprese, rispettando un codice di condotta che prevede, tra le altre cose, la gratuità (20 ore di assistenza) e la riservatezza su dati e informazioni scambiate con le imprese.

Parallelamente, alla luce delle previsioni del DM del 7 maggio 2019, Unioncamere ha avviato un processo di qualificazione dei **Manager dell'innovazione**, basato su un sistema di verifica del possesso di conoscenze ed esperienze manageriali utile a consentire una più agevole e facile individuazione di professionisti specializzati sul tema del digitale e del change management da parte delle imprese.

Questo bacino di professionalità – rappresentato dai mentor e dagli Innovation Manager – dovranno ora essere messi a disposizione delle imprese che hanno già consapevolezza del proprio livello di maturità digitale (acquisito ad esempio attraverso il servizio di assessment) o che si trovano all'inizio di un percorso di trasformazione digitale dei propri processi produttivi e hanno necessità di un supporto specialistico nella scelta e nella individuazione delle strategie migliori da attuare.

#### *Linee di intervento*

In questa attività il PID si pone come "elemento chiave", svolgendo un ruolo cerniera nel favorire l'incontro delle MPMI del proprio territorio con mentor e manager capaci di orientare le imprese verso i centri di competenza, segmentare e trasformare in opportunità di business gli input e le idee dell'impresa, gestendo gli impatti organizzativi relativi al processo di



innovazione individuato e generando consapevolezza e coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali interessate. In questo ambito saranno pertanto realizzati strumenti e interventi che, anche attraverso accordi con istituzioni rappresentative delle categorie interessate (es. associazioni manageriali, MiSE, ecc.), facilitino l'accesso delle MPMI a questa tipologia di professionalità per il tramite, o con il supporto, dei PID delle Camere di commercio.

#### 4 BUDGET DI PROGETTO NEL TRIENNIO 2020-2022

RIEPILOGO COSTI	TOTALE IVA INCLUSA	% sul costo totale del progetto IVA inclusa
<b>Costi interni incluse spese generali</b>	<b>€ 20.000.000,00</b>	<b>20,0%</b>
<b>COSTI ESTERNI:</b>		
1. Servizi tecnici di supporto	€ 23.800.000,00	23,8%
2. Formazione personale camerale e promoter	€ 1.450.000,00	1,5%
3. Eventi indirizzati alle PMI e specialisti (es. informativi, formativi, ecc.)	€ 2.900.000,00	2,9%
4. Servizi di assistenza tecnica / Collaborazioni esterne	€ 5.500.000,00	5,5%
5. Piattaforme informatiche, banche dati e strumenti di analisi	€ 1.500.000,00	1,5%
6. Attività di comunicazione	€ 1.450.000,00	1,5%
7. Attrezzature	€ 1.400.000,00	1,4%
<b>Totale costi esterni</b>	<b>€ 38.000.000,00</b>	<b>38,0%</b>
<b>8. VOUCHER / CONTRIBUTI</b>	<b>€ 42.000.000,00</b>	<b>42,0%</b>
<b>TOTALE COSTI PROGETTO</b>	<b>€ 100.000.000,00</b>	<b>100,0%</b>

Tutti i costi del progetto comprendono l'IVA indetraibile ed eventuali imposte e tasse connesse alle attività del progetto.

La ripartizione dei costi esterni tra le singole voci componenti (dalla 1 alla 7), potrà subire variazioni nel corso del triennio anche in funzione della realizzazione di attività condivise tra una o più camere e/o realizzate a livello regionale o nazionale.

A partire dal secondo anno, eventuali minori spese relative ad attività avviate nella prima annualità verranno utilizzate per incrementare i voucher a disposizione delle imprese.