Camera di Commercio
Lucca

Punto impresa digitale

Relazione illustrativa

Network camerale per la diffusione della cultura e della pratica digitale nelle micro, piccole e medie imprese di tutti i settori economici

ottobre 2017

1. 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 rappresenti 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

2. 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.

3. 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 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 digtale:

- 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 permanete (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, DIH di Confindustria e RE.TE, 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.

4. Il budget di progetto

Le principali voci di spesa per la realizzazione del progetto sono finalizzate (in proporzione, rispettivamente, di 2/3 ed 1/3) a due principali obiettivi:

- Avvio e gestione dei PID;
- Interventi a favore delle imprese (voucher)

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, nella massima parte di funzionamento ed adattabili alle esigenze e scelte organizzative delle camere, costituite da:

- **Personale camerale**, in misura media di 5 dipendenti per camera dedicati al 50% al progetto, equivalenti a 2,5 FTE. Non è prevista alcuna nuova assunzione (peraltro vietata dalla legge). Il numero complessivo dei dipendenti camerali (camere e/o aziende speciali) coinvolti è di 150 FTE per 60 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 3 "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. 40.000 euro/PID ci 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 10 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 compartecipazione alle campagne ed eventi nazionali;

- **Servizi camerali di supporto**, si tratta 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. Si tratta di un costo variabile in funzione dell'ampiezza dei servizi offerti e delle dotazioni organizzative interne della camera. E' stimato mediamente in 30.000 euro per PID;

- **Servizi esterni**, sono le 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. Anche in questo caso è un costo variabile in funzione delle caratteristiche e scelte della camera. E' stimato in 40.000 euro per camera;

- **Locali e loro adeguamenti, attrezzature video ed altri impianti**, comprendono spese relative all'adeguamento degli ambienti, impianti, attrezzature informatiche. Sono stimati in una media di 40.000 euro per PID, variabili in funzione della situazione specifica di ciascuna camera.

- **Spese generali**, comprendono i consumi connessi all'attività del PID, i costi di gestione amministrativa (es. voucher) e di direzione. Sono stimate nell'8% del totale delle voci precedenti.

- **Oneri fiscali**, comprendono l'IVA indetraibile e le altre imposte e tasse connesse all'attività del PID. Sono stimati nella misura del 10% delle voci precedenti (escluse spese generali) e dipendenti essenzialmente dall'IVA.

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

Considerando l'insieme dei 60 punti la spesa annua per il periodo 2017 – 2019 del progetto è, quindi, di:

Avvio e funzionamento dei PID	**28 Meuro**
Voucher alle imprese:	**15 Meuro**
TOTALE SPESA ANNUA	**43 Meuro**

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

Risorse finanziarie del progetto PID anni 2018-2019

Voci di spesa	%	Valore assoluto
a- Costi interni (personale, max 18%)	18,00%	43200
b- Costi esterni[1]	38,00%	91200
c- Spese generali	4,00%	9600
Totale parziale (a+b+c)	**60,00%**	**144000**
d- Voucher	40,00%	96000
Totale generale	**100,00%**	**240000**

[1] Nei costi esterni saranno compresi , oltre agli oneri fiscali, a titolo non esaustivo le seguenti attività:

- Digital Promoter
- Servizi di Mentoring
- Piattaforme software
- Materiale multimediale
- Banche dati, servizi,
- comunicazione e marketing
- servizi da strutture camerali di supporto al network
- Servizi esterni dei PID
- Location ed attrezzature

Camera di Commercio Lucca

UNIONCAMERE
CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA

Digital Innovation Hub Network

PUNTO IMPRESA DIGITALE

Proposta per la costruzione di un network camerale
per la diffusione della cultura e della pratica digitale nelle MPMI

Ottobre 2017

PUNTI IMPRESA DIGITALE: LO SCENARIO

- Il digitale è un elemento che incide sempre più nello sviluppo economico e sociale di un Paese. Secondo l'indice DESI (*Digital Economy and Society Index*), **l'Italia si colloca ad un modesto 25° posto della graduatoria UE.**
- Dal punto di vista imprenditoriale esso non costituisce più un mero strumento tecnologico al servizio dell'efficienza, ma **tocca sempre più gli stessi modelli di business,** rimuovendo barriere settoriali e geografiche, **creando nuovi attori economici che spesso «disintermediano» quelli esistenti**
- La **diffusione di una «cultura digitale» in tutti i settori e le dimensioni d'impresa** diventa quindi essenziale. Il tessuto imprenditoriale italiano è costituito in larghissima parte da MPMI ed una loro insufficiente partecipazione all'economia digitale comporta **effetti negativi sullo sviluppo economico italiano complessivo**
- 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 («**ultimo miglio**») in grado di diffondere efficacemente iniziative e servizi volti alla digitalizzazione delle imprese

PUNTI IMPRESA DIGITALE: GLI OBIETTIVI SPECIFICI

- La crescita della **competitività delle imprese** attraverso l'**individuazione** – supportata da strumenti di autovalutazione del grado di «maturità» digitale della propria impresa e da interviste dirette con personale specializzato – **degli interventi più opportuni** al fine di **sfruttare le potenzialità offerte dal digitale**
- L'aumento della **consapevolezza delle imprese** sulle soluzioni possibili e sui loro benefici, attraverso eventi sulle tematiche tecnologiche più diffuse, incontri con i produttori di soluzioni, visite guidate agli **Experience center multimediali presenti presso i PID** nei quali sarà possibile visionare esempi concreti di digitalizzazione dei processi aziendali ed **azioni di promozione presso le imprese** (digital promoter)
- **L'assistenza alle imprese finalizzata alla concreta implementazione degli interventi**, attraverso la messa in contatto con la rete dei Centri di Competenza, le strutture di servizio delle associazioni, i partner tecnologici di progetto e l'eventuale affiancamento di un mentor (incontri diretti e web-mentoring)
- La **condivisione delle conoscenze** tra imprese (workshop, living labs) ed esperti, la creazione e gestione di community virtuali ed attività collaborative presso i PID
- La diffusione di una sensibilità sugli **aspetti giuridici** (es. protezione delle proprietà intellettuale) **ed etici** (nei rapporti di lavoro, con la clientela, sociali) connessi con i processi di digitalizzazione d'impresa
- Una **migliore comprensione del fenomeno della digitalizzazione delle MPMI** attraverso l'analisi delle informazioni «di ritorno» sull'utilizzo dei servizi dei PID camerali, anche al fine di focalizzare ulteriormente gli interventi successivi
- La **creazione di un ecosistema**, assieme ai competence center, agli operatori finanziari, alle associazioni imprenditoriali e professionali, ai partner tecnologici ed altri soggetti pubblici e privati, finalizzato a favorire l'innovazione digitale

PUNTI IMPRESA DIGITALE: RUOLO ED ORGANIZZAZIONE

- I Punti Impresa Digitale sono strutture di servizio localizzate presso le camere di commercio dedicate alla **diffusione della cultura e della pratica della diffusione del digitale nelle MPMI**
- **In ciascuna camera di commercio è presente almeno un Punto** (in tutto 60 punti), specializzato sul tema del digitale ed integrato nell'organizzazione della camera. 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 «core» o «base»
- I Punti si avvalgono, altresì, di **una rete di partner (competence center, DIH di Confindustria e RE.TE, università, associazioni di categoria e quelle professionali**, ecc.), cui indirizzano le imprese per i servizi tecnologici maggiormente specializzati
- Il **network dei Punti impresa digitale** comprende una struttura nazionale di supporto per la produzione dei servizi condivisi ed il monitoraggio delle performance della rete

PUNTI IMPRESA DIGITALE: LE RISORSE PROFESSIONALI

Ciascuna camera di commercio si organizzerà autonomamente per garantire il raggiungimento degli obiettivi. Per tutte le risorse coinvolte è previsto un programma di formazione dedicato. Di seguito un esempio di possibile strutturazione del PID camerale:

- ***Digital Leader (o «ambassador»)***: è il coordinatore del PID camerale. Di norma è il Segretario Generale della camera di commercio o un suo delegato. 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 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»

PUNTI IMPRESA DIGITALE: COSA FANNO

SERVIZI CORE DEI PID

[A] Front-desk imprese servizi di supporto al digitale, all'innovazione, I4.0 ed Agenda Digitale. Analisi dati della domanda di servizi del network

[B] Informazione, formazione ed orientamento 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

[B] Promozione, informazione, orientamento sul digitale e su Industria 4.0, agenda digitale	[C] Interazione con Competence center e strutture partner	[D] Servizi specialistici per la digitalizzazione

[A] FRONT DESK, CRM, DATA ANALYTICS

PUNTI IMPRESA DIGITALE: IL PRESIDIO DELLA CUSTOMER EXPERIENCE

➢ COMUNICAZIONE E MARKETING

- ✓ ***Front-desk***: punto di accesso e registrazione (SPID) imprese (costituzione piattaforma d'accesso unificata). I Competence Center e le altre strutture di servizio condividono la medesima piattaforma per i dati di loro competenza
- ✓ ***Promozione e animazione***: marketing multimedia inbound e outbound, eventi B2B e networking, social media, creazione communities sul digitale, App dei, PID, *digital promoter*, premi innovazione digitale.

➢ PRODUZIONE SERVIZI

- ✓ ***Servizi informativi sul digitale***: Piano I4.0 e incentivi (informazioni di base, informazioni sui servizi dei PID e dei Competence Center, FAQ, ecc.), Agenda digitale (informazioni su SPID, PagoPA, Italia Login, banda ultralarga, ecc.)
- ✓ ***Assistenza ed orientamento***: assessment sulla «maturità digitale» dell'impresa, proposte di interventi (formativi, tecnologici, organizzativi, ecc.), individuazione dell'esperto-guida che affianca l'impresa (digital promoter), visita all'Experience center, indirizzamento verso i Competence center e le strutture tecniche partner, servizi di mentoring
- ✓ ***Servizi tecnici interni al PID***: tutela delle proprietà industriale, normativa tecnica e certificazione (es. punto UNI), ambiente e risparmio energetico, servizi associati ad Agenda Digitale, privacy e normativa sul digitale, analisi economico-finanziaria e finanziamenti, corsi brevi di formazione di base

➢ MONITORAGGIO ED ANALISI

- ✓ ***Raccolta dati sui contatti e servizi erogati***: tutte le attività di registrazione, promozione, animazione, erogazione dei servizi (del PID e altri camerali), cookies dei servizi Web e feedback delle imprese, vengono raccolti ed integrati con i dati di base sulle imprese (Registro imprese) o altre fonti camerali o terze ed analizzati attraverso tecniche di data analytics.
- ✓ ***Profilazione***: l'analisi dei dati consente di profilare ulteriormente le imprese in modo da individuare target maggiormente mirati per le azioni di promozione ed animazione.

PUNTI IMPRESA DIGITALE: IL PRESIDIO DELLA CUSTOMER EXPERIENCE

Front desk, promozione , animazione

Big data, data analytics

Informazione, assistenza e orientamento

PUNTI IMPRESA DIGITALE: I SERVIZI INFORMATIVI

Informazioni sul Piano I4.0, sui programmi di nazionali e regionali per l'innovazione digitale nelle imprese, sulle azioni previste dal Piano Agenda Digitale e sul public procurement per l'innovazione

(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

PUNTI IMPRESA DIGITALE: I SERVIZI DI ASSISTENZA, ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

- ***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**

PUNTI IMPRESA DIGITALE: L'EXPERIENCE CENTER

MULTIMEDIA GALLERY

per «toccare con mano» esempi di digitalizzazione nelle MPMI

TEMPORARY DEMO AREA

anche in collaborazione con i vendor e possibile sviluppo di living labs

CORSI BREVI

di presentazione soluzioni digitali nei vari settori (anche in collaborazione con i vendor)

LIBRARY

per autoformazione, case-history di successo, approfondimenti tematici (anche in collaborazione con centri formazione)

PUNTI IMPRESA DIGITALE: I SERVIZI TECNOLOGICI «STANDARD» PRESENTI NEI PID

- **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**

PUNTI IMPRESA DIGITALE: CRONOPROGRAMMA DI MASSIMA

Fine feb-17	Metà mar-17	Fine mar-17	Inizio apr-17	apr-ott-17	nov-17	Inizio dic 17	gen 18
Condivisione progetto da parte del MISE	Intesa MISE-Conferenza delle Regioni	Delibere camere di commercio per il 20%	Autorizzazione formale MISE incremento 20% del diritto annuale	Programma di selezione e formazione personale camerale. Selezione digital promoter e mentor. Definizione accordi con i partner. Progettazione e realizzazione servizi di base. Dotazioni infrastrutturali e logistica dei PID	Avvio servizi principali in fase di test	Evento di lancio del network	Completamento servizi ed avvio in esercizio

Attività svolte in parallelo

2018 – Definizione KPI e valutazione performance del network e delle sue componenti

2019 – Evoluzione del network ed aggiornamento componenti / servizi (es. marketplace dei servizi per l'innovazione digitale)

PUNTI IMPRESA DIGITALE: RISORSE FINANZIARIE PER LA REALIZZAZIONE DEL PROGETTO

Voci di spesa	%	Valore assoluto
a- Costi interni (personale, max 18%)	18,00%	43.200
b- Costi esterni[1]	38,00%	91200
c- Spese generali	4,00%	9.600
Totale parziale (a+b+c)	**60,00%**	**144.000**
d- Voucher	40,00%	96.000
Totale generale	**100,00%**	**240.000**

1 Nei costi esterni saranno compresi a titolo non esaustivo le seguenti attività e iniziative: Digital Promoter, Servizi di Mentoring, Piattaforme software, materiale multimediale, banche dati, servizi, comunicazione e marketing, servizi da strutture camerali di supporto al network, Servizi esterni dei PID, Location ed attrezzature, nonché gli oneri fiscali .

La nuova iniziativa del sistema camerale sui servizi di orientamento al lavoro e alle professioni

Relazione illustrativa

Ottobre 2017

1. Il Quadro di Riferimento

1.1 L'assetto normativo

Negli ultimi anni, i ruolo delle Camere di Commercio sui temi dell'orientamento, dell'alternanza scuola-lavoro e dell'incontro domanda-offerta di formazione e lavoro si è progressivamente ampliato e rafforzato, anche per effetto dei provvedimenti normativi che hanno riconosciuto al Sistema Camerale specifiche competenze e funzioni. Già prima della riforma, l'evoluzione del quadro legislativo nell'arco temporale compreso tra il 2003 e il 2015 aveva assegnato alle CCIAA le seguenti competenze:

- cooperare con le istituzioni scolastiche e universitarie in materia di alternanza scuola-lavoro e orientamento al lavoro e alle professioni (d.lgs. 23/10);
- ricoprire un ruolo istituzionale per la realizzazione e diffusione di servizi e strumenti per l'alternanza scuola-lavoro, quali soggetti da coinvolgere in sede di progettazione, attuazione e valutazione dei percorsi formativi (legge n.53/2003 e d.lgs. 77/2005), rafforzato con la riforma della scuola attraverso l'istituzione del registro nazionale per l'alternanza scuola lavoro (legge 107/2015);
- contribuire a favorire i percorsi di orientamento per gli studenti, prevedendone il coinvolgimento attivo nella stipula di specifiche convenzioni per la progettazione, realizzazione e valutazione delle iniziative e dei percorsi orientativi delle istituzioni scolastiche e universitarie (decreto legge 104/2013, convertito in legge 128/2013);
- svolgere funzioni di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro in "regime particolare di autorizzazione" (d.lgs. 276/2003, in attuazione della legge 128/2013);
- concorrere alla realizzazione ed allo sviluppo delle reti territoriali per i servizi di istruzione, formazione e lavoro e per l'individuazione e validazione degli apprendimenti, con riferimento al sistema nazionale di certificazione delle competenze (legge 92/2012 e relativo d.lgs. attuativo n.13/2013).

La legge di riforma del Sistema Camerale, con il *decreto legislativo 219 del 25.11.2016 (art.2 lettera e)*, ha definitivamente sancito e formalizzato tale ruolo, assegnando ufficialmente alle Camere di commercio la funzione di **orientamento al lavoro e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL** attraverso:

- la tenuta e gestione del **registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro**, sulla

base di accordi con MIUR e MLPS;

- la collaborazione per la realizzazione del **sistema di certificazione delle competenze**, in particolare acquisite in contesti non formali e informali e nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola-lavoro;
- il **supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro**, attraverso servizi informativi anche a carattere previsionale volti a favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei Centri per l'Impiego, in raccordo con l'ANPAL;
- il sostegno alla **transizione dalla scuola e dall'università al lavoro**, attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, in particolare telematici, a supporto dei processi di placement svolti dalle Università.

1.2 Gli Accordi Nazionali di Collaborazione

Il 12 dicembre 2016 è stata siglata **l'intesa istitutiva del Registro Nazionale per l'Alternanza Scuola Lavoro (RASL)** che, oltre a disciplinarne le finalità e le funzioni, prevede specifiche forme di collaborazione tra il sistema camerale, il sistema educativo di istruzione e formazione e il mondo del lavoro per:

- valorizzare il Registro come strumento di trasparenza, pubblicità e di programmazione delle politiche e degli interventi mirati alla maggiore diffusione dell'alternanza scuola lavoro e dell'apprendistato e al raccordo tra scuola e mondo del lavoro;
- facilitare il monitoraggio, la conoscenza delle attività, il raccordo tra scuola e mondo del lavoro, individuando e condividendo ulteriori informazioni da raccogliere e inserire nel RASL rispetto a quelle contenute nel Registro delle imprese, anche attraverso l'utilizzo e la messa a sistema di altre banche dati a disposizione delle Parti.

L'intesa prevede inoltre di:

- predisporre analisi sulle caratteristiche economico-produttive e sui fabbisogni occupazionali dei territori, nonché studi e analisi aggregate sui soggetti che si rendono disponibili ad effettuare percorsi di alternanza scuola lavoro e apprendistato;
- rendere disponibili i riferimenti delle scuole per tipologia di percorso formativo e territorio, così da facilitare i contatti tra CCIAA, imprese, enti pubblici e privati e mondo dell'istruzione e della formazione;
- collaborare all'organizzazione di incontri e laboratori per studenti e docenti sul rapporto tra i giovani e l'economia;

- promuovere, ciascuno nell'ambito della propria autonomia e della rispettiva competenza, anche attraverso specifici protocolli di intesa a livello territoriale, iniziative volte a favorire la diffusione del Registro, della progettazione di percorsi di alternanza scuola lavoro e di apprendistato, come strumenti di facilitazione del raccordo tra scuola, impresa ed enti per l'occupabilità dei giovani.

Il 20 dicembre 2016 è stato poi siglato un **protocollo di collaborazione stabile e continuativa tra il sistema delle CCIAA e l'ANPAL** attraverso la condivisione di strategie e azioni per il rafforzamento dei sistemi informativi a supporto del mercato del lavoro, nonché per il raccordo sui territori tra i sistemi imprenditoriali e la rete nazionale dei servizi per le politiche del lavoro. A tal fine si prevede, tra l'altro, di progettare e realizzare congiuntamente applicazioni informatiche per:

- rendere possibile la conoscenza delle opportunità di lavoro nei diversi ambiti territoriali;
- consentire l'individuazione di cluster di imprese ad elevata potenzialità di assunzione
- fornire informazioni per l'orientamento formativo e lavorativo mediante guide personalizzate "on line".

2. Il Ruolo del Sistema Camerale

Il posizionamento delle Camere di Commercio sta sempre più evolvendo da un ruolo di garanzia e "compliance" amministrativa a un ruolo attivo di motore di sviluppo dei sistemi economici locali, attraverso iniziative che rendano sempre più stretto il *collegamento tra formazione>orientamento>lavoro>impresa* e rafforzino, quindi, i processi operativi tra scuola, università e impresa.

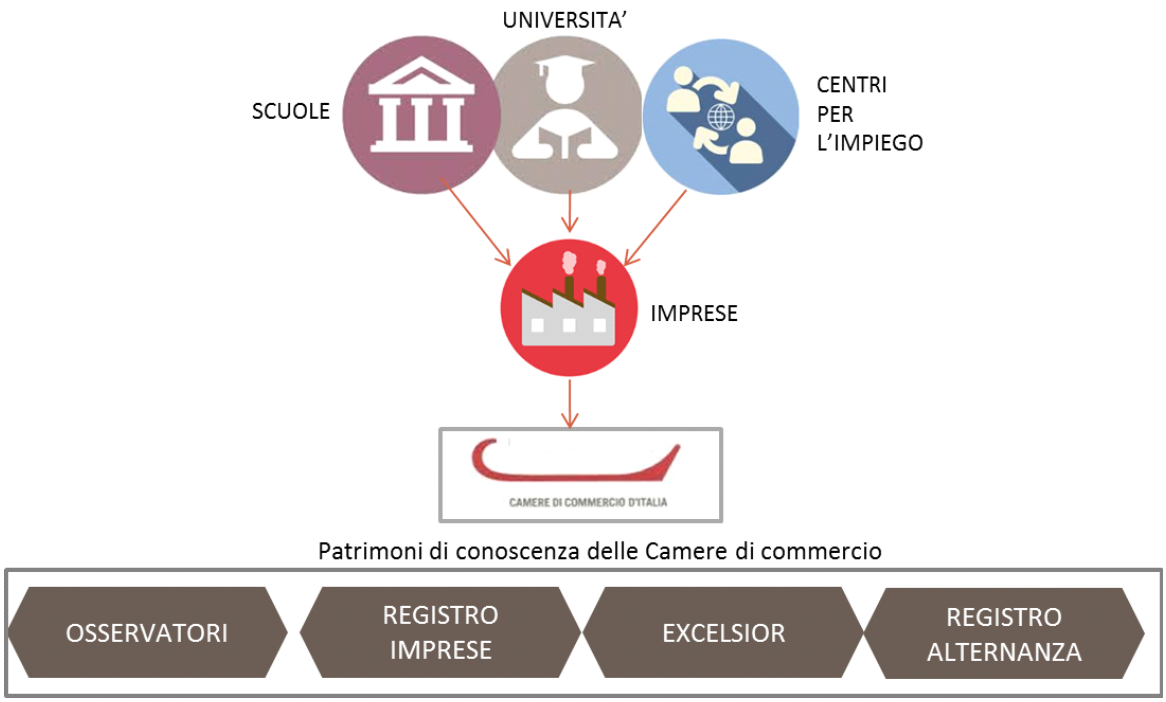
Nello specifico, alle imprese è necessario garantire maggiori possibilità di trovare le persone, le professionalità e le competenze di cui hanno bisogno, favorendone così la crescita.
A chi studia e a chi cerca un lavoro - ma anche a chi è già occupato - occorre offrire maggiori opportunità di sviluppare le conoscenze, le competenze e le esperienze utili per migliorare la propria "occupabilità" e favorire la crescita personale e professionale.

Il ruolo di "motore di sviluppo delle economie locali" prefigura quindi per le Camere di Commercio, anche per quanto concerne i temi del mercato del lavoro e della transizione formazione–impresa, una posizione di rilievo nei confronti:

- dei potenziali partner locali, con l'obiettivo di rafforzare il networking per strutturare un'offerta locale integrata e sinergica di servizi per lo sviluppo delle economie locali,
- delle diverse tipologie di target di utenza, con l'obiettivo di rappresentare una "porta di accesso" ai servizi del territorio per lo sviluppo economico ed occupazionale.

Per ricoprire tale ruolo, il sistema camerale mette a disposizione dei sistemi formativi e delle politiche attive del lavoro un patrimonio di informazioni ampio e articolato a supporto delle loro attività, in particolare per l'orientamento, la definizione dei piani dell'offerta formativa, l'alternanza scuola lavoro. Nello specifico, i principali asset oggi fruibili sono:

- il **Registro delle Imprese**, che costituisce la vera e propria anagrafe delle imprese, in cui si trovano i dati di costituzione, modifica e cessazione di tutte le imprese con qualsiasi forma giuridica e settore di attività economica, con sede o unità locali sul territorio nazionale. Fornisce un quadro completo della situazione giuridica ed economica di ciascuna impresa ed è un formidabile patrimonio informativo della realtà imprenditoriale nazionale, consentendo l'elaborazione di analisi e indicatori di sviluppo economico ed imprenditoriale in ogni settore e area di appartenenza;
- il Sistema Informativo **Excelsior**, che ricostruisce annualmente e trimestralmente il quadro previsionale della domanda di lavoro e dei fabbisogni professionali e formativi espressi dalle imprese, fornendo indicazioni di estrema utilità soprattutto per supportare le scelte di programmazione della formazione, dell'orientamento e delle politiche del lavoro;
- il portale **FILO**, piattaforma nata per integrare le competenze, le conoscenze, i sistemi e gli strumenti della rete degli sportelli del sistema camerale per la formazione, l'imprenditorialità, il lavoro e l'orientamento;
- il **Registro dell'Alternanza Scuola Lavoro** (RASL), la piattaforma ufficiale realizzata e gestita dal sistema camerale d'intesa con MIUR e MLPS per promuovere e sviluppare i percorsi scolastici in alternanza e l'apprendistato, dando ai giovani la possibilità di fare esperienze di apprendimento on the job nelle imprese, negli studi professionali e negli enti pubblici, privati e non profit;
- **Movimprese**, che fornisce un'analisi statistica trimestrale della nati-mortalità delle imprese e consente di analizzare le dinamiche della struttura economica dei territori e della nascita e cessazione delle imprese;
- gli altri **osservatori** che il Sistema camerale elabora in relazione alle esigenze ed alle necessità di analisi socio-economica del paese.



In particolare, **le piattaforme telematiche del sistema camerale già esistenti** (RASL ed Excelsior), opportunamente integrate con il Registro Imprese e con gli altri osservatori, **dovranno evolvere costituendo una vera e propria piattaforma di matching tra domanda ed offerta di competenze**, come già positivamente sperimentato in alcune realtà locali, in grado di funzionare da repository di know-how e competenze disponibili, garantendone l'intermediazione a fini sia occupazionali, sia di percorsi di alternanza scuola-lavoro.

Si tratta, nello specifico, di utilizzare il patrimonio informativo disponibile per costruire e alimentare una piattaforma integrata nazionale che serva da riferimento per imprese, lavoratori e operatori, quale strumento propedeutico per favorire efficaci interventi di politica attiva del lavoro. Le Camere di commercio possono in tal modo costituire un importante punto di riferimento per la raccolta di informazioni, la predisposizione di chiavi di lettura dei fenomeni osservati, l'indicazione delle principali sofferenze e dei punti di forza del mercato del lavoro locale, per essere interlocutrici degli interlocutori ed operatori, pubblici e privati, con i quali condividere i giacimenti informativi disponibili.

3. Il Modello

Gli obiettivi finali del servizio di orientamento al lavoro ed alle professioni sono, in estrema sintesi, i seguenti:

- fare **incontrare domanda e offerta di tirocini formativi**, anche attraverso attività di promozione, animazione e supporto alle imprese;

- favorire il placement e sostenere università, agenzie per il lavoro e centri per l'impiego e far **incontrare domanda e offerta di lavoro**, in particolare laureati, diplomati ed apprendisti, supportando - ove necessario - anche l'autoimpiego e l'autoimprenditorialità come politica attiva del lavoro.

Per raggiungere tali obiettivi occorre costituire, *d'intesa ed in stretta collaborazione operativa con Regioni, Agenzie regionali per il lavoro, CPI e ANPAL*, un network in grado di collegare tutti i diversi attori (persone, scuole, imprese, agenzie per il lavoro, enti locali, ecc..) e capace di promuovere e sviluppare, con azioni concrete ed efficaci, la filiera che dalla scuola arriva al lavoro, generando benefici attesi per i principali destinatari:

- *Per i giovani:* maggiori opportunità per migliorare la propria occupabilità in un contesto sempre più dinamico e competitivo
- *Per le imprese*: maggiore facilità di accesso a risorse, professionalità e competenze per operare, competere, innovare e svilupparsi.

A Regioni, CPI, Agenzie regionali per il lavoro, ANPAL, scuole, università ed agli altri attori istituzionali del sistema dell'istruzione, della formazione e del lavoro **dovranno essere rese disponibili informazioni puntuali sui fabbisogni professionali delle imprese**, al fine di fare sistema e fornire indicazioni utili per le politiche attive del lavoro di cui sono protagonisti.

L'efficace sviluppo del servizio, unitamente agli altri strumenti disponibili da parte degli altri attori in gioco, potrebbe consentire nel tempo di rafforzare la competitività del sistema Paese attraverso lo sviluppo e la valorizzazione del capitale umano, facilitando e promuovendo l'incontro tra domanda e offerta di formazione e lavoro.

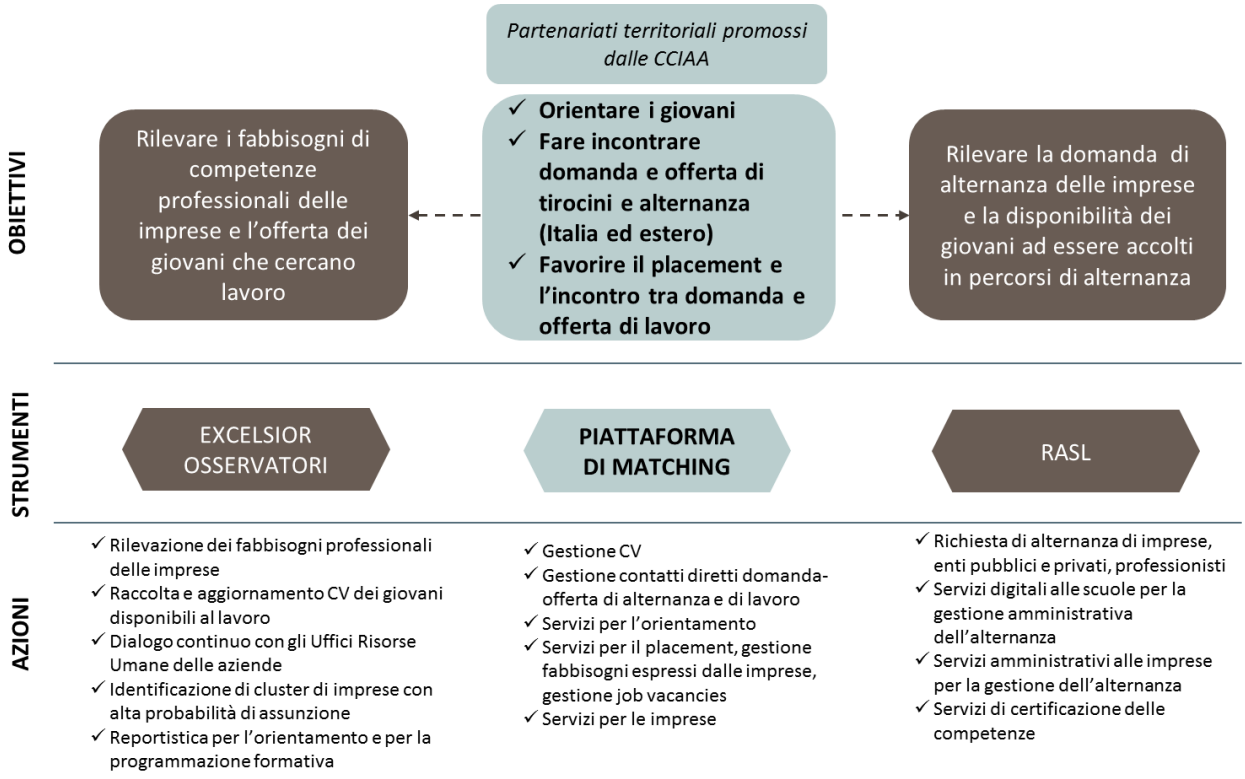
Alla base del network da sviluppare ci dovrà, pertanto, essere la ricognizione continua della domanda di competenze, della disponibilità ad ospitare tirocini formativi, della domanda di assunzioni espressa dalle imprese profit e non profit del territorio; e, dall'altra parte, la disponibilità di curricula ben strutturati grazie al lavoro puntuale con le scuole e le università per "incrociare" efficacemente la domanda di competenze.

Per animare questo network **sarà necessario strutturare un apposito ufficio/servizio camerale** con personale (della Camera di commercio ed eventualmente dell'azienda speciale o di altra propria articolazione specializzata) adeguatamente qualificato e quotidianamente impegnato per:

- contattare/incontrare le imprese del territorio al fine di rilevare la domanda di assunzioni e le competenze ad esse collegate
- incontrare e mantenere rapporti continuativi con tutte le scuole, gli enti di formazione professionale e le università del territorio di competenza, per

approfondire la domanda di competenze delle imprese e aiutare il matching con imprese ed enti per lo svolgimento di tirocini in alternanza (e simili), per supportare la realizzazione di progetti di comune interesse, per favorire il placement.

Il modello di funzionamento del servizio è sinteticamente illustrato nello schema seguente:



Il modello prevede il ruolo centrale delle CCIAA che - in forza di atti negoziali, protocolli ed accordi di partenariato stipulati a livello locale - siano in grado di facilitare l'inserimento di giovani studenti in percorsi di alternanza scuola lavoro e fare incontrare domanda ed offerta di lavoro.

Asse portante dell'operazione è l'evoluzione e l'integrazione delle piattaforme camerali già esistenti (RASL ed EXCELSIOR) nella direzione di un'**unica piattaforma nazionale di matching** - da realizzare con il supporto di Infocamere e **organizzata per partizioni territoriali** - aperta al mondo delle imprese ed al mondo dell'alternanza, fruibile per chi studia e/o cerca lavoro, per le imprese, le scuole, per gli operatori dei sistemi di formazione ed istruzione.

Tale piattaforma dovrà consentire di:

- compilare, gestire e rendere disponibili on line i curricula dei candidati, sulla base di form prestabiliti;

- gestire telematicamente i fabbisogni e le richieste delle imprese interessate;
- consentire da parte delle imprese la ricerca autonoma di collaboratori e personale;
- gestire telematicamente le disponibilità e le richieste di stage, tirocini, percorsi formativi;
- gestire i percorsi di alternanza e la relativa domanda-offerta di alternanza scuola lavoro.

L'operazione dovrà essere accompagnata da una serie di servizi di supporto, quali i servizi di orientamento, di formazione, di alternanza scuola lavoro, nonché i servizi rivolti alle istituzioni scolastiche, da un lato, e alle imprese, dall'altro.

La base dei contatti con le imprese del territorio sarà garantita all'interno delle attività previste dal progetto Excelsior, che gestirà indagini continue (mensili); attraverso questa attività di contatto permanente con le imprese, il personale camerale dovrà anche alimentare gradatamente un data base dell'imprese con le quali si è stretto un rapporto di "fiducia" (individuando quelle potenzialmente più "formative" e/o con maggiori possibilità di assunzione per determinati profili ecc.). Queste saranno anche le imprese da coinvolgere nel network:

- per approfondire ulteriormente i temi delle competenze critiche e interagire con scuole e università così da tarare meglio i curricula formativi;
- per progettare nuovi profili che ancora non vengono formati o lo sono in maniera sufficiente;
- per individuare le professioni del futuro;
- per aiutarle ad iscriversi al RASL e a "qualificare" continuamente le loro attività per l'alternanza, in ottica anche di CSR e di "bollino di qualità".

Sul versante dell'offerta, il servizio/ufficio camerale dovrebbe, attraverso il proprio personale, incontrare le scuole superiori, le università e gli enti di formazione professionale del territorio, al fine di:

- aiutarli a utilizzare il RASL anche per possibili servizi gestionali dell'alternanza, "fidelizzando" così le scuole stesse;
- supportare i processi di certificazione delle competenze acquisite in alternanza;
- farle entrare nel network delle competenze del territorio;
- fornire assistenza e professionalità per l'orientamento, utilizzando anche il portale FILO e, nello specifico, lo Sportello Virtuale dell'Orientamento (SVO) uno strumento interattivo on line residente sullo stesso portale;
- aiutare le scuole a co-progettare l'alternanza;
- supportare le scuole per la partecipazione ai bandi nazionali e internazionali ad esse riservati finalizzati a migliorare la transizione formazione-lavoro;
- aiutarle a strutturare i curricula degli studenti;
- aiutarle a dialogare con le imprese.

4. Lo Schema di Servizio

Il modello operativo del servizio è il seguente:

Lo schema di servizio parte da specifiche analisi/esperienze territoriali e, grazie alla disponibilità di piattaforme, dati e informazioni qualificate, si snoda in ***processi e funzioni a "profilazione crescente"***: le attività di conoscenza ed a prevalente finalità orientativa fanno da filtro e "qualificazione" dei servizi più direttamente mirati al miglioramento dell'occupazione, attraverso il sostegno a percorsi di lavoro dipendente e indipendente.

L'insieme degli interventi è concertato e programmato nell'ambito di azioni congiunte con gli altri soggetti delle reti locali dei servizi per l'istruzione, la formazione, il lavoro e l'apprendimento permanente. Nello specifico, si tratterà di fare rete e gestire, laddove possibile, percorsi operativi integrati con:

- *università*
- *scuole e reti di scuole*
- *uffici scolastici regionali e provinciali*
- *ITS, IFTS e poli tecnico professionali*
- *altri enti di formazione*
- *CPI e agenzie del lavoro*
- *enti locali*
- *associazioni sindacali*
- *associazioni imprenditoriali*

Il modello è concepito per essere facilmente adattabile ai diversi contesti di operatività; nello specifico, il servizio si configura come un sistema integrato di attività all'interno del quale ogni camera di commercio - nel rispetto del set di servizi – è chiamata a definire un proprio mix, idoneo a rispondere ai fabbisogni del territorio e a valorizzare le esperienze sviluppate localmente in ambiti specifici, esercitando una costante attività di ri-focalizzazione in linea con la domanda locale.

Lo schema di servizio poggia sui seguenti fattori:

- definizione di un set di **servizi di base**, ad erogazione obbligatoria e coperti dal diritto annuale, risultato di un bilanciamento tra i fabbisogni dell'utenza camerale, la mission del sistema camerale e le caratteristiche dimensionali delle singole camere;
- declinazione di una serie di **servizi e strumenti aggiuntivi**, non compresi nel set minimo e *non coperti dall'attuale diritto annuale, che ancorché di indubbia utilità per le politiche attive del lavoro, sono da considerarsi erogabili solo in funzione di risorse aggiuntive*.

I **SERVIZI DI BASE** fanno riferimento alla necessità, da parte di ciascuna Camera di Commercio, di dotarsi di un **ufficio/servizio stabile (costituito da un numero adeguato di FTE, in funzione della dimensione camerale, con profili promozionali, statistici ed amministrativi)**, per l'erogazione delle attività obbligatorie, sinteticamente riassumibili come segue:

- analisi, studi e ricerche per il monitoraggio sistematico sul contesto socio-economico ed i fabbisogni professionali e formativi delle imprese
- attivazione, sviluppo e animazione di network territoriali con il coinvolgimento delle istituzioni scolastiche, del sistema delle imprese, dei professionisti, del non profit e degli enti locali, per favorire l'attivazione e gestione dei contatti con le aziende per tirocini formativi e di orientamento
- gestione e promozione del Registro per l'alternanza scuola-lavoro, opportunamente arricchito con servizi di natura "gestionale" dei percorsi di alternanza in grado di garantire qualità e semplificazione
- azioni di informazione per operatori ed utenti finali dei servizi di orientamento, alternanza, formazione e lavoro.

Il modello dei servizi di base poggia sulla previsione di modalità uniformi di

erogazione dei servizi, ispirate alle migliori pratiche sperimentate all'interno del sistema camerale, in modo da assicurare agli utenti di ogni territorio un livello minimo comune di assistenza secondo standard di qualità condivisi.

I SERVIZI AGGIUNTIVI *andranno personalizzati da ciascuna Camera in funzione delle specifiche esigenze dei territori e delle caratteristiche socio-economiche degli stessi, al fine di rispondere al meglio alle caratteristiche proprie dei bacini di utenza*.

Tali servizi sono sinteticamente così riassumibili:

- erogazione di ***voucher rivolti alle micro, piccole e medie imprese*** che partecipano a percorsi di alternanza scuola lavoro, volti a favorire la progettazione di percorsi "di qualità", coprendo parte delle spese collegate alla gestione amministrativa dei percorsi stessi e l'adeguata qualificazione dei tutor aziendali che dovranno seguire i giovani. Tale attività comprende la gestione dei bandi di selezione, la relativa attività di coordinamento delle imprese, la gestione amministrativa e finanziaria dei voucher stessi, nonché tutti i necessari servizi di supporto ai percorsi operativi connessi
- progettazione ed erogazione di percorsi di ***formazione professionale del personale camerale***, allo scopo di garantire adeguati standard di servizio;
- integrazione di tutte le basi informative attualmente disponibili nel sistema camerale, allo scopo di rendere fruibile a tutti gli operatori istituzionali un patrimonio pressoché unico di conoscenze e competenze da destinare alle politiche attive del lavoro in una **piattaforma di matching**. Tale piattaforma, concepita a livello nazionale, dovrà essere gestita per partizioni territoriali, tenendo conto delle esigenze delle singole Camere;
- gestione delle attività e dei servizi connessi alla ***gestione della piattaforma***, con riferimento ai processi di informazione, orientamento, formazione, alternanza, placement, da profilare a livello locale in funzione delle specificità territoriali;
- sviluppo dei "network territoriali" con imprese, università, scuole, ITS, poli tecnico professionali, altri enti di formazione, uffici scolastici provinciali, CPI e agenzie del lavoro, enti locali, associazioni imprenditoriali, associazioni sindacali, per favorire la ***co-progettazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro e tirocini formativi universitari di qualità*** e per sostenere ***processi* efficaci di transizione scuola-università-lavoro;**

Lo sviluppo di "network territoriali" dovrà consentire di:

- fare emergere i fabbisogni di professionalità e le competenze necessarie per lo sviluppo della competitività delle imprese;

- migliorare la capacità di risposta dei sistemi formativi (scuola, università, formazione professionale e formazione continua) ai fabbisogni espressi dalle imprese, coinvolgendoli in un processo di consultazione e analisi delle competenze dei futuri lavoratori nei settori innovativi ed emergenti;
- promuovere la partecipazione delle Camere alle reti territoriali dei servizi di istruzione, formazione, lavoro e apprendimento permanente, valorizzando il ruolo esercitato dal sistema camerale come anello di congiunzione tra sistema della formazione e mondo del lavoro.

Per ciascuna annualità di progetto, è previsto il **monitoraggio** delle attività svolte e dei risultati conseguiti da ciascuna camera di commercio.

3. Il Dimensionamento Economico dei Servizi Aggiuntivi

Di seguito si procede ad un primo dimensionamento delle spese inerenti ai servizi aggiuntivi (non coperte dall'attuale diritto annuale) per ciascuna delle due annualità

Voci di spesa	**%**	**Valore assoluto**
a- Costi interni	15,00%	36000
b- Costi esterni	32,00%	76800
c- Spese generali	3,00%	7200
Totale parziale	**50,00%**	**120000**
d- Voucher	50,00%	120000
Totale generale	**100,00%**	**240000**

I SERVIZI DI ORIENTAMENTO AL LAVORO ED ALLE PROFESSIONI

ottobre 2017

1. L'ASSETTO NORMATIVO

La ***legge di riforma del Sistema Camerale*** ha assegnato alle Camere di commercio la funzione di **orientamento al lavoro e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL** attraverso:

- la tenuta e gestione del **registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro**, sulla base di accordi con MIUR e MLPS;
- la collaborazione per la realizzazione del **sistema di certificazione delle competenze**, in particolare acquisite in contesti non formali e informali e nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola-lavoro;
- il **supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro**, attraverso servizi informativi anche a carattere previsionale volti a favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei Centri per l'Impiego, in raccordo con l'ANPAL;
- il sostegno alla **transizione dalla scuola e dall'università al lavoro**, attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, in particolare telematici, a supporto dei processi di placement svolti dalle Università.

2. GLI ACCORDI NAZIONALI DI COLLABORAZIONE

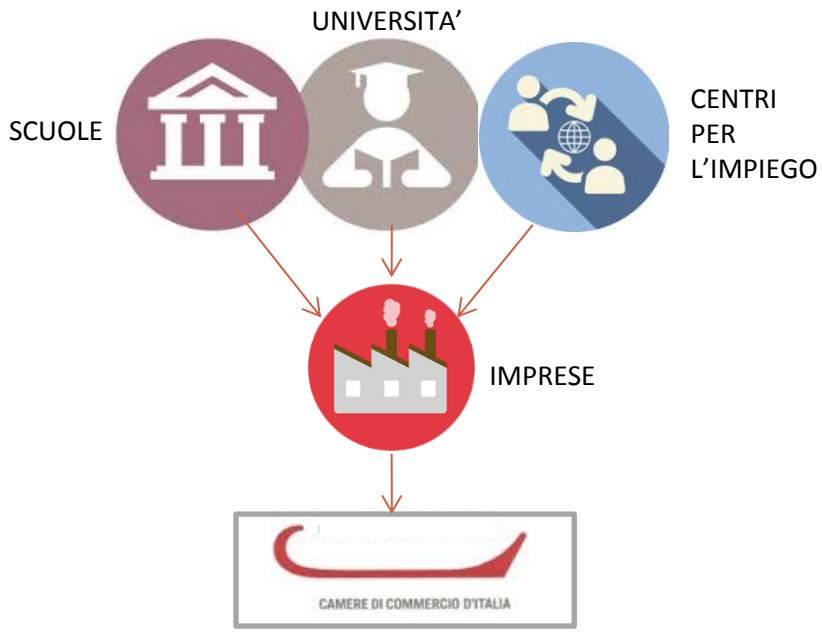
Il 12 dicembre 2016 è stata siglata **l'intesa istitutiva del Registro Nazionale per l'Alternanza Scuola Lavoro** che, oltre a disciplinarne le finalità e le funzioni, prevede specifiche forme di collaborazione tra il sistema camerale, il sistema educativo di istruzione e formazione e il mondo del lavoro per:

- valorizzare il Registro come strumento di trasparenza, pubblicità e di programmazione delle politiche e degli interventi mirati alla maggiore diffusione dell'alternanza scuola lavoro e dell'apprendistato ed al raccordo tra scuola e mondo del lavoro;
- facilitare il monitoraggio, la conoscenza delle attività, il raccordo tra scuola e mondo del lavoro, individuando e condividendo ulteriori informazioni da raccogliere e inserire nel RASL rispetto a quelle contenute nel Registro delle imprese, anche attraverso l'utilizzo e la messa a sistema di altre banche dati a disposizione delle Parti.

Il 20 dicembre 2016 è stato poi siglato un **protocollo di collaborazione stabile e continuativa tra il sistema delle CCIAA e l'ANPAL** attraverso la condivisione di strategie e azioni per il rafforzamento dei sistemi informativi a supporto del mercato del lavoro, nonché per il raccordo sui territori tra i sistemi imprenditoriali e la rete nazionale dei servizi per le politiche del lavoro.

3. IL RUOLO CENTRALE DEL SISTEMA CAMERALE

Il sistema camerale mette a disposizione dei sistemi formativi e delle politiche attive del lavoro un **patrimonio di informazioni ampio e articolato** per consentire di orientare le loro attività, in particolare per l'orientamento, la definizione dei piani dell'offerta formativa, l'alternanza scuola lavoro, il placement.



Patrimoni di conoscenza delle Camere di commercio

Nello specifico i principali asset informativi oggi fruibili sono il **Registro delle imprese**, il Sistema Informativo **Excelsior**, il **Registro dell'Alternanza Scuola Lavoro** (RASL), gli **Osservatori.**

4. IL MODELLO

Partenariati territoriali promossi dalle CCIAA

OBIETTIVI

Rilevare i fabbisogni di competenze professionali delle imprese e l'offerta dei giovani che cercano lavoro

- ✓ **Orientare i giovani**
- ✓ **Fare incontrare domanda e offerta di tirocini e alternanza (Italia ed estero)**
- ✓ **Favorire il placement e l'incontro tra domanda e offerta di lavoro**

Rilevare la domanda di alternanza delle imprese e la disponibilità dei giovani ad essere accolti in percorsi di alternanza

STRUMENTI

EXCELSIOR OSSERVATORI

PIATTAFORMA DI MATCHING

RASL

AZIONI

- ✓ Rilevazione dei fabbisogni professionali delle imprese
- ✓ Raccolta e aggiornamento CV dei giovani disponibili al lavoro
- ✓ Dialogo continuo con gli Uffici Risorse Umane delle aziende
- ✓ Identificazione di cluster di imprese con alta probabilità di assunzione
- ✓ Reportistica per l'orientamento e per la programmazione formativa

- ✓ Gestione CV
- ✓ Gestione contatti diretti domanda-offerta di alternanza e di lavoro
- ✓ Servizi per l'orientamento
- ✓ Servizi per il placement, gestione fabbisogni espressi dalle imprese, gestione job vacancies
- ✓ Servizi per le imprese

- ✓ Richiesta di alternanza di imprese, enti pubblici e privati, professionisti
- ✓ Servizi digitali alle scuole per la gestione amministrativa dell'alternanza
- ✓ Servizi amministrativi alle imprese per la gestione dell'alternanza
- ✓ Servizi di certificazione delle competenze

4. IL MODELLO

Gli obiettivi finali del nuovo servizio di orientamento al lavoro ed alle professioni sono, in estrema sintesi, i seguenti:

- Fare **incontrare domanda e offerta di alternanza e tirocini formativi**, anche attraverso attività di promozione, animazione e supporto alle imprese
- Favorire il placement e fare **incontrare domanda e offerta di lavoro**, in particolare laureati, diplomati ed apprendisti

Per raggiungere tali obiettivi occorre costituire, *d'intesa ed in stretta collaborazione operativa con CPI e ANPAL(*)*, un **network** in grado di collegare tutti i diversi attori (persone, scuole, imprese, agenzie per il lavoro, enti locali, ecc..) e capace di promuovere e sviluppare, con azioni concrete ed efficaci, la filiera che dalla scuola arriva al lavoro, generando benefici attesi per i principali destinatari:

- *Per i giovani:* maggiori opportunità in un contesto sempre più dinamico e competitivo
- *Per le imprese*: maggiore facilità di accesso a risorse, professionalità e competenze per operare, competere, innovare e svilupparsi.

(*) Attori ai quali dovranno essere resi disponibili i fabbisogni professionali delle imprese, al fine di fare sistema e fornire ulteriori informazioni utili per le politiche del lavoro di cui essi sono protagonisti

4. IL MODELLO

Il modello prevede il **ruolo centrale delle CCIAA** che, in forza di atti negoziali, protocolli ed accordi di partenariato stipulati a livello locale, siano in grado di facilitare l'inserimento di giovani studenti in percorsi di alternanza scuola lavoro e fare incontrare domanda ed offerta di lavoro.

L'operazione prevede la realizzazione di una **nuova piattaforma di matching**(*) aperta al mondo delle imprese ed al mondo dell'alternanza, fruibile per chi studia e/o cerca lavoro, per le imprese, le scuole, per gli operatori dei sistemi di formazione ed istruzione, che dovrà consentire di:

- *gestire telematicamente le richieste di alternanza scuola lavoro, stage, tirocini da parte delle imprese e la disponibilità dei giovani a prendervi parte*
- *compilare, gestire e rendere disponibili on line i curricula dei candidati, sulla base di form prestabiliti*
- *gestire telematicamente le richieste di competenze professionali da parte delle imprese interessate, consentendo loro la ricerca autonoma di collaboratori e personale*

(*) Da valutare l'utilizzo della piattaforma RASL, da implementare in funzione dell'estensione del campo di attività e dei relativi servizi

4. LO SCHEMA DI SERVIZIO

Lo schema di servizio poggia su:

- La definizione di un set di **servizi di base**, coperti dal diritto annuale, ad erogazione obbligatoria, riguardanti:
  - l'attività di raccolta, aggiornamento e gestione dei CV dei giovani che cercano lavoro
  - le attività di diffusione, promozione e informazioni per operatori e utenti, analisi dei bisogni professionali e formativi, sviluppo dei partenariati, attivazione di laboratori territoriali
  - i servizi di orientamento di base, individuale e di gruppo e di formazione orientativa e professionale
  - I servizi di alternanza scuola-lavoro, la tenuta del registro, l'assistenza alla progettazione dei percorsi, i servizi amministrativi alle scuole ed alle imprese
- La declinazione di una serie di **servizi e strumenti aggiuntivi**, non coperti dal diritto annuale, non compresi nel set minimo. I servizi aggiuntivi prevedono l'erogazione di *voucher rivolti alle micro, piccole e medie imprese* che partecipano a percorsi di alternanza scuola lavoro, volti a coprire le spese per l'attività dei tutor aziendali che dovranno seguire i giovani. Prevedono, inoltre, una quota di attività del personale camerale volta a promuovere programmi ed azioni di intensificazione nelle provincie che presentano percorsi di orientamento, alternanza e placement meno sviluppati.

Lo schema di servizio prevede un'attività trasversale di formazione specifica del personale camerale che dovrà svolgere le attività previste.

ALTERNANZA SCUOLA LAVORO : RISORSE FINANZIARIE PER LA REALIZZAZIONE DEL PROGETTO

Voci di spesa	%	Valore assoluto
a- Costi interni	15,00%	36000
b- Costi esterni	32,00%	76800
c- Spese generali	3,00%	7200
Totale parziale (a+b+c)	**50,00%**	120000
d- Voucher	50,00%	120000
Totale generale	**100,00%**	240000

Camera di Commercio
Lucca

Progetto

"Valorizzazione del patrimonio culturale ed alla Promozione del Turismo"

Ottobre 2017

PREMESSA

L'art. 2 comma 2 lettera d bis) della L. n. 580/1993, così come novato dal D.Lgs n. 219/2016, elenca tra le funzioni della Camera: " valorizzazione del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti; sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero.".

Conseguentemente al nuovo disposto normativo il sistema camerale può svolgere un nuovo importante ruolo di motore di sviluppo delle economie locali in termini di sostegno alla "valorizzazione del patrimonio culturale" e "di sviluppo e promozione del turismo".

Come noto, cultura e turismo sono due settori strategici per le nostre economie: nel 2016 il sistema produttivo **culturale e creativo**, così come definito in un recente studio della Fondazione Symbola, ha sfiorato i 90 miliardi di euro di valore aggiunto in Italia, ovvero il 6% del PIL, occupando 1,5 milioni di persone; a livello toscano il valore aggiunto è pari a 5,8 miliardi di euro con circa 100.000 occupati diretti. Si consideri, inoltre, che tale sistema ha un effetto moltiplicatore medio pari ad 1,78, come dire che per un euro di valore aggiunto (nominale) prodotto da una delle attività di questo segmento, se ne attivano, mediamente, sul resto dell'economia, altri 1,78 (il moltiplicatore è pari addirittura ad 2,1 se si considera soltanto la branca delle attività legate al patrimonio culturale).

Per quanto concerne il **turismo**, il settore vale oltre 70 miliardi di euro (4,2% del Pil) a livello nazionale che salgono a 172,8 miliardi di euro (il 10,3% del Pil) se si aggiunge anche tutto l'indotto. In Toscana il settore pesa anche di più con un'incidenza pari a circa il 6% del Pil. Fra l'altro, gli spunti provenienti dal settore continuano ad essere molto positivi per la ns. regione: i dati dell'estate 2017 (giugno – agosto) evidenziano una crescita media delle presenze turistiche del +4,1% rispetto ad un ottimo 2016.

Il dato è superiore alla media nazionale (+3,7%), con anche fatturati in crescita per le aziende turistiche del +1,3%. Per la prima volta, inoltre, si registra anche un aumento dei fatturati (+1.3% in medi) con punte, in montagna (+5%) e al mare del (+2,4%). Nel complesso i dati dell'estate 2017 in Toscana stimano circa 1,8 milioni di presenze in più registrate nelle strutture ufficiali. Cifra che sale a 4 milioni se si considerano anche le strutture non ufficiali.

La predisposizione del progetto passa, *in primis*, dall'attenzione riguardo a quanto viene già fatto sul territorio, secondo i dettami della normativa, per cui

anche nello spirito del "Testo unico delle disposizioni in materia di beni, istituti e attività culturali" della Regione Toscana (Legge Regionale 25 febbraio 2010, n. 21), la collaborazione andrà cercata con tutti gli Enti locali, Università italiane e straniere, Fondazioni bancarie, industrie culturali e creative, organizzazioni di volontariato culturale (etc.), orientandoci, eventualmente, a raccordare le attività culturali in Toscana con gli obiettivi dell'Unione Europea per un più efficace utilizzo delle risorse comunitarie.

Il coinvolgimento di tutti quanti i soggetti indicati dovrebbe portare alla definizione di un percorso di iniziative fortemente connesse, puntando all'integrazione con il terziario, rafforzando la competitività dell'offerta con l'innovazione, con la sostenibilità dei processi di sviluppo di nuovi servizi e di riposizionamento dei vari prodotti turistici.

In questo senso, per quanto concerne il turismo, altrettanta attenzione sarà rivolta alle iniziative in corso ed in fase di programmazione con i nostri partner istituzionali (Regione Toscana, Città Metropolitana, Enti Locali ex art 10 della Legge regionale 20 dicembre 2016, n. 86) nella Cabina di Regia del Turismo, prevista dal Testo Unico sul Turismo della Regione Toscana (ex art 14 della Legge regionale 20 dicembre 2016, n. 86), in stretto raccordo anche con la componente privata (associazioni di categoria delle imprese del turismo ed associazioni agrituristiche).

Il progetto "Valorizzazione del patrimonio culturale e Promozione del Turismo" andrà presentato al Ministro dello Sviluppo Economico, per il tramite dell'Unione Nazionale, previa condivisione con la Regione Toscana, in modo da finanziarlo sul bilancio 2018 con l'aumento del diritto annuale fino a un massimo del venti per cento (ex art.18 c.10 della legge 580/1993, come modificata dal D.Lgs. n.219/2016), naturalmente in complementarietà con gli altri due progetti riguardanti il "Punto Impresa Digitale" e l' "Orientamento al Lavoro".

Le normative di riferimento sono rappresentate da:

- Legge n. 580/1993, così come modificata dal DLg n. 219/2016;
- Legge Regionale n.86/2016 (Testo Unico del sistema turistico regionale)
- Legge Regionale n. 21/2010 (Testo unico delle disposizioni in materia di beni, istituti e attività culturali.)

PRINCIPI GENERALI

Il progetto prevede che si mantenga una stretta aderenza con quella che è la programmazione regionale (ex art. 2 comma 7 della L. n. 580/1993), sia in riferimento al turismo, sia alla valorizzazione dei beni culturali, cercando, per

quanto possibile, di orientare le soluzioni verso progetti che integrino le linee individuate nei rispettivi ambiti di intervento e dove possibili iniziative già in fase di realizzazione.

Il progetto, nella sua completezza, risulta anche coerente con alcuni dei 4 obiettivi generali del Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2017-2022 definito dal MIBACT, in particolare con riferimento a:

A – Innovare, specializzare ed integrare l'offerta nazionale,

B – Accrescere la competitività del sistema turistico,

C – Sviluppare un marketing efficace ed innovativo,

D – Realizzare una governante efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione del Piano e delle Politiche turistiche,

ed in particolare agli obiettivi specifici:

A.1 – Promuovere la valorizzazione integrata delle aree strategiche di attrazione turistica e dei relativi prodotti,

A.2 – Promuovere la valorizzazione integrata delle destinazione turistiche emergenti,

A.3 – Ampliare, innovare e diversificare l'offerta,

B.3 – Accrescere la cultura dell'ospitalità e sviluppare competenze adeguate alla evoluzione de mercato,

C.1 – Rafforzare i posizionamenti e l'attrattività del brand Italia e facilitare azioni di promozione sul mercato interno,

D.2 – Ampliare l'informazione e la disponibilità di dati sul turismo in Italia.

L'aggregazione per punti proposta nel seguente documento è stata pensata per consentire di ricondurre ad elementi di massima le diverse iniziative portate avanti dalle CCIAA nei rispettivi territori, cercando di non inficiare quel modello ultradecennale basato sull'autonomia nella provincia che permette loro di coltivare relazioni sui territori, sia con gli Enti locali interessati, sia con gli altri *stakeholders*, siano questi Associazioni di categoria, Università, Fondazioni, Associazioni ed altro ancora.

E' doveroso infatti ribadire che tutti questi progetti che fanno riferimento alle CCIAA non sono realizzati in via esclusiva, in proprio, l'intento è sempre quello di allargare la cerchia dei partecipanti per far convergere idee e risorse (non soltanto economiche) mettendo a sistema le rispettive *best practices*.

Gli spunti qui proposti danno continuità ad una serie di iniziative in parte già proposte sul territorio, sulla base di modelli organizzativi ed obiettivi modellati, in alcuni casi, dopo anni di esperienza, rinnovando ed innovando il singolo progetto, nell'ottica di un adeguamento continuo delle azioni agli sviluppi che

nel frattempo hanno avuto gli scenari competitivi.

Queste proposte, ovviamente, non escludono la fattibilità di nuove iniziative, anzi, l'auspicio condiviso è che le sezioni individuate nel documento siano ancora integrate con nuove proposte ed ulteriori schemi progettuali rispetto ai quali le CCIAA manterranno sempre un elevato livello d'attenzione, soprattutto laddove siano coinvolte direttamente le imprese, dove si riescano ad intercettare spunti innovativi provenienti dagli ambienti accademici, con una costante apertura alle potenzialità offerte dalle innovazioni tecnologiche.

Elemento essenziale della presente iniziativa è che la stessa viene presentata in modo sostanzialmente unitario a livello regionale dalle Camere, con l'eccezione di quella di Firenze, solo perché questa ha già programmato l'incremento del 20% nel 2017, per il relativo triennio, sulla base di due progettualità: Punto Impresa Digitale ed Orientamento al Lavoro – Alternanza Scuola Lavoro.

AMBITI DI INTERVENTO

In relazione ai due ambiti di riferimento, Valorizzazione del Patrimonio Culturale e Promozione del Turismo, il progetto sarà articolato come di seguito riportato.

VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE

In linea con la Programmazione Regionale, così come indicata nel POR/FESR 2014/2020, le attività che le Camere toscane realizzeranno in quest'ambito, riguarderanno i seguenti obiettivi generali:

1. Attrattori culturali

L'intento è quello di fare dei numerosi attrattori culturali che si trovano in Toscana, l'occasione di coinvolgimento delle Camere per potenziarne la loro capacità, favorendo la ricaduta dei benefici diretti ed indiretti su tutti i servizi tipici delle attività culturali e di quelle turistiche.

Di seguito si indicano alcune "tipologie di intervento" previste dalla programmazione regionale di interesse camerale all'interno di questo obiettivo:

- *Attivazione degli interventi previsti dal POR/FESR 2014/2020 secondo le seguenti aree tematiche di intervento: 1) Gli Etruschi in Toscana: le città dell'Etruria; 2) Il Medioevo in Toscana: la via Francigena; 3) Il Rinascimento in Toscana: ville e giardini medicei; 4) La scienza; 5) L'arte contemporanea.*

Le CCIAA competenti territorialmente contano di sostenere i progetti relativi alla Via Francigena, iniziativa che sta riscuotendo una crescente accoglienza fra residenti e turisti. Le CCIAA interverranno sul tema della valorizzazione dei percorsi mantenendo uno stretto raccordo con la promozione delle tipicità, anche in accordo con altre iniziative pluriennali (vedasi progetto "Vetrina Toscana"), cercando di indirizzare nuove iniziative per il miglioramento degli standard qualitativi della ricettività, anche grazie alla conoscenza dei profili dei fruitori (magari tramite la creazione di una banca dati unitaria), condividendo le migliori pratiche acquisite anche in altri paesi, cercando di coinvolgere gli operatori privati presenti sul territorio sulla base di percorsi nuovi ed iniziative condivise.

2. Fruibilità degli edifici culturali ed incremento delle possibilità di accesso alla cultura

L'intento è quello di garantire la fruibilità del patrimonio culturale, coinvolgendo il Sistema camerale, con interventi di conservazione, recupero e rifunzionalizzazione delle strutture e di moltiplicare le possibilità di accesso, favorendo il progressivo abbattimento delle barrire culturali e linguistiche, con tutta una serie di azioni volte ad avvicinare il cittadino ed il turista ai beni, ai servizi ed alle attività culturali.

Di seguito si indicano alcune "tipologie di intervento" previste dalla programmazione regionale di interesse camerale all'interno di questo obiettivo:

- *Attuare gli interventi di conservazione, recupero e rifunzionalizzazione di diversi istituti di cultura e di luoghi dello spettacolo.*

- *Favorire lo scambio e la fidelizzazione del pubblico nei sistemi locali, mediante il coordinamento della programmazione culturale e l'attivazione di servizi comuni tra gli operatori culturali, come attività educative, calendari e politiche di pricing condivise.*

- *Implementare ed innovare dei metodi di trasmissione del sapere e di fruizione del'offerta culturale*

Le CCIAA hanno a disposizione una serie di immobili, di sale, spazi espositivi ed edifici di pregio con significativo valore storico, in alcuni casi, rinnovati recentemente ed adeguati, dal punto di vista tecnico ed infrastrutturale, agli standard più moderni, in altri da riqualificare. In una logica di razionalizzazione degli spazi, incentivati anche dalla recente riforma del sistema camerale, le CCIAA promuovono iniziative di carattere culturale, per congressi o anche per mere esposizioni artistiche di carattere temporaneo, organizzate grazie all'apertura verso soggetti di provata esperienza e competenza che operano da anni in questi ambiti. In alcuni casi si è cercato di allargare l'accessibilità di questi eventi, per raggiungere fasce di solito più marginali nella fruizione dell'offerta (ad esempio i bambini) studiando percorsi innovativi di comunicazione, rivolti anche alle stesse imprese della cultura. In questa logica si è pensato anche ad iniziative di formazione degli addetti ai lavori per la gestione dei beni culturali, con il supporto delle Università, in sinergia con gli *stakeholders* locali, pubblici e privati. Gli interventi sul patrimonio immobiliare, sarebbero da intendersi in stretta colleganza con la programmazione locale degli Enti Territoriali, al fine di organizzare un'offerta culturale unica e non sovrapposta, causa di diseconomie e costi collettivi non sostenibili.

3. Sistema museale toscano

In questo caso si tratta contribuire a sostenere e potenziare il sistema museale al fine di garantire la conservazione del patrimonio, implementare le politiche di valorizzazione, migliorare la qualità della fruizione anche con il potenziamento dell'offerta educativa.

Di seguito si indicano alcune "tipologie di intervento" previste dalla programmazione regionale di interesse camerale all'interno di questo obiettivo:

- *Sostegno e potenziamento delle attività educative dei musei ed ecomusei*

toscani destinate alle diverse tipologie di pubblico.

- Supporto alle funzioni ed attività dei musei ed ecomusei riconosciuti di rilevanza regionale ai sensi della l.r. 21/2010.

- Supporto alla costituzione e definizione di sistemi museali ai sensi della l.r. 21/2010 e sostegno alla qualificazione della loro attività.

Le CCIAA supportano le attività dei Musei locali, in particolare laddove le finalità degli Enti sono volte al mantenimento di una memoria storica rispetto alle produzioni del territorio, cercando di incentivare il recupero di spazi fuori dal circuito dei Musei principali. Spesso le nostre città ed i piccoli borghi nascondono luoghi che potenzialmente offrirebbero importanti opportunità per allargare i percorsi dei visitatori, con l'effetto di arricchire la competitività dei contesti, generando intuibili effetti sulla sostenibilità del turismo per i centri storici delle città più congestionate, per dare nuova linfa ad un tessuto dei servizi (commercio, pubblici esercizi, etc. etc.) che in alcuni contesti non può sopravvivere con i soli residenti.

4. Sistema documentario regionale e rete delle istituzioni culturali

In questo caso l'obiettivo è quello di sostenere e potenziare il sistema documentario regionale e la rete delle istituzioni culturali, al fine di garantire servizi di qualità per le diverse fasce di pubblico, attraverso la conservazione del patrimonio materiale ed immateriale, la sua implementazione e la sua conoscenza e valorizzazione.

Di seguito si indicano alcune "tipologie di intervento" previste dalla programmazione regionale di interesse camerale all'interno di questo obiettivo:

- Potenziamento dei servizi e delle infrastrutture per il funzionamento del sistema documentario regionale - Sostegno ai programmi annuali delle reti documentarie toscane (biblioteche e archivi).

- Sostegno ai programmi annuali delle reti documentarie toscane (biblioteche e archivi).

Le Camere di Commercio, come istituzioni pubbliche, perseguono la pluriennale attività di valorizzazione degli archivi presenti presso le loro sedi; si tratta di una ricca serie di documenti originali che integra quanto è a disposizione degli organi periferici dello Stato e dagli altri enti pubblici. Il valore che si intende rendere quanto più fruibile ad un vasto pubblico sta nel fatto che si tratta di reperti unici, risalenti addirittura, in certi casi, ai tempi delle Corporazioni

medievali, con ulteriori testimonianze che arrivano al ventunesimo secolo. Ovviamente, ciascun Ente camerale ha gestito autonomamente queste disponibilità nel corso degli anni, per cui, ad oggi, l'esigenza primaria è quella di garantire una codifica ed una catalogazione che renda accessibili queste fonti secondo gli strumenti hardware e software più moderni. Secondariamente si porrà il problema della pubblicizzazione e promozione di questi archivi presso il pubblico, in modo da coinvolgere quello interessato.

5. Patrimonio culturale materiale ed immateriale

L'obiettivo è quello di conservare, valorizzare e promuovere il patrimonio culturale materiale ed immateriale della Toscana sostenendo la partecipazione delle comunità locali ed il coinvolgimento dei diversi soggetti presenti sul territorio anche sotto forma di di iniziative di particolare rilievo (mostre, manifestazioni, celebrazioni di specifiche ricorrenze, ecc.).

Di seguito si indicano alcune "tipologie di intervento" previste dalla programmazione regionale di interesse camerale all'interno di questo obiettivo:

- *Sostegno ai programmi annuali e pluriennali di attività dedicate alla celebrazione di specifiche ricorrenze.*

- *Sostegno alla progettazione ed alla realizzazione di mostre e manifestazioni particolarmente rilevanti per la conoscenza del patrimonio culturale toscano.*

- *Attuazione di un programma di salvaguardia e valorizzazione del patrimonio culturale immateriale.*

Il 2017 è stato contrassegnato, per la Toscana, dalla celebrazione di "Pistoia Capitale Italiana della Cultura", occasione che ha portato con sé una ricca serie di eventi su un tessuto già ricco di per sé, visto che Pistoia ordinariamente investe in politiche culturali più del doppio della media nazionale. La CCIAA locale ha sostenuto questa importante serie di iniziative in forme variegate, a partire dal mero co-finanziamento fino al sostegno tramite il supporto di risorse umane, su questo modello si centreranno le politiche attive delle CCIAA per i prossimi anni in cui saranno sicuramente interlocutrici primarie rispetto ad altre esigenze individuate singolarmente o con il supporto di altri soggetti deputati sul territorio.

7. Spettacolo dal vivo e riprodotto

L'obiettivo dell'azione riguarda la diversificazione dell'offerta di spettacoli dal vivo e riprodotti, al fine di coinvolgere un maggior numero di soggetti pubblici.

Di seguito si indicano alcune "tipologie di intervento" previste dalla programmazione regionale di interesse camerale all'interno di questo obiettivo:

- Promozione e sostegno dei Teatri di Tradizione e del Festival Pucciniano.

- Azioni volte alla qualificazione dell'offerta di spettacolo dal vivo attraverso il sostegno della produzione (prosa, danza, musica) e valorizzando le identità e le vocazioni territoriali.

Nell'ambito delle programmazioni promosse a livello locale, le CCIAA garantiscono un sostegno nei termini del co-finanziamento e della promozione degli eventi, nella consapevolezza che questi eventi attivano un moltiplicatore in termini diretti ed indiretti, soprattutto in contesti non congestionati dal sovrapporsi di iniziative (a Massa Carrara è stato stimato come pari a circa cinque volte rispetto all'investimento). In aggiunta a ciò, si consideri la possibilità di amplificare gli effetti di progetti integrati per la valorizzazione anche di luoghi storici e di pregio attivando l'ulteriore traino di spettacoli dal vivo, con il vantaggio di vivere la città ed i suoi contesti in forme originali e dalla forte attrattività.

Anche gli ulteriori, sottoindicati obiettivi del Progetto Regionale sulla cultura previsto nel PRS 2016-2020 potrebbero comunque essere di interesse per la Camere, per eventuali nuove azioni da definirsi nel corso dell'anno:

6. Promozione della cooperazione ed il coordinamento, entro un quadro progettuale unitario e correlato con le reti nazionali ed internazionali, dei soggetti che operano nel campo dell'arte contemporanea in Toscana, con l'obiettivo specifico di rafforzare e consolidare il sistema regionale;

8. Promozione delle finalità sociali dello spettacolo come strumento di relazione tra culture, di sostegno nelle aree del disagio fisico e mentale e di intervento negli istituti di pena per favorire il recupero ed il reinserimento sociale.

9. Favorire la specifica formazione professionale e la qualità dell'occupazione in ambito culturale e di spettacolo, nonché l'alta formazione musicale ed i progetti di educazione musicale di base;

10. Promozione della formazione di base e l'alta formazione musicale, anche in relazione ai soggetti del territorio toscano che storicamente operano nel settore, favorendo un'interrelazione con il più ampio ambito della musica che vede coinvolta anche la musica popolare e le band giovanili.

PROMOZIONE TURISMO

"*La Toscana è oggi una delle mete più richieste dal turismo nazionale ed internazionale. Ma perché questo primato non sia solo un dato congiunturale, ma elemento strutturale della nostra economia è necessario andare sempre di più verso una Toscana che sia un vero e proprio prodotto turistico. Una necessità dettata dalla nostra immensa offerta, ma anche dal bisogno di essere competitivi su un mercato dove sono presenti competitor sempre più agguerriti. Per questo la Regione ha deciso di dar vita a Toscana Promozione Turistica. La nuova Agenzia regionale ha il compito di lavorare al fianco dei territori per la costruzione e la promozione delle destinazioni e dei prodotti turistici territoriali che compongono l'offerta regionale.*"

Quello sopra riportato è l'incipit riportato sul sito di Toscana Promozione Turistica, istituita con legge regionale n. 22/2016 e diventata operativa nel corso del 2016.

questa rappresenta lo strumento per realizzare le iniziative e le attività della Regione in materia di promozione turistica come definita dalla legge regionale 23 marzo 2000, n. 42 (Testo unico delle leggi regionali in materia di turismo). L'Agenzia attua le iniziative e le attività, mediante:

a) l'organizzazione diretta delle stesse;

b) la partecipazione a progetti di promozione degli altri soggetti pubblici operanti a livello locale, nazionale e internazionale.

Le Camere di Commercio, che hanno sempre svolto attività di promozione turistica, soprattutto a fronte della richiesta di coinvolgimento da parte delle altre Pubbliche Amministrazioni locali, hanno trovato nella nuova versione (ex DLgs n. 219/2016 art. 2 comma 2 lettera d-ter) delle funzioni e competenze, il richiamo esplicito allo "sviluppo e promozione del turismo".

Questa indicazione dà quindi alle Camera di Commercio la possibilità "in collaborazione con gli enti e gli organismi competenti" di intervenire su questa materia.

In linea con la programmazione regionale, le attività che le Camere toscane potrebbero realizzare in quest'ambito, riguarderebbero i seguenti obiettivi tratti dal Programma promozionale di Toscana Promozione Turistica (Linee strategiche per la promozione del turismo in Toscana 2018 ex DGRT n.794/2017):

1) Eventi mirati

- Eventi per l'incontro di domanda e offerta realizzati sul territorio toscano con l'obiettivo di migliorare l'offerta degli operatori toscani attivando la profilazione mirata alle esigenze della domanda internazionale.
- Eventi per la valorizzazione e la diffusione del turismo digitale con l'obiettivo di rafforzare la conoscenza dell'offerta turistica toscana con particolare riferimento alle eccellenze innovative

2) Sviluppo e Promozione dell'offerta: prodotti

- Promozione dei prodotti consolidati ed emergenti (in crescita) con l'obiettivo di rafforzare la loro presenza sui mercati target rispondenti alle motivazioni di viaggio.
- Progettazione e sviluppo di prodotti esperienziali ed innovativi con l'obiettivo di aumentare la competitività delle destinazioni.

3) Sviluppo e promozione dell'offerta: mercati

- Presidio mercato nazionale con l'obiettivo di posizionare sul mercato interno nuovi segmenti d'offerta riferiti a specifici tematismi.
- Presidio mercati consolidati con l'obiettivo di rafforzare la conoscenza sui mercati tradizionali.
- Sviluppo "Nuove Rotte": sviluppo mercati emergenti con l'obiettivo di rafforzare il posizionamento dell'offerta su mercati non consolidati.

4) Attuazione strategie regionali di sviluppo territoriale

- Azioni di sviluppo e presidio dei prodotti turistici territoriali con il duplice obiettivo di sviluppare processi partecipativi finalizzati a definire metodologie di lavoro condivise, ed individuare azioni e strumenti comuni per la promozione dei territori e il rafforzamento strategico–competitivo dell'offerta territoriale.
- Promozione dell'immagine e dei brand territoriali con l'obiettivo di aumentare la visibilità dei sistema di offerta toscana, in particolar modo delle destinazioni meno conosciute.
- Valorizzazione delle autenticità con l'obiettivo di agevolare processi che favoriscano una originale esperienza turistica attraverso l'integrazione con i sistemi produttivi d'eccellenza toscana.

Il richiamo alla programmazione regionale, come già detto, rappresenta il necessario raccordo che la legge impone.

RISORSE FINANZIARIE

Al fine di dare una quadro esauriente del progetto, si riportano indicazioni circa le risorse finanziarie movimentabili da parte camerale.

Voci di spesa	**%**	**Valore assoluto**
a- Costi interni	15,00%	18000
b- Costi esterni	82,00%	98400
c- Spese generali	3,00%	3600
Totale generale	**100,00%**	**120000**