REPORT 2016

CANTIERI DELLA PA DIGITALE

CITTADINANZA DIGITALE

I nuovi diritti di Cittadinanza digitale

FPA

DIGITAL 360 | Group

La redazione del report *I nuovi diritti di cittadinanza digitale* è stata curata da Carlo Mochi Sismondi,
con la supervisione scientifica di Giuliano Noci.
I contenuti del report rappresentano il risultato del lavoro di rielaborazione degli spunti emersi
nel corso del dibattito tra i protagonisti del tavolo.

CANTIERI DELLA PA DIGITALE

I nuovi di diritti di cittadinanza digitale - Edizioni ForumPA - ISBN 9788897169376
I contenuti sono rilasciati nei termini della licenza Creative Commons 2.5 Italia: Attribuzione Non Commerciale.
Finito di impaginare: Dicembre 2016

Con il contributo di

Posteitaliane

Reply whitehall

REPORT 2016

CANTIERI DELLA PA DIGITALE

CITTADINANZA DIGITALE

I nuovi diritti di Cittadinanza digitale

INDICE

1. L'INIZIATIVA CANTIERI DELLA PA DIGITALE pag 5

2. IL CANTIERE CITTADINANZA DIGITALE pag 7

3. IL QUADRO ATTUALE pag 8

3.1 Il concetto di cittadino digitale
3.2 I principali ostacoli al cambiamento

4. GLI AMBITI DI PROPOSTA pag 14

4.1 Digitalizzazione della PA come *change management*
4.2 Riuso e trasferimento buone pratiche: il ruolo delle *community*
4.3 Modelli di produzione e di delivery dei servizi
4.4 Sostenibilità finanziaria del processo di innovazione

5. I PROTAGONISTI DEL TAVOLO pag 25

1.
L'INIZIATIVA CANTIERI DELLA PA DIGITALE

di **Carlo Mochi Sismondi**, Presidente FPA

"Cantieri della PA digitale" è un'iniziativa di FPA per accompagnare lo sviluppo digitale dell'amministrazione italiana attraverso molteplici canali di confronto, approfondimento e ricerca tra amministrazioni (con particolare attenzione a quelle più innovative), università e ricerca, imprese di tecnologia e servizi avanzati, rappresentanza della cittadinanza organizzata.
L'idea che ci ha guidato non era di moltiplicare i tavoli, ce ne sono anche troppi, ma di costruire un confronto che avesse in sé due novità importanti che lo legittimasse e lo rendesse effettivamente utile allo sviluppo equo e sostenibile del Paese: la prima è di metodo ed è rappresentata dall'integrazione di soggetti, di approcci epistemologici e di interessi diversi in un lavoro realmente collaborativo, ma strutturato. Sino ad ora infatti i tavoli sono stati o istituzionali, e quindi tendenzialmente "rappresentativi" ma ingessati, o spontanei e quindi legati alle possibilità e alla buona volontà dei singoli partecipanti. La seconda novità è di contenuto: al centro dei cantieri (sia dei tavoli di lavoro sia dei siti Internet dedicati) non c'è "cosa" fare nei vari settori, le agende infatti sono anche troppo note, ma il "come" farlo. È infatti questo un tempo più per i manuali che per le norme, più per le cassette degli attrezzi che per i grandi piani, più per le ricette che per i menu appetitosi, ma irrealizzabili.

I Cantieri hanno preso il via all'inizio del 2016 e, in questo primo anno, hanno costituito sette tavoli di lavoro e dieci canali verticali sul web, dedicati ciascuno ad un tema specifico del processo di digitalizzazione dell'amministrazione: sanità, giustizia, scuola, cittadinanza digitale, cybersecurity, pagamenti digitali, procurement innovativo, documenti digitali, Infrastruttura, data management.

Ciascun cantiere si è composto quindi di:

- un ristretto tavolo di lavoro che, attraverso un lavoro collaborativo, ha esaminato in quattro incontri in presenza e tramite interazione in rete lo stato dell'arte del tema; gli ostacoli normativi, di risorse o di comportamenti che rendono problematico il cambiamento; le migliori esperienze italiane e straniere; gli scenari tecnologici più avanzati e le possibilità che questi possono aprire; le modalità di realizzazione dei progetti; la mappatura degli attori.
- un sito Internet che ha raccolto molte decine di articoli originali con opinioni, testimonianze, esperienze sul tema e ha costituito un repository di "saperi" messi in condivisione. Ogni sito ha prodotto una newsletter quindicinale.

Le community di operatori hanno coinvolto circa 1.500 tra vertici delle amministrazioni e delle aziende e ricercatori; le newsletter hanno visto circa 50mila iscrizioni e le pagine sul sito hanno avuto una media di 30/35.000 visitatori unici al mese.
Ogni tavolo di lavoro ha prodotto un report che, oltre ad un'analisi completa dello stato dell'arte, riporta in un'agile sintesi le principali racco-

mandazioni che il tavolo di lavoro consegna ai decisori politici responsabili nella politica settoriale interessata.

Il lavoro del tavolo è stato completato da una mappa delle figure maggiormente rappresentative, che hanno in piedi i progetti più interessanti, che, ciascuna nella propria amministrazione, sono responsabili dell'execution della politica.
Cosa abbiamo imparato da questo primo anno?
Tre cose prima di tutto:

- che di questi "cantieri" interattivi, aperti, multidisciplinari c'era veramente bisogno perché le politiche fossero esaminate da diversi punti di vista, perché si rompessero i "silos" e i giardinetti privati, perché uscissero fuori piccoli e grandi ostacoli e, insieme, le soluzioni per superarli.
- Che parlando della PA digitale non abbiamo parlato di un settore, di un aspetto laterale dell'azione pubblica, ma della PA tout court. Non esiste infatti una PA digitale oggetto dei nostri cantieri e una "PA non digitale". Il "digitale" non è infatti uno strumento né tantomeno un settore della nostra vita economica, sociale, relazionale, culturale ma è il mare in cui nuotiamo, è l'aria che respiriamo, è l'ecosistema in cui è immersa la nostra vita. In questo senso possiamo tranquillamente affermare che l'agenda digitale è semplicemente l'agenda dello sviluppo del Paese, perché qualsiasi politica di sviluppo economico non potrà che appoggiarsi sulla trasformazione digitale dei prodotti, dei processi, delle relazioni, dei ruoli. Altrettanto possiamo dire che la PA digitale è semplicemente una PA migliore, più veloce, più semplice, più vicina ai cittadini, più adatta a produrre "valore pubblico" per i contribuenti. Una buona PA o è digitale o non è.
- Che la Partnership-Pubblico-Privato deve uscire dalle sale dei convegni ed entrare nei "cantieri" delle politiche verticali. È stato subito evidente infatti che l'innovazione non può che venire da un'azione congiunta di tutte e quattro le componenti: government, imprese, università e ricerca, cittadinanza organizzata.

2.
IL CANTIERE DELLA CITTADINANZA DIGITALE

Il titolo di questo cantiere, che ha visto in questo primo anno sia un frequentato e vivace tavolo di lavoro sia una seguita newsletter online a cui si sono iscritti circa diecimila operatori, è stato mutuato dal primo articolo della legge 124/2015, la "**riforma Madia**" e si è incentrato soprattutto sui diritti di cittadinanza digitale e sugli strumenti perché questi siano effettivi ed esigibili da parte di cittadini ed imprese.
I principi enunciati dal primo articolo della legge, intitolato appunto "**Carta della cittadinanza digitale**", rispondono tutti a un obiettivo centrale: quello di garantire ai cittadini e alle imprese l'accesso a tutti i dati, le informazioni, i documenti e i servizi di loro interesse in modalità digitale.

Il punto anche qui, come per tutti i nostri "cantieri" non è stato tanto "cosa" bisognasse fare, ma piuttosto "come". Ne è scaturito un ricco dibattito che trovate sintetizzato nelle pagine seguenti e che, partendo dalla ricerca di chi è oggi il "**cittadino digitale**", si è soffermato sulle modalità di delivery dei servizi, evitando di mitizzate i servizi di e-government online che coprono solo una piccola parte delle possibili interazioni tra cittadini e istituzioni.

Interessanti spunti sono stati poi riservati alle dimensioni ottimali dei "bacini di utenza dei servizi", tenendo conto di un Paese che ha ottomila comuni, e al riuso delle soluzioni. Il riuso, parola abusata e ormai logorata, ha infatti una sua versione smart e non ingenua che va recuperata e una necessità di trovare uno spazio, che ancora non ha, nella regolamentazione del procurement. E il procurement pubblico di tecnologie e servizi avanzati è stato un altro dei temi sviluppati, così come quello del finanziamento dell'innovazione.

Nelle pagine che seguono alle riflessioni, all'analisi, alle indicazioni di metodo e alle segnalazioni di esperienze positive si affiancano precise **raccomandazioni** che il "tavolo" offre al decisore politico (la Presidenza del Consiglio e il Ministro per la Pubblica Amministrazione e la Semplificazione; le Regioni e i comuni italiani) e ai responsabili di questa complessa politica (l'AgID e il neo-nominato Commissario all'Agenda Digitale).

IL QUADRO SINOTTICO DELLE RACCOMANDAZIONI

Tema	DIGITALIZZAZIONE DELLA PA COME CHANGE MANAGEMENT
Raccomandazioni	1.1 Formazione per i vertici dell'ente 1.2 La governance a più alto livello dell'Agenda Digitale 1.3 Linee guida e regole tecniche per i servizi online a cittadini e imprese
Tema	**RIUSO E TRASFERIMENTO DELLE BUONE PRATICHE**
Raccomandazione	2. Promuovere il modello delle Community
Tema	**MODELLI DI PRODUZIONE E DI DELIVERY DEI SERVIZI**
Raccomandazione	3. Promuovere i modelli per il data management nella PA
Tema	**SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA DEL PROCESSO DI INNOVAZIONE**
Raccomandazione	4. Promuovere il coordinamento tra Codice degli appalti e CAD

3.
IL QUADRO ATTUALE

3.1 IL CONCETTO DI CITTADINO DIGITALE

Nonostante siano passati più di 16 anni da quel giugno 2000 che vide Bassanini annunciare il primo piano di e-government in Italia, dopo sette Governi da allora e molti annunci si può tranquillamente affermare che il quadro complessivo del processo di digitalizzazione della pubblica amministrazione ha portato a casa molto meno di quanto sperassimo.

L'indice DESI ci dà in discreta posizione per disponibilità di servizi di e-government, ma siamo messi malissimo per effettivo uso. È lo stesso rapporto DESI, relativo all'anno 2015, a rilevare come le cause di tali risultati siano da ricondurre principalmente allo sviluppo (in senso di maturità) non sufficiente dei servizi pubblici online e alle carenze in termini di competenze digitali dei cittadini.

Sebbene tali elementi contribuiscano a spiegare le performance non entusiasmanti la nostra riflessione prende le mosse anche da considerazioni di carattere differente.

È opinione diffusa tra i protagonisti del tavolo che molti dei processi finalizzati alla digitalizzazione della PA avviati e realizzati nel corso degli ultimi 15 anni siano stati caratterizzati da un'**eccessiva auto-referenzialità**: molta attenzione agli endo-procedimenti degli enti a fronte di una scarsa o scarsissima attenzione alle reali aspettative dell'utenza.

Una considerazione applicabile anche alle iniziative finalizzate a promuovere la c.d. **cittadinanza digitale**, intesa come la riconfigurazione dei diritti e dei doveri dei cittadini legata all'evoluzione tecnologica e allo sviluppo dell'e-government. Lo stesso art. 1 della legge Madia - da cui questo Cantiere mutua il proprio nome - parla espressamente di "**carta della cittadinanza digitale**", nei termini della garanzia del diritto di cittadini e imprese di accedere a tutti i dati, i documenti e i servizi di loro interesse in modalità digitale, attraverso l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Uno "spazio" incredibilmente ampio, che tuttavia rischia di rimanere inattuato se le azioni volte a garantire tali diritti partiranno ancora una volta dall'assunto secondo cui erogare un determinato servizio in modalità digitale si traduce necessariamente nel suo automatico utilizzo da parte del cittadino. Un assunto evidentemente errato, anche alla luce dei dati del DESI.

La nostra analisi muove quindi da una domanda semplice ma allo stesso tempo fondamentale: **chi è il cittadino digitale?**

La considerazione di fondo, ampiamente condivisa dai protagonisti del Cantiere cittadinanza, è che in realtà **non esiste *tout court* un cittadino digitale**, ma piuttosto differenti tipologie di cittadini e utenti, ciascuno con differenti profili e fabbisogni, che usano di volta in volta canali diversi per interloquire con la PA, in base alla convenienza e alle diverse circostanze.

Non sempre i servizi erogati in modalità digitale risultano quindi i più "appropriati" rispetto alle necessità dell'utente. Le iniziative volte a incentivare l'utilizzo dei servizi online da parte del cittadino non possono quindi prescindere da uno sforzo volto a intercettare l'utenza nel posto giusto al momento giusto. Utilizzando un linguaggio in parte estraneo al panorama della

PA, occorre cioè utilizzare i giusti ***touch point***, posizionandosi in un punto chiave della catena di delivery dei servizi.
Se da un lato è sicuramente necessario attivare una serie di condizioni abilitanti che rendano più facile l'accesso ai servizi digitali della PA (SPID è sicuramente uno di questi, ma non è il solo), la vera grande sfida che si pone davanti alla pubblica amministrazione è rappresentata dalla necessità di procedere a un ribaltamento del paradigma attuale e dall'assunzione una **visione "cittadino centrica"**. Un approccio del tutto nuovo, che metta realmente al centro il cittadino, connotato da:

- una **governance intelligente**, che definisca priorità chiare e contestualizzate in base ai differenti cluster tecnologici e socio-economici del Paese;
- un **profondo cambiamento della PA**, non più soltanto dal punto di vista tecnologico, ma anche e soprattutto **dal punto di vista organizzativo e della gestione delle risorse umane;**
- un **ripensamento dell'architettura di delivery dei servizi**, che tenga conto dell'effettiva *experience* dell'utenza e che porti la PA a sviluppare la propria offerta di servizi digitai partendo dai bisogni reali dei cittadini.

Nel paragrafo successivo vengono presentate alcune criticità, individuate dal tavolo di lavoro, che si configurano come i principali ostacoli al dispiegamento di questo nuovo approccio. Nel capitolo successivo sono invece presentate alcune riflessioni sulle possibili azioni da intraprendere per superare tali ostacoli.

3.2 I PRINCIPALI OSTACOLI AL CAMBIAMENTO

a. Stratificazione della normativa e assenza di proporzionalità

In questi anni un'alluvione di norme primarie e secondarie ha invaso tutte le amministrazioni di adempimenti, dando l'impressione di una certa casualità nel succedersi della normativa, che oggi risulta troppo stratificata e spesso ricca di retaggi, anche tecnologici, che costituiscono un freno al processo di digitalizzazione.
Le riforme degli ultimi anni sono stati inoltre caratterizzate da un'assenza di proporzionalità, con comuni di mille abitanti chiamati a garantire gli stessi standard e le stesse prestazioni delle grandi città o dei grandi enti e amministrazioni centrali. A differenti tipologie di enti corrispondono invece differenti capacità di interpretare il cittadino digitale: gli obblighi non possono valere per tutti gli enti di uno stesso tipo a prescindere dalle loro dimensioni, e quindi dalla loro capacità organizzativa. La soluzione è sviluppare e adottare approcci differenziati, dato che i bisogni a cui si deve rispondere non sono identici.

b. Pubblico e privato: il ruolo di SPID

Nell'ambito della struttura delle politiche dell'innovazione, risulta chiara a tutti la centralità del **Sistema Pubblico di Identità Digitale come architrave della cittadinanza digitale**, così come la necessità che questo sia effettivamente utilizzato come sistema di accesso universale ai servizi digitali per cittadini e imprese. Tuttavia, è altrettanto innegabile che la portata innovativa di SPID risulti al momento depotenziata da una serie di limiti evidenti.
Basti pensare al livello delle adesioni a SPID da parte dei cittadini, ad oggi estremamente basso, soprattutto se raffrontato alle aspettative del governo. Secondo i dati del monitoraggio condotto da AgID sullo stato di attuazione dell'agenda digitale italiana, a mesi dall'attivazione del sistema le identità digitali SPID erogate sono ad oggi (1 dicembre 2016) poco più di 430.000, a fronte di un obiettivo dichiarato di 3 milioni di identità da erogare entro la fine del 2016.
Alla scarsa appetibilità di SPID contribuisce non solo la **ridotta disponibilità di servizi** messi a disposizione dalle pubbliche amministrazioni (poco più di 4.200 servizi disponibili tramite SPID a fronte di più di 3.700 amministrazioni aderenti), ma anche e soprattutto **la non adesione al sistema dei service provider privati**.
Se l'idea di un sistema di identità digitale federata basata su standard aperti non costituisce di per sé una novità epocale dal punto di vista prettamente tecnologico, lo stesso non può dirsi se si guarda alle innovazioni introdotte da SPID

> *Ciò che vorrei chiedere al legislatore, e credo tanti di noi sarebbero disponibili anche a dare un contributo, è di rendere leggibile la normativa in materia di amministrazione digitale: il che è molto di più che diminuirne la quantità*
> Fiorella Baldelli

sotto due profili:

- l'idea che la pubblica amministrazione cessi di essere identity provider, riconoscendo tale ruolo agli operatori privati, e abilitando in questo senso un nuovo mercato;
- l'introduzione di un sistema unico che garantisce l'accesso tanto ai servizi digitali della PA quanto a quelli degli operatori privati.

È quest'ultimo elemento a rappresentare **la vera "grande promessa" di SPID**: unire il mondo della PA a quello dei service provider privati, attraverso un unico sistema di accesso ai principali servizi che fanno parte dei grandi rituali di vita delle persone. Una promessa attualmente disattesa, se si considera che lo schema di convenzione per l'adesione a SPID dei service provider privati è stata emanata da AgID soltanto il 7 ottobre scorso (Determinazione 189/2016).

Tutto ciò contribuisce a innescare due dinamiche negative che si influenzano a vicenda: da un lato, il cittadino difficilmente propenderà a richiedere un'identità digitale se non vedrà in SPID un vantaggio evidente (nello specifico: la possibilità di accedere con un unico PIN ai servizi online di PA e privati); dall'altro lato, i privati intenzionati ad aderire a SPID potrebbero essere scoraggiati dal numero limitato di potenziali utenti. Un circolo vizioso, riassumibile nell'assunto: se dietro a SPID non ci sono servizi, non ci sono utenti, ma senza utenti i service provider saranno poco interessati a rendere fruibili i propri servizi tramite SPID.

c. Limiti interni alla digitalizzazione: processi, assetti organizzativi e competenze digitali

Sebbene i limiti che caratterizzano il nuovo Sistema Pubblico di Identità Digitale siano evidenti, è innegabile che le principali criticità si riscontrino nella scarsa qualità dell'offerta di servizi della PA fruibili in modalità digitale.

Troppo spesso, le iniziative finalizzate alla trasformazione delle strutture e dei processi interni alla PA si sono limitate al mero adeguamento della tecnologia, senza procedere a una necessaria ridefinizione di processi, dei ruoli e delle relazioni tra le diverse amministrazioni, con il risultato di riportare in digitale le stesse storture dell'analogico, o come evidenziato da alcuni protagonisti del tavolo, "di informatizzare le inefficienze".

Un approccio errato, che trova le sue radici nella situazione attuale che caratterizza la PA italiana dal punto di vista dell'organizzazione interna e delle risorse umane.

Un primo profilo di criticità emerge dall'analisi delle modalità attraverso cui le diverse pubbliche amministrazioni hanno affrontato fino ad oggi il tema della digitalizzazione sotto il profilo organizzativo.

Il tema di chi dovesse guidare la transizione alle modalità operative digitali degli enti era presente sin dalla prima formulazione del **Codice dell'Amministrazione Digitale**. Già prima della recentissima riforma del settembre 2016, l'**art. 17 del CAD** stabiliva l'obbligo per le amministrazioni centrali di individuare un **unico ufficio dirigenziale** cui affidare il coordinamento delle attività volte a garantire l'attuazione delle linee strategiche per la riorganizzazione e digitaliz-

> *La complessità della normativa molto spesso si riflette sulla complessità dei procedimenti, che nella maggior parte dei casi rappresenta il vero ostacolo all'utilizzo dei servizi online*
> Angela Isidoro

zazione dell'amministrazione.
Sebbene non siano pochi i casi in cui tale disposizione è rimasta lettera morta, è evidente come molte amministrazioni, non solo centrali, abbiano progressivamente introdotto nei propri organigrammi strutture dotate di specifiche competenze in tema di innovazione digitale.
A tal proposito, i risultati della ricerca 2015 dell'Osservatorio e-Government del Politecnico di Milano hanno evidenziato una crescita sostanziale del numero di enti che hanno introdotto una delega politica all'innovazione (+35%) e di quelli che si sono dotati di un'area organizzativa dedicata all'innovazione (+85%).
Tuttavia, l'individuazione di un ufficio per l'innovazione rappresenta una condizione necessaria, ma non sufficiente a garantire il successo del processo di innovazione della PA. Un risultato difficilmente raggiungibile se le modifiche a livello di organigramma non vengono accompagnate dalla **riorganizzazione dei processi interni di gestione** e dalla **formalizzazione di mansioni e ruoli all'interno delle unità**.
A ciò si aggiunge poi una certa **disomogeneità** nelle scelte effettuate dalle diverse amministrazioni, che hanno tendenzialmente proceduto in ordine sparso: dalla costituzione *ex novo* di apposite strutture per il digitale (fermo restando il numero complessivo degli uffici di livello generale, come previsto dalla legge) all'affidamento di tale ruolo a strutture preesistenti, nella stragrande maggioranza dei casi gli uffici responsabili dei sistemi informativi. Una scelta, quest'ultima, guidata prevalentemente dalla necessità di adeguare i propri sistemi informativi alla normativa, e alle funzioni da questa

> *Il problema principale della PA è l'identificazione dell'innovazione digitale con l'informatica: l'innovazione digitale non è una questione tecnologica, ma organizzativa*
> Laura Castellani

> *Digitalizzazione non vuol dire trasformazione digitale dell'esistente*
> Giuliano Noci

attribuite all'ufficio per il digitale, anziché dalla ridefinizione a monte dei processi e delle mansioni.
Un ulteriore profilo di criticità è invece rappresentato dal panorama del **capitale umano** della PA italiana. È del tutto evidente che a una PA realmente digitale occorrono nuove competenze e nuove professionalità. Un'esigenza che oggi si scontra con l'attuale **stato del pubblico impiego**, che rende difficile se non impossibile l'innovazione e la *digital transformation*:

- età media dei dipendenti pubblici più alta al mondo;
- scarsa qualificazione, con il numero di laureati più basso in Europa tra i dipendenti della PA;
- scarsa formazione (0,5 giornate di media contro le 8 di Francia e UK);
- turnover dapprima sbloccato, poi bloccato di nuovo a causa dell'immissione degli impiegati provinciali.

Un quadro ulteriormente aggravato da un bagaglio di competenze prevalentemente giuridiche, che caratterizza tanto i ruoli dirigenziali quanto le posizioni organizzative, con la conseguente carenza di skill organizzative e strategiche necessarie a realizzare il cambiamento.

d. Ostacoli al trasferimento delle buone pratiche

Non tutto ciò che è stato fatto in questi ultimi quindici anni è da buttare. Al contrario, numerose sono state le buone pratiche realizzate dalle diverse amministrazioni pubbliche a livello centrale e locale. Tuttavia, anche laddove siano state definite delle buone pratiche, queste hanno incontrato numerose difficoltà ad essere assunte quali misure standard dell'innovazione, a causa dell'assenza di meccanismi efficaci che consentissero un loro delivery su scala massiva.

> *Le amministrazioni hanno sviluppato soluzioni talmente customizzate da risultare paragonabili ad abiti di sartoria fatti su misura, pretendendo poi di scambiarsele come fossero invece al pronto moda*
> Andrea Nicolini

Sebbene siano state molte le iniziative volte a individuare le *best practice* e a supportare la loro diffusione tra le amministrazioni, è innegabile che il riuso ingenuo introdotto dieci anni fa non abbia dato i risultati sperati.
Secondo l'analisi svolta dal tavolo, le principali cause alla base del mancato funzionamento dei meccanismi volti al trasferimento delle buone pratiche sono da rintracciare negli effetti prodotti dai processi di decentramento legislativo e amministrativo che hanno interessato le PA italiana a partire dagli anni 90.
L'autonomia organizzativa di cui gli enti hanno progressivamente goduto ha portato a una disomogeneità sotto il profilo organizzativo, anche tra enti omologhi, che si è tradotta nello sviluppo di soluzioni e procedure profondamente diversificate, anche se riferite al medesimo filone amministrativo.
Una disomogeneità organizzativa che si è quindi tradotta in una **eccessiva personalizzazione delle soluzioni**, che ha finito col rendere inefficace - se non addirittura inapplicabile - il trasferimento di una determinata soluzione da un'amministrazione all'altra: un prodotto fortemente customizzato sulla base delle esigenze organizzative e socio-economiche di una determinata realtà risulta infatti difficilmente "trasferibile" e "riutilizzabile" in un contesto diverso da quello in cui quella determinata soluzione è stata sviluppata.
Anche nei casi in cui il riuso è stato effettivamente praticato, questo non ha favorito la convergenza delle soluzioni verso un modello condiviso, ma al contrario ha contribuito a un'ulteriore disomogeneità, in quanto nel percorso di applicazione delle soluzioni riutilizzate, molte amministrazioni riceventi hanno spesso intrapreso la strada dell'ulteriore personalizzazione di quella soluzione. Il riuso di un determinato prodotto si è quindi tradotto nella proliferazione di un numero di soluzioni differenti pari al numero dei soggetti che hanno riutilizzato l'applicativo originario.

e. Scarsità delle risorse finanziarie
Sebbene la carenza di risorse economiche destinate alla realizzazione dei progetti di innovazione non sia stata quasi mai indicata come il principale limite al cambiamento, è del tutto innegabile che il processo di digitalizzazione della pubblica amministrazione costituisca un processo estremamente costoso.
Nonostante tale evidenza, il nuovo Codice dell'Amministrazione Digitale è pieno di raccomandazioni perché le innovazioni siano realizzate "**senza aggravio di costi per la finanza pubblica**".
Eppure, anche il Consiglio di Stato, nel suo parere del marzo scorso sullo schema di decreto legislativo di riforma del CAD, si esprimeva con grande chiarezza, sottolineando come *"la mancata individuazione delle modalità con cui reperire le risorse necessarie per realizzare gli obiettivi programmati potrebbe, come peraltro già accaduto, pregiudicare l'esito della riforma stessa"*, evidenziando quindi *"la necessità di programmare delle spese aggiuntive rispetto a quelle previste per il settore, rendendo non perseguibile l'obiettivo di procedere nell'intervento normativo de quo a costo zero"* e sottolineando come *"l'importanza della riforma de*

> *Occorre smettere di parlare di informatizzazione e iniziare a parlare di riorganizzazione, partendo dal presupposto che riorganizzare non è possibile senza tecnologia digitale*
> Giovanni Vetritto

qua può giustificare il ricorso ad un ponderato incremento di spesa, atteso che l'eventuale erogazione di denaro pubblico potrà essere compensata dai risparmi di spesa derivanti dalla concreta e tempestiva applicazione della riforma stessa".

Un'evidenza elementare: come per tutte le innovazioni, prima si spende, poi si risparmia e si recupera, con vantaggio, quel che si è investito.

Il tema delle risorse finanziarie necessarie ad attuare la riforma della PA costituisce quindi un aspetto cruciale: non si può che concordare sulla necessità sia di investimenti aggiuntivi per la trasformazione digitale, sia sull'opportunità di avere un programma di risorse certe e definite nel tempo e nelle scadenze.

> *Il digitale è un tool di cui disponiamo per far meglio le cose, e per utilizzarlo al meglio servono le competenze adeguate, ma a monte c'è un problema di carenza di buon senso organizzativo*
> Roberto Moriondo

> *L'innovazione a costo zero è una bufala*
> Carlo Mochi Sismondi

Tale esigenza si scontra oggi con una serie di ritardi che ha caratterizzato l'approvazione di due documenti di rilevanza strategica:

- la **Strategia per la crescita digitale**, condizionalità ex ante per l'obiettivo Agenda Digitale (O.T. n. 2) nell'ambito della programmazione 2014-2020, che ha ricevuto il nulla osta da parte della Commissione Europea soltanto lo scorso 21 ottobre;
- il **Piano Triennale di AgID**, non ancora approvato, cui spetta il compito di individuare, per ciascuna amministrazione o categoria di amministrazioni, l'elenco dei beni e servizi informatici e di connettività e dei relativi costi, suddivisi in spese da sostenere per innovazione e spese per la gestione corrente, nonché i beni e i servizi la cui acquisizione riveste particolare rilevanza strategica.

4.
GLI AMBITI DI PROPOSTA

4.1 LA DIGITALIZZAZIONE DELLA PA COME CHANGE MANAGEMENT

Non può esistere una vera cittadinanza digitale senza una PA che si ripensa e si reinventa sulla base delle nuove tecnologie. È necessario tuttavia prendere atto che non ci troviamo di fronte ad un tema tecnologico, ma piuttosto ad un grande processo di cambiamento della PA, e con essa del Paese. Un cambiamento epocale, ancora oggi minato dal rischio di identificare l'innovazione con la semplice digitalizzazione dell'esistente.

La trasformazione digitale dell'amministrazione pubblica non va invece confusa con l'informatica in senso stretto: un adempimento stupido e inutile, come ad esempio la richiesta di un certificato che attesti dati che la PA nel suo complesso già possiede, non diventa più intelligente se fatto con il PC da casa. Forse sarà un po' più comodo, ma rimarrà comunque stupido.

È quindi auspicabile dare avvio a un complesso e articolato processo di cambiamento, che dovrà necessariamente coinvolgere i modelli organizzativi, la reingegnerizzazione dei processi, l'intera catena del valore dei servizi. Uno sforzo organizzativo volto a ripensare l'amministrazione come se fosse "**nativa digitale**", seguendo la metafora di "**Industria 4.0**".

Un pervasivo processo di change management, imperniato su alcune leve principali:

4.1.1 Empowerment e creazione di capitale umano orientato al cambiamento, attraverso:

- **il necessario sblocco del turnover**, con concorsi e corsi-concorso regolari nel tempo e chiari nelle procedure in modo che il lavoro pubblico possa tornare ad essere una scelta programmata per i giovani;
- l'**adeguato acculturamento e accrescimento della consapevolezza nei vertici apicali politici e amministrativi riguardo al necessario cambiamento organizzativo abilitato dalle tecnologie digitali.** Occorre cioè mettere in atto un massiccio intervento di potenziamento e riqualificazione delle risorse umane della PA, attraverso una vera formazione sia strategica (per i vertici apicali) che tecnologica, in modo da poter contare su nuove competenze organizzative, digitali e di *e-leadership,* anche stressando modalità di formazione massiva (FAD, MOOC, ecc.). Una formazione ovviamente certificata, e legata a sistemi di incentivi, anche condizionando l'accesso a determinate posizioni al possesso di determinate certificazioni;
- il **riconoscimento del diritto d'esistenza delle nuove professionalità nella PA.** Occorre garantire in particolare un maggiore riconoscimento del ruolo degli innovatori digitali e del loro profilo professionale all'interno delle

> *La digitalizzazione dei servizi pubblici dovrebbe essere considerata un fine istituzionale dell'ente. Un principio da sancire esplicitamente in tutte le normative di riferimento, a partire dal TUEL*
> Antonello Zaccone

> *Non possiamo fare i cittadini digitali con i funzionari della PA analogici*
> Giuliano Noci

pubbliche amministrazioni, garantendo un loro adeguato inquadramento.

4.1.2 Assetti organizzativi interni orientati all'innovazione

Occorre favorire l'istituzione, all'interno degli Enti pubblici, di unità organizzative dedicate alla gestione del processo di innovazione. Un vero processo di change management necessita di condizioni organizzative adeguate, a partire dall'identificazione chiara delle responsabilità apicali e di project management del processo.
È quindi necessario:

- identificare un assetto organizzativo comune a tutte le principali organizzazioni pubbliche, che evidenzi chiaramente chi ha il compito di guidare il cambiamento;
- definire in modo chiaro le funzioni e i compiti delle strutture responsabili del cambiamento;
- stabilire uno standard minimo di professionalità e competenze necessarie all'unità organizzativa chiamata a gestire il processo di digitalizzazione.

4.1.3 Reengineering dei processi interni e della catena dei servizi, partendo dai bisogni del cittadino e dalla disponibilità delle nuove tecnologie digitali, attraverso:

- **la promozione del cambiamento del modo di lavorare della PA.** L'empowerment dei di-

> *Oggi la partita dell'innovazione si gioca prevalentemente in periferia, ed è fondamentale che anche i vertici dell'ente siano sensibili al tema del cambiamento. Anche il Direttore Generale dovrebbe essere, per quanto possibile, un nativo digitale*
> Massimo Casanova

RACCOMANDAZIONE: LA FORMAZIONE PER I VERTICI DELL'ENTE

Il processo di riorganizzazione della PA in chiave digitale non può prescindere dal commitment del vertice apicale dell'ente (Segretario generale, Direttore Generale), che resta il vero abilitatore del cambiamento, e che necessita quindi del necessario mindset per guidare la transizione verso il digitale.

La proposta di FPA: finanziare la formazione dei vertici con il PON GOVERNANCE, partendo da 60 "amministrazioni strategiche".
Vale a dire: i comuni capoluogo delle 14 città metropolitane (più alcuni capoluoghi di provincia particolarmente rilevanti), le 21 Regioni e Provincie autonome, 20 PA centrali (i 13 ministeri più alcune PA centrali "chiave")
Per ciascuna di queste amministrazioni, individuare i quattro soggetti "abilitanti" dell'attuazione della rivoluzione digitale:

- il vertice amministrativo dell'ente (Direttore Generale, Segretario Generale)
- il responsabile dell'organizzazione
- il responsabile dei servizi alle imprese/delle attività produttive
- il responsabile dei servizi ai cittadini

e farne i destinatari di una specifica azione di formazione alla gestione del cambiamento digitale, finanziata attraverso il PON Governance, volta a creare un background cognitivo comune in tutto il Paese, che avrà come effetto quello di promuovere la convergenza dei servizi online verso modelli uniformi.

pendenti della pubblica amministrazione e l'adozione di assetti organizzativi orientati al cambiamento sono condizioni propedeutiche allo sviluppo di modalità nuove di design dei servizi: i lavoratori della PA devono iniziare a "lavorare e pensare in digitale", partendo dall'esigenza concreta del cittadino per arrivare successivamente allo sviluppo di un servizio "digital by design", invertendo il processo attuale che troppo spesso si limita a mettere online ciò che è già stato sviluppato in analogico.

- **la promozione della condivisione dei dati e delle informazioni tra le PA.** Mettere al centro il cittadino significa riorganizzare i processi in modo da favorire il dialogo continuo tra le diverse amministrazioni per la raccolta dei dati e delle informazioni necessarie all'erogazione di un determinato servizio, senza gravare oltremodo sul cittadino.

4.1.4 Partecipazione e co-design dei servizi

La cittadinanza digitale non è possibile senza la partecipazione attiva dei cittadini, portatori

RACCOMANDAZIONE: LA GOVERNANCE A PIÙ ALTO LIVELLO DELL'AGENDA DIGITALE

Alcuni passi verso la definizione di assetti organizzativi orientati all'innovazione sembra siano stati mossi con la recente novella del CAD. L'art. 15 del D.Lgs. 179/2016 ha modificato le disposizioni contenute nell'art. 17 del CAD, estendendo a tutte le Pubbliche Amministrazioni, non più solo a quelle centrali, l'obbligo di individuare un unico **ufficio per il digitale**, cui affidare "***la transizione alla modalità operativa digitale e i conseguenti processi di riorganizzazione finalizzati alla realizzazione di un'amministrazione digitale e aperta, di servizi facilmente utilizzabili e di qualità***".
Permane l'obbligo generico di affidare tale compito a un ufficio dirigenziale di livello generale (comma 1), mentre le PA diverse dalle amministrazioni dello Stato individuano l'ufficio per il digitale tra quelli di livello dirigenziale, o qualora ne siano privi, individuano un responsabile per il digitale tra le proprie posizioni apicali (comma 1-sexies).
Ma il nuovo testo dell'art. 17 va anche oltre, stabilendo che **il responsabile dell'ufficio per il digitale** dovrà essere "**dotato di adeguate competenze tecnologiche, di informatica giuridica e manageriali**", prevedendo inoltre che esso risponda, con riferimento ai compiti relativi alla transizione al digitale, direttamente all'organo di vertice politico dell'ente (comma 1-ter), o in caso di assenza di quest'ultimo, a quello amministrativo (comma 1-sexies). Il nuovo CAD sembra quindi delineare la figura di un vero e proprio **Chief Digital Officer**, una figura ormai consolidata nelle organizzazioni del settore privato, ma quasi del tutto nuova nel panorama della PA italiana.

La proposta di FPA: **costituire la struttura dei 60 "missionari dell'agenda digitale"**, ovvero i **direttori dei sistemi informativi** di 60 amministrazioni strategiche: i comuni capoluogo delle 14 città metropolitane (più alcuni capoluoghi di provincia particolarmente rilevanti), le 21 Regioni e Provincie autonome, 20 PA centrali (i 13 ministeri più alcune PA centrali "chiave"). Questi 60 soggetti sono i veri attuatori dell'agenda digitale, e rappresentano quindi i principali interlocutori del Commissario per l'AD.
I 60 CIO/CDO dovranno essere raccolti in una struttura permanente, incardinata presso la struttura di supporto del Commissario per l'Agenda Digitale, che quest'ultimo potrà periodicamente consultare, in blocco o per gruppi (i CIO delle regioni, i CIO della PAC, ecc.), nell'esercizio dei poteri di impulso e coordinamento per l'attuazione dell'Agenda Digitale italiana che il decreto di nomina gli ha conferito.
I 60 CIO/CDO avranno poi il compito di produrre i **centri di competenza*** per il rispettivo territorio di riferimento, a supporto di comuni ed enti più piccoli, fungendo da alter-ego sul territorio dei 20 soggetti che andranno a comporre la struttura commissariale.

***FOCUS:** riguardo ai centri di competenza, più protagonisti del tavolo hanno segnalato l'esperienza di **ANUSCA** (Associazione Nazionale Ufficiali di Stato Civile e d'Anagrafe) sul tema dei servizi demografici, indicandolo come esempio efficace di rete capillare di soggetti che condivide documenti, pareri e strategie, cura attività formative e informative per gli associati e per i comuni.

non solo di bisogni, ma anche si risorse, saperi e soluzioni. I nuovi modelli di amministrazione devono considerare i cittadini e le imprese come co-designer dei servizi e istituire quindi luoghi e momenti strutturati di partecipazione e ascolto. Le scelte più importanti in tema di cittadinanza digitale dovrebbero quindi passare attraverso processi decisionali partecipativi che coinvolgano i cittadini, ma anche gli stessi lavoratori pubblici, senza il cui impegno nessun cambiamento è possibile.

4.2 RIUSO E TRASFERIMENTO DELLE BUONE PRATICHE: IL RUOLO DELLE COMMUNITY

Il processo di digitalizzazione della PA non può prescindere da un intelligente e pervasivo trasferimento delle buone pratiche tra pubbliche amministrazioni. Tuttavia, è necessario ripensare il riuso secondo una nuova logica, mettendo in atto una serie di meccanismi e soluzioni organizzative che portino a una ri-omogeneizzazione e una standardizzazione delle soluzioni e dei prodotti, senza tuttavia incorrere nell'errore opposto di imporre dall'alto l'adozione di un applicativo unico per ciascun filone amministrativo.

Nel corso dell'anno, il tavolo ha lavorato all'individuazione degli elementi che possono facilitare la diffusione delle buone pratiche, partendo dall'esperienza di quelle realtà che sono riusci-

RACCOMANDAZIONE: LINEE GUIDA E REGOLE TECNICHE PER I SERVIZI ONLINE A CITTADINI E IMPRESE

Il nuovo CAD rinvia per 36 volte alle "regole tecniche" (art. 71) per l'attuazione del codice, da individuare in uno o più decreti del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione, su proposta di AgID. Tra le tante regole tecniche che sarà necessario scrivere, due risultano essere quelle particolarmente abilitanti:

- le **specifiche tecniche per l'implementazione dei servizi online**;
- le **specifiche tecniche per l'interoperabilità**.

La proposta di FPA: **definire una prima e fondamentale regola tecnica unitaria sui servizi di front end al cittadino e alle imprese**, definendo standard e ontologie comuni, che non si limitino agli aspetti tecnologici, ma che descrivano puntualmente come un determinato servizio deve essere fatto e quali sono le informazioni necessarie a svilupparlo.

A nostro avviso, tali regole tecniche dovranno sicuramente:

- premettere un'**analisi dei bisogni del cittadino** a qualsiasi processo di design di un determinato servizio digitale;
- esplicitare che i **nuovi servizi digitali** dovranno necessariamente essere **sviluppati in cloud**.

Il processo di scrittura delle regole tecniche dovrà essere quanto più possibile **partecipato**, e dovrà quindi tener conto delle esperienze accumulate dalle diverse amministrazioni in questi ultimi 10 anni.

Le nuove regole tecniche dovranno inoltre essere caratterizzate da una certa **proporzionalità** nell'individuazione delle specifiche richieste in base alla diversa tipologia di ente locale.

Per quanto attiene le linee guida relative all'**interoperabilità**, il limite maggiore individuato dal tavolo consiste nella necessaria compliancy rispetto al codice della privacy (sebbene la completa attuazione di SPID consentirebbe di superare *by default* i problemi di privacy, essendo il nuovo sistema compliant con il regolamento europeo sulla privacy, che stabilisce che i servizi devono essere progettati partendo dal presupposto che la privacy del cittadino sia rispettata e garantita).

La proposta di FPA: "lanciare una sfida" al Garante per la protezione dei dati personali, affinché abbandoni l'**atteggiamento reattivo** che ha caratterizzato la sua attività sino ad oggi (giudizio *a posteriori* su quanto fatto dalle PA), in favore di un **atteggiamento proattivo**, stabilendo una volta per tutte cosa le PA devono fare.

> *Si dice spesso che i cittadini non utilizzano i servizi online perché non li sanno usare, la realtà è che non li usano perché la PA non è capace di realizzare servizi digitali per i cittadini*
> Laura Castellani

te a praticare il riuso in maniera efficace. Queste realtà ci sono riuscite in presenza di alcune condizioni particolari, ovvero quando è stato possibile creare una **comunità tematica che governa la soluzione tecnologica e organizzativa che viene adottata**.
È il caso, ad esempio della Regione Umbria e del **Progetto GIT** (Gestione Integrata del Territorio) per quanto attiene il tema dei dati territoriali, o della Regione Emilia Romagna con le esperienze del **PAR-ER** (Polo Archivistico Regionale) sul tema della gestione documentale e del **CN-ER** (Community Network Emilia-Romagna), il network degli enti della regione per lo sviluppo della società dell'informazione.
Queste comunità non rappresentano emulazioni di soluzioni centralizzate, dove un unico soggetto detiene la soluzione e coinvolge tutte le altre amministrazioni nella sua gestione, ma si configurano come **reti di comunità**, costituite da insiemi di enti, anche di diverso livello (tipicamente regioni, province, comuni grandi, medi e piccoli), supportate da comunità territoriali che favoriscono l'aggregazione e il trasferimento di quella soluzione e da soggetti che "animano" la comunità per facilitare l'adozione della soluzione.

I maggiori limiti alla crescita e allo sviluppo di tali comunità sono rappresentati da:

- la carenza di **risorse finanziarie**, in quanto il mantenimento e lo sviluppo della comunità comporta costi aggiuntivi rispetto a quelli relativi alla gestione ordinaria delle amministrazioni;
- il fattore **tempo**, in quanto questo processo prevede tempi lunghi, a meno di non trovare terreni particolarmente fertili, laddove è in atto un'azione incisiva di *change management* che crea una forte cultura del cambiamento;
- l'inadeguatezza degli **strumenti amministrativi e normativi** disponibili per il trasferimento dei fondi tra le amministrazioni, che si scontrano poi con ulteriori vincoli, in primis il patto di stabilità (è il caso delle convenzioni).

Alcune azioni avviate nell'ambito della programmazione 2014-2020 si muovono in questa direzione, con l'obiettivo di sviluppare nuovi strumenti tesi a rilanciare il processo di trasferimento delle buone pratiche tra amministrazioni. È questo il caso **PA Open Community 2020** (**PAOC 2020**), iniziativa nata dalla collaborazione tra Agenzia per la Coesione Territoriale e Politecnico di Milano con l'obiettivo di sostenere la progettazione, la promozione e l'animazione, anche mediante lo sviluppo sperimentale, di modelli organizzativi e servizi ICT innovativi.

Sulla base delle esperienze sopra elencate e delle altre realtà individuate, è auspicabile che le azioni finalizzate a favorire il riuso dovrebbero convergere verso un **modello ideale di comunità**, che secondo l'idea del tavolo, dovrà essere strutturata su due livelli:

- un "**polo di competenza**", detentore della soluzione o delle soluzioni, costituito da una pluralità di soggetti e caratterizzato da competenze estremamente elevate e multidisciplinari. Ogni polo dovrebbe poter contare su team di professionalità differenti, con competenze inerenti tanto aspetti specifici quanto

> *Un processo di trasformazione digitale è necessariamente un processo disruptive, e richiede quindi una forte discontinuità. Assumere una visione cittadino-centrica vuole dire instaurare un rapporto bidirezionale, in cui il cittadino stesso diventa promotore di iniziative*
> Francesco Paolo Savino

> *Dentro alle PA si è formata in questi anni una ricchezza che non andrebbe sprecata: la capacità di professionalità giuridiche, informatiche e statistiche di dialogare e lavorare insieme*
> Fiorella Baldelli

trasversali, stabilmente localizzato in un determinato luogo fisico della comunità.

- un **gruppo di "attuatori" e "animatori"** della comunità territoriale, che intrattengano un'azione informativa bidirezionale verso membri della community, volta da un lato alla comunicazione delle novità disponibili nell'ambito della community, dall'altro alla raccolta dei fabbisogni espressi dagli enti aderenti e al recepimento dei feedback sul dispiegamento delle novità introdotte.

In virtù di tali caratteristiche, è auspicabile che l'applicazione di un simile modello porti allo sviluppo di un numero ristretto di poli di competenza (due o tre) per ciascun filone tematico.
Lo sviluppo e la diffusione di community tematiche strutturate secondo il modello sopra esposto dovrebbe consentire l'avvio di un processo ri-omogeneizzazione delle soluzioni offerte dalle PA, in modo che i cittadini possano usufruire in modo uniforme dei servizi online offerti da diverse amministrazioni su un determinato filone amministrativo. Le community, basate su reti di città o relazioni stabili tra diversi territori, accelererebbero così quel processo di integrazione informativa volto a garantire al cittadino lo stesso livello di servizio ovunque e in maniera semplice.
Le comunità tematiche si configurerebbero in questo senso come driver di un cambiamento culturale all'interno della PA. Un cambiamento che può essere spiegato ricorrendo alla **metafora del passaggio dalla sartoria su misura al pronto moda**, ricorrente durante tutti lavori del tavolo. Così come l'introduzione delle misure standard ha avuto l'effetto di ridurre drasticamente il tempo intercorrente tra l'ideazione del modello e la disponibilità del prodotto sul mercato, analogamente, la PA dovrebbe cambiare radicalmente il proprio punto di vista, configurandosi non più come "sarto" sviluppatore del software, ma come un soggetto che richiede servizi al mercato, integrandoli tra loro (*service broker*), accettando anche l'idea di avere soluzioni "non perfettamente su misura" ma che

RACCOMANDAZIONE: PROMUOVERE IL MODELLO DELLE COMMUNITY

Le proposte di FPA:

a. Promuovere lo sviluppo e la diffusione di comunità tematiche e reti di comunità, strutturate secondo un modello a due livelli (polo di competenza - comunità di animatori).
In questo senso, è fondamentale:

- far sì che il **PON Governance** e il **PON Metro** adottino pienamente il modello delle community, attraverso una convergenza verso azioni concrete che promuovano lo sviluppo dei poli e dei centri di competenza sui territori
- definire una roadmap che colleghi gli strumenti espressamente finalizzati a sostenere lo sviluppo delle community tematiche (in primis **PAOC2020, PON Governance e PON Metro**) con il **Piano Triennale per l'ICT** di AgID (in particolare le azioni volte al rafforzamento delle infrastrutture immateriali volte ad abilitare l'utilizzo dei servizi digitali) e con l'**Agenda per la semplificazione** (in particolare le azioni volte allo sviluppo della rete dei centri di competenza orientati alla semplificazione).

b. Orientare l'azione delle community verso lo sviluppo di soluzioni che contemplino l'adozione di servizi cloud offerti dal mercato, facilitando l'acquisto di questi ultimi da parte della PA attraverso una revisione delle procedure previste dal Codice degli appalti.

siano disponibili in lassi di tempo minori, che consentano un "ricambio frequente" e che assolvano ai propri bisogni di base.
L'esempio di un nostro strumento di uso quotidiano è quello della posta elettronica e del passaggio dai client di posta su PC fisso, con tutte le funzionalità di outlook tradizionale, ai prodotti come gmail e yahoo, di fatto standard, con meno funzionalità, ma con tutti i vantaggi connessi alla loro praticità, alla possibilità di usarli ovunque e di poterli cambiare frequentemente. Talmente vantaggiosi che siamo ormai abituati ad accettare qualsiasi modifica unilaterale effettuata dal provider.
La PA dovrebbe andare quindi in questa direzione: **sempre più servizi cloud sviluppati molto più da soggetti privati che dalla PA stessa**; non più gare che definiscono i requisiti tradizionali del software, ma gare che definiscono i requisiti funzionali del servizio desiderato.

> *Così come le persone hanno cambiato il loro modo di vivere, intraprendendo particolari diete per adattarsi alle taglie desiderate, così la PA dovrebbe essere capace di cambiare il modo di disegnare sé stessa per adattarsi ai servizi sviluppati dai privati*
> Andrea Nicolini

4.3 MODELLI DI PRODUZIONE E DI DELIVERY DEI SERVIZI

Posto che ciascun servizio avrà una sua storia, perché diversi sono i servizi anagrafici o autorizzativi da quelli di sicurezza o di identità, è assolutamente fondamentale porre massima attenzione all'architettura di delivery e ai *touch point* per i cittadini e le imprese. A tal fine, diventa quindi fondamentale:

- definire le **dimensioni ottimali dei cluster di enti** entro i quali i servizi vengono offerti, che pur tenendo conto della futura abolizione delle province, dovranno necessariamente essere, per molte categorie di servizi, di "area vasta";
- tener conto dell'**evoluzione dei modelli di produzione e di delivery**, rispetto al quale il mercato assumerà un ruolo sempre maggiore, fornendo servizi sulla base di regole certe e di dati messi a disposizione dalle amministrazioni, secondo una moderna API economy.

4.3.1 Le dimensioni ottimali dei cluster

Il delivery dei servizi deve essere ragionato sulla base della dimensione ottima minima necessaria per erogare quel servizio in maniera adeguata, in termini di competenze e risorse necessarie. La nostra riflessione parte dalla constatazione che, in una logica di servizi digitali, i confini amministrativi tendono a perdere di significato. Si pensi al caso dei comuni, considerati fino ad oggi come i principali centri di erogazione dei servizi al cittadino in virtù della prossimità territoriale alla comunità e al territorio: essendo i servizi erogati in analogico, la vicinanza spaziale rispetto all'utenza costituiva un elemento fondamentale nell'identificarli come ambito ottimale.
La digitalizzazione dei servizi richiede una revisione di questo modello, sia perché in un'ottica di servizi erogati online, la vicinanza al cittadino perde di significato, sia perché l'architettura di delivery dei servizi deve essere consona alla loro natura digitale e deve permettere un'organizzazione adeguata. I modelli di gestione dei servizi digitali richiedono una **dimensione ottimale minima** in grado di garantire determinati SLA (*service level agreement*) e una loro sostenibilità da un punto di vista economico-finanziario. Tale dimensione presuppone quindi determinate caratteristiche in termini di risorse umane e organizzative che gli enti più piccoli non possono garantire, almeno non individualmente: secondo i dati dell'Osservatorio e-government del Politecnico di Milano, infatti, il 70% circa dei comuni sotto i 5.000 abitanti ha meno del 70% del back office digitalizzato.
Occorre quindi **promuovere l'aggregazione della domanda di servizi digitali**, rafforzando il ruolo di intermediazione delle Regioni o pro-

> *Ciò che dobbiamo scongiurare è la disintegrazione del sistema, dove ogni singola amministrazione continua - con fatica crescente - a progettare, costruire e soddisfare autonomamente il proprio fabbisogno, non riuscendo a rispondere in maniera competitiva e soddisfacente alle esigenze della nostra società.*
> Daniele Righi

muovendo la gestione associata da parte degli enti più piccoli**,** in modo da consentire il raggiungimento delle dimensioni ottimali.
Riguardo a quest'ultimo punto, il ruolo dei comuni capoluogo e la collaborazione tra questi, può sopperire al venir meno delle province, portandosi dietro buone pratiche e forme di cooperazione che potrebbero rappresentare quel livello di intermediazione tra comune e regioni che oggi manca.
Si segnala, in tal senso, l'esperienza dei Comuni di Bergamo, Mantova, Brescia e Cremona, che hanno avviato una forma di cooperazione continua sui temi relativi all'ICT e all'innovazione, interfacciandosi anche con ANCI e Regione Lombardia.

4.3.2. Evoluzione dei modelli di produzione e delivery dei servizi

Il cambiamento complessivo del quadro normativo di riferimento porta in sé un insieme di cambiamenti che impatteranno sul mercato e quindi sulle aziende sia in termini di modello di business sia in termini modelli realizzativi. Gli ambiti su cui si incardinerà il processo di cambiamento dei servizi digitali erogati al cittadino sono tre: strategico, tecnologico, e culturale.

Il **livello strategico** - ovvero, l'importanza di definire una strategia di lungo periodo che permetta di tracciare la roadmap da percorrere per portare il Paese verso il digitale. Troppo spesso le Amministrazioni più che rappresentare al mercato esigenze precise si cimentano nel disegnare soluzioni tecnologiche utili a risolvere problemi contingenti e non a disegnare un nuovo ruolo di amministrazione che, partendo dalla conoscenza del possesso di determinati prerequisiti da parte di un cittadino, gli "offra" un ventaglio di opportunità derivanti da quella particolare condizione. Il concetto di servizio è ancora troppo spesso ancorato alla pretesa che il cittadino, per accedere ai servizi che di diritto gli spettano, deve dimostrare il possesso di "requisiti" che gli sono stati "attribuiti" dalla amministrazione stessa e che quindi sarebbe perfettamente in grado di "metterlo al centro" delle proprie azioni. Solo una visione strategica rispetto ai servizi permetterà di liberarsi dalla logica dei "piccoli passi" e delle piccole progettualità, o peggio ancora della "gestione dell'emergenza". Una visione strategica che accompagni l'intera evoluzione del Paese, tenendo in considerazione l'evoluzione tecnologica e l'importanza del "dato certificato" nell'interazione tra cittadini e PA e quindi nell'erogazione dei servizi. Progressivamente l'utilizzo di dati certificati e di canali tecnologici nuovi, come la *wearable technology*, porterà all'affermarsi di un modello di interazione basato su un nuovo ruolo dell'utente, che non sarà più chiamato a compilare campi di form che "informatizzano" moduli di procedimenti amministrativi, bensì ad autorizzare il trasferimento delle informazioni necessarie alla PA al momento dell'interazione. Da ciò consegue l'adozione di nuovi modelli di realizzazione dei servizi da parte di più attori di mercato, e soprattutto l'abbandono di un modello realizzativo basato sulla duplicazione di stessi "silos" caratterizzati da un'elevata personalizzazione che grava pesantemente sui costi sostenuti dalle PA e quindi sul modello economico che sta alla base dei ricavi delle aziende.

Il **livello tecnologico** - ovvero, l'importanza di standard, interoperabilità, data governance, per la realizzazione di una multicanalità basata su nuovi strumenti e quindi su nuove esperienze utente in cui i vincoli derivanti dagli attuali touch point lasceranno spazio al fatto che il cittadino, raggiunto

dalle informazioni/servizi che lo riguardano, grazie anche all'interoperabilità fra amministrazioni diverse, sarà chiamato ad interagire in modo diverso, ad esempio scegliendo in che modo preferisce utilizzare un servizio della PA.
La centralità dell'interoperabilità tra amministrazioni, è il cardine per la realizzazione da parte del mercato di servizi che realmente servano ai cittadini. I back end delle PA saranno interrogabili tramite API rest e quindi aperti alla realizzazione di servizi destinati ai cittadini da parte del mercato. La definizione e l'applicazione di standard tecnologici e di processo sarà il fattore abilitante dell'evoluzione dei servizi, anche in considerazione dell'utilizzo di dati certificati che sono il risultato di politiche di data governance in grado di far fare alle PA il salto di qualità permettendo la certificazione dei dati trattati in funzione dei procedimenti da svolgere.

Infine, **il livello culturale** - ovvero l'importanza di sviluppare una nuova cultura digitale, caratterizzata principalmente dalla crescita della possibilità di svincolarsi dai confini/limitazioni del mondo fisico e quindi ad esempio scollegata dagli orari di apertura di un ufficio. Cultura digitale che richiede: alla PA la forza di rivedere in una chiave semplificata il set di informazioni necessarie ai fini dell'erogazione di un servizio; al di fuori, e cioè al mercato la capacità da parte delle aziende di intercettare i bisogni dei clienti finali e di mettere a disposizione servizi in modalità push che superino il concetto di touch point aprendo la strada ai cittadini come prosumer, anche in grado di confezionare da sé certi "servizi", un po' come è successo con l'HTML, all'inizio un linguaggio che richiedeva apprendimento ora una *feature* di qualsiasi word processor.
Infine, ognuno, nel proprio piccolo deve evolvere nella modalità con cui si rapporta non solo alle tecnologie, ma all'evoluzione stessa senza opporre resistenza al cambiamento, ma facendosi parte attiva nel richiedere servizi che, passo dopo passo, ci aiutino e guidino nella nuova interazione.

4.4 SOSTENIBILITÁ FINANZIARIA DEL PROCESSO DI INNOVAZIONE

4.4.1 Innovazione digitale e programmazione europea

Oggi i fondi europei costituiscono un'importate opportunità per dare nuovo e importante impulso ai progetti di cambiamento. Uno studio del Politecnico di Milano rivela come la Programmazione 2014-2020 metta a disposizione più di 1,6 miliardi l'anno per l'Agenda digitale. Soldi che non abbiamo ancora cominciato a spendere. Appare quindi indispensabile un **più stretto e costante raccordo** tra gli organi di governo dell'innovazione, segnatamente l'AgID, ma anche la Conferenza delle regioni con la sua commissione Agenda Digitale, e l'Agenzia per la Coesione Territoriale che ha in capo direttamente la gestione del PON Governance e Capacità Am-

RACCOMANDAZIONE: PROMUOVERE I MODELLI PER LA DATA GOVERNANCE

Le proposte di FPA

Le pubbliche amministrazioni dovrebbero:

- promuovere la valorizzazione all'interno della propria organizzazione di modelli per la Data governance;
- definire i set di dati che sono loro necessari per l'attuazione dei procedimenti, classificandoli tra quelli in loro possesso e quelli che sono in possesso di altri soggetti ad esempio gli Identity Provider, o gli attribute provider, ovvero il cittadino stesso, o altre PA.
- fornire alle aziende di mercato requisiti che definiscano quali informazioni devono mettere insieme per raggiungere il risultato atteso;
- richiedere sempre soluzioni che facciano riferimento a quanto definito in materia di standard dagli organismi competenti.

ministrativa e del PON Città Metropolitane, ma che ha la supervisione per tutti gli obiettivi della programmazione e della coerenza tra PON nazionali e POR di ogni regione.

4.4.2. Mercati privati e nuovi modelli di business

Le infrastrutture materiali e immateriali che saranno realizzate in forma più o meno centralizzata dovranno essere manutenute ed evolute, e ciò non potrà che continuare a richiedere importanti risorse vista anche la velocità con cui oggi progredisce la tecnologia informatica. Si impone quindi una riflessione sul ruolo che la Pubblica Amministrazione dovrà avere nella progettazione, realizzazione e gestione dei servizi digitali e quindi sul quello che potrà invece avere il Privato.

Appare indispensabile porre grande attenzione all'**abilitazione di mercati privati** che, sulla base dell'innovazione proposta, generino nuovi servizi e quindi immettano risorse nuove. In questo senso sarà di grande importanza la gestione di SPID e la creazione, attraverso questa infrastruttura immateriale, di un mercato di service provider che rendano sostenibile l'operazione traendo valore alle identità garantite dagli identity provider.

a) Abilitazione di nuove Partnership Pubblico-Privato

Al giorno d'oggi ci sono pochi esempi di applicazioni di PPP, soprattutto tra gli enti di più piccola dimensione. SPID rappresenta sicuramente un esempio interessante, ma effettuato a livello centrale. La sensazione è quindi che il PPP sia uno strumento a cui possono adire solo le amministrazioni di più grandi dimensioni.

È quindi auspicabile di lavorare su modelli da diffondere e sviluppare servizi di consulenza e accompagnamento a supporto degli enti più piccoli per capire come rendere effettive le PPP. Inoltre, sulla scia dell'azione di centralizzazione portata avanti da AgID rispetto ad alcune piattaforme abilitanti (SPID, PagoPA, ecc.), occorre muoversi nella direzione della centralizzazione di alcune funzioni, abilitando nuove PPP da parte degli enti centrali.

> *Parlare di innovazione oggi vuol dire necessariamente parlare di politiche di Coesione. I fondi europei rappresentano una grande occasione, ma nascondono una minaccia: senza una cabina di regia seria, il rischio è di aumentare ulteriormente le disparità tra i territori*
> Daniele Righi

RACCOMANDAZIONE: COORDINAMENTO TRA CODICE DEGLI APPALTI E CAD

È del tutto evidente la totale assenza di sinergia tra il nuovo **Codice degli Appalti** da un lato e il nuovo **Codice dell'Amministrazione Digitale** e i processi di innovazione più in generale dall'altro, a partire dall'impossibilità ATTUALE per le pubbliche amministrazioni di comprare servizi cloud *as a service*.
Al di là della possibilità di agire attraverso eventuali decreti correttivi, che il governo potrà emanare entro un anno dall'approvazione del nuovo Codice, moltissimo dipenderà dalle linee guida che ANAC è stata chiamata a emanare.

La proposta di FPA: è assolutamente fondamentale e non più rinviabile un coordinamento tra i responsabili dei decreti attuativi del CAD e i responsabili dei provvedimenti attuativi del Codice degli Appalti: Dipartimento della Funzione Pubblica e ANAC devono essere messi intorno a un tavolo, in modo che i rispettivi decreti attuativi marcino all'unisono sulla strada dell'innovazione.

b) Progetti finanziati e sostenibilità nel medio-lungo periodo

Realizzare progetti è complicato, ma anche quando i progetti permettono di ottenere dei risultati di successo, rischiano di morire nel tempo per carenza di risorse economiche e di competenze necessarie alla gestione di queste progettualità nel medio-lungo periodo. Occorre quindi intervenire sulla capacità di programmazione degli enti, supportandogli nella scelta dei possibili investimenti e nella loro gestione.

L'idea potrebbe essere quella di introdurre una o più cabine di regia, sia a livello centrale che decentrato, per supportare gli enti nella gestione delle loro capacità di innovazione, per poi metterle a disposizione del sistema.

c) Dati e informazioni

I dati possono rappresentare una fonte di finanziamento per supportare il processo di digitalizzazione della PA, e in particolare dei back office. Tuttavia, nella realtà italiana gli open data faticano a decollare. Le PA vivono la spinta verso l'aperura dei dati pubblici più come un adempimento che come un'opportunità. Dall'altro lato, i privati faticano a utilizzare i dati pubblici anche a causa della poca qualità.

Occorre quindi invertire il processo per cui la PA mette a disposizione i dati di cui è in possesso per poi vedere come il privato può utilizzarli, partendo invece da un ragionamento su quali possono essere le informazioni che interessano al privato e per i quali sarebbe anche disposto a pagare, lavorando per produrre e mettere a disposizione tali dati. Questo permetterebbe di attivare un circolo virtuoso che consentirebbe di finanziare i processi interni che generano tali dati.

5.
I PROTAGONISTI DEL TAVOLO

Giuliano NOCI
Politecnico di Milano
Professore Ordinario di Marketing al Politecnico di Milano e Prorettore del Polo territoriale cinese. Esperto di marketing, marketing territoriale e eGovernment, ha maturato una lunga esperienza nella direzione e gestione di progetti complessi nel settore della ricerca e dell'innovazione amministrativa. È responsabile dell'Osservatorio sull'eGovernment della School of Management del Politecnico di Milano. È opinionista del TG1, TG2, Rainews24, SkyTg24, Bloomberg TV, France Press, Corriere della Sera, Il Sole 24 Ore, Radio24 e Class CNBC

Carlo MOCHI SISMONDI
Presidente FPA
Laureato in Economia e Commercio e in Filosofia, dal 1989 ideatore e animatore del FORUM PA, la più grande ed importante manifestazione europea, espositiva e congressuale, dedicata all'innovazione nella PA e nei sistemi territoriali. Consulente di 17 Governi (dal penultimo Governo Andreotti al primo Governo Renzi) e con 15 diversi Ministri della Funzione Pubblica, svolge attività didattica presso università e scuole della PA, autore di articoli ed editoriali su quotidiani nazionali e riviste specializzate nel campo della comunicazione pubblica e dell'innovazione delle amministrazioni

Fiorella BALDELLI
Dirigente Centro Unico Gare ed Espropri, Sistemi Informativi e Statistica, Provincia di Lucca-
Laureata con lode in giurisprudenza presso l'Università di Pisa. Dirigente presso la Provincia di Lucca ed esperta nella "ingegnerizzazione" dei procedimenti amministrativi, attuata coniugando legittimità, certezza del diritto, semplificazione ed efficienza. In questo ruolo, si è occupata della certificazione di qualità UNI EN ISO 9001:2000 del Sistema provinciale dei Servizi per l'Impiego, quale strumento di qualificazione organizzativa. Già da qualche anno si occupa, per l'Amministrazione di appartenenza, dei progetti per l'amministrazione digitale

Michele BENEDETTI
Dipartimento di Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano
Coordina insieme a Giuliano Noci il gruppo di ricerca sull'eGovernment del Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano. Ha maturato un'esperienza quasi quindicennale nella gestione di progetti complessi d'innovazione e di problematiche connesse all'ICT e/o a progetti di revisione organizzativa nella Pubblica Amministrazione. È inoltre Responsabile della Ricerca dell'Osservatorio eGovernment della School of Management del Politecnico di Milano, che dal 2009 indaga come la Pubblica Amministrazione Italiana sta affrontando le sfide dell'innovazione

Ugo BONELLI

Consulente, Consorzio DINTEC - Stati Generali dell'Innovazione

Economista dell'innovazione, da anni si occupa di analisi e valutazione delle politiche pubbliche sull'eGovernment e, più di recente, sull'impatto economico e organizzativo del paradigma Open government e Open Data. Già consulente del CNIPA, fa parte del Consiglio Direttivo di SGI. Attualmente collaboratore di DINTEC su Open Data, Open Gov e Agenda Digitale per l'innovazione urbana e lo sviluppo territoriale. Collabora inoltre con AgID, Lazio Innova SpA e BIC Lazio. Contributor s su riviste specializzate online e cartacee, partecipaad attività di sensibilizzazione (SMAU, Forum PA, ecc.) e formative (Formez, MIUR)

Massimo CASANOVA

Dirigente Responsabile Direzione Sistema informativo, Innovazione - Comune di Bergamo

Laureato presso l'Università degli studi di Firenze (voto 110/110) nel 1982 con tesi in pianificazione urbanistica. Al Comune di Bergamo dal 1988, dirigente dal 1995, ha diretto diversi settori comunali tra i quali Urbanistica, Patrimonio, Servizi Sociali, Edilizia e Politiche della Casa, Mobilità/Ambiente ed Innovazione. Da circa due anni a capo della Direzione Sistemi informativi ed Innovazione, cura lo sviluppo digitale dell'ente, l'Agenda digitale, il Geoportale-SIGI, l'infrastruttura e tutte le iniziative in corso legate all'innovazione tecnologica e l'ICT (rete pubblica wi-fi, totem decentrato del cittadino, PagoPa, SPID, ecc.)

Laura CASTELLANI

Responsabile Settore Infrastrutture e tecnologie per lo sviluppo della Società dell'Informazione - Regione Toscana

Laurea in Ingegneria Elettronica all'Università di Firenze, Master "EMMER Management per l'Ente Regione" presso la "SDA Bocconi". Dirigente del "Settore Infrastrutture e Tecnologie per lo sviluppo della Società dell'Informazione" di Regione Toscana dal 2004, ha in carico le politiche riguardanti lo sviluppo dell'innovazione tecnologica e della Società dell'Informazione e della Conoscenza su tutto il territorio toscano, curandone sia la parte organizzativa e di governance territoriale, sia il presidio, la gestione e lo sviluppo delle infrastrutture e delle piattaforme ICT.

Antonino CIPRIANI

Dirigente Ufficio Innovazione, Comune di Palermo

Laureato in Ingegneria Gestionale presso l'Università di Palermo, dal 2001 Project Manager in ambito ICT presso l'INPS, dove si è occupato in particolare dei progetti relativi alle aree servizi di gestione clienti (definizione e gestione del nuovo Contact Center dell'Istituto), rete di comunicazione geografica, CRM e integrazione servizi e canali. Dal dicembre 2015 è dirigente dell'Ufficio innovazione del Comune di Palermo.

Carolina CIRILLO

Direttore Dipartimento Innovazione Tecnologica, Roma Capitale

Ingegnere elettronico, specializzata in telecomunicazioni, al Comune di Roma dal 1997, dapprima come project manager di progetti di ICT finanziati dalla Commissione Europea, poi responsabile del progetto Carta di Identità Elettronica per la città di Roma. Dal 2001 al 2010 ha diretto l'Ufficio "Semplificazione e Innovazione Tecnologica", ha coordinato per il Comune il piano di e-government ed è stata responsabile, tra l'altro, del Call Center "ChiamaRoma 060606" e del portale www.comune.roma.it. Dal 2015 è Direttore del Dipartimento Innovazione Tecnologica del Comune di Roma.

Daniele CRESPI

Responsabile Funzione Service Management Servizi Innovativi, Lombardia Informatica

Responsabile dello sviluppo di servizi Innovativi in Lombardia Informatica (società della Regione Lombardia), ha maturato una lunga esperienza nel mondo ICT dove ha ricoperto diversi ruoli in aziende quali Bull, Sun Microsystems, EDS, Compuware e Compaq. Prima di iniziare la sua collaborazione con Lombardia Informatica, è stato Business Developer Mgr per la Pubblica Amministrazione in PosteItaliane dal 2003 al 2006. In Lombardia Informatica ha il compito di seguire lo sviluppo della Agenda Digitale Lombarda.

Fabio DE LUIGI

Dirigente Servizio Sistemi Informativi, Comune di Ferrara

Ingegnere informatico, dopo essere stato responsabile dell'informatica della azienda di servizi pubblici di Ferrara e responsabile per molti anni del GIS del Comune di Ferrara, dirige ora il Servizio Sistemi Informativi e Territoriali. Già docente di linguaggi di programmazione all'Università di Ferrara, è giornalista pubblicista e autore di diverse pubblicazioni in convegni e riviste nazionali e internazionali.

Alessandro DELLI NOCI

Assessore all'innovazione tecnologica, politiche comunitarie, politiche giovanili, politiche per il lavoro e formazione professionale, Comune di Lecce

Nato nel 1982, è Assessore all'Innovazione Tecnologica, Lavoro e Politiche giovanili del Comune di Lecce. È coordinatore del gruppo di lavoro di Anci per l'Agenda digitale e vicepresidente del CIDAC. Laureato in Ingegneria gestionale all'Università degli Studi di Lecce e specializzato in programmi di innovazione e ricerca nel settore ICT. Si è sempre occupato nel settore pubblico e privato politiche per la valorizzazione della creatività giovanile, di progettazione europea, di progetti per l'innovazione tecnologica, digitale e sociale.

Piero DOMINICI

Docente universitario e formatore professionista, Università degli studi di Perugia

Docente universitario e formatore professionista, insegna Comunicazione pubblica presso l'Università degli studi di Perugia. Si occupa da vent'anni di complessità e di teoria dei sistemi con particolare riferimento alle organizzazioni complesse ed alle tematiche riguardanti l'innovazione, la cittadinanza, la democrazia, l'etica pubblica. Svolge attività di ricerca, formazione e consulenza presso organizzazioni pubbliche e private. Ha partecipato, e tuttora partecipa, a progetti di rilevanza nazionale e internazionale, con funzioni di coordinamento. Relatore a convegni internazionali, collabora con riviste scientifiche e di cultura.

Aurelio Maria FAVERIO

Dirigente Settore Sistema Informativo Integrato, Città Metropolitana di Milano

Laureato in Scienze dell'informazione presso l'Università Statale di Milano. Dal 1996 al 1997 ricopre l'incarico di Direttore Amministrativo del Comune di Limbiate. Dall'ottobre 1997 alla Provincia di Milano, dapprima come responsabile della U.O. Sistemi Informativi Dipartimentali presso il Centro Servizi Informatici, poi della Direzione di Progetto per la realizzazione del Sistema Informativo Lavoro della Provincia. Nel 2003 diventa Direttore del Settore Sistema Informativo Lavoro e Formazione. Dal 2010 è Direttore del Settore Sistema Informativo Integrato, dapprima presso la Provincia e poi, dal 2014, presso la Città Metropolitana di Milano.

Raffaele GARERI

Direttore Area Innovazione e Territorio, Provincia di Brescia

Laurea in ingegneria elettronica (1982-1987), presso Università degli studi di Genova – Facoltà di Ingegneria DIST (Dipartimento di Informatica Sistemistica e Telematica). Master al SDA Bocconi (2004/2006), come Executive Master in Management degli Enti Locali. Da febbraio 1988 a giugno 1995 Dipendente Software Engineer. Da giugno 1995 a dicembre 1997 Funzionario Esperto sistemi informativi territoriali - Centro Elaborazione Dati dell'Amministrazione. Da dicembre 1997 ad oggi Dirigente dell'Area delle Risorse e dello Sviluppo dell'Area Vasta della Provincia di Brescia.

Giovanni GENTILI

Responsabile Settore Politiche per la società dell'informazione e l'amministrazione digitale - Regione Umbria

Ingegnere. Si occupa di società dell'informazione e cultura digitale. È interessato a come le persone, impiegando le tecnologie e la rete, possono migliorare la qualità della vita e delle relazioni, aumentare l'efficienza e la trasparenza delle istituzioni, partecipare attivamente ai processi democratici. È responsabile del progetto Agenda digitale dell'Umbria ed ha un'esperienza pluriennale nelle metodologie e nella gestione di programmi e progetti complessi per le politiche digitali territoriali e per l'amministrazione digitale. Ha scritto articoli per pionero.it, agendadigitale.eu , chefuturo.it, leggioggi.it

Franco GOLA

Direttore Governo Servizi e Soluzioni Applicative per la PA, CSI Piemonte

In CSI Piemonte dal 1997, dal 2014 è Responsabile della Direzione Governo Servizi e Soluzioni Applicative per la P.A., la struttura responsabile della realizzazione e dell'erogazione delle soluzioni applicative per gli enti consorziati, ad eccezione delle soluzioni legate alla Sanità. Ha il compito di definire e governare l'innovazione dei servizi informativi dei Consorziati e la loro evoluzione, gestendone la domanda

Angelo GOLIA

Responsabile Sistemi Informativi e Sportelli Polifunzionali, Comune di Piacenza

È Responsabile Sistemi Informativi e Sportelli Polifunzionali del Comune di Piacenza. Ha maturato una lunga esperienza nel mondo delle Telecomunicazioni dove ha ricoperto diversi ruoli in ambito tecnico e PreSales su progetti internazionali per Siemens e Nokia Siemens Networks.

Sandro GOLZIO

Direttore Centrale Commercio, Lavoro, Innovazione e Sistema Informativo, Comune di Torino

Laurea in Scienze Politiche e Master in Diritto Amministrativo, dirigente pubblico dal 1997, con responsabilità su diverse aree dell'Amministrazione comunale torinese, e in particolare dei sistemi informativi della Città di Torino. Attualmente è a capo della Direzione Commercio, Lavoro, Innovazione e Sistema Informativo del Comune.

Angela ISIDORO

Dirigente Settore Progetti ICT, Agenzia delle Entrate NO FOTO

Laureata in Matematica, è Capo del Settore Progetti ICT nell'ambito della Direzione Centrale Tecnologie e Innovazione dell'Agenzia delle Entrate. Nel corso dell'attività lavorativa svolta in Agenzia ha coordinato le attività relative a diversi progetti di sviluppo ICT, quali l'invio telematico dei documenti di aggiornamento ipotecario e catastale, i sistemi di pagamento per i servizi telematici, il nuovo sistema centralizzato della pubblicità immobiliare.

Giovanni MARANI

Assessore allo Sport, Politiche Giovanili, Servizi Demografici, Statistica, Servizio Informatica e Innovazione Tecnologica, Comune di Parma

Nato a Parma nel 1977, ha conseguito il diploma di Maturità d'Arte Applicata nel 1996 con il risultato di 60/60. È socio di Assitek s.r.l, con competenze nell'ambito web, multimedialità, nuove tecnologie e grafica. Ha militato nel settore giovanile della Maxicono (poi Cariparma) e poi in diverse formazioni locali, ha ricoperto ruoli dirigenziali nell'ambito della Sorbolo Pallavolo a partire dal 2010. È stato fondatore e GM dell'associazione pallavolisti parmensi APAPAR. Dal 2005 è promotore del circuito estivo provinciale SUMMERTOUR. Per il comitato provinciale FIPAV ha svolto il ruolo di responsabile per le attività estive.

Marco MARTINO

Segreteria Tecnica, CISIS

Nato nel 1985, laurea specialistica in Scienze del Governo e dell'Amministrazione all'università di Pisa, con una parentesi spagnola alla Complutense de Madrid. Ha conseguito un Master in "Ingegneria per le P.A." presso l'università di Roma Tor Vergata. Studia le nuove tecnologie applicate al governo della cosa pubblica. Dopo un'esperienza di un anno all'Agenzia per l'Italia Digitale, ora fa parte della segreteria tecnica dell'Agenda Digitale presso il Cisis.

Marco MONDINI

Dirigente Settore Innovazione Tecnologica, Unione dei Comuni della Bassa Romagna

Ingegnere elettronico con esperienza ventennale nell'ambito dei sistemi informativi della PA (sanità e Enti Locali). Competenze significative nei Sistemi Informativi Territoriali. Esperienze di insegnamento, sia in ambito scolastico che professionale.

Roberto MORIONDO

Direttore Generale, Comune di Novara

Laurea in Scienze Politiche, specializzazione nella valutazione economica dell'impresa pubblica, da oltre 20 anni si occupa di ICT. Dirigente in Regione Piemonte dal 2003, è stato responsabile del Settore Sistemi Informativi e Tecnologie della Comunicazione, poi Direttore Innovazione, Università, Ricerca ed Energia. Parallelamente all'attività professionale ha svolto una costante attività di ricerca e docenza, pubblicando numerosi articoli su riviste nazionali e internazionali. Dall'ottobre 2011 al gennaio 2013 è stato anche Presidente del CSI-Piemonte. Dal settembre 2016 è Direttore Generale del Comune di Novara.

Andrea NICOLINI

Project Manager ICAR, CISIS

Project Manager con funzione di coordinamento dei progetti interregionali/nazionali ICAR (Interoperabilità e Cooperazione Applicativa fra le Regioni) e Prode (Progetto Dematerializzazione). Responsabile della segreteria tecnica per il coordinamento delle attività presso il Cisis di tutte le Regioni e Province Autonome per il settore informatico. Partecipa ai tavoli nazionali per la redazione delle regole tecniche del CAD, e in particolare del Sistema Pubblico di Connettività e cooperazione applicativa (SPC), nonché ai tavoli tecnici nazionali dell'Agenda Digitale (Fatturazione elettronica, SPID, ANPR, Pagamenti elettronici, FSE).

Raffaele PARLANGELI

Direttore Ufficio Smart City - Europa 2020 - Open Data, Comune di Lecce

Esperto in programmazione economica strategica territoriale per la Pubblica Amministrazione e soluzioni innovative e gestionali di programmi complessi urbani. Ha maturato significativa esperienza quale Dirigente del Settore Programmazione Strategica e Comunitaria dell'Amministrazione Comunale di Lecce, responsabile Ufficio Smart City - Ufficio Europa 2020 - Ufficio OpenData, e recentemente, quale Direttore della Candidatura di Lecce a Capitale Europea della Cultura 2019.

Monica PILLEDDU

Responsabile Architetture Digitali PA, Poste Italiane

Ha sviluppato il suo percorso professionale attraverso l'imprenditoria, la consulenza, e in aziende pubbliche con responsabilità manageriale. Per la pubblica amministrazione si è occupata di temi trasversali come fatturazione elettronica, armonizzazione dei bilanci pubblici, fascicolo sanitario e pagamenti elettronici. In Poste Italiane si occupa di architetture digitali a supporto della pubblica amministrazione.

Andrea PISCOPO

Responsabile Innovazione Tecnologica e ICT Comune di Mantova. Vice Direttore Aster- Agenzia Servizi al Territorio

Laurea in Ingegneria - Esperto Telecomunicazioni - Dal 2011 lavora presso l'Agenzia servizi al Territorio del Comune di Mantova dove oggi ricopre la carica di Vice direttore e Responsabile Innovazione Tecnologica e ICT Comune di MANTOVA e sviluppo SMART CITY.

Antonella Giulia PIZZALEO

Responsabile Agenda Digitale Regionale e Internet Governance, Regione Lazio

È responsabile dell'Agenda Digitale e della Internet Governance per la Regione Lazio. In passato ha lavorato sui temi dell'E-Gov e dell'innovazione per PA centrali (PCM e Ministero per la Pubblica Amministrazione) e locali (Provincia di Roma e alcuni comuni). Dal 2006 al 2008 è stata consigliere scientifico per il Ministro della PA e dell'Innovazione. Si è a lungo occupata di Internet Governance presso l'Istituto di Informatica e Telematica del CNR di Pisa ed è stata assegnista di ricerca post-dottorato presso il Centro Nexa del Politecnico di Torino. Ha all'attivo numerose collaborazioni giornalistiche e pubblicazioni. È stata docente a contratto presso università e centri di ricerca.

Daniele RIGHI

Network Manager, Invitalia

Ingegnere gestionale con oltre 10 anni di esperienza nella gestione di progetti complessi per la riorganizzazione e digitalizzazione della PA. Si occupa di promuovere e supportare la nascita di reti di città su iniziative innovative per le politiche urbane nell'ambito della Programmazione Europea e Nazionale con particolare attenzione alla definizione di piani strategici per l'innovazione e modelli organizzativi a supporto delle Città Metropolitane, delle Unioni di Comuni e degli enti di area vasta. Collabora inoltre con il mondo della Ricerca e delle imprese per la ideazione e diffusione di modelli sostenibili di gestione dell'Innovazione attraverso la creazione di Community.

Eduardo RISPOLI

Partner Whitehall Reply

Partner ed Amministratore delegato di Whitehall Reply, azienda del gruppo Reply focalizzata sul mercato della Pubblica Amministrazione Centrale. Eduardo muove i primi passi lavorativi nel mondo dell'ICT nel '98 a Milano occupandosi prima di Telco per Vodafone Italia e poi di Assicurazioni in BNL Vita. Nel 2001 partecipa allo start up di H3G Italia. All'inizio del 2005 entra in Reply ricoprendo prima il ruolo di Account nell'area Demand di Vodafone Italia e successivamente PMO per Vodafone Global, attività che lo porta per circa 1 anno e mezzo a viaggiare tra Londra e Dusseldorf. Nel 2007 si trasferisce a Roma in Whitehall ed inizia il suo percorso nel Government dove concentra i suoi sforzi nella revisione dell'offering allineandolo ai caratteri distintivi del Gruppo. Inoltre contribuisce fattivamente alla riorganizzazione dell'azienda creando i presupposti per una sua rapida crescita. Grazie ai risultati raggiunti diviene a Gennaio di quest'anno AD dell'azienda.

Luigi SCULCO

Dirigente Area Datawarehousing, Business intelligence e Internal audit, INPS

Dirigente informatico dell'INPS (Istituto Nazionale Previdenza Sociale) presso la Direzione Centrale Sistemi Informativi e Tecnologici, in qualità di responsabile dell'Area "Data Warehouse, Business Intelligence ed Internal Audit" del predetto ente. Tra i suoi compiti rientrano anche quelli del governo del Sistema Informatico per il Controllo di Gestione, nonché quelli di fornitura/incrocio dati per usi interni ed esterni all'ente.

Dimitri TARTARI

Responsabile Coordinamento Agenda Digitale regionale - Regione Emilia Romagna

Laureato in Economia presso l'Università di Modena, master in economia della rete all'Università Cattolica. Dal 2003 ha lavorato per il Formez e poi per il CNIPA relativamente ai programmi di e-government. Consulente di politiche pubbliche, esperto nel campo della società dell'informazione, lavora per la Regione Emilia-Romagna in staff al Direttore Generale. Segue direttamente progetti che si occupano di open source software nella PA, open data, agende digitali locali, nonché l'azione sulle smart cities and communities di Regione Emilia-Romagna coordinando gli sforzi degli EELL e interagendo con aziende e player di mercato.

Stefano TOSELLI

Projcet Manager, Ancitel Lombardia

Da oltre 15 anni coordina progetti di innovazione presso le strutture tecniche di ANCI Lombardia. Dal 2012 coordina ReteComuni, una rete gestita da ANCI Lombardia, composta da oltre 100 amministrazioni con capofila il Comune di Milano. ReteComuni, ai sensi della Legge 7 agosto 1990, n. 241, opera in ottica laboratoriale nell'ambito della gestione di sistemi tecnologici e soluzioni organizzative che consentano la condivisione e la progettazion di soluzioni innovative prioritariamente negli ambiti delle entrate locali, della gestione territoriale, dell'innovazione tecnologica e della legalità.

Grazia UGOLINI

Responsabile Piattaforme e infrastrutture per i servizi online e la cittadinanza digitale, Regione Toscana

Laureata in Scienze dell'informazione, è responsabile di posizione organizzativa presso il Settore Infrastrutture e Tecnologie per lo Sviluppo della Società dell'Informazione della Regione Toscana. È responsabile della progettazione, sviluppo e coordinamento delle componenti infrastrutturali ad uso dell'amministrazione regionale e degli Enti della PA Toscana relativi all'esercizio della cittadinanza digitale ed all'accesso in sicurezza ai servizi telematici per cittadini e imprese. Cura inoltre la progettazione e la gestione dei servizi relativi alla dematerializzazione e alla giustizia.

Giovanni VETRITTO

Coordinatore Ufficio per l'attività internazionale e la cooperazione interistituzionale, Dipartimento per gli Affari Regionali - Presidenza del Consiglio dei Ministri

Laureato in Giurisprudenza presso l'Università di Roma "La Sapienza" (1990), si specializza presso la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione nell'anno accademico 1991/92. Per sette anni è Vice dirigente amministrativo presso l'Amministrazione Autonoma Monopoli di Stato (1993-2000). Da ottobre 2000 Dirigente presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri. Docente a contratto di Economia pubblica presso l'Università degli studi di Roma Tre. Dal 2004 membro del Comitato esecutivo della Fondazione Critica liberale e dal 2010 membro e segretario del Comitato Scientifico della Fondazione Francesco Saverio Nitti.

Luigi VOLPE

Dirigente Servizi "Sviluppo Applicativi" e "Reti Tecnologiche", Comune di Napoli

Laurea in Ingegneria Elettronica presso Università degli Studi di Napoli "Federico II", lavora al Comune di Napoli dal 1999, dapprima come Istruttore Tecnico, poi come Istruttore Direttivo. Dal 2002 è responsabile del gruppo di lavoro per la gestione informatica del tributo ICI e bonifica delle banche dati tributarie. Dal settembre 2015 è dirigente responsabile dell'Area Sviluppo Applicativo presso il Servizio Autonomo Sistemi Informativi, nonché responsabile ad interim dell'Area Reti Tecnologiche nell'ambito del medesimo Servizio.

Antonello Paolo ZACCONE

Dirigente Direzione Servizi finanziari, Organizzazione e personale, Sistema ICT, Comune di Alessandria

Laureato in Economia e Commercio presso l'Università degli Studi di Torino e in Giurisprudenza presso l'Università degli Studi del Piemonte Orientale. Dal 1998 al 2003 dirigente presso la ASL di Alessandria, dal 2003 al 2007 Direttore Amministrativo di Arpa Piemonte. Dal 2007 lavora al Comune di Alessandria, dapprima come responsabile amministrativo e vice Direttore Generale, poi dal 2009 ad oggi in qualità di Direttore della Direzione Servizi finanziari, Organizzazione e personale, Sistema ICT.

FPA, i nostri asset

Da 28 anni FPA è leader in Italia nell'offerta a Pubbliche Amministrazioni e Aziende di servizi di comunicazione, eventi, contenuti editoriali, formazione, advisory e advocacy nell'ambito dell'innovazione della PA e dei sistemi territoriali.

Dal 2015 FPA è entrata a far parte del gruppo Digital 360, realtà di successo nell'ambito della ricerca e consulenza sui temi dell'innovazione digitale. L'azienda oggi può così contare su un ulteriore network di professionalità in ambito tecnologico, redazionale e legale nella progettazione e sviluppo dei propri progetti innovativi.

Mission: accompagnare i protagonisti pubblici e privati verso l'innovazione tecnologica, istituzionale e organizzativa di PA e territori.

FPA svolge il suo ruolo di accompagnamento all'innovazione attraverso:

Networking per favorire relazioni e partnership tra amministratori, referenti politici, aziende e cittadinanza organizzata.

Capacity building delle Amministrazioni e dei soggetti coinvolti nei processi di modernizzazione della PA: imprese, soggetti intermedi, università cittadini.

Rappresentazione dei **fenomeni** emergenti per individuare, studiare e promuovere l'applicazione di nuovi modelli di *government.*

Valorizzazione delle **best practice** sviluppate da imprese, amministrazioni e operatori territoriali, con lo scopo di favorirne la diffusione e il riuso.

Gli asset FPA

Reputazione derivante da 28 anni di attività nel settore pubblico.

Relazioni istituzionali con vertici e dirigenti di 70 Enti della PA Centrale, 20 Regioni, 110 comuni capoluogo e circa 120 aziende sanitarie.

Il più ampio, completo e aggiornato **database** della **PA** con **100.000 nominativi** della dirigenza pubblica centrale, locale e regionale.

Comunicazione web e **community on line.** FPA si conferma anche per il 2016 punto di riferimento sulle tematiche della Riforma della PA e dell'Agenda digitale con la testata giornalistica www.forumpa.it, la newsletter settimanale FPA net, i dieci canali tematici de "I Cantieri della PA digitale", la presenza sui principali social network e la repository degli atti on line degli eventi organizzati durante l'anno. I numeri sul web **nel 2016**: oltre **730.000** utenti unici, **76.000** iscritti alle newsletter, di cui **9.400** alle newsletter tematiche, con un incremento medio mensile del 3%.

FORUM PA (Roma, maggio 2017)

La convention di maggio rappresenta da 28 anni l'evento nazionale dedicato all'innovazione nella Pubblica Amministrazione e nei territori.

FORUM PA è il luogo delle relazioni istituzionali tra Governo centrale, Regioni, Comuni e Aziende Innovative.

FORUM PA è il luogo della formazione e del capacity building degli operatori pubblici e di chi collabora ai

processi di modernizzazione della PA.

FORUM PA è il luogo della comunicazione a stakeholder ed opinione pubblica sull'execution di politiche e processi in atto, anche grazie alla copertura mediatica riservata alla Manifestazione.

I **numeri** del **2016:** 131 Partner pubblici e privati; 14.000 partecipanti unici; 90 eventi tra conferenze, tavole rotonde e laboratori; 100 workshop di formazione e presentazione di best practice; 900 relatori pubblici e privati; 20 ore di diretta streaming su tre canali.

Eventi tematici e territoriali

Oltre alla Manifestazione di maggio, FPA sostiene durante tutto l'anno, con molteplici iniziative dedicate a temi specifici o focalizzate sui territori, l'azione di ricerca e confronto con gli stakeholder dell'innovazione:

I **FORUM PA Regionali** sono eventi di uno o due giorni in collaborazione con l'amministrazione regionale, per promuovere le linee di innovazione del territorio specifico. Le aziende partner possono partecipare a una plenaria istituzionale in cui confrontarsi con il vertice politico della Regione e a sessioni parallele di lavoro su tematiche verticali. Le tappe già in programma per il 2017 sono: Emilia Romagna, Campania, Veneto, Marche.

- **ICity Lab** fornisce ad Aziende e Comuni gli strumenti per conoscere, misurare e confrontare il livello di *smartness* delle città italiane attraverso i dati. Icity Lab si compone di: un **evento nazionale** con Sindaci, Assessori e dirigenti a innovazione e smart city dei comuni; **ICity Rate,** la classifica delle smart city italiane e la piattaforma di data analysis che misura la smartness delle città.
- **SMalute** è una convention sull'innovazione tecnologica e organizzativa per la salute ed il benessere dei cittadini. Aderiscono gli Enti pubblici del SSN, le Regioni, le ASL/AO, le professioni sanitarie, le società scientifiche. Le imprese partner partecipano portando proposte di innovazione nella sessione congressuale e scegliendo tra i diversi livelli di partnership.
- **Roadshow territoriali** vengono progettati ed organizzati sulle specifiche esigenze dell'Ente. Nell'organizzazione FPA si occupa di tutti gli aspetti relativi a progettazione dei contenuti, coinvolgimento di stakeholder e pubblico di interesse, logistica e tecnologia, promozione e comunicazione dell'iniziativa a livello territoriale.
- **Tavoli di confronto e laboratori di advocacy** su temi specifici, aperti a esperti, sperimentatori e stakeholder.

Cantieri della PA Digitale: tavoli di lavoro e canali di approfondimento on line

Cantieri della PA digitale sono dieci "laboratori" in cui i più autorevoli operatori pubblici e privati disegnano i percorsi di attuazione della PA digitale in altrettante aree verticali e trasversali dell'informatica pubblica: sanità, giustizia, procurement, documenti, pagamenti, cittadinanza, scuola, data management, infrastruttura, sicurezza.

Ciascun Cantiere rappresenta un'area di lavoro multicanale, dedicata ad un tema specifico, volta a monitorare, stimolare e favorire l'effettiva execution dei progetti e delle iniziative d'innovazione attraverso attività di advocacy, networking e lavoro collaborativo.

I Cantieri operano attraverso **due modalità** principali:

- un tavolo di lavoro ristretto che esamina lo stato dell'arte del tema; gli ostacoli normativi, di risorse o di comportamenti che rendono problematico il cambiamento; le migliori esperienze italiane e straniere; gli scenari tecnologici più avanzati e le possibilità che questi possono aprire; le modalità di realizzazione dei progetti.
- Dieci canali on line che raccolgono opinioni, testimonianze, esperienze sul tema e costituiscono un repository di "saperi" da mettere in condivisione e veicolato attraverso newsletter tematiche quindicinali. Ciascun canale tematico si propone come il luogo di riferimento della *digital transformation* in ciascun campo trattato.

I webinar

I Webinar sono seminari on line della durata di un'ora basati su piattaforma specializzata che permette la comunicazione audio e video in modalità sincrona e la condivisione di materiali.

Il webinar è un valore aggiunto per le organizzazioni che devono raggiungere attori diversi sul territorio nazionale. E' lo strumento ideale per: informare su norme, determine e regolamenti; formare su adempimenti e processi amministrativi; favorire lo scambio di buone pratiche; promuovere temi di innovazione.

I **numeri** del **2016**: 21 webinar per un totale di oltre 7.300 partecipanti.

Advisory e Formazione

FPA vanta un team qualificato che si occupa della progettazione, gestione e realizzazione di **progetti di ricerca, analisi, formazione e community building** rivolti ad Aziende e PA. FPA co-disegna i singoli progetti in stretta collaborazione con le organizzazioni partner a partire da specifiche opportunità ed esigenze rilevate.

Academy Premium: i webinar formativi di FPA

Academy Premium è la **piattaforma** di **formazione** per accrescere le competenze degli operatori pubblici e dei soggetti privati che collaborano con la PA, fornendo una "cassetta degli attrezzi" e sapere utile, immediatamente spendibile all'interno delle proprie organizzazioni, su processi, norme, strumenti e tecnologie. Il programma di FPA Academy Premium è rivolto ad amministratori e dipendenti pubblici, aziende di servizi e organizzazioni non profit, imprenditori, operatori e studenti che vogliano rimanere al passo con il presente. Le iniziative all'interno del programma FPA Academy Premium prevedono una quota di partecipazione.

DIGITAL 360 | Group

DIGITAL360 ha la missione di «accompagnare imprese e pubbliche amministrazioni nella comprensione e nell'attuazione della Trasformazione Digitale e dell'Innovazione Imprenditoriale, e favorirne l'incontro con i migliori fornitori tecnologici», attraverso una piattaforma multicanale unica in Italia composta da Contenuti Editoriali, Comunicazione, Lead Generation, Eventi, Advisory e Advocacy.

Per far questo **DIGITAL360** integra un **mix multidisciplinare e multiculturale di professionalità e competenze**: professori universitari, giornalisti, consulenti, ricercatori, professionisti degli eventi ed esperti di comunicazione, tutti accumunati da una grande passione e missione: il digitale e l'innova- zione – visti come i motori della crescita e dell'ammodernamento di questo Paese.

ALCUNI NUMERI

- 40 testate e portali B2B dedicati all'innovazione digitale e imprenditoriale, frequentati ogni mese da oltre 600 mila tra manager, professionisti e funzionari pubblici;
- 13.000 articoli, 600 white paper e 320 video realizzati nell'ultimo anno;
- 420 convegni/workshop e 110 webinar organizzati nell'ultimo anno;
- 36 giornalisti, che da sempre interpretano e commentano l'innovazione digitale e imprenditoriale di questo Paese;
- 44 professionisti specializzati nella comunicazione, nella gestione di eventi e nella lead generation;
- 40 consulenti, che tutti i giorni supportano, con un approccio fortemente basato su metodologie e dati, imprese e pubbliche amministrazioni in alcuni dei temi più rilevanti della trasformazione digitale e dell'innovazione, smart working, open innovation, digital capability, B2B e fatturazione elettronica, ICT governance, ICT legal & compliance.

FPA

DIGITAL 360 | Group

Posteitaliane

Reply whitehall