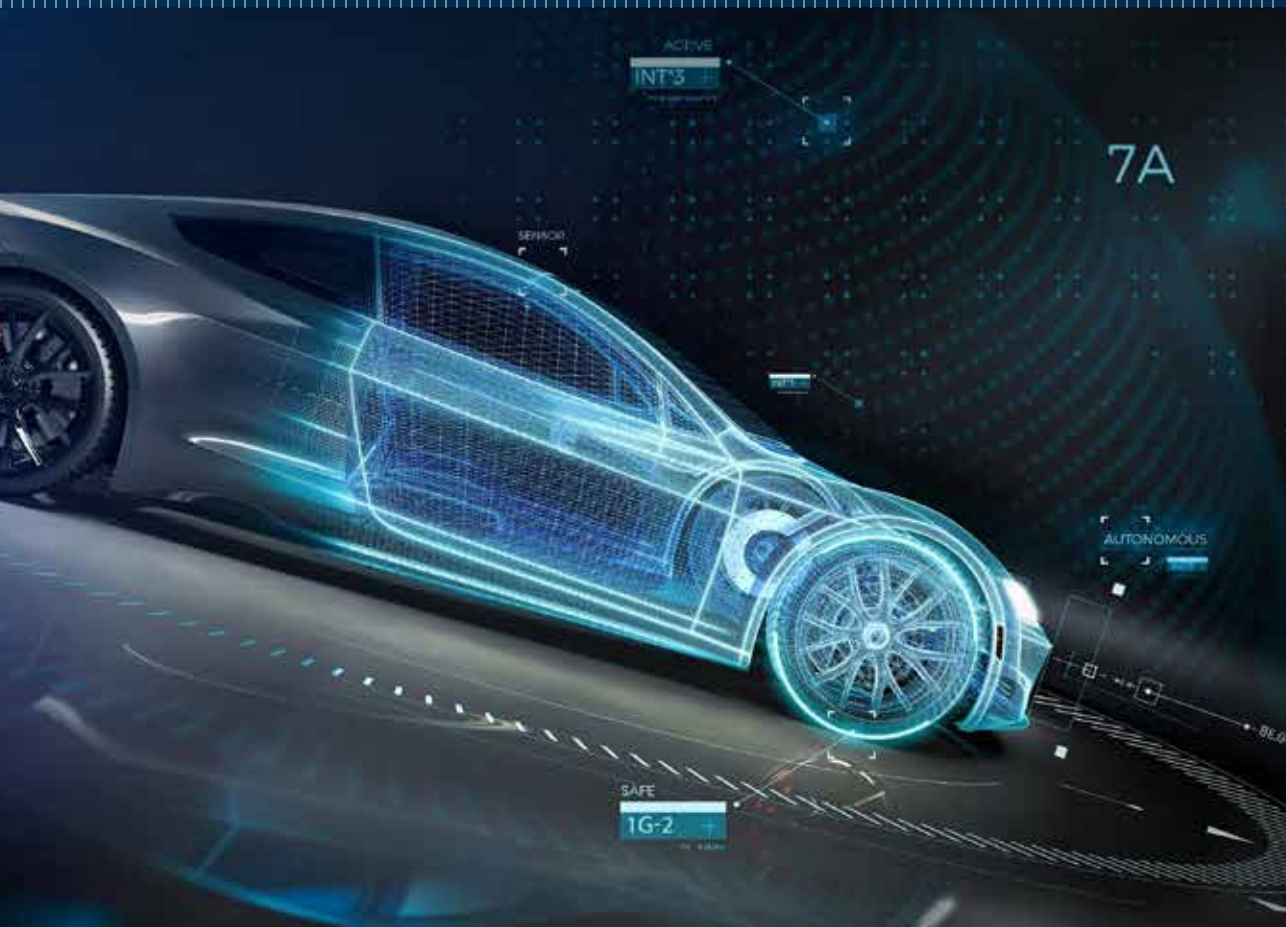




# Osservatorio Agenda Digitale

## Italia digitale: la “macchina” è pronta a correre?





---

# Indice

<b>Introduzione</b> . . . . .	<b>3</b>
<i>di Raffaello Balocco, Umberto Bertelé, Mariano Corso, Alfonso Fuggetta, Giuliano Noci, Alessandro Perego</i>	
LA RICERCA . . . . .	5
<b>Italia digitale: la “macchina” è pronta a correre?</b> . . . . .	<b>7</b>
<i>di Michele Benedetti, Mariano Corso, Alfonso Fuggetta, Luca Gastaldi, Giuliano Noci e Alessandro Perego</i>	
<b>1. Il posizionamento dell’Italia e delle sue regioni sul DESI</b> . . . . .	<b>.21</b>
<b>2. I Digital Maturity Indexes</b> . . . . .	<b>.31</b>
<b>3. Attuazione finanziaria e strategica dell’Agenda Digitale.</b> . . . . .	<b>.43</b>
<b>4. Innovazione digitale in ambito pubblico.</b> . . . . .	<b>.53</b>
<b>5. La digitalizzazione dei servizi e lo switch-off nei comuni italiani</b> . . . . .	<b>.69</b>
<b>6. Procurement di soluzioni digitali ed eProcurement in ambito pubblico</b> . . . . .	<b>.81</b>
<b>Nota Metodologica</b> . . . . .	<b>.97</b>
<b>Gruppo di Lavoro</b> . . . . .	<b>107</b>
IL CONVEGNO . . . . .	109
<b>L’Agenda del Convegno</b> . . . . .	<b>111</b>
<b>I Relatori</b> . . . . .	<b>117</b>
GLI ATTORI . . . . .	121
<b>La School of Management.</b> . . . . .	<b>123</b>
<b>I Sostenitori della Ricerca</b> . . . . .	<b>127</b>



---

## Introduzione

Evitiamo che questo sia l'anno zero dell'innovazione. Ci eravamo lasciati così lo scorso anno. Evitiamo che le tante discontinuità nella governance dell'Agenda Digitale rallentino il processo di trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione (PA) e, più in generale, dell'intero paese.

Siamo contenti di vedere che su moltissimi progetti si è riusciti a dare continuità d'azione, costruendo quel "sistema operativo" auspicato da Diego Piacentini oltre tre anni fa, quando ha istituito il Team per la trasformazione digitale. Ora il Team sta per finire il proprio mandato e, in collaborazione con AgID, ha costruito solide fondamenta su cui innestare le iniziative di digitalizzazione dei prossimi anni – sia in ambito pubblico che privato. Gli impatti delle tante progettualità messe in campo, infatti, sono ormai tangibili, in molti casi irreversibili e in grado di andare oltre i confini del settore pubblico per investire anche il mondo delle imprese.

In questo ennesimo momento nevralgico, in cui si conclude la parabola del Team digitale e si apre quella del Ministero e del Dipartimento per la trasformazione digitale, è importante che la PA prenda consapevolezza del suo ruolo centrale nell'innescare processi di trasformazione digitale per l'intero paese. La PA non è semplicemente una versione "sociale" e inefficiente del settore privato, ma è un attore chiave da concepire come complementare alle imprese nei processi di digitalizzazione.

È esattamente questo il focus che l'Osservatorio Agenda Digitale si è dato, continuando a supportare i decisori chiave con solide evidenze empiriche, modelli interpretativi dei fenomeni in atto, strumenti per attuare le opportunità offerte dall'innovazione digitale e momenti di confronto qualificati, indipendenti e pre-competitivi tra il mondo delle imprese che offrono soluzioni digitali e quello del Governo, della Politica e delle PA.

La ricerca del 2019, ideata e condotta in stretta collaborazione con l'AgID e il Team digitale, si è concentrata in particolare su come rendere la "macchina" pubblica in grado di giocare il proprio ruolo chiave nella digitalizzazione del paese.

La ricerca si è basata su un'ampia analisi empirica che ha coinvolto oltre 250 attori tra referenti del mondo delle istituzioni, della Politica, della PA centrale e locale, e delle imprese. Tali attori si sono confrontati in quattro workshop tematici che hanno rappresentato l'occasione per fare il punto della situazione nei vari filoni di ricerca, proporre idee e spunti utili a superare i ritardi e i problemi che ancora persistono e veicolare a decisori chiave la sintesi dei risultati raggiunti.

Allo scopo di valorizzare ulteriormente i risultati della ricerca e diffondere le buone pratiche di digitalizzazione, l'Osservatorio continua a proporre i *Premi Agenda Digitale*, un'iniziativa nata quattro anni fa per promuovere la cultura dell'innovazione digitale e creare occasioni di conoscenza e condivisione di quei progetti che maggiormente si sono distinti per capacità di utilizzare le tecnologie digitali come leva di trasformazione del nostro paese.

Comitato Scientifico



**Raffaello Balocco**  
Comitato Scientifico  
Osservatori  
Digital Innovation



**Umberto Bertelè**  
Chairman  
Osservatori  
Digital Innovation



**Mariano Corso**  
Responsabile  
Scientifico  
Osservatorio  
Agenda Digitale



**Alfonso Fuggetta**  
Responsabile  
Scientifico  
Osservatorio  
Agenda Digitale



**Giuliano Noci**  
Responsabile  
Scientifico  
Osservatorio  
Agenda Digitale



**Alessandro Perego**  
Direttore Scientifico  
Osservatori  
Digital Innovation





**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT



**osservatori.net**  
digital innovation

Osservatorio Agenda Digitale

Italia digitale: la “macchina” è pronta a correre?

La Ricerca

---

Dicembre 2019





---

# Italia digitale: la “macchina” è pronta a correre?

Quint’ultimi in Europa sul *Digital Economy and Society Index* (DESI). L’indice che misura lo stato di attuazione dell’Agenda Digitale nei vari paesi europei, uscito a giugno, ci vede ancora con diversi ritardi da recuperare relativamente alle cinque aree su cui è calcolato, anche se con qualche miglioramento. Su 28 paesi siamo:

- 19esimi per infrastrutture di connettività, recuperando ben sette posizioni rispetto allo scorso anno;
- 26esimi per diffusione di competenze digitali, perdendo una posizione rispetto alla precedente rilevazione;
- 25esimi per uso di internet da parte dei cittadini, come lo scorso anno;
- 23esimi per digitalizzazione del nostro sistema industriale, anche in questo caso senza cambiamenti;
- 18esimi per digitalizzazione della PA, recuperando una posizione in un anno.

Purtroppo, anche quest’anno, i passi in avanti fatti su alcune aree non sono stati sufficienti a migliorare la posizione complessiva che ormai occupiamo dal 2015<sup>1</sup>: 24esimi su 28 paesi europei. Quint’ultimi. Rimaniamo davanti solo a Bulgaria, Romania, Grecia e Polonia e molto lontani da paesi a noi simili per caratteristiche dimensionali e socioeconomiche come Francia, Germania, Regno Unito e Spagna. Il quadro che ne emerge ha poche luci e ancora troppe ombre e sembra relegarci sempre più a un ruolo marginale nell’Europa digitale. Ma è proprio così? Noi crediamo di no. I bilanci fatti oggi guardando solo al DESI rischiano di essere fuorvianti per almeno due ragioni<sup>2</sup>:

- come ogni versione dell’indice, anche il DESI 2019 fa riferimento a dati raccolti a metà dell’anno precedente e sembra più utile a leggere la storia che a fare bilanci delle azioni in corso (i cui effetti si vedono nelle versioni successive dell’indice);
- l’unica area in cui abbiamo perso posizioni – la diffusione di competenze digitali – è basata su sei indicatori di cui:
  - tre relativi al 2017, che poco possono dirci sull’attuale posizionamento dell’Italia e del resto d’Europa;
  - tre riportano per l’Italia dati più vecchi di un anno rispetto agli altri paesi (che in ogni caso hanno valori raccolti a metà 2017), penalizzando nel calcolo complessivo.

Non vogliamo certo giustificare la miopia sul fronte del digitale che ha caratterizzato il nostro paese per anni<sup>3</sup>. Da quando esiste il DESI, tuttavia, l’Italia ha messo in campo diverse iniziative di digitalizzazione. È sufficiente pensare al Piano triennale per l’informatica nella PA, ai Piani Impresa 4.0

<sup>1</sup> Nella versione 2019 del DESI sono stati aggiunti 13 e tolti 3 indicatori (per maggiori informazioni si veda il Capitolo 1). Ricalcolando il posizionamento dell’Italia anche per gli anni precedenti con la metodologia adottata nel 2019, manteniamo la quint’ultima posizione in Europa sul DESI dal 2015 ad oggi.

<sup>2</sup> Per maggiori informazioni si veda il Capitolo 1.

<sup>3</sup> Raccontata nel report “Agenda digitale: insieme per una governance informata e partecipata”, disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

e BUL, agli importanti risultati ottenuti nell’ambito della fatturazione elettronica e a tantissimi progetti portati avanti dall’Agenzia per l’Italia Digitale (AgID) e dal Team per la trasformazione digitale (Team digitale).

È velleitario pensare che tali iniziative ci possano consentire di scalare il DESI in poco tempo. Mediamente, ogni anno, la metà dei paesi europei mantiene la posizione sull’indice dell’anno precedente. Dal 2015 ad oggi solo 10 paesi su 28 sono riusciti a migliorare il loro ranking sul DESI e, di questi, solo due (Lituania e Irlanda) hanno migliorato significativamente la loro posizione (rispettivamente +4 e +3). Dei paesi simili al nostro, solo Spagna e Regno Unito sono riusciti a crescere (solo di una posizione) dal 2015 al 2019. Oggi la Francia ha la stessa posizione sull’indice che aveva nel 2015 mentre la Germania ha perso una posizione in quattro anni. Questi numeri indicano quanto sia difficile per paesi grandi come l’Italia crescere nel ranking del DESI e competere con chi, per dimensioni ridotte, ha una complessità nettamente inferiore da affrontare nella propria trasformazione digitale.

## La costruzione del sistema operativo del paese

È in questo quadro che si devono fare bilanci per il 2019, un anno dove – ancora una volta – molto è stato fatto per recuperare i gap che storicamente scontiamo con il resto d’Europa sul fronte del digitale. Il 31 dicembre il Team digitale finirà il proprio mandato. Nato a settembre 2016, con l’istituzione del commissario straordinario per l’attuazione dell’Agenda Digitale, aveva l’obiettivo di accelerare e coordinare le iniziative di digitalizzazione in Italia, con un’enfasi particolare alla Pubblica Amministrazione (PA).

La collaborazione tra Team digitale e AgID ha permesso di avviare la costituzione di un vero e proprio “sistema operativo” per il nostro paese: una serie di componenti fondamentali sui quali costruire servizi più semplici, accessibili ed efficaci per cittadini, PA e imprese, attraverso soluzioni digitali innovative e caratterizzate da architetture sicure, scalabili, altamente affidabili e basate su interfacce applicative chiaramente definite.

Ci si è insomma concentrati su alcuni ambiti chiave per costituire le fondamenta su cui impostare il processo di digitalizzazione del paese dei prossimi anni. Crediamo che capire quanto è stato fatto su questo fronte sia il bilancio più interessante da fare. E i principali risultati che ci portiamo a casa sono solide fondamenta<sup>4</sup>:

- L’*Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente* (ANPR) nel 2019 ha beneficiato di forti accelerazioni. Sono oltre 4.300 i comuni subentrati nella piattaforma (erano solo 25 a fine 2017 e 1.500 a fine 2018) per un

<sup>4</sup> Tutti i dati riportati sono stati ricavati il 18 novembre 2019 dai cruscotti di monitoraggio di AgID e Team digitale.

numero complessivo di quasi 35 milioni di italiani coinvolti (erano solo 560.000 a fine 2017 e 14 milioni a fine 2018). Sono quasi 1.400 i comuni che stanno testando l’anagrafe, per ulteriori 11 milioni di italiani che subentreranno a breve. Gli obiettivi di gestire in ANPR tutti gli 8.000 comuni e i 60 milioni di cittadini italiani sembrano raggiungibili entro il 2020.

- Il *sistema dei pagamenti elettronici* (pagoPA) vede ad oggi oltre 15.000 PA attive ma poco più di 4.200 hanno effettivamente ricevuto almeno un pagamento. Sono quasi 400 i prestatori di servizi di pagamento coinvolti dalla piattaforma e oltre 63 milioni le transazioni effettuate (erano 4 milioni a fine 2017 e 16 milioni a fine 2018). Con questi ritmi, il target di 150 milioni di transazioni da gestire in pagoPA entro il 2020 non sembra più così lontano come negli scorsi anni, anche perché da gennaio 2020 una società per azioni partecipata interamente dallo Stato presidierà lo sviluppo della soluzione.
- Sono quasi 13 milioni le *Carte d’Identità Elettroniche* (CIE) rilasciate (circa il 21% della popolazione italiana). Erano 6 milioni a fine 2018, denotando anche in questo caso crescita esponenziali. 7.736 comuni italiani emettono CIE (erano 7.000 a fine 2018 meno di 1.000 a fine 2017 e sostanzialmente 0 a inizio 2016), coprendo potenzialmente il 95% degli italiani.
- Il *Sistema Pubblico di Identità Digitale* (SPID) ha permesso a 9 identity provider (di cui uno pubblico) accreditati ad AgID di erogare 5 milioni di identità digitali (erano 38.000 ad aprile 2016, nel primo mese di attività di SPID, circa 2 milioni a fine 2017 e 3 milioni a fine 2018). Tali identità consentono ai cittadini di accedere a circa 4.200 servizi online offerti da circa 4.100 PA, anche se il livello di effettivo utilizzo è ancora limitato e pertanto non comunicato sui cruscotti di monitoraggio istituzionali.
- La *fatturazione elettronica verso la PA* (FatturaPA) è ormai un progetto consolidato con oltre 140 milioni di fatture gestite in digitale dal *sistema di interscambio* (erano 600.000 a marzo 2015, quando il passaggio è stato reso obbligatorio, 80 milioni a fine 2017 e 100 milioni a fine 2018). Solo il 5% di queste è scartato perché non conforme agli standard. La fatturazione elettronica nel mondo pubblico ha innescato quella tra privati che, obbligatoria da gennaio 2019 (l’Italia è stato il primo paese in Europa a farlo), oggi vede oltre un miliardo e mezzo di fatture scambiate esclusivamente su canali digitali.
- Il *Fascicolo Sanitario Elettronico* (FSE) è attivo in tutte le regioni e province autonome italiane (erano 17 a fine 2018) e completamente operativo in 18 (erano 10 a fine 2017 e 12 a fine 2018). Il 22% degli assistiti ha un FSE e oltre il 63% dei referti prodotti dal sistema sanitario è disponibile nel FSE (era il 40% a fine 2018). L’AgID è impegnata nello sviluppo

di un portale nazionale ([www.fascicolosanitario.gov.it](http://www.fascicolosanitario.gov.it)) che consentirà ai cittadini, autenticandosi con SPID, di consultare la propria storia sanitaria in qualsiasi momento e da ogni parte del mondo. Sul tema dell'interoperabilità è stato recentemente aggiunto un importante tassello. AgID ha infatti pubblicato una circolare che definisce le specifiche tecniche alle quali le regioni dovranno uniformarsi per dialogare con l'infrastruttura centrale, di cui è in corso la fase di test.

- Con oltre 27.000 *open data* pubblicati su [www.dati.gov.it](http://www.dati.gov.it) (erano 18.000 a fine 2017 e 22.000 a fine 2018) l'Italia ha già raggiunto con un anno di anticipo il target di 25.000 open data messi a disposizione entro il 2020. Il portale importa automaticamente nel proprio catalogo i dataset in formato aperto esposti dalle singole PA che aderiscono all'iniziativa (solo 444 finora). Oltre il 75% dei dati è prodotto a livello regionale o comunale. È ancora in fase di sperimentazione la *Piattaforma Digitale Nazionale Dati* (PDND) con cui ottimizzare e promuovere i processi di analisi di dati pubblici.
- Sul fronte dei *data center pubblici* è stato disegnato un processo di progressiva razionalizzazione imperniato su una radicale migrazione verso il paradigma cloud e l'uso di un numero ristretto di poli strategici nazionali. Tale processo procede a rilento: AgID ha definito i requisiti indispensabili delle infrastrutture idonee a essere utilizzate dai Poli Strategici Nazionali e la procedura di verifica del possesso effettivo di tali requisiti. È stato inoltre progettato un cloud marketplace in cui sono stati qualificati circa 60 servizi IaaS, 86 servizi PaaS, 230 servizi SaaS offerti da oltre 50 cloud service provider.
- La community [developers.italia.it](http://developers.italia.it) è ormai un punto di riferimento per gli sviluppatori di servizi pubblici digitali italiani. Circa 1.000 utenti attivi si confrontano ogni settimana nel forum e nei canali chat, oltre 15.000 utenti unici leggono il forum ogni settimana e moltissimi altri consultano la documentazione raccolta in [docs.italia.it](http://docs.italia.it) oltre a utilizzare i progetti open source ospitati in [github.com/italia](http://github.com/italia). Tutti questi strumenti, che inizialmente si faticava a individuare come necessari, sono invece tasselli fondamentali per dare attuazione a principi – come quello del riuso del software nella PA – stabiliti quasi 15 anni fa ma raramente applicati.
- Tramite [designers.italia.it](http://designers.italia.it) sono state pubblicate 14 linee guide per una progettazione user-centered dei servizi pubblici digitali, 16 kit di sviluppo per facilitare la predisposizione, la realizzazione e il miglioramento di tali servizi e interi prototipi open source con cui semplificare il re-design dei siti web di scuole e comuni, consentendo a ciascuno di questi di valorizzare componenti standard (ad esempio le sezioni tramite cui

prenotare un appuntamento per parlare con un dipendente pubblico) e concentrarsi sugli elementi di unicità del servizio da progettare ad hoc.

- Una versione beta dell’applicazione IO ([io.italia.it](http://io.italia.it)) arriverà entro i primi mesi del 2020 negli app store Android e IOS dopo essere stata sperimentata da circa 1.000 utenti nei comuni di Milano, Torino, Palermo, Brescia, Cagliari, Cesena, Valsamoggia, Ripalta Cremasca, ecc. A tendere, IO consentirà di ricevere sul proprio smartphone tutte le comunicazioni della PA, pagare i servizi pubblici attraverso pagoPA oltre a richiedere e ricevere documenti e certificati pubblici.
- Sul fronte della *cybersecurity*, AgID ha messo in campo una serie di azioni per rafforzare la sicurezza informatica della PA. Dopo la pubblicazione, nel 2017, delle misure minime di sicurezza e delle linee guida per lo sviluppo del software sicuro, nel 2019 sono state pubblicate le linee guida per la sicurezza nel procurement pubblico e per lo sviluppo dei CERT regionali. Contestualmente l’agenzia ha svolto attività di analisi e supporto alle PA nella gestione degli incidenti informatici. Sono oltre 3.600 le segnalazioni pervenute al CERT PA dal 2015 e sono oltre 34.000 i malware analizzati dalla piattaforma Infosec (di media 50 malware analizzati al giorno e oltre 11.500 indicatori di compromissione lavorati). Nel 2019 è stata avviata la fase pilota della piattaforma nazionale di contrasto agli attacchi informatici che, oltre a trasmettere indicatori di compromissione, consentirà di notificare e rappresentare in maniera automatica gli eventi di rischio informatico in diversi scenari di condivisione. Infine, è stata avviata la sperimentazione di un tool di valutazione e trattamento del rischio cyber, a oggi con 172 PA.
- Sono state definite strategie di digitalizzazione (basti pensare al *Piano triennale*, rivisto e potenziato nel 2019), principi architettonici fondamentali (ad esempio lo sviluppo multi-layered) e adeguati standard tecnici (ad esempio le regole di interoperabilità alla base del Piano triennale) che fissano in modo chiaro la trasformazione digitale da compiere. Soprattutto, si è capito quanto fosse inutile pretendere di attuare l’Agenda Digitale italiana a colpi di normativa e si è deciso di provare a semplificarla (pensiamo al correttivo del CAD), anche se non sempre con risultati efficaci (pensiamo al Codice dei contratti pubblici).
- Nel corso del 2019 ha assunto maggiore centralità la figura del *Responsabile per la Transizione al Digitale* (RTD), quale elemento portante per la digitalizzazione delle amministrazioni. Dopo la circolare n.1 del 2018 del Ministro per la PA e la maggiore centralità attribuita all’interno del Piano triennale, AgID ha istituito una conferenza permanente costituita da sei tavoli tematici per supportare le amministrazioni. A novembre 2019 sono 5.200 i RTD nominati.

Crediamo che tutti queste evidenze, complessivamente, non solo rendano giustizia a tutti gli sforzi fatti ma chiariscano anche gli importanti risultati raggiunti relativamente alla creazione di un’architettura di base molto solida, su cui impostare le iniziative di digitalizzazione dei prossimi anni – sia in ambito pubblico che privato. Gli impatti delle tante progettualità messe in campo, infatti, sono ormai tangibili, in molti casi irreversibili e in grado di andare oltre i confini del settore pubblico per investire anche il mondo delle imprese.

## La centralità della PA nella trasformazione digitale del paese

Fare in modo che la digitalizzazione delle PA italiane non richiedesse più commissari straordinari ma diventasse la normalità. Questo era l’obiettivo che Diego Piacentini si era dato tre anni fa con la creazione del Team digitale. Forse è troppo presto per valutare come pienamente raggiunto tale obiettivo. Sicuramente il Team, insieme ad AgID, ha tuttavia dato concretezza all’idea che la PA italiana potesse e dovesse giocare un ruolo chiave nella trasformazione digitale dell’intero paese. È stata completamente cambiata la narrativa del digitale in ambito pubblico, svecchiandola nei toni e negli strumenti, accelerando la capacità di execution e dimostrando coraggio, perseveranza, lavoro di squadra e lungimiranza strategica. L’istituzione di un Ministro e un di Dipartimento ad hoc sul digitale, oltre a essere due tasselli nella governance dell’Agenda Digitale che raccomandavamo di mettere in gioco<sup>5</sup>, fanno ben sperare riguardo a ulteriori evoluzioni su questo fronte.

<sup>5</sup> Circolare n. 3 del 2 settembre 2019, in attuazione del Decreto del MEF del 4 agosto 2017 e successive modifiche.

L’Italia sembra aver finalmente capito che le tecnologie digitali rappresentano le nuove infrastrutture portanti del paese. Come nel dopoguerra lo Stato ha capito la centralità delle infrastrutture stradali per la crescita economica, progettandole e realizzandole in modo integrato, è auspicabile che ora si affermi la medesima visione di lungo periodo e si inquadri la trasformazione digitale come un’imperdibile occasione per realizzare il nuovo sistema nervoso su cui basare la crescita economica dell’Italia nei prossimi anni.

La PA può e deve guidare questo processo, innescando percorsi di digitalizzazione pervasivi. Una PA più semplice e digitale potrebbe infatti:

- incentivare la richiesta e l’utilizzo di servizi online da parte dei cittadini;
- aumentare l’uso di internet;
- incidere sulla progressiva diffusione di competenze digitali;
- accelerare la digitalizzazione delle imprese.

In un’economia sempre più basata sui dati, se il patrimonio informativo pubblico fosse completamente digitale e interoperabile si aprirebbero opportunità immense per il paese. Se non adeguatamente presidiate, tali op-

portunità potrebbero essere velocemente colte da soggetti privati che, già oggi, sono capaci di esercitare un efficace ruolo di info-mediazione – in molti casi a discapito della collettività.

La PA deve prendere consapevolezza dell'enorme mole di informazioni e dati in suo possesso e della propria capacità di innescare processi di migrazione al digitale che non solo generino benefici per cittadini e imprese ma che possano influenzare lo spazio per innovare di entrambi. Quando riesce a fare squadra, la PA, grazie alla propria massa critica e alla sostanziale assenza di competitor, è in grado di scatenare processi di cambiamento che – se ben progettati e realizzati – hanno impatti dirompenti.

Mai come oggi è necessario rimettere in discussione il ruolo della PA nella creazione di valore tramite le tecnologie digitali. L'impresa privata è considerata da tutti come una forza innovativa e coraggiosa mentre la PA è spesso bollata come un essere inerziale, indispensabile per aspetti “basilari”, ma troppo pesante o destrutturata per imprimere accelerazioni all'economia di un paese e concretizzarne la capacità di innovare. Diversi esempi dimostrano quanto tale dicotomia non sia sempre vera. È sufficiente pensare a internet, al protocollo HTTP, alla comunicazione cellulare e al GPS. Tutte queste fondamentali innovazioni tecnologiche sono state prodotte da PA coraggiose che, con un forte spirito imprenditoriale, hanno lavorato efficacemente con le imprese private, guidandole e sapendo gestire i relativi rischi. Così facendo, hanno avviato percorsi di trasformazione digitale che hanno creato incredibili opportunità di business.

La PA non è semplicemente una versione “sociale” e inefficiente del settore privato, ma è un attore chiave da concepire come complementare alle imprese nei processi di digitalizzazione. Se le imprese sono il “motore” dell'economia, la PA deve prendere consapevolezza di essere la “macchina” in cui tale motore funziona, viene indirizzato e valorizzato. Per rendere più digitale l'economia dell'Italia è necessario interpretare la sua PA come una delle più importanti piattaforme di innovazione su cui agire con decisione. Pensare alla PA solo come a un “corpaccione” improduttivo e burocratico, incapace di guidare la trasformazione digitale dell'Italia, rischia di essere una profezia che si auto-avvera. Crediamo che i risultati prodotti negli ultimi anni dal Team digitale e dall'AgID dimostrino l'esistenza di un'alternativa a tale profezia.

## La “macchina” è pronta a correre?

Se la PA italiana vuole giocare pienamente il ruolo centrale che le spetta nella digitalizzazione del paese, deve dimostrarsi efficace nel fronteggiare tre sfide:



1. *bilanciare efficacia e sostenibilità economica*: cittadini e imprese richiedono un costante miglioramento della qualità e dell'efficacia di servizi pubblici a fronte di una pressione crescente al contenimento della relativa spesa;
2. *garantire trasparenza e responsabilità sociale*: le PA devono rendere disponibili dati sul loro funzionamento nel rispetto della privacy dei cittadini e gestendo correttamente tutte le problematiche d'impatto sociale ed etico relative al loro operato;
3. *attrarre e trattenere personale qualificato*: molti professionisti percepiscono maggiori opportunità di carriera nel settore privato mentre quello pubblico è spesso dipinto come ricco di lassismo e malaffare, oltre a essere poco meritocratico.

Su tutte e tre queste sfide l'Italia si trova purtroppo in una posizione non particolarmente favorevole.

<sup>6</sup> I dati sono presi dall'OCSE: [http://ij.mp/OECD\\_PublicExp](http://ij.mp/OECD_PublicExp).

<sup>7</sup> Per maggiori informazioni: [www.transparency.org/cpi2018](http://www.transparency.org/cpi2018).

1. La spesa pubblica italiana pesa il 48% del PIL del nostro paese<sup>6</sup>. In Europa spendono più di noi molti paesi come Francia (56% del PIL), Finlandia (54%), Danimarca (52%), Belgio (52%), Austria (49%) e Svezia (49%) in cui però la percezione di qualità dei servizi è maggiore. L'Italia spende per la propria PA più di Germania (44%), Spagna (41%), Regno Unito (40%), Irlanda (26%) e in generale più della media Europea (44%). Nel confrontare la spesa, occorre riconoscere i peculiari vincoli di finanza pubblica del nostro paese che ha un debito pubblico di circa 2.400 miliardi di euro, pari al 135% del PIL contro una media europea pari all'80%. Solo la Grecia ha un debito pubblico più alto del nostro (180% del suo PIL).
2. Con un punteggio di 52 su 100 l'Italia si trovava a fine 2018 in 53esima posizione al mondo con riferimento all'indice di corruzione stilato da Transparency International<sup>7</sup>. Dal 2012 al 2018 abbiamo scalato 19 posizioni, ma siamo ancora sotto la media europea. Negli ultimi anni sono cresciuti i provvedimenti disciplinari nella PA italiana, passati dai 8.259 casi del 2015 ai 10.250 nel 2018, che hanno portato ogni anno a circa 2.000 sospensioni e licenziamenti.
3. Dopo anni di blocco del turnover la PA italiana non è affatto il gigante ipertrofico che molti continuano a dipingere: il personale si è ridotto dal 2008 al 2017 di quasi 200.000 unità<sup>8</sup> e oggi, con 3,3 milioni di addetti, in Italia lavorano nel settore pubblico 14 lavoratori su 100, 6 in meno rispetto alla Francia. Al di là del dato quantitativo, tuttavia, a preoccupare deve essere lo stato di questo capitale umano che risulta:
  - *anziano*: l'età media dei dipendenti pubblici è infatti di oltre 50 anni;
  - *poco qualificato e formato*: a eccezione di scuola e università, la percentuale di laureati nella PA è appena del 32% e ciascun dipendente pubblico italiano usufruisce mediamente solo di 1,4 giornate di formazione l'anno a fronte di 6-7 di paesi come Francia e Regno Unito;

<sup>8</sup> Tutti i dati di questa sezione sono presi, salvo diverse indicazioni, dalla Ragioneria Generale dello Stato: [www.rgs.mef.gov.it](http://www.rgs.mef.gov.it).



- *male attrezzato*: la spesa in tecnologie digitali per la PA è appena di 96 euro a cittadino<sup>9</sup>, sensibilmente meno di quanto speso in Francia (186), Germania (207) e Regno Unito (323); solo il 16% delle PA italiane sta implementando progetti strutturati di smart working con cui rivedere spazi, strumenti e policy organizzative a favore di modalità di lavoro più agili e in grado di attrarre e trattenere talenti<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Dati di Assinform – NetConsulting: [www.assinform.it](http://www.assinform.it).

<sup>10</sup> Per maggiori informazioni su veda il Capitolo 4.

Oggi la PA italiana è ancora inefficiente, poco trasparente e attempata. Le tecnologie digitali rappresentano la leva più importante (se non l'unica) su cui agire per rendere le nostre amministrazioni capaci di bilanciare efficacia e sostenibilità, trasparenti nel loro agire e in grado di attrarre personale qualificato. Per poter correre, la “macchina” pubblica deve prima di tutto digitalizzare sé stessa, accelerando le tante iniziative di switch-off in atto e ridisegnando interamente i processi mediante i quali i servizi pubblici sono gestiti ed erogati, in modo da sfruttare a pieno le potenzialità delle tecnologie digitali. È particolarmente importante digitalizzare, integrare e re-ingegnerizzare sia i processi di front-office che quelli di back-office, cambiando il modo di interagire tra l'amministrazione nel suo complesso e cittadini e imprese.

La digitalizzazione, l'integrazione e lo switch-off sono certamente fondamentali per consentire alla PA di guidare la trasformazione digitale del paese ma non bastano e, soprattutto, richiedono tempi molto lunghi per potere essere realizzati. Sono necessari almeno altri tre elementi complementari.

Per prima cosa la PA deve imparare a collaborare maggiormente con le imprese – da quelle più grandi fino alle startup o le PMI ad alto tasso innovativo. Senza una solida cinghia di trasmissione con il “motore dell'economia”, la macchina pubblica farà fatica a digitalizzarsi e non andrà molto lontano. Pertanto, è di vitale importanza ripensare il procurement pubblico, che sembra ancora vittima di un pregiudizio che lo vede come fonte di inefficienza (quando non di corruzione) piuttosto che di innovazione.

Le gare pubbliche sono ancora strutturate e gestite con la principale preoccupazione di prevenire ricorsi e contenziosi, mentre sono ancora troppo poche le PA che cercano di acquisire nel minor tempo possibile la migliore soluzione disponibile. Le imprese, dal canto loro, si concentrano non tanto sul proporre soluzioni efficienti e innovative, che diano reale valore al cliente pubblico, quanto nell'adempiere a ogni formalismo richiesto in fase di gara e prevenire ricorsi pretestuosi dei concorrenti. Così facendo sprecano le migliori energie a recitare liturgie che tutti sanno inutili. Il risultato di questa duplice spinta, alimentato dall'incertezza normativa, è che si finisce per allontanare dal settore pubblico quella parte di mercato sana e dinamica che potrebbe apportare competenze ed energie essenziali alla trasformazione della PA e dell'intero paese.

È urgente un impegno da parte di tutti per trasformare il procurement da ostacolo all’innovazione, quale è ancora in molti casi oggi, a potente leva che consenta a PA e imprese di collaborare maggiormente e meglio nel realizzare la trasformazione digitale dell’Italia. Il vero ostacolo non è la carenza di risorse, ma la povertà di competenze, progettualità e managerialità, che sono spesso risultato di un controllo politico eccessivo e non orientato ai risultati, bensì alla gestione del potere e a una ricerca miope e populista del consenso.

Ancora una volta, tuttavia, non è sufficiente saper collaborare con le imprese private e portare avanti efficaci iniziative di switch-off per rendere la PA capace di giocare un ruolo di primo piano nella digitalizzazione del paese. Switch-off e collaborazione con i privati devono essere indirizzati con in testa una chiara idea del futuro, in particolare delle opportunità offerte dalle tecnologie più dirompenti che, progressivamente, si affacciano sul mercato e dei vincoli legati a una loro efficace implementazione.

In questo momento storico pensiamo all’intelligenza artificiale, alla blockchain, ai big data analytics, all’Internet of Things, ecc. I vantaggi associati a un’efficace applicazione di tali soluzioni in ambito pubblico sono potenzialmente enormi e devono essere colti quanto prima. La PA non può permettersi di sprecare energie preziose nel perseguire iniziative di digitalizzazione obsolete e non può rimanere in balia dei fornitori semplicemente perché non conosce e sfrutta a pieno l’ecosistema di innovazione a cui potrebbe attingere.

È necessario pertanto che le PA avviino iniziative di *open innovation*, lavorando per essere maggiormente esposte a stimoli con cui mettere in discussione e cercare di migliorare la loro operatività. D’altro canto, non bisogna considerare le tecnologie emergenti come la panacea di tutti i mali. Sono necessarie risorse, competenze e consapevolezza di dove possano essere applicate con successo, per produrre risultati concreti e non infruttuosi “esercizi di stile”.

La PA deve insomma prendere consapevolezza che, invece che rincorrere con affanno il resto del mercato nell’applicazione dei nuovi trend tecnologici, può giocare un ruolo da protagonista a patto che esplori nuovi modi di creare valore con massicce dosi di pragmatismo e buon senso. L’equilibrio da mantenere tra la sperimentazione di nuove modalità di creazione di valore e il non perdersi dietro a ogni trend tecnologico è difficilissimo da mantenere e, pertanto, di vitale importanza.

C’è un ultimo elemento su cui è necessario lavorare per far correre pienamente la macchina pubblica: roadmap condivise di progressiva attuazione dell’Agenda Digitale – sia a livello nazionale che locale. Tali roadmap devono

essere basate su solide evidenze empiriche, superare l’attuale parcellizzazione territoriale e tematica dei sistemi di monitoraggio e aprirsi a iniziative di benchmarking a livello territoriale e internazionale. Il Piano triennale e i cruscotti di monitoraggio di AgID e Team digitale hanno rappresentato dei grandi passi in avanti da questo punto di vista, ma molto può essere ancora fatto.

Più in generale, molte iniziative di digitalizzazione sono condotte senza veri e propri studi di fattibilità che ne valutino impatti e sostenibilità, evidenziando potenziali benefici da una parte e attività, tempi e costi del cambiamento dall’altra. Come è stato fatto per il “sistema operativo” del paese, è necessario monitorare con regolarità e in modo trasparente lo stato di attuazione dei progetti di innovazione digitale in ambito pubblico, evidenziando gli scostamenti rispetto agli obiettivi intrapresi, le eventuali criticità riscontrate nell’attuazione e le dinamiche di cambiamento dei bisogni dei territori. Altrimenti la macchina pubblica rischia di muoversi senza mappe precise e senza un cruscotto che le indichi a che velocità sta andando.

In sintesi, sembrano essere quattro gli elementi necessari a far sì che la PA giochi il ruolo chiave che può e deve giocare nella trasformazione digitale del paese:

- accelerazione dello switch-off al digitale e del ridisegno dei processi di gestione ed erogazione dei servizi pubblici;
- capacità di collaborare con le imprese – da quelle grandi alle PMI e/o startup innovative – mediante un ripensamento del procurement pubblico;
- mantenimento di un delicato equilibrio nella sperimentazione pragmatica di tecnologie emergenti, evitando di disperdere energia in direzioni di digitalizzazione obsolete o troppo di frontiera;
- sviluppo di un sistema di monitoraggio teso a fissare chiare roadmap di digitalizzazione sulla base di solide evidenze empiriche e in un confronto continuo con l’estero e tra i vari territori italiani.

Solo con questi quattro interventi si darà un senso al sistema operativo costruito con tanta fatica e decisione da AgID e Team digitale, rendendo la macchina pubblica veramente pronta a correre.

## Il contributo dell’Osservatorio

Forte di una stretta collaborazione con AgID e con il Team digitale, che hanno partecipato all’impostazione e hanno seguito lo sviluppo della ricerca, durante il 2019 l’Osservatorio ha prodotto solide evidenze empiriche, modelli interpretativi dei fenomeni in atto e strumenti per supportare i

decisori chiave nell’attuare le opportunità offerte dall’innovazione digitale oltre a momenti di confronto qualificati, indipendenti e pre-competitivi tra il mondo delle imprese che offrono soluzioni digitali e quello del Governo, della Politica e delle PA.

Tra i principali risultati prodotti per accelerare lo switch-off di servizi e processi pubblici si citano:

- l’elaborazione di una fotografia aggiornata del *livello di digitalizzazione* dei processi di front-office e back-office dei comuni italiani;
- il raffinamento del *framework* e del *vademecum* prodotti dall’Osservatorio lo scorso anno<sup>11</sup> per evidenziare i fattori che possono influenzare un progetto di digitalizzazione ed eventualmente di switch-off in ambito pubblico;
- la raccolta strutturata di oltre 80 *esperienze di successo* volte a diffondere e a portare a sistema i casi di eccellenza nell’attuazione dell’Agenda Digitale a livello nazionale, regionale, locale e, per la prima volta, guardando anche alle PMI e alle startup che lavorano con la PA.

<sup>11</sup> Si veda il report “Italia digitale: come evitare l’anno zero”, disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

Anche sul fronte del procurement pubblico sono stati sviluppati interessanti risultati come ad esempio:

- la *caratterizzazione del sistema dell’offerta* di innovazione digitale alla PA italiana;
- l’*analisi della spesa pubblica italiana* in alcune piattaforme abilitanti chiave (SPID, ANPR e pagoPA);
- il calcolo dei *tempi di aggiudicazione delle gare* pubbliche di soluzioni digitali;
- l’analisi del livello di recepimento del *Codice dei contratti pubblici* all’interno del nostro ordinamento giuridico e dell’impiego di *procedure di procurement innovativo*.

In tema di innovazione digitale della PA, l’Osservatorio ha prodotto diversi risultati tra cui:

- l’analisi sistematica della diffusione delle iniziative di *smart working in ambito pubblico* e il confronto con il mondo privato;
- la costruzione di una mappa dell’*ecosistema di startup* che, a livello internazionale, lavorano con la PA e di una “bussola” che orienti PA e imprese nella scelta delle startup con cui collaborare;
- la conduzione di un censimento a livello internazionale delle *soluzioni di blockchain e distributed ledger* in ambito pubblico teso a comprendere gli ambiti applicativi più concreti su cui potrebbe aver senso investire.

Infine, tra i principali risultati per un efficace monitoraggio della trasformazione digitale si citano:

- la definizione di un cruscotto di oltre 140 indicatori per monitorare lo *stato di effettiva attuazione* dell’Agenda Digitale, confrontarci con altri

paesi e identificare in modo oggettivo priorità strategiche da perseguire nelle varie aree di digitalizzazione;

- la produzione di un *cruscotto di indicatori a livello regionale* per valutare lo sviluppo digitale dei differenti territori e il loro impatto sugli indicatori nazionali;
- un’analisi del *livello di implementazione del Piano triennale* sia a livello centrale che a livello locale;
- il censimento, la descrizione, la quantificazione e l’analisi dell’attuale impiego di *fonti di finanziamento europee* con cui sostenere l’attuazione dell’Agenda Digitale italiana.



Michele Benedetti



Mariano Corso



Alfonso Fuggetta



Luca Gastaldi



Giuliano Noci



Alessandro Perego



---

# 1. Il posizionamento dell'Italia e delle sue regioni sul DESI

In questo capitolo analizziamo il posizionamento dell'Italia sul *Digital Economy and Society Index* (DESI), l'indice introdotto nel 2014 dalla Commissione Europea per:

- misurare i progressi degli Stati membri in termini di digitalizzazione;
- focalizzare le priorità da darsi per ridurre il gap tra i vari paesi;
- convergere progressivamente verso un unico mercato digitale.

Consapevole che nel nostro ordinamento giuridico molte competenze e risorse fondamentali per raggiungere questi obiettivi si trovano all'interno delle regioni, l'Osservatorio ha raccolto dati anche per ogni regione e provincia autonoma e ripropone anche quest'anno un DESI regionale.

*Secondo i dati del DESI 2019, riferiti a metà 2018, l'Italia è ferma alla quint'ultima posizione in Europa per attuazione della propria Agenda Digitale. I maggiori gap che registriamo nei confronti della media europea sono relativi alle competenze digitali e all'uso di internet.*

I dati della versione 2019 del DESI (si veda il Box 1.1 per una breve descrizione dell'indice), raccolti a metà 2018 e sintetizzati in Figura 1.1, mostrano la fotografia di un'Europa che fatica a crescere sul digitale in modo organico e con forti differenze tra i vari paesi. È sufficiente pensare che:

- la distanza tra i paesi con le migliori prestazioni (ad esempio la Finlandia, prima sul DESI con un punteggio pari a 69,9 su 100) e quelli con punteggi inferiori alla media (ad esempio la Bulgaria, ultima con un punteggio pari a 36,2 su 100) sta aumentando<sup>1</sup>;
- la banda ultra-larga a 100 Mbps è disponibile per il 60% delle famiglie europee ma utilizzata solo dal 20% di queste; il dato è quasi triplicato negli ultimi tre anni ma ancora lontano dall'obiettivo di avere entro il 2020 il 50% delle famiglie in Europa con abbonamenti a 100 Mbps;
- la situazione è stazionaria rispetto al livello di competenze digitali; solo il 57% degli europei possiede quelle di base, con un incremento del 2% dal 2015;
- è troppo lieve l'aumento nell'uso dei servizi internet, associato in particolare ai video on demand (31% degli utenti di internet in Europa, +9% rispetto allo scorso anno), alle videochiamate (+8,3%), allo shopping online (+2,7%) e ai servizi di home banking (+2,2%);
- rimane forte la differenza tra i percorsi di digitalizzazione di grandi imprese e PMI; le prime registrano progressi lievi ma costanti, in particolare sui fronti dei big data (+2,3% dal 2018) e del cloud (+4,3%), anche se i livelli di utilizzo sono ancora bassi; le seconde, invece, sembrano ferme al palo: solo il 17% delle PMI europee vende online, una percentuale sostanzialmente immobile negli ultimi anni e ben lontana dal 33% che era stato fissato come obiettivo da raggiungere entro il 2015;

<sup>1</sup> Il report prodotto dall'Osservatorio lo scorso anno indicava un gap maggiore, ma il DESI 2019 ha subito alcune modifiche. Rielaborando i dati del DESI 2018 con la nuova metodologia, le distanze tra i paesi risultano maggiori rispetto alla scorsa edizione.

### Box 1.1. Il Digital Economy and Society Index (DESI)

Il DESI è la sintesi di diversi indicatori raccolti annualmente per tutti i paesi europei e opportunamente pesati a seconda della loro rilevanza. Nell'edizione 2019 del DESI – che analizza dati raccolti a metà 2018 – gli indicatori utilizzati sono saliti a 44, raccolti in cinque aree principali:

- **connettività**: misura lo sviluppo della banda larga, la sua qualità e l'accesso fatto dai vari stakeholder;
- **capitale umano**: misura le competenze necessarie a trarre vantaggio dalle possibilità offerte dalla società digitale;
- **uso di internet**: misura le attività che i cittadini compiono grazie a internet, connettività e competenze digitali;
- **integrazione delle tecnologie digitali**: misura la digitalizzazione delle imprese e l'impiego del canale online per le vendite;
- **servizi pubblici digitali**: misura la digitalizzazione della PA, con un focus sull'eGovernment.

Per aggregare indicatori espressi in unità di misura differenti, tutte le variabili sono normalizzate su una scala da 0 a 100. In questo modo è possibile avere una misura media per ogni area e una misura complessiva, che riferisce sinteticamente lo stato di attuazione dell'Agenda Digitale.

A causa delle modifiche apportate alla versione 2019 del DESI, i dati di questa edizione non sono comparabili con quelli illustrati nei report degli scorsi anni. In particolare, sono stati aggiunti 13 nuovi indicatori, mentre 3 indicatori utilizzati in precedenza sono stati rimossi. Abbiamo tuttavia ricalcolato ranking e indicatori anche per gli anni precedenti, utilizzando la metodologia adottata nel 2019, per cui i confronti inter-temporali mostrati in questo report sono del tutto coerenti.

Per maggiori informazioni e dati aggiornati consultare: [http://bit.ly/EU\\_DESI\\_2019](http://bit.ly/EU_DESI_2019).

<sup>2</sup> In figura sono evidenziati i paesi simili al nostro per caratteristiche dimensionali e socio-economiche.

- anche per i servizi pubblici digitali si registrano aumenti non significativi: il 58% degli utenti internet che ha trasmesso moduli alla PA ha utilizzato i canali online (era il 52% nel 2013), mentre solo il 18% dei cittadini europei utilizza servizi sanitari online.

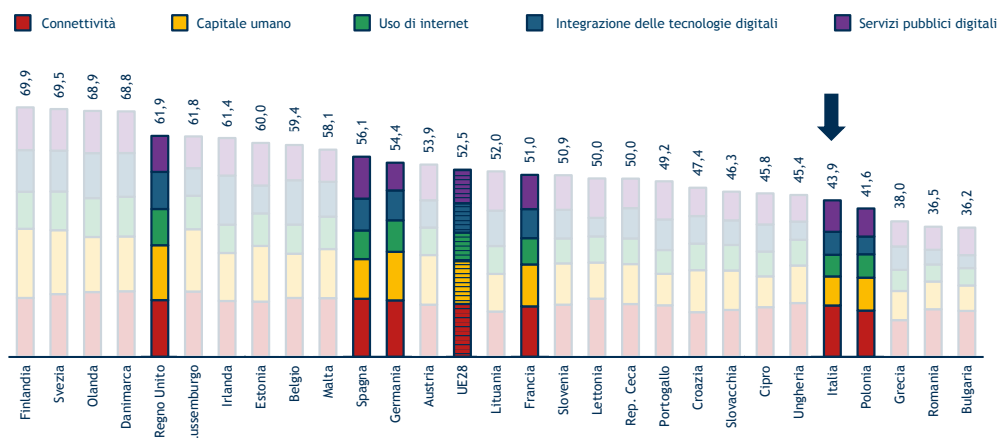


Figura 1.1. Punteggio dei paesi europei sul DESI 2019 (relativo a dati di metà 2018)<sup>2</sup>



In questo quadro, l'Italia si attesta nuovamente nella parte bassa del ranking, ferma alla 24a posizione su 28 stati membri che occupa da quando esiste il DESI e molto lontana da paesi a lei simili come Regno Unito, Spagna, Germania e Francia. Come mostrato in Figura 1.2, sono pochi ma rilevanti i progressi fatti dal nostro paese nell'ultimo anno. Arretriamo ancora una volta nell'area del capitale umano (siamo 26esimi, perdendo una posizione rispetto all'anno precedente), ma avanziamo nell'area servizi pubblici digitali (una posizione recuperata) e soprattutto della connettività (da 26esimi a 19esimi). Conserviamo il quart'ultimo posto nell'area dell'uso di internet e il 23esimo in quella dell'integrazione delle tecnologie digitali.

Un fattore incoraggiante è che stiamo ora progredendo più velocemente rispetto alla media europea. Il nostro punteggio complessivo sul DESI è migliorato di 5 punti (da 38,9 nel 2018 a 43,9 nel 2019), contro i 2,7 punti della media europea. Il dato è ancor più confortante se confrontato con quello di altri paesi – sia quelli alle nostre spalle (Polonia: +2,8; Romania: +1,1; Bulgaria: +0,7; Grecia: +3,1) che quelli a noi simili (Regno Unito: +3,1; Spagna: + 3,0; Germania: +2,7; Francia: +3,3). Nessun paese ha visto il proprio punteggio sul DESI crescere più del nostro. Tali miglioramenti, tuttavia, non sono sufficienti a farci scalare la classifica. D'altro canto, è molto difficile scalare il DESI. Mediamente, ogni anno, la metà dei paesi europei mantiene la posizione sull'indice dell'anno precedente. Dal 2015 ad oggi solo 10 paesi su 28 sono riusciti a migliorare il loro ranking sull'indice e, di questi, solo due (Lituania e Irlanda) hanno migliorato significativamente la loro posizione (rispettivamente +4 e +3). Dei paesi simili al nostro, solo Spagna e Regno Unito sono riusciti a crescere (di un'unica posizione) dal 2015 al 2019. Oggi la Francia ha la stessa posizione sull'indice che aveva nel 2015 mentre la Germania ha perso una posizione in quattro anni. Questi numeri indicano quanto sia difficile per paesi grandi come l'Italia crescere nel ranking del DESI e competere con chi, per dimensioni ridotte, ha una complessità nettamente inferiore da affrontare nella propria trasformazione digitale.

<sup>3</sup> In figura abbiamo indicato con “▼” quando l'Italia ha perso una o più posizioni rispetto alla scorsa rilevazione, “=” quando abbiamo mantenuto la posizione della scorsa rilevazione e con “▲” quanto l'Italia ha guadagnato una o più posizioni rispetto alla scorsa rilevazione.

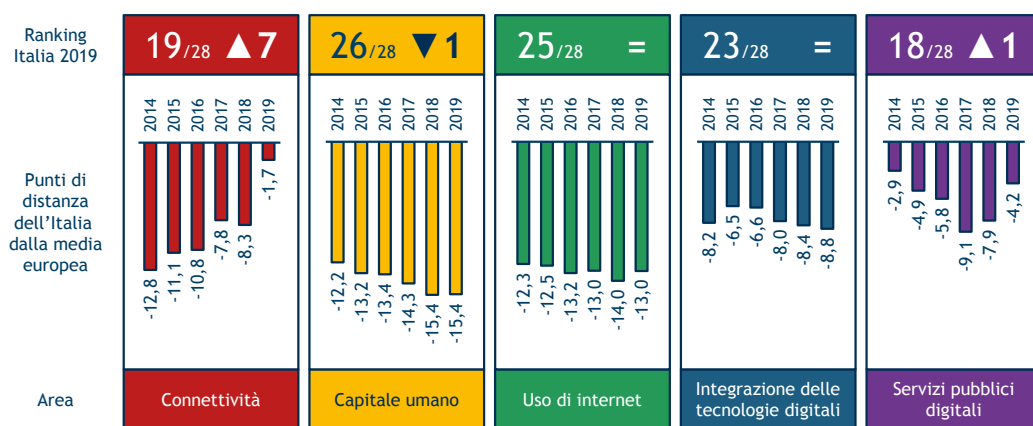


Figura 1.2. Posizionamento dell'Italia sulle varie aree del DESI<sup>3</sup>

Guardando le singole aree del DESI (Figura 1.2), la nostra distanza dal punteggio medio europeo si sta riducendo sensibilmente nell'area della *connettività* (da -12,8 punti dalla media europea nel 2014 a -1,7 nel 2019) e nell'area *servizi pubblici digitali*, dove si sta chiudendo il gap aperto tra il 2014 e il 2017. Anche sul fronte dell'uso di internet si registrano miglioramenti (dal -14,0 punti nel 2018 a -13,0 nel 2019). Preoccupano tuttavia la distanza ancora elevata sul fronte del capitale umano (stabile rispetto al 2018 a -15,4 dalla media europea e peggiorata di 3,2 punti rispetto al 2014) e il divario lieve ma crescente che si registra nell'area dell'integrazione delle tecnologie digitali dal 2016 in poi (da -6,6 a -8,8). Insomma: se un cambio di passo sembra essere stato fatto, rimaniamo in una posizione difficile su diversi fronti.

Nel seguito sarà analizzata la situazione di dettaglio sulle cinque aree del DESI. Come mostrato in Figura 1.3:

- la connettività e la digitalizzazione dei servizi pubblici rappresentano le aree su cui siamo maggiormente allineati alla media europea;
- lo sviluppo del capitale umano e l'uso di internet sono le aree in cui registriamo i peggiori posizionamenti relativi e in cui siamo in alcuni casi molto simili al peggior paese europeo.

**Connettività.** Progressi importanti sono stati fatti in termini di copertura della banda larga veloce (con velocità uguale o superiore a 30 Mbps), che è arrivata al 90% delle abitazioni, al di sopra della media europea dell'83%. Per quanto riguarda invece la copertura della banda larga ultraveloce (100 Mbps), l'Italia è ancora in forte ritardo: solo il 24% delle abitazioni è coperta dalla rete ultraveloce contro il 60% della media europea. Su questo fronte alle nostre spalle rimane solo la Grecia. L'utilizzo della rete, storicamente il nostro tallone d'Achille, è l'aspetto su cui sono stati compiuti maggiori passi in avanti, nonché quello che spiega la scalata dell'Italia in classifica. Tuttavia, se la banda larga mobile è non di molto al di sotto della media europea

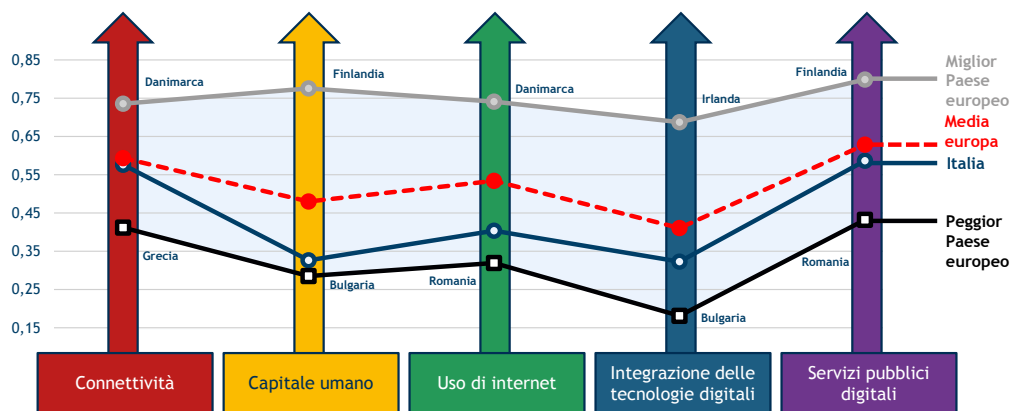


Figura 1.3. Punteggio dell'Italia e di altri paesi europei sulle aree del DESI (dati raccolti nel 2018)

(89 abbonamenti ogni 100 persone, contro una media di 96), le percentuali di abitazioni con abbonamenti a banda larga veloce (24% rispetto al 12% del 2018) e ultraveloce (9% rispetto al 5% del 2018) rimangono sensibilmente più basse della media europea (pari rispettivamente a 41% e 20%).

**Capitale umano.** Assieme all'*uso di internet*, quest'area è quella che ha subito maggiori modifiche metodologiche rispetto al DESI 2018, con quattro nuovi indicatori inseriti e un indicatore usato in passato (la % di laureati STEM) che è stato rimosso. Da notare tuttavia che, come nelle edizioni precedenti del DESI, il posizionamento negativo dell'Italia è in parte spiegato dal fatto che, su sei indicatori misurati nell'area del capitale umano:

- tre (la % di specialisti in ICT, la % di specialisti in ICT di sesso femminile e la % di laureati in ICT) fanno riferimento a dati obsoleti in tutta Europa, relativi all'anno 2017; in queste aree l'Italia, che si attesta rispettivamente al 37% e al 24% per gli specialisti ICT e solo al 10% per i laureati ICT, registra comunque un ritardo considerevole rispetto alle medie europee (53%, 35%, e 36%);
- tre (la % di individui con competenze digitali di base, la % di individui con competenze digitali al di sopra del livello base e la % di individui con competenze almeno di base relativamente ai software), oltre a utilizzare dati non più recenti del 2017, riportano per il nostro paese dati più vecchi di un anno rispetto agli altri, penalizzandoci nel calcolo complessivo. Con valori pari a 44%, 31%, e 49%, la distanza con le medie europee (rispettivamente pari a 57%, 47%, e 60%) rimane in ogni caso rilevante.

L'incompletezza di dati sull'effettiva diffusione delle competenze digitali sfavorisce tutti i paesi europei, che faticano in questo modo a darsi delle priorità di investimento. In questo contesto l'Italia dimostra ancora meno sensibilità, non puntando con decisione a migliorare un'area particolarmente critica e con effetti su tutte le altre aree del DESI.

**Uso di internet.** Quest'area conta nel DESI 2019 cinque ulteriori indicatori: la quota di individui che non ha mai usato internet; le quote di cittadini che hanno fatto uso di social network professionali, corsi online, e strumenti di consultazione e voto online; la quota di individui che hanno effettuato vendite online. Registriamo leggeri miglioramenti relativamente al numero di italiani che usano internet almeno una volta a settimana (dal 79% all'82%). Sono stati registrati lievi aumenti anche nello shopping online (dal 46% degli utilizzatori di internet al 50%, contro una media europea del 73%), nell'utilizzo di eBanking (dal 40% al 43%, contro una media del 63%) e dei social network (dal 50% al 53%, contro una media del 62%). L'utilizzo di videochiamate ha subito un incremento (dal 31% al 40%), sia pure restando inferiore alla media europea (46%).

**Integrazione delle tecnologie digitali.** In questa area pesa molto la differenza dimensionale delle aziende. Secondo i dati, ancora risalenti al 2017, le imprese italiane si collocano al di sopra della media per quanto riguarda l'utilizzo di soluzioni per lo scambio di informazioni elettroniche (37% delle imprese italiane contro la media del 34% delle imprese europee). Sul fronte dell'eCommerce delle PMI, tuttavia, il quadro rimane critico: aumentano sia la quota di PMI che si dedicano ad attività di vendita online (dal 7,9% al 9,8%) sia il peso delle loro vendite elettroniche sul fatturato (dal 5,8% al 7,5%), ma rimangono comunque basse rispetto alla media dei 28 paesi europei (in calo al 16,6% e al 10,1%).

Da notare inoltre come il posizionamento dell'Italia in quest'area e l'aumento del gap rispetto alla media europea siano legati principalmente alla rimozione dell'indicatore sulla fatturazione elettronica, per cui l'Italia è leader indiscusso nel continente. Per quanto riguarda le ulteriori modifiche: è stato rimosso anche l'indicatore sulla RFID mentre è stata aggiunta una misura della quota di imprese che analizzano big data.

**Servizi pubblici digitali.** Sul fronte degli open data l'Italia figura tra i leader in Europa, dietro solo a Irlanda, Spagna, e Francia. La completezza dei servizi pubblici digitali (punteggio pari a 91 su 100) è superiore alla media europea (88), mentre il livello di sviluppo dei servizi rivolti alle imprese si colloca di fatto alla pari (84,9 contro 85,1). La performance peggiore, sebbene in netto miglioramento quest'anno, è relativa agli utenti eGovernment: l'Italia è penultima in Europa con solo il 37% degli utenti internet che ha usato servizi pubblici digitali (era il 30% lo scorso anno). Su tale risultato incide l'usabilità di tali servizi, ancora da migliorare. Note positive dai moduli pre-compilati (dal 32% al 48% nel 2018), altro motore della riduzione del gap con l'Europa, e dalla sanità digitale: il 24% degli italiani ha beneficiato di servizi sanitari online, più della media europea (18%) e di paesi simili al nostro (Germania: 7%; Francia: 12%).

**La Lombardia è la regione più digitale d'Italia. Nel 2018 le regioni italiane hanno avuto performance sul DESI sotto la media europea per tutti gli indicatori. Permangono sensibili differenze tra nord e sud del paese.**

Per fornire un quadro più approfondito del posizionamento dell'Italia sul DESI, l'Osservatorio ha replicato l'indice europeo a livello delle regioni e delle province autonome italiane. Il DESI regionale consente di identificare con maggiore precisione le aree (del paese e del DESI) dove risulta necessario intervenire per scalare la classifica europea e colmare i gap che ci contraddistinguono.

In Figura 1.4 sono mostrati i punteggi delle regioni e delle province autonome italiane sul DESI. Si precisa che il valore medio dell'Italia, calcolato in figura come media ponderata dei punteggi delle regioni, risulta leggermente differente da quello fornito dalla Commissione Europea (Figura 1.1) in quanto alcuni degli indicatori usati per replicare il DESI a livello regionale, a causa di indisponibilità di dati sub-nazionali, non sono esattamente gli stessi utilizzati a livello europeo<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Sono incrementati gli indicatori a livello regionale o di ripartizione utilizzati (34 contro i 23 dello scorso anno) per il calcolo del DESI regionale. Queste modifiche rendono impraticabile un confronto con i dati della scorsa edizione dell'indicatore.

Nel panorama italiano la migliore performance è ottenuta dalla Lombardia, con un punteggio pari a 49,7 su 100, mentre ultima in classifica risulta essere la Calabria, che registra un punteggio di 20,4. In generale, delle nove regioni con un punteggio superiore alla media italiana, sette sono del nord (Lombardia, Emilia-Romagna, Liguria, Piemonte, Veneto, e province autonome di Trento e Bolzano) e due del centro (Lazio e Toscana). Al di sotto della media italiana troviamo tutte le altre regioni, in particolare le ultime (sotto i 30 punti) sono tutte regioni del mezzogiorno. Emerge pertanto un gap tra nord e sud del paese che abbiamo già rilevato in passato e che non siamo riusciti ancora a colmare.

Come mostrato in Figura 1.5:

- in tutte le aree, la migliore regione italiana è sempre sotto la media europea;
- la variabilità delle regioni italiane attorno alla media nazionale è molto ampia, e supera i 50 punti su 100 nell'area capitale umano.

Nel seguito analizzeremo la situazione di dettaglio con riferimento alle cinque aree del DESI.

**Connettività.** In questa area la migliore regione è la Lombardia che, con un punteggio di 46,8 su 100, è ben sopra la media italiana (pari a 36,8) e la più vicina alla media europea (56,7). La regione Umbria ha la più alta copertura di banda a 100 Mbps, sebbene sia coperto solo il 22% delle abitazioni (dati MISE). Dieci regioni italiane, d'altro canto, hanno una copertura a tale velocità inferiore al 10% delle loro abitazioni. Tra le regioni maggiormente in difficoltà troviamo il Molise che, oltre a non essere coperto dalla banda a 100 Mbps, risulta avere la copertura a 30 Mbps più bassa a livello italiano (il 26% delle abitazioni) e, più in generale, il peggior punteggio complessivo nell'area connettività (15 punti su 100).

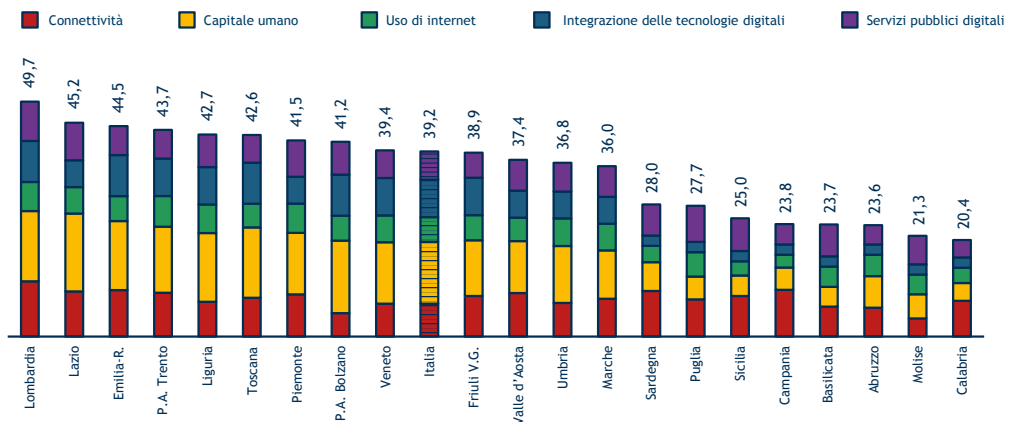


Figura 1.4. Punteggio delle Regioni italiane sul DESI (dati raccolti a metà 2018)

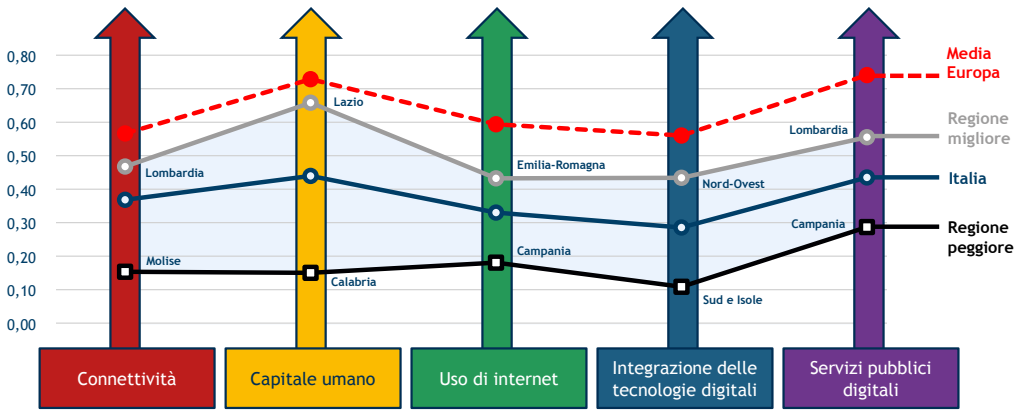


Figura 1.5. Posizionamento delle regioni italiane sulle aree del DESI (dati raccolti nel 2018)

**Capitale umano.** In questa area la migliore regione è il Lazio che, con un punteggio di 65,8 su 100, si posiziona ben al di sopra della media italiana (pari a 44), e di poco inferiore a quella europea (72,8). Data la polarità della regione per il sistema nazionale e la presenza delle amministrazioni centrali, infatti, il Lazio è particolarmente avvantaggiato dall'utilizzo di indicatori sostitutivi rispetto a quelli del DESI nazionale, ovvero indicatori relativi alla quota di popolazione impiegata in settori tecnologici knowledge-intensive (7,3% della popolazione totale, 4,2% tra le donne) e agli occupati nei settori scientifici e tecnologici in possesso di laurea (12%). Se si guarda alle competenze degli adulti, come misurati dall'indagine OCSE-PIAAC (dati ANPAL), tuttavia, la Puglia è la regione che mostra i migliori risultati (307 punti contro la media italiana di 280). In generale, tuttavia, l'area *capitale umano* soffre di forti disuguaglianze (la Calabria ha uno score di soli 15 punti e il *Digital Skill Rate*<sup>5</sup> differisce tra nord-ovest e mezzogiorno di ben 6 punti percentuali) e di problemi trasversali legati alla mancanza di una strategia organica a livello nazionale.

<sup>5</sup> Indicatore sviluppato dall'Osservatorio Competenze Digitali (Aica, Anitec-Assinform, Assintel, Assinter) per misurare l'incidenza delle skill digitali nelle diverse professioni. Per approfondimenti, si veda: [http://i.mip/CompDigitali\\_2018](http://i.mip/CompDigitali_2018).

**Uso di internet.** La nostra quart'ultima posizione in Europa in quest'area è riflessa nei punteggi delle regioni italiane. La migliore è l'Emilia-Romagna, con un punteggio di 43,2 su 100 che tuttavia è ancora lontano dalla media europea (59,4). La regione maggiormente in difficoltà risulta essere la Campania, con un punteggio di 18,1. La Campania è ultima anche per consultazione di news (45% della popolazione), mentre solo il 46% dei molisani ha scaricato musica, video o giochi, e solo il 6% degli stessi ha attivato un abbonamento per video on demand. Analoghe dinamiche per online banking e shopping: Lombardia e Valle d'Aosta primeggiano per i servizi bancari (il 45% della popolazione ne ha fatto uso nei 3 mesi prima della rilevazione). Trento guida la classifica degli acquisti online (48%). Sul fronte della comunicazione, invece, il divario nord-sud si ribalta: la regione che usa

maggiormente i social è l'Abruzzo (71%), quella che videochiama di più è la Puglia (53%), mentre le peggiori in queste due aree sono rispettivamente la provincia autonoma di Bolzano (56%) e il Piemonte (41%).

**Integrazione delle tecnologie digitali.** In quest'area sono disponibili dati solo a livello di ripartizione geografica (nord-ovest, nord-est, centro, sud e isole). Il nord-ovest ha la performance migliore (punteggio pari a 43,4 su 100), mentre sud e isole sono ancora in forte ritardo (10,9). Le regioni del nord-ovest mostrano i valori più alti in particolare per tre dei cinque indicatori utilizzati: la quota di imprese che impiegano specialisti ICT (7%, ultimo il centro con il 5%), la quota di imprese che possiedono delle pagine internet (78%, ultimo il mezzogiorno con il 56%), e la quota di imprese che utilizzano big data (8%, ultimi ancora sud e isole con il 6%). Per quanto riguarda il cloud, invece, è il nord-est a guidare la classifica (il 26% delle imprese ne fa uso, solo il 16% al mezzogiorno). Il gradiente territoriale ancora una volta però si inverte per un indicatore, ovvero la quota di PMI che effettuano vendite online: superano il 10% le regioni del centro (10,4%) e del mezzogiorno (10,1%); si attestano rispettivamente al 9,4% il nord-ovest e al 9,6% il nord-est.

**Servizi pubblici digitali.** A livello italiano, la performance migliore è ancora una volta quella della Lombardia che, con un punteggio di 55,5 su 100, è la più vicina alla media europea (74). La regione eccelle sia per disponibilità di open data (score di 76,4 nell'apposito indicatore costruito da AgID) sia per livello di attuazione del *Fascicolo Sanitario Elettronico*, per cui è stata la prima regione a raggiungere il 100% (nel 2018 raggiunto anche da Toscana, Valle d'Aosta, Sicilia e Puglia). Fanalino di coda per il FSE sono invece Calabria, Campania e Abruzzo, ancora lontane dal 50%. Trentino-Alto Adige e Valle d'Aosta sono invece i territori che maggiormente interagiscono con la PA per via telematica: l'ha fatto il 30% dei trentini e dei sudtirolesi, mentre il 19% dei valdostani ha inviato moduli pre-compilati via internet. Interessanti infine i dati ripartizionali sul contributo della PA alla digitalizzazione, come percepito dalle imprese: quasi il 15% delle imprese del mezzogiorno vede la PA come un driver per la digitalizzazione, contro l'8% del nord-est, il 12% del nord-ovest e il 13% del centro.

Possiamo analizzare i divari regionali anche con riferimento alle singole aree del DESI. In tre delle cinque aree indicate in Figura 1.6, tutte le nove regioni del nord si trovano al di sopra della media nazionale. Opposta è la situazione delle regioni del sud, in cui almeno sei regioni su otto si trovano al di sotto della media nazionale in quattro aree su cinque. La Sardegna è forse la più virtuosa tra le regioni del mezzogiorno, essendo l'unica sopra la media italiana per uso di internet, oltre a ben figurare per i servizi pubblici digitali. È proprio in quest'ultima area, infatti, che sembrano venir meno i costanti divari per ripartizione, in calo anche nell'area connettività.

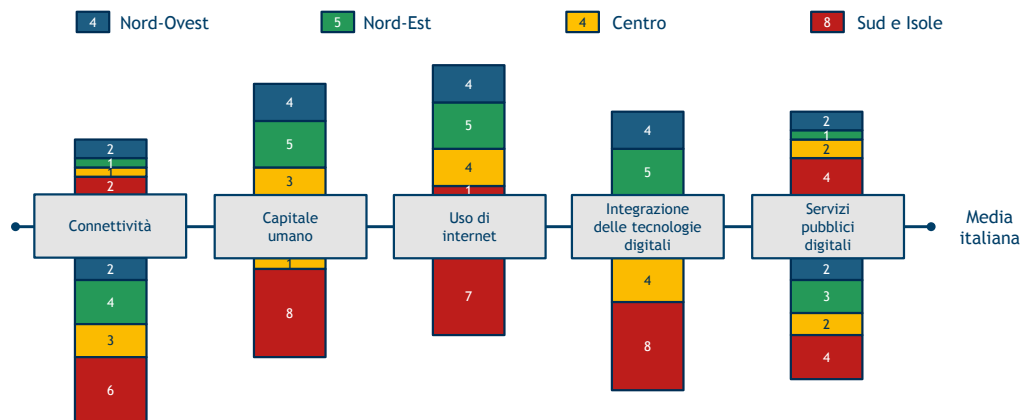


Figura 1.6. Regioni italiane sopra e sotto la media nazionale sul DESI (dati raccolti a metà 2018)



## 2. I Digital Maturity Indexes

Per prendere decisioni efficaci in tema di Agenda Digitale è necessario fotografare l'effettivo stato di digitalizzazione dell'Italia e individuare i gap che ci separano dagli altri paesi europei. Il DESI rappresenta uno strumento utile per un primo confronto ma, affidandosi esclusivamente ad esso, si rischia di effettuare valutazioni distorte e si fatica a definire roadmap di miglioramento. L'indice ha infatti alcuni limiti, esplicitati nel Box 2.1, che impediscono di usarlo per chi, come il nostro paese, ha bisogno di comprendere in quali aree investire per migliorare il proprio livello di digitalizzazione.

### Box 2.1. I limiti del DESI

Le analisi dell'Osservatorio hanno messo in luce alcuni limiti del DESI:

- *Completezza degli indicatori*: non sono presenti indicatori relativi a diverse aree chiave per la digitalizzazione dei paesi, come ad esempio quelle relative alla ricerca e sviluppo in tecnologie digitali. Allo stesso modo esistono ambiti non contemplati nelle attuali aree del DESI, uno su tutti quello relativo alla sicurezza informatica delle imprese (che dovrebbe ricadere nell'area *integrazione delle tecnologie digitali*).
- *Mancato aggiornamento di alcuni dati*: nella versione del DESI 2019 i dati relativi ad alcuni indicatori (ad esempio i tre indicatori relativi alle competenze digitali dei cittadini) sono aggiornati al 2016 invece che al 2018. Questo rende difficile interpretare il posizionamento dell'Italia su alcune aree, come ad esempio quella relativa al *capitale umano*, composta da pochi indicatori per lo più non aggiornati.
- *Orientamento al policy making*: l'indice non distingue tra fattori abilitanti (ad esempio la copertura delle abitazioni con banda larga a 100 Mbps) e risultati ottenuti (ad esempio la percentuale di abitazioni che effettivamente utilizza banda larga a 100 Mbps), annegandoli in un'unica area (in questo caso la *connettività*). Inoltre, non sono specificate le eventuali correlazioni/causalità tra diversi indicatori.

Non tutti i limiti del DESI possono essere corretti, ma su alcuni di essi è possibile agire. In questo spirito l'Osservatorio ha prodotto anche quest'anno<sup>1</sup> i *Digital Maturity Indexes* (DMI), un framework di indicatori più completo e preciso del DESI al fine di misurare la trasformazione digitale dei vari paesi, essere meno esposti al mancato aggiornamento di alcuni dati e dare indicazioni utili ai policy maker.

<sup>1</sup> Per maggiori informazioni si veda il report "Italia digitale: come evitare l'anno zero" disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

Il framework raccoglie 145 indicatori, inclusi 41 dei 44 usati dal DESI<sup>2</sup>, raggruppandoli in quattro aree chiave per l'attuazione dell'Agenda Digitale:

- *infrastrutture*: diffusione e utilizzo di banda larga e altre infrastrutture chiave come ad esempio il cloud;
- *PA*: diffusione e utilizzo di servizi di eGovernment;
- *cittadini*: diffusione e utilizzo di strumenti digitali/internet e competenze digitali;
- *imprese*: diffusione e utilizzo di tecnologie digitali nei processi di produzione e vendita di prodotti e servizi.

<sup>2</sup> Tre indicatori del DESI non sono stati usati perché erano disponibili indicatori più puntuali.

Per ciascuna area sono state individuate due sotto-aree:

- *fattori abilitanti*: per misurare gli sforzi e gli investimenti fatti per rendere più digitale l'area;
- *risultati ottenuti*: per monitorare l'esito di tali iniziative di digitalizzazione.

Come mostrato in Tabella 2.1, ogni sotto-area è stata a sua volta ulteriormente distinta in ambiti specifici.

Tabella 2.1. Aree, sotto-aree, ambiti e numero di indicatori che formano i DMI

Area	Sotto-area	Ambito	Indicatori considerati	Appartenenti al DESI
Infrastrutture	Fattori abilitanti	Disponibilità di connettività	10	3
		Disponibilità di infrastrutture avanzate	6	3
	Risultati ottenuti	Utilizzo di connettività di base	8	2
		Utilizzo di infrastrutture avanzate	5	2
PA	Fattori abilitanti	Disponibilità di servizi pubblici digitali	9	4
		Qualità dei servizi pubblici digitali	7	—
	Risultati ottenuti	Utilizzo dei servizi pubblici digitali	10	6
		Percezione di efficacia	9	—
Cittadini	Fattori abilitanti	Competenze digitali	6	2
		Device e connettività individuale	4	—
	Risultati ottenuti	Utilizzo di internet	5	2
		Contenuti, comunicazione e transazioni	26	8
Imprese	Fattori abilitanti	Forza lavoro ed equipment di base	15	2
		Disponibilità di strumenti digitali avanzati	14	3
	Risultati ottenuti	Transazioni su canali digitali	7	3
		Impiego di applicazioni digitali avanzate	4	1
			<b>145</b>	<b>41</b>

Per ogni paese europeo abbiamo raccolto da diverse fonti i dati dal 2010 al 2018 con riferimento a tutti gli indicatori in tabella. Con questa ricchezza di dati e con una solida struttura per la loro interpretazione è possibile supportare più chiaramente le azioni dei policy-maker in materia di Agenda Digitale.

Similmente a quanto avviene per il DESI, tutti i valori che costituiscono i DMI sono normalizzati tra 0 e 100 per essere aggregati tra loro. L'aggregazione avviene attraverso medie semplici all'interno degli ambiti e attraverso medie pesate per sotto-area e area<sup>3</sup>. Diversamente dal DESI, non viene prodotto un unico indicatore di sintesi su cui confrontare e fare ranking tra i vari paesi ma due:

- uno che riflette le azioni compiute sui fattori abilitanti nelle quattro aree del framework;
- uno che considera i risultati complessivamente ottenuti sui quattro fronti.

Nel resto del paragrafo analizzeremo il posizionamento dell'Italia e degli altri paesi europei sui DMI.

*Secondo gli ultimi dati disponibili (riferiti al 2018), l'Italia è 22esima su 28 paesi europei per sforzi fatti nell'attuazione della propria Agenda Digitale e 24esima per risultati raggiunti.*

<sup>3</sup> Sono usati dei pesi simili a quelli usati nel DESI: infrastrutture: 0,25; cittadini: 0,4; imprese: 0,2; PA: 0,15.

In Figura 2.1 è riportato il posizionamento dell'Italia e degli altri paesi europei sui DMI. Nel 2018 abbiamo registrato una performance sotto la media europea sia sui fattori abilitanti (20esimi su 28 paesi europei, con un punteggio di 50,8 su 100 contro una media europea pari a 60,0) sia sui risultati ottenuti (24esimi, con un punteggio di 37,0 contro una media europea pari a 50,5). Ancora una volta questo quadro non stupisce: dopo anni senza strategia e investimenti in innovazione digitale, la situazione era così critica che, nonostante l'impegno degli ultimi anni, non si poteva pretendere di ribaltarla in poco tempo. Inoltre, anche gli altri paesi hanno continuato ad accelerare e hanno investito, come il nostro, per cogliere i benefici della trasformazione digitale. Tuttavia, soprattutto per quanto riguarda i fattori abilitanti, il bilancio di quest'anno è positivo.

<sup>4</sup> In figura sono evidenziati i paesi simili al nostro per caratteristiche dimensionali e socio-economiche.

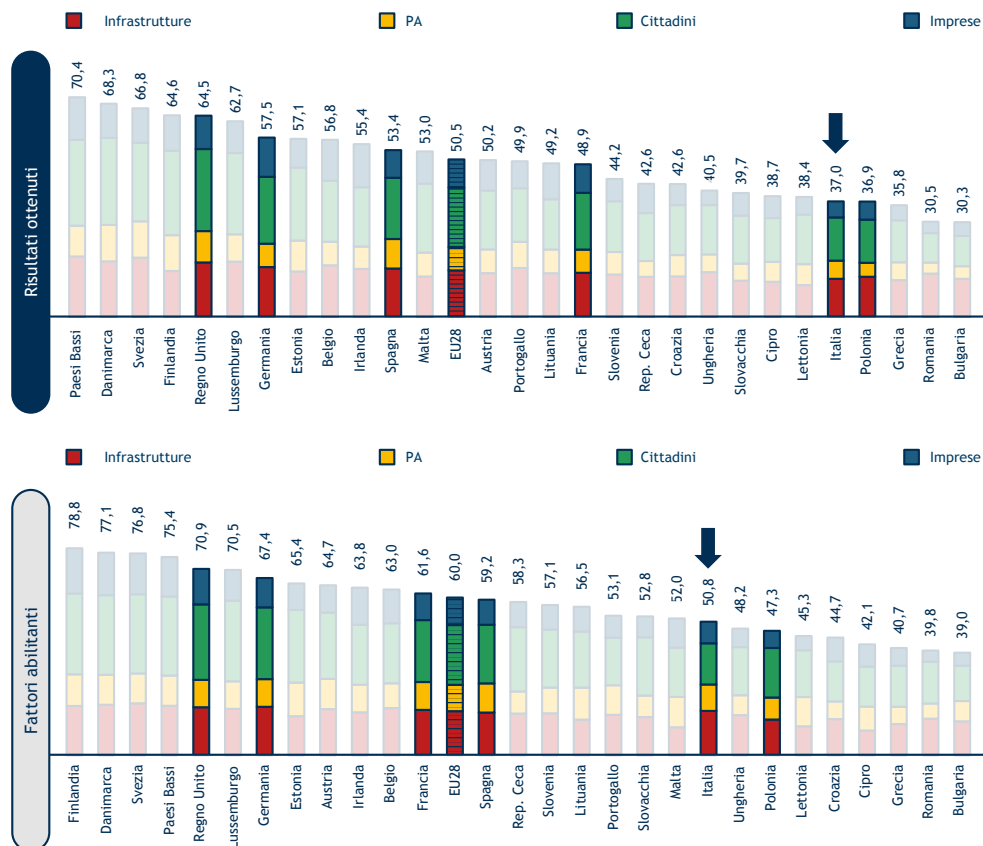


Figura 2.1. Posizionamento dei paesi europei sui DMI nel 2018<sup>4</sup>

<sup>5</sup> Fare riferimento al report “Pubblico e privato: un patto per l’Italia digitale”, disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

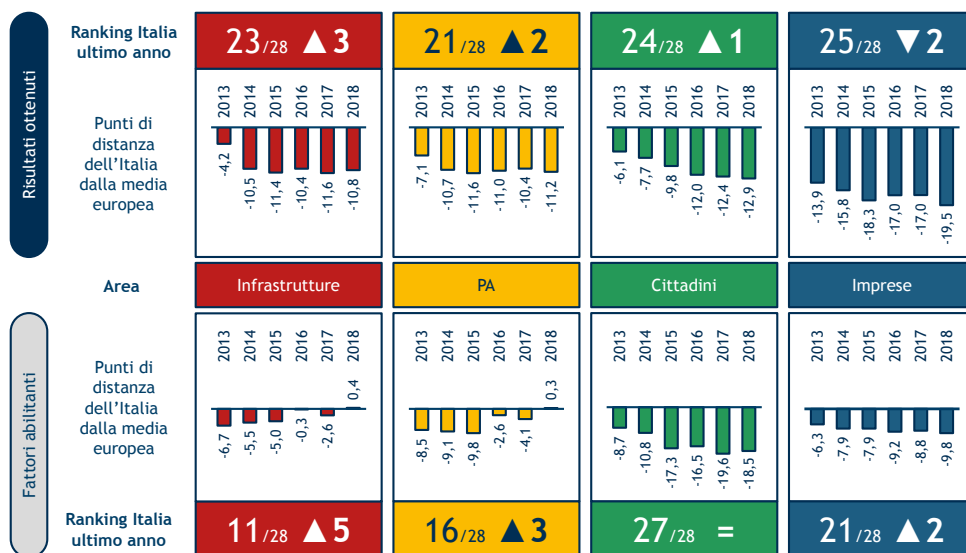
La Figura 2.2, conferma lo scenario rappresentato dal DESI (Figura 1.2), ma fornisce una panoramica più completa<sup>5</sup>. Nel 2018 abbiamo migliorato la nostra posizione rispetto al 2017 sia sugli sforzi fatti per digitalizzare le varie aree dei DMI (11esimi sull’area *infrastrutture*, 16esimi sull’area *PA*, 21esimi sull’area *imprese*) che per i risultati ottenuti (guadagnate tre posizioni sull’area *infrastrutture*, due sull’area *PA* e una sull’area *cittadini*).

In sostanza, vediamo che il divario con la media europea è stato del tutto eliminato per quanto riguarda i fattori abilitanti nelle aree *infrastrutture* e *PA*, mentre la distanza rimane considerevole per quanto riguarda i risultati ottenuti dalle imprese e, soprattutto, nell’area *cittadini*. Come segnalano anche i dati del DESI su *capitale umano* e *uso di internet*, infatti, sono proprio i ritardi in questi due ambiti che spiegano il posizionamento dell’Italia a livello complessivo – visto anche il peso dell’area *cittadini* sugli indici.

In poche parole, sembra che il nostro paese stia iniziando a cogliere alcuni frutti degli investimenti fatti in digitalizzazione, sebbene ci sia ancora molto da fare. Certamente è necessario del tempo perché le azioni intraprese si traducano in risultati. Tuttavia, è urgente pianificare delle iniziative volte a incrementare l’effettivo utilizzo delle tecnologie digitali da parte di cittadini e imprese anche perché, come mostrato in Figura 2.3, esiste un forte legame tra la *digital maturity* e il benessere di un paese (fare riferimento al Box 2.2 per una descrizione di come è stato calcolato quest’ultimo). Tranne la Polonia, sostanzialmente nella nostra situazione, gli altri paesi simili al nostro (Spagna, Francia, Germania e Regno Unito) sono posizionati significativamente meglio sia sul fronte della digitalizzazione che su quello del proprio benessere.

***L’Italia nel 2018 era allineata al resto d’Europa relativamente agli sforzi fatti per potenziare le sue infrastrutture e per digitalizzare le sue PA. Risultano ancora insufficienti le azioni per rendere più digitali i cittadini e le imprese italiane. I risultati ottenuti sono sensibilmente sotto la media europea.***

Oltre alle analisi complessive, è interessante analizzare anche la posizione del nostro paese relativamente a fattori abilitanti e risultati ottenuti nelle aree e negli ambiti che costituiscono i DMI. Sui fattori abilitanti (Figura 2.4a) l’Italia è più che allineata alla media europea nelle aree *infrastrutture* e *PA*, dove anzi riusciamo a fare leggermente meglio dell’Unione nel suo complesso. Rimangono ancora indietro sul lato *imprese*, ma la nota più dolente riguarda l’area *cittadini*: l’Italia è penultima in Europa per gli sforzi compiuti relativamente alle competenze digitali e alla diffusione e all’utilizzo di strumenti digitali; il ritardo rispetto alla Finlandia, leader nell’area, è di circa 40 punti. I nostri risultati ottenuti sulle varie aree del DMI (Figura 2.4b) sono invece sensibilmente sotto media, in particolare nell’area *imprese* (guidata dall’Irlanda). Nel seguito analizzeremo la situazione di dettaglio con riferimento alle aree dei DMI.

Figura 2.2. Posizionamento dell'Italia sulle varie aree del DMI<sup>6</sup>

### Box 2.2. Un indice per misurare il benessere dei paesi europei

In assenza di un indice completo per misurare il benessere di un paese, l'Osservatorio ne ha prodotto uno usando la stessa logica del DESI e dei DMI. Per tutti paesi europei e con riferimento a tutti gli anni tra il 2010 e il 2018 sono stati raccolti 42 indicatori. Tali indicatori sono stati aggregati (sulla base di un sistema di pesi individuato assieme a un panel di esperti) in 9 aree:

- **benessere economico:** 5 indicatori (peso 0,15), come ad esempio il reddito pro-capite;
- **sanità:** 2 indicatori (peso 0,15), come ad esempio il livello di accessibilità del sistema sanitario;
- **educazione:** 3 indicatori (peso 0,05), come ad esempio il livello di accessibilità del sistema di istruzione;
- **capitale sociale e uguaglianza:** 7 indicatori (peso 0,05), come ad esempio il Civil Society Index;
- **benessere percepito:** 1 indicatore (peso 0,05) relativo alla percezione di benessere da parte dei cittadini;
- **ambiente:** 1 indicatore composito di qualità ambientale (peso 0,05);
- **business:** 8 indicatori, come ad esempio la facilità di avviare un'impresa (peso 0,15);
- **PA:** 4 indicatori (peso 0,15), come ad esempio il livello di efficacia percepito della PA;
- **innovazione:** 9 indicatori (peso 0,15), come ad esempio il tasso di deposito di brevetti.

Per aggregare indicatori espressi in unità di misura differenti è stata fatta una normalizzazione tra 0 e 100.

<sup>6</sup> In figura abbiamo indicato con "▼" quando l'Italia ha perso una o più posizioni rispetto alla scorsa rilevazione, "=" quando abbiamo mantenuto la posizione della scorsa rilevazione e con "▲" quanto l'Italia ha guadagnato una o più posizioni rispetto alla scorsa rilevazione.

## Infrastrutture

Come già visto nel Capitolo 1, le infrastrutture di rete rappresentano un ambito in cui è stato investito molto negli scorsi anni. Grazie al *Piano Banda Ultra Larga (BUL)*<sup>7</sup> la banda larga fissa di base ha ormai raggiunto la totalità degli italiani (99,8% delle abitazioni contro una media europea pari al 97%), in particolare con anche una buona copertura delle aree rurali (95% delle abitazioni contro una media europea del 92%). Siamo poi più che allineati al resto d'Europa per copertura di reti mobili. Ad esempio, il protocollo 4G copre il 97,1% delle famiglie italiane, 2,9 punti percentuali sopra la media europea.

<sup>7</sup> Per maggiori informazioni sul piano: <http://bit.ly/PianoBUL>.

Rimangono invece molto indietro sulla copertura a oltre 100 Mbps (24% delle abitazioni coperte contro il 60% della media europea). Questo dato è tuttavia influenzato dalla mancanza della tecnologia cavo in Italia. Confrontando infatti i valori di copertura *Fiber to the Premises*, la differenza è decisamente inferiore: 22% dell'Italia contro il 27% della media europea (anche se su dati aggiornati al 2017). Più in generale, abbiamo recuperato la nostra distanza dalla media europea sia per le infrastrutture di base (16esimi in Europa, con un punteggio pari a 74,1 su 100 contro una media di 75,6) che per gli investimenti in infrastrutture avanzate (punteggio di 56,9 contro una media europea di 53,6). Sarà necessario quindi confermare gli investimenti infrastrutturali per non perdere le posizioni guadagnate con fatica negli ultimi anni.

<sup>8</sup> I paesi nel grafico sono stati raggruppati in 5 gruppi usati a livello europeo. Tali gruppi aggregano paesi con simili caratteristiche dimensionali e socio-economiche.

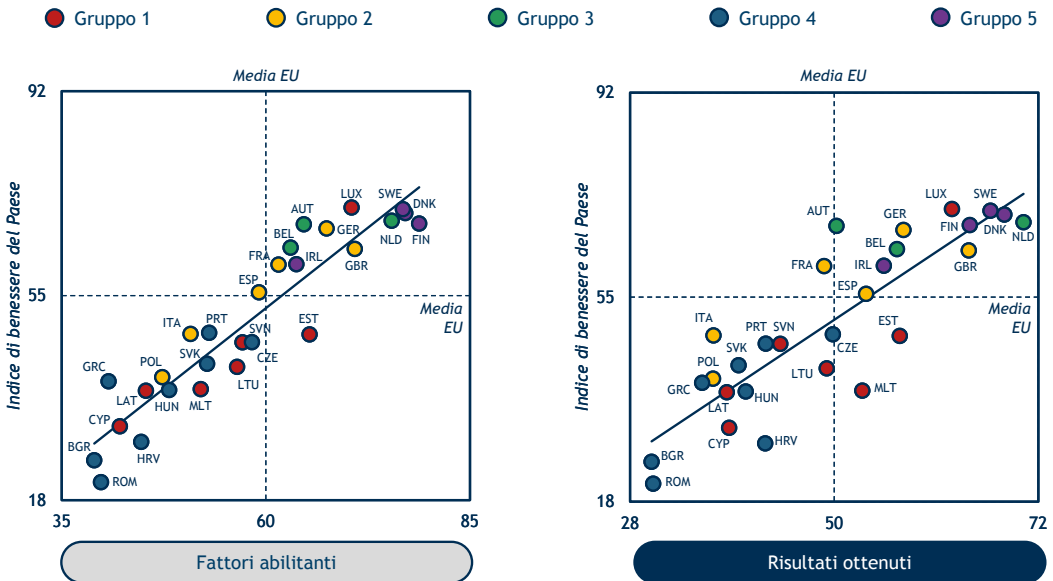


Figura 2.3. Correlazione tra i risultati ottenuti sul DMI e il benessere dei paesi europei su dati del 2018<sup>8</sup>

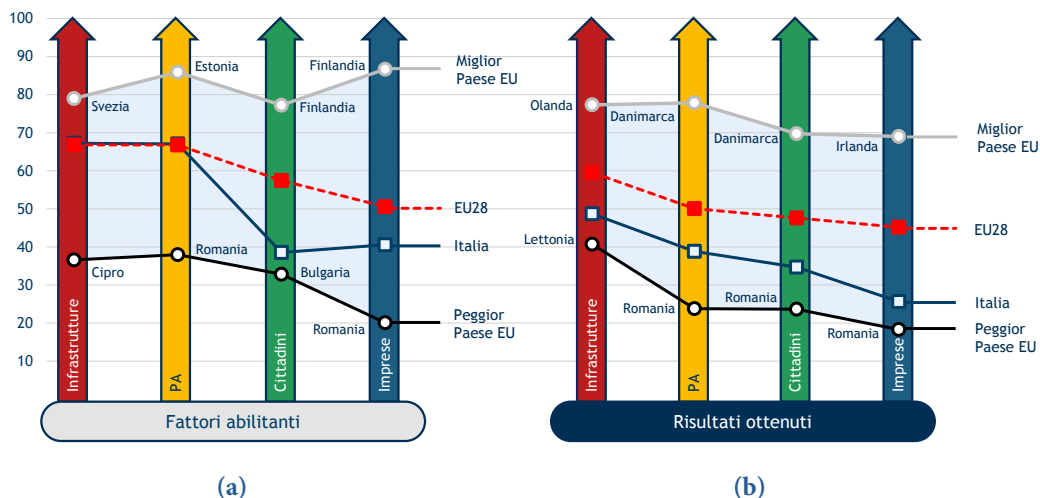


Figura 2.4. Posizionamento dei paesi europei sulle sotto-aree dei DMI nel 2018

Se sui fattori abilitanti l'area *infrastrutture* presenta diverse luci, sui risultati finora ottenuti in quest'area l'Italia è significativamente sotto la media europea e – come mostrato in Figura 2.4b – non lontana dal peggior paese in Europa (la Lettonia). Gli indicatori dei DMI consentono di approfondire il nostro risultato rispetto alle considerazioni già fatte sul DESI. Per esempio, nel 2018:

- solo il 23,6% delle abitazioni italiane utilizzava una connessione di almeno 30 Mbps: siamo 23esimi in Europa (che si attesta in media al 40,6%, quasi il doppio), sebbene il gap si sia ridotto di quasi 5 punti rispetto allo scorso anno;
- solo il 29% delle imprese italiane utilizzava una connessione oltre i 30 Mbps: in questo caso siamo penultimi (come nel 2017) e ancora una volta decisamente lontani dalla media europea, pari al 43,6%.

L'interpretazione di questi numeri deve tener conto del fatto che la copertura di reti oltre i 30 Mbps ha ricevuto un forte impulso solo recentemente (dal 41% delle abitazioni coperte nel 2015 al 72% nel 2016 e al 90,6% nel 2018, ben oltre la media europea dell'83,1%) e che esiste un gap temporale fisiologico tra la realizzazione dell'infrastruttura e il processo di sottoscrizione e migrazione verso linee a maggior velocità da parte degli utenti<sup>9</sup>. Il quadro fa quindi ben sperare per il futuro, ma è necessario incentivare adeguatamente l'utilizzo delle infrastrutture per non vanificare gli investimenti fatti.

## Pubbliche Amministrazioni

Grazie al lavoro di AgID e del Team digitale<sup>10</sup>, anche nell'area *PA* siamo riusciti a scavalcare la media europea per sforzi di digitalizzazione fatti

<sup>9</sup> I dati dell'AGCOM mostrano un'accelerazione delle sottoscrizioni a oltre 30 Mbps a partire dal 2017.

<sup>10</sup> Per un dettaglio di tutte le iniziative messe in campo si veda il report "In corsa per l'Italia digitale", disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

(Figura 2.4a). Miglioriamo in particolare con riferimento ai servizi pubblici digitali offerti (da 19esimi in Europa nel 2017 a 17esimi nel 2018, con un punteggio pari a 63,8 su 100 contro una media europea di 63,4). Più nel dettaglio, hanno inciso positivamente il forte avanzamento sul fronte degli open data, già descritto nell'analisi del DESI (Capitolo 1), e la gestione digitale di tutte le fasi dei nostri processi di giustizia amministrativa, che ci ha posizionato tra i migliori paesi europei sul *Court Automation Index* della Banca mondiale<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Per maggiori informazioni:

<http://www.doingbusiness.org>.

I miglioramenti che ci si aspettava lo scorso anno sui fattori abilitanti della PA, visto il focus che il Team digitale e AgID hanno mantenuto per tutto il 2018 su questo fronte, si sono effettivamente realizzati. Come per l'area *infrastrutture*, tuttavia, anche per l'area PA urge complementare tali sforzi con azioni volte a tradurli il più velocemente possibile in risultati concreti. L'Italia è infatti 21esima in Europa per risultati raggiunti sul fronte della trasformazione digitale in ambito pubblico (Figura 2.2).

Incidono negativamente su tale risultato i seguenti fattori, che estendono le analisi già fatte grazie al DESI:

- la scarsa percentuale di individui che hanno interagito con le PA per via digitale (il 24% degli italiani l'ha fatto, contro una media europea del 52% e il 92% dei danesi, i migliori su questa dimensione);
- la scarsa percezione di trasparenza dei servizi pubblici digitali (in questo caso l'Italia si piazza 21esima, con un punteggio pari a 44,6 su 100 contro una media europea pari a 59,7);
- la percentuale di individui che hanno ricevuto trasferimenti dallo Stato<sup>12</sup> direttamente su un conto bancario, senza doversi recare a uno sportello (il 76% degli italiani aventi diritto, contro l'82% degli europei e il 92% dei lettoni);
- il numero di individui che hanno usato internet per ricercare informazioni legate alle cure sanitarie (solo il 35% dei nostri concittadini; in Europa tale percentuale è pari al 52% e in Olanda al 72%);
- la bassa quota di servizi pubblici che può essere fruita online anche cross-border, ovvero da altri paesi europei (54% dei servizi italiani contro una media europea del 76%).

<sup>12</sup> I trasferimenti fanno riferimento a spese mediche, istruzione, sussidi, pensioni, ecc.

C'è da notare che, per diversi indicatori utilizzati in quest'area, i dati più recenti per l'Italia risalgono al 2016, e questo sicuramente penalizza le performance misurate per il nostro paese.

## Cittadini

Se per infrastrutture e digitalizzazione della PA i nostri sforzi sono simili a quelli fatti nel resto d'Europa ma i risultati stentano ad arrivare, nell'area



della cittadinanza digitale siamo molto indietro rispetto alla media europea, sia per fattori abilitanti (Figura 2.4a) che per risultati ottenuti (Figura 2.4b).

Con riferimento ai fattori abilitanti, i DMI consentono di approfondire i problemi legati alle competenze digitali già sollevati grazie al DESI. Anche se la maggior parte di questi dati è aggiornata al 2016, è utile sapere che:

- siamo terzultimi in Europa per capacità di gestire file e informazioni digitali (solo il 59% degli italiani lo sa fare contro il 77% degli europei) e per capacità di identificare online risorse digitali con cui rispondere alle nostre necessità (solo il 56% degli italiani lo sa fare contro il 74% degli europei);
- siamo quart'ultimi in Europa per quanto riguarda la comunicazione e la collaborazione in ambienti digitali (il 65% degli italiani sa gestire questi domini contro una media europea pari al 79%; dati 2017);
- fatichiamo a produrre contenuti digitali (solo il 48% degli italiani sa creare o modificare contenuti digitali, integrando e rielaborando conoscenza e contenuti pregressi; il 59% degli europei lo sa fare).

Il DMI però considera anche fattori abilitanti ulteriori rispetto alle competenze digitali, che forniscono un quadro più ricco del tema. Ad esempio, è importante sottolineare che siamo tra i peggiori in Europa per diffusione di dispositivi digitali: solo il 73% delle abitazioni italiane possiede almeno un PC, contro una media europea dell'84% (dati 2017).

Sul fronte dei risultati ottenuti perdiamo una posizione in Europa (Figura 2.2) Più nel dettaglio:

- solo il 68% degli italiani ha usato internet tutti i giorni contro il 73% degli europei e il 91% dei danesi (dati 2017);
- solo il 13% degli italiani ha cercato lavoro tramite internet contro il 17% degli europei e il 29% dei finlandesi (dati 2017);
- solo il 23% degli italiani ha usato servizi di storage online, contro il 26% degli europei e il 65% dei finlandesi;
- siamo sopra la media europea (pari all'82%) per percentuali di individui che hanno effettuato almeno un pagamento digitale (l'86% degli utenti internet italiani; dati 2017).

La Figura 2.5 incrocia il posizionamento dei paesi europei sui fattori abilitanti e i risultati ottenuti con riferimento alla digitalizzazione dei cittadini. Emerge la presenza di due gruppi di paesi: in alto a destra si posizionano i paesi leader per cittadinanza digitale – Finlandia, Danimarca, Lussemburgo, Paesi Bassi, Svezia e Regno Unito – che Estonia e Germania stanno cercando di raggiungere; i restanti paesi – tra cui l'Italia – seguono a distanze considerevoli. Sarà interessante approfondire ed emulare le azioni messe in campo dai leader per capire come ribaltare al più presto la nostra situazione.

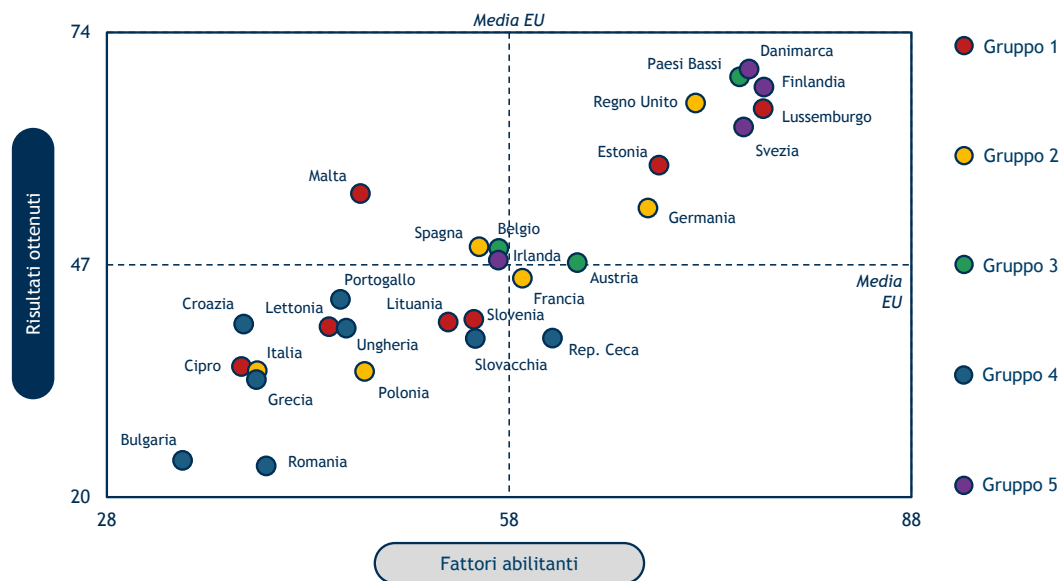


Figura 2.5. Posizionamento dei paesi europei rispetto a fattori abilitanti e risultati ottenuti nell'area cittadini durante il 2018

## Imprese

Questa è l'area dei DMI in cui le performance fra i paesi sono più divergenti in termini di sforzi di digitalizzazione fatti (Figura 2.4a) e in cui l'Italia registra la maggiore distanza dalla media europea per quanto riguarda i risultati ottenuti (Figura 2.4b). Il buon posizionamento sui fattori abilitanti, sebbene ancora distante dal valore continentale, è probabilmente frutto dei piani *Industria 4.0*, lanciato nel settembre 2016, e *Impresa 4.0*, lanciato nel settembre 2017. I piani hanno rappresentato uno shock positivo per la manifattura italiana, sebbene probabilmente si faccia ancora fatica a tradurre questi investimenti in risultati concreti.

Nonostante i tanti investimenti, infatti, rispetto al 2018 perdiamo due posizioni sui risultati ottenuti, sebbene ne guadagniamo due – anche a gap con l'Europa crescente – nei fattori abilitanti. La ragione è molto semplice: tutti i paesi europei stanno investendo massicciamente nella digitalizzazione delle loro imprese e molti di loro sono partiti prima di noi in questa direzione. È importante mantenere alta l'attenzione su questi temi e potenziare le iniziative in atto.

I DMI consentono di comprendere più chiaramente del DESI l'importanza di questi aspetti. Con riferimento ai fattori abilitanti la trasformazione digitale delle imprese segnaliamo che:

- solo il 16,1% delle nostre imprese impiega specialisti in ICT; la media

europea è pari al 19,6%, contro il 20,1% registrato in Germania (l'altro paese che come il nostro ha una forte vocazione industriale);

- solo il 2,6% dei lavoratori dipendenti italiani possiede competenze digitali specialistiche (dati 2016); la media europea è pari al 3,7%, lo stesso valore registrato dalla Germania;
- solo il 16,9% delle imprese italiane ha proposto al proprio personale piani di formazione e sviluppo di competenze digitali; la media europea è pari al 22,6% e in Germania tale cifra sale al 29,9%;
- il 65% dei lavoratori dipendenti italiani possiede un dispositivo portatile fornito dalla propria azienda; siamo in questo caso allineati alla Germania e alla media europea che però sconta paesi come la Danimarca (94%) a minor vocazione industriale del nostro e più orientati alla vendita di servizi.

Con riferimento ai risultati ottenuti segnaliamo che:

- solo il 10% delle imprese italiane effettua almeno il 10% delle proprie vendite grazie a canali digitali; la media europea è pari al 17,2% ed è inferiore alla Germania, che registra un valore pari al 19,8%;
- solo il 18% delle nostre imprese effettua acquisti tramite canali digitali per almeno l'1% della spesa totale per acquisti; in Europa tale percentuale sale al 26% e in Germania arriva al 34% (dati 2017);
- solo l'11% delle imprese del nostro paese effettua collaborazioni strutturate di filiera esclusivamente tramite canali digitali; tale valore cresce al 18% in Europa e al 30% in Germania (dati 2017).



---

## 3. Attuazione finanziaria e strategica dell'Agenda Digitale

Abbiamo analizzato l'attuazione dell'Agenda Digitale italiana da tre prospettive interdipendenti: finanziaria, strategica ed effettiva. La prospettiva effettiva è già stata affrontata nel Capitolo 1 e nel Capitolo 2. In questo capitolo ci concentriamo sulle altre due prospettive.

Dal punto di vista finanziario emerge che le risorse per sostenere l'attuazione ci sono, ma è necessario accelerare i processi di impegno e spesa. L'analisi strategica evidenzia invece la necessità di semplificare e accelerare il recepimento degli atti con cui si regola ed indirizza l'attuazione dell'Agenda Digitale. Un focus particolare è posto sull'analisi dell'attuazione del *Codice di Amministrazione Digitale* (CAD) e del Piano triennale 2019-2021.

### 3.1. Attuazione finanziaria dell'Agenda Digitale

La piena attuazione dell'Agenda Digitale richiede consistenti investimenti da parte sia dei privati che della PA. Negli scorsi anni<sup>1</sup> l'Osservatorio ha stimato le risorse disponibili per l'Agenda Digitale italiana grazie ai fondi europei. L'analisi di quest'anno approfondisce nuovamente il tema, facendo un bilancio delle performance del nostro paese nell'impiego dei fondi strutturali.

<sup>1</sup> Si vedano i report "Agenda Digitale: niente più alibi" e "Italia digitale: come evitare l'anno zero", disponibili su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

*L'Europa ha messo a disposizione 1,65 miliardi di euro ogni anno dal 2014 al 2020 per attuare l'Agenda Digitale italiana. Il 77% di tali risorse deriva da fondi strutturali che, finora, abbiamo usato poco: a fine 2018 l'Italia ha speso meno del 16% delle risorse disponibili per OT2 e OT11.*

Su quante risorse possiamo contare per attuare l'Agenda Digitale italiana? Rispondere non è facile perché le possibili fonti a cui attingere sono molteplici e con logiche di funzionamento molto diverse tra loro. Molti interventi di digitalizzazione sono finanziati grazie a fondi europei, che hanno il pregio di poggiare su un solido impianto programmatico pluriennale e possono essere suddivisi in due tipologie:

- *fondi a gestione diretta*: erogati direttamente dalla Commissione Europea agli utilizzatori finali attraverso la partecipazione a bandi (come ad esempio quelli di Horizon 2020);
- *fondi strutturali (o a gestione indiretta)*: gestiti dagli stati membri che, sulla base di programmi operativi e attraverso le loro PA centrali e locali, ne dispongono l'assegnazione ai beneficiari finali.

Sommando i contributi dei fondi a gestione diretta e indiretta, abbiamo stimato per l'Italia una disponibilità di 11,5 miliardi di euro dal 2014 al 2020, pari a circa 1,65 miliardi di euro l'anno<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Si veda il report "Finanziare l'attuazione dell'Agenda Digitale", disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

Il 23% di questa cifra, pari a 376 milioni di euro l'anno, fa riferimento a fondi a gestione diretta, come ad esempio Horizon 2020. È importante specificare che i bandi per accedere a tali fondi stanno diventando sempre più competitivi e che non è scontato che le imprese e le PA italiane riescano a raccogliere tutte le relative risorse.

La gran parte (77%) delle risorse che l'Europa mette a disposizione per attuare l'Agenda Digitale italiana, circa 1,27 miliardi di euro l'anno, è tuttavia allocata su fondi strutturali. In particolare, su questi quattro:

- Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR);
- Fondo Sociale Europeo (FSE);
- Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEASR);
- Fondo Europeo per gli Affari Marittimi e la Pesca (FEAMP).

Per accedere alle relative risorse, le autorità competenti (regioni, ministeri e agenzie ministeriali) devono redigere e farsi approvare dalla Comunità Europea dei programmi operativi: documenti che specificano come saranno impiegati i fondi strutturali. Esistono due tipologie di programmi operativi:

- *Programmi Operativi Nazionali (PON)*: per l'Italia ne sono stati redatti 14: 11 a valere sul FESR e/o sul FSE a cui si aggiungono 2 su FEASR e 1 su FEAMP.
- *Programmi Operativi Regionali (POR)*: per l'Italia ne sono stati redatti 60: 18 su FESR, 18 su FSE, 3 pluri-fondo e 21 su FEASR.

Ogni programma operativo è articolato in 11 *Obiettivi Tematici (OT)* che esprimono le priorità della Commissione dal 2014 al 2020. L'OT2 "Migliorare l'accesso alle ICT" e l'OT11 "Migliorare l'efficienza della PA" fanno riferimento diretto<sup>3</sup> all'attuazione dell'Agenda Digitale e sono monitorati da un *Comitato di pilotaggio*. Il terzo rapporto del Comitato<sup>4</sup>, uscito a luglio 2019 e a cui l'Osservatorio ha contribuito, consente di esaminare gli interventi avviati dall'Italia fino a dicembre 2018 e mette in luce una situazione ancora critica ma in netto miglioramento rispetto agli scorsi anni (Figura 3.1).

- Sui PON si evidenziano ancora ritardi, in particolare nell'avvio delle attività relative all'OT11. Nei primi 5 anni dei 7 disponibili per usare i fondi strutturali:
  - sono stati spesi circa 87 milioni di euro (26%) degli oltre 335 disponibili per l'OT2 e sono stati vincolati per essere spesi quasi 195 milioni di euro;
  - sono stati spesi meno di 100 milioni (11%) dei quasi 949 disponibili per l'OT11 e sono stati vincolati per essere spesi solo 334 milioni di euro, poco più di un terzo.
- Anche sui POR si evidenziano dei ritardi: nei primi 5 anni dei 7 disponibili per usare i fondi strutturali:
  - sono stati spesi solo poco più di 146 milioni di euro (pari a circa il 17%) degli oltre 875 disponibili per l'OT2 e sono stati vincolati per

<sup>3</sup> Occorre tenere in considerazione che le risorse sull'OT2 e sull'OT11 non sono le uniche disponibili per attuare l'Agenda Digitale. Le politiche di digitalizzazione sono infatti trasversali e trovano applicazione anche in altri OT.

<sup>4</sup> Disponibile su [www.ot11ot2.it](http://www.ot11ot2.it).

- essere spesi poco più di 309 milioni di euro;
- sono stati spesi solo 36 milioni di euro (pari a circa il 13%) dei quasi 270 disponibili per l'OT11 e sono stati vincolati per essere spesi solo 80 milioni di euro.

Per riassumere, alla fine del 2018 l'Italia ha speso circa il 16% delle risorse messe a sua disposizione dall'Europa per l'OT2 e l'OT11 e vincolato alla spesa il 38%. Tali cifre, a fine 2017, erano rispettivamente pari al 3% a al 10%, denotando una grande accelerazione rispetto alla scorsa rilevazione ma ancora diversi margini di miglioramento.

***Dal 2014 al 2020 le regioni hanno a disposizione circa 1,1 miliardi di euro per attuare le loro agende digitali. A fine 2018 il 34% di tali risorse è stato vincolato e il 16% effettivamente speso. La Sardegna è la regione che ha speso maggiormente (62%) le risorse a sua disposizione.***

È fondamentale accelerare l'impiego dei fondi comunitari perché sono una straordinaria leva per attuare l'Agenda Digitale. È altrettanto importante coordinare PA centrali e regioni affinché usino le risorse disponibili per interventi sinergici tra loro. Con riferimento a quest'ultime, la Figura 3.2 riporta le risorse disponibili, vincolate e spese sui POR – sia per l'OT2 che per l'OT11.

Dall'analisi della figura emerge che le regioni abbiano a disposizione oltre 1,1 miliardi di euro nel ciclo di programmazione 2014-2020, ma facciano ancora fatica a vincolarle (solo il 34% delle risorse è stato vincolato a fine 2018) e spenderle (solo il 16%). Tali valori complessivi sono frutto di una situazione molto variegata.

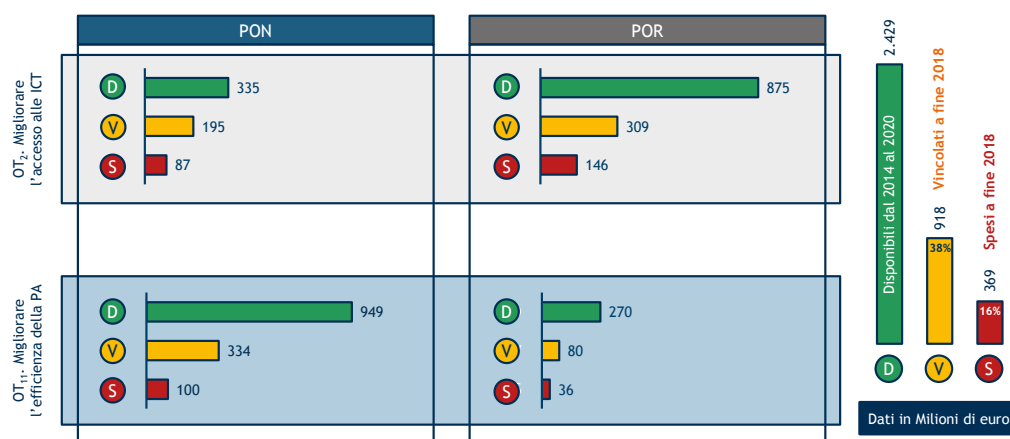


Figura 3.1. Impiego a fine 2018 delle risorse dei fondi strutturali relativamente agli OT2 e OT11 [Rielaborazione di dati del Comitato di Pilotaggio OT2 – OT11]

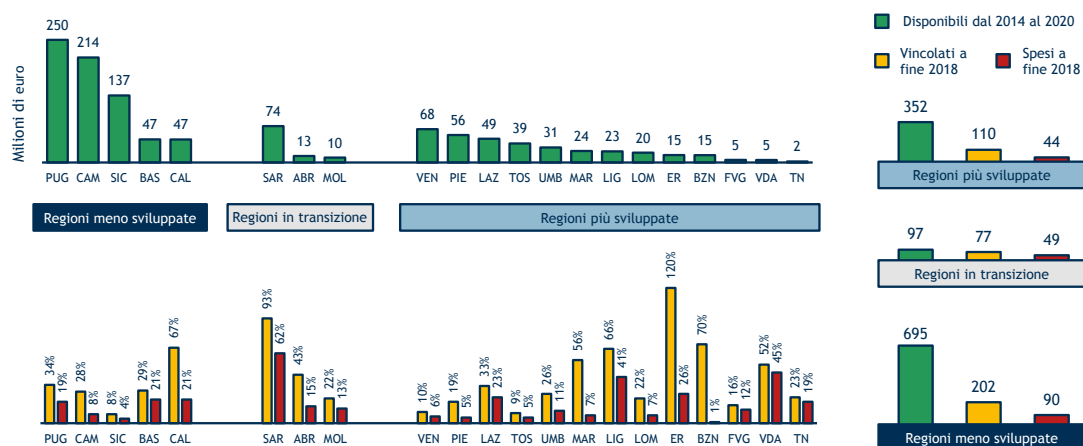


Figura 3.2. Impiego a fine 2018 delle risorse regionali dei fondi strutturali relativamente agli OT2 e OT11 – [Rielaborazione di dati del Comitato di Pilotaggio OT2 – OT11]

Le *regioni più sviluppate* hanno a disposizione oltre 350 milioni di euro, di cui a fine 2018 solo il 31% è stato vincolato e solo il 13% effettivamente speso. È tuttavia possibile evidenziare molta eterogeneità. L'Emilia-Romagna è in *overbooking*<sup>5</sup> sull'OT2, il che spiega la capacità di impegno complessiva superiore al 100%, ma anche altre regioni hanno già vincolato molte delle risorse messe loro a disposizione dall'Europa – come P.A. di Bolzano (70% delle risorse disponibili), Marche (56%) e Valle d'Aosta (52%). Altre, come Toscana (9%), Veneto (10%) e Friuli-Venezia Giulia (16%) hanno impegnato quote molto più basse. La Valle d'Aosta è la seconda regione italiana per quota delle risorse spese (45% delle disponibili), seguono Liguria (41%), Emilia-Romagna (26%) e Lazio (23%).

<sup>5</sup> Alcuni programmi possono temporaneamente includere un valore dei pagamenti rendicontabili superiore a quello della loro dotazione effettiva.

- Le *regioni in transizione* sono molto efficaci nel vincolare e spendere le risorse dei POR. Circa l'80% dei quasi 100 milioni di euro loro disponibili era stato vincolato a fine 2018. Oltre il 50% era già effettivamente speso. È certamente la Sardegna a trainare il gruppo, con una capacità di impegno superiore al 90% e ben il 62% di risorse già spese. A distanza ragguardevole le altre due regioni: Abruzzo (43% vincolato e 15% speso) e Molise (22% vincolato e 13% speso).
- Le *regioni meno sviluppate* sono quelle con a disposizione più risorse – quasi 700 milioni di euro – ma che a fine 2018 sono tuttavia state vincolate (29%) e spese (13%) solo in piccola parte. Anche in questo caso si trovano importanti differenze. La Calabria primeggia sia per capacità di vincolare (67%) che di spendere (21%, come la Basilicata). Segue la Puglia (34% di risorse vincolate e 19% spese), mentre Campania (28% vincolate, 8% spese) e soprattutto Sicilia (8% vincolate, 4% spese) sono molto distanti.



### 3.2. Attuazione strategica dell'Agenda Digitale

Dal 2012 si sono succeduti diversi tentativi di dare un assetto organico e sistematico all'attuazione strategica dell'Agenda Digitale italiana. Negli scorsi anni<sup>6</sup> abbiamo registrato che spesso:

- sono stati emanati atti al di fuori di tale assetto, volti a regolamentare materie specifiche, con il risultato di frammentare le regole del gioco e creare incertezza di interpretazione;
- per ogni atto sono richiesti numerosi provvedimenti da recepire in seguito, col rischio di generare una regolamentazione frammentaria e dilatare i tempi di attuazione.

<sup>6</sup> Si veda il report "In corsa per l'Italia digitale", disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

Troppe regole, o regole confuse e contraddittorie, equivalgono a nessuna regola, producono costi per cittadini, imprese e PA, alimentano la corruzione, generano burocrazia e, soprattutto, rallentano le attività economiche del paese. Fortunatamente l'Italia si è accorta di quanto fosse inutile pretendere di attuare l'Agenda Digitale italiana a colpi di normativa e ha deciso di provare a semplificarla e integrarla con piani che traccino roadmap di sviluppo da perseguire nel medio termine. Da questo punto di vista, nel resto del paragrafo approfondiremo lo stato di implementazione di CAD e Piano triennale 2019-2021.

*L'ultima versione del CAD, in vigore dal 27 gennaio 2018, prevede 28 linee guida da adottare. Solo 7 di queste sono state adottate mentre 8 sono in consultazione o in fase di adozione definitiva. Nel 2018 solo l'1% dei comuni italiani ha citato l'ultima versione del CAD tra le proprie delibere.*

Il 13 dicembre 2017 è stato approvato il decreto legislativo n. 217 che ha modificato il *Codice dell'Amministrazione Digitale* (CAD). Il testo, entrato in vigore il 27 gennaio 2018, riunisce e organizza le norme riguardanti l'informatizzazione della PA nei rapporti con i cittadini e le imprese. Con l'ultimo intervento normativo, il CAD è stato razionalizzato nei suoi contenuti. Si è proceduto a un'azione di deregolamentazione, sia semplificando il linguaggio sia sostituendo le precedenti regole tecniche con linee guida, a cura di AgID, la cui adozione dovrebbe così risultare più rapida.

Sono complessivamente 28 le linee guida da adottare per rendere pienamente operativa l'ultima versione del CAD. Oltre a quanto previsto dal CAD, AgID è tenuta all'emanazione di una serie di linee guida anche in base a quanto previsto dal Piano triennale per l'informatica nella PA e da altre fonti normative. Pertanto, è possibile distinguere tra linee guida:

- direttamente previste da articoli del CAD in base a quanto disposto dall'articolo 71;
- implicitamente richiamate dal CAD in base alle attività di competenza dell'Agenzia;

- previste da altre fonti normative italiane (ad es. Codice dei Contratti dei Pubblici) ed europee (ad es. Regolamento eIDAS);
- previste da documenti strategici, quale ad esempio il Piano triennale. In questo caso l'adozione delle linee guida segue un ordine di priorità legato alla strategicità del progetto.

Come mostrato in Tabella 3.1, complessivamente le linee guida da approvare sono 47 (di cui 28 da CAD). Di queste:

- 16 linee guida sono in vigore/adottate (8 CAD e 8 altre fonti normative).
- 14 linee guida sono in consultazione o in corso adozione
- il resto è in fase di redazione o in pianificazione da AgID per il 2020.

Nel biennio 2018-2019 AgID ha messo in consultazione 23 linee guida.

Le scarse performance di adozione di linee guida relative al CAD, influenzate anche dal percorso di adozione definitiva che – dalla messa in consultazione fino alla pubblicazione delle stesse – coinvolge una serie di attori istituzionali per cui l'acquisizione di pareri e/o integrazioni può avere una durata differente a seconda delle tematiche, generano confusione nelle PA che, nella paura di sbagliare, preferiscono non fare interventi fino a quando le regole del gioco non saranno consolidate. Per dimostrarlo abbiamo estratto e analizzato da [semplicepa.it](http://semplicepa.it) gli oltre 2,3 milioni di delibere emesse nel 2018 dai 6.561 comuni processati dal motore di ricerca. Come mostrato in Figura 3.3, solo il 12% di tali delibere (pari a 296.557) ha citato i decreti che, nel tempo, hanno normato il CAD<sup>7</sup> ma solo lo 0,005% (pari a 117 delibere) contiene riferimenti al decreto legislativo n. 217 del 13 dicembre 2017 con l'ultima versione del Codice. Solo 93 dei 6.561 comuni analizzati da [semplicepa.it](http://semplicepa.it) hanno prodotto nel 2018 almeno una delibera contenente riferimenti espliciti all'ultima versione del CAD.

<sup>7</sup> D.Lgs. n. 82 del 7 marzo 2005, D.Lgs. n. 159 del 4 aprile 2006, D.Lgs. n. 235 del 30 dicembre 2009, D.L. n. 179 del 18 ottobre 2012, D.Lgs. n. 179 del 26 agosto 2016 e D.Lgs. n. 217 del 13 dicembre 2017.

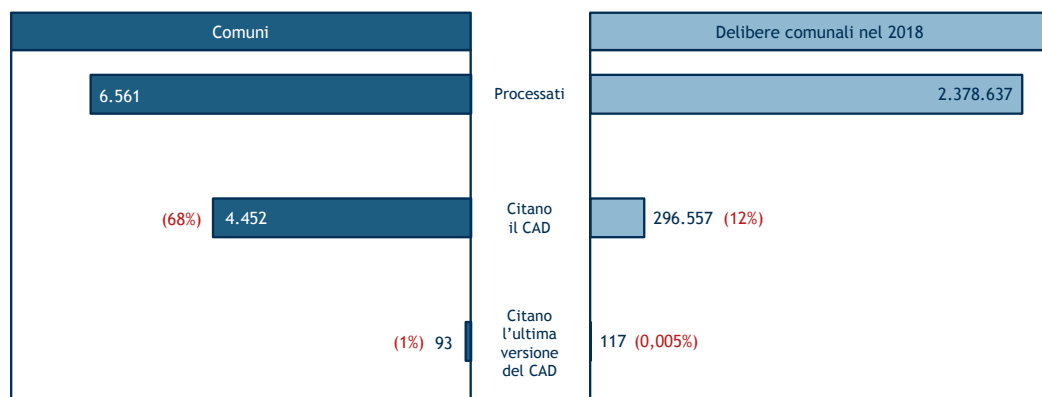


Figura 3.3. Comuni che nel 2018 hanno citato il CAD tra le proprie delibere

Tabella 3.1. Linee guida da adottare secondo l'ultima versione del CAD

Ambito	Linee Guida	Presupposto di adozione	Stato al 5/12/2019
Firma digitale, domicilio digitale e servizi fiduciari	Elezione dei domicili digitali di persone fisiche	CAD	In procinto di consultaz.
	Indice dei domicili digitali di PA e gestori pubblici servizi	CAD	In vigore
	Firma digitale	CAD	In vigore
	Posta elettronica certificata	CAD	In vigore (aggiornam.)
	Qualificazione servizi fiduciari, gestori PEC identità digitale	CAD	In pianificazione 2020
	Firme elettroniche, certificati, sigilli e validazioni temporali	CAD	In vigore
Piattaforme e strumenti per la diffusione di servizi digitali	Specifica dei codici identificativi del pagamento	CAD	in vigore
	Gestione dell'identità digitale di cittadini ed imprese (SPID)	CAD	In vigore (aggiornam.)
	Rilascio identità digitali per uso professionale (SPID)	Piano triennale	Adottate
	OpenID Connect in SPID	Piano triennale	In corso di adozione
	Sottoscrizione di documenti tramite SPID	CAD	In consultazione
	RAO pubblica	Piano triennale	Adottate
	Punto di accesso telematico ai servizi in rete della PA	CAD	In pianificazione 2020
	Modalità per la realizzazione e la modifica dei siti delle PA	CAD	In vigore
	Livelli di qualità dei servizi on line delle PA	CAD	In pianificazione 2020
	Accesso unico al FSE e gestione indice metadati doc. sanitari	Altre fonti	Adottate
Documento informatico, fascicolazione, conservazione	Formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici	CAD	Acquisizione pareri
	Stesura piano di cessazione servizio conservazione doc. digitali	Altre fonti	In consultazione
	Formazione e conservazione dei pubblici registri immobiliari	CAD	In pianificazione 2020
Dati pubblici, gestione e analisi dati pubblici	Analisi dei dati delle PA	CAD	In pianificazione 2020
	Condivisione dei dati tra le PA	CAD	In pianificazione 2020
	Basi dati di interesse nazionale	CAD	In pianificazione 2020
	Repertorio nazionale dei dati territoriali	CAD	In consultazione
	Formazione dei dati territoriali	CAD	In pianificazione 2020
	Protezione, accessibilità, integrità e riservatezza dei dati	CAD	In fase di redazione
	Valorizzazione del patrimonio informativo pubblico	Piano triennale	Adottate (aggiornam.)
	Normalizzazione dei dati statistici trasmessi da Gestori PEC	Altre fonti	In consultazione
Interoperabilità e strumenti per l'accesso ai servizi pubblici	Interoperabilità dei sistemi informatici delle PA	CAD	In corso di adozione
	Accessibilità degli strumenti informatici	Altre fonti	In corso di adozione
	Condivisione dati tra sistemi telematici di acquisto e negoziaz.	Altre fonti	In pianificazione 2020
Sicurezza cibernetica e connettività	Adesione ai programmi di sicurezza preventiva	CAD	in corso di approvazione
	Continuità operativa	CAD	In pianificazione 2020
	Sistema pubblico di connettività e della sicurezza di rete in SPC	CAD	In corso di aggiornam.
	Sicurezza nel procurement ICT	Desumibili da CAD	Acquisizione pareri
	Modello nazionale di riferimento per i CERT di prossimità della PA	Desumibili da CAD	Acquisizione pareri
	Sviluppo del software sicuro	Altre fonti	Adottate
	Erogazione del servizio pubblico wi-fi free	CAD	In corso di adozione
Riuso del SW open	Acquisizione e riuso di software per le PA	CAD	In vigore
Spesa pubblica e risparmi derivanti dal digitale	Risparmi derivanti dalla razionalizzazione	CAD	In corso di definizione
	Trasferimento in via telematica di fondi tra PA e tra PA e privati	CAD	In pianificazione 2020
Tecnologie emergenti	Tecnologie basate su registri distribuiti e smart contract	Altre fonti	In fase di redazione (elaborazione)
Cloud e data center	Sviluppo di servizi cloud native per il Cloud della PA	Piano triennale	In pianificazione 2020
	Progettazione e realizzazione di data center nell'ambito dei PSN	Piano triennale	In pianificazione 2020
Competenze digitali	Armonizzazione delle qualificazioni professionali e dei profili ICT	Piano triennale	Adottate
	Qualità delle competenze digitali nelle professionalità ICT	Altre fonti	Adottate
	Competenze di e-leadership	Altre fonti	Adottate
Ecosistemi	Ecosistemi digitali della PA	Piano triennale	In pianificazione 2020

Suggeriamo di introdurre un sistema di monitoraggio sullo stato di attuazione delle linee guida del CAD, in modo da tenere sotto controllo e accelerarne l'implementazione. Più in generale, serve un cruscotto di monitoraggio per l'attuazione di tutti i provvedimenti relativi all'Agenda Digitale. Proprio perché molti di questi non sono più contenuti in decreti e sono responsabilità di diversi attori, è necessario avere uno spazio univoco in cui trovare lo status aggiornato delle varie attività da fare oltre alle priorità da perseguire per il futuro.

*Il Piano triennale 2019-2021 prevede 126 risultati da produrre nell'arco del triennio, dei quali 69 da conseguire nel 2019. A nove mesi dal suo rilascio sono stati raggiunti 40 risultati.*

Il Piano triennale 2019-2021 è stato pubblicato a marzo 2019. Il Piano prosegue e integra la versione 2017-2019, indirizzando la trasformazione digitale della PA italiana, fissando i principi architetturali da adottare, specificando le regole di usabilità e interoperabilità da seguire e chiarendo le iniziative da svolgere a livello centrale e locale. Il Piano è basato su un modello strategico, caratterizzato da un'architettura a più livelli in cui sono raccolte tutte le iniziative sul fronte dell'innovazione digitale della PA italiana (Figura 3.4).

Per ogni componente del modello, il Piano specifica alcune azioni da realizzare in determinati orizzonti temporali grazie al contributo di specifici attori. Complessivamente le azioni sono 90. Ognuna di esse prevede l'ottenimento di uno o più risultati per un totale di 126 risultati complessivi previsti, 69 dei quali da conseguire nel corso del 2019. La Figura 3.4 riporta i risultati da produrre per ogni componente del Piano con specificate le variazioni rispetto alla versione 2017-2019. Le piattaforme, la diffusione dei servizi digitali e le infrastrutture sono le componenti con il maggior numero di risultati attesi, rispettivamente 36, 20 e 19. Non sorprende. Tali componenti, infatti:

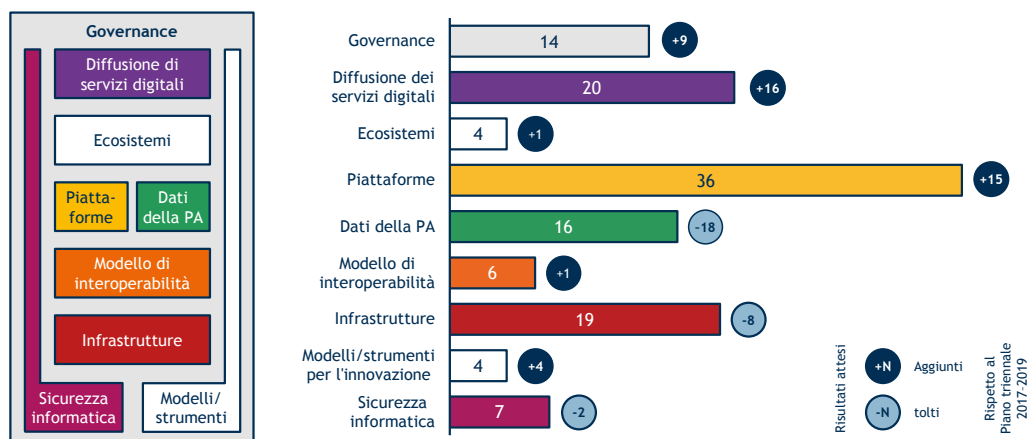


Figura 3.4. Modello strategico alla base del Piano triennale 2019-2021 e risultati previsti

- sono necessarie affinché le altre possano essere adeguatamente finalizzate;
- sono i principali ambiti su cui l'AgID e il Team digitale hanno lavorato negli ultimi due anni e prevedono di lavorare nel 2020.

Nelle prossime versioni del Piano sarebbe opportuno focalizzare con maggior precisione tutti i risultati da ottenere anche per le restanti componenti, il cui sviluppo, in caso contrario, potrebbe essere rallentato. A questo proposito è interessante analizzare lo stato dei risultati previsti. Come mostrato in Figura 3.5, al 4 dicembre 2019 dei 126 risultati previsti dal Piano:

- 40 sono stati completati;
- 59 sono in corso di completamento;
- 7 sono ancora da iniziare;
- 20 sono in ritardo rispetto alle scadenze (con ritardi medi di circa 3,5 mesi).

Tale risultato può essere prevalentemente spiegato da fattori contingenti (principalmente il cambio di governo e di direzione dell'AgID) e non, come in passato, dalla necessità di coordinamento tra tanti attori per il raggiungimento di obiettivi di digitalizzazione. Come mostrato in Figura 3.6, gli attori che hanno in capo una quota maggiore di risultati previsti sono AgID, che deve essere coinvolta per l'attuazione di 91 risultati previsti, e le PA locali (70). Tutti gli altri attori (ad esempio le regioni, i Ministeri e l'ANAC) hanno invece un coinvolgimento minore e focalizzato su ambiti circoscritti.

Nello spirito di dare un supporto all'attuazione a livello locale, l'Osservatorio ha creato un journey che delinea, per le principali componenti del Piano, i macro-passi che gli enti locali dovrebbero seguire per poterlo realizzare. Gli enti locali possono mappare sul modello di Figura 3.7 sia la loro posizione attuale che quelle da raggiungere progressivamente. In questo modo è possibile definire dei target omogenei e realizzabili. Lo strumento può anche essere usato per confrontare più enti locali e comprendere quali sono le dimensioni su cui accelerare e quelle su cui farlo porterebbe solo a squilibri difficili da gestire.

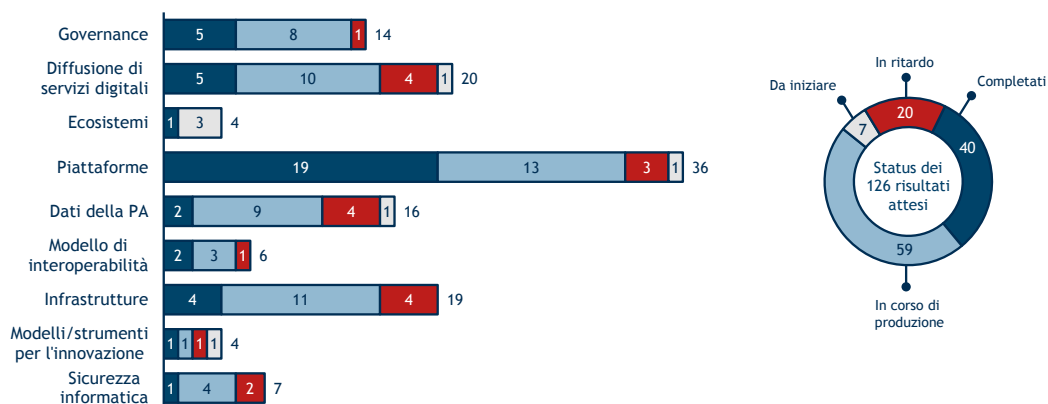


Figura 3.5. Stato dei 126 risultati da produrre nel Piano triennale 2019-2021 al 4 dicembre 2019

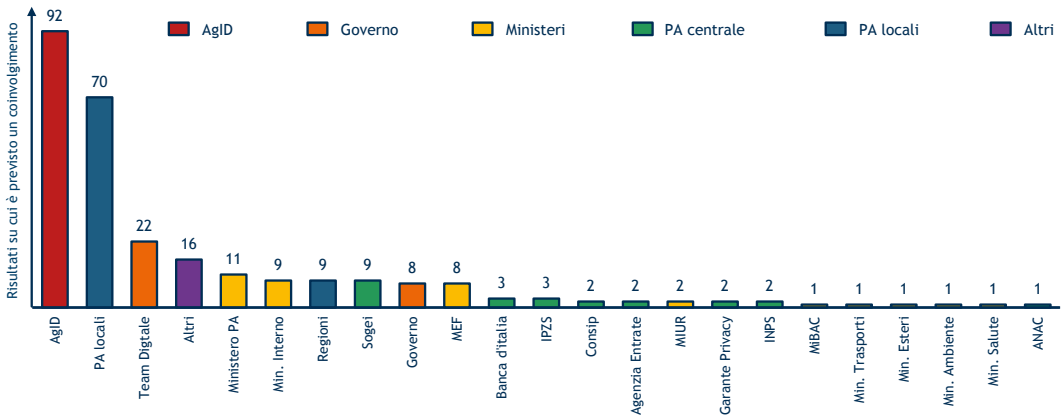


Figura 3.6. Coinvolgimento degli attori nell'attuazione dei risultati attesi del Piano triennale

L'Osservatorio ha erogato una survey a tutti i comuni italiani per determinare il loro posizionamento medio sul journey mostrato in Figura 3.7. 752 comuni (circa il 10% del totale) si sono posizionati sul framework. Anche se l'indagine non è statisticamente rappresentativa della situazione italiana, è interessante notare che:

- l'80% dei comuni rispondenti adotta solo standard minimi di sicurezza informatica;
- il 52% non ha ancora svolto nessuna attività volta alla migrazione delle proprie infrastrutture al cloud;
- il 62% gestisce ancora l'interoperabilità applicativa con porta di dominio;
- solo il 41% pubblica i dataset obbligatori in modalità open;
- il 43% ha cominciato a strutturare il processo di erogazione dei servizi digitali ma il 30% non ha ancora nessun servizio digitale attivo;
- il 45% gestisce i processi di innovazione digitale in modo occasionale e non strutturato.

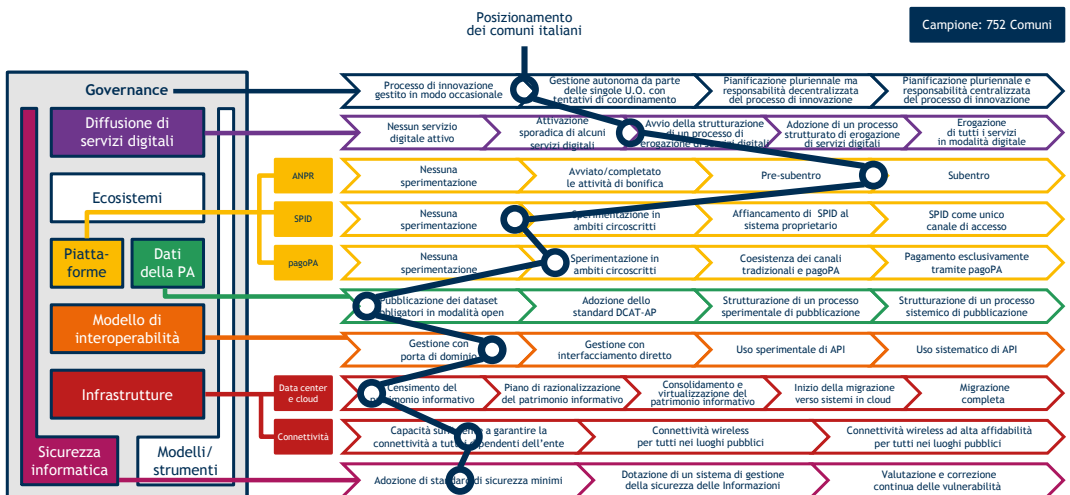


Figura 3.7. Un journey per guidare l'attuazione del Piano triennale 2019-2021 a livello locale

---

## 4. Innovazione digitale in ambito pubblico

Le PA stanno progressivamente ampliando le proprie frontiere di digitalizzazione per rispondere alle esigenze dei loro dipendenti, per offrire servizi a cittadini e imprese in modo sempre più efficace e per gestire efficientemente le loro attività e la collaborazione con altri enti.

A fronte dei rapidi cambiamenti che stanno avvenendo, l'Osservatorio ha analizzato le innovazioni digitali che già oggi stanno caratterizzando il contesto pubblico italiano e quelle sperimentate a livello internazionale che potrebbero influenzarlo nel prossimo futuro. In particolare, la ricerca è stata condotta su tre filoni:

- un monitoraggio dell'attuale diffusione di iniziative di smart working nella PA italiana;
- un censimento internazionale delle startup digitali che offrono soluzioni alla PA;
- un censimento internazionale delle soluzioni applicative di blockchain in ambito pubblico.

Nel resto del capitolo forniremo evidenze empiriche e indicazioni strategiche ad attori istituzionali, PA e al sistema dell'offerta su come cogliere a pieno le tante opportunità a disposizione. È importante sottolineare che le PA devono prendere consapevolezza del fatto che, invece che rincorrere con affanno il resto del mercato nell'applicazione dei nuovi trend, possono giocare un ruolo da protagonista. Questo a patto che mantengano un delicato equilibrio tra il coraggio di sperimentare nuove modalità di creazione di valore e il pragmatismo di non perdersi dietro a ogni tendenza manageriale o tecnologica.

### 4.1. Lo smart working in ambito pubblico

*Contributo realizzato in collaborazione con Fiorella Crespi e Alessandra Gangai*

Lo smart working continua ad essere al centro dell'attenzione mediatica e oggetto di diverse progettualità. Le diverse applicazioni nelle aziende private hanno ormai chiarito che tale filosofia manageriale abilitata dalle tecnologie digitali (descritta brevemente nel Box 4.1) può migliorare la vita delle persone, rendere le organizzazioni più competitive e le città più sostenibili.

Più di recente anche nell'ambito della PA sono state avviate iniziative di sensibilizzazione al tema e di sperimentazione. Tra le più significative sono da citare:

- le proposte inserite all'interno delle azioni del PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020 (ad esempio "lavoro agile per il futuro della PA");
- il progetto *VeLA*, nato tra alcune regioni e PA locali per condividere buone pratiche e sviluppare un kit di riuso di strumenti e formazione per l'avvio di progetti di smart working in ambito pubblico.

<sup>1</sup> Legge del 30 dicembre 2018, n. 145 (art. 1 comma 486).

Nel corso dell'anno sono state anche promosse alcune iniziative a livello normativo. Nella legge di bilancio 2019<sup>1</sup>, ad esempio, sono stati definiti criteri per l'accesso allo smart working, dando priorità alle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo obbligatorio per maternità e ai lavoratori con figli disabili. Tale approccio, purtroppo, denota una comprensione ancora insufficiente del fenomeno perché dà allo smart working una connotazione di iniziativa di conciliazione, un'accezione riduttiva se non pericolosa perché rischia di limitare il fenomeno e potenzialmente "ghettizzare" coloro che lo utilizzano o ne fanno richiesta.

#### Box 4.1. Smart working: definizione e leve di progettazione

Lo smart working è un processo di profondo cambiamento che riguarda le organizzazioni nel loro complesso, il loro stesso modo di impostare il lavoro e di gestire le relazioni. Non va ridotto, come purtroppo spesso accade, a una forma di welfare aziendale o a una forma più flessibile di telelavoro (che consente di far lavorare da casa le persone qualche giorno alla settimana). Lo smart working è molto di più. È una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta delle modalità di lavoro, in termini ad esempio di spazi, orari e strumenti da utilizzare, a fronte di una responsabilizzazione sui risultati.

Per poter dare concretezza allo smart working, occorre creare iniziative congiunte e coerenti afferenti a quattro leve di progettazione che hanno interlocutori aziendali diversi:

- *policy organizzative*, ovvero regole e linee guida relative alla flessibilità di orario (inizio, fine e durata complessiva), di luogo di lavoro e alla possibilità di scegliere e personalizzare i propri strumenti di lavoro;
- *tecnologie digitali* che, in funzione della loro qualità e diffusione, possono ampliare e rendere virtuale lo spazio di lavoro, abilitare e supportare nuovi modi di lavorare, facilitare la comunicazione, la collaborazione e la creazione di network di relazioni professionali tra colleghi e con figure esterne all'organizzazione;
- *layout fisico* degli spazi di lavoro, la configurazione degli spazi ha un impatto significativo sulle modalità di lavoro delle persone e può condizionarne l'efficienza, l'efficacia e il benessere delle persone nel contesto lavorativo; la progettazione di tali ambienti è fondamentale perché lo smart working non è praticabile solo fuori dall'ufficio;
- *comportamenti e stili di leadership*, legati sia alla cultura dei lavoratori e al loro modo di "vivere" il lavoro, sia all'approccio da parte dei capi all'esercizio dell'autorità e del controllo.

Per stimolare l'adozione dello smart working nel settore pubblico, è stato proposto di alzare dal 10% (definito dalla legge Madia<sup>2</sup>) al 30% il limite minimo di addetti a cui dare la possibilità di adottare forme di lavoro flessibile (tra cui lo smart working). Anche in questo caso si tratta di un approccio semplicistico che non coglie appieno le complessità che le PA devono affrontare per sviluppare iniziative di lavoro agile. Non basta, infatti, agire solo a livello prescrittivo, aumentando la soglia minima per stimolare la nascita di iniziative. Al contrario, è necessario accompagnare le diverse realtà e incentivare gli investimenti in digitale.

<sup>2</sup> Legge del 7 agosto 2015, n. 124.



Nel resto del paragrafo riportiamo alcune evidenze raccolte in collaborazione con l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano sullo stato di diffusione del fenomeno nel contesto pubblico italiano.

**Solo il 16% delle PA italiane ha iniziative strutturate di smart working. Tale percentuale è raddoppiata rispetto al 2018 ed è superiore rispetto a quella delle PMI (12%) ma ancora molto lontana da quella delle grandi imprese (58%).**

Come mostrato in Figura 4.1, lo smart working si conferma di forte interesse per le grandi imprese (con oltre 250 dipendenti). Il 58% di queste ha già introdotto un progetto strutturato, il 7% lo adotta in modo informale mentre il 5% lo introdurrà entro i prossimi 12 mesi. Lo smart working in queste realtà si sta ormai consolidando: in circa la metà dei progetti monitorati si tratta di iniziative a regime (estese a tutti i dipendenti) e, se nel 2018 la popolazione aziendale mediamente coinvolta nell'iniziativa era pari al 32%, quest'anno è salita al 48%.

Nelle PMI la diffusione delle iniziative strutturate di smart working passa dall'8% del 2018 al 12% del 2019. In queste realtà si continua a prediligere un approccio informale al lavoro agile, che cresce dal 16% al 18%. Sono invece in aumento le PMI disinteressate al tema (dal 38% al 51%). Approfondendo tali casi emerge che lo smart working, in queste realtà, è ancora associato alla sola possibilità di lavorare da casa.

Nelle PA<sup>3</sup> si riscontra un significativo incremento dei progetti strutturati di smart working, raddoppiati rispetto al 2018 (dall'8% al 16%). Aumentano anche le iniziative informali, che crescono dall'1% al 7%. Il 6% delle PA dichiara che avvierà progetti di smart working entro i prossimi 12 mesi. Le iniziative strutturate sono diffuse principalmente nelle PA di grandi dimensioni (con oltre 250 dipendenti pubblici), dove si rilevano il 42% di iniziative strutturate e solo il 6% di iniziative informali. Solo l'8% delle PA con meno di 250 addetti ha iniziative

<sup>3</sup> Le PA considerate sono realtà che hanno almeno dieci addetti.

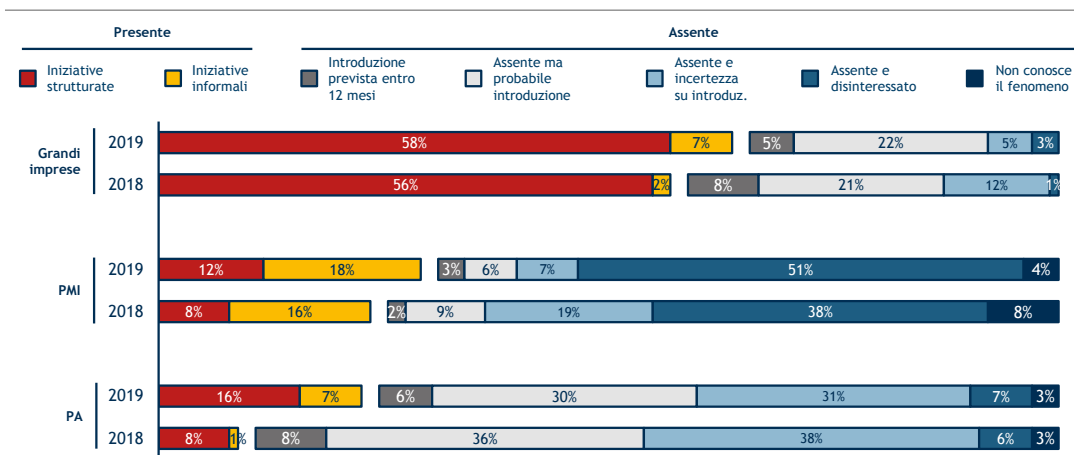


Figura 4.1. Diffusione dello smart working nelle PA, nelle PMI e nelle grandi imprese italiane nel 2018 e nel 2019

strutturate e solo il 7% informali. L'aumento delle iniziative nel settore pubblico è sicuramente un segnale positivo. Occorre tuttavia evidenziare che i progetti risultano ancora molto limitati rispetto al coinvolgimento della popolazione, che si assesta mediamente sul 12% dei dipendenti pubblici. Questo livello è leggermente superiore al 10% che la legge Madia definiva come limite inferiore all'adozione, a testimonianza di come le PA abbiano tendenzialmente seguito un approccio di conformità alla normativa.

I principali motivi per cui le PA avviano progetti di smart working sono: il miglioramento del work-life balance dei lavoratori (78%), del benessere organizzativo (71%) e della produttività/qualità del lavoro (62%). I principali ostacoli che ne limitano la diffusione sono la percezione che non sia applicabile alla propria realtà (43%), la mancanza di consapevolezza dei benefici ottenibili (27%) e la presenza di attività poco digitalizzate, vincolata all'utilizzo di documenti cartacei e tecnologie inadeguate (21%).

**Solo il 23% dei progetti strutturati di smart working in ambito pubblico è a regime. Il 32% è in fase di estensione mentre il restante 45% è in fase di sperimentazione.**

Focalizzando l'attenzione sui progetti strutturati di smart working in ambito pubblico (Figura 4.2), si trova che, all'interno di questi, le iniziative a regime si attestano al 23%, dato invariato rispetto al 2018, mentre crescono i progetti in fase di estensione, che passano dal 20% delle iniziative strutturate dello scorso anno al 32%. Rimane una prevalenza di progetti in sperimentazione, sia di nuove PA che si sono approcciate allo smart working sia di realtà che stanno affinando il modello. Purtroppo, la maturità delle iniziative non sempre si accompagna a un'effettiva capillarità in termini di persone coinvolte: in media solo il 12% dei dipendenti pubblici beneficia di pratiche di flessibilità.

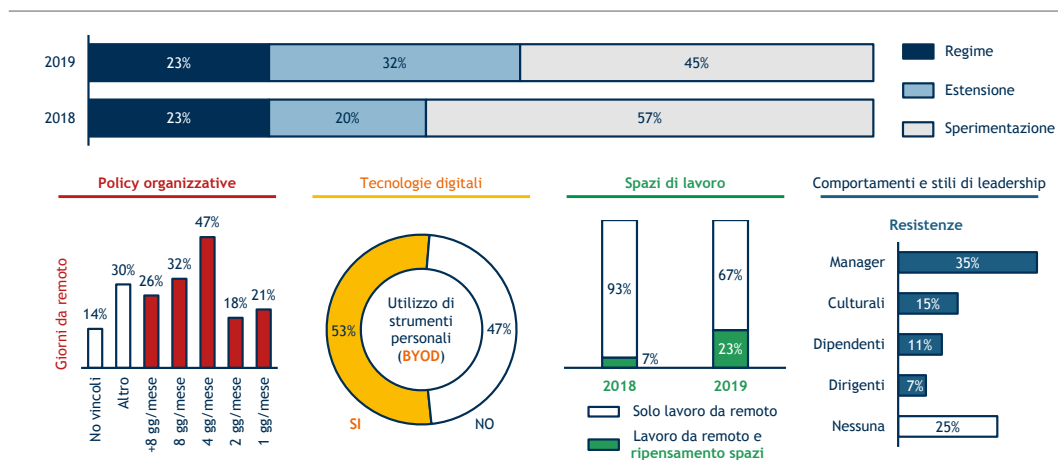


Figura 4.2. Maturità dei progetti strutturati di smart working nella PA

È possibile fornire qualche ulteriore dato relativo alle quattro leve progettuali che caratterizzano lo smart working (fare riferimento alla Figura 4.2).

- *Policy organizzative*: nel 47% delle PA censite è possibile lavorare da remoto per quattro giorni al mese mentre per il 14% non sono posti vincoli a riguardo. Il 30% delle PA prevede anche altre forme di flessibilità che dipendono dal ruolo o dal consenso del responsabile (tra le altre forme segnalate, le più frequenti sono la possibilità di svolgere mezze giornate da remoto). Riguardo ai luoghi da cui svolgere le attività lavorative, tutte le PA consentono di lavorare presso la propria abitazione anche se, nel 37% dei casi, la casa è l'unico luogo di lavoro consentito in alternativa alla propria postazione in sede.
- *Tecnologie digitali*: solo nel 7% delle PA le persone sono già dotate delle tecnologie necessarie ad adottare lo smart working mentre nel 25% l'essere dotati di questi strumenti rappresenta un requisito per accedere all'iniziativa. Nel 53% dei casi è utilizzata la logica BYOD (*Bring Your Own Device*) che prevede l'utilizzo di strumenti personali, anche perché spesso mancano i fondi per investimenti in tecnologia.
- *Spazi di lavoro*: rispetto alle grandi imprese, dove la percentuale di ripensamento degli spazi lavorativi si unisce al lavoro da remoto nel 50% dei casi, nelle PA questa percentuale è solo del 23% e, nella maggior parte dei casi, si tratta di un ripensamento puntuale di alcune aree e non della sede nel complesso. Il ripensamento di spazi trova vincoli legati alla collocazione delle PA in edifici storici nonché alla mancanza di fondi da investire in questi aspetti. Anche la condivisione delle postazioni è bassa.
- *Comportamenti e stili di leadership*: nel 35% delle PA con progetti strutturati, i manager pubblici (in particolare quelli intermedi) hanno rappresentato il principale ostacolo all'implementazione dello smart working. Minori sono state le resistenze dei dipendenti pubblici (11%) e dei dirigenti apicali (7%). Il 25% delle PA che ha svolto progetti di smart working ha tuttavia indicato di non aver dovuto affrontare particolari resistenze.

#### 4.2. Le startup digitali che offrono soluzioni alla PA

Il fenomeno delle startup digitali è in continua crescita e sta coinvolgendo diversi ambiti, tra cui quello pubblico. Per esaminare le peculiarità delle iniziative di imprenditorialità digitale che lavorano con la PA, l'Osservatorio ha condotto un censimento internazionale attraverso l'analisi di dati estratti da [crunchbase.com](https://crunchbase.com). A partire dal database iniziale di oltre 500.000 startup censite, grazie a una selezione tramite criteri definiti con esperti di Agen-

da Digitale e a un successivo esame approfondito dei siti web delle 3.170 startup pertinenti ai principi stabiliti, sono state individuate 212 startup che offrono soluzioni digitali alla PA, fondate dopo il 2012 e che hanno ricevuto almeno un finanziamento a partire dal 2014. Tali startup rappresentano un ecosistema unico e mai analizzato finora. Nel resto del paragrafo forniremo alcune indicazioni utili alle PA e alle imprese desiderose di collaborare con tale ecosistema.

***Sono solo 212 in tutto il mondo le startup digitali finanziate che offrono soluzioni alla PA. 110 di queste hanno sede negli USA. 58 in Europa. Una sola in Italia. Considerando per il nostro paese anche le startup non finanziate, meno del 10% di queste lavora con le PA italiane.***

La Figura 4.3. propone la distribuzione geografica delle 212 startup digitali finanziate che lavorano con la PA, con specificati gli anni di fondazione e dell'ultimo finanziamento ricevuto. Analogamente a quanto si verifica in altri settori, oltre la metà delle startup ha sede in nord America (110, il 52% del totale). L'Europa segue al secondo posto (58 startup, 27%), precedendo Asia (31 startup, 15%), Australia (4 startup, 2%) e Africa (3 startup, 1%). Il peso delle startup nord-americane sul totale si conferma negli anni, dimostrando che l'ecosistema ha sempre avuto negli Stati Uniti il proprio baricentro. L'analisi degli ultimi anni di finanziamento, tuttavia, mostra che sono sempre più frequenti anche le startup europee e asiatiche ad aver ricevuto finanziamenti (complessivamente le startup europee e asiatiche sono passate dal rappresentare il 36% delle startup finanziate nel 2014 al 53% del 2015 fino al 62% nel 2018).

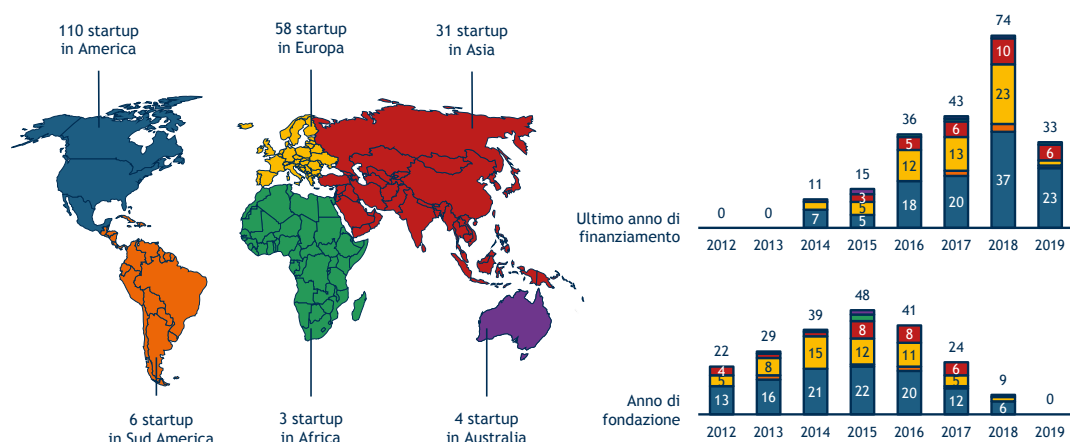


Figura 4.3. Distribuzione geografica delle 212 startup digitali che offrono soluzioni alla PA

In Europa, è il Regno Unito il paese più all'avanguardia, con ben 15 startup finanziate, mentre l'Italia è fanalino di coda, con una sola (*Natural Intelligent Technologies*, focalizzata sulla lettura automatica di scrittura manoscritta corsiva e già impiegata nelle perizie calligrafiche in ambito giudiziario).

L'analisi delle startup italiane non finanziate conferma la loro scarsa propensione a lavorare con la PA del nostro paese. Abbiamo estratto le oltre 10.000 startup iscritte nel registro imprese<sup>4</sup> gestito dal *Ministero dello Sviluppo Economico* (MISE) e analizzato quante di queste avessero:

- sottoscritto almeno un contratto con la PA italiana (grazie a [contrattipubblici.org](http://contrattipubblici.org));
- comparissero in almeno una delibera di un ente locale (grazie a [semplicepa.it](http://semplicepa.it)).

<sup>4</sup> Il registro è consultabile su: [startup.registroimprese.it](http://startup.registroimprese.it).

Triangolando i dati, è emerso che poco più di 700 startup, pari a circa il 7% di quelle registrate dal MISE, risultano aver lavorato con la PA italiana. Consapevoli che nel registro del MISE ci sono diverse startup non pienamente focalizzate sull'offerta di soluzioni digitali, abbiamo considerato anche il database ALBA dell'Osservatorio *Hi-Tech* del Politecnico di Milano. Solo 70 delle 760 startup registrate nel database (pari al 9%) risultano aver lavorato con la PA italiana. È pertanto ragionevole assumere che meno del 10% delle startup italiane abbia lavorato con la PA del nostro paese. Tale percentuale è prevalentemente il risultato di processi di procurement molto articolati e troppo complessi per poter essere affrontati da piccoli imprenditori<sup>5</sup>. Il rischio complessivo è di allontanare dal mondo pubblico una parte importante e molto dinamica dell'offerta di soluzioni digitali.

<sup>5</sup> Per maggiori informazioni si veda il Capitolo 6.

***In media una startup digitale che lavora con la PA raccoglie finanziamenti per 9 milioni di dollari. Tale valore è sensibilmente inferiore a quello registrato in ambito fintech (oltre 36 milioni) e blockchain (oltre 20 milioni) ma comparabile a quello delle startup focalizzate su big data (10,6).***

Dal 2014 a oggi, le 212 startup finanziate che offrono soluzioni al mondo pubblico hanno complessivamente raccolto quasi 2 miliardi di dollari, pari a 9 milioni a startup. La Figura 4.3 mostra che:

- nessuna di queste startup è stata fondata nel 2019; questo numero è da interpretare considerando che crunchbase è affetto da alcuni ritardi temporali nell'aggiornamento dei dati;
- oltre la metà delle startup (107 su 212) ha ricevuto un finanziamento negli ultimi 2 anni, dimostrando un crescente interesse degli investitori istituzionali al tema dell'innovazione digitale in ambito pubblico.

Per meglio comprendere l'entità dei finanziamenti, l'Osservatorio li ha confrontati con quelli di altri settori. Come mostrato in Figura 4.4, nello stesso periodo temporale<sup>6</sup>:

- le oltre 1.210 startup che lavorano in ambito fintech hanno attratto molti più finanziamenti (43,7 miliardi di dollari) di quelle che offrono soluzioni

<sup>6</sup> I dati sono presi da report degli Osservatori Fintech, Big data analytics e Blockchain e disponibili su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

digitali alla PA; mediamente una startup nel settore fintech raccoglie una somma quattro volte superiore (oltre 36 milioni di euro) a una che lavora in ambito pubblico;

- le 605 startup che offrono soluzioni di blockchain hanno ottenuto finanziamenti pari a oltre sei volte il valore di quelli ricevuti dalle startup che lavorano con la PA; considerando gli investimenti medi, una startup in ambito blockchain raccoglie più del doppio (20,6 milioni) rispetto a una che lavora con il mondo pubblico;
- le 443 startup che offrono soluzioni per la gestione di big data hanno ricevuto finanziamenti di due volte e mezzo superiori rispetto a quelle che lavorano con la PA; tuttavia, considerando gli investimenti medi, non si notano differenze sostanziali (10,6 contro 9 milioni di dollari a startup).

Analizzando ancora più nello specifico i finanziamenti raccolti dalle startup digitali che lavorano con la PA, emerge che sei startup (brevemente descritte nel Box 4.2) hanno raccolto nel loro ultimo round di finanziamenti il 60% di tutti i fondi ricevuti dall'ecosistema, lasciando alle restanti un valore medio raccolto pari a 3,6 milioni di dollari. Nonostante la buona crescita a livello globale, le startup digitali che lavorano con la PA sono ancora un fenomeno emergente e saranno necessari tempo e condizioni favorevoli affinché possano strutturarsi maggiormente e contribuire concretamente alla trasformazione digitale del mondo pubblico.

Abbiamo anche studiato gli ambiti applicativi e le tecnologie impiegate dalle varie startup. Come mostrato in Figura 4.5, abbiamo individuato 23 ambiti applicativi e, tra questi, spiccano le startup che propongono soluzioni di data analysis (60), di smart cities (49) e quelle i cui prodotti e servizi impattano sugli aspetti di comunicazione e trasparenza (44). Per quanto riguarda invece le tecnologie impiegate, la maggior parte delle startup (49) utilizza l'Intelligenza Artificiale, seguita dal cloud (42) e dall'Internet of Things (23). Residuali sono, a oggi, le startup che offrono soluzioni alle PA tramite blockchain (16) e big data (15).

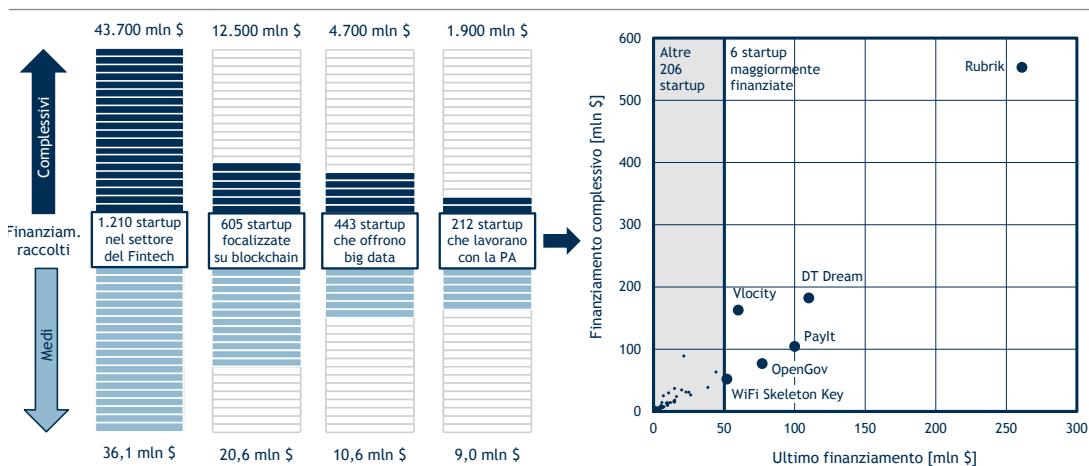


Figura 4.4. Finanziamenti complessivi e medi di alcuni ecosistemi di startup

### Box 4.2. Le sei startup che lavorano con la PA che hanno ricevuto maggiori finanziamenti nell'ultimo round

- *Dt Dream* (182 milioni di dollari complessivamente raccolti) è un fornitore di soluzioni di cloud computing e big data che fornisce funzionalità di monitoraggio e supporto alle decisioni, garantendo piena sicurezza dei dati.
- *OpenGov* (77 milioni) è una soluzione cloud basata su open data per gestire in modo integrato il budgeting, il controllo delle prestazioni e il reporting nel settore pubblico.
- *PayIT* (104 milioni) fornisce una piattaforma di pagamento mobile che può essere personalizzata per una vasta gamma di servizi pubblici, creando un'integrazione senza soluzioni di continuità lungo qualsiasi processo di interazione governo-cittadino.
- *Rubrik* (530 milioni) è una soluzione in cloud che aiuta le PA a gestire in modo sicuro i propri dati, offrendo in un'unica soluzione funzionalità di backup, replica e archiviazione.
- *Vlocity* (163 milioni) fornisce un Customer Relationship Management basato su cloud creato appositamente per il mondo pubblico.
- *Wi-fi Skeleton Key* (52 milioni) è un software di gestione delle connessioni di rete Wi-Fi che aiuta gli utenti a interrogare automaticamente le informazioni relative a hotspot Wi-Fi pubblici, gratuiti e aperti.

### 4.3. Le soluzioni di blockchain in ambito pubblico

La blockchain sta suscitando sempre più attenzione mediatica ed è annoverata tra i trend digitali più interessanti per i prossimi anni – anche per il mondo pubblico. La blockchain è inclusa nella più ampia famiglia dei registri distribuiti (*Distributed Ledger Technologies, DLT*) in cui tutti i nodi di una rete possiedono la medesima copia di un database, il quale può essere letto e modificato in modo indipendente dai singoli nodi tramite algoritmi di consenso e un ampio utilizzo di crittografia.

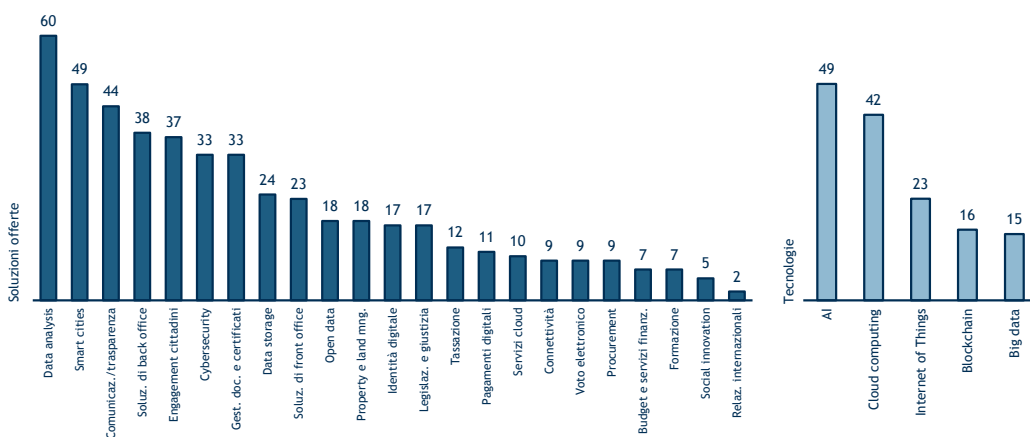


Figura 4.5. Ambiti applicativi e tecnologie impiegate dalle 212 startup digitali che offrono soluzioni alla PA



La blockchain ha un registro distribuito composto da catene di blocchi su cui sono registrate, in maniera immutabile e sicura, non solo le transazioni, ma tutto ciò che ha valore, consentendo la tracciabilità delle trascrizioni. Al di là della tecnologia sottostante, però, l'attenzione deve essere posta sul nuovo paradigma che DLT e blockchain stanno portando: la creazione di un sistema in cui internet permette lo scambio di valore, il cosiddetto *Internet of Value*. I pilastri di questo nuovo paradigma sono:

- il *network* a cui partecipano i soggetti che vogliono scambiarsi valore è una rete decentralizzata e disintermediata, in cui tutti i nodi contano allo stesso modo;
- le regole che disciplinano lo scambio degli asset sono definite da un *sistema di algoritmi*;
- il *registro* su cui vengono trascritte le transazioni è per sua natura distribuito, immutabile<sup>7</sup> e trasparente, garantendo ai nodi la visibilità sui trasferimenti e sul contenuto del registro;
- i *trasferimenti* devono essere tracciabili (per risalire alla provenienza delle transazioni) e programmabili (essendo regolati da algoritmi);
- le transazioni avvengono quando c'è un *asset* univoco, che può essere nativamente digitale o fisico (in questo caso, è necessario un digital twin che ne permetta la tracciabilità su blockchain).

<sup>7</sup> Ossia in cui non si possono modificare le informazioni già trascritte.

Il settore pubblico, negli ultimi anni, si è rivelato particolarmente ricettivo alle potenzialità offerte dalla blockchain, collocandosi al secondo posto per investimenti nella tecnologia, secondo solo al settore finance<sup>8</sup>. Questo non deve sorprendere, dal momento che le DLT rispondono a due requisiti fondamentali per le PA:

- offrono una soluzione al requisito di sicurezza dei dati e delle transazioni, aspetto strategico per le PA;
- il network di nodi distribuiti garantisce che gli enti possano mantenere una propria autonomia gestionale e operativa, senza che nessuno prevarichi.

<sup>8</sup> Per maggiori info si veda il Report "L'Universo dell'Internet of Value tra le galassie della Blockchain", disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

L'Unione Europea ha un grande interesse per le applicazioni di blockchain in ambito pubblico. Nell'aprile 2018 è stata fondata la *European Blockchain Partnership* (EPB) che, insieme alla Commissione Europea, sta sviluppando l'*European Blockchain Service Infrastructure* (EBSI)<sup>9</sup> per consentire la diffusione di servizi pubblici transfrontalieri a livello europeo attraverso blockchain. In particolare, supportata da un budget di 4 milioni di euro per il biennio 2019-2020, l'EBSI si focalizzerà sullo sviluppo di quattro progetti specifici: la notarizzazione, i diplomi di istruzione e formazione, la european self-sovereign identity e la condivisione affidabile di dati.

<sup>9</sup> Per maggiori informazioni si veda [http://bit.ly/EBP\\_EBSI](http://bit.ly/EBP_EBSI).

Anche l'Italia sta mostrando grande interesse per la blockchain:

- siamo tra i primi paesi europei ad aver introdotto, con il decreto *semplificazioni*<sup>10</sup>, una definizione normativa di DLT e smart contract, anche se

<sup>10</sup> DL del 14 dicembre 2018, n. 135.



la decisione di normare tali concetti ha suscitato diverse perplessità nel mondo tecnico e giuridico;

- AgID ha rivestito un ruolo centrale nel coordinamento della pubblicazione di un libro bianco del CEN realizzato per identificare i requisiti che devono avere i servizi basati sulle tecnologie blockchain<sup>11</sup>;
- a luglio 2019 l'Italia è stata insignita della presidenza dell'EBP per un anno, insieme a Svezia e Repubblica Ceca.

<sup>11</sup> Il libro bianco è accessibile a questo link: [http://bit.ly/CEN\\_Blockchain](http://bit.ly/CEN_Blockchain).

Con l'obiettivo di indagare lo stato dell'arte delle soluzioni blockchain in ambito pubblico, l'Osservatorio ha condotto un censimento delle principali iniziative internazionali in materia, volto a fare una tassonomia dei diversi ambiti applicativi della tecnologia nelle PA. L'indagine si è concentrata su un campione di 203 progetti di blockchain, sviluppati dalle PA di tutto il mondo da inizio 2017 a fine ottobre 2019<sup>12</sup>. Nel resto del paragrafo sono riportate le principali evidenze emerse.

<sup>12</sup> Per maggiori informazioni su come sono stati selezionati i progetti fare riferimento alla nota metodologica.

***I progetti di blockchain in ambito pubblico stanno crescendo nel tempo (+300% dal 2016 a oggi), ma la maggior parte (69%) rimangono annunci. Solo il 5% è pienamente operativo. L'Italia è tra i paesi che stanno conducendo maggiori sperimentazioni.***

Il censimento mostra una diffusione geografica omogenea delle sperimentazioni di soluzioni di blockchain in ambito pubblico: dei 203 progetti analizzati, infatti, 65 sono condotti in America, 64 in Europa, 50 in Asia e 24 nel resto del mondo. Tali risultati evidenziano come l'attenzione per la tecnologia sia diffusa in tutti i continenti.

Come mostrato in Figura 4.6, i progetti si stanno moltiplicando nel tempo. Ne abbiamo registrati 28 avviati nel 2017, 63 nel 2018 (+125% rispetto al 2017) e ben 112 fino a ottobre 2019 (+78% rispetto al 2018). Complessivamente i progetti sono cresciuti del 300% in meno di due anni ma:

- il 69% di questi, analizzati più approfonditamente, si sono limitati finora ad essere solo degli annunci cui non è seguita una vera e propria applicazione;
- il 26% è in fase prototipale (*proof of concept*), con gli obiettivi di testare la fattibilità e dimostrare la fondatezza dell'applicazione della tecnologia all'ambito applicativo in cui si è deciso di sperimentarla;
- solo il 5% si è rivelato operativo, dimostrando ancora una grande immaturità applicativa.

Le PA centrali sono i soggetti che si stanno maggiormente interessando e che stanno conducendo il numero più consistente di sperimentazioni (98 progetti). Questo perché gli enti centrali hanno una strutturazione interna e una disponibilità di risorse (umane e finanziarie) tale da consentirgli di sviluppare, e di portare a termine, questi progetti, cosa che PA di dimen-

sioni inferiori non sempre possono permettersi. Nonostante ciò, sia le PA locali (50 progetti) che le università (14 casi) risultano essere tra i principali interpreti delle sperimentazioni della tecnologia nel settore pubblico. Infine, è interessante notare come anche il mondo delle imprese, con 14 progetti, si stia interessando alle applicazioni di blockchain in ambito pubblico.

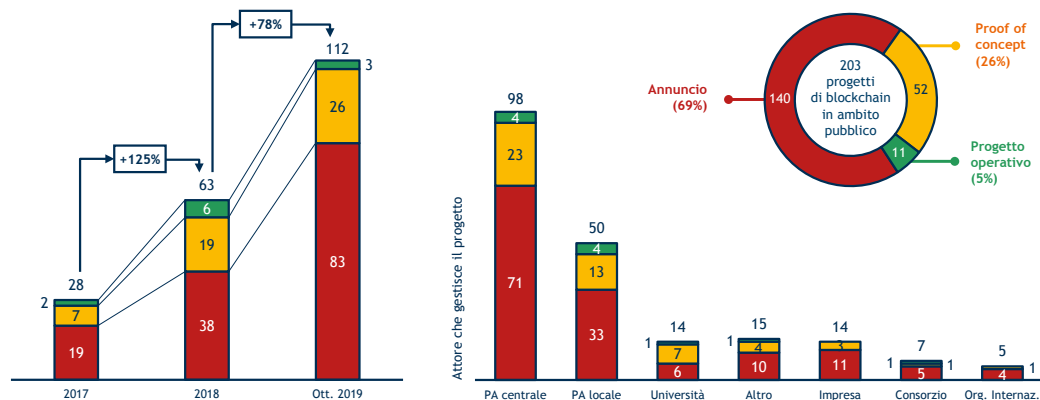


Figura 4.6. Distribuzione dei 203 progetti di blockchain in ambito pubblico per anno di avvio e attore chiave

Con ben 15 progetti avviati, l'Italia si colloca tra i paesi europei che stanno conducendo più sperimentazioni. L'interesse nei confronti della blockchain da parte della PA del nostro paese sta crescendo, anche se la maggior parte delle iniziative presenta ancora una maturità abbastanza bassa: dei 15 progetti relativi all'Italia, nove rimangono ancora annunci e solo sei sono proof of concept. A questi progetti sono da sommare due sperimentazioni condotte a livello europeo da un partenariato internazionale che, per l'Italia, vede coinvolto il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF). Tali progetti descritti brevemente nel Box 4.3, hanno raggiunto stadi di maturità più avanzati (un proof of concept e un progetto operativo).

*Il 47% delle 203 sperimentazioni di blockchain in ambito pubblico cerca di migliorare la gestione di dati e documenti scambiati tra PA e cittadini. La gran parte delle PA sperimenta piattaforme di blockchain già esistenti, prevalentemente per progetti di notarizzazione o basati su smart contract.*

In Figura 4.7 abbiamo classificato i vari progetti di blockchain secondo due dimensioni:

- i processi in cui la tecnologia blockchain è impiegata (asse verticale della matrice);
- gli ecosistemi del Piano triennale potenzialmente impattati dal progetto (asse orizzontale della matrice).

### Box 4.3. I casi SUNFISH e PoSeID-on sviluppati in Italia dal Ministero dell'Economia e delle Finanze

#### SUNFISH – SecUre iNFormatIon SHaring in federated heterogeneous private clouds<sup>13</sup>

Il progetto, finanziato dal programma H2020, ha coinvolto 11 attori, provenienti da Italia, Regno Unito, Israele, Estonia, Malta e Austria che, coordinati dal MEF, hanno collaborato allo sviluppo di una piattaforma per la federazione di cloud. SUNFISH, oggi operativo, ha visto lo sviluppo di tre casi pilota, a Malta, nel Regno Unito e in Italia. Il caso italiano utilizza la blockchain che, attraverso smart contract, permette il trasferimento corretto, integro e riservato dei dati dal sistema informativo della Polizia di Stato al MEF per il calcolo della busta paga.

<sup>13</sup> Per maggiori informazioni si veda: [www.sunfishproject.eu](http://www.sunfishproject.eu)

#### PoSeID-on – Protection and control of Secured Information by means of a privacy enhanced Dashboard<sup>14</sup>

Per la realizzazione del progetto finanziato dalla UE, il MEF sta coordinando un consorzio di 11 enti di 7 paesi diversi (Austria, Spagna, Francia, Belgio, Portogallo, Olanda, Italia). PoSeID-on ha come obiettivo la realizzazione di una piattaforma per la gestione e la protezione dei dati personali tramite blockchain e smart contract, nel rispetto dei principi del GDPR. Il progetto, che è ancora un proof of concept, sarà integrato con eIDAS<sup>15</sup> e vedrà la realizzazione di quattro casi pilota, uno dei quali coinvolgerà il MEF.

<sup>14</sup> Per maggiori informazioni si veda: [www.poseidon-h2020.eu](http://www.poseidon-h2020.eu).

<sup>15</sup> Per maggiori informazioni si veda: [www.eid.as/Regulation](http://www.eid.as/Regulation).

Tale classificazione ha l'obiettivo di fornire a decisori pubblici e al sistema dell'offerta di soluzioni digitali alla PA indicazioni utili in caso vogliano avviare delle sperimentazioni, oltre a esperienze internazionali a cui ispirarsi, su cui fare leva o con cui confrontarsi.

<sup>16</sup> Sono indicate in azzurro le celle per cui non ha senso sviluppare applicazioni.

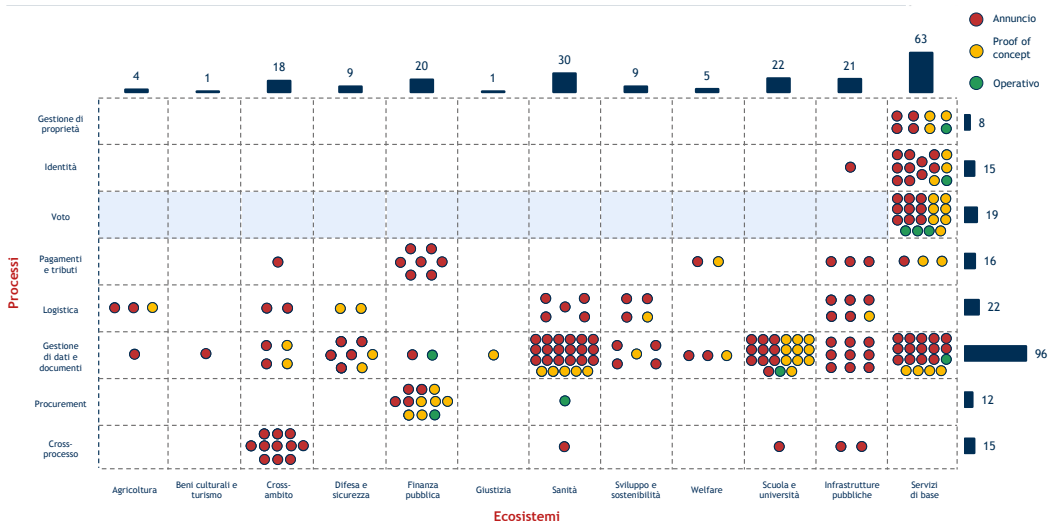


Figura 4.7. Distribuzione dei 203 progetti di blockchain in ambito pubblico per processi ed ecosistemi impattati<sup>16</sup>

La maggior parte delle sperimentazioni di blockchain in ambito pubblico (ben 96 progetti, il 47% dei totali) supporta processi per gestire lo scambio di dati e documenti che, nello specifico, impattano prevalentemente sulle relazioni tra PA e cittadini (77 progetti su 96). Più in generale, i progetti portati avanti finora non sono sviluppati per rendere più efficiente il funzionamento interno delle PA (111 progetti su 203 totali), né per ottimizzare i rapporti con il mondo delle imprese (82 su 203), ma per migliorare le modalità con cui sono erogati servizi ai cittadini (160 su 203). La seconda tipologia di processi ad essere supportata da soluzioni di blockchain è quella relativa alla tracciabilità di prodotti (come ad esempio di farmaci, per evitare contraffazioni) e, più in generale, alla gestione di aspetti logistici di risorse gestite dalla PA (22 progetti, l'11%). La terza tipologia di processi supportati è quella relativa al voto (19 progetti, il 9% dei totali).

Con riferimento agli ecosistemi, il numero più consistente di sperimentazioni riguarda quello dei servizi di base (63 progetti; il 31% dei totali), in cui rientrano i processi di gestione di dati e documenti (19), del voto (19), delle identità (14), dei trasferimenti di proprietà (8) e dei pagamenti (3). Seguono poi l'ecosistema della sanità (30 progetti; il 15% dei totali) e quello di scuola e università (22 progetti; 11%). L'aspetto che maggiormente risalta, in continuità con quanto emerso dall'analisi dei processi, è che le prime tre aree settoriali per sperimentazioni di blockchain sono quelle che implicano una relazione tra PA e cittadini. Tale evidenza è confermata anche considerando solo i progetti operativi (indicati in verde in Figura 4.7).

Infine, abbiamo classificato i progetti secondo le cinque modalità con cui è possibile sviluppare progetti su tecnologie blockchain. Tali modalità si dividono in due gruppi:

- *progetti che comportano la creazione di nuove piattaforme*, ovvero reti di nodi e registri immutabili e distribuiti per la condivisione di informazioni tra numerosi attori che non si fidano tra loro; a loro volta le piattaforme possono essere distinte in:
  - *permissioned*: per accedere alla rete è necessario registrarsi e identificarsi e quindi essere autorizzati da un ente centrale o dalla rete stessa;
  - *permissionless*: chiunque può prendere parte alla piattaforma, svolgendo liberamente qualunque tipologia di attività, in cui il contenuto del registro è pubblico e disponibile a tutti.
- *progetti che sfruttano piattaforme di blockchain già esistenti* (ad esempio *Ethereum*) che possono essere:
  - *progetti di notarizzazione* che utilizzano il registro distribuito di una blockchain già esistente per certificare la data di un documento e il fatto che esso non sia stato modificato nel tempo grazie a un codice alfanumerico di lunghezza fissa (*hash*) condiviso su blockchain;
  - *progetti che sfruttano le criptovalute* già esistenti per permettere lo scam-

- bio di valore tra attori che non si conoscono e non si fidano tra loro;
- *progetti basati su smart contract*, che sfruttano un insieme di istruzioni, espresse in linguaggio informatico e visibili a tutti, eseguite automaticamente da una rete blockchain al verificarsi di predeterminati eventi; una volta attivato uno smart contract, la sua esecuzione è garantita e non arrestabile.

Come indicato in Figura 4.8, le PA, nei 110 casi in cui viene esplicitato, prediligono soluzioni che adoperano piattaforme già esistenti, semplificando il livello di complessità implementativa della tecnologia. In particolare, sono 70 i progetti che utilizzano soluzioni su blockchain e, nello specifico:

- 34 quelli che applicano smart contract (ad esempio la *Food and Drug Administration* sta gestendo in forma prototipale lo scambio di dati sanitari tra pazienti, medici e ricercatori attraverso smart contract, utilizzando la piattaforma Hyperledger);
- 34 i progetti che si basano sulla notarizzazione (ad esempio il *Dubai Land Department* sta testando questa soluzione su blockchain per la gestione degli acquisti di proprietà terriere e immobiliari);
- 2 i progetti che utilizzano criptovalute per permettere lo scambio di valore tra PA e cittadini.

Per i restanti 40 casi in cui viene esplicitato, le PA sono invece orientate allo sviluppo di nuove piattaforme che, nella maggior parte dei casi (34), sono di tipo permissioned. Analogamente a quanto si verifica nei settori privati, è quindi preferita una *governance* centralizzata in cui la partecipazione alla rete è regolamentata da un soggetto centrale.

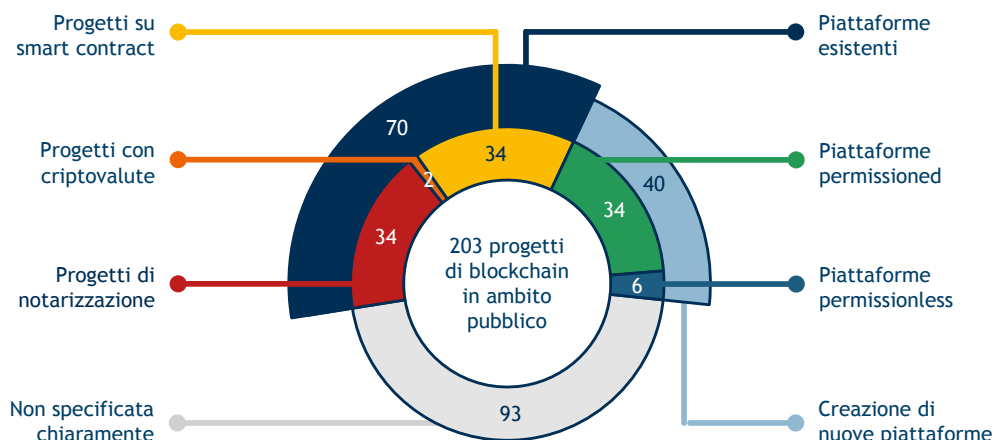


Figura 4.8. Modalità di utilizzo della blockchain in ambito pubblico



---

## 5. La digitalizzazione dei servizi e lo switch-off nei comuni italiani

Questo capitolo riporta i risultati di una ricerca sulla digitalizzazione dei processi tramite cui i comuni erogano servizi. Parte della ricerca si concentra sullo switch-off, ossia sul processo di cambiamento che si verifica quando una PA smette di offrire un servizio in modalità tradizionale e ne ripensa l'erogazione esclusivamente attraverso canali digitali.

Questa ricerca è dunque il naturale prosieguo di quella inaugurata lo scorso anno<sup>1</sup>, che aveva prodotto:

- un modello sperimentale descrittivo (*framework*) per mappare gli elementi di contesto e identificare le leve di cambiamento attivabili in un'iniziativa di switch-off;
- un *vademecum* per la pianificazione e gestione di un progetto di switch-off.

<sup>1</sup> Per maggiori informazioni si veda il report "Lo switch-off di servizi pubblici", disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

I dati di quest'anno mostrano un paese a due velocità. Da una parte i comuni, soprattutto di medie e grandi dimensioni, che sono in grado di gestire in modo più strutturato il processo di innovazione e quindi di digitalizzare sempre di più i servizi, a volte scegliendo anche di abbandonare completamente il canale analogico. Dall'altra i comuni, in gran parte di piccole dimensioni e con maggior localizzazione al sud e nelle isole, che faticano a tenere il passo anche con gli obblighi normativi più semplici. In questo quadro, le piattaforme nazionali (una su tutte, l'app [io.italia.it](http://io.italia.it)) rappresentano una grande opportunità per accelerare il processo di innovazione degli enti locali ma, se la loro adozione non verrà adeguatamente supportato, rischiano di aumentare ulteriormente questo divario digitale.

### 5.1. L'indagine agli enti locali

L'Osservatorio ha somministrato un questionario a tutti i comuni italiani per fotografare lo stato di digitalizzazione di diversi servizi da loro offerti e la visione sul processo di digitalizzazione dei funzionari che li hanno in gestione. Hanno risposto al questionario 806 comuni (circa il 10% del totale). Nel resto del paragrafo proporremo le principali evidenze empiriche emerse dall'indagine.

***Il 18% dei comuni italiani ha realizzato la maggior parte dei servizi online oggi messi a disposizione dei cittadini (tra il 50% e l'84% a seconda del servizio), contro un 36% dei comuni che ne ha realizzati molto pochi (tra lo 0% e il 18% a seconda del servizio). Grazie all'obbligo normativo, mediamente i servizi alle imprese sono più digitalizzati di quelli ai cittadini.***

Abbiamo indagato il livello di digitalizzazione del front-office e del back-office di 11 servizi al cittadino e 7 alle imprese, selezionati per coprire in modo esaustivo tutte le aree in cui i comuni interagiscono con l'esterno (la cittadinanza, l'imprenditoria, il territorio in generale). Abbiamo considerato digitalizzato:

- il back-office di un servizio se esiste un software che supporta l'operatore nello svolgimento delle attività necessarie all'erogazione dello stesso;
- il front-office di un servizio se l'utente può svolgere l'intera pratica online, a prescindere dalla co-esistenza del canale tradizionale.

Come mostrato in Figura 5.1, i servizi alle imprese sono i più digitalizzati mentre, tra i servizi al cittadino, i comuni si concentrano soprattutto su quelli scolastici. Il servizio più digitalizzato tra quelli alle imprese, la *Segnalazione Certificata di Inizio Attività (SCIA)* relativa allo *Sportello Unico delle Attività Produttive (SUAP)*, è gestito in digitale (sia front-office che back-office) nel 71% dei comuni, complici l'obbligo normativo e il sostegno degli enti sovraordinati. I servizi scolastici intercettano invece un target giovane (i genitori con figli piccoli) più incline all'uso del digitale. Tuttavia, l'iscrizione alla mensa scolastica, primo tra i servizi ai cittadini, ha un front-office digitalizzato solo nel 23% dei comuni rispondenti. La tendenza a non digitalizzare il percorso per l'utenza, se non laddove necessario o richiesto dalla norma, si riflette in un maggior livello di digitalizzazione del back-office rispetto al front-office.

Sulla base di questi risultati abbiamo effettuato una *cluster analysis* e segmentato i comuni rispetto al livello di digitalizzazione del front-office e del back-office dei servizi oggetto di indagine.

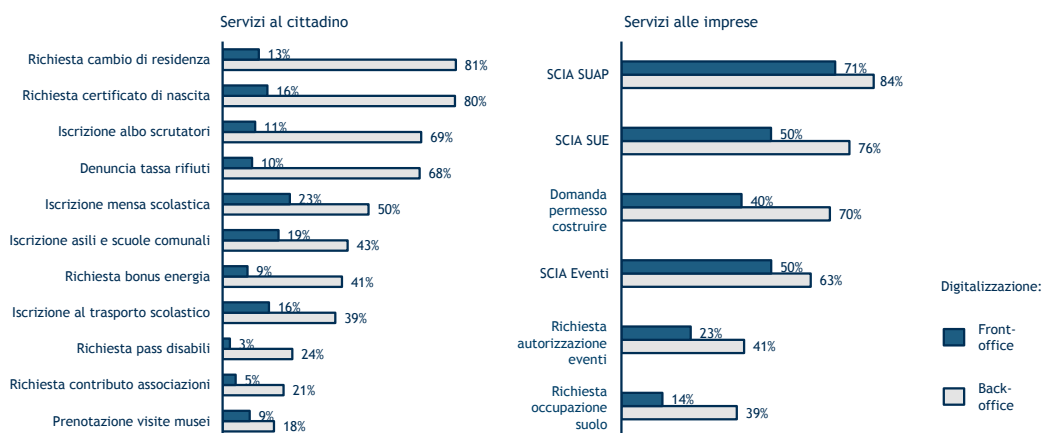


Figura 5.1. Digitalizzazione del front-office e del back-office di alcuni servizi comunali



Come illustrato in Figura 5.2:

- il 36% dei comuni sta solo muovendo i primi passi – da qui l’etichetta di *beginners* – nel processo di digitalizzazione; si tratta tipicamente di comuni di piccole dimensioni (dimensione media 5.000 abitanti) dove:
  - i software a supporto delle attività di back-office sono assenti e, se presenti, non integrati tra loro;
  - per fruire di un servizio è necessario, nella gran parte dei casi, compilare e consegnare a uno sportello modulistica disponibile o sul sito web del comune o in cartaceo presso la sua sede;
- un altro 46%, che abbiamo nominato *digital believers*, ha avviato processi di digitalizzazione; tali comuni sono tendenzialmente di dimensioni medie (circa 11.000 abitanti) e caratterizzati da:
  - software a supporto delle attività di back-office non integrati tra loro;
  - applicativi di front-office che digitalizzano la gestione di gran parte (ma quasi mai tutte) le fasi con cui cittadini e imprese fanno richieste e ricevono servizi pubblici;
- i *digital champions*, per la maggior parte comuni di medie e grandi dimensioni (oltre 40.000 abitanti), rappresentano solo il 18% degli enti locali; tali comuni tendenzialmente hanno:
  - software a supporto delle attività di back-office in molti casi integrati tra loro;
  - diversi servizi a cittadini e imprese fruibili senza doversi recare a uno sportello.

Il livello di digitalizzazione di un comune cresce con la sua dimensione. Nonostante ciò, si registrano casi virtuosi anche tra i comuni di piccole dimensioni.

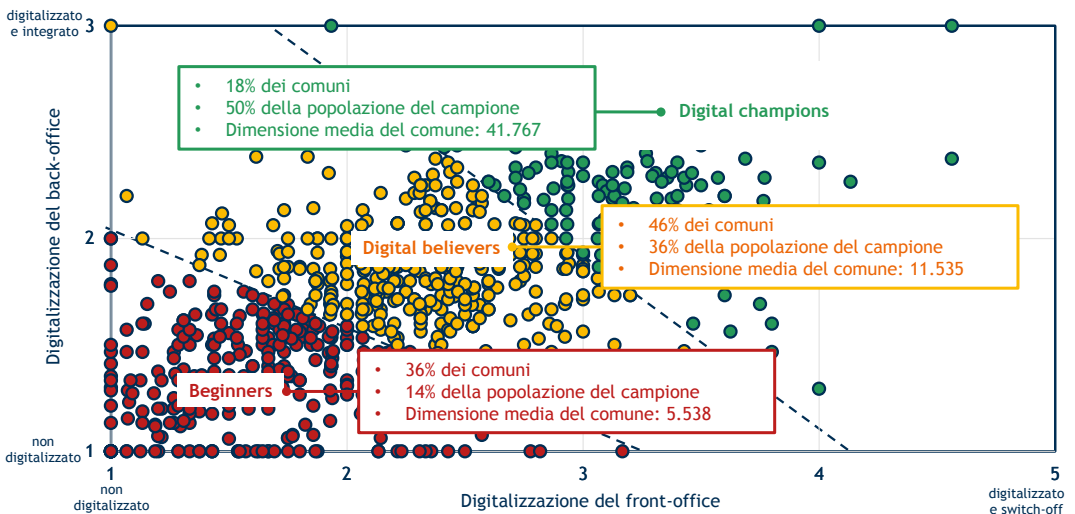


Figura 5.2. Suddivisione dei comuni in tre cluster

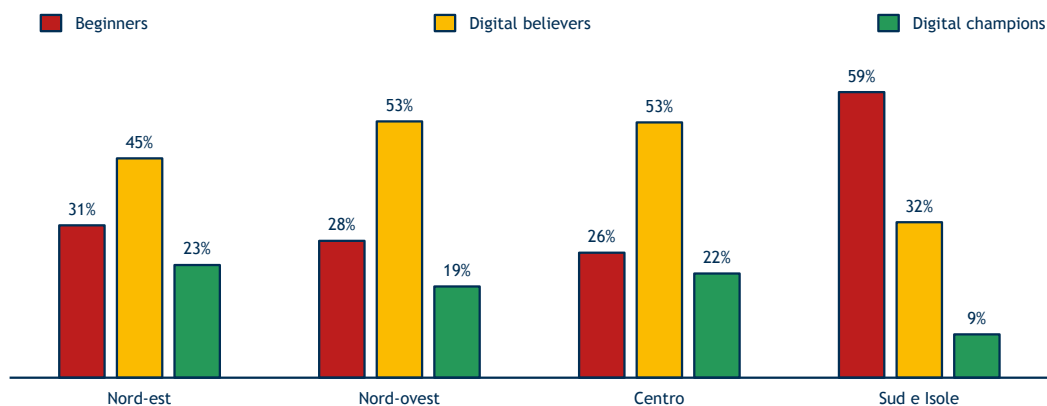


Figura 5.3. Distribuzione geografica dei cluster di comuni

La distribuzione geografica dei cluster (Figura 5.3) rivela una presenza omogenea di *digital champions*, potenziali protagonisti della trasformazione dei territori, nelle tre macro-aree del nord e del centro, mentre al sud solo il 9% dei comuni ha raggiunto un livello avanzato di digitalizzazione. Di contro, ben il 59% dei comuni del sud rispondenti si trova nel cluster dei *beginners*, più del doppio dei comuni del nord-ovest e del centro e molto oltre il 31% del nord-est.

Uno sguardo al comportamento dei comuni rispetto alla specificità dei servizi, chiarisce che i *digital champions* non sono soltanto i comuni più digitalizzati, ma anche i più proattivi. Come mostrato in Figura 5.4, infatti, tali comuni tendono a digitalizzare anche i servizi che la legge non richiede

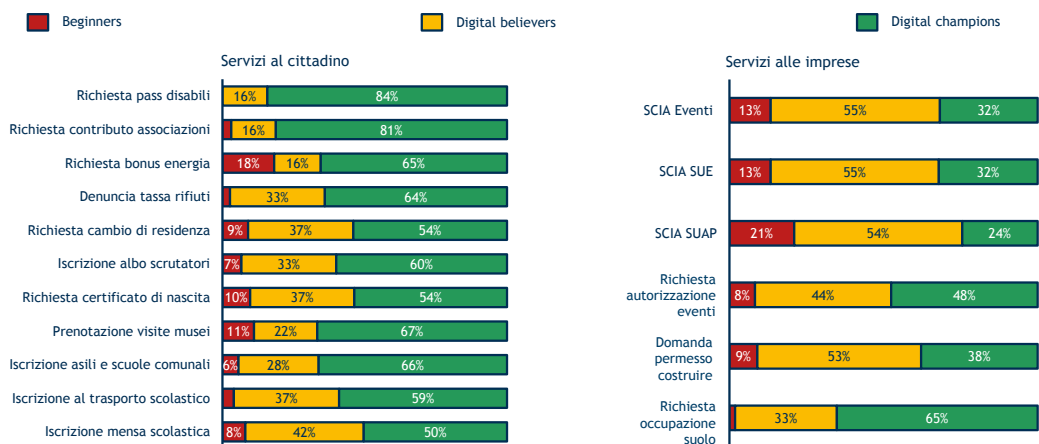


Figura 5.4. Servizi digitalizzati nei tre cluster di comuni

siano erogati in digitale, a differenza dei *beginners* e dei *digital believers*, che si limitano quasi esclusivamente all'adempimento dei loro doveri.

I servizi alle imprese, complici l'obbligo normativo e il sostegno degli enti sovraordinati, registrano infatti una distanza minore tra la migliore e peggiore performance, rispetto ai servizi ai cittadini dove i *digital believers*, seppur rappresentativi di un numero ridotto di enti (18%), hanno realizzato la gran parte dei servizi oggi disponibili online (tra il 50% e l'84% a seconda del servizio, con una media del 65%). Di contro, i *beginners*, che rappresentano il 36% dei comuni del campione, hanno realizzato mediamente il 7% dei servizi disponibili online per i cittadini (tra lo 0% e il 18% a seconda del servizio).

La Tabella 5.1 mostra più chiaramente come ci sia un forte divario tra *digital champions* e gli altri cluster. Infatti, per quanto riguarda i servizi al cittadino, il livello di digitalizzazione del front-office mediamente non supera il 3% per quanto riguarda i *beginners* e l'8% per quanto riguarda i *digital believers* mentre arriva a sfiorare il 40% nel caso dei *digital champions*. Una differenza analoga è percepibile anche per i servizi alle imprese, sebbene l'obbligo normativo e il target di utenza giochino a favore di una maggiore digitalizzazione. Questo quadro sembrerebbe evidenziare come chi decide di intraprendere un cammino di digitalizzazione lo faccia con un approccio sistemico. D'altra parte, i comuni di più grandi dimensioni (che costituiscono la gran parte del cluster *digital champions*), oltre ad aver più risorse, sono anche quelli che potenzialmente traggono i maggiori vantaggi della digitalizzazione alla luce del maggior numero di istanze che devono gestire.

Tabella 5.1. Media della digitalizzazione dei servizi online per cluster di comuni

Comuni che hanno digitalizzato...	... i servizi ai cittadini	... i servizi alle imprese
<b>Beginners</b>	3%	16%
<b>Digital believers</b>	8%	46%
<b>Digital champions</b>	39%	79%

*I servizi online dei comuni sono spesso il risultato di una dematerializzazione più che di una digitalizzazione. Anche tra i digital champions, in meno del 46% dei casi la realizzazione del servizio ha portato a una revisione dei processi. Solo il 14% ha rivisto la struttura organizzativa e il 16% le mansioni del personale.*

Come mostrato in Figura 5.5, sebbene i *digital champions* risultino avere un comportamento più virtuoso, complessivamente i comuni non sembrano cogliere appieno l'opportunità di introduzione dell'ICT per rivedere e semplificare le modalità di erogazione del servizio e quindi l'organizzazione delle strutture coinvolte. In particolare, mediamente in meno del 45% dei casi la digitalizzazione porta a una revisione delle attività che costituiscono

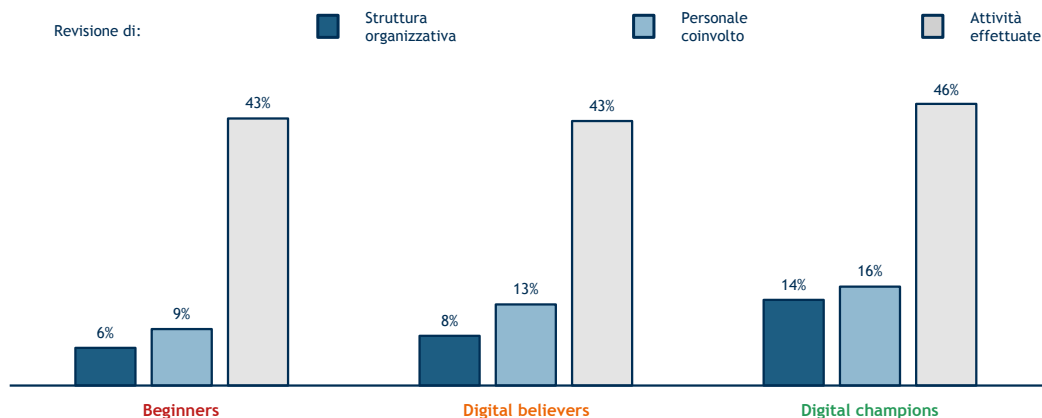


Figura 5.5. Riorganizzazione interna nei tre cluster di comuni

no il processo di erogazione del servizio e sono ancora meno i comuni che rivedono le mansioni del personale (dal 9% al 16% a seconda del cluster) e l'architettura delle unità organizzative (dal 6% al 14% a seconda del cluster) coinvolte.

Questo atteggiamento porta, spesso, a trasporre online il processo di erogazione analogica, dove il digitale si limita a sostituire la carta, perdendo così occasioni di fare vera efficienza e innovazione. La Figura 5.6, infatti, mostra come la maggior efficienza dell'ente non sia percepita tra i principali effetti positivi generati dalla digitalizzazione. Piuttosto, i comuni (specialmente i più virtuosi, *digital believers* e *digital champions*) vedono la digitalizzazione prevalentemente come un mezzo a disposizione della PA per migliorare il servizio e la qualità dell'interazione con la cittadinanza.

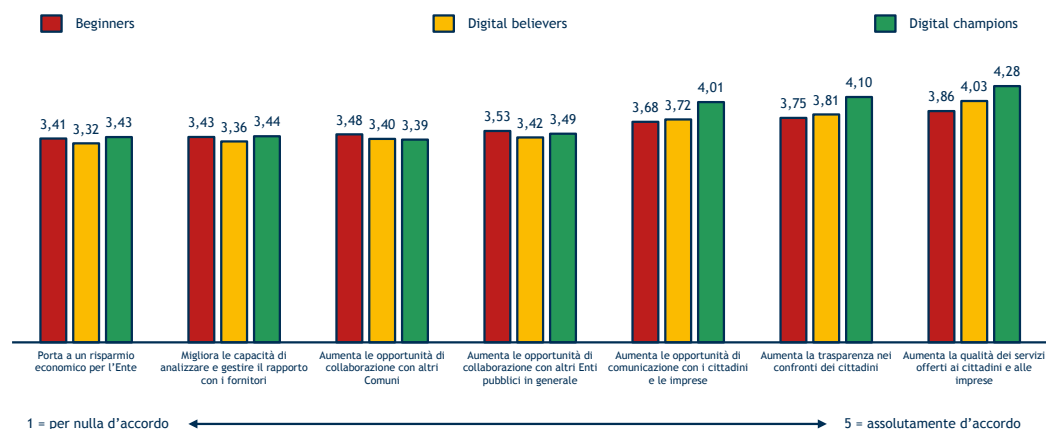


Figura 5.6. Visione dei comuni sugli effetti della digitalizzazione

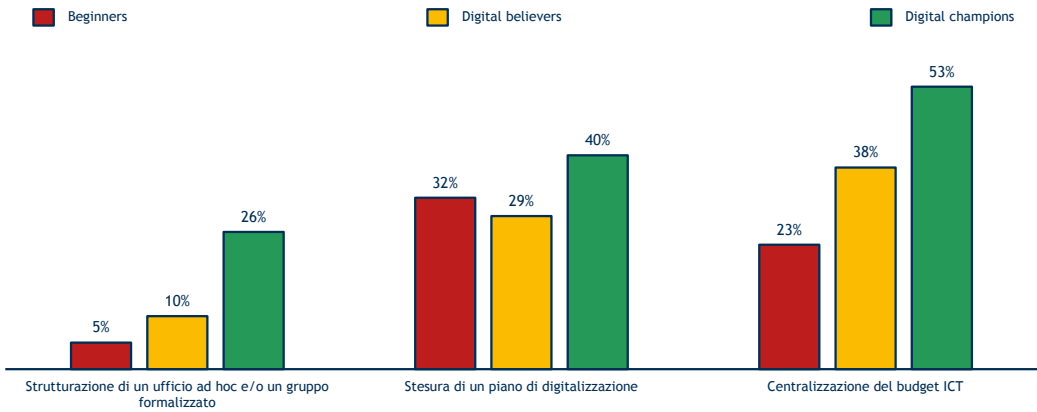


Figura 5.7. Gestione dei processi di digitalizzazione nei tre cluster di comuni

La miglior performance nella digitalizzazione dei servizi dei *digital champions* trova riscontro anche nella miglior capacità di gestire il processo di innovazione. La Figura 5.7 mostra infatti come questi enti risultino più avanti rispetto agli altri, in particolare in termini di:

- strutturazione di un ufficio o di un gruppo formalizzato di persone dedicato alla gestione dei processi di innovazione (fatta dal 26% dei *digital champions* contro il 5% dei *beginners* e il 10% dei *digital believers*);
- centralizzazione della spesa dedicata al digitale (fatta dal 53% dei *digital champions* contro il 23% dei *beginners* e il 38% dei *digital believers*).

*Mediamente l'87% delle iniziative di switch-off sui servizi al cittadino è ad opera del 18% dei comuni (i digital champions). Per quanto riguarda i servizi alle imprese, dove la normativa spesso impone la presenza del canale digitale, solo il SUAP è digitalizzato anche dal 20% dei beginners.*

Parte della ricerca si è focalizzata sullo stato di diffusione delle iniziative gestite dai comuni che prevedono la chiusura definitiva del canale analogico in favore del digitale. Le risposte al questionario specificamente dedicate allo switch-off sono state analizzate con riferimento ai tre cluster individuati precedentemente. Ciò permette non solo una lettura integrata dei risultati ma soprattutto la possibilità di paragonare il grado digitalizzazione dei comuni con la propensione a optare per lo switch-off dei canali analogici.

Come mostrato in Figura 5.8, i dati sulla diffusione delle iniziative di switch-off sono allineati a quelli sullo stato di digitalizzazione dei servizi: lo switch-off è una possibilità portata avanti dai comuni soprattutto sui servizi alle

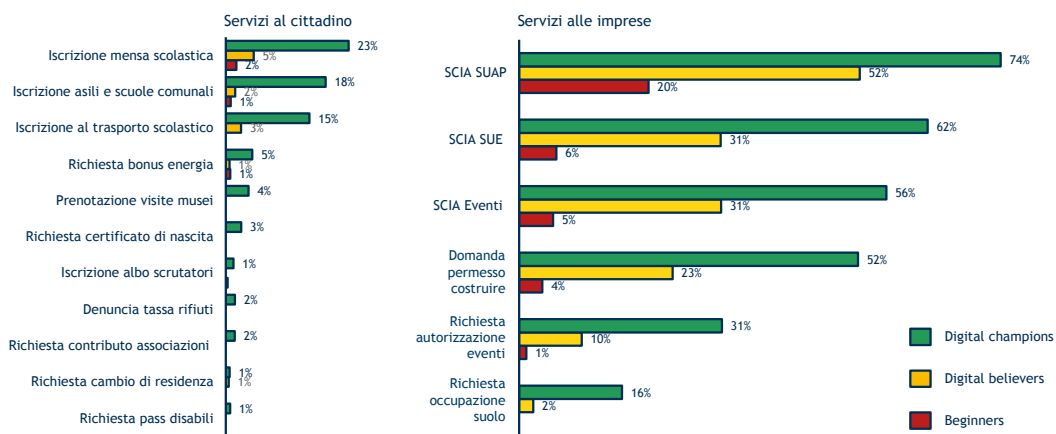


Figura 5.8. Servizi oggetto di switch-off nei tre cluster di comuni

imprese (dove esiste un obbligo di legge per quanto riguarda il SUAP) e, nel caso dei servizi al cittadino, nelle aree con utenza giovane (servizi scolastici). Anche in questo caso emerge chiaramente un forte divario tra i comuni più attivi (il 18% facenti parte del cluster *digital champions*) e tutti gli altri (i *beginners* e i *digital believers*). Ai primi, infatti, si ascrivono mediamente l'87% delle iniziative di switch-off dei servizi al cittadino (con una variabilità tra il 57% e il 100% a seconda del servizio).

A ben guardare lo switch-off riguarda principalmente il cittadino, che si trova obbligato a interagire con la PA solo attraverso il canale digitale. Tuttavia, nella visione dei comuni, i benefici generati da questo tipo di iniziative superano i disagi creati alla cittadinanza nella fruizione dei servizi (Figura 5.9). I cluster sono inoltre concordi nel ritenere che lo switch-off

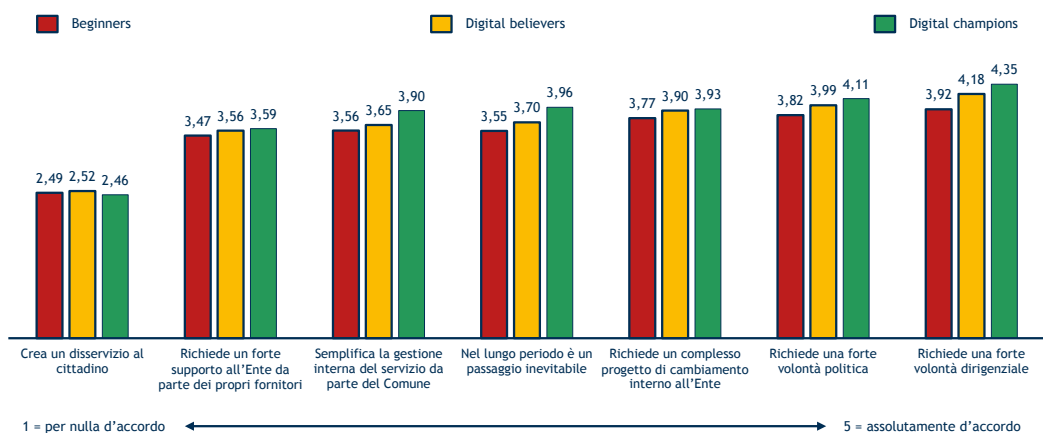


Figura 5.9. Opinione dei comuni sullo switch-off

richieda supporto da parte dei propri fornitori e un progetto strutturato di cambiamento interno. Proprio per questo sono viste come determinati la volontà politica e ancor più quella della dirigenza. Più degli altri, sono i comuni *digital champions* a vedere nello switch-off un'opportunità di semplificazione dei processi interni e, forse anche su questa scia, a ritenerlo un esito inevitabile in futuro.

## 5.2. Un vademecum per i manager pubblici

I dati analizzati suggeriscono una difficoltà generale degli enti locali a interpretare il cambiamento digitale come un'occasione di revisione profonda della struttura organizzativa e gestionale del comune. Protagonisti di questo cambiamento sono e saranno i *manager* pubblici, spesso ancora intrappolati nel ruolo del dirigente incaricato solo di mantenere ben oliata la macchina burocratica.

Alla luce di questi risultati e con l'obiettivo di valorizzare l'esperienza degli operatori del settore, integrandola con i risultati del dibattito scientifico, l'Osservatorio ha sottoposto a rappresentanti delle PA locali, regionali e centrali e ad alcune aziende che offrono soluzioni digitali al settore pubblico, una lista di otto direttive da osservare nell'ambito di un cambiamento in contesti pubblici<sup>2</sup>. Partendo da questo input, i partecipanti hanno dettagliato le direttive in un insieme di indicazioni operative per la buona riuscita di un progetto di trasformazione digitale.

Questa attività è la naturale continuazione del lavoro iniziato nel 2018, quando, sulla base di alcune evidenze empiriche, fu elaborato un *vademecum* che identificava le azioni da compiere prima, durante e dopo la realizzazione di un progetto di switch-off<sup>3</sup>. Partendo anche da questo risultato, le raccomandazioni prodotte quest'anno godono di un focus preciso, poiché sono specificamente rivolte al manager pubblico all'interno dell'ente locale, e di un respiro ampio, poiché lo switch-off è stato trattato non più come un'iniziativa indipendente, bensì come l'ultimo miglio del processo di digitalizzazione (un'ottica che, come visto precedentemente, è condivisa dai comuni più virtuosi). Di seguito riportiamo le otto raccomandazioni prodotte.

**1. Esplicitare il bisogno.** I manager pubblici devono identificare il bisogno di cambiamento e comunicarlo in modo persuasivo. Per farlo è necessario:

- portare consapevolezza dell'attuale contesto in cui si opera (regolamenti, linee guida, esperienze di altre amministrazioni) e dei trend tecnologici, elementi che rendono il cambiamento inevitabile;
- analizzare la situazione *as-is* dell'ente, evidenziandone le carenze e comunicando efficacemente che l'introduzione di nuove tecnologie porta

<sup>2</sup> Questo primo input è mutuato da Fernandez S. and Rainey H.G. (2006) *Managing Successful Organizational Change in the Public Sector: An Agenda for Research and Practice*. *Public Administration Review*, 66(2): 168–176.

<sup>3</sup> Per maggiori informazioni si veda il report "Lo switch-off di servizi pubblici", disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

benefici concreti e migliora il lavoro quotidiano, automatizzando attività operative semplici e liberando tempo per compiti più complessi;

- definire in maniera strutturata e concreta benefici, economici e non, di breve e di lungo termine e comunicarli chiaramente ai politici, per stimolare la loro volontà di cambiamento.

**2. Avere un piano.** I manager pubblici devono sviluppare una strategia e un piano d'azione per realizzare il cambiamento. Per farlo è necessario:

- pianificare una strategia e un progetto che sia flessibile e possibilista rispetto a fallimenti, ripianificazioni e cambiamenti costanti e preveda una o più fasi di prototipazione, tra cui anche una versione testabile dagli utenti finali per il rilascio definitivo;
- essere consapevoli che un progetto tecnologico è in continuo cambiamento e necessita di costanza nella manutenzione e nell'aggiornamento anche una volta introdotta la nuova soluzione nell'organizzazione;
- includere all'interno del piano di progetto una precisa strategia di formazione e informazione, che preveda sia la strutturazione di attività di comunicazione, interne ed esterne all'ente per promuovere il cambiamento, sia l'organizzazione di sessioni di formazione per tutti coloro che dovranno utilizzare le soluzioni realizzate;
- garantire, per quanto possibile, che la strategia e il piano d'azione siano interoperabili rispetto a quelli di altri enti, a partire da quelli sovraordinati;
- identificare obiettivi concreti e misurabili sia di breve che di lungo periodo, definendo le risorse necessarie a ciascun obiettivo e le priorità di realizzazione;
- adottare gli strumenti della *rational choice* (*nudging*, etc.) per predisporre incentivi efficaci a comportamenti virtuosi e indirizzati al cambiamento.

**3. Costruire il consenso e superare le resistenze interne.** I manager pubblici devono assicurarsi sostegno interno e minimizzare la resistenza anche attraverso una partecipazione diffusa al processo di cambiamento. Per farlo è necessario:

- identificare dei referenti particolarmente sensibili alla tecnologia all'interno di ciascuna area organizzativa dell'ente e assicurarsene la dedizione per renderli promotori e principali attori del processo di cambiamento;
- identificare e comunicare progetti di digitalizzazione avvenuti con successo in altri settori dell'ente e/o in altre PA al fine di mostrare la fattibilità del risultato e i benefici ottenuti dal cambiamento;
- diffondere e mantenere costantemente attiva la visibilità e la comunicazione sul progetto, il suo andamento, i risultati ottenuti e quelli attesi;
- nell'analisi dei bisogni e nella definizione del piano d'azione, coinvolgere gli operatori più direttamente interessati dal progetto di cambiamento.



to al fine di tenere in considerazione le attività da loro gestite e quindi mostrare l'impatto dell'iniziativa sul loro quotidiano.

**4. Assicurarsi il sostegno e la dedizione della dirigenza.** Deve esserci un individuo o un gruppo all'interno dell'organizzazione che sposi la causa del cambiamento e agisca da trascinatore. Per farlo è necessario:

- definire un gruppo multidisciplinare, che includa esperti tecnici, esperti normativi e funzionari dei settori coinvolti;
- assicurarsi che la leadership (tecnica e/o politica) del gruppo sia riconosciuta, specialmente nelle prime fasi del cambiamento e/o quando sorgono ostacoli.

**5. Reperire sostegno esterno.** I manager pubblici devono assicurarsi il sostegno delle figure politiche di riferimento e degli stakeholder. Per farlo è necessario:

- assicurarsi il commitment degli stakeholder esterni per una co-progettazione del cambiamento sin dalle prime fasi del progetto;
- identificare e coinvolgere i fornitori del progetto, garantendo uno scambio reciproco di punti di vista ed esperienze;
- sensibilizzare i rappresentanti politici, esplicitando e condividendo i risultati e i benefici di breve e lungo periodo, inquadrando l'intervento all'interno dell'attuale quadro normativo.

**6. Avere le risorse.** Il successo del cambiamento dipende dalla disponibilità di risorse finanziarie, umane e tecnologiche, adeguate a sostenere il processo. Per poter fare leva su tali risorse è necessario:

- trarre vantaggio dalla conoscenza accumulata da altre PA nell'implementazione di soluzioni tecnologiche e modelli organizzativi simili;
- mettere a sistema le risorse (economiche, ma anche in termini di strumenti, modelli, competenze) con tutti gli attori (interni ed esterni) che hanno interesse a prendere parte allo sviluppo del progetto;
- censire le risorse esistenti, valorizzare i risparmi ottenuti e ottenibili e individuare le modalità più opportune per garantire un finanziamento duraturo per la crescita continua dei sistemi;
- valutare l'opportunità, come singolo ente e/o in rete con altri soggetti pubblici e/o privati, di accedere a fonti di finanziamento esterne, quali bandi nazionali o internazionali.

**7. Istituzionalizzare il cambiamento.** I manager pubblici e i funzionari devono istituzionalizzare i cambiamenti. Per farlo è necessario:

- garantire assistenza tecnica a tutti gli utenti, sia online che offline;
- assicurarsi che tutti i dipendenti adottino la nuova tecnologia, eventualmente "spegnendo" (switch-off) la vecchia soluzione e imponendo l'uso della nuova come opzione di default;
- monitorare costantemente l'avanzamento del progetto, misurando gli

impatti e i benefici ottenuti;

- istituzionalizzare il ruolo delle figure portatrici delle nuove competenze necessarie alla corretta gestione del cambiamento, nominando e conferendo l'autorità adeguata a persone con l'autorevolezza necessaria per promuoverlo e consolidarlo.

**8. Perseguire un cambiamento profondo.** I manager pubblici devono sviluppare un approccio comprensivo e integrato alle aree (e relative unità) delle organizzazioni coinvolte. Per farlo è necessario:

- adottare e implementare un approccio sistemico al cambiamento, che superi una logica a silos verticali e preveda un insieme coerente di meccanismi di coordinamento e interazione, volti a coinvolgere l'intera organizzazione e tutti gli altri soggetti interessati dal processo di cambiamento;
- definire una strategia di lungo periodo all'interno della quale inserire i progetti in corso, dandone così legittimità di esecuzione;
- coltivare relazioni stabili con altri attori pubblici e privati che portino gli stessi interessi al cambiamento digitale della PA, ai fini di sviluppare e mantenere un approccio di scambio continuo, sul modello delle community.

---

## 6. Procurement di soluzioni digitali ed eProcurement in ambito pubblico

*Contributo realizzato in collaborazione con Carmen Ciciriello, Paola Conio e Federico Maffezzini*

Oggi i processi di procurement pubblico rappresentano ancora un freno e non un volano alla digitalizzazione del paese. Sono tre le principali ragioni che spiegano questa impasse:

- il mercato di soluzioni digitali per la PA non incentiva le imprese a rivedere i loro modelli di business affinché sia premiata la qualità e non il prezzo più basso in fase di gara;
- le regole di procurement non sono ancora pienamente attuate mentre molte PA continuano ad avere scarse competenze digitali e a ignorare gli strumenti con cui collaborare con il mercato per realizzare innovazione digitale;
- la digitalizzazione dei processi di procurement pubblico è ancora limitata e a macchia di leopardo, vanificando i tanti benefici che si potrebbero ottenere grazie a un miglior impiego delle tante informazioni generate nel ciclo procure-to-pay.

Il risultato è un circolo vizioso da cui è difficile uscire e in cui si rischia di allontanare i fornitori migliori dal contesto pubblico e di rallentare la digitalizzazione della PA e, di conseguenza, dell'intero paese. L'Osservatorio ha prodotto alcune evidenze per meglio comprendere l'urgenza di un cambiamento.

### 6.1. La spesa pubblica in tecnologie digitali

Il mercato di soluzioni digitali per la PA è di modeste dimensioni, concentrato nelle mani di pochi attori e con tempi di gara non allineati ai contesti privati. Questo insieme di fattori strutturali rischia di vanificare ogni tentativo di usare il procurement come leva di trasformazione digitale. Nel resto del paragrafo forniremo alcune evidenze a supporto di tali considerazioni.

***Il mercato digitale della PA vale 5,8 miliardi di euro (solo l'8% del mercato digitale italiano) ed è concentrato nelle mani di pochi attori: solo il 15% dei fornitori di ICT lavora con la PA mentre i primi 10 fornitori per fatturato coprono il 49% di quanto speso dalla PA in SPID, ANPR e pagoPA.***

Secondo gli ultimi dati pubblicati da Assinform<sup>1</sup>, nel 2018 il mercato digitale italiano valeva oltre 70 miliardi di euro, in crescita del 2,5% rispetto al 2017. Come mostrato in Figura 6.1., il 43% di tale valore deriva dal mercato consumer. Seguono il mercato di telco e media (12%), quello relativo all'industria (11%) e le banche (11%). Il mercato della PA vale 5,8 miliardi di euro e rappresenta solo l'8% del mercato digitale italiano. Per meglio comprendere tali numeri abbiamo analizzato la spesa pubblica pro-capite in tecnologie digitali

<sup>1</sup> Si veda il report "Il digitale in Italia 2019: mercati, dinamiche, policy", disponibile su <http://ildigitaleinitalia.it>.

dell'Italia e di paesi a lei simili per caratteristiche socio-economiche. Con i nostri 96 euro a cittadino spendiamo quasi tre volte e mezzo meno del Regno Unito (323 euro a cittadino) e due volte meno di Germania (207) e Francia (186).

Oltre ad essere di dimensioni economiche modeste, il mercato digitale della PA è anche popolato da un numero limitato di attori. Sono poco più di 112.000 i fornitori italiani di soluzioni digitali, di cui il 62% offre servizi, il 23% software, il 7% si occupa di commercio all'ingrosso, il 5% opera nel mercato dell'hardware e il 4% in quello delle telco. Ma quanti di questi lavorano con la PA? Per capirlo abbiamo analizzato le 3,8 milioni di soluzioni acquistabili grazie agli strumenti di Consip<sup>2</sup> nell'area merceologica "informatica, elettronica, telecomunicazioni e macchine per l'ufficio" e le abbiamo incrociate con gli open data messi a disposizione dal soggetto aggregatore in cui sono indicati i fornitori con cui lavora.

<sup>2</sup> Accordi quadro, convenzioni, MePA, SDAPA. Per una loro descrizione si veda [www.acquistinretepa.it](http://www.acquistinretepa.it).

<sup>3</sup> Per maggiori informazioni si veda il report "In corsa per l'Italia digitale", disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

Solo 16.333 dei 112.339 fornitori italiani di soluzioni digitali (pari a circa il 15%) utilizzano gli strumenti di Consip per vendere i propri prodotti e servizi alla PA italiana. Considerando che la Finanziaria 2016 vincola<sup>3</sup> il passaggio da Consip per la gran parte degli acquisti pubblici in digitale, è ragionevole pensare che tale numero sia rappresentativo della situazione italiana. Come mostrato in Figura 6.2, alcune regioni, come la Lombardia (25.058 fornitori di soluzioni digitali di cui 2.239 con offerte su Consip) e il Lazio (13.795 e 2.263), hanno maggiori dimensioni e, pertanto, più fornitori di altre. La macro-area del nord-est d'Italia è quella che, complessivamente, ha meno fornitori che lavorano con la PA (2.950 dei 22.583 presenti sulle regioni del territorio).

<sup>4</sup> Si veda il report "Italia digitale: come evitare l'anno zero", disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

Il mercato digitale della PA non è solo piccolo ma anche molto concentrato. Abbiamo già dimostrato<sup>4</sup> che 13 fornitori coprono il fabbisogno informatico del 75% dei comuni italiani e che i primi 3 per numero di software offerti

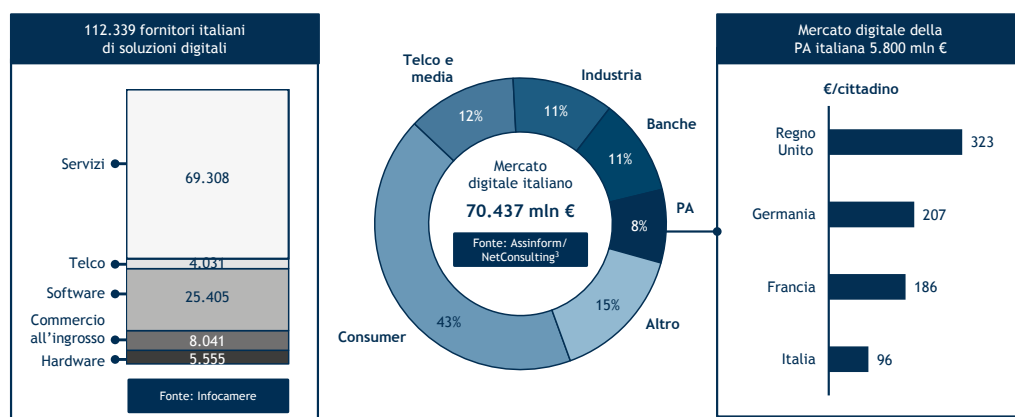


Figura 6.1. Mercato digitale italiano nel 2018 con dettaglio relativo alla PA

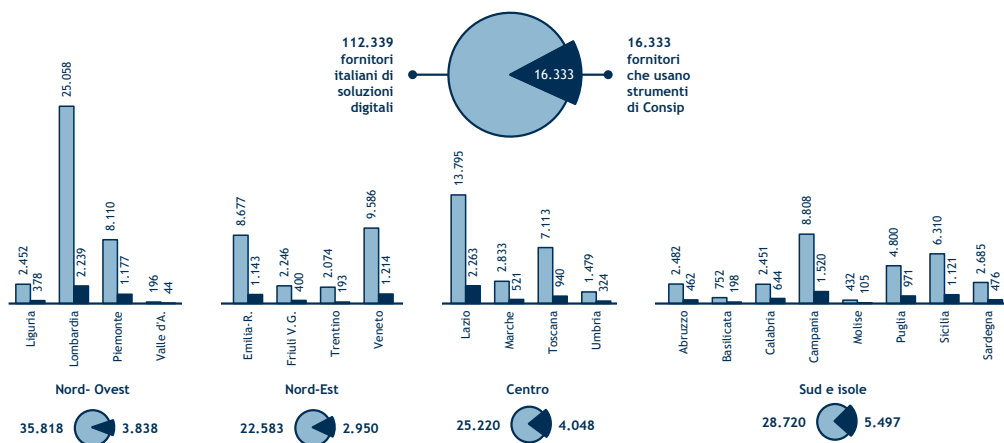


Figura 6.2. Distribuzione territoriale dei fornitori italiani di soluzioni digitali

arrivano al 52%. Per confermare questi dati, che erano aggiornati solo al 2015, abbiamo analizzato la spesa pubblica nelle principali piattaforme abilitanti previste dal Piano triennale.

Abbiamo estratto e analizzato da [contrattipubblici.org](http://contrattipubblici.org) gli oltre 6.000 contratti pubblici che contenessero riferimenti a SPID, ANPR e pagoPA. Grazie a questi dati è stato possibile determinare prima di tutto quanto denaro pubblico sia stato investito nelle tre piattaforme abilitanti. Come mostrato in Figura 6.3, a fine 2018 le PA italiane avevano speso poco più di 3,1 milioni per adeguarsi a SPID, 11,5 per ANPR e 11 per pagoPA. Complessivamente sono stati spesi quasi 26 milioni di euro. Di questi, 12.658 (circa il 49%) sono finiti nelle mani dei primi 10 fornitori per fatturato raccolto relativamente alle varie soluzioni. Più precisamente:

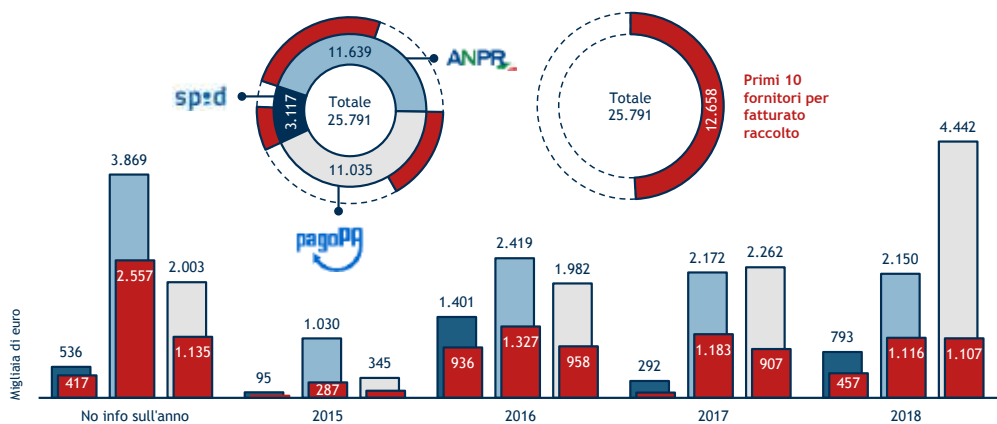


Figura 6.3. Spesa pubblica in SPID, ANPR e pagoPA suddivisa per anno [Rielaborazione di dati da [contrattipubblici.org](http://contrattipubblici.org)]

- i primi 10 fornitori per fatturato generato grazie a SPID hanno raccolto 1,9 dei 3,1 milioni spesi dalla PA nella soluzione (pari al 62% del totale);
- i primi 10 fornitori per fatturato generato grazie ad ANPR hanno raccolto 6,5 degli 11,5 milioni spesi dalla PA nella soluzione (pari al 56%);
- i primi 10 fornitori per fatturato generato grazie a pagoPA hanno raccolto 4,2 degli 11 milioni spesi dalla PA nella soluzione (pari al 38%).

*Mediamente, una gara pubblica in tecnologie digitali è assegnata 4,5 mesi dopo la scadenza per presentare offerte. Solo il 46% delle gare è assegnata in meno di 100 giorni. Le gare di oltre 1 milione di euro richiedono mediamente più di 6 mesi per essere assegnate.*

La Figura 6.4 riporta le date e le fasi chiave che caratterizzano un processo di procurement pubblico. Con riferimento alle fasi è bene specificare che:

- *Preparazione della gara:* è la fase in cui sono definiti la strategia di gara, i requisiti di partecipazione, i criteri di valutazione, il capitolato tecnico, ecc. È di gran lunga la più importante e quella che presenta le maggiori criticità (come ad esempio analisi di mercato non sufficientemente approfondite). Il tempo necessario a preparare bene una gara varia molto in base alle caratteristiche delle soluzioni da acquistare ma si può stimare dai 2 ai 4 mesi (anche 6-8 per gare molto complesse).
- *Risposta alla gara:* la durata di questa fase dipende dalle procedure impiegate (ad esempio per le procedure aperte è minimo 35 giorni dalla data di trasmissione del bando di gara) e non è comprimibile.
- *Individuazione della commissione giudicatrice*<sup>5</sup>: la nomina dei commissari deve avvenire dopo la scadenza per presentare le offerte. In teoria è una fase

<sup>5</sup> Questa fase non è necessaria solo in caso di aggiudicazione al minor prezzo.

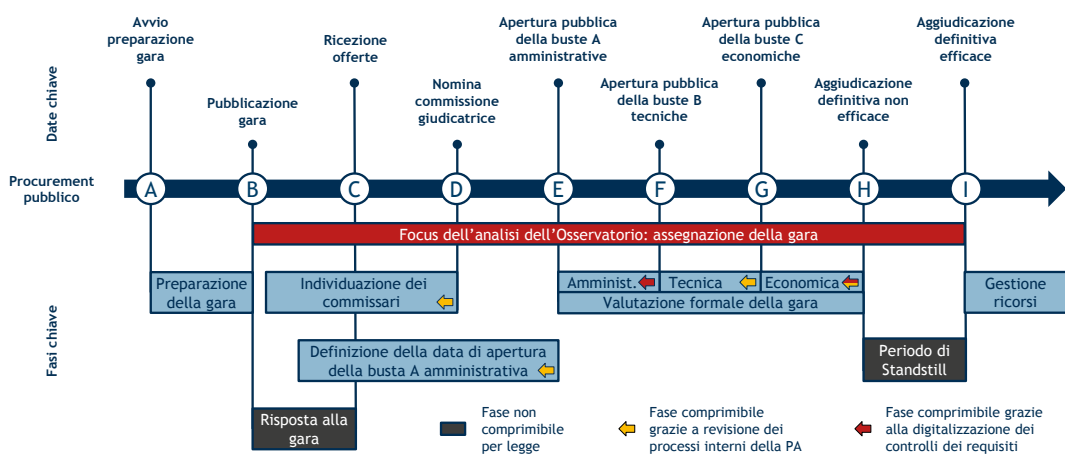


Figura 6.4. Date e fasi chiave di un processo di procurement pubblico

che richiede 1-2 giorni, a patto però che la PA sia preventivamente dotata di un regolamento chiaro ed efficace sulle modalità di scelta. Molte PA, purtroppo, riescono a nominare la commissione solo dopo qualche settimana.

- *Definizione della data di apertura delle buste A amministrative:* le migliori PA fissano in anticipo la data di apertura delle buste A, tipicamente il giorno stesso della data di ricezione delle offerte o al massimo il giorno dopo. Molte PA, tuttavia, fanno passare diversi giorni, principalmente perché non sono riuscite a comporre la commissione giudicatrice, non necessaria per la fase di valutazione della documentazione amministrativa ma per la successiva fase di valutazione tecnica delle offerte.
- *Valutazione amministrativa:* prima di poter aprire le buste B tecniche, la PA deve verificare il DGUE contenente l'autodichiarazione dell'assenza di motivi di esclusione e del possesso dei requisiti di partecipazione tecnico-professionali, economici e finanziari. Alcuni dei motivi di esclusione dalle gare (ad esempio l'illecito professionale) sono oggetto di valutazioni discrezionali delle PA e, per la verifica di tutti i requisiti, la PA può richiedere ai partecipanti chiarimenti e integrazioni. Di conseguenza, questa fase può richiedere molto tempo e, se le imprese sono molte, anche diversi mesi.
- *Valutazione tecnica:* per aprire le buste C economiche, la commissione giudicatrice deve procedere alla valutazione delle offerte tecniche. La durata di questa fase, di nuovo, è molto variabile e dipende da:
  - la disponibilità dei commissari a partecipare con frequenza e continuità alle sessioni di valutazione;
  - la chiarezza e la facilità di utilizzo dei criteri di valutazione fissati per la gara;
  - le competenze tecniche dei commissari di gara.
- *Valutazione economica e aggiudicazione:* una volta aperte le buste economiche e predisposta una graduatoria provvisoria dei concorrenti, la PA procede all'eventuale verifica di anomalie nonché alla ulteriore verifica del possesso di alcuni requisiti oggetto di autodichiarazione (ad esempio le referenze). In realtà, i controlli sono quasi tutti manuali e questa è la fase in cui si spreca più tempo. Se poi le imprese che partecipano alla gara sono tante e sono stati previsti controlli non solo sull'aggiudicatario, i tempi possono arrivare a diversi mesi.

In teoria, alcune delle verifiche amministrative dovrebbero essere svolte attraverso la *Banca Dati nazionale degli Operatori Economici* (BDOE), attualmente non ancora operativa. Si procede, quindi, ancora attraverso l'AVCpass. Se si rendesse operativa la BDOE e si attivassero le integrazioni tra i registri pubblici nazionali previste dal Codice dei contratti pubblici, la valutazione formale della gara potrebbe essere completata in poche settimane.

<sup>6</sup> Termine dilatorio tra aggiudicazione definitiva e stipula del contratto, al fine di garantire al ricorrente la piena tutela delle proprie ragioni, laddove volesse proporre ricorso avverso l'aggiudicazione definitiva.

Alcune fasi per pervenire alla stipula del contratto, come i tempi di risposta alla gara e il periodo di *stand still*<sup>6</sup>, non sono comprimibili perché hanno un valore minimo definito per legge. Sulle altre fasi ci sono invece diversi margini di miglioramento. Come indicato in Figura 6.4, tali margini possono essere corretti in due modi:

- rivedendo i processi interni della PA che gestisce la gara;
- digitalizzando l'interazione tra la PA appaltante e soggetti esterni (ad es. il casellario giudiziario) con cui accertare che chi partecipa alla gara possiede i requisiti previsti dalla stessa.

L'Osservatorio si è concentrato sul tempo di assegnazione delle gare di soluzioni digitali, ossia sul periodo che intercorre dalla pubblicazione di una gara di soluzioni digitali all'aggiudicazione definitiva efficace della stessa (il periodo è evidenziato in rosso in Figura 6.4). Abbiamo estratto da un database messo a disposizione da *telemat.it* 35.709 gare pubbliche che, dal 2011 a settembre 2019, avevano per oggetto delle soluzioni digitali. Purtroppo, non è obbligatorio rendere pubblica la data di aggiudicazione definitiva di una gara e solo per 3.103 gare tale informazione era disponibile.

La Figura 6.5 riporta i tempi di assegnazione di tali gare. Come mostrato in figura:

- una gara pubblica in soluzioni digitali è mediamente assegnata circa 4,5 mesi (144 giorni) dopo la scadenza per la presentazione di un'offerta;
- solo il 46% delle gare in soluzioni digitali è stata assegnata in meno di 100 giorni (in blu scuro in figura);
- 78 gare sono state assegnate in oltre 500 giorni;
- al crescere del valore della gara cresce la media dei tempi di assegnazione;
- le gare di oltre un 1 milione di euro hanno mediamente richiesto più di 6 mesi per essere assegnate.

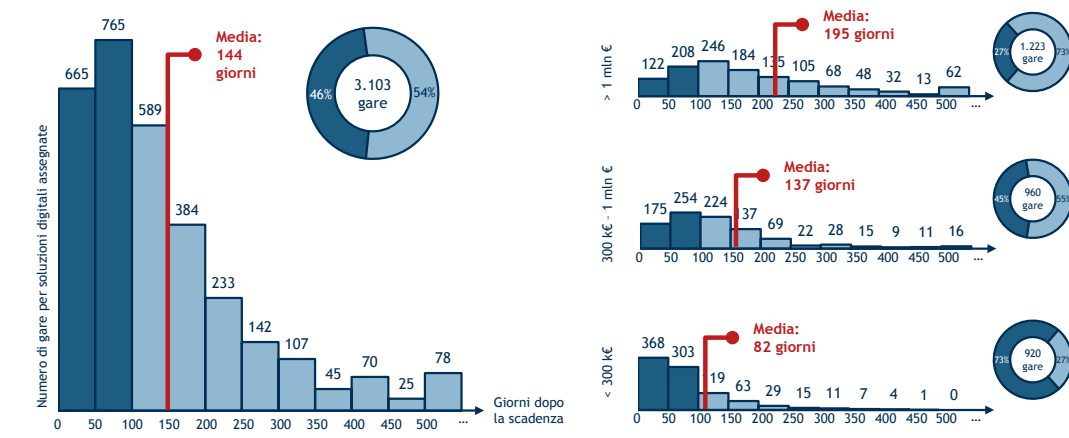


Figura 6.5. Tempi di assegnazione di una gara pubblica in soluzioni digitali [Rielaborazione di dati di Telemat]



Se si considera che i tempi di assegnazione non includono i tempi per preparare la gara e per gestire eventuali ricorsi, si capisce quanto le tempistiche delle gare pubbliche siano ancora troppo dilatate per essere compatibili con quelle dell'innovazione digitale.

## 6.2. Gli strumenti e le regole con cui fare innovazione digitale

Oggi il digitale vale meno dell'1% nei bilanci della PA ma rappresenta una delle poche leve in grado di rendere qualitativamente ed economicamente sostenibile il restante 99%. D'altro canto, la spesa pubblica in tecnologie digitali deve essere riqualificata perché diversi sono gli sprechi denunciati nella gestione dell'informatica pubblica. È sufficiente pensare alla miriade di data center ancora presenti in diversi enti locali che saranno sostituiti in modo più efficiente grazie ai Poli Strategici Nazionali.

Per riqualificare la spesa pubblica in soluzioni digitali, assicurandosi che vada nella direzione specificata nel Piano triennale, è stato scelto di obbligare tutte le PA italiane a soddisfare la maggior parte delle loro esigenze di digitalizzazione tramite i soggetti aggregatori e in particolare Consip<sup>7</sup>. Quest'ultima, con i propri strumenti, copre gran parte degli ambiti che caratterizzano il Piano triennale e ha già previsto per il primo trimestre del 2020 quattro gare con cui arricchire quelle già attive in materia di Agenda Digitale.

<sup>7</sup> Per maggiori informazioni si veda il report "In corsa per l'Italia digitale", disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

Oltre a promuovere l'utilizzo delle gare gestite da Consip, e in attesa che le nuove gare in materia di Agenda Digitale siano assegnate, sarebbe importante rendere pienamente operativo il Codice dei contratti pubblici, incentivando l'impiego di appalti innovativi. Non tutte le esigenze di digitalizzazione della PA, infatti, possono essere soddisfatte grazie a Consip. Una completa regolamentazione degli acquisti pubblici e una maggiore conoscenza dei relativi strumenti potrebbero trasformare il procurement pubblico in uno straordinario acceleratore della trasformazione digitale della nostra PA e del nostro paese. Nel resto del paragrafo forniremo alcune evidenze a supporto di tali considerazioni.

***Consip gestisce per tutte la PA gare relative a soluzioni digitali. Quelle già attivate dal 2016 al 2023 hanno un valore complessivo di oltre 5,3 miliardi di euro (in media 760 milioni ogni anno). Il 55% di tale valore è già stato speso dalle PA. Nuove gare sono previste entro il 2020.***

Gli strumenti messi a disposizione da Consip riducono al minimo gli oneri amministrativi che le PA devono sostenere e i tempi per approvvigionare soluzioni digitali. Consip, infatti, negozia per tutte la PA con i fornitori di ICT e, una volta identificati quest'ultimi, semplifica i passi che le PA devono seguire per utilizzarli. Se ad esempio un comune avesse bisogno di una

soluzione di firma digitale disponibile nel lotto 2 della gara SPC cloud, non dovrebbe far altro che compilare un piano di propri fabbisogni, approvare il progetto di fabbisogni che i fornitori aggiudicatari della gara devono predisporre entro 45 giorni dalla ricevuta del piano e, una volta soddisfatto, sottoscrivere un contratto esecutivo che vincola i fornitori ad essere operativi in massimo 10 giorni. Il comune non deve gestire gare o potenziali ricorsi.

Attualmente sono tre le principali gare con cui Consip abilita la trasformazione digitale della PA<sup>8</sup>:

<sup>8</sup> Per maggiori informazioni si veda [http://bit.ly/Consip\\_AD](http://bit.ly/Consip_AD).

1. *SPC Connettività*: una gara da 2,4 miliardi di euro disponibile dal 23 maggio 2016 al 23 maggio 2023 (per un totale di 7 anni) e relativa a servizi di connettività per le PA.
2. *SPC Cloud*: una gara da 1,95 miliardi di euro disponibile per 5 anni e suddivisa in quattro lotti:
  - *Lotto 1*: servizi cloud evoluti (per un valore di 500 milioni di euro, disponibile dal 20 luglio 2016 al 20 luglio 2021);
  - *Lotto 2*: servizi di identità digitale e sicurezza applicativa (600 milioni, disponibile dal 20 luglio 2016 al 20 luglio 2021);
  - *Lotto 3*: servizi di interoperabilità dati e cooperazione applicativa (400 milioni, disponibile dal 31 marzo 2017 al 30 marzo 2022);
  - *Lotto 4*: servizi di realizzazione portali e servizi on-line (450 milioni, disponibile dal 4 agosto 2017 al 03 agosto 2022).
3. *SPC Sistemi Gestionali Integrati (SGI)*: una gara da circa 700 milioni di euro più le estensioni contrattuali disponibile dall'8 novembre 2017 all'8 maggio 2019 (prorogabili di 6 mesi) e relativa allo sviluppo di sistemi ERP, alla reingegnerizzazione e alla standardizzazione dei procedimenti amministrativi e alla digitalizzazione/semplificazione dei processi. Questa gara è stata suddivisa in cinque lotti:
  - *Lotto 1*: orientato alle PA centrali (per un valore di 360 milioni di euro, già tutti utilizzati);
  - *Lotto 2*: orientato alle PA locali del nord-est e nord-ovest (208 milioni);
  - *Lotto 3*: orientato alle PA locali del centro, del sud e delle isole (135 milioni);
  - *Lotto 4*: orientato agli enti sanitari nel nord-est e nel nord-ovest (100 milioni);
  - *Lotto 5*: orientato agli enti sanitari nel centro, al sud e nelle isole (175 milioni).

Come mostrato in Figura 6.6, al 30 settembre 2019 tutte le gare avevano un ottimo livello di utilizzo da parte delle PA italiane. Complessivamente sono già stati impiegati 2,9 miliardi di euro, pari al 55% dei 5,3 complessivamente gestiti.

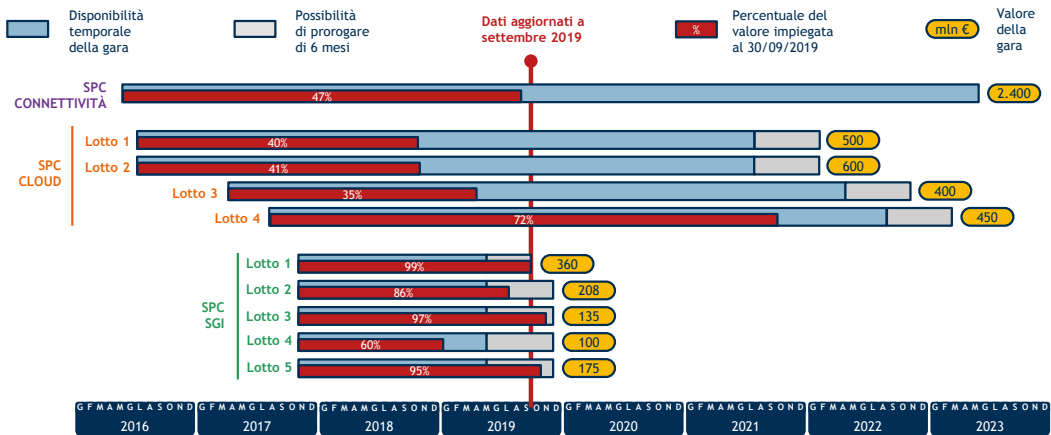


Figura 6.6. Impiego al 30 settembre 2019 delle gare Consip relative all'Agenda Digitale [Rielaborazione di dati di Consip]

A seguito dell'approvazione del nuovo Piano triennale, Consip ha aggiornato il programma delle gare strategiche in soluzioni digitali e ha già previsto quattro nuove gare che dovrebbero uscire tra la fine del 2019 e il primo trimestre del 2020 sui seguenti ambiti<sup>9</sup>:

- digital transformation;
- public cloud con un focus sulle soluzioni IaaS e PaaS;
- data management;
- servizi applicativi in ottica cloud.

<sup>9</sup> Per maggiori informazioni si veda [http://bit.ly/Consip\\_NuoveGare](http://bit.ly/Consip_NuoveGare).

Tali gare hanno gli obiettivi di aprire maggiormente il mercato pubblico alle PMI e di ridurre la durata dei contratti. Altra novità prevista è l'introduzione nel capitolato di ogni gara di un codice di condotta tecnologico, ovvero un elenco di criteri da rispettare nello sviluppo tecnologico della PA<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Per maggiori informazioni si veda <http://j.mp/CodiceCondottoTech>.

Consip non professionalizza solo i processi di acquisto, semplificando il lavoro per le PA, ma accentra e gestisce con efficacia tutti gli eventuali ricorsi delle aziende escluse dalla gara. Per dimostrarlo, abbiamo considerato tutti i ricorsi contro Consip registrati su [www.giustizia-amministrativa.it](http://www.giustizia-amministrativa.it). Come mostrato in Figura 6.7, dal 2015 a oggi Consip ha gestito oltre 775 ricorsi di cui 127 relativi a gare per soluzioni digitali. Solo il 26% di questi è stata accolta da un giudice e, focalizzandosi sulle gare di ICT, tale percentuale scende al 24%. Tali numeri dimostrano, tra le altre cose, che spesso le aziende escluse da una gara usano i ricorsi in modo pretestuoso per rallentare i concorrenti aggiudicatari. In ogni caso, Consip fa risparmiare parecchio tempo alle singole PA, che usano i suoi strumenti quando eventuali ricorsi sono già stati gestiti dal soggetto aggregatore.

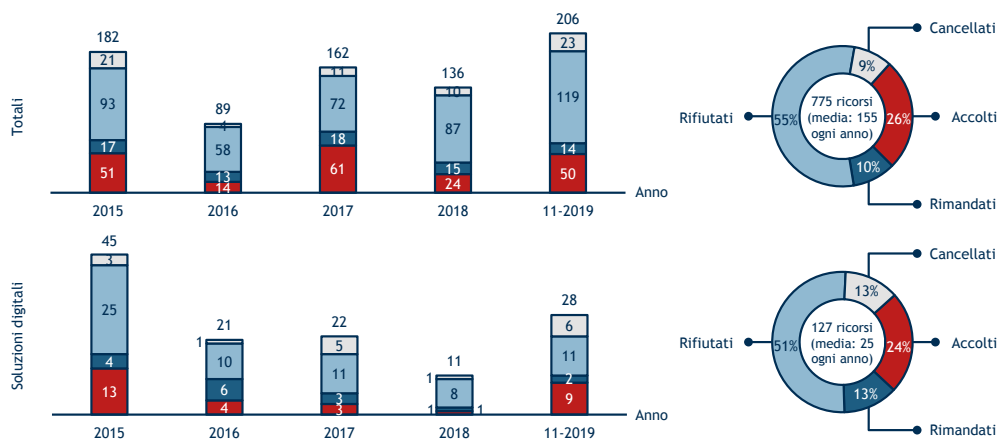


Figura 6.7. Status dei ricorsi fatti contro Consip

*A oltre 3 anni dalla pubblicazione del Codice dei contratti pubblici sono stati adottati solo 24 dei 56 provvedimenti attuativi necessari a renderlo pienamente operativo. 12 provvedimenti sono stati abrogati grazie al decreto “Sblocca Cantieri”. 5 dovrebbero essere adottati con urgenza.*

Sono passati oltre tre anni da quando è stato pubblicato il nuovo Codice dei contratti pubblici, il 19 aprile 2016. Il Codice recepisce nel nostro ordinamento giuridico tre direttive (23/2014, 24/2014 e 25/2014) con cui l’Unione Europea ha chiesto a ogni Stato di riformare le procedure di aggiudicazione dei contratti pubblici, cercando di:

- qualificare maggiormente domanda e offerta;
- dare più peso alla qualità delle offerte piuttosto che al prezzo;
- semplificare e digitalizzare le procedure di gara pubbliche;
- favorire la collaborazione tra PA e imprese.

Il Codice, comprensivo del correttivo pubblicato il 20 maggio 2017, prevedeva 56 provvedimenti attuativi per essere pienamente operativo. Con il recente decreto “Sblocca Cantieri”<sup>11</sup>, due dei provvedimenti originariamente previsti sono stati abrogati e 10 sono stati accorpatisi in un unico provvedimento ancora da adottare (il cosiddetto “Regolamento attuativo”). Complessivamente i provvedimenti attuativi da adottare sono quindi diventati 45. Come mostrato in Figura 6.8, di questi 45 provvedimenti attuativi al 18 novembre 2019:

- solo 24 sono stati adottati; di questi:
  - nessuno è stato adottato entro le scadenze previste, quando presenti;
  - 11 sono stati adottati in ritardo (mediamente di 8 mesi e con punte di oltre 21 mesi);

<sup>11</sup> D.L. n. 32/2019 C.C.M. L. 55/2019.

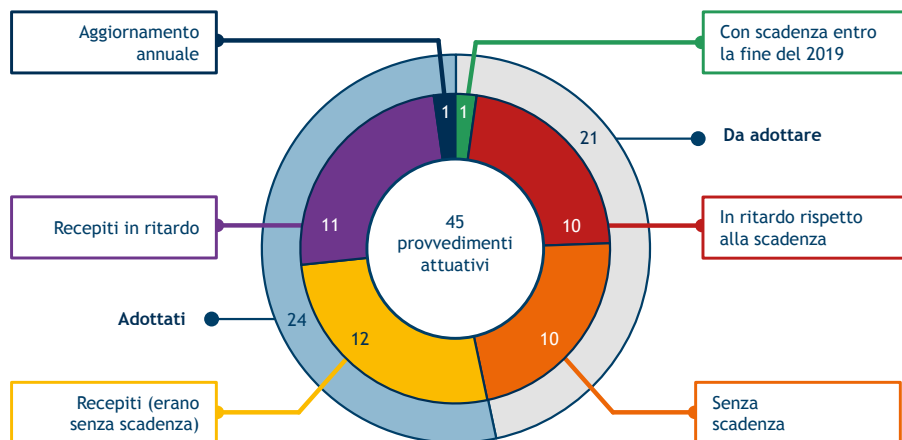


Figura 6.8. Status dei provvedimenti attuativi relativi al Codice dei contratti pubblici al 18 novembre 2019

- 12 non avevano una scadenza ma sono stati adottati oltre 15 mesi dopo l'uscita del Codice;
- 1 prevede degli aggiornamenti annuali ed è stato adottato solo per alcuni settori;
- dei 21 provvedimenti ancora da adottare:
  - 1 ha una scadenza entro il 16 dicembre 2019 (il *Regolamento attuativo*);
  - 10 avevano una scadenza rispetto alla quale hanno accumulato ritardi medi di quasi 3 anni;
  - 10 sono senza scadenza ma non sono ancora stati recepiti dopo 3,5 anni dall'uscita del Codice.

Il processo di riforma del Codice è stato molto lungo ed è lontano dall'essere concluso. Oltre a dover essere ancora adottati molti dei provvedimenti attuativi previsti, le disposizioni del Codice sono state oggetto nel corso dell'ultimo anno di numerose modifiche, alcune delle quali dichiaratamente di carattere temporaneo in attesa di una più completa revisione. È stato infatti presentato un disegno di legge di complessiva riforma del Codice<sup>12</sup> anche se sembra mancare una reale volontà politica di coltivarne la discussione.

<sup>12</sup> DDL n. 1662.

Nel frattempo, a livello europeo, è stata approvata una risoluzione nella quale si chiedono un maggiore utilizzo delle tecnologie digitali negli appalti pubblici, agevolazioni per PMI e imprese dell'economia sociale, un migliore accesso ai mercati nei paesi terzi e la professionalizzazione degli appalti pubblici. Tali indicazioni dovrebbero guidare il processo di revisione periodica delle direttive recepite dall'attuale Codice. Insomma: l'Italia sta impiegando così tanto tempo ad adeguare le proprie regole di procurement a quanto

suggerito dall'Unione Europea nel 2014 che questa sta già predisponendo nuove direttive da recepire nel nostro ordinamento giuridico, facendo partire l'ennesimo processo di revisione del Codice dei contratti pubblici.

Un sistema di regole di procurement incerto fornisce alibi – sia all'offerta che alla domanda – al mantenere lo status quo. Per recuperare i ritardi e rendere operativo il Codice, è opportuno adottare con urgenza almeno i cinque provvedimenti attuativi descritti nel Box 6.1.

#### **Box 6.1. Provvedimenti attuativi previsti dal Codice dei contratti pubblici da adottare con urgenza**

5 dei 21 provvedimenti attuativi ancora da adottare per rendere pienamente operativo il Codice dei contratti pubblici sono da recepire con urgenza:

1. *Criteri di iscrizione all'Albo delle stazioni appaltanti qualificate*: la professionalizzazione e la qualificazione delle stazioni appaltanti doveva essere l'elemento più rivoluzionario e significativo della riforma, oltre che un requisito indispensabile a garantire l'applicazione non distorsiva delle nuove procedure e delle nuove modalità di individuazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa;
2. *Digitalizzazione delle procedure di appalto*: dal 18 ottobre 2018 è obbligatorio scambiare solo in digitale tutta la documentazione inerente le procedure di affidamento (comprese le domande di partecipazione e delle offerte) ma non è stato adottato il provvedimento che definisce le modalità di digitalizzazione delle procedure di tutti i contratti pubblici, anche attraverso l'interoperabilità delle PA;
3. *Documentazione da inserire nella nuova banca dati che sostituirà l'AVCpass*: il superamento delle criticità manifestate dall'attuale sistema costituisce uno degli elementi chiave per garantire un'effettiva semplificazione delle procedure di gara;
4. *Modalità di subentro nelle convenzioni stipulate in merito al sistema AVCpass*: costituisce un altro importante tassello per l'evoluzione dell'attuale sistema verso la nuova banca dati;
5. *Istituzione del sistema del rating di impresa*: il correttivo ha modificato il sistema, rendendolo facoltativo e con funzione premiale e non più strumento obbligatorio di qualificazione; anche nella nuova veste, tuttavia, il rating di impresa, basato sulla valorizzazione di elementi reputazionali degli operatori economici, costituisce un importante elemento di promozione della qualità del sistema.

Più in generale, le PA italiane faticano a collaborare con il mondo dell'offerta di soluzioni digitali. Per dimostrarlo è sufficiente analizzare l'impiego di procedure competitive con negoziazione, nuovi dialoghi competitivi e partenariati per l'innovazione. Queste tre procedure sono state introdotte nel nostro e in tutti gli altri paesi europei per aumentare in quantità e qualità le collaborazioni tra PA e imprese<sup>13</sup>.

Dopo oltre tre anni dalla loro introduzione<sup>14</sup>:

- solo le PA di Germania e Francia ne hanno fatto un uso significativo, sia a livello generale (19.019 procedure in Germania e 8.527 in Francia su un totale europeo pari a 39.119) che per iniziative relative all'attuazione dell'Agenda Digitale (908 procedure in Germania e 815 in Francia di 3.919 complessivamente fatte in tutta Europa);

<sup>13</sup> Per una loro descrizione si veda il report "Pubblico e privato: un patto per l'Italia digitale", disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

<sup>14</sup> È stato considerato il periodo dal 18 aprile 2016 al 18 novembre 2019.

- le PA italiane ne hanno fatto un modesto uso, sia a livello generale (177 procedure) che per iniziative relative all'attuazione dell'Agenda Digitale (13 procedure).

La Commissione Europea sta spingendo in particolare l'utilizzo dei partenariati per l'innovazione, ancora poco diffusi in tutta Europa (solo 240 procedure avviate dal 18 aprile 2016 al 18 novembre 2018, di cui 34 nel Regno Unito, 33 in Francia, 31 in Finlandia, 25 in Olanda, 23 in Germania e 16 in Italia). Tali procedure sono concepite come complementari agli appalti pre-commerciali (*Pre-Commercial Procurement*, PCP)<sup>15</sup> per fare innovazione digitale grazie ai processi di procurement pubblico. Con 50 progetti dal 2012 ad oggi (di cui 13 dal 2018), l'Italia è uno dei paesi europei con maggiore esperienza nell'ambito dei PCP. Quasi tutti i progetti prevedono un impiego di tecnologie digitali.

<sup>15</sup> Per una definizione dei due strumenti si veda il report "In corsa per l'Italia digitale", disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

### 5.3. La digitalizzazione del procurement pubblico

L'eProcurement rientra all'interno del Piano triennale tra le cosiddette piattaforme abilitanti la trasformazione digitale della PA e, più in generale, dell'intero paese. Digitalizzare i processi di procurement pubblico porterebbe a enormi benefici sul fronte del governo della spesa pubblica – sia in tecnologie digitali che per altre categorie merceologiche. Il resto del paragrafo riporta alcune evidenze sul livello di digitalizzazione dei processi di procurement, sia a livello nazionale che degli enti locali.

*L'Italia è tra i paesi europei con la maggior disponibilità di soluzioni digitali nei processi di procurement pubblico, che tuttavia non si riflette in implementazioni coese su scala nazionale. Una governance forte farebbe da contrappeso alle criticità esistenti anche a livello normativo.*

A livello europeo, la digitalizzazione del procurement pubblico rappresenta una delle azioni principali dell'*eGovernment action plan 2016-2020*<sup>16</sup>. Le due priorità su cui l'Europa si sta focalizzando sono:

- l'accelerazione della transizione al digitale, con l'impiego di standard comuni, dati aperti e tecnologie emergenti;
- l'implementazione del principio *once only*<sup>17</sup>, attraverso l'integrazione dei registri nazionali rilevanti con il DGUE ed eCertis.

<sup>16</sup> Per maggiori informazioni si veda: [http://bit.ly/eGov\\_ActionPlan\\_16-20](http://bit.ly/eGov_ActionPlan_16-20).

<sup>17</sup> Il principio prevede che cittadini e imprese forniscano una serie di dati alla PA una sola volta. Le PA sono responsabili della condivisione e del riutilizzo di tali dati in ambito pubblico (anche a livello transfrontaliero), nel rispetto della regolamentazione sulla protezione dei dati.

La Figura 6.9 fornisce un quadro generale dei principali processi e strumenti di eProcurement disponibili negli Stati membri.

- I processi prima della gara sono stati completamente digitalizzati nella maggior parte dei paesi, così come previsto dalle direttive sugli appalti pubblici emanate nel 2014. In particolare, notifica, accesso e sottomissione sono gestiti in digitale in tutta Europa mentre il sourcing sembra essere il processo più difficile da gestire in digitale.



- Nelle fasi post-gara, la fatturazione è il processo maggiormente gestito in modo elettronico, in linea con gli sviluppi attesi dalla Commissione che prevedono che diventi il metodo dominante di fatturazione in Europa entro il 2020<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Per maggiori informazioni si veda: [http://j.mp/EC\\_FattElet\\_2020](http://j.mp/EC_FattElet_2020).

<sup>19</sup> Come previsto dalla Legge di bilancio 2018, a decorrere da febbraio 2020 gli acquisti pubblici legati al settore sanitario saranno gestiti con ordini elettronici attraverso il Nodo di Smistamento per gli Ordini di acquisto (NSO) gestito dal MEF.

<sup>20</sup> Per maggiori informazioni si veda: <https://peppol.eu>.

<sup>21</sup> Per maggiori informazioni si veda: [http://bit.ly/ANAC\\_eCertis](http://bit.ly/ANAC_eCertis).

<sup>22</sup> In figura sono evidenziati i paesi similari al nostro per caratteristiche dimensionali e socio-economiche.

L'ordine è il secondo processo a essere stato digitalizzato nella maggioranza degli stati membri. Con l'introduzione degli ordini elettronici<sup>19</sup>, l'Italia sta adottando il framework PEPPOL<sup>20</sup> che include l'utilizzo di messaggi basati su standard comuni, una infrastruttura distribuita e una base legale condivisa. PEPPOL è utilizzato in molti stati membri, soprattutto per la fatturazione elettronica, e anche al di fuori dell'Europa (ad esempio in Singapore, Australia e Nuova Zelanda). In Italia, l'utilizzo dell'infrastruttura PEPPOL è stato introdotto nel 2016 con le regole tecniche emanate da AgID, che svolge il ruolo di *PEPPOL Authority* supportata della Regione Emilia-Romagna (la prima regione ad adottare PEPPOL per i messaggi delle fasi post-gara) a cui si aggiunge la Regione Sicilia (con l'integrazione di ordini e fatture elettroniche in formato PEPPOL nella piattaforma di eProcurement). L'Italia è anche tra i paesi che hanno integrato il DGUE con eCertis<sup>21</sup>.

Come mostrato in Figura 6.9, l'Italia si inserisce tra i paesi con il maggiore grado di digitalizzazione a livello di funzionalità e strumenti disponibili – molto meglio di paesi a lei simili come Francia, Germania, Regno Unito, Spagna e Polonia. Tuttavia, il livello di digitalizzazione prescinde dagli effettivi livelli di adozione, che possono variare e dipendere da vari fattori. A oggi non sono noti i dati relativi all'effettiva digitalizzazione delle procedure di acquisto nella PA italiana. Sicuramente il lavoro svolto da Consip e da alcuni soggetti aggregatori ha contribuito alla disponibilità di strumenti anche inno-

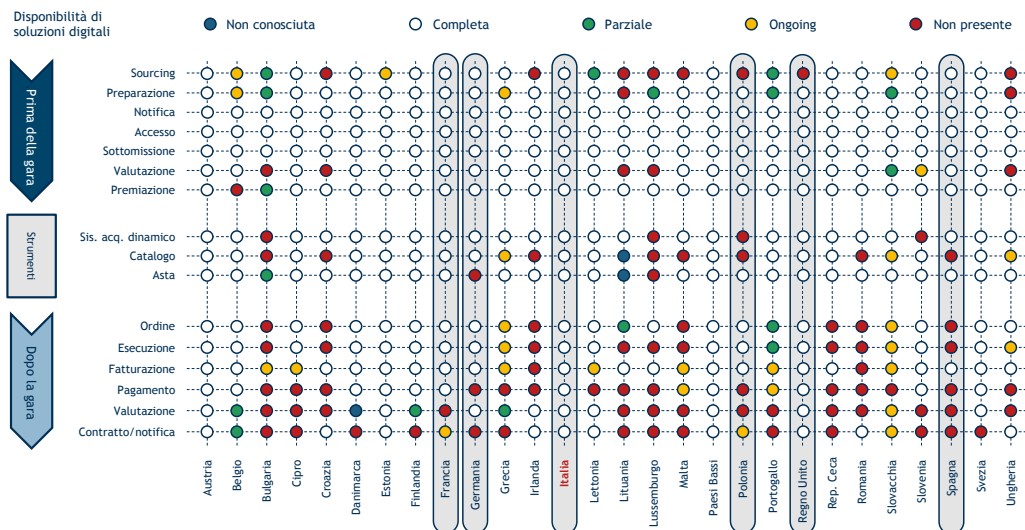


Figura 6.9. Disponibilit  di soluzioni digitali nelle varie fasi di procurement per i paesi europei<sup>22</sup>  
[Rielaborazione di dati di DG GROW]



vativi, ma sappiamo che esiste un “digital divide” molto rilevante tra i diversi livelli di PA (in particolare centrali vs. locali), tra le diverse aree geografiche (in particolare centro-nord vs. sud) e tra le diverse dimensioni (PA grandi vs. PA medio-piccole). Una reale diffusione della digitalizzazione del procurement in Italia non può prescindere da un intervento strutturato per colmare la carenza di informazioni e sostenere le PA più in difficoltà.

In particolare, a livello di governance nazionale, è stata prevista l’istituzione di una cabina di regia responsabilizzata<sup>23</sup> sull’attuazione della strategia di eProcurement nazionale ma non ancora pienamente operativa. Le attività della cabina di regia dovrebbero essere rafforzate per l’effettivo svolgimento dei compiti previsti, tra cui il monitoraggio di tutte le iniziative avviate e della loro attuazione su scala nazionale, assicurando il raccordo con le attività degli stakeholder coinvolti. Allo stesso tempo, l’instabilità normativa causata dai continui cambiamenti a cui il Codice dei contratti pubblici è stato soggetto negli ultimi anni non facilita l’adozione dell’eProcurement su scala nazionale in maniera coesa.

<sup>23</sup> Tramite l’articolo 212 del Codice dei contratti pubblici del 2016 (D.Lgs. n.50/2016).

Una governance forte potrebbe fare da contrappeso a queste criticità, assicurando continuità alle attività previste e piena efficacia e diffusione alle policy, alle specifiche tecniche e alle implementazioni già disponibili.

Gli sviluppi europei nel campo degli open data forniranno un importante strumento per migliorare la gestione degli appalti pubblici. In questo senso, l’Italia ha fornito un contributo fondamentale con la proposta di AgID per la revisione del programma ISA<sup>2</sup> per l’anno 2020. Tale revisione prevede lo sviluppo di un framework e un’infrastruttura per il monitoraggio degli appalti pubblici attraverso strumenti analitici basati su una struttura di dati comune che, una volta implementati, permetteranno di:

- avere a disposizione a livello centralizzato diversi dati sugli appalti pubblici;
- promuovere una spesa pubblica efficace (anche nell’ottica di un confronto dei prezzi di acquisto);
- elaborare politiche comuni di procurement pubblico e migliorare la competitività del mercato unico.

*Solo il 30% dei comuni italiani gestisce le fasi di gara completamente in digitale. Oltre a essere poco digitalizzati, i processi di procurement pubblico nei comuni sono gestiti male. Ad esempio, l’83% dei comuni non analizza le performance dei propri processi d’acquisto.*

Lo scenario e i benefici auspicati dalla Commissione Europea richiedono, per poter essere concretizzati, la completa digitalizzazione dei processi di approvvigionamento delle PA. Non basta infatti avere infrastrutture centrali completamente digitalizzate. Purtroppo, la maggior parte delle PA italiane è ancora poco matura da questo punto di vista.

L'Osservatorio ha erogato un questionario per raccogliere informazioni sullo stato dei processi di procurement pubblico negli enti locali. 332 comuni hanno risposto al questionario. Anche se tali comuni non sono rappresentativi della realtà italiana è interessante notare che due delle fasi più importanti dei processi di procurement degli enti locali sono raramente gestite:

- il 67% dei comuni non svolge nessuna analisi dei propri fabbisogni di approvvigionamento; il 24% lo fa solo per qualche soluzione; il 6% lo fa per la maggior parte delle soluzioni acquistate e solo il 3% lo fa sistematicamente (per tutte le soluzioni);
- l'83% non effettua un'analisi delle performance dei propri processi di acquisto.

In questo contesto, la digitalizzazione dei processi di procurement è ancora limitata e a macchia di leopardo. Come mostrato in Figura 6.10:

- l'attività più critica (58% dei comuni rispondenti) e onerosa (66%) da gestire risulta essere la *realizzazione dei capitolati*, attualmente gestita completamente in digitale solo dal 18% dei comuni rispondenti;
- viene vissuta come critica (38% dei comuni rispondenti) e molto onerosa (52%) anche la *gestione della fase di gara*, ovvero quella maggiormente digitalizzata (30% dei comuni) e su cui si è investito di più;
- il grado di digitalizzazione delle attività diminuisce all'allontanarsi dalla fase di gara, con la maggior parte dei comuni che non considera realizzabile o sta ancora valutando l'adozione di procedure digitalizzate.

Questa situazione deve essere corretta al più presto perché rappresenta uno dei maggiori freni alla digitalizzazione della PA e, più in generale, dell'intero paese.

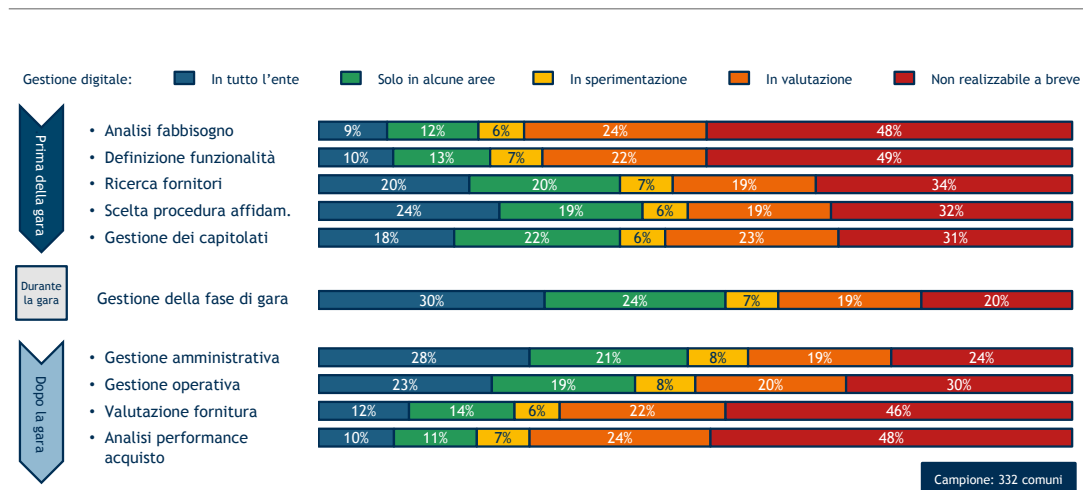


Figura 6.10. Livello di digitalizzazione delle fasi di procurement dei comuni italiani

---

# Nota Metodologica

## Gli obiettivi della ricerca

Al suo settimo anno di attività, l'Osservatorio Agenda Digitale continua a offrire uno spazio qualificato, indipendente e stabile nel tempo in cui favorire il confronto aperto e collaborativo tra il mondo delle imprese che offrono soluzioni digitali e quello del Governo, della Politica e della PA.

Partendo da alcune domande di ricerca definite congiuntamente con AgID, il Team Digitale e i partner della ricerca, in questa edizione un' enfasi particolare è stata data ai seguenti obiettivi:

- misurare l'effettivo stato di attuazione dell'Agenda Digitale, ampliando e affinando il cruscotto di monitoraggio prodotto lo scorso anno volto all'identificazione delle priorità di intervento da perseguire;
- comprendere le innovazioni digitali che già oggi stanno caratterizzando il contesto pubblico italiano e quelle sperimentate a livello internazionale e che potrebbero influenzarlo nel prossimo futuro;
- misurare la maturità digitale e valutare il processo di progressivo switch-off (da analogico a digitale) nell'erogazione di servizi pubblici ai cittadini;
- qualificare l'offerta di soluzioni digitali in ambito pubblico, analizzando il livello di digitalizzazione dei processi di procurement pubblico e i tempi delle gare di soluzioni digitali.

## Le metodologie di ricerca

Per raggiungere gli obiettivi indicati abbiamo utilizzato diverse metodologie di ricerca:

- *analisi e rielaborazione di fonti secondarie e banche dati pubbliche*: volta a valorizzare i dati prodotti da altri Osservatori e da altri stakeholder in un'ottica di progressiva co-creazione di conoscenza;
- *survey alle PA locali*: al fine di comprendere il livello di digitalizzazione e integrazione delle loro soluzioni di back-office e front-office e lo switch-off su soli canali digitali;
- *analisi econometriche*: volte a comprendere i legami tra le variabili che spiegano la digitalizzazione di un paese e il suo benessere socio-economico;
- *interviste qualitative con i principali attori dell'Agenda Digitale italiana*: per approfondire i fenomeni oggetto di studio.

In particolare, le attività dell'Osservatorio sono state declinate nei quattro filoni di ricerca descritti nel seguito.

## 1. Attuazione dell'Agenda Digitale

La ricerca di questo filone è stata condotta attraverso tre prospettive: effettiva, finanziaria e strategica. L'obiettivo unificante è la corretta misurazione dello stato di attuazione dell'Agenda Digitale e l'identificazione di priorità di intervento da darsi per accelerare la trasformazione digitale del nostro paese.

### 1.1. Attuazione effettiva dell'Agenda Digitale

L'analisi in questo sotto-filone è stata così articolata:

- comprensione delle modalità di misurazione del DESI e dei limiti di questo indice;
- definizione dell'indice DESI a livello regionale tramite la raccolta di 34 indicatori a livello di regioni e province autonome; la struttura dell'indice è la medesima del DESI, tuttavia a causa dell'indisponibilità di dati sub-nazionali o dell'obsolescenza di alcuni di essi, 11 indicatori sono proxy degli indicatori ufficiali DESI mentre 9 sono basati su dati della macro-area di appartenenza;
- aggiornamento e ampliamento di un framework estensivo di indicatori (i *Digital Maturity Indexes*, DMI), già definito e consolidato negli ultimi due anni di ricerca, allo scopo di misurare l'effettiva attuazione dell'Agenda Digitale; il framework comprende 145 indicatori;
- raccolta dei dati relativi a tutti questi indicatori dal 2010 a oggi e analisi del posizionamento relativo dell'Italia e di tutti gli altri paesi europei su fattori abilitanti e risultati ottenuti nella digitalizzazione;
- definizione di un indice per la misurazione del benessere di un paese (composto da 42 indicatori clusterizzati in nove aree tematiche: benessere economico, sanità, educazione, capitale sociale e uguaglianza, benessere percepito, ambiente, business, PA, innovazione); raccolta dei relativi dati per coprire il periodo temporale che va dal 2010 al 2018 e operare così confronti con DESI e DMI;
- analisi econometriche per valutare la correlazione tra digitalizzazione e livello di benessere dei paesi;
- identificazione di priorità da perseguire per migliorare il livello di digitalizzazione dell'Italia grazie a un workshop con esperti di settore<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Fare riferimento alla sezione I workshop di confronto.

### 1.2. Attuazione finanziaria dell'Agenda Digitale

L'analisi in questo sotto-filone è stata sviluppata secondo i seguenti passi:

- analisi delle risorse disponibili per l'Agenda Digitale italiana grazie ai fondi a gestione diretta;
- analisi delle performance del nostro paese nell'impiego dei fondi strutturali a valere sugli obiettivi tematici OT2 e OT11 di tutti i POR e PON italiani fino a dicembre 2018;

collaborazione attiva con il comitato di monitoraggio degli OT2 e OT11 ([www.ot11ot2.it](http://www.ot11ot2.it)) per validare le interpretazioni dei dati.

### 1.3. Attuazione strategica dell'Agenda Digitale

L'analisi in questo sotto-filone è stata portata avanti monitorando:

- il livello di adozione delle 28 linee guida previste dal *Codice dell'Amministrazione Digitale* (CAD);
- il numero di delibere comunali gestite da [semplicepa.it](http://semplicepa.it) contenenti riferimenti al CAD;
- il grado di completamento dei 126 risultati previsti dal Piano triennale 2019-2021.

## 2. Innovazione digitale in ambito pubblico

Questo filone è stato sviluppato su tre direttrici, con l'obiettivo di analizzare e comprendere le innovazioni digitali che stanno caratterizzando e che influenzeranno, a livello nazionale e internazionale, le PA. La ricerca si è quindi articolata su:

- un monitoraggio della diffusione di iniziative di smart working attualmente attive nella PA italiana<sup>2</sup>;
- un censimento internazionale delle iniziative di imprenditorialità digitale che lavorano con la PA, attraverso l'analisi di oltre 500.000 startup presenti sulla piattaforma [crunchbase.com](http://crunchbase.com); i dati sono stati esaminati e, sulla base di criteri stabiliti con esperti di Agenda Digitale, selezionati così da individuare un campione finale di 212 startup pertinenti ai principi definiti;
- un censimento internazionale, attraverso l'analisi di fonti secondarie di settore<sup>3</sup>, delle soluzioni di blockchain adottate in ambito pubblico; da gennaio 2017 a fine ottobre 2019 sono stati individuati 203 progetti censiti secondo le seguenti variabili: *ecosistema, macro-processi, processi, area geografica ed estensione, anno e stato di maturità, soggetti coinvolti, blockchain di riferimento e modalità di accesso, benefici attesi*;
- validazione in un workshop con esperti delle evidenze empiriche raccolte<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Sotto-filone di ricerca realizzato in collaborazione con Fiorella Crespi e Alessandra Gangai, Osservatorio Smart Working.

<sup>3</sup> Blockchain4Innovation, BlockchainNews, CoinDesk, Reuter, The Cointelegraph.

<sup>4</sup> Fare riferimento alla sezione I workshop di confronto.

<sup>5</sup> Per maggiori informazioni si veda il report "Lo switch-off di servizi pubblici", disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

## 3. Lo switch-off di servizi pubblici

Facendo seguito e in coerenza ai risultati della ricerca 2018<sup>5</sup>, la ricerca in primo luogo ha offerto una panoramica più ad ampio respiro del livello di digitalizzazione dei servizi erogati dai comuni italiani, di cui lo switch-off è stato considerato come l'ultimo miglio di un lungo e complesso processo di digitalizzazione.

Lo studio si è poi concentrato sulla definizione di un *vademecum* per il manager pubblico, volto a proporre un elenco di attività necessarie a per-

seguire efficacemente un cambiamento guidato dall'introduzione di tecnologie digitali.

La ricerca si è quindi articolata nelle seguenti fasi:

- censimento dei servizi al cittadino e all'impresa erogati dai comuni italiani e definizione di un questionario che ne valutasse il loro livello di digitalizzazione;
- interviste a quattro comuni con un buon livello di maturità digitale per testare l'indagine e raccogliere informazioni sul loro approccio all'introduzione del digitale;
- erogazione del questionario a tutti i comuni italiani per recuperare dati di dettaglio sul livello di digitalizzazione dei servizi da loro erogati e sulla loro opinione in merito agli effetti registrati e ai benefici apportati dal digitale all'interno dell'ente;
- analisi dei dati del questionario, volta ad individuare dei cluster di comuni omogenei rispetto al loro livello di maturità digitale;
- definizione di una prima versione del *vademecum* a partire dai dati raccolti, dai risultati della ricerca 2018 e dall'esperienza maturata dal gruppo di lavoro;
- perfezionamento e validazione del *vademecum* all'interno del workshop dedicato<sup>6</sup> attraverso laboratori con esperti degli enti locale e centrale e dal mondo delle imprese fornitrici di beni e servizi alla PA.

<sup>6</sup> Fare riferimento alla sezione I workshop di confronto.

<sup>7</sup> Filone di ricerca realizzato in collaborazione con Carmen Ciciriello, Paola Conio e Federico Maffezzini.

#### 4. Procurement in ambito pubblico<sup>7</sup>

In questo filone la ricerca si è focalizzata sul caratterizzare i processi di procurement pubblico, per indagare lo stato dell'arte in Italia e comprendere come esso possa essere una leva di trasformazione digitale del paese.

La ricerca è stata così articolata nelle seguenti fasi:

- analisi delle dimensioni del mercato digitale italiano, sulla base dei dati pubblicati da Assinform, e della spesa pubblica pro capite nel nostro paese e in quelli simili per caratteristiche socio-economiche;
- analisi delle soluzioni digitali disponibili per le PA sul catalogo [acquistiinretepa.it](http://acquistiinretepa.it) di Consip che ha consentito di:
  - classificare tali soluzioni, identificando le categorie e le sottocategorie merceologiche più presenti, la loro ripartizione per strumento d'acquisto e i relativi prezzi medi;
  - analizzare il parco fornitori iscritti alla piattaforma: numerosità, provenienza, offerta a catalogo;
- estrazione e analisi da [contrattipubblici.org](http://contrattipubblici.org) dei contratti pubblici con riferimenti alle principali piattaforme abilitanti previste dal Piano triennale per:
  - determinare l'investimento pubblico nelle tre piattaforme abilitanti SPID, ANPR e pagoPA;

- comprendere come la spesa delle PA italiane in tali piattaforme sia distribuita tra i fornitori;
- analisi delle principali fasi che caratterizzano un processo di procurement pubblico e dei relativi tempi di gara tramite un'analisi delle gare in soluzioni digitali messe a disposizione da [telemat.it](http://telemat.it);
- analisi della regolamentazione in materia di acquisti pubblici, degli strumenti resi disponibili da Consip per l'approvvigionamento di soluzioni digitali da parte delle PA e del ruolo svolto dalla stessa Consip nel rapporto tra PA e aziende;
- monitoraggio del livello di recepimento dei 45 provvedimenti attuativi del Codice dei contratti pubblici;
- validazione in un workshop con esperti delle evidenze empiriche raccolte<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Fare riferimento alla sezione I workshop di confronto.

## I workshop di confronto

Durante l'anno di ricerca l'Osservatorio ha condotto quattro workshop interattivi volti a discutere i risultati preliminari della ricerca, focalizzare le priorità di attuazione dell'Agenda Digitale e sviluppare un dialogo qualificato, informato e continuo tra il mondo dell'innovazione digitale e quello di Politica, Governo e PA centrali e locali.

In ogni workshop è stato fatto un inquadramento iniziale, a cura dell'Osservatorio, in cui sono state proposte alcune evidenze empiriche e spunti di riflessione sul tema in esame. Grande attenzione è stata dedicata al confronto tra i partecipanti e alcuni referenti istituzionali chiave.

I risultati di ogni workshop sono stati formalizzati in documenti di sintesi contenenti le tematiche trattate e gli spunti emersi dalla discussione. Tali documenti sono stati veicolati a tutti i partecipanti al workshop, ai decisori chiave dell'Agenda Digitale italiana e a tutti gli stakeholders interessati alla tematica oggetto del workshop.

I temi e i partecipanti di ogni workshop sono brevemente presentati nel seguito.

### 1. Attuazione dell'Agenda Digitale – 17 giugno 2019

Il workshop ha rappresentato l'occasione per analizzare il posizionamento dell'Italia e degli altri paesi europei sugli indicatori del DESI, produrre raccomandazioni per l'iniziativa ONCE di AgID e identificare le criticità e i driver di sviluppo per recepire il Piano triennale a livello locale.

Dopo un inquadramento iniziale da parte dell'Osservatorio sul DESI e sul nuovo Piano triennale 2019-2021 e uno da parte di AgID e del Team Digitale sulle iniziative intraprese sono stati organizzati quattro tavoli di lavoro, che

hanno coinvolto PA, attori istituzionali e aziende, per approfondire come accelerare l'implementazione a livello locale di alcune alcuni componenti chiave del modello alla base del Piano triennale, grazie a un maturity model sviluppato dall'Osservatorio.

Il workshop ha avuto 71 partecipanti tra executive delle aziende partner dell'Osservatorio, referenti di istituzioni (AgID, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Team per la trasformazione digitale), PA centrali e locali (Città metropolitana di Torino, Comune di Bergamo, Comune di Bologna, Comune di Campi Bisenzio, Comune di Firenze, Comune di Lissone, Comune di Paderno Dugnano, Comune di Valsamoggia, Politecnico di Milano, Roma Capitale, Unioncamere, Università di Bologna, Università di Genova, Università degli Studi di Milano-Bicocca, Università di Trento), province e regioni (Provincia di Monza e Brianza, Provincia di Lecco, Provincia di Taranto, Provincia di Vercelli, Regione Emilia Romagna, Regione Liguria, Regione Marche, Regione Piemonte, Regione Valle d'Aosta), società in-house regionali (ARIA, CSI Piemonte, InnovaPuglia, Lepida) e altri referenti, collaboratori alla ricerca e patrocinanti.

## **2. Digitalizzazione del procurement pubblico – 18 settembre 2019**

I lavori sono stati organizzati in due sessioni: in quella del mattino si è discusso sullo stato dell'arte e sui possibili scenari per accelerare la digitalizzazione del procurement pubblico, così da produrre raccomandazioni su come inquadrare il procurement pubblico di ICT come volano di attuazione dell'Agenda Digitale. A seguire, nel pomeriggio, si è tenuta una sessione di approfondimento su pagoPA.

Il workshop ha avuto 90 partecipanti tra executive delle aziende partner dell'Osservatorio, referenti di istituzioni (Agenzia per la Coesione Territoriale, AgID, Consip, Ministero dell'Economia e Finanze), PA centrali e locali (Agenzia delle Entrate, Assinter, Comune di Caltagirone, Comune di Cremona, Comune di Milano, Comune di Valsamoggia, Comune di Peschiera Borromeo, IFEL (Fondazione ANCI), Politecnico di Milano, Politecnico di Torino, Roma Capitale, SOGEI), province e regioni (P.A. di Bolzano, Provincia di Monza e Brianza, Provincia di Lecco, Provincia di Vercelli, Regione Emilia-Romagna, Regione Friuli Venezia-Giulia, Regione Lombardia, Regione Piemonte), società in-house regionali e stazioni uniche appaltanti (ARIA, CSI Piemonte, Insiel, Intercent-ER, SUA Città metropolitana di Milano, Società di Committenza Regione Piemonte) e altri referenti, collaboratori alla ricerca e patrocinanti.

## **3. Innovazione digitale in ambito pubblico – 21 ottobre 2019**

In questo workshop è stato esaminato lo stato dell'arte dell'innovazione digitale in ambito pubblico, per comprendere l'evoluzione delle startup digi-



tali che lavorano con le PA e analizzare il livello di adozione di soluzioni blockchain e di applicazioni di Intelligenza Artificiale in questo settore.

Il workshop ha avuto 71 partecipanti tra executive delle aziende partner dell'Osservatorio, referenti di istituzioni (Agenzia per la Coesione Territoriale, AgID, Consip, Ministero dell'Economia e Finanze, Team per la trasformazione Digitale), PA centrali e locali (Aspal Sardegna, Città metropolitana di Milano, Comune di Bergamo, Comune di Firenze, Comune di Milano, Comune di Sesto San Giovanni, Comune di Valsamoggia, Politecnico di Milano, Sogei, Unioncamere, Università di Bologna, Università di Genova), province e regioni (Provincia di Monza e Brianza, Provincia di Lecco, Provincia di Vercelli, Regione Emilia-Romagna, Regione Friuli Venezia-Giulia, Regione Marche, Regione Umbria), società in-house regionali (ARIA, CSI Piemonte, InnovaPuglia) e altri referenti, collaboratori alla ricerca e patrocinanti.

#### 4. Switch-off dei servizi pubblici – 22 novembre 2019

Il workshop è stato organizzato con i seguenti obiettivi: presentare una panoramica dello stato di digitalizzazione dei servizi ai cittadini e alle imprese da parte degli enti locali e del loro punto di vista sulla digitalizzazione, con un focus particolare sulle caratteristiche dei comuni che hanno scelto di attivare iniziative di switch-off; offrire alle amministrazioni virtuose una piattaforma per la diffusione delle buone pratiche che hanno saputo sperimentare; stimolare il dibattito sui requisiti e le azioni che dovrebbe compiere il manager pubblico incaricato del cambiamento digitale.

Dopo un inquadramento iniziale da parte dell'Osservatorio sullo stato della digitalizzazione nei comuni italiani, sono stati presentati quattro casi di successo di PA che hanno implementato servizi pubblici digitali in sostituzione delle vecchie prassi analogiche. Nella seconda parte del workshop, l'Osservatorio ha organizzato quattro laboratori che hanno riflettuto su come accelerazione la digitalizzazione degli enti locali. I laboratori sono stati l'occasione per sottoporre ai partecipanti i risultati del lavoro teorico svolto, validandoli e integrandoli. Il risultato di questo esercizio è il *vademecum* del manager pubblico.

Il workshop ha avuto 89 partecipanti tra executive delle aziende partner dell'Osservatorio, referenti di istituzioni (Agenzia per la Coesione Territoriale, Consip, Presidenza del Consiglio dei Ministri e Team per la trasformazione digitale), PA centrali e locali (Banca d'Italia, Comune di Bari, Comune di Campi Bisenzio, Comune di Bologna, Comune di Cremona, Comune di Firenze, Comune di Milano, Comune di Paderno Dugnano, Comune di Rho, Comune di Trento, Comune di Valsamoggia, Politecnico di Milano, Sogei), province e regioni (Provincia di Lecco, Provincia di Monza e Brian-

za, Regione Emilia Romagna, Regione Lombardia, Regione Marche, Regione Puglia, Regione Veneto), società in-house regionali (ARIA, CSI Piemonte, InnovaPuglia, Venis – Venezia Informatica e Sistemi) e altri referenti, collaboratori alla ricerca e patrocinanti.

## Le iniziative di divulgazione

### Premi Agenda Digitale

I Premi Agenda Digitale sono stati realizzati per il quinto anno con lo scopo di:

- sostenere la cultura dell'innovazione digitale nel nostro Paese;
- generare meccanismi virtuosi di condivisione delle migliori esperienze di attuazione dell'Agenda Digitale;
- premiare e dare visibilità alle PA italiane più innovative;
- contribuire ai processi di ricerca tramite la raccolta strutturata di evidenze empiriche.

Quest'anno, oltre alle tre categorie consolidate nelle precedenti edizioni, il concorso è stato aperto anche alle startup e alle PMI innovative che collaborano con le PA. Sono stati quindi consegnati quattro premi, corrispondenti alle seguenti categorie:

- *Attuazione dell'Agenda Digitale*: casi di efficace digitalizzazione condotti a livello nazionale;
- *Agende Digitali Regionali*: casi di efficace digitalizzazione condotti a livello regionale;
- *Agende Digitali degli Enti Locali*: casi di efficace digitalizzazione condotti a livello di province, comuni o altri enti locali;
- *Imprenditorialità al servizio delle PA*: soluzioni innovative offerte alle PA da startup e PMI.

La raccolta delle candidature – iniziata a maggio 2019 e terminata a novembre 2019 – è stata realizzata tramite un form che ha consentito di raccogliere in modo strutturato i dati relativi alla soluzione (es. diffusione), gli investimenti impiegati, le criticità affrontate durante la realizzazione, la governance di progetto, i benefici generati per i vari stakeholder, le modalità di realizzazione del progetto e le evoluzioni attese.

Complessivamente sono state raccolte 87 *candidature* che il team di ricerca dell'Osservatorio ha letto e valutato sulla base di sei criteri di valutazione: (1) diffusione della soluzione; (2) impatto generato; (3) rilevanza e replicabilità in altri contesti; (4) innovatività tecnologica; (5) governance del progetto di sviluppo della soluzione; (6) modalità di realizzazione del progetto. Il confronto tra i giudizi dati dal team di ricerca sui vari criteri di valutazione ha consentito di fare una scrematura dei casi e di arrivare a 12 *casi finalisti* (tre per ogni categoria).

La valutazione dei progetti finalisti, al fine di decretare i progetti vincitori, è stata demandata a una *commissione valutatrice* composta da 39 esperti nazionali relativamente alle quattro categorie sopra citate:

- *Diego Antonini, INSIEL*
- *Angela Appendino, CSI Piemonte*
- *Alessandra Arcese, Unioncamere*
- *Elena Baio, Comune di Piacenza*
- *Francesca Basta, Provincia di Campobasso*
- *Roberto Bedani, Confindustria Digitale*
- *Alessandra Bezzi, Università dell'Insubria*
- *Antonio Cantatore, Comune di Bari*
- *Anna Carbone, Politecnico di Torino*
- *Laura Castellani, Agenzia delle Dogane e dei Monopoli*
- *Pina Civitella, Comune di Bologna*
- *Giorgio Consol, Regione Piemonte*
- *Luca Curioni, Comune di Milano*
- *Filippo Dani, Città metropolitana di Torino*
- *Sergio Duretti, Lepida*
- *Giovanni Fazio, Comune di Como*
- *Pasquale Ferro, Banca d'Italia*
- *Alessandro Francioni, Comune di Cesena*
- *William Frascarelli, Consip*
- *Monica Gabrielli, SOGEL*
- *Raffaele Gareri, Roma Capitale*
- *Fabio Godorecci, CISIS*
- *Nello Iacono, Esperto di innovazione digitale in ambito pubblico*
- *Enrico Lodolo, Università di Bologna*
- *Maurizio Manzi, Comune di Cremona*
- *Daniele Marazzi, Consorzio DAFNE*
- *Michele Melchionda, Corte dei Conti*
- *Stefano Moroni, Università di Milano – Bicocca*
- *Andrea Nicolini, Fondazione Bruno Kessler*
- *Fabrizio Pedranzini, Politecnico di Milano*
- *Simone Piunno, Team per la Trasformazione Digitale*
- *Patrizia Saggini, Comune di Valsamoggia*
- *Paolo Francesco Schiavo, MEF*
- *Stefano Semeraro, Provincia di Taranto*
- *Oscar Sovani, Regione Lombardia*
- *Dimitri Tartari, Regione Emilia Romagna*
- *Stefano Tomasini, INAIL*
- *Francesco Tortorelli, AgID*
- *Loredana Vajano, AGCOM*

I progetti sono stati valutati da questa giuria durante il convegno finale di presentazione dei risultati della ricerca dell'Osservatorio.

## Altre iniziative

Parallelamente alle attività di ricerca e confronto sviluppate dall'Osservatorio, sono state portate avanti altre iniziative finalizzate espressamente alla divulgazione e alla diffusione di cultura sui temi oggetto di studio. Tra quelle più rilevanti si ricordano:

- partecipazione alla Commissione parlamentare per la semplificazione sui risultati conseguiti e sulle prospettive in materia di semplificazione connessi alla realizzazione degli obiettivi dell'Agenda digitale;
- partecipazione al 30° ForumPA e presentazione di evidenze prodotte dall'Osservatorio al Presidente del Consiglio dei Ministri;
- invio bisettimanale a tutta la community dell'Osservatorio (oltre 500 contatti tra referenti di Governo, Politica, PA centrale e locale, e altri stakeholders) di una rassegna contenente le notizie più importanti della settimana sul tema dell'Agenda Digitale, con cura editoriale dei ricercatori dell'Osservatorio;
- partecipazione dei direttori e dei responsabili scientifici dell'Osservatorio a trasmissioni televisive (ad esempio "Report" su Rai3) e radiofoniche (ad esempio "La versione di Oscar" su Radio24) per sensibilizzare l'opinione pubblica circa l'importanza dei temi trattati dall'Osservatorio;
- oltre 600 articoli prodotti su editoria stampata (sia nazionale che locale) e digitale con oggetto l'Agenda Digitale o suoi ambiti rilevanti (ad esempio la fatturazione elettronica);
- creazione di un repository per le aziende partner dell'Osservatorio tramite cui condividere i risultati preliminari della Ricerca e altro materiale inerente le attività dell'Osservatorio e l'Agenda Digitale.

---

# Gruppo di Lavoro

## Direzione Scientifica

---



**Mariano Corso**  
Responsabile Scientifico



**Alfonso Fuggetta**  
Responsabile Scientifico



**Giuliano Noci**  
Responsabile Scientifico



**Alessandro Perego**  
Direttore Scientifico,  
Osservatori Digital Innovation

## Gruppo di Ricerca

---



**Luca Gastaldi**  
Direttore



**Michele Benedetti**  
Direttore



**Alessandro Saverio Alfano**  
Ricercatore



**Clarissa Falcone**  
Junior Analyst



**Giulia Maragno**  
Ricercatore



**Giulia Marchio**  
Ricercatore



**Cristian Murrieri**  
Junior Analyst



**Francesco Olivanti**  
Ricercatore



**Luca Tangi**  
Ricercatore



**Irene Vanini**  
Ricercatore

## Senior Advisor coinvolti nella Ricerca

---



### **Paola Conio**

Senior Partner,  
Studio Legale Leone



### **Fiorella Crespi**

Direttore,  
Osservatorio Smart Working



### **Gianni Dominici**

Direttore Generale, FPA



### **Alessandra Gangai**

Ricercatore Senior,  
Osservatorio Smart Working



### **Federico Maffezzini**

Consulente di direzione ed  
esperto di Public Procurement



### **Andrea Mezzetti**

Counsel, Studio Professionale Associato a  
Baker & McKenzie



### **Valeria Portale**

Direttore,  
Osservatorio Blockchain and  
Distributed Ledger



### **Carlo Mochi Sismondi**

Presidente, FPA

---

*Si ringraziano:*

Marina Bonaventura, Alessandro Caggese, Dora Caronia, Alessandro Denti, Gabriele Faggioli, Jacopo Fracassi, Stefania Formisaro, Sina Lessanibahri, Alessandro Longo, Gianluca Loverre, Riccardo Martinini, Margherita Masseroni, Martina Mauri, Andrea Monteduro, Andrea Reghelin, Chiara Tamma, Pietro Trabacchi, Giacomo Vella.

*Per qualsiasi commento e richiesta di informazioni:*  
luca.gastaldi@polimi.it



**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT



**osservatori.net**  
digital innovation

Osservatorio Agenda Digitale

Italia digitale: la “macchina” è pronta a correre?

**Il Convegno**

---

Dicembre 2019





## 10:00 Apertura dei lavori

Alessandro Perego  
*Direttore Scientifico, Osservatori Digital Innovation*

## 10:10 Accelerare la digitalizzazione nel Paese

Paola Pisano  
*Ministro per l'Innovazione tecnologica e la Digitalizzazione*

## 10:20 Bilancio dell'operato del Team per la trasformazione digitale

Luca Attias  
*Commissario straordinario per l'attuazione dell'Agenda Digitale,  
Presidenza del Consiglio dei Ministri*

## 10:40 Gli strumenti di AgID per supportare la trasformazione digitale

Francesco Tortorelli  
*Dirigente Direzione Pubblica Amministrazione e Vigilanza, Agenzia per l'Italia Digitale*

## 10:55 Lo stato di attuazione dell'Agenda Digitale a livello europeo, nazionale e regionale

Luca Gastaldi  
*Direttore, Osservatorio Agenda Digitale*

## 11:10 La digitalizzazione degli enti locali e lo switch-off di servizi pubblici

Michele Benedetti  
*Direttore, Osservatorio Agenda Digitale*

## 11:25 Tavola rotonda "accelerare lo switch-off di servizi pubblici"

### ***Modera:***

Carlo Mochi Sismondi  
*Presidente, FPA*

### ***Partecipano:***

Gianluca Misuraca  
*Ricercatore Senior, Joint Research Centre di Siviglia della Commissione Europea*

Simone Piuanno  
*Chief Technology Officer del Team per la trasformazione digitale,  
Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dimitri Tartari  
*Responsabile Agenda Digitale dell'Emilia-Romagna*

**Sintesi finale:**

Giuliano Noci  
*Responsabile Scientifico, Osservatorio Agenda Digitale*

**12:10 Procurement di soluzioni digitali ed eProcurement in ambito pubblico**

Luca Gastaldi  
*Direttore, Osservatorio Agenda Digitale*

Carmen Ciciriello  
*eProcurement Policy Advisor, DG GROW, Commissione Europea*

**12:25 L'innovazione digitale in ambito pubblico**

Luca Gastaldi  
*Direttore, Osservatorio Agenda Digitale*

**12:40 Tavola rotonda: il ruolo dei privati nell'accelerare l'attuazione dell'Agenda Digitale**

**Modera:**

Mariano Corso  
*Responsabile Scientifico, Osservatorio Agenda Digitale*

**Partecipano:**

Antonio Amati  
*Direttore Generale della Divisione IT e Amministratore Unico di Almaviva Digitaltec, Almaviva*

Luigi Bertelè  
*Responsabile Struttura Enti e Pubblica Amministrazione, Banco BPM*

Laura Vergani  
*Customer Project Manager, Progetti e Soluzioni*

Gabriele Cappellini  
*Responsabile Marketing Business Unit Posta Comunicazione e Logistica, Poste Italiane*

Maria Luisa Graziano  
*Payments & Domestic Cash Management, Intesa Sanpaolo*

Fabio Meloni  
*CEO, Dedagroup Public Services*

Antonio Menghini  
*Southern Europe General Manager per la Divisione Settore Pubblico, DXC*

Paolo Remo Storti  
*CEO, Studio Storti e Zextras*

Federico Maffezzini  
*Socio fondatore, iProc*

***Sintesi finale:***

Alfonso Fuggetta  
*Responsabile Scientifico, Osservatorio Agenda Digitale*

**13:30 Light lunch a invito**

**14:30 Premi “Agenda Digitale”**

***Presentano:***

Luca Gastaldi  
*Direttore, Osservatorio Agenda Digitale*

Michele Benedetti  
*Direttore, Osservatorio Agenda Digitale*

***Valutano i casi:***

Diego Antonini  
*INSIEL*

Angela Appendino  
*CSI Piemonte*

Alessandra Arcese  
*Unioncamere*

Elena Baio  
*Comune di Piacenza*

Francesca Basta  
*Provincia di Campobasso*

Roberto Bedani  
*Confindustria Digitale*

Alessandra Bezzi  
*Università dell'Insubria*

Antonio Cantatore  
*Comune di Bari*

Anna Carbone  
*Politecnico di Torino*

Laura Castellani  
*Agenzia delle Dogane e dei Monopoli*

Pina Civitella  
*Comune di Bologna*

Giorgio Consol  
*Regione Piemonte*

Luca Curioni  
*Comune di Milano*

Filippo Dani  
*Città Metropolitana di Torino*

Sergio Duretti  
*Lepida*

Giovanni Fazio  
*Comune di Como*

Pasquale Ferro  
*Banca d'Italia*

Alessandro Francioni  
*Comune di Cesena*

William Frascarelli  
*Consip*

Monica Gabrielli  
*SOGEI*

Raffaele Gareri  
*Roma Capitale*

Fabio Godorecci  
*CISIS*

Nello Iacono  
*Esperto di innovazione digitale in ambito pubblico*

Enrico Lodolo  
*Università di Bologna*

Maurizio Manzi  
*Comune di Cremona*

Daniele Marazzi  
*Consorzio DAFNE*

Michele Melchionda  
*Corte dei Conti*

Stefano Moroni  
*Università di Milano – Bicocca*

Andrea Nicolini  
*Fondazione Bruno Kessler*

Fabrizio Pedranzini  
*Politecnico di Milano*

Simone Piunno  
*Team per la Trasformazione Digitale*

Patrizia Saggini  
*Comune di Valsamoggia*

Paolo Francesco Schiavo  
*MEF*

Stefano Semeraro  
*Provincia di Taranto*

Oscar Sovani  
*Regione Lombardia*

Dimitri Tartari  
*Regione Emilia Romagna*

Stefano Tomasini  
*INAIL*

Francesco Tortorelli  
*AgID*

Loredana Vajano  
*AGCOM*

## **16:30 Chiusura dei lavori**



# I Relatori



Nato a Roma nel 1958, è laureato in Filosofia e, oltre al Master in Pianificazione strategica della SDA Bocconi, ha conseguito numerose specializzazioni in Università europee. Ricopre la carica di Direttore Generale della Divisione IT ed è Amministratore Unico di AlmavivA Digitaltec, Presidente di Lombardia Gestione e di Wedoo e Vice Presidente Almwave. È membro del Consiglio di Amministrazione di AlmavivA e di SIN, Società di diritto pubblico controllata da Agea e partecipata, tra gli altri, da AlmavivA, IBM, membro del Cor, comitato misto Cnipa e Imprese per la gestione del contratto SPC per l'interoperabilità tra le pubbliche amministrazioni e Vice Presidente della Sezione Information Technology di Unindustria. Dal 2005, come Direttore dell'area Pubblica Amministrazione Centrale di AlmavivA, ha curato la partecipazione dell'azienda a importanti progetti paese, quali: il passaporto elettronico, la Carta Nazionale dei Servizi, la Carta Regionale dei Servizi della Regione Lombardia. Nel 2002 è stato Direttore dell'area Government di Finsiel. Dal 2000 al 2002 è stato Amministratore Delegato di Voinoi (Gruppo Acea). Nel 1999 diventa Amministratore Delegato di EDS PA, dedicata al settore pubblico. In questa azienda cura l'avvio dei servizi di interoperabilità di Consip, Ministero della Giustizia, INPS, INAIL, INPDAP. Nel 1995 entra in EDS Italia come Direttore commerciale. Dall'86 al '95 ha ricoperto incarichi via via più importanti presso Database Informatica, fino a diventare Direttore Area Strategica d'Affari.

**Antonio Amati**  
Direttore Generale della Divisione IT e Amministratore Unico di AlmavivA Digitaltec  
AlmwavA



Luca Attias si è laureato in Ingegneria Elettronica a "La Sapienza" di Roma e ha successivamente conseguito un master in Ingegneria dell'Impresa all'Università di Tor Vergata. Ha lavorato diversi anni nel settore privato, dove ha partecipato per diversi anni a gruppi di lavoro internazionali. Dal 2010 al 2018 è stato Dirigente Generale della Direzione Generale sistemi informativi automatizzati della Corte dei Conti. In questa veste è riuscito a promuovere, insieme a tutto il personale, innovazione e qualità dei sistemi informativi, sia dal punto di vista applicativo che infrastrutturale, contribuendo a rendere il modello digitale della Corte dei Conti una best practice per le altre amministrazioni. Attualmente ricopre il ruolo di Commissario Straordinario per l'attuazione dell'Agenda digitale della PCM.

**Luca Attias**  
Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Commissario Straordinario per l'attuazione dell'Agenda Digitale

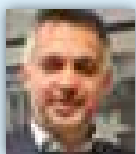


Si è laureato in Economia Politica alla Bocconi di Milano e ha successivamente lavorato per banche internazionali, prima in Continental Bank di Chicago (a Chicago, Roma e Milano), poi in NatWest (a Londra e Milano), occupandosi prevalentemente di Capital Markets. È successivamente entrato nel Gruppo Intesa con il ruolo di responsabile commerciale di Caboto (Investment Bank del Gruppo) e successivamente è stato responsabile commerciale Financial Institutions di Banca Intesa. Dal 2007 lavora nell'attuale Banco BPM, terzo gruppo bancario italiano, dove nel 2016 è stato nominato responsabile della struttura Enti e Pubblica Amministrazione.

**Luigi Bertelè**  
Responsabile Struttura Enti e Pubblica Amministrazione  
Banco BPM

**Gabriele Cappellini**

Responsabile  
Marketing Business  
Unit Posta  
Comunicazione e  
Logistica  
Poste Italiane



Responsabile Marketing della B.U.Posta Comunicazione e Logistica di Poste Italiane. La sua attività è volta a definire il portafoglio d'offerta ed il posizionamento dei prodotti di corrispondenza, corriere espresso e pacchi, in linea con i trend evolutivi del mercato e con i bisogni dei diversi segmenti di clientela. Laureato in Economia, ha pubblicato diversi articoli di economia del lavoro, di statistica economica e di econometria. In Poste Italiane dal 2003, ha precedentemente lavorato in Ernst & Young e Wind. Dal 2016 è AD della società Indabox, start-up acquisita da Poste che gestisce una rete di punti alternativi di consegna degli acquisti on line.

**Carmen Ciciriello**

eProcurement  
Policy Advisor,  
DG GROW,  
Commissione  
Europea



eProcurement advisor della Commissione Europea per gli aspetti relativi alle policy, governance, interoperabilità ed iniziative strategiche. È stata responsabile dell'adozione degli standard PEPPOL a livello globale e ha guidato la PEPPOL Authority in Inghilterra. Supporta le attività di AgID nell'implementazione della strategia nazionale di eProcurement, partecipa al coordinamento dei progetti finanziati dal programma CEF ed è autrice della proposta italiana per l'implementazione di un framework europeo per gli open data negli appalti pubblici. Dal 2008 è stata membro di gruppi di esperti della Commissione (appalti pubblici, fatturazione elettronica, sistemi di pagamento).

**Maria Luisa Graziano**

Payments &  
Domestic Cash  
Management della  
Divisione Corporate  
ed Investment  
Banking  
Intesa Sanpaolo



Maria Luisa Graziano – nell'ambito dell'Ufficio Payments & Domestic Cash Management della Divisione Corporate ed Investment Banking di Intesa Sanpaolo – presidia l'evoluzione dei servizi transazionali rivolti alla Pubblica Amministrazione delineati dall'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) e riportati nell'Agenda Digitale Italiana. Ha seguito la realizzazione di soluzioni innovative – con particolare riferimento al ruolo di Prestatore di Servizi di Pagamento e di Partner Tecnologico nell'ambito del sistema pagoPA – grazie all'esperienza pluriennale maturata nell'ambito della Pubblica Amministrazione.

**Fabio Meloni**

Chief Executive  
Officer Dedagroup  
Public Services  
Dedagroup



Romano, 48 anni e con una laurea in ingegneria, vanta un'esperienza pluriennale nell'ambito della Business Technology Consultancy e della Digital Transformation nel settore pubblico, maturata in aziende del calibro di Accenture, Business Integration Partners e Avanade. Dal 2016 è CEO di Dedagroup Public Services, società del gruppo Dedagroup dedicata alla trasformazione digitale delle Pubbliche Amministrazioni e delle utilities attraverso un'offerta specializzata di servizi e soluzioni as a service.

**Antonio Menghini**

Southern Europe  
General Manager  
per la Divisione  
Settore Pubblico  
DXC



Antonio Menghini ha un'esperienza trentennale nel settore dei servizi ICT dal 1983, maturata in aziende ICT italiane e multinazionali, dal 1997 si è occupato di grandi contratti di servizi IT per la PA italiana in DXC Technology e precedentemente in EDS e HPE Services. Dal 2012 guida la Divisione Pubblica Amministrazione in Italia e dal 2014 è il Direttore Generale del Settore Pubblico per la Regione Sud Europa. Ha partecipato ad importanti programmi di trasformazione e digitalizzazione della Pubblica Amministrazione contribuendo al ridisegno dei processi operativi atti a garantire il funzionamento dei sistemi d'erogazione dei servizi coniugando tecnologie e fattore umano in Italia e all'estero. Ha preso parte a gruppi di lavoro



per l'innovazione e la trasformazione digitale ricercando modelli condivisi per implementare, misurare e governare i processi di cambiamento correlati; in sintesi realizzare l'innovazione. Insegue ancora con passione tale obiettivo. È nato e vive a Roma con la sua famiglia.



Gianluca Misuraca è Coordinatore Scientifico per il Centro Comune di Ricerca della Commissione Europea delle attività di ricerca in materia di Trasformazione Digitale del Governo e Innovazione Sociale. In tale contesto Gianluca è anche responsabile delle attività dell'osservatorio sull'Intelligenza Artificiale (AI WATCH) per quanto riguarda il settore pubblico. Inoltre, Gianluca è membro della Task Force di Re-Imagine Europa su Democrazia nell'era digitale e del gruppo di lavoro del World Leadership Alliance-Club de Madrid su Trasformazione Digitale e il Futuro della Democrazia.

### **Gianluca Misuraca**

Ricercatore Senior presso il Centro Comune di Ricerca della Commissione Europea a Siviglia



Ministro per l'Innovazione tecnologica e la Digitalizzazione, Paola Pisano ha conseguito un dottorato in business administration ed è docente di gestione dell'innovazione all'Università degli Studi di Torino. Nell'ateneo torinese ha fondato il Centro di Innovazione tecnologica multidisciplinare (ICxT) e ha partecipato all'attivazione della sede a Torino della Europe Business School (ESCP). È stata visiting lecturer presso la Glasgow Caledonian University e l'University of Westminster e ha pubblicato oltre 80 articoli su temi inerenti all'innovazione e ai modelli di business. Dopo aver ricoperto per un triennio l'incarico di assessore all'Innovazione e smart city del Comune di Torino, portando una nuova visione sugli aspetti dell'innovazione e definendo la strategia di digitalizzazione della città, a settembre 2019 è stata nominata Ministro per l'Innovazione tecnologica e la Digitalizzazione.

### **Paola Pisano**

Ministro per l'Innovazione tecnologica e la Digitalizzazione  
Presidenza del Consiglio dei Ministri



Ha cominciato la sua carriera professionale come sviluppatore software, prima con una breve esperienza in un Internet Service Provider ferrarese e poi, dopo una laurea in Ingegneria Elettronica, in una piccola startup poi confluita in Dada. Nel 2010 è entrato in Buongiorno come direttore della tecnologia per l'unità B2c dove ha guidato un team internazionale di ingegneri dislocati in Italia, Spagna e Francia e ha diretto lo sviluppo di una piattaforma di online advertising e di un sistema di analytics. Da novembre 2016 è Chief Technology Officer del Team per la Trasformazione Digitale.

### **Simone Pinno**

Chief Technology Officer,  
Team per la trasformazione digitale



Laureato in Economia con Master in gestione aziendale, da quasi 20 anni porta innovazione nella Pubblica Amministrazione con soluzioni di qualità. Imprenditore, relatore ed esperto del mondo Open Source, ha sviluppato in questo settore la sua attività professionale legata alla fornitura di servizi alla Pubblica Amministrazione. Attivo nella divulgazione di tematiche relative al CAD ed ai Modelli di business Open Source, partecipa come relatore a molti eventi in tutto il territorio nazionale ed è titolare di rubriche sull'OpenSource per la Pubblica Amministrazione su riviste nazionali. Relatore dei Seminari per le Tecnologie Open Source presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università degli Studi di Padova.

### **Paolo Remo Storti**

CEO Studio Storti  
CEO Zextras  
Studio Storti

### **Dimitri Tartari**

Responsabile  
Agenda Digitale  
dell'Emilia Romagna



Responsabile Agenda Digitale dell'Emilia-Romagna, attualmente lavora nel Gabinetto del Presidente in Regione Emilia-Romagna. È coordinatore tecnico della Commissione speciale Agenda Digitale della Conferenza delle Regioni e Province Autonome. Precedentemente è stato consulente di politiche pubbliche per il digitale, amministratore in un Comune di medie dimensioni, membro del consiglio di amministrazione di Lepida SpA, project manager di progetti EU e nazionali. Laureato in Economia con specializzazione in ambito di Economia della Rete da sempre è prima di tutto un entusiasta delle tecnologie e un positivista. Crede nell'opportunità e necessità di lavorare sulle "comunità informali" che sempre più spesso producono reale cambiamento sociale attraverso Internet e la tecnologia.

### **Francesco Tortorelli**

Dirigente  
Direzione Pubblica  
Amministrazione e  
Vigilanza, Agenzia  
per l'Italia Digitale



Dirigente della Direzione Pubblica Amministrazione e vigilanza di AgID, copre ad interim gli incarichi dirigenziali dell'Area CERT-PA e dell'Area soluzioni per la PA all'interno della quale è coordinato il servizio di redazione del Piano triennale per la PA. Lavora da oltre 20 anni nel settore pubblico, prima in Consob, ricoprendo ruoli dirigenziali per il Centro Tecnico per la RUPA, poi diventato CNIPA, DigitPA e AgID. Laureato con lode in Matematica (indirizzo applicativo numerico), ha iniziato la sua attività lavorativa nel 1983 presso la società Datamat SpA, occupandosi di consulenza nei settori del disegno di database complessi in ambienti multivendor e dei criteri di ottimizzazione delle risorse elaborative. Ha avuto responsabilità e di conduzione progettuale nei settori Bancari e Telco, utilizzando tecnologie ed ambienti innovativi.

### **Laura Vergani**

Customer Project  
Manager  
Progetti e Soluzioni



Laura Vergani è responsabile del roll out di pagaonline PA e di EasyBridge, le soluzioni proposte agli Enti Locali, alle software house e agli Istituti bancari da Progetti e Soluzioni, per consentire a cittadini e imprese di effettuare pagamenti digitali tramite pagoPA. Dal 2011 si occupa della gestione di progetti di innovazione in ambito pubblico e svolge ricerche sull'individuazione di modelli organizzativi e gestionali per enti pubblici coinvolti in progetti di digitalizzazione dei processi.



**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT



**osservatori.net**  
digital innovation

Osservatorio Agenda Digitale

Italia digitale: la “macchina” è pronta a correre?

**Gli Attori**

---

Dicembre 2019



---

# La School of Management



**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT

---

## La School of Management del Politecnico di Milano

La **School of Management del Politecnico di Milano**, costituita nel 2003, accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nel campo dell'economia, del management e dell'industrial engineering che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consorzi.

La Scuola ha ricevuto, nel 2007, il prestigioso accreditamento **EQUIS**. Nel 2009 è entrata per la prima volta nel **ranking del Financial Times** delle migliori Business School europee, e oggi è in classifica con *Executive MBA*, *Full-Time MBA*, *Master of Science in Management Engineering*, *Customised Executive programmes for business* e *Open Executive programmes for managers and professionals*. Nel Marzo 2013 ha ottenuto il prestigioso accreditamento internazionale da **AMBA** (*Association of MBAs*) per i programmi **MBA** e **Executive MBA**. La Scuola può contare su un corpo docente di più di duecento tra professori, ricercatori, tutor e staff e ogni anno vede oltre seicento matricole entrare nel programma undergraduate. La Scuola è membro **PRME** (*Principles for Responsible Management Education*), **Cladea** (*Consejo Latinoamericano de Escuela de Administración*) e **QTEM** (*Quantitative Techniques for Economics & Management Masters Network*).

Fanno parte della Scuola: il **Dipartimento di Ingegneria Gestionale** e il **MIP Graduate School of Business** che, in particolare, si focalizza sulla formazione executive e sui programmi Master.

Le attività della School of Management legate all'Innovazione Digitale si articolano in:

- *Osservatori Digital Innovation*, che fanno capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale;
- Formazione executive e programmi Master, erogati dal MIP.

## Gli Osservatori Digital Innovation

Gli *Osservatori Digital Innovation* della School of Management del Politecnico di Milano nascono nel 1999 con l'obiettivo di fare cultura in tutti i principali ambiti di Innovazione Digitale per favorire lo sviluppo del Paese.

La Vision che guida gli Osservatori è che l'Innovazione Digitale sia un fattore essenziale per lo sviluppo del Paese.

La **Mission** degli Osservatori è produrre e diffondere conoscenza sulle opportunità e gli impatti che le tecnologie digitali hanno su imprese, pubbliche amministrazioni e cittadini, tramite modelli interpretativi basati su solide evidenze empiriche e spazi di confronto indipendenti, pre-competitivi e duraturi nel tempo, che aggregano la domanda e l'offerta di Innovazione Digitale in Italia.

Gli Osservatori sono oggi un punto di riferimento qualificato sull'Innovazione Digitale in Italia che integra attività di Ricerca, Comunicazione, Formazione e una Community sempre più ampia di professionisti.

### *I fattori distintivi*

Le attività degli Osservatori Digital Innovation sono caratterizzate da 4 fattori distintivi.

1. La **Ricerca** sui temi chiave dell'innovazione digitale è basata su solide metodologie (studi di caso, survey, censimenti, quantificazioni di mercato, analisi bibliografiche, ...).
2. La **Community** è composta da decisori e C-Level della domanda, dell'offerta e delle Istituzioni, che collaborano e sviluppano relazioni concrete nelle numerose occasioni di interazione.
3. La **Comunicazione** è finalizzata a raggiungere, attraverso Convegni, Media e Pubblicazioni, il più ampio numero di persone, per diffondere buone pratiche, esperienze e cultura legata all'innovazione digitale.
4. La **Formazione**, attraverso pubblicazioni, webinar e workshop premium del sito [Osservatori.net](http://Osservatori.net), rappresenta un canale unico per l'aggiornamento professionale sui temi chiave dell'innovazione digitale.

### *Gli Osservatori Digital Innovation*

Gli Osservatori Digital Innovation sono classificabili in 3 macro categorie.

1. *Digital Transformation*, che include gli Osservatori che analizzano in modo trasversale i processi di innovazione digitale che stanno profondamente trasformando il nostro Paese.
2. *Digital Solutions*, che raggruppa gli Osservatori che studiano in modo approfondito specifici ambiti applicativi e infrastrutturali relativi alle nuove tecnologie digitali.
3. *Verticals*, che comprende gli Osservatori che analizzano l'innovazione digitale in specifici settori o processi.

**Digital Transformation:**

Agenda Digitale | Design Thinking for Business | Digital Transformation Academy | Startup Hi-tech | Startup Intelligence

**Digital Solutions:**

Artificial Intelligence | Big Data Analytics & Business Intelligence | Blockchain & Distributed Ledger | Cloud Transformation | eCommerce B2c | Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b | Information Security & Privacy | Innovative Payments | Internet of Things | Mobile B2c Strategy | Multicanalità | Omnichannel Customer Experience | Smart Working

**Verticals:**

Business Travel | Cloud per la PA | Contract Logistics “Gino Marchet” | Droni | eGovernment | Export Digitale | Fintech & Insurtech | Food Sustainability | Gioco Online | HR Innovation Practice | Industria 4.0 | Innovazione Digitale in Sanità | Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali | Innovazione Digitale nel Retail | Innovazione Digitale nel Turismo | Innovazione Digitale nelle PMI | Internet Media | Kids & Toys | Professionisti e Innovazione Digitale | Smart & Connected Car | Smart AgriFood | Supply Chain Finance | Tech Company – Innovazione del Canale ICT

Si segnalano di seguito gli Osservatori correlati a *Agenda Digitale*:

**Cloud Transformation | eCommerce B2c | Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b | Innovative Payments | Innovazione Digitale in Sanità | Startup Hi-tech**

**I numeri chiave**

- **Formazione:** 200 pubblicazioni con i risultati delle ricerche; 200 workshop e webinar; archivio di 500 grafici e più di 150 video animati e video interviste.
- **Ricerca:** 40 Osservatori; 6.000 casi; 100 Professori/Ricercatori/Analisti.
- **Network:** 450 partner e sponsor; 150.000 contatti; 8.500 contatti C-Level; 20.000 partecipanti agli Eventi.
- **Comunicazione:** 240 Eventi; 5.000 Uscite stampa; 25.000 Report cartacei distribuiti; 11 Pubblicazioni scientifiche su riviste internazionali.

Per maggiori informazioni si veda il sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

Seguici anche su:     

## MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business

Gli *Osservatori Digital Innovation* sono fortemente integrati con le attività formative della Scuola: nel senso che rappresentano un'importante sorgente per la produzione di materiale di insegnamento e di discussione per i corsi e traggono anche spesso linfa vitale dalle esperienze di coloro che partecipano ai corsi (in particolare a quelli post-universitari erogati dal MIP) o vi hanno partecipato nel passato.

In sinergia con gli Osservatori, il MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business ha lanciato diverse iniziative nell'ambito Digital Innovation:

- Master Executive MBA con possibilità di scegliere corsi elective focalizzati sui temi della Digital Business Transformation;
- Percorso Executive in Gestione Strategica dell'Innovazione Digitale;
- Corsi brevi Digital Innovation.

Per maggiori informazioni si veda il sito **[www.mip.polimi.it](http://www.mip.polimi.it)**



---

# I Sostenitori della Ricerca

## In collaborazione con

- Agendadigitale.eu
- AgID
- Baker&McKenzie
- CEFRIEL
- ContrattiPubblici.org
- FPA
- iProc
- P4I
- Pandora Consulting
- SemplicePA
- Studio Legale Leone
- Team per la Trasformazione Digitale
- Telemat

## Partner

- Almaviva
- Banco BPM
- Dedagroup
- DXC
- Intesa Sanpaolo
- Poste Italiane
- ProgettieSoluzioni
- Rai
- Studio Storti

## Sponsor

- Aruba Enterprise
- Dell Technologies
- EasyGov
- Gestione Servizi Privati
- IRIDEOS
- Leonardo
- Sia
- Sisal

## Con il Patrocinio di

- AGCOM
- ANORC
- ANPAL
- ASPAL
- Assinter Italia
- CISIS
- ClubTI
- Confindustria Digitale
- Consorzio DAFNE
- Formez PA
- INAPP
- IPZS S.p.A.
- Istat
- Itaca
- Ministero dello Sviluppo Economico
- Provincia Autonoma di Trento
- Regione Autonoma della Sardegna
- Regione Autonoma Valle d'Aosta
- Regione Basilicata
- Regione Lazio
- Regione Liguria
- Regione Lombardia
- Regione Piemonte
- Regione Puglia
- Regione Toscana
- Regione Veneto
- SOGEI
- Unioncamere



Almaviva  
www.almaviva.it

Almaviva è sinonimo di innovazione digitale. Esperienze consolidate, competenze uniche, ricerca continua e una profonda conoscenza dei diversi settori di mercato, pubblico e privato, ne fanno il Gruppo leader italiano nell'Information & Communication Technology.

Almaviva accompagna i processi di crescita del Paese raccogliendo la sfida che le realtà enterprise devono affrontare per rimanere competitive nell'epoca del Digitale Assoluto, innovando il proprio modello di business, la propria organizzazione, la cultura aziendale e l'ICT.

La strada verso l'attuazione concreta dell'Agenda Digitale e la trasformazione delle amministrazioni centrali e locali passa attraverso il Sistema Pubblico di Connettività, così come impostato da AgID e Consip, in coerenza con la Strategia Europa 2020.

Almaviva, aggiudicandosi come capofila dell'RTI composto anche da Almax, Indra e PwC i Lotti 3 e 4 SPC Cloud, dedicati rispettivamente ai servizi di interoperabilità dati e cooperazione e alla realizzazione di portali e servizi online per la PA, ha un ruolo centrale nel favorire il nuovo modello strategico della PA nei suoi obiettivi di semplificazione e inclusione.

La presenza in Italia è un riferimento di valore per Almaviva, che interpreta ogni giorno una cultura d'impresa fondata sull'attenzione per le persone, sull'osservanza dei principi etici condivisi, sul trasparente rispetto delle regole.

A partire da solide competenze Made in Italy, Almaviva ha dato vita ad un network globale che opera attraverso 40 sedi in Italia e 22 all'estero, con un'importante presenza in Brasile, oltre che negli Stati Uniti, Cina, Colombia, Tunisia, Romania e a Bruxelles, centro nevralgico della UE.

Con 45.000 persone, 11.000 in Italia e 34.000 all'estero, Almaviva è il 5° Gruppo privato italiano per numero di occupati al mondo, con un fatturato pari a 823 milioni di euro nel 2018.



**Banco BPM**  
[www.bancobpmspa.it](http://www.bancobpmspa.it)

Il Gruppo Banco BPM nasce il 1° gennaio 2017 dalla fusione di due grandi banche popolari, Banco Popolare e Banca Popolare di Milano.

Banco BPM, con oltre 22.000 dipendenti e più di 1700 filiali, rappresenta il terzo Gruppo bancario in Italia. Serve 4 milioni di clienti attraverso una rete distributiva estesa e complementare e un capillare modello multicanale.

Il presidio territoriale, che beneficia di una posizione strategica nel Nord Italia, rende Banco BPM leader nazionale in diversi settori di business ad alto valore aggiunto, con un posizionamento unico, un portafoglio di marchi altamente riconosciuti e opportunità di cross selling tra le fabbriche prodotte.

La radicata tradizione di banche popolari ha ispirato la nuova realtà bancaria nel perseguire una mission orientata alla creazione di valore stabile nel tempo per azionisti e territori di riferimento tramite redditività e sviluppo sostenibili.



**Dedagroup Public Services**  
[www.dedagroup.it/public-services](http://www.dedagroup.it/public-services)

Dedagroup Public Services è l'azienda del gruppo Dedagroup che aiuta la Pubblica Amministrazione e le aziende di pubblica utilità a risolvere esigenze concrete di cittadini e imprese, abilitando il ripensamento dei servizi e costruendo infrastrutture per un mondo semplice, inclusivo e digitale.

Con ricavi per 39M€ e oltre 400 collaboratori, supporta lo sviluppo del Sistema Paese per la semplificazione del rapporto cittadino-stato, a tutti i livelli, offrendo Soluzioni as a Service e servizi IT che abilitano lo sviluppo di rapporti ed esperienze positive di fruizione.

Aiuta le città a migliorare i propri servizi, gli Enti centrali a realizzare la data-driven administration, le aziende a ottimizzare la gestione delle reti.

L'azienda investe sullo sviluppo costante delle competenze interne e sulla cooperazione con i partner esterni per continuare a creare nuovi percorsi d'innovazione. È attiva nello sviluppo software con diversi laboratori in tutta Italia e vanta oltre 650 certificazioni professionali individuali.

Attraverso le sedi di Milano, Torino, Trento, Bologna, Roma, Benevento, Napoli, Catania, Palermo, e l'ampia rete di rivenditori, supporta oltre 1.300 clienti su tutto il territorio italiano.



DXC  
[www.dxc.technology](http://www.dxc.technology)

DXC Technology (NYSE: DXC), società di servizi IT a livello mondiale, guida la *digital transformation* dei clienti gestendo e modernizzando i sistemi mission-critical e integrandoli con nuove soluzioni digitali per produrre risultati commerciali migliori. La nostra copertura mondiale, il talento, le piattaforme di innovazione, l'indipendenza tecnologica e la nostra vasta rete di partner consentono a 6.000 clienti nei settori pubblico e privato in *70 paesi* di adattarsi al cambiamento. DXC è un leader riconosciuto nell'ambito della *responsabilità aziendale*.

Imprese di tutto il mondo stanno migrando verso la tecnologia digitale per produrre risultati commerciali migliori. Solo DXC Technology è in grado di guidare i clienti nel loro percorso digitale modernizzando e integrando i sistemi IT mission-critical, preservando il valore degli investimenti esistenti e distribuendo su scala le soluzioni digitali. *DXC è Digital Delivered*.

La vasta rete di partner di DXC Technology ci aiuta a sostenere la collaborazione e trarre beneficio dall'indipendenza tecnologica. L'azienda ha instaurato oltre 200 relazioni commerciali nell'ambito di una *rete globale* leader di settore, inclusi 15 partner strategici: Amazon Web Services, AT&T, Dell EMC, Google Cloud, HCL, HP, HPE, IBM, Micro Focus, Microsoft, Oracle, PwC, SAP, ServiceNow e VMware.

DXC Technology è un'azienda Fortune 500 ed è rappresentata nell'indice S&P 500. L'impresa opera al fine di creare un valore sempre maggiore per clienti, partner e azionisti, e per offrire opportunità di crescita ai propri dipendenti e collaboratori. DXC Technology è fra le migliori società Best Corporate Citizen al mondo.

DXC Technology ha guidato con successo le aziende più importanti del settore pubblico e privato aiutandole nel processo di cambiamento. I circa 138.000 dipendenti nel mondo e la vasta esperienza dell'azienda offrono una vision chiara e sicura per aiutare i clienti a navigare verso il futuro.

Per maggiori informazioni [www.dxc.com](http://www.dxc.com)

**INTESA  SANPAOLO****Intesa Sanpaolo**  
www.group.intesasanpaolo.com

Il Gruppo Intesa Sanpaolo è uno dei principali gruppi bancari in Europa, con una capitalizzazione di mercato di 39,3 miliardi di euro, ed è impegnato a sostenere l'economia nei Paesi in cui opera, in particolare in Italia, dove è anche impegnato a diventare un punto di riferimento in termini di sostenibilità e responsabilità sociale e culturale.

Intesa Sanpaolo è leader in Italia in tutti i settori di attività (*retail, corporate e wealth management*). Il Gruppo offre i propri servizi a 11,8 milioni di clienti avvalendosi di una rete di circa 3.800 sportelli presenti su tutto il territorio nazionale con quote di mercato non inferiori al 12% nella maggior parte delle regioni.

Intesa Sanpaolo ha una presenza internazionale strategica, con circa 1.100 sportelli e 7,3 milioni di clienti, incluse le banche controllate operanti nel *commercial banking* in 12 Paesi in Europa centro-orientale e in Medio Oriente e Nord Africa e una rete internazionale specializzata nel supporto alla clientela corporate in 25 Paesi, in particolare nel Medio Oriente e Nord Africa e in quelle aree in cui si registra il maggior dinamismo delle imprese italiane, come Stati Uniti, Brasile, Russia, India e Cina.

L'attività del Gruppo si articola nelle seguenti *business units*:

- **Divisione Banca dei Territori:** focalizzazione sul mercato e centralità del territorio per il rafforzamento delle relazioni con gli individui, le piccole e medie imprese e gli enti nonprofit. La divisione include le attività di *instant banking* (tramite Banca 5).
- **Divisione Corporate e Investment Banking:** partner globale per le imprese, la pubblica amministrazione e le istituzioni finanziarie.  
Con *Banca IMI*, il Gruppo è l'operatore italiano di riferimento nel capital markets e nell'investment banking, raggiungendo una massa critica rilevante nelle attività di market making. A livello internazionale Intesa Sanpaolo è presente in 25 Paesi a supporto dell'attività cross-border dei suoi clienti con una rete specializzata costituita da filiali, uffici di rappresentanza e controllate che svolgono attività di *corporate banking*.
- **Divisione International Subsidiary Banks:** presenza selettiva nei paesi del Centro-Est Europa e del Medio Oriente e Nord Africa, con 7,1 milioni di clienti e 1.009 filiali in 12 paesi.
- **Divisione Private Banking:** serve i clienti appartenenti al segmento *Private e High Net Worth Individuals* con l'offerta di prodotti e servizi mirati. La divisione include Fideuram – Intesa Sanpaolo Private Banking, con oltre 5.000 private banker.
- **Divisione Asset Management:** soluzioni di asset management rivolte alla clientela del Gruppo, alle reti commerciali esterne al Gruppo e alla clientela istituzionale. La divisione include Eurizon, con 260 miliardi di euro di masse gestite.
- **Divisione Insurance:** prodotti assicurativi e previdenziali rivolti alla clientela del Gruppo. Alla divisione fanno capo le società Intesa Sanpaolo Vita, Fideuram Vita e Intesa Sanpaolo Assicura, con raccolta diretta e riserve tecniche pari a 164 miliardi di euro.



**Poste Italiane**  
www.poste.it

Poste Italiane è parte integrante del tessuto sociale e produttivo del Paese e rappresenta una realtà unica in Italia per dimensioni, riconoscibilità, capillarità e fiducia da parte della clientela. L'azienda è la più grande rete di distribuzione di servizi in Italia: le sue attività comprendono i servizi finanziari e assicurativi, i sistemi di pagamento la telefonia mobile e il recapito di corrispondenza e pacchi.

Dal 27 ottobre 2015, il 35% del capitale azionario di Poste Italiane è quotato alla Borsa di Milano. La società è già al secondo anno di implementazione del piano strategico quinquennale, Deliver 2022, che mira a massimizzare il valore della rete di distribuzione e sfruttare le opportunità di mercato offerte dalla trasformazione digitale.

Con una storia di oltre 155 anni, l'azienda è oggi in grado di coniugare il tradizionale business della corrispondenza reinterpretandolo, l'offerta sempre più aggiornata e completa dei servizi finanziari e assicurativi e della comunicazione mobile con le nuove frontiere dell'innovazione e della digitalizzazione dei prodotti. Vanta una rete di 12.812 Uffici Postali, 134.360 dipendenti, 27.716 portalettere, 514 miliardi di euro di masse gestite e circa 35 milioni di clienti. Ogni giorno sono oltre 1,4 milioni le persone che si recano negli Uffici Postali e sono 1,5 milioni i visitatori del sito internet e i fruitori delle App.

*Deliver 2022*, il nuovo piano industriale dell'Azienda, a partire dal 2018, prevede l'evoluzione dei servizi finanziari e assicurativi, la convergenza dei servizi di pagamento mobili e digitali uniti al riassetto della divisione corrispondenza e pacchi. Il piano è costruito su fondamentali economici molto solidi e su una profonda conoscenza dell'evoluzione dei bisogni dei consumatori italiani, nelle principali aree di attività di Poste Italiane:

- *Servizi Finanziari Servizi Assicurativi*: Leader nella distribuzione di prodotti di risparmio e di altri servizi finanziari ed assicurativi per le famiglie, grazie ad una strategia di continua espansione e rinnovamento della propria offerta di prodotti.
- *Pagamenti, Mobile e Digital*: Attore centrale nei sistemi di pagamento digitali, sicuri e tracciati grazie anche alla convergenza dei pagamenti e della telefonia mobile.
- *Corrispondenza, Pacchi e Distribuzione*: una rete distributiva di corrispondenza e pacchi che copre l'intero territorio italiano, unita ad una elevata flessibilità di consegna. Poste Italiane ha centrato tutti gli obiettivi finanziari delineati per il 2018, a livello di gruppo e in tutti i settori di business.

\* Dati al 31/12/2018



**Progetti e Soluzioni**  
[www.progettiesoluzioni.it](http://www.progettiesoluzioni.it)

*Progetti e Soluzioni SpA* è una software house che sviluppa soluzioni per applicazioni di monetica e gateway di pagamento e progetti di innovazione digitale per la Pubblica Amministrazione. L'azienda è inoltre leader nel settore delle soluzioni per la ristorazione scolastica e i servizi sociali; tra i clienti principali le Pubbliche Amministrazioni, gli Istituti Bancari e grandi aziende italiane ed estere di servizi.

Qualificata come fornitore di servizi Software as a service (SaaS) della PA da parte di AgID, Progetti e Soluzioni utilizza metodologie e tecnologie innovative per la realizzazione di sistemi sicuri e affidabili, certificati per Quality Management, Information Security Management e Business Continuity. L'azienda è presente con i propri uffici a Cernusco sul Naviglio e Bari.

#### *Gateway di pagamento – EasyBridge e pagaonline PA*

EasyBridge è una piattaforma software che consente ai Comuni italiani di collegarsi al Sistema pagoPA (o Nodo dei Pagamenti) eliminando la necessità di sviluppare soluzioni specifiche per adempiere alle indicazioni delle Linee Guida di AgID e alla normativa in essere, minimizzando investimenti in hardware e software. EasyBridge è una piattaforma utilizzabile anche da privati e software houses che, non avendo sviluppato un colloquio diretto con il Nodo, hanno l'esigenza di collegarsi al Sistema pagoPA. pagaonline PA è un portale dei pagamenti destinato alla Pubblica Amministrazione progettato per consentire ai Comuni un dialogo diretto con i cittadini per il pagamento dei servizi comunali, anche se gestiti in modo analogico. Il portale gestisce tutti i dati relativi a una posizione debitoria e consente il pagamento direttamente dal portale stesso o presso lo sportello di un PSP (Prestatore di Servizi di Pagamento). Consente, tramite il back end, la gestione dell'intero ciclo di vita del pagamento.

#### *La ristorazione scolastica – School E-Suite*

SchoolE-Suite è una gamma di sistemi, basati su Web o App, per la gestione dei Servizi a Domanda Individuale relativi principalmente alla gestione dei servizi scolastici, tra cui il pre/post-scuola, il trasporto scolastico, la ristorazione scolastica. SchoolE-Suite è in grado di gestire tutto il processo a partire dall'iscrizione online fino alla gestione del pagamento da parte dell'utenza.

#### *I Progetti Speciali*

Progetti e Soluzioni è da sempre attiva nella realizzazione di progetti di innovazione digitale. Tra i più recenti, spicca il progetto "Sibyl – A.I. Virtual Assistant", finalizzato alla realizzazione di una piattaforma di assistenza virtuale per la Pubblica Amministrazione a supporto della cittadinanza, nei domini delle istanze a domanda individuale per i servizi scolastici e sanitario. Il progetto contempla l'applicazione di tecnologie di estrema attualità e innovative come i sistemi di Intelligenza Artificiale per la gestione dell'interazione tra ente e cittadino e la Distributed Ledger/Blockchain per aumentare la sicurezza e la trasparenza dei servizi erogati e gestire gli scambi di informazione particolarmente rilevanti.





Rai  
www.rai.it

Rai Radiotelevisione italiana S.p.A. è la società concessionaria in esclusiva del Servizio Pubblico radiofonico, televisivo e multimediale in Italia.

La sua missione trova fondamento nel quadro costituzionale italiano e comunitario e l'attività di interesse generale che svolge sulla base di una Convenzione, è disciplinata dalla normativa nazionale e da un Contratto di Servizio quinquennale sottoscritto con il Ministero dello Sviluppo Economico.

La Rai è una media company di servizio pubblico che produce e diffonde, su tutte le piattaforme digitali, servizi e contenuti audiovisivi con il fine di favorire l'istruzione, la crescita civile, il progresso e la coesione sociale, garantire un'informazione completa e imparziale, promuovere la cultura, la creatività e la lingua italiana, salvaguardare l'identità nazionale e assicurare prestazioni di utilità sociale.

All'interno del sistema radiotelevisivo, la RAI propone al pubblico italiano la più ampia e completa offerta gratuita, con tredici canali televisivi a diffusione nazionale disponibili anche in alta definizione (Rai1, Rai2, Rai3, Rai4, Rai5, Rai Movie, Rai Premium, Rai News 24, Rai Storia, Rai Scuola, Rai Sport, Rai Gulp e Rai Yoyo) e dodici canali radiofonici (Rai Radio1, Rai Radio2, Rai Radio3, Rai Radio Tutta Italiana, Rai Radio Classica, Rai Radio Techetè, Rai Radio Live, Rai Radio Kids, Rai Isoradio, Rai Gr Parlamento, Rai Radiol1 Sport, Rai Radio2 Indie).

L'offerta Rai è accessibile online attraverso diverse app, portali tematici e la piattaforma di streaming video gratuita RaiPlay (visibile da PC, Tablet, Smartphone e Smart TV connesse ad internet), con un vasto catalogo On demand di Programmi, Serie tv, Fiction, Film, Documentari, Concerti, Cartoni animati e tanti altri contenuti.

Da un punto di vista editoriale, Rai è leader nel mercato radiotelevisivo italiano e può mostrare i migliori livelli di efficienza anche in confronto alle principali concessionarie radiotelevisive pubbliche europee.

La sua programmazione, presente all'estero con un'offerta dedicata e disponibile anche attraverso la piattaforma gratuita Tivùsat (dove previsto, in 4k Ultra HD), si caratterizza per qualità e innovazione.

In particolare, la Rai è anche chiamata allo sviluppo di progetti di alfabetizzazione digitale, contribuendo alla diffusione dell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione per favorire l'innovazione e la crescita economica del Paese.

**STUDIOSTORTI**  
SOLUZIONI OPEN SOURCE**Studio Storti**  
studiostorti.com

Studio Storti è la più grande e referenziata realtà che opera nel campo delle soluzioni Open Source per le Pubbliche Amministrazioni, ad oggi, serve centinaia di enti di ogni tipologia e dimensione in tutta Italia.

Dal 1997 l'attività si è concentrata nel soddisfare la sempre maggiore richiesta di libertà e risparmio da parte della Pubblica Amministrazione italiana. Con la continua ricerca dell'eccellenza nelle soluzioni proposte, abbiamo raggiunto una forte specializzazione e focalizzazione su aree di competenza chiare e definite. Oltre 500 PA hanno infatti scelto le soluzioni Zimbra nella sua versione Open Source con Zextras Suite in modalità on premise o cloud e Data Protection Manager (DPM). Studio Storti inoltre ha conseguito la certificazione SaaS per i servizi Zimbra Cloud & Zextras e DPM rispondenti entrambi ai requisiti posti dall'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) e presenti nel Marketplace PA.

*Zimbra&Zextras Cloud* è una piattaforma Cloud di Posta Elettronica, Comunicazione e Collaborazione facile da usare, intuitiva, efficace ed economica. Il software è progettato per fornire in un unico ambiente tutti gli strumenti di collaborazione necessari per la gestione delle comunicazioni della P.A., sia asincrone (e-mail) che in realtime (chat e videoChat), integrando funzioni di editing documentale e gestione di spazi collaborativi. È basato sul progetto Zimbra OSS + Zextras Suite ed integrato da Studio Storti srl con alcuni dei migliori progetti opensource in ambito E-mail and Security. Il servizio viene erogato attraverso *CSP qualificati Agid* su cui è stata realizzata una piattaforma dedicata per la gestione dei nostri servizi e relativi backup. Tra le principali funzionalità si hanno: Client di Posta; Instant Messaging; Caselle e cartelle condivise; Calendari personali e condivisi; Rubrica personale e condivisa; Drive; Editing OnLine Collaborativo *Zimbra & Zextras on premise* è il servizio di gestione di Posta Elettronica, Comunicazione e Collaborazione con le medesime caratteristiche di quanto riportato sopra. Il servizio viene erogato utilizzando l'infrastruttura di proprietà del cliente pur, tuttavia, rimanendo in capo a Studio Storti la conduzione del sistema. Zimbra garantisce il rispetto delle logiche del CAD di riuso del software nella PA (art 68 comma 2- bis) e risulta quindi compliant alle direttive di AgID.

*Data Protection Manager (DPM)* è una applicazione web ideata per decentralizzare ed automatizzare gli adempimenti normativi in materia privacy e protezione dei dati giunto alla sua quarta versione in occasione dell'entrata in vigore del GDPR. Il software è progettato per agevolare l'adempimento degli obblighi prescritti dalla normativa nazionale ed europea in materia di Privacy e Protezione dei Dati è uno strumento di compliance che consente di agevolare l'ottemperanza agli adempimenti in materia di protezione dei dati, quali la tenuta del registro dei trattamenti, valutazione d'impatto, la tenuta di un registro delle violazioni dei dati, delle richieste degli interessati, la generazione di accordi sulla protezione dei dati interni ed esterni all'organizzazione e delle informative. Tra le principali funzionalità si hanno: Registro delle attività di trattamento; Analisi dei Rischi; Predisposizione automatizzata delle informative; Gestione e definizione dei ruoli dei soggetti privacy; Valutazione di impatto (DPIA); Data Breach/registro violazioni



**Aruba Enterprise**  
enterprise.aruba.it

Da oltre 10 anni Aruba progetta, realizza e gestisce soluzioni IT altamente personalizzate in ambito Data Center, Cloud e Trust Services.

Aruba Enterprise è il brand che consolida questa esperienza e che rappresenta l'organizzazione dedicata ai progetti complessi, nella quale operano oltre 120 risorse certificate ITIL tra cui Solution Architect, specialisti in IT Service Management e in supporto di classe enterprise.

Aruba Enterprise lavora a fianco della Pubblica Amministrazione e di imprese globali, banche, grandi imprese e Hyperscale Cloud provider, realizzando progetti personalizzati anche in ambiti mission critical.

L'approccio enterprise permette una forte personalizzazione delle soluzioni IT offerte, grazie a uno stack tecnologico completo con il quale è possibile adattare le piattaforme ai processi aziendali dei clienti, e non viceversa. La flessibilità è una prerogativa sia dei modelli tecnologici disponibili che dei modelli di servizio offerti.

La facilità di relazione è ricercata in ogni fase del rapporto grazie anche all'uso, nella governance, di interfacce e strumenti che permettono uno scambio facile e un accordo personalizzato sul livello di partecipazione desiderato dal cliente in ciascun ambito di intervento.

Una rete di data center distribuita in Italia e in Europa permette di accedere al massimo della tecnologia e a standard certificati Rating 4 ANSI/TIA 942-B-2017. Nel totale rispetto dell'ambiente l'energia che alimenta le infrastrutture IT è prodotta da fonti rinnovabili.



**ContrattiPubblici.org**  
contrattipubblici.org

ContrattiPubblici.org è il progetto di innovazione sociale della start-up Synapta: un motore di ricerca semplice e intuitivo che consente di navigare i contratti delle Pubbliche Amministrazioni. L'interfaccia è l'aspetto visibile di una piattaforma complessa che raccoglie e integra in un'unica banca dati una miriade di open data provenienti dal Web.

La piattaforma ContrattiPubblici.org è resa possibile da una serie di norme, dalla Legge Anticorruzione del 2012 al Decreto Trasparenza del 2013, e dal conseguente lavoro di migliaia di funzionari pubblici, che pubblicano online dati e documenti relativi al public procurement.

Quello dei contratti pubblici è un mercato enorme, dal valore di circa 150 miliardi di Euro all'anno. Ma è anche un mercato complesso ed oggi poco trasparente. Grazie alle proprie competenze di data integration e analisi, Synapta è stata in grado di rendere i dati su più di 19 Milioni di contratti pubblici (per un valore di circa 600 Miliardi) davvero fruibili per aziende fornitrici, Pubbliche Amministrazioni e cittadini in generale (e ricercatori in particolare, da cui la nostra collaborazione con l'Osservatorio Agenda Digitale del Politecnico di Milano). Così è nato ContrattiPubblici.org, uno strumento capace di dare un modello di business sostenibile —fondato sulla business intelligence— alla trasparenza ed al civic empowerment.

Synapta nasce nel 2016 come spin-off del Centro Nexa per Internet & Società del Politecnico di Torino grazie ad un piano di investimento dei soci CELI, leader nelle tecnologie semantiche per estrarre valore dal linguaggio naturale, e Regesta.exe, specializzata nelle tecnologie per l'organizzazione e la comunicazione di contenuti e archivi digitali e pioniere dei Linked Data in Italia. Nel 2018, Synapta ha raccolto un importante aumento di capitale, guidato dal fondo di investimento Oltre Venture.

Accelerata da SocialFare, Synapta è guidata dal socio Federico Morando, fellow ed ex direttore della ricerca del Centro Nexa. Leader dello sviluppo software è il co-fondatore Alessio Melandri, già più giovane fellow del Centro.



**Dell Technologies**  
[www.delltechnologies.com/it\\_it/](http://www.delltechnologies.com/it_it/)

Dell Technologies è una famiglia di aziende che aiuta le organizzazioni e le persone a costruire il proprio futuro digitale e a trasformare il modo in cui lavorano e vivono.

L'azienda supporta clienti di ogni dimensione in +180 Paesi – il 99% delle aziende Fortune 500 – con un *portafoglio ampio e innovativo di prodotti, tecnologie e servizi dall'edge, al core e al cloud*, frutto di continui investimenti in ricerca e sviluppo. In quest'area, negli ultimi tre anni, Dell Technologies ha investito oltre 12,8 miliardi di dollari e ad oggi vanta oltre 25.180 tra brevetti e domande di brevetto.

Dell Technologies si rivolge ad *aziende e organizzazioni di tutte le dimensioni* che operano nel mondo *business, consumer e della Pubblica Amministrazione*, supportata da *partner, rivenditori, system integrator, service provider e distributori* che rientrano in programmi di canale dedicati.

L'obiettivo di Dell Technologies è di guidare la trasformazione del business dei propri clienti attraverso la *digital transformation, l'IT transformation, la workforce transformation e la security transformation*, diventando il punto di riferimento per la costruzione di infrastrutture tecnologiche che permettano di rimanere competitivi nel mercato odierno e in quello del futuro.

Dell Technologies comprende *Dell, Dell EMC, Pivotal, RSA SecureWorks, Virtustream e VMware*; all'interno di questa famiglia, ciascuna azienda mantiene un proprio livello di autonomia per facilitare lo sviluppo di nuove soluzioni e la collaborazione con i partner del proprio ecosistema.



**EasyGov**  
[www.easygov.it](http://www.easygov.it)

Easygov Solutions è una società che nasce nel 2008 come realtà incubata presso l'acceleratore d'impresa del Politecnico di Milano. L'azienda prende le mosse dall'esperienza di un gruppo di ricercatori del Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano, che vantano un'esperienza decennale nella conduzione di progetti di innovazione gestionale ed organizzativa nella Pubblica Amministrazione. Easygov si rivolge esclusivamente al mercato della Pubblica Amministrazione (Locale e Centrale) con un'offerta articolata nei seguenti ambiti: Piani di innovazione e progetti di supporto al Responsabile della Transizione Digitale. Interventi mirati di attuazione del Piano Triennale per l'Informatica nella PA (FatturaPA, PagoPA, Spid, Open Data, etc...). Scouting buone pratiche e gestione di progetti di riuso tra enti Pubblici. Start up e gestione a regime di Centri Servizi Territoriali. Ricerca opportunità di finanziamento pubblico e Project Management. Servizi di Procurement Management rivolti a Centrali di Committenza e Aggregazioni di Enti Locali. Progetti di riorganizzazione e trasformazione digitale con particolare focus sugli Uffici Giudiziari. Progettazione e dispiegamento di soluzioni Smart City. Easygov è un operatore che si posiziona in modo neutrale rispetto alle scelte tecnologiche dell'ente e pertanto garantisce elevati livelli di professionalità e serietà nelle attività di assistenza e supporto alle amministrazioni clienti nella scelta e relativa acquisizione delle soluzioni tecnologiche, privilegiando in particolare il paradigma del riuso. Il gruppo di lavoro può contare sulla competenza specialistica di un team di professionisti che vantano esperienza pluriennale comprovata nella gestione e project management di progetti di innovazione. Easygov è un'azienda certificata UNI EN ISO 9001:2015 nel campo della "Progettazione ed erogazione di attività di consulenza e formazione nelle aree ICT, strategia e finanza, marketing e commerciale, organizzazione e management". È inoltre in possesso della certificazione ambientale UNI EN ISO 14001:2015. Il gruppo di lavoro ha maturato, nel corso degli anni, competenze e referenze acquisite presso oltre 100 Pubbliche Amministrazioni Locali e Centrali a livello nazionale. Per approfondimenti si rimanda alla sezione dedicata del sito aziendale [www.easygov.it/referenze](http://www.easygov.it/referenze)



## Gestione Servizi Privati

[www.gestoreposta.it](http://www.gestoreposta.it)

Gestione Servizi Privati offre servizi alle imprese proponendo esperienza consolidata e know-how tecnico, acquisiti attraverso partnership e collaborazioni con le più grandi realtà nazionali ed internazionali.

Nata per gestire il recapito della corrispondenza nella capitale, GSP si è rapidamente espansa durante gli anni '90 e 2000, sviluppando parallelamente le Divisioni Outsourcing e Digital. Vanta oggi oltre 2.000 clienti di differente tipologia, ai quali propone servizi che vanno da quelli di carattere operativo ed esecutivo d'ufficio, Front/Back Office e Facility Management in outsourcing, fino a servizi digitali, come tecnologie per il protocollo informatico, sistemi di gestione e conservazione documentale e piattaforme gestionali.

GSP è in grado di realizzare software con soluzioni su misura, come la piattaforma web *MoniDoc*, sistema proprietario sviluppato *in house*, risultato dello studio approfondito della normativa e delle esigenze di un vasto campione di mercato, dalle PA alle PMI. *MoniDoc* unisce in un'unica piattaforma tutto ciò che serve per gestione documentale, fatturazione elettronica e conservazione a norma e gestisce ad oggi oltre 22.000 operazioni al giorno, tra fatture e documenti caricati e lavorati, per un totale di 18 milioni di elementi conservati da parte degli oltre 150 nuovi iscritti ogni mese.

Tra i punti di forza di GSP risaltano flessibilità, rapidità di risposta e personalizzazione dell'offerta, nonché attenzione alle procedure e continua standardizzazione dei processi. Ha conseguito le principali certificazioni in ambito di Qualità, Sicurezza, Etica e Gestione Ambientale (ISO 9001, 14001, 27001, 45001, SA8000), nonché l'inserimento nell'albo dei Conservatori accreditati da AgID.



## iProc

[iproc.it](http://iproc.it)

iProc è una società di consulenza specializzata nel miglioramento delle performance degli acquisti, e opera a supporto delle Pubbliche Amministrazioni e delle Imprese Private sia in ambito B2B che B2G, con particolare attenzione alle PMI. L'azienda si occupa di innovazione, che non significa solamente *fare cose nuove, ma fare in modo sempre nuovo le cose di tutti i giorni*, già affrontate in passato e da affrontare continuamente in un futuro che cambia con una velocità sinora inimmaginabile.

Opera a stretto contatto con le Direzioni Acquisti delle Centrali di Committenza, delle Pubbliche Amministrazioni, delle Società a partecipazione pubblica e delle Società private sia industriali che dei servizi.

I servizi di professionali offerti comprendono diverse linee di business. *Strategy*: strategie di razionalizzazione della spesa, modelli di centralizzazione degli acquisti, Business Plan e piani di Set-up di Centrali di Acquisto, studi di benchmark sui modelli organizzativi per gli acquisti, revisione delle strategie di acquisto e progettazione di programmi di Spending Review. *Consulting*: revisione organizzativa della Direzione Acquisti, analisi e ridisegno dei processi di acquisto, analisi delle performance e benchmark, definizione di programmi di Vendor Management. *Sourcing*: sviluppo di strategie merceologiche di acquisto per Amministrazioni e Imprese, definizione delle strategie di gara. *Digital*: analisi dei sistemi informativi degli acquisti, studi di benchmark sui sistemi per gli acquisti: Procure-to-Pay e eProcurement, sviluppo di una strategia di eProcurement per i buyer, sviluppo di una strategia di vendita sulle piattaforme telematiche pubbliche e private. *Public Market Access*: sviluppo commerciale in ambito pubblico e preparazione delle offerte tecnico-economiche. *Academy*: progettazione ed erogazione di coaching e formazione sugli acquisti.

Per approfondimenti si rimanda al sito [www.iproc.it](http://www.iproc.it)



**IRIDEOS**  
irideos.it

IRIDEOS è il nuovo polo italiano ICT dedicato alle aziende e alla Pubblica Amministrazione. Controllata da F2i SGR, il più grande Fondo infrastrutturale italiano, IRIDEOS aggrega e consolida gli asset e le competenze di sei operatori italiani focalizzati sulla clientela business: Infracom, KPNQwest Italia, MC-link, BiG TLC, Enter e Clouditalia.

IRIDEOS offre soluzioni ICT integrate e gestite per supportare la trasformazione digitale di aziende e Pubblica Amministrazione: Fibra Ottica, Cloud, servizi di Data Center, soluzioni di Cybersecurity e servizi di gestione per garantire la sicurezza dei dati e la continuità operativa.

La piattaforma tecnologica di IRIDEOS integra 15 data center a Milano (Caldera), Roma, Trento e Verona, Avalon Campus, il più grande Internet hub privato italiano, una rete in fibra ottica di oltre 30.000 km lungo le principali autostrade e la dorsale adriatica e una piattaforma multicloud, che integra soluzioni Cloud pubbliche, private ed ibride.

IRIDEOS dispone direttamente di 3 piattaforme di Cloud computing resilienti e dalle alte prestazioni, con centinaia di aziende già a bordo e migliaia di applicazioni attive 24 ore al giorno, 365 giorni all'anno. V.Cloud (IaaS certificato AGID), la piattaforma adatta a carichi stabili basata su infrastruttura software VMware, O. Cloud (IaaS certificato AGID), basata su Open Stack, adatta ai carichi dinamici ad alte prestazioni e una piattaforma specifica per SAP HANA, S.Cloud, ad alta affidabilità geografica.

L'offerta di connettività è stata completata dalla soluzione SD-WAN, con l'obiettivo di semplificare e migliorare la gestione delle applicazioni da parte della rete aziendale: da rete tradizionale ad una rete innovativa, capace di capire come prioritizzare il traffico.

Il nostro obiettivo è pianificare insieme alle PA ed alle Utilities le migliori strategie per una transizione armoniosa dei processi operativi verso il digitale. Elaboriamo soluzioni personalizzate per garantire l'adeguamento ai processi interni ed alle normative in modo efficace, dalla definizione ed implementazione alla loro completa gestione.



**Leonardo**  
[www.leonardocompany.com](http://www.leonardocompany.com)

Leonardo è un'azienda globale, attiva in molteplici aree dell'alta tecnologia ed uno degli attori principali nel mercato mondiale dell'industria dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza. La società, che conta oltre 45.600 dipendenti, ha la propria base in Italia e una solida presenza industriale in quattro mercati domestici: Italia, Regno Unito, Polonia e Stati Uniti. I prodotti, le soluzioni e i servizi dell'azienda sono utilizzati in più di 150 Paesi nel mondo.

La Divisione *Cyber Security* è partner di riferimento per clienti, domestici e internazionali che operano in contesti critici con elevati requisiti di sicurezza end-to-end, a cui offre soluzioni finalizzate a perseguire obiettivi di sicurezza e resilienza fisico logica. La Divisione si rivolge ad un mercato composto da forze di Polizia e corpi dedicati alla gestione delle emergenze, EPC, grandi imprese ed infrastrutture critiche, Difesa, enti governativi, Agenzie internazionali e Pubblica Amministrazione.

In quest'ultimo ambito, la Divisione vanta un'esperienza consolidata e rilevanti referenze presso la Pubblica Amministrazione Centrale e Locale Italiana per iniziative di "Secure Digital Transformation" nell'ambito delle attività dell'Agenda Digitale. Dispone inoltre di un consistente patrimonio di soluzioni, asset e risorse certificate per la fornitura di servizi e soluzioni di *Cyber Security* e *Intelligence* ad organizzazioni pubbliche e private. A questo proposito la Divisione partecipa alle principali convenzioni della PA ed ha contribuito alla realizzazione di CERT e SOC per vari clienti istituzionali in Italia ed all'estero.



**Pandora Consulting**  
[www.pandoraconsulting.it](http://www.pandoraconsulting.it)

Pandora Consulting svolge attività di consulenza per le Pubbliche Amministrazioni Locali, per le Piccole e Medie Imprese e per il mondo bancario, sviluppando percorsi di digitalizzazione dei processi gestionali e amministrativi, nell'ottica dell'attuazione degli obiettivi dell'Agenda Digitale. Tali attività sono indirizzate al supporto della governance, del change management, del business process management, del workflow management.

Pandora Consulting promuove e realizza percorsi formativi per l'innovazione digitale rivolte al personale dirigente e operativo sia delle PAL sia delle PMI.

Pandora Consulting, in ambito PAL, ha orientato le proprie attività in favore di Enti di medie e grandi dimensioni supportando, tra gli altri, il Servizio Statistica e il Nucleo Regionale CPT – Conti Pubblici Territoriali della Regione Siciliana; in ambito PMI e Banche, ha sviluppato collaborazioni con consorzi, con associazioni di categoria, con ordini professionali, con piccole e medie imprese, con professionisti, e ha contribuito a realizzare progetti di digitalizzazione del ciclo dell'ordine.

Attivare processi di innovazione, promuovere il cambiamento verso una PA digitale, supportare enti ed aziende nella trasformazione digitale, definire percorsi per la gestione, per l'interoperabilità e per la condivisione dei dati: questa è la mission di Pandora Consulting.



**SemplicePA**  
[www.semplicepa.it](http://www.semplicepa.it)

L'azienda ETI3 s.r.l. è stata costituita nel Settembre 2015, ha sede in Umbria, a Città di Castello (PG), ed è iscritta al registro delle startup innovative.

Lo scopo della società è quello di progettare e produrre software di carattere innovativo per processi e prodotti, nella Pubblica Amministrazione, nel mondo delle Aziende e dei professionisti. In particolare, l'azienda ha l'obiettivo di realizzare servizi di doc big data analysis e semantic business intelligence, ossia lo sviluppo di tecniche di ultima generazione per la gestione di ingenti moli di informazioni strutturate e non strutturate, che permettano ai soggetti pubblici e privati di conseguire un effettivo valore di knowledge awarness e, quindi, di migliorare la propria efficienza in termini di gestione e governance.

L'idea fondativa di ETI3 è stata presentata, al concorso di ForumPA "Start Up e Startupper per la PA digitale" 2015, ed è stata premiata come uno dei 12 progetti italiani idonei a dar vita ad un'azienda innovativa, ETI3 nasce raccogliendo questa sfida tramite la sua piattaforma SemplicePA.

Il coniugare le caratteristiche innovative della piattaforma SemplicePA con le competenze specifiche, ha permesso all'azienda di acquisire importati progetti di digitalizzazione per autorevoli enti pubblici come, il Comune di Milano e la Regione Umbria.





SIA  
www.sia.eu

SIA è leader europeo nella progettazione, realizzazione e gestione di infrastrutture e servizi tecnologici dedicati alle Istituzioni Finanziarie, Banche Centrali, Imprese e Pubbliche Amministrazioni, nelle aree dei pagamenti, della monetica, dei servizi di rete e dei mercati dei capitali. Il Gruppo SIA conta oltre 3.400 dipendenti ed eroga servizi in 50 paesi con ricavi 2018 pari a 614,8 milioni di euro. L'offerta di SIA veicola una serie di servizi volti principalmente a digitalizzare e semplificare i processi interni alla PA.

- *Sistemi di pagamento innovativi* – Soluzioni che consentono di presidiare tutta la catena del valore dei pagamenti e degli incassi, integrando le componenti del Ciclo Attivo e del Ciclo Passivo. SIA dispone di Servizi tecnologici che facilitano gli Enti pubblici nell'interazione con la piattaforma pagoPA che consente ai cittadini di pagare in modo semplice e sicuro la Pubblica Amministrazione. Inoltre SIA offre un servizio di gestione dei flussi SIOPE+ per gli Enti PA e per le Banche.
- *Smart Mobility* – SIA offre una suite completa di soluzioni per la mobilità locale. La soluzione Transit Payment consente, avvicinando la carta bancaria c-less o lo smartphone ai tornelli, l'acquisto, il pagamento, la validazione del titolo di viaggio e l'accesso al mezzo di trasporto. Il servizio, tra i primi in Italia, è presente a Milano, Roma e Venezia.
- *Welfare e Sanità* – SIA ha creato una piattaforma per erogare, gestire e rendicontare i contributi socioassistenziali su canali fisici e virtuali permettendo al cittadino di usufruire di sconti e promozioni. Inoltre SIA ha sviluppato un servizio che consente l'uso della Carta Regionale dei Servizi come strumento di pagamento dei buoni celiachia presso la GDO.
- *Applicazioni Blockchain* – Un contributo rilevante alla digitalizzazione del Paese è dato dalla tecnologia Blockchain. SIA ha realizzato l'infrastruttura SIACHAIN che permette l'ottimizzazione degli investimenti e la riduzione degli effort di implementazione di applicazioni di business. Sempre su blockchain, SIA ha costituito un ampio ecosistema delle fidejussioni che punta a digitalizzare il processo di gestione delle polizze fidejussorie.
- *Compliance* – Per garantire il rispetto del principio di trasparenza della PA offriamo servizi e soluzioni applicative per le tematiche di Compliance.



Sisal  
www.sisal.it

Il Gruppo Sisal è presente sul mercato italiano da oltre 70 anni e ha incentrato la propria strategia di crescita sullo sviluppo dei canali distributivi di prossimità, sulla diversificazione dei servizi offerti e sull'ampio impiego di tecnologia. Del Gruppo oggi fanno parte Sisal Group S.p.A. e le sue controllate Sisal S.p.A. e Sisal Entertainment S.p.A. storiche aziende concessionarie dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli. Dal 2011 Sisal svolge l'attività di prestazione di servizi di pagamento, essendo stata autorizzata da Banca d'Italia ad operare come Istituto di Pagamento, ed è iscritta nel relativo Albo. Sisal Group nel corso degli ultimi anni ha più volte dimostrato di saper cogliere le sfide che il Paese sta affrontando, rispondendo concretamente ai bisogni dei consumatori. L'evoluzione digitale che ha investito il Paese ha modificato il modo in cui i cittadini fruiscono i servizi della Pubblica Amministrazione, facendo emergere chiare esigenze di semplificazione. Nell'ambito di un più ampio progetto di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, gestito dall'Agenzia per l'Italia Digitale, in cui il comparto dei pagamenti fa da anello di congiunzione tra settore privato, cittadino e Istituzioni, Sisal Group ha scelto, ancora una volta, di essere al fianco della Pubblica Amministrazione. Come partner di innovazione tecnologica per la PA, partecipa al cambiamento e sostiene l'evoluzione digitale del Paese, mettendo a disposizione della collettività l'esperienza nell'utilizzo e nella fruizione semplificata dei servizi di pagamento. Da dicembre 2016, grazie all'accordo siglato con AGID, è infatti possibile effettuare la maggior parte dei pagamenti verso la PA nei Punti SisalPay, tramite pagoPA. Mettendo a disposizione la sua rete diffusiva completamente cashless, fornendo informazioni al cliente tramite materiali dedicati, e non da ultimo formando gli esercenti su tutte le novità inerenti al Nodo dei Pagamenti, Sisal Group dà il suo personale contributo alla realizzazione dell'Agenda Digitale del Paese.





Telemat  
[www.telemat.it](http://www.telemat.it)

*Telemat, il business partner a 360° nel mondo degli appalti*

Telemat, da oltre 30 anni, è azienda leader nel settore degli appalti. È una divisione di DBInformation, gruppo che opera nel settore dell'editoria e della comunicazione B2B attraverso la pubblicazione di numerose testate di settore, una rilevante attività di press & media monitoring, ed il monitoraggio delle gare di appalto.

Telemat è una realtà in cui operano oltre 40 professionisti, suddivisi nelle sedi di Bassano del Grappa (VI), Milano e Napoli, in grado di coprire l'intero territorio nazionale.

Telemat è il partner a tutto tondo delle imprese che partecipano alle gare pubbliche e delle organizzazioni (Università, Centro Studi, Enti) che hanno necessità di orientarsi e conoscere le dinamiche degli Appalti Pubblici in Italia.

Grazie a software tecnologicamente evoluti e personale altamente specializzato, Telemat garantisce il monitoraggio quotidiano delle oltre 35.000 Stazioni Appaltanti italiane e fornisce una rassegna delle gare del giorno profilate e organizzate a circa 7.000 clienti.

Il "sistema" di monitoraggio Telemat prevede il reperimento, la classificazione e l'erogazione quotidiana di quanto viene pubblicato nei portali online della Pubblica Amministrazione, arrivando a passare in rassegna circa 35.000 siti al giorno oltre alle Gazzette Ufficiali e ai Bollettini Regionali. Le informazioni vengono esaminate e organizzate secondo una griglia di classificazione che nasce da un attento studio delle tipologie merceologiche delle gare di lavori, servizi e forniture. Attraverso un avanzato sistema di profilazione, Telemat è in grado di selezionare con il massimo livello di precisione le procedure di reale interesse per il cliente, che le riceve via e-mail ogni giorno già filtrate per i suoi settori specifici di attività e per l'area geografica in cui opera.

Telemat oggi mette a disposizione dei propri clienti, oltre al monitoraggio costante del mondo delle gare, servizi in ambito *Formativo* (Percorso certificato da ENIC per Specialista Ufficio Gare, corsi in aula, via webinar o presso la sede del cliente), *Legale* (consulenza on demand, banca dati normativa e newsletter mensili), *Servizi in out sourcing* per Abilitazione al MEPA e Iscrizione agli albi Fornitori), *Data Intelligence* grazie alle Banche dati delle Gare e degli Enti, la cui profondità temporale di oltre 30 anni costituisce la base per effettuare analisi sulle dinamiche del mercato pubblico, sulla concorrenza o settori specifici di attività.





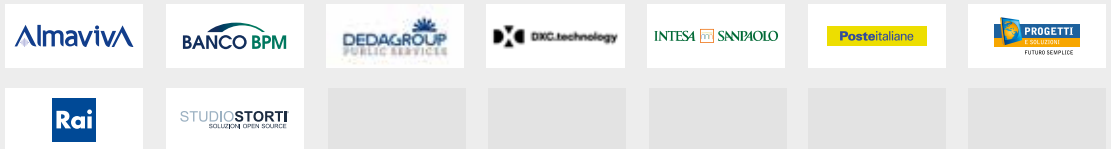
Seguici anche su:



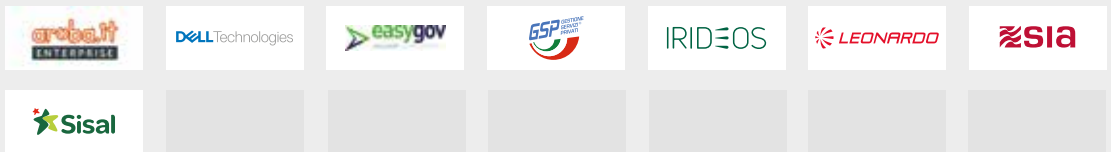
IN COLLABORAZIONE CON



PARTNER



SPONSOR



CON IL PATROCINIO DI

