

# INNOVAZIONE E CRESCITA DIGITALE

**MILANO, 16 GIUGNO 2016**  
SEDE GRUPPO 24 ORE

## INNOVAZIONE E CRESCITA DIGITALE



*Nei prossimi anni il mondo si dividerà in Paesi a “elevata capacità immaginativa”, che stimolano il talento creativo dei loro lavoratori, e Paesi “a bassa capacità immaginativa” che invece lo soffocano.*

*In un mondo in cui l'innovazione diventerà essenziale per il business, l'immaginazione e la creatività saranno sempre più importanti per la futura classe dirigente (Thomas Friedman “That used to be us” – 2011).*

# INNOVAZIONE E CRESCITA DIGITALE



## TRASFORMAZIONE E INNOVAZIONE DIGITALE

La **Trasformazione Digitale** del business delle organizzazioni pubbliche e private sta creando i nuovi modelli di **Digital Enterprise** in cui cambia la produzione di beni e servizi, il modo di lavorare all'interno e le modalità di relazionarsi con i consumatori/clienti e i cittadini.

Non è un solo un problema di dimensioni, di geografia e di maturità tecnologica, ma è soprattutto **di velocità e di tempi con cui questa trasformazione digitale deve essere realizzata dalle imprese** per competere e per crescere e non solo sopravvivere.

Alla base della Trasformazione Digitale ci deve essere una **strategia digitale** con una roadmap di utilizzo delle **nuove tecnologie abilitanti** con al centro il **cloud, le tecnologie mobile e i big data**.

# INNOVAZIONE E CRESCITA DIGITALE



## INNOVAZIONE E CRESCITA DIGITALE: RUOLO DELLE ISTITUZIONI

La **competitività** di una nazione non è legata ai confini in quanto tali, bensì ad un **mix composto da individui, imprese, istituzioni e cultura che interagiscono, settore per settore, in territori più piccoli** che Kenichi Ohmae, nel suo libro “La fine dello stato nazione – L’emergere delle economie regionali”, chiama stati-regione, che spesso sono a cavallo tra nazioni diverse e che hanno fitti rapporti con altri stati-regione nel mercato globale.

“Gli stati-regione rappresentano eccellenti porte di entrata per l’economia globale, poiché tendono a formarsi proprio in base a criteri dettati da quell’economia”.

# INNOVAZIONE E CRESCITA DIGITALE



## INNOVAZIONE E CRESCITA DIGITALE: RUOLO DELLE ISTITUZIONI

Il ruolo delle istituzioni è quindi **garantire le condizioni più favorevoli per lo sviluppo e la crescita** dei territori puntando sull'**innovazione digitale**.

Ma cosa si deve fare in concreto? Da dove partire o ripartire?

Bisogna puntare sullo **sviluppo del capitale umano** e in particolare sulle **competenze digitali**.

Ma cosa si può fare in concreto?

# INNOVAZIONE E CRESCITA DIGITALE



AGENDA DIGITALE LOMBARDA

## 2014-2018



Alfabetizzazione  
digitale



Reti e servizi  
digitali  
interoperabili



Interoperabilità  
e standard



Patrimonio  
informativo  
pubblico



ICT per le  
imprese



Cittadinanza  
Digitale



Sviluppo competenze digitali



## SISTEMI LOCALI DELLA CONOSCENZA

Nell'economia della conoscenza il **capitale umano** assume un ruolo centrale per cogliere le opportunità offerte dai mercati internazionali. In quest'ottica i **sistemi locali costituiscono un imprescindibile serbatoio di conoscenze** da valorizzare, declinandole principalmente in **competenze tecniche e relazionali**, così influenzando i processi di diffusione delle conoscenze stesse, i quali assumono la tipica forma di spillover. **Lo sviluppo economico di un sistema locale dipende, quindi, in maniera crescente, dalle interazioni di lungo periodo che coinvolgono gli attori del sistema stesso** (imprese, lavoratori, livelli locali di governo, agenzie di istruzione e formazione professionale, terzo settore), il cui esito in termini di dotazione di infrastrutture materiali e immateriali, nodi logistici, saperi scientifici e tecnici, servizi sociali, culturali, ambientali, costituisce un elemento discriminante per la creazione di vantaggi comparati sostenibili.

# INNOVAZIONE E CRESCITA DIGITALE



## SISTEMI LOCALI DELLA CONOSCENZA E CORPORATE UNIVERSITY

Le Corporate University (CU) possono configurarsi come strutture potenzialmente idonee a **catalizzare la conoscenza** per supportare l'impresa che la sponsorizza nel perseguimento di vantaggi competitivi sostenibili non solo per l'impresa stessa, ma anche per il sistema locale di riferimento. Invero, se da un lato le università e gli enti di formazione hanno un interesse alla competitività delle imprese localizzate sul territorio, dall'altro lato **le imprese hanno interesse a promuovere l'istruzione e lo sviluppo del capitale umano degli individui attivi sul mercato locale del lavoro di riferimento.**

Le CU, se configurate come entità "aperte" all'esterno, possono costituire un nodo critico nei processi di trasmissione della conoscenza, sia dalla comunità locale all'impresa, sia nella direzione opposta, qualificandosi come un collettore di culture, competenze, tecnologia, innovazione. In una prospettiva **di governance territoriale**, la CU potrebbe così affiancare le scuole di specializzazione (quali le Business Schools), i centri di formazione professionale, le Università tradizionali, nella costruzione di una **rete di infrastrutture immateriali che canalizzi i flussi di conoscenza tra i diversi attori del sistema.**

# INNOVAZIONE E CRESCITA DIGITALE



## INNOVAZIONE E CRESCITA DIGITALE: RUOLO DELLE ISTITUZIONI

La Pa deve quindi collaborare stabilmente con i sistemi locali di conoscenza e in particolare con le imprese più innovative, favorendo **lo sviluppo di reti e centri di competenza** a vantaggio di cittadini e imprese e a proprio vantaggio.

# INNOVAZIONE E CRESCITA DIGITALE



*Centri di competenza per una  
governance multilivello – Modelli di  
intervento*



## Definizione di Centri di Competenza



*Obiettivo dell'iniziativa è la creazione di Centri di Competenze sovraregionali, regionali e locali (di seguito CC) a supporto tecnico specialistico sia delle amministrazioni regionali, sia degli Enti Locali delle Regioni aderenti all'iniziativa, che dei relativi cittadini e imprese con la finalità di rafforzare le competenze delle Amministrazioni Territoriali, garantendo al contempo una capacità di dialogo virtuosa e partecipativa tra PA, cittadini e imprese, favorendo lo sviluppo delle sinergie in grado di sostenere la domanda di TIC.*

### Obiettivi specifici

- **Programmazione di politiche maggiormente mirate all'innovazione ICT**, grazie anche alla condivisione di strumenti e informazioni e all'interoperabilità dei sistemi informativi
- **Pianificazione e ridefinizione delle politiche istituzionali** in tutti gli ambiti tematici di riferimento, al fine di adeguare i processi istituzionali alle strategie per il digitale
- **Realizzazione di applicazioni, servizi, ecosistemi digitali** per operatori pubblici e privati
- **Data governance e data sharing**, anche in modalità open data, come previsto dalle Linee Guida Nazionali per la valorizzazione del patrimonio informativo pubblico
- **Servizi ai cittadini e alle imprese**, che li vedano coinvolti attivamente in una logica di civic engagement

# INNOVAZIONE E CRESCITA DIGITALE



## Suddivisione degli ambiti tematici e dei ruoli fra le diverse Regioni

I CC sovraregionali sono organizzati sulla base di un **modello a rete che distribuisce le competenze specialistiche per ambiti tematici**, per i quali ogni Regione può assumere il ruolo di coordinatore (Leader) o quello di partner (Partecipant). In base alle esigenze raccolte durante la digitalizzazione saranno aggiunti ulteriori ambiti, identificati in collaborazione con l'Agenzia di Coesione

	Trasversale	Ambiti Strategici					Ambiti Verticali	
	Strategia e PM	Shared Services	Front Office Digitale	Automaz. digitaliz.	Compliance normativa	Valorizz. patrimonio informativo	Dematerializ.	Armoniz. contabile
Regione Lombardia	Leader	Partecipant	Partecipant	Partecipant	Partecipant	Leader	Partecipant	Partecipant
Regione 1	Partecipant	Leader	Partecipant	Partecipant	Partecipant	Partecipant	Partecipant	Partecipant
Regione 2	Partecipant	Partecipant	Partecipant	Leader	Partecipant	Partecipant	Leader	Partecipant
...	Partecipant	Partecipant	Leader	Partecipant	Partecipant	Partecipant	Partecipant	Partecipant
Regione n	Partecipant	Partecipant	Partecipant	Partecipant	Leader	Partecipant	Partecipant	Leader

**Esemplificativo**



## Modalità attuative dei CC: strumenti a supporto



**Portale** dei CC che aggrega siti web regionali e per ambito progettuale (es. «portale compliance normativa»)



**Piattaforma di collaboration & knowledge sharing** per agevolare la collaborazione fra le strutture di PM e le *field force* di ambito operanti sui territori di riferimento di ciascun CC, diffondere le conoscenze e gli strumenti operativi sviluppati



**Community network interregionale** per il confronto tra attori della PAL e cittadini in ottica multistakeholder, promuovendo il dialogo fra attori di regioni diverse e fra PA e cittadini, in logica many-to-many sia nella fase di realizzazione dei progetti (dialogo tra le Regioni aderenti) sia nella fase di divulgazione dei risultati (dialogo a livello nazionale).



**Catalogo interregionale delle buone pratiche** nel quale saranno raccolte le migliori esperienze, anche attraverso analisi di *benchmarking* interregionale, e saranno messe a disposizione di tutti gli stakeholder



**Strumenti di supporto allo sviluppo della conoscenza:** realizzazione di ulteriori strumenti, in aggiunta alla piattaforma di collaboration, per la valorizzazione del patrimonio informativo mediante la condivisione / integrazione delle basi dati disponibili ai diversi livelli istituzionali (nazionale, regionale, comunale) per abilitare la crescita delle competenze degli Enti Locali.



**Strumenti di analisi del territorio**, per comprendere le esigenze dei territori e le priorità di intervento, anche tramite *benchmark* interregionale per individuare le migliori esperienze



**Linee Guida interregionali** sugli ambiti tematici, sia sulle modalità di svolgimento delle attività per gli EELL, sia per determinare potenziali standard a livello nazionale che possano servire da riferimento per procedure di gare sovregionali con benefici in termini di economie di scala e omogeneizzazione di sistemi, processi e servizi offerti



**Osservatorio ICT e normativo** per finalità di orientamento e supporto al dialogo istituzionale



**Strumenti di supporto alla diffusione della conoscenza:**

- realizzazione di **strumenti di dialogo tra PA e cittadini in ottica multistakeholder**, ospitati nel community network, che possano innanzitutto permettere di condividere esigenze e bisogni
- creazione di **strumenti per la fruizione** da parte dei cittadini di servizi realizzati anche sulla base delle accresciute conoscenze / competenze degli Enti Locali.



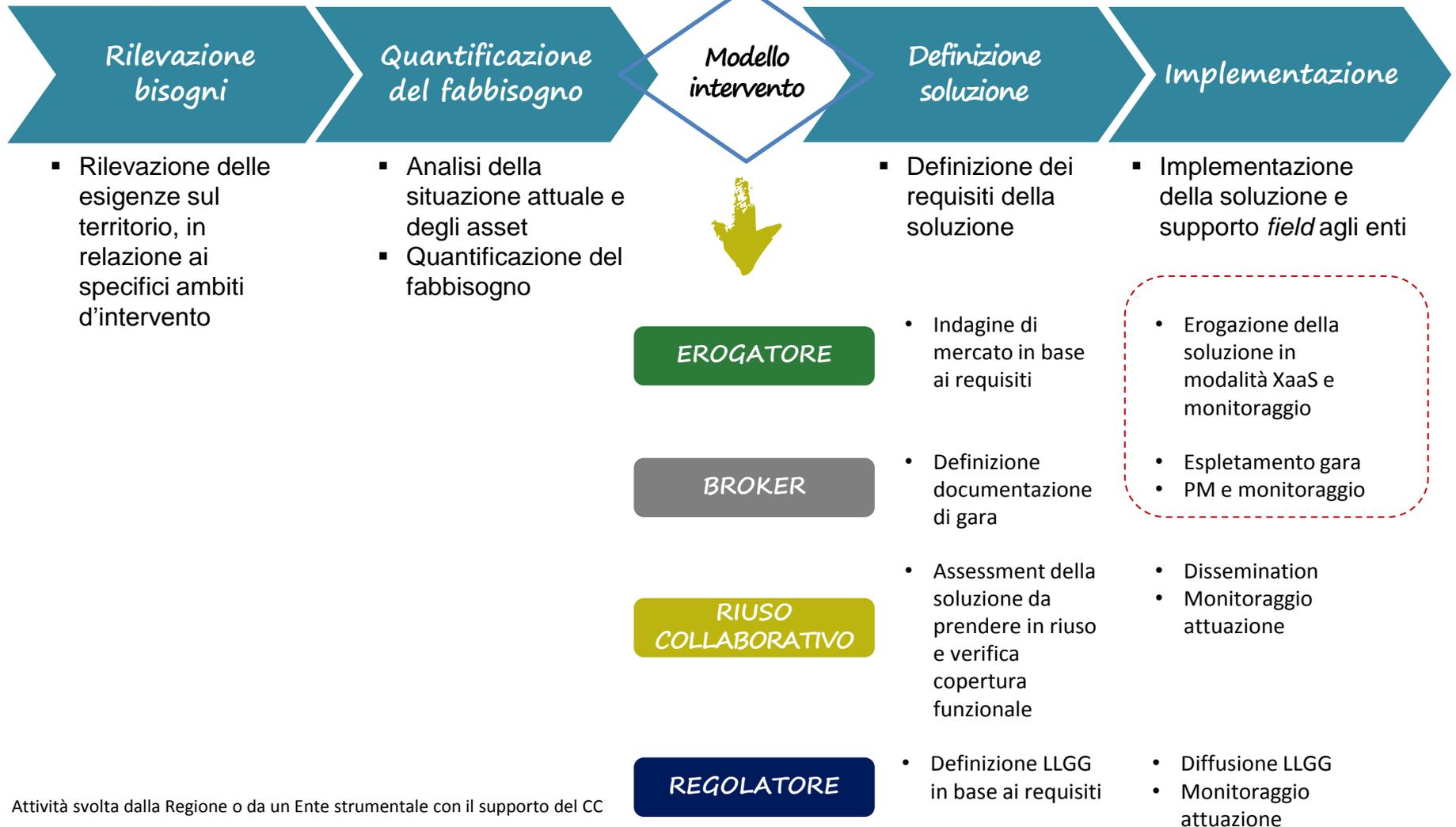


## *Focus sui possibili modelli di intervento*

# INNOVAZIONE E CRESCITA DIGITALE



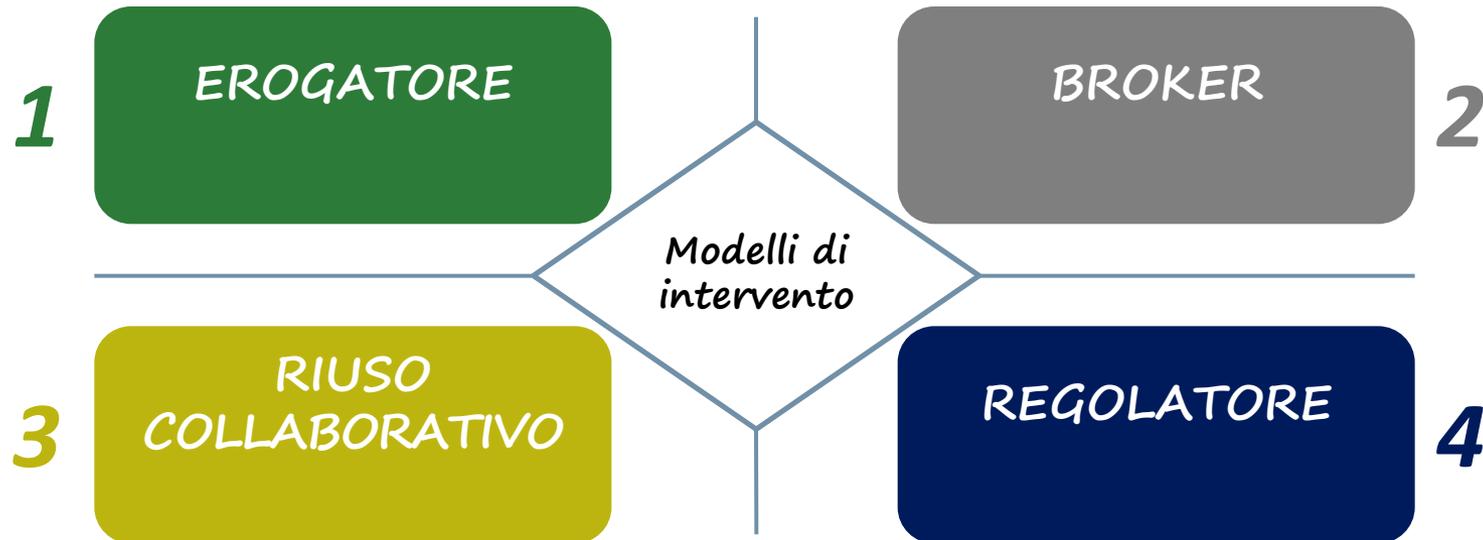
## Ciclo per l'attuazione dei servizi





## I potenziali modelli di intervento

Di seguito si presentano i **potenziali modelli di intervento**, descritti nelle slide successive, **che possono essere adottati all'interno di ciascun territorio regionale** mediante l'azione del proprio Centro di Competenze con l'obiettivo di sviluppare singoli ambiti / servizi (ad es. dematerializzazione, valorizzazione patrimonio informativo, etc.).



*I modelli di intervento definiti non sono tra loro mutualmente esclusivi e, all'interno di uno stesso territorio, potranno essere adottati differenti modelli di intervento per i differenti ambiti da sviluppare, ed all'interno di un ambito per differenti cluster di EELL*





## I modelli di intervento: Erogatore

Il primo modello di intervento che può essere adottato è quello di erogatore di cui, di seguito, si riporta una breve descrizione e le principali attività:

### Descrizione



**Eroga direttamente il servizio**, eventualmente anche per altre realtà regionali e comunali in una logica di service provider (es. Data Center)

### Principali attività



- › Analizza i bisogni espressi dagli Enti
- › Realizza la soluzione ed eroga centralmente il servizio a tutti gli Enti richiedenti
- › Assicura la sicurezza, la continuità e la disponibilità della soluzione/servizio
- › Monitora e gestisce le performance, compresa la manutenzione ordinaria, evolutiva e normativa



## I modelli di intervento: Broker

Il secondo modello di intervento che può essere adottato è quello di broker di cui, di seguito, si riporta una breve descrizione e le principali attività:

Descrizione



**Acquisisce sul mercato il servizio e ne presidia l'execution**  
(es. Gara Aggregata Conservazione digitale per EELL)

### Principali attività



- Analizza i bisogni espressi dagli Enti
- Effettua la progettazione tecnica del servizio e predispone il capitolato di gara
- Acquisisce / supporta l'approvvigionamento dal mercato, aggregando quando possibile le esigenze di più realtà
- Svolge attività di project management e monitoraggio dell'esecuzione del servizio



## I modelli di intervento: Riuso collaborativo <sup>3</sup>

Il terzo modello di intervento che può essere adottato è quello del riuso collaborativo di cui, di seguito, si riporta una breve descrizione e le principali attività:

### Descrizione



**Co-progetta e co-produce le soluzioni necessarie** insieme ad altre Pubbliche Amministrazioni (es. piattaforme di pagamento elettronico)

### Principali attività



- Contribuisce alla progettazione/realizzazione della soluzione/servizio da un punto di vista tecnico
- Condivide con altre Pubbliche Amministrazioni gli avanzamenti progettuali per le parti di competenza nell'ambito di un progetto unitario
- Partecipa attivamente alla diffusione della soluzione sul territorio
- Partecipa al project management dell'iniziativa



## I modelli di intervento: Regolatore

Il quarto ed ultimo modello di intervento che può essere adottato è quello del regolatore di cui, di seguito, si riporta una breve descrizione e le principali attività:

### Descrizione



**Definisce linee guida e di indirizzo** per la realizzazione di iniziative specifiche (es. Linee Guida per la Cartella Sociale Informatizzata)

### Principali attività



- Raccoglie le esigenze espresse all'interno del territorio
- Indirizza il mercato per assicurare una standardizzazione dei processi / funzionalità / set di dati / regole di interoperabilità , attraverso la definizione di specifiche comuni delle soluzioni, sia in termini di requisiti minimi sia in termini di modelli evolutivi (es. emanazione di LLGG)
- Monitoraggio e aggiornamento LLGG in base all'evoluzione della normativa e delle esigenze del territorio
- In alcuni casi definisce processi di Accreditamento delle soluzioni e finanzia lo sviluppo di soluzioni conformi alle LLLGG

# INNOVAZIONE E CRESCITA DIGITALE



## Matrice per la scelta del modello di intervento

La scelta del modello di intervento in un dato ambito / servizio è in funzione delle variabili precedentemente individuate. In particolare, oltre alle variabili necessarie per la scelta del modello sono state individuati anche dei fattori facilitanti.

	<i>Variabili necessarie</i>	<i>Valore</i>	<i>Fattori Facilitanti</i>	<i>Valore</i>
<b>EROGATORE</b>	Disponibilità infrastruttura	<i>Si</i>	Beneficiario	<i>PAL</i>
	Livello maturità mercato	<i>Medio o alto</i>	Know how	<i>Si</i>
<b>BROKER</b>	Standardizzabilità	<i>Si</i>	Società regionale ICT	<i>Si</i>
	Livello maturità mercato	<i>Medio o alto</i>	Know how	<i>No</i>
<b>RIUSO COLLABORATIVO</b>	Standardizzabilità	<i>Si</i>	Livello maturità mercato	<i>Basso</i>
	Know how	<i>Si</i>		
<b>REGOLATORE</b>	Standardizzabilità	<i>No</i>	Società regionale ICT	<i>Si</i>
	Livello maturità mercato	<i>Basso</i>	Know how	<i>Si</i>