



# Progetto Secure!

Regione Toscana

POR CReO 2007 – 2013

LINEA DI INTERVENTO 1.5.a – 1.6

BANDO UNICO R&S ANNO 2012

## D5.7 - Modelli e piano di Business

<b>Data di emissione</b>	31/03/2015
<b>Tipologia</b>	<i>Rapporto Tecnico</i>
<b>Codice deliverable</b>	D5.7
<b>Stato</b>	<i>Finale</i>
<b>Unità responsabile</b>	ENGINEERING
<b>Unità coinvolte</b>	
<b>Versione</b>	1.0
<b>Distribuzione</b>	<i>Partner di progetto</i>



## D5.7 - Modelli e piano di Business

### STORIA DEL DOCUMENTO

Versione	Data	Status	Autori	Descrizione
v.0.1	26/09/2014	Draft	ENGINEERING	Definizione indice e struttura del documento
v.1.0	31/03/2015	Finale	ENGINEERING	Rilascio versione finale

### DOCUMENTI DI RIFERIMENTO

Riferimento	Documento	Data emissione	Autori



## D5.7 - Modelli e piano di Business

### DEFINIZIONI, ACRONIMI ED ABBREVIAZIONI

Acronimi / Abbreviazioni	Descrizione



## D5.7 - Modelli e piano di Business

### INDICE

1	Introduzione .....	5
2	Principali paradigmi di innovazione .....	8
2.1	Open Innovation .....	8
2.2	Open Service Innovation .....	10
2.3	Social Innovation .....	12
2.4	Open Government .....	13
2.4.1	Open Government Data.....	16
3	Business Ecosystem ed “Ecositemi Città” .....	17
3.1	Introduzione .....	17
3.2	User-driven open innovation per le Smart Cities .....	17
3.3	L’avvento delle Smart Cities .....	19
3.4	Fattori di successo per le Smart Cities .....	19
4	Piano di business .....	21
4.1	Potenziali beneficiari.....	21
4.2	Obiettivi misurabili.....	22
5	Riferimenti bibliografici .....	25



## D5.7 - Modelli e piano di Business

### 1 INTRODUZIONE

Allo stato attuale tutta l'Unione Europea si trova ad affrontare una recessione economica di immane portata che rischia di frenarne la crescita e l'innovazione. In questo contesto si inserisce anche l'Italia, in cui si sono raggiunti alti livelli di disoccupazione e un notevole aumento del debito pubblico. In realtà, anche prima della crisi del 2008/2009, l'Italia soffriva già di un divario in termini di innovazione rispetto agli altri Paesi industrializzati. Per questo motivo, l'Italia si trova a dover fronteggiare adesso anche la concorrenza economica e produttiva di Paesi emergenti. L'innovazione nel settore pubblico, intesa come la creazione di nuovi beni e nuovi servizi che siano in grado di rispondere con maggiore efficienza e maggiore efficacia alle esigenze della collettività, deve svolgere un ruolo cruciale nel tentativo di crescita e competitività del Paese, per aumentare la produttività, ridurre i costi di gestione amministrativa, migliorare il delivery dei servizi pubblici e coinvolgere i cittadini nei processi decisionali [1].

Gli enti pubblici, i governi, le Pubbliche Amministrazioni cercano soluzioni sempre più innovative per il raggiungimento di questi obiettivi. Molto potrebbe venire anche dal settore privato, per esempio sostenendo le *start-up* e altre giovani proposte innovative. Ci sono diversi casi di innovazione in Italia, molti dei quali descritti in [2], ma che non possono rimanere casi isolati. Senza una diffusa cultura di innovazione, queste proposte non possono essere incisive nel Paese [3].

I punti da liberare in Italia per poter promuovere una cultura di innovazione sociale e che fanno dell'Italia un Paese lento rispetto agli altri sono:

- La burocrazia;
- Il carico fiscale;
- La mancanza di visione e attenzione strategica al digitale.

La burocrazia in Italia rappresenta le redini all'innovazione. Essa infatti provoca lentezza della giustizia, dovuta all'assenza di norme semplici e che siano facilmente accessibili, arretratezza della PA, scarsa qualità dei servizi pubblici [4].

L'Italia soffre di un'eccessiva pressione fiscale che grava eccessivamente sulle imprese, frena le iniziative imprenditoriali e incentiva sempre di più l'evasione fiscale. Il numero eccessivo di tasse infatti disincentiva la produzione e riduce crescita e competitività [5].

Il terzo problema che frena l'innovazione italiana riguarda una promozione non adeguata dell'ICT (*Information and Communication Technology*). La spinta all'innovazione è rimasta carente da questo punto di vista a differenza degli altri Paesi.



## D5.7 - Modelli e piano di Business

Sfortunatamente questi fattori, oltre a frenare l'innovazione, hanno come conseguenza forme di corruzione, conflitti di interessi, scarsa fiducia dei cittadini nei confronti della Pubblica Amministrazione, inadempienza delle leggi, incompetenza dei funzionari pubblici. Tutti problemi che possono essere ridotti o eliminati, innovando il settore pubblico.

Ci sono diversi fattori e strumenti da promuovere e diffondere per poter raggiungere un buon livello di innovazione sociale anche in Italia. Tra questi:

- Social Media
- Partecipazione dei cittadini
- Open Any Data
- Gamification
- Smart cities
- Internet of Things
- Cloud Computing

I Social Media, per esempio, hanno totalmente cambiato i metodi di comunicazione degli individui, rendendo sempre più corte le distanze, accelerando la *dissemination* delle informazioni, educando gli individui ad avere sempre delle risposte che siano anche molto rapide. Questo vale anche nella sfera pubblica. I cittadini hanno a disposizione grandi quantità di informazione liquida in maniera immediata e per questo diventano sempre più esigenti nei confronti dei fornitori di servizi pubblici e privati, pretendendo servizi che si adattino ai propri bisogni individuali.

Anche come conseguenza di ciò, i cittadini sono in grado di partecipare in maniera attiva e responsabile ai processi decisionali della Pubblica Amministrazione. Diventa quindi cruciale saper coinvolgere i cittadini quanto più efficacemente possibile, anche attraverso meccanismi di *gamification*.

In generale, l'ICT diventa fondamentale in questo processo di innovazione generale, a patto che non sia caratterizzato soltanto dall'informatizzazione del settore pubblico/privato, ma fornisca un valido contributo al miglioramento dei servizi offerti al cittadino. Nonostante le norme vigenti che dovrebbero regolare il processo di digitalizzazione del settore pubblico, in Italia sono presenti infrastrutture IT talvolta obsolete, scarseggia o è inesistente un certo livello di interoperabilità tra i vari enti della PA e, in più, ancora predomina un forte spreco di risorse dovuto alla frammentazione delle risorse tecnologiche all'interno dei vari enti. Lo rileva il report 2013 dell'*Assinform* (*Associazione Italiana per l'Information Technology*), che afferma che le spese effettuate dalle PA per le tecnologie non sono sufficienti e addirittura sono in calo rispetto agli anni precedenti.

L'innovazione sociale diventa quindi quel processo che mira alla creazione e alla realizzazione di nuove idee necessarie non semplicemente alla soluzione di problemi specifici, ma anche alla creazione di ambienti di collaborazione, ai processi di co-creazione, all'incremento della



## D5.7 - Modelli e piano di Business

partecipazione degli stakeholder. Essa migliora inoltre le interazioni sociali e si pone l'obiettivo del benessere sociale. Ogni iniziativa è necessaria e utile per il settore pubblico, per le aziende private e per gli individui perché migliora la capacità di agire di ciascuno. Si sviluppano così le aspirazioni collettive ma anche quelle individuali.

L'innovazione sociale tuttavia è necessaria quanto rischiosa. In un clima mondiale di crisi finanziaria che ha contribuito ad alimentare una cultura di avversione al rischio, il settore pubblico deve trovare gli incentivi giusti affinché tutti gli stakeholder possano sentirsi pronti ad affrontare gli eventuali rischi.

Questo processo richiede impegno e responsabilità in primo luogo da parte degli enti pubblici, dai dirigenti, dai responsabili delle Pubbliche Amministrazioni. Ma l'impegno non può restare fine a se stesso, ma deve essere tale da coinvolgere anche i cittadini e gli utenti finali dei servizi pubblici.

Per gestire al meglio il processo, bisognerebbe valutare quantitativamente anche i progressi, i risultati, le aspettative, in modo da poter migliorare e far crescere l'innovazione nel settore pubblico. Per questo è bene definire delle metriche di valutazione dei processi che possano consentire ai cittadini e agli altri stakeholder di valutare e monitorare le varie procedure della PA.

Nei capitoli seguenti viene descritto inizialmente lo stato dell'arte dei vari paradigmi di innovazione relativi al settore pubblico e privato. In seguito si riportano le situazioni e le problematiche relative all'innovazione, concentrandosi maggiormente su quelle che riguardano le città e che sono state affrontate nell'ambito del progetto.





## D5.7 - Modelli e piano di Business

### 2 PRINCIPALI PARADIGMI DI INNOVAZIONE

Nell'ambito dell'innovazione del settore pubblico e privato sono stati individuati diversi paradigmi che, nel corso del tempo, si sono fatti strada nei vari ambiti. Da questi paradigmi sono state estratte delle buone pratiche, utili come suggerimenti per chi si affaccia nel mondo dell'innovazione. In questo capitolo, si riporteranno quindi lo stato dell'arte e i vantaggi associati ai paradigmi descritti.

L'innovazione è un aspetto che può essere allo stesso tempo interessante e impegnativo. Per questa ragione, emergono numerosi strumenti e approcci collaborativi e stimolanti di innovazione. Ciò deriva dal fatto che vi è l'esigenza di fare tanto avendo a disposizione poco, ovvero crescono le aspettative dei servizi pubblici ma decrescono le risorse a disposizione. Emerge quindi la tendenza ad approcci aperti di innovazione.

#### 2.1 OPEN INNOVATION

L'*open innovation* è il paradigma di innovazione che permette ad un'organizzazione di accedere a idee esterne nel tentativo di trovare supporto all'innovazione e migliorare pertanto i servizi, le strategie o i modelli di business.

L'*open innovation* è fondamentale nell'ottica di massimizzare il potenziale del settore pubblico con la collaborazione di risorse esterne. Già diverse aziende del settore privato, come ad esempio *Procter&Gamble* [6], hanno misurato un incremento della loro produttività dopo l'adozione di questo paradigma. Le priorità del settore pubblico saranno diverse da quelle del settore privato. Il settore privato ha come obiettivo principale quello di incrementare i guadagni. Le esigenze del settore pubblico riguarderanno invece il miglioramento dei servizi e la creazione di valore pubblico

Una ricerca [7] guidata dall'APQC (*American Productivity and Quality Center*), in collaborazione con PMI (*Project Management Institute*), ha stilato una serie di linee guida che le aziende private dovrebbero applicare per poter adottare il paradigma dell'*open innovation*. Queste linee guida possono essere adattate anche al settore pubblico e sono riportate di seguito:

- Stabilire un gruppo di individui all'interno dell'ente pubblico che possa dedicarsi a guidare l'*open innovation*. A questo dovrebbe aggiungersi la necessità di fissare come prima cosa una sistemazione interna: non avrebbe senso infatti coinvolgere risorse esterne e accorgersi che l'obiettivo di innovazione svanisce a causa della scarsa organizzazione interna. Questo obiettivo potrebbe essere raggiunto cercando di promuovere una cultura di collaborazione prima di tutto all'interno dell'organizzazione.





## D5.7 - Modelli e piano di Business

- Mantenere partenariati pubblici-privati in modo da poter avere una grande varietà di idee interne ed esterne e fare in modo che ci sia un equilibrio tra forze interne ed esterne, condizione necessaria per promuovere la crescita.
- Spingere la partecipazione all'*open innovation* attraverso le esperienze degli individui esterni, quindi dei cittadini, o delle imprese private.
- Abbracciare le nuove idee, sia che esse provengano dall'interno sia che provengano dall'esterno.
- Prevedere una strategia di cambiamento per poter guidare l'*open innovation*, tenendo conto del fatto che l'ambizione cui si punta deve apparire chiara, forte e reale per tutti gli individui coinvolti.

L'*open innovation* all'interno degli enti della PA prevede soprattutto la partecipazione dei cittadini ai processi decisionali. La partecipazione dei cittadini mira a 6 obiettivi descritti in [8]:

- Informare il pubblico di importanti problemi relativi alla PA
- Migliorare le decisioni del governo migliorando il flusso di informazioni tra il cittadino e il decisore pubblico
- Creare l'opportunità per i cittadini di influenzare l'ordine pubblico
- Legittimare le decisioni del governo garantendo che le voci di coloro che sono direttamente interessati dalla politica sono state ascoltate
- Monitorare e valutare i risultati del governo
- Migliorare la qualità della vita pubblica e incrementare la fiducia nel governo.

Riassumendo, un paradigma di innovazione chiuso prevede una serie di svantaggi che frenano il progresso del settore pubblico, in termini di impiego eccessivo di risorse interne, veloce obsolescenza delle tecnologie utilizzate, sviluppo di un numero ridotto di idee.

L'*open innovation* invece garantisce che anche all'interno degli enti pubblici ci sia:

- maggiore creatività;
- maggiore flessibilità nell'organizzazione interna;
- un numero crescente di competenze, ottenute integrando quelle interne e quelle esterne;
- una riduzione dei rischi legati alle attività innovative.

L'approccio di *open innovation*, riportato nel contesto della rivalutazione dei servizi rilasciati dalla Pubblica Amministrazione, diventa *open service innovation*.



## D5.7 - Modelli e piano di Business

### 2.2 OPEN SERVICE INNOVATION

L'*open service innovation* è l'approccio relativo all'innovazione dei servizi pubblici, a partire dal paradigma di *open innovation*.

La società odierna è caratterizzata dalla forte necessità di avere dei servizi pubblici che siano quanto più possibile vicini ai bisogni dei cittadini e pertanto altamente innovati. Da questo punto di vista, rispetto alle aziende del settore privato, la PA si trova in un clima di maggiore pressione, dovuto al fatto che, a differenza del settore privato, il settore pubblico si occupa di servizi pubblici, di servizi cioè che sono interessanti per tutta la collettività e non soltanto per una fetta ristretta di persone. Per questo motivo, i responsabili della PA sono chiamati a ridurre quanto più possibile i costi e ad incrementare l'efficienza dei servizi. Ciò che rende più difficile talvolta questo processo è il fatto che, rispetto al settore privato, nel settore pubblico i costi dei servizi tendono ad aumentare più velocemente, a causa della mancanza di competizione e concorrenza. Bisogna quindi reinterpretare ed innovare i servizi pubblici e mettere il cittadino al centro del servizio.

Secondo Chesbrough (autore del concetto di *open innovation*), i passi-chiave nel processo di *Open Service Innovation* sono [9]:

- Reinterpretare il proprio business come un servizio.
- Aprire i processi di creazione del servizio ai consumatori e ad altre terze parti.
- Co-creare il servizio assieme ai consumatori, in modo che essi possano ottenere ciò che vogliono;
- Trasformare il modello di business in modo da stimolare le attività di innovazione all'esterno.

Il primo passo prevede di considerare tutto il processo amministrativo non più come gestione interna, cioè non più come modello costituito da individui che sono adibiti ad eseguire ciascuno il proprio compito in maniera sistematica, ma come un servizio. L'intera struttura amministrativa diventa un servizio a disposizione di tutti.

Perché l'innovazione sia veramente open, la creazione del servizio deve avvenire come collaborazione tra le risorse interne al governo e tutte le risorse che possono provenire dall'esterno, dai cittadini e dagli altri stakeholder. La co-creazione diventa il fattore chiave dell'innovazione di servizio. Essa diventa il legame tra chi fornisce il servizio e chi ne usufruisce. Il consumatore può proporre innovazione grazie alle sue esperienze, alla sua creatività, e grazie anche alla percezione che ha di un determinato servizio.

In questo processo di creazione del valore, assumono un ruolo fondamentale importante sia coloro che forniscono il servizio, sia chi ne usufruisce. Chi fornisce il servizio ha il compito di creare



## D5.7 - Modelli e piano di Business

valore. Chi usufruisce del servizio invece è invitato a co-creare. Quindi né il fornitore né l'utilizzatore sono soggetti passivi ma entrambe le figure contribuiscono a creare valore.

I 4 punti chiave che costituiscono l'*open service innovation* sono mostrati in Figura 1.

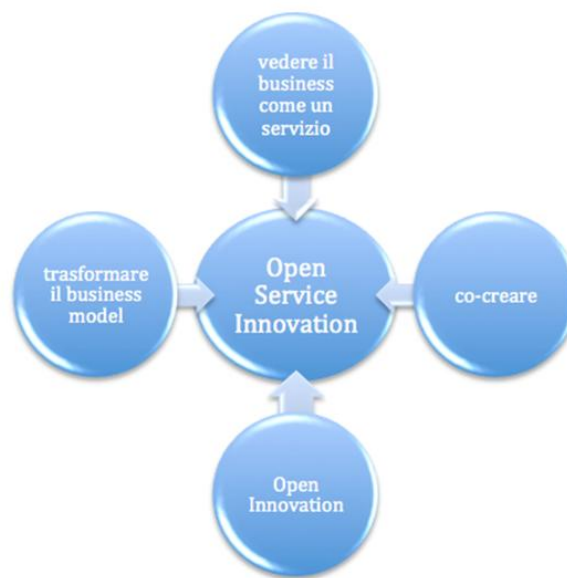


Figura 1 Open Service Innovation

Questo processo permette l'interazione tra fornitore e utente finale. Le interazioni avvengono sempre in maniera dinamica. Queste infatti daranno sempre luogo ad un continuo dialogo che permette di avviare e mantenere il processo di co-creazione. Affinché ciò avvenga sono necessari quattro elementi chiave:

- **Dialogo.** Implica l'impegno e l'interesse di entrambe le parti. Serve a risolvere tutti i problemi di interesse.
- **Accesso.** Tutti gli stakeholder devono avere libero accesso alle informazioni del settore pubblico.
- **Trasparenza.** Serve ad evitare che ci siano parti di informazioni non rese disponibili per poter incrementare la fiducia nella Pubblica Amministrazione.
- **Rischio.** Il dialogo serve anche a far sì che il fornitore del servizio e l'utilizzatore di esso instaurino una fiducia reciproca che per l'utilizzatore vuol dire anche comprensione del rischio e del beneficio a cui va incontro nel processo di co-creazione.



## D5.7 - Modelli e piano di Business

Gli stakeholder per poter collaborare in modo convinto ai processi amministrativi devono essere incoraggiati e motivati. Questo può avvenire soltanto trasformando il business model dell'amministrazione pubblica, cioè modificando l'insieme delle strategie organizzative e delle soluzioni che permettono al settore pubblico di ottenere una certa produttività.

Il ruolo dei cittadini nel processo di co-creazione è fondamentale. Molte soluzioni nell'ambito dei servizi pubblici sono arrivate da cittadini esterni all'ente pubblico. Il passo in più è quello di sfruttare le capacità dei cittadini che non solo riescono a trovare delle soluzioni innovative a problemi esistenti ma riescono anche a scoprire problemi rimasti nascosti.

In base a quanto affermato, è possibile individuare 4 tipi di cittadini [10]:

- **Esploratori.** Sono quei cittadini che riescono a scoprire e identificare dei problemi che fino ad un certo momento sono rimasti invisibili alle agenzie di governo e che sono venuti a galla solo grazie ad essi.
- **Ideatori.** Si tratta dei cittadini che, grazie alla loro creatività ed esperienza, riescono a portare conoscenza circa le loro esigenze all'interno di servizi pubblici esistenti o per soluzioni innovative da realizzare.
- **Progettisti.** Sono i cittadini che oltre a suggerire semplicemente soluzioni innovative, entrano a far parte del progetto e contribuiscono attivamente alla realizzazione dello stesso. Ovviamente questo richiede che il cittadino abbia delle competenze un po' più specifiche del contesto di cui si occupa.
- **Diffusori.** I cittadini che fanno in modo di diffondere il più possibile i nuovi servizi innovativi creati, attraverso comunità online, ecc.

Il concetto-chiave nell'innovazione nei servizi è quindi la collaborazione sociale, volta a rispondere alle esigenze sociali e che non è utile soltanto per la società ma anche per il modo in cui la società può agire.

### 2.3 SOCIAL INNOVATION

Si dovrebbe innanzitutto acquisire una certa consapevolezza relativa alle varie forme di *social innovation* e sui vari attori che potranno operare in questo campo. Si potrebbe pertanto designare una persona o un gruppo di persone, con un certo livello di conoscenza delle problematiche del territorio, in grado di guidare la *social innovation* con una strategia ben definita e studiata a priori.

Un altro passo importante che si dovrebbe compiere potrebbe essere quello di prevedere i possibili trend che, in futuro, possano favorire la *social innovation*. Questo processo include quindi la possibilità di introdurre i trend previsti all'interno della strategia di innovazione. Ciò permetterebbe di influenzare le azioni future in maniera strategica.



## D5.7 - Modelli e piano di Business

Tutto ciò presuppone che ci sia alla base una strategia di *social innovation* ben definita a priori, in cui cioè l'ente pubblico abbia le idee chiare sulla priorità delle sfide che bisogna affrontare. Una volta individuate le priorità, bisognerebbe quindi fissare un programma per raggiungere gli obiettivi scelti.

La *social innovation* inoltre presuppone anche la collaborazione esterna. Una buona strategia prevede la partecipazione di attori esterni, che possono essere funzionari pubblici, imprenditori privati ma soprattutto cittadini disposti ad avere un impatto sociale. Tutti questi individui devono essere opportunamente addestrati in modo da incidere positivamente sull'innovazione. Ci sono diversi modi per poter effettuare questo addestramento. In particolare, si dovrebbe:

- Presentare agli individui che collaborano la *social innovation*, le sue opportunità e il suo valore;
- Sviluppare partnership di tipo *private-people-public*, per poter favorire lo scambio di idee;
- Sviluppare piattaforme web per poter mantenere i collaboratori costantemente informati e promuovere le idee.

Diventa essenziale, una volta coinvolti degli individui disposti a collaborare, mantenere delle relazioni tra questi, ovvero favorire lo sviluppo di ambienti di collaborazione per supportare la *social innovation*.

La *social innovation*, se realizzata attraverso una buona strategia, può quindi incrementare la competitività del settore pubblico anche a livello regionale.

Un modo per superare le barriere della *social innovation* all'interno del settore pubblico può essere individuato in un altro paradigma di innovazione: l'*open government*.

### 2.4 OPEN GOVERNMENT

Il paradigma di *open government* ha principalmente due macro-obiettivi:

- Ripristinare la fiducia nel governo da parte dei cittadini migliorando il settore pubblico in tutti i suoi aspetti;
- Facilitare la capacità di cambiamento e di riforma del settore pubblico garantendo maggiore efficienza nei servizi pubblici.

Nella maggior parte degli enti pubblici la fiducia dei cittadini nei confronti delle autorità pubbliche si mantiene a livelli bassi. Per poter promuovere l'*open government*, però, la fiducia dei cittadini è fondamentale e va ripristinata. Non è un compito semplice ma le amministrazioni possono essere supportate da alcuni step che possono rivelarsi utili. Di seguito se ne riportano alcuni [11]:





## D5.7 - Modelli e piano di Business

- **Condividere le informazioni tra i vari uffici e le varie agenzie.** I problemi da risolvere non dovrebbero rimanere localizzati all'interno di un ufficio o di un dipartimento ma dovrebbero essere condivisi tra le varie agenzie in modo che tutti siano a conoscenza dei problemi nella maniera più dettagliata possibile. Alcune amministrazioni svolgono questo compito mantenendo ciascuna i propri dati ma prevedendo dei sistemi che permettono di accedere ai dati di altre amministrazioni quando questi sono necessari. Altre amministrazioni invece hanno creato un sistema centralizzato di dati.
- **Comunicazione bidirezionale.** In un sistema tradizionale e non innovato, il governo, attraverso dei decisori interni, prende delle decisioni e ha il compito di comunicarle ai cittadini che possono solo accettarle passivamente. In un contesto di innovazione sociale invece, il meccanismo funzionale è diverso e la comunicazione diventa bidirezionale. I cittadini possono accedere alle informazioni di cui hanno bisogno e, dall'altro lato, il governo può utilizzare i dati che sono messi a disposizione dai cittadini per poter migliorare l'efficienza dei servizi pubblici.
- **Condividere i dati nel modo giusto per il pubblico.** Il governo non può limitarsi a rilasciare i dati grezzi. La trasparenza da sola non serve a nulla se il cittadino non capisce il significato dei dati che ha a disposizione. Bisogna anche descrivere i passi che si stanno seguendo per intraprendere determinate azioni.
- **Raggiungere il maggior numero possibile di individui.** I progetti di Open Data, i social media e tutte le tecnologie utilizzate hanno raggiunto con facilità molti individui. Ma ci sono ancora molte persone che non sono esperte di tecnologia o che ancora non posseggono uno smartphone o un computer e, per questo, non sono raggiungibili attraverso questi strumenti. Quello che è più visibile è che, grazie alle nuove tecnologie, i cittadini sono sempre più presenti nella vita pubblica. Ma nonostante ciò, un gruppo numeroso di persone rimane al di fuori di questa partecipazione. In qualche modo, la tecnologia ha creato un divario che deve essere colmato per poter ricostruire la fiducia nelle istituzioni pubbliche.
- **Ricevere feedback.** I nuovi canali di comunicazione concedono la possibilità di ricevere feedback dai cittadini circa le loro azioni e i loro processi. La *social media analytics* può aiutare per esempio ad innalzare il livello di fiducia.

Il secondo obiettivo che l' *open government* si pone è il miglioramento dell'efficienza dei servizi pubblici. Il primo passo per raggiungere questo obiettivo è quello di aprire l'informazione.

L'informazione pubblica e aperta prevede la definizione dei cosiddetti *open government data*, ovvero i dati che la PA mette a disposizione dei cittadini in formato *open* e che quindi sono risorse pubbliche per i cittadini. Questi dati sono condivisi con il pubblico digitalmente, mediante Internet, in un modo che possa promuoverne l'analisi e il riutilizzo. Ma, come anticipato, i dati da soli non bastano. Nasce l'esigenza di aprire anche i processi e le procedure del settore pubblico al fine di poter sfruttare gli *open government data* e creare valore a partire da essi.



## D5.7 - Modelli e piano di Business

L'apertura dei processi e delle procedure della Pubblica Amministrazione è un modo per incrementare la trasparenza. L'idea di base è la seguente: ogni processo della Pubblica Amministrazione dovrebbe essere aperto e trasparente (*open process*).

Gli *open process* possono essere definiti come le azioni e le decisioni del settore pubblico, in cui sono attivamente coinvolti anche tutti gli stakeholder. Ogni *open process* produce dei dati che vengono pubblicati come Linked Open Data. In questo modo, i dati producono valore per tutti gli stakeholder.

Gli *open process* quindi forniscono un nuovo livello di trasparenza. I cittadini hanno a disposizione non solo degli *open data* ma sanno anche da dove questi dati provengono perché sono stati coinvolti nei processi che li hanno generati.

In linea generale quindi bisognerebbe rispettare i tre principi dell'*open government* (trasparenza, partecipazione e accountability). In più, è anche importante studiare la realtà attuale della Pubblica Amministrazione di interesse. Non tutti gli enti pubblici e le agenzie di governo, possono applicare il modello di *open government* nello stesso modo.

Ogni PA dovrebbe essere analizzata in maniera diversa.

Bisognerebbe quindi:

- informare i cittadini sulle attività del governo e informarli con il giusto anticipo;
- rispettare la cultura del Paese in cui si opera;
- considerare che la cittadinanza è costituita da individui eterogenei che quindi hanno esigenze diverse;
- assicurare che tutti i diritti siano rispettati e che le esigenze siano prese in considerazione dalla PA.

Una volta valutata quindi la natura attuale del governo, è possibile realizzare una forma di *open government* che riesca ad incrementare produttività e qualità.

Gli *open data* che vengono rilasciati nelle azioni e nelle decisioni amministrative devono inoltre rispettare determinate esigenze di affidabilità e qualità per poter aiutare la PA nel processo di innovazione.





## D5.7 - Modelli e piano di Business

### 2.4.1 OPEN GOVERNMENT DATA

Si parla di valore dei dati pubblicati. Ogni ente della PA, prima di pubblicare online i dati, dovrebbe seguire delle buone pratiche per farne emergere il valore.

La cosa più semplice da fare sarebbe quella di pubblicare i dati grezzi, ma questi dati non sarebbero utili perché non potrebbe essere utilizzati. Bisogna allora pubblicare i dati in un formato che sia riusabile e strutturato (CSV, RDF) in modo che se ne possa estrarre il valore.

I dati della PA quindi dovrebbero seguire 8 principi [12], devono cioè essere:

1. **Completi.** Tutti i dati pubblici devono essere rilasciati, senza restrizioni.
2. **Elementari.** I dati devono avere un livello di granularità che sia il più alto possibile.
3. **Tempestivi.** I dati devono essere pubblicati velocemente, per preservarne il valore immediato.
4. **Accessibili.** E' auspicabile che i dati siano accessibili ad un ampio range di utenti e resi quindi disponibili per un ampio range di scopi.
5. **Processabili dalle macchine.** I dati devono essere strutturati in modo da essere elaborati in modo automatico.
6. **Non discriminatori.** I dati devono essere accessibili a tutti, senza esigenze di registrazione.
7. **Non proprietari.** I dati non hanno un formato proprietario che ne possa limitare l'utilizzo, ma sono pubblicati con formati non proprietari.
8. **Senza Licenza.** I dati sono pubblicati senza copyright, brevetti, ecc, in modo da non avere restrizioni e limitazioni al loro utilizzo.

Non è difficile per le organizzazioni e per gli enti pubblici rilasciare dati in formato open. La sfida nasce nel rendere utili i dati pubblicati, e quindi liberare il loro potenziale.



## D5.7 - Modelli e piano di Business

### 3 BUSINESS ECOSYSTEM ED “ECOSITEMI CITTÀ”

#### 3.1 INTRODUZIONE

Gli ecosistemi di business che seguono modelli di *open innovation* si basano su più catene del valore (value chain), che a differenza delle catene del valore tradizionali, basate sulla creazione del valore classico “monetario”, si basano su catene di valore arricchite di “cultura” e valori “non monetari. Da un punto di vista economico, questo implica che le relazioni commerciali non sono solo “fornitore-acquirente” e relazioni “monetarie”, ma sono interazioni basate su interessi reciproci e valori culturali condivisi, con conseguenti relazioni a lungo termine.

Il processo d'innovazione previsto da Secure! è un processo aperto che offre nuovi modelli di business in cui i diversi attori (imprese - settori pubblici - cittadini) cooperano, collaborano e competono in una sorta di rivalità produttiva, fornendo più innovazione per l'intero ecosistema di business, denominato "*Ecosistema Città*".

Chiaramente, un ecosistema di business di successo deve essere sostenibile. Pertanto, la crescita dell'ecosistema Secure! è un processo a lungo termine, andando ben oltre la fine del progetto. La sostenibilità di Secure! prevede in una combinazione di sforzi da parte delle imprese, delle istituzioni locali, e della società in generale, vale a dire di tutti i segmenti di una comunità.

Rispetto ai processi tradizionali d'innovazione, **Secure! vuole contribuire alla creazione di un ecosistema stabile e sostenibile, mediante la fornitura di servizi basati su ICT per le smart cities per la sicurezza del territorio.** E' importante sottolineare che rendere un ecosistema di business sostenibile è un compito complesso. Il progetto Secure! contribuisce alla creazione di ecosistemi di business nelle aree urbane, promuovendo **l'open source come strategia di sostenibilità** per realizzare gli impatti attesi.

#### 3.2 USER-DRIVEN OPEN INNOVATION PER LE SMART CITIES

Il progetto Secure! contribuisce ad un'ampia diffusione degli ecosistemi di innovazione per rendere più sicure le città e le aree urbane attraverso reti e condivisione di esperienze nella pianificazione e nell'attuazione di città "intelligenti", dove l'innovazione sarà adottata da tutti gli attori della catena del valore, da organizzazioni imprenditoriali, enti pubblici e centri di ricerca al mercato e in generale alla società.



## D5.7 - Modelli e piano di Business

Al fine di svolgere la sua missione con successo, il progetto Secure! ha dato un ruolo preciso agli utenti/cittadini, coinvolgendoli in una fase molto precoce del processo di innovazione. Solo un impegno molto precoce degli utenti è in grado di garantire la creazione di un ecosistema innovativo. Noi chiamiamo questo processo vitale "**democratizzazione dell'innovazione**". Questo processo trasformerà gli utenti tradizionali in "**utenti-innovatori**".

Al giorno d'oggi, l'innovazione sta rapidamente diventando democratizzata. In effetti, dati i progressi tecnologici e la capacità di comunicazione, gli utenti di prodotti e servizi - sia imprese che singoli consumatori - sono sempre più in grado di innovare per se stessi. Processi d'innovazione centrati sull'utente offrono grandi opportunità per gli ecosistemi di business, primo fra tutti la possibilità di beneficiare delle innovazioni sviluppate e liberamente condivise da altri in un ecosistema aperto.

Tuttavia, questo processo emergente d'innovazione *user-centric* democratizzata dovrà essere sostenuto da tutte le parti coinvolte: da parte degli utenti e dei cittadini, dagli enti locali e responsabili politici, dalle imprese che sviluppano business e offrono servizi ICT.

In particolare, le imprese hanno bisogno di cercare sistematicamente degli "utenti guida" e assisterli con "kit di strumenti" per la progettazione dell'innovazione personalizzata al cliente/utente. Anche se questo processo potrebbe rallentare il lavoro della progettazione di servizi, si può in questo modo ottenere delle specifiche guidate dall'utente che garantiranno una migliore realizzazione del servizio stesso che avrà sicuramente un miglior impatto sul mercato. Le aziende per garantire una reale innovazione dei risultati prodotti dovranno passare da processi *business-centric* a processi *user-centric*. Le organizzazioni che si apriranno a questo approccio, o ad un mix dei due, avrà sicuramente vantaggi competitivi nel lungo termine.

Per garantire il processo di *open innovation*, i responsabili politici hanno la responsabilità di agevolare questo cambiamento, per il bene della società. Prima di tutto, c'è la necessità di raggiungere la neutralità rispetto all'*user-innovation* contro la *business innovation*. Si può notare che le attuali strategie d'innovazione rispetto ai diritti d'autore, brevetti e altri regolamenti sulla proprietà intellettuale spesso scoraggiano l'innovazione utente, fornendo vantaggi alle imprese con un modello di business tradizionale.

Tuttavia, gli utenti innovatori possono aggirare le limitazioni delle leggi sulla proprietà intellettuale. Il processo d'innovazione previsto dal progetto Secure! incoraggia e sostiene l'innovazione guidata dall'utente attraverso la promozione di strategie e strumenti open source, ad esempio fornendo agli utenti la possibilità di scegliere tra il software proprietario e il software open source che può essere scaricato legalmente da Internet e modificato per soddisfare i bisogni dell'utente.



## D5.7 - Modelli e piano di Business

Infine, il progetto Secure! propone un programma dedicato, una progettazione esecutiva e una partnership consolidata per contribuire all'avvento della *user innovation community*, come un fattore vitale per la diffusione delle *open information communities* favorendo la crescita e la competitività dell'Europa.

### 3.3 L'AVVENTO DELLE SMART CITIES

Abbiamo già introdotto il concetto produttivo di rivalità che produce innovazione all'interno di ecosistemi di business. Secure! vuole stimolare tale "collisione" tra i diversi soggetti all'interno un ecosistema urbano (imprese - settori pubblici - i cittadini), poiché il consorzio ritiene che la competizione tra i vari attori dell'ecosistema porta ad una migliore collaborazione, e, in ultima analisi, a migliorare le idee. Secure! propone l'approccio di un "laboratorio urbano multidisciplinare", dove i diversi attori hanno formato un unico ecosistema di innovazione pubblico-privato, trasformando le idee in soluzioni esecutive a beneficio del territorio.

Vale la pena ricordare che, storicamente, al tempo del Rinascimento, l'Europa ha creato diverse regioni urbane, anche se piccole per gli standard moderni. Tali città erano si erano costituite con talenti multidisciplinari come pittori, scultori, artigiani, architetti, ingegneri e inventori, in competizione fra loro. Ad esempio, in Italia, Roma ha attirato molti talenti creativi, con il patrocinio del Vaticano, commissionando opere artistiche, opere scientifiche e ingegneristiche. Quindi possiamo dire che Roma era una "smart city" in nuce al momento del Rinascimento che presentava fattori culturali e organizzativi stimolando così la open innovation, anche se la dimensione tecnologica della città non era chiaramente ancora sviluppata.

Al giorno d'oggi, l'Europa ha messo in atto molte processi e programmi per stimolare tale ambiente competitivo, le idee di finanziamento e le innovazioni tecnologiche. In questo scenario ispiratore, il progetto Secure! ha realizzato un laboratorio multidisciplinare urbano in cui le persone e le idee si scontrano, e i problemi vengono affrontati da tutti gli attori coinvolti allo scopo di raggiungere soluzioni migliori. Questo obiettivo è stato raggiunto anche attraverso la collaborazione del progetto Secure! con tante altre iniziative finanziate dall'UE dedicate user-driven innovation, nella visione che il patrocinio della UE deve stimolare interessi reciproci e condividere i valori culturali.

### 3.4 FATTORI DI SUCCESSO PER LE SMART CITIES

Il progetto Secure! contribuisce alla diffusione dei servizi ICT per la sicurezza del territorio e in particolare delle infrastrutture critiche e siti culturali nell'ambito dello sviluppo delle "smart cities".



## D5.7 - Modelli e piano di Business

Come descritto prima, la "chiave" per il successo dello sviluppo delle smart cities riguarda aspetti tecnologici e organizzativi, ma anche gli aspetti culturali sono di fondamentale importanza. Per questo motivo, Secure! riunisce attori pubblico-privati con ruoli diversi ma complementari all'interno dell'ecosistema costituito seguendo una missione e strategia condivisa nell'ambito dell'innovazione culturale e sociale.

Vorremmo presentare qui la sempre più popolare a teoria di Richard Florida, che si basa su diverse ricerche condotte nelle città e nelle aree urbane degli Stati Uniti volti a spiegare perché le città che hanno attuato le misure necessarie per diventare una città intelligente (ad esempio, grandi università, grandi città) sono riuscite a soddisfare le aspettative di amministratori della città e i responsabili politici. Questa teoria è denominata la "3T Theory": Tecnologia, Talento e Tolleranza.

Gli aspetti legati alla tecnologia e talenti possono essere facilmente comprensibili per essere necessari per la crescita delle città, la tolleranza può essere considerata come una qualità di una società che è aperta a nuove idee e sperimentazioni. Talenti, infatti, possono avere origine anche in ambienti che non sono conformi agli standard di sviluppo tradizionali, in qualsiasi paese emergente e la società, di conseguenza, la tolleranza verso la "diversità", se adeguatamente affrontati dai governi e politici, deve essere considerata come un'opportunità di crescita, anziché una minaccia per la società.

Sebbene gli studi culturali e socio-economici cadono al di fuori del campo di applicazione del progetto, il consorzio Secure! si è impegnato, sia a livello tecnologico e sociale, a contribuire all'avvento, alla crescita e alla sostenibilità città di intelligenti.



## D5.7 - Modelli e piano di Business

### 4 PIANO DI BUSINESS

#### 4.1 POTENZIALI BENEFICIARI

Da quanto emerso nel capitolo precedente, un utilizzo efficace ed efficiente delle tecnologie informatiche non può che favorire l'efficacia dell'azione di operatori pubblici e privati, coinvolgendo anche come attori principali i cittadini, andando a dimostrare che benefici importanti si possono ottenere anche attraverso l'utilizzo di tecnologie e metodi innovativi quali il crowdsourcing, in un modello di innovazione dove il servizio è creato e reso efficace direttamente dalle persone organizzate in una comunità virtuale.

Più specificamente il framework Secure! e le sue specifiche specializzazioni potrà essere impiegato in numerosi domini applicativi come un importante strumento di supporto alla gestione dell'emergenza (prima, durante e dopo), mettendo a frutto sinergicamente gli approcci del crowdsensing e del crowdsourcing alle necessità di monitoraggio e d'intervento sul territorio. In ogni dominio, il progetto Secure! offre la possibilità di utilizzare apps specifiche per permettere al cittadino di fare segnalazioni e ricevere istruzioni da seguire in caso di pericolo.

Il framework Secure! si presta ad essere impiegato in numerosi domini applicativi. I benefici che Secure! potrà apportare riguarderanno sia le organizzazioni e le imprese nel settore pubblico e privato che potranno usufruire di servizi e applicazioni ICT avanzate per migliorare la protezione e sicurezza soprattutto in situazioni di crisi, sia i cittadini sia attraverso il loro intervento potranno vivere situazioni più protette e sicure.

Qui di seguito alcuni dei potenziali beneficiari e clienti del sistema Secure!

#### Settore pubblico

- I comuni attraverso le applicazioni offerte da Secure! potranno in maniera efficiente avere un controllo a 360° sul territorio assicurando un continuo monitoraggio in tempo reale e garantendo una maggiore sicurezza sia al cittadino sia alle varie infrastrutture. I comuni sarebbero nel contempo beneficiari e potenziali clienti della soluzione Secure!
- La protezione Civile potrebbe essere agevolata nello svolgimento del proprio lavoro accedendo ad informazioni sul territorio in tempo reale e potendo definire e eseguire al meglio il proprio piano di intervento. Anch'essi sono potenziali utenti del sistema.





## D5.7 - Modelli e piano di Business

### Settore privato

- Le industrie attraverso il continuo monitoraggio delle loro infrastrutture potrebbero ridurre al minimo i rischi ed eventualmente in situazioni di crisi, un tempestoso intervento ridurrebbe al minimo i danni sia interni all'industria sia esterni: sicurezza dei cittadini e sicurezza ambientale. Quindi i soggetti che gestiscono impianti industriali fanno parte del mercato di Secure!. Anche industrie interessate a tecnologie di sorveglianza troveranno il framework Secure! di interesse.
- PMI sviluppatori di componenti: I componenti possono essere riutilizzati ed adattati per un range molto più largo di possibili applicazioni. Gli sviluppatori trarranno benefici da servizi di supporto, customizzazione, e consulenza che offriranno sui propri componenti nonché di visibilità all'interno dell'ecosistema territoriale.
- Organizzatori di eventi: una delle maggiori responsabilità degli organizzatori di grandi eventi è il controllo e il monitoraggio della sicurezza. Essi otterrebbero forti benefici dall'utilizzazione di Secure! Questi attori sono sicuramente dei potenziali clienti della soluzione Secure!
- I cittadini possono trarre vantaggio nella fruizione dei servizi avanzati rispetto allo stato dell'arte nonché di un numero maggiore di servizi personalizzati rispetto alle proprie esigenze, realizzabili grazie alla piattaforma Secure!. Inoltre saranno parte fondamentali per la popolazione di informazione all'interno della piattaforma Secure!

### 4.2 OBIETTIVI MISURABILI

Il processo di innovazione descritto sopra è supportato dal progetto Secure! attraverso l'introduzione di servizi ICT a supporto delle città intelligenti.

I benefici del progetto Secure! all'ecosistema città sopra individuati sono stati attentamente valutati rispetto agli obiettivi generali del progetto. La seguente tabella presenta gli obiettivi misurabili e le attività svolte per raggiungerli, come previste dal piano di lavoro mostrato in figura.

Obiettivi misurabili	Tipologia	Target Measure	Deliverables
(1) Definizione e realizzazione di un'infrastruttura abilitante orientata ai servizi e integrazione di applicazioni e servizi per la gestione delle	Report, Prototype	Secure! Framework e un set di servizi e applicazioni	D1.1, D1.2, D1.3, D1.4, D1.5





## D5.7 - Modelli e piano di Business

emergenze basate sui meccanismi di crowdsourcing e di crowdsensing			
(2) Studio, analisi e realizzazione di servizi e applicazioni di crowdsourcing e di crowdsensing applicati alla prevenzione, anticipazione e gestione di situazioni di emergenza/crisi, di sicurezza pubblica e di protezione civile	Report, Prototype	Servizi di crowdsensing e di crowdsourcing per la raccolta di informazioni in contesti specifici	D1.4, D1.5, D3.1
(3) Definizione e realizzazione di strumenti per l'acquisizione e la raccolta di dati da sorgenti multiple eterogenee.	Report, Prototype	Infrastruttura per l'integrazione di sorgenti informative eterogenee e per la raccolta e l'estrazione di dati (testo, immagini, video, ecc.)	D1.5, D3.2
(4) Studio e analisi di tecniche di raccolta di "dati rilevanti" dalle varie sorgenti considerate nel progetto, di tecniche di estrazione di "informazioni utili" e di correlazione delle stesse finalizzata alla ricostruzione e determinazione di "eventi" da considerare	Prototype, Report	Componenti innovative per l'analisi, il filtraggio, l'integrazione e la trasformazione di grandi moli di dati.	D1.5, D3.3, D3.4
(5) Studio e analisi di tecniche di aggregazione e correlazione di informazione al fine di determinare il quadro generale delle "situazioni" da gestire.	Prototype, Report	Componenti basati su meccanismi di ragionamento pratico per la generazione della situation awareness e la gestione e il coordinamento degli interventi sul campo	D1.5, D4.1, D4.2, D4.3
(6) Studio delle problematiche di sicurezza, trust, privacy, affidabilità nel contesto delle applicazioni e dei processi di crowdsourcing,	Report, Prototype	Middleware per la sicurezza e un insieme di pattern architetturali per la definizione dell'architettura e lo sviluppo delle applicazioni.	D2.1, D2.2, D2.3, D2.4, D2.5
(7) Definizione degli scenari applicativi, delle applicazioni specifiche e sperimentazione in due casi piloti	Report, Prototype	Sperimentazione e validazione funzionale nel dominio della protezione del territorio e del patrimonio artistico-culturale (1) e della protezione di infrastrutture critiche (2)	D1.5, D5.1, D5.2, D5.3, D5.4, D5.5



## D5.7 - Modelli e piano di Business

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
<b>Obiettivo operativo 1: Secure!-Framework</b>																											
A1.1 - Analisi dei requisiti			ID			D																					
A1.2 - Definizione dell'architettura							ID				D																
A1.3 - Definizione ed implementazione dell'infrastruttura di integrazione										ID					D												
A1.4 - Definizione ed implementazione di servizi ed applicazioni													D									D					
A1.5 - Integrazione del sistema													D									D					
<b>Obiettivo operativo 2: Infrastruttura di gestione dell'affidabilità, sicurezza, fiducia e privacy</b>																											
A2.1: Analisi dei requisiti di affidabilità, sicurezza, fiducia e privacy dell'infrastruttura di raccolta dei dati e gestione dei dati			ID			D																					
A2.2: Definizione di soluzioni architetturali per i vari domini applicativi in esame, inclusi dispositivi mobili e di sensori/attuatori								ID				D															
A2.3: Strumenti e meccanismi per garantire aspetti di affidabilità, sicurezza fiducia e privacy per la rete di raccolta di informazioni per la infrastruttura di gestione												ID										D					
A2.4: Modelli e algoritmi per la privacy dei dati, sia in fase di acquisizione che di gestione e diffusione.												ID										D					
A2.5: Modelli e algoritmi per la gestione di reti sociali autonome e della credibilità dell'informazione raccolta e diffusa.												ID										D					
<b>Obiettivo operativo 3: Tecniche e componenti innovative di Crowd-sensing</b>																											
A3.1: Analisi tecniche crowd-sensing e crowdsourcing			D																								
A3.2: Definizione di tecniche e servizi per la raccolta dati							ID					D															
A3.3: Definizione di tecniche e servizi per l'estrazione di informazioni rilevanti da sorgenti multimodali											ID					D											
A3.4: Preparazione delle informazioni per la successiva fase di decisioning/acting											ID																
<b>Obiettivo operativo 4: Tecniche e componenti innovative per il supporto decisionale</b>																											
A4.1: Definizione di modelli di gestione dei contenuti e delle decisioni											ID		D														
A4.2: Definizione ed implementazione di tecniche e servizi di elaborazione ed analisi in tempo reale (situation awareness)														ID													
A4.3: Definizione ed implementazione di servizi e meccanismi decisionali																ID											
A4.4: Definizione ed implementazione di tecniche e servizi per l'analisi off-line (Secure! Analytics)																ID											
<b>Obiettivo operativo 5: Applicazione e validazione in contesti reali</b>																											
A5.1: Definizione e pianificazione dei piloti per la sperimentazione																											
A5.2: Sviluppo applicazioni specifiche per i piloti																											
A5.3: Test e validazione																											
A5.4: Impatto																											

avvio ritardato  
 termine posticipato

Figura 2 – Piano di lavoro aggiornato Progetto Secure!



## D5.7 - Modelli e piano di Business

### 5 RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- [1] L. Canale, «Innovazione nel settore pubblico: il punto di vista delle imprese,» Luglio 2012. [Online]. Available: <http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/innovazione-nel-settore-pubblico-flash-eurobarometer.html>.
- [2] «Wired Top 100: i giovani e le start-up più promettenti d'Italia,» 2013. [Online]. Available: <http://www.wired.it/economia/start-up/2013/12/09/top-startup-giovani/>.
- [3] «L'innovazione come chiave per rendere l'Italia più competitiva,» Marzo 2012. [Online]. Available: [https://www.aspeninstitute.it/system/files/private.../Innovazione\\_it.pdf](https://www.aspeninstitute.it/system/files/private.../Innovazione_it.pdf).
- [4] «La burocrazia affonda l'Italia,» Luglio 2013. [Online]. Available: [http://www.lettera43.it/economia/macro/la-burocrazia-affonda-l-italia\\_43675101618.htm](http://www.lettera43.it/economia/macro/la-burocrazia-affonda-l-italia_43675101618.htm).
- [5] P. Monsurrò, «Fisco,» [Online]. Available: [http://www.liberarelitalia.it/cap\\_fisco.pdf](http://www.liberarelitalia.it/cap_fisco.pdf).
- [6] D. M. Addison, «P&G Connect and Develop - an innovation strategy that is here to stay,» [Online]. Available: [https://www.pg.com/en\\_UK/news-views/Inside\\_PG-Quarterly\\_Newsletter/issue2/innovation3.html](https://www.pg.com/en_UK/news-views/Inside_PG-Quarterly_Newsletter/issue2/innovation3.html).
- [7] APQC, «Open Innovation: Enhancing Idea Generation Through Collaboration,» 2013. [Online]. Available: [http://www.pmi.org/~media/PDF/Knowledge%20Center/APQC\\_OI%20report.ashx](http://www.pmi.org/~media/PDF/Knowledge%20Center/APQC_OI%20report.ashx).
- [8] L. H. Torres, «Citizen sourcing in the public interest,» 2007. [Online]. Available: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.177.1883&rep=rep1&type=pdf>.
- [9] H. Chesbrough, «Open Services Innovation: rethinking your business to compete and grow in a new era,» 23 Ottobre 2011. [Online]. Available: [https://www.cimit.org/images/events/ciw102511/HenryChesbrough\\_102511.pdf](https://www.cimit.org/images/events/ciw102511/HenryChesbrough_102511.pdf).
- [10] «Coinvolgere i cittadini nella co-creazione e nei servizi pubblici,» 16 Gennaio 2014. [Online]. Available: <http://www.comune-smart.com/blog/72-coinvolgere-i-cittadini-nella-co-creazione-e-nei-servizi-pubblici>.
- [11] E. M. a. S. V. Dante Ricci, «7 steps to reestablish trust in government operations,» 2013. [Online]. Available: [http://www.sap.com/bin/sapcom/en\\_us/downloadasset.2014-01-jan-09-00.7-steps-to-reestablish-trust-in-government-operations-pdf.bypassReg.html](http://www.sap.com/bin/sapcom/en_us/downloadasset.2014-01-jan-09-00.7-steps-to-reestablish-trust-in-government-operations-pdf.bypassReg.html).
- [12] «The 8 principles of Open Government Data,» 2007. [Online]. Available: <http://opengovdata.org/>.