STEERING COMMITTEE
PIATTAFORME DIGITALI PA

CONFINDUSTRIA DIGITALE

Quale PA per il Paese?

Diario di bordo di un percorso pubblico-privato attorno alla nuova "forma" della PA

Ringraziamenti

Questo lavoro non sarebbe stato possibile senza il contributo degli ospiti speaker, delle aziende dello Steering Committee Piattaforme Digitali PA e della struttura di Confindustria Digitale, ai quali va il più profondo ringraziamento.

Aziende partecipanti allo Steering Commitee Piattaforme Digitali della Pubblica Amministrazione:

ACCENTURE
ADAMANTIC
ALMAVIVA
ASPHI ONLUS
ATOS
BMC SOFTWARE
BT
BTORESEARCH
CADAN
CEFRIEL
CISCO
EDICOM
EQUINIX
ERICSSON
EURONET
EUSTEMA
EXPRIVIA
FASTWEB
FITRE
GOOGLE
GRUPPO SESA
HPE
HP ITALY
IBM
INDRA
INFOCAMERE
INMATICA
INSIEL
ISIMPLY
KIBERNETES
LEONARDO
LIVE MOTE
LUTECH
MAGGIOLI
MATIC MIND
MEDITERRANEO LAB
MICROSOFT
MINSAIT (INDRA)
MY CHIC JUNGLE
MYLIA - ADECCO GROUP
NTT ITALIA
OLIVETTI
ORACLE
PAGO PA
PLANET IDEA
PMI
PRESENT
REDHAT
RETELIT
SISAL
SKY
SOGEI
SONY ITALIA
SORINT LAB
TIM
VM WARE
VODAFONE
WHILE TRUE
WINDTRE

Associazioni:
ABIE
ABILAB
AIP
ANITEC-ASSINFORM
APSP
ASSTEL
IAB
TSP

inclusione
once only
diritti
PA
TERRITORI
valore
ripresa
PNRR
PAL
tutele
interoperabilità
PIANO TRIENNALE
PSN
servizi
etica
ACQUISTI
CLOUD NAZIONALE
innovazione
ECOSISTEMI
TALENTI
attrattività
efficienza
SUSSIDIARIETÀ
GAIA-X
valorizzazione
innovazione
sostenibilità
sovranità
REPVBBLICA ITALIANA

Prefazione

Le importanti iniziative avviate dal Governo italiano, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza così come il processo di semplificazione innescato dal Dipartimento della Funzione Pubblica, stanno imponendo un'accelerazione senza precedenti alla trasformazione della PA.

E ciò sta avvenendo tanto all'interno quanto all'esterno dell'amministrazione, nei suoi modi di rapportarsi e relazionarsi con i cittadini e con le imprese.

È come se la "forma", reale e percepita, della Pubblica Amministrazione stesse cambiando, per adattarsi plasticamente alle esigenze di un Paese che ha deciso di accelerare il proprio percorso di crescita e modernizzazione.

Quella della PA è una trasformazione determinata solo da scelte interne o dipende anche da fattori esterni? Che ruolo possono giocare le nuove tecnologie?

E quale può essere il contributo che a questo scenario può offrire Confindustria Digitale?

A queste e ad altre domande abbiamo voluto provare a rispondere, come Steering Committee Piattaforme Digitali PA, intraprendendo un percorso, insieme ad alcune importanti amministrazioni, per cercare di capire come, da un confronto aperto tra PA e mercato, possano nascere nuove proposte e nuove idee per supportare il cambiamento della PA.

Questo documento non è, quindi, uno studio in senso stretto ma è il diario di bordo di un percorso fatto attorno alla PA. Esso contiene gli stimoli e gli spunti di riflessione raccolti durante i 6 incontri che abbiamo organizzato con altrettante amministrazioni pubbliche per ragionare assieme sul contributo che le aziende della filiera ICT possono offrire alla creazione della nuova "forma" della PA.

Stefano Rebattoni

Presidente dello Steering Committee Piattaforme Digitali PA Confindustria Digitale

Sommario

Un progetto alla ricerca della nuova “forma” della PA 8

Le evidenze raccolte 11

L’alfabeto del progetto 17

Gli sviluppi futuri 53

Appendice: schede di sintesi degli incontri 57

Un progetto alla ricerca della nuova "forma" della PA

Dal punto di vista dell'utente e dell'impresa la Pubblica Amministrazione appare come un vasto conglomerato di uffici, strutture, competenze e servizi, la cui distribuzione e articolazione tra i diversi livelli dello Stato è spesso difficile conoscere completamente.

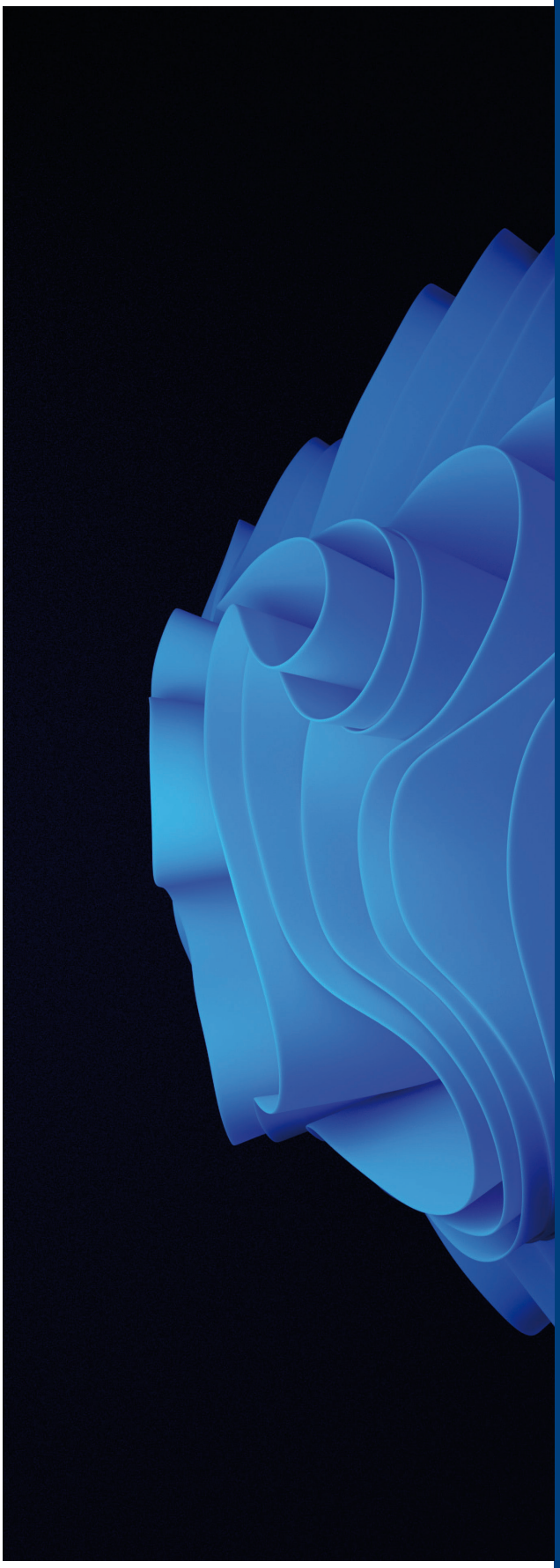
Quello che il cittadino "percepisce", in realtà, non è che la risultante di una complessa serie di principi, leggi e regolamenti che, nel loro insieme, determinano la struttura della PA, la sua articolazione in ruoli e livelli, la tipologia di servizi che essa eroga, la sua stessa capacità di porsi in ascolto e al servizio della cittadinanza.

In effetti la "forma" della PA, proprio come il "confine" di una qualunque struttura complessa, appare come un elemento dinamico che evolve nel tempo, al variare di fattori interni (leggi e regolamenti, capacità e risorse), ed esterni (rapporti pubblico-privato, aspettative di cittadini ed imprese, valori e vocazioni del territorio).

In questo scenario la tecnologia può portare un contributo fondamentale, non solo perché può essere lo strumento con cui razionalizzare la gestione delle risorse interne e creare nuovi servizi per i cittadini e per le imprese, ma anche perché può consentire di riaggregare in maniera più efficiente e dinamica le catene del valore tra attori pubblici e privati che possono nascere attorno alla nuova PA.

Da queste considerazioni è nato il progetto Quale PA per il Paese, un percorso organizzato dallo Steering Committee Piattaforme Digitali PA di Confindustria Digitale per cercare di comprendere come, da un confronto aperto tra PA e mercato, possano emergere idee e proposte per accelerare la digitalizzazione della PA e favorire, attraverso di essa, la modernizzazione del Paese.

Il progetto non è stato, quindi, un semplice ciclo di conferenze, ma è stato un vero e proprio percorso di lavoro fatto di riunioni e momenti di confronto in cui ogni amministrazione ha potuto presentare la propria prospettiva su un tema specifico e partecipare poi ad un dibattito aperto a tutte le aziende della filiera ICT, durante il quale ogni impresa ha potuto contribuire con spunti e riflessioni.



Gli incontri organizzati tra giugno 2021 e febbraio 2022 sono stati i seguenti (una sintesi dei singoli incontri è disponibile in Appendice):

- "Innovazione e sostenibilità come modello di sviluppo di un territorio"
  Incontro con la dott.sa Cocco (Comune di Milano)

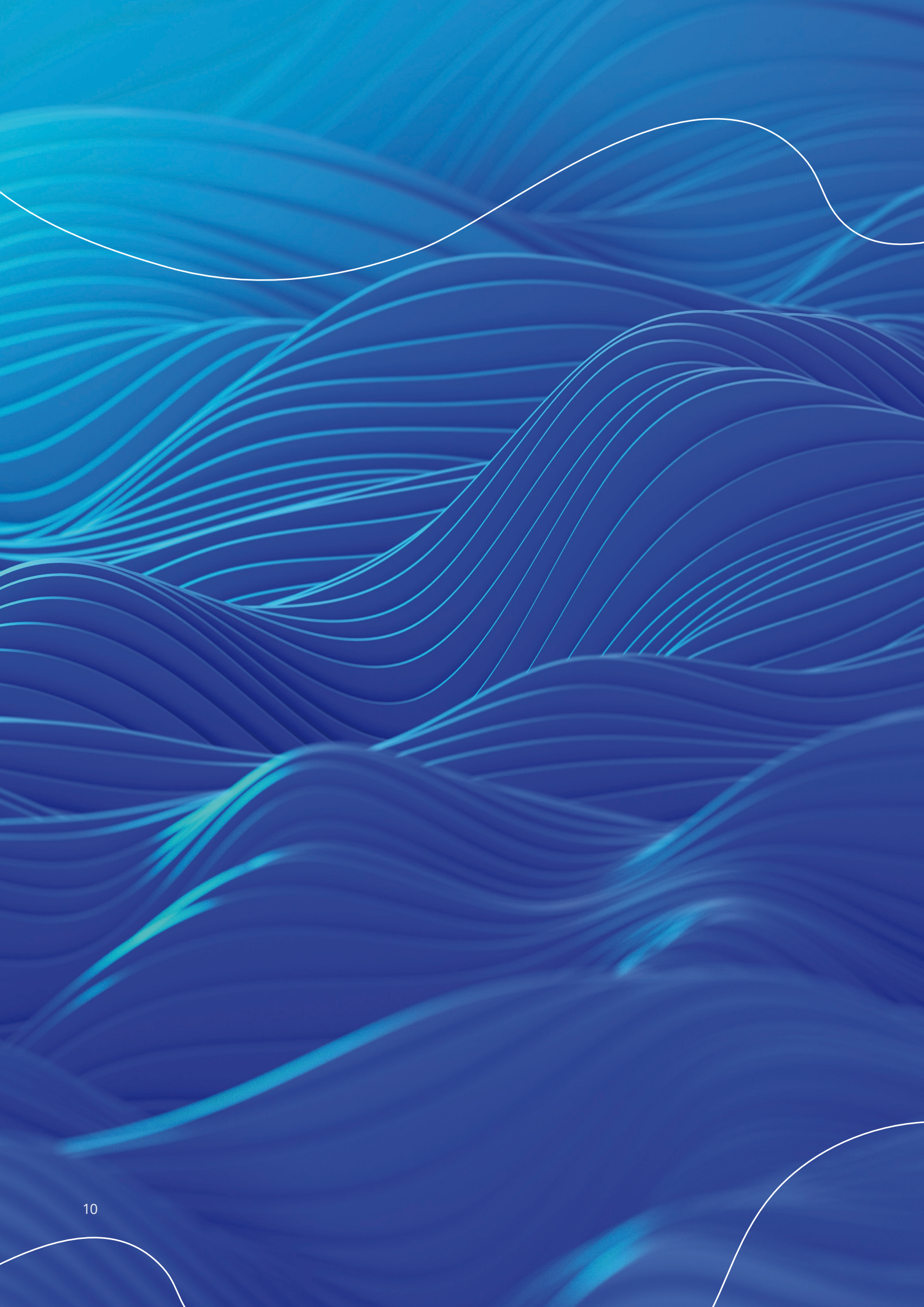
- "Cloud e dati: le possibili sinergie tra pubblico e privato"
  Incontro con l'ing. Piccini (Liguria Digitale, Assinter)

- "La Strategia Cloud Italia: il ruolo dell'Inail e cosa cambia dopo il 7 settembre"
  Incontro con il dott. Lucibello e il dott. Tomasini (INAIL)

- "Realizzare il PNRR: le sfide del public procurement e il contributo di Consip"
  Incontro con il dott. Mastrogregori (Consip)

- "PagoPA – la progettazione e gestione delle infrastrutture immateriali del Paese in logica di ecosistema"
  Incontro con il dott. Virgone (PagoPA)

- "La collaborazione pubblico – privato per la Cybersecurity del Paese""
  Incontro con il dott. Nicoletti (Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale)



Le evidenze raccolte

Fin dal primo incontro, il percorso del progetto *"Quale PA per il Paese"* ha dimostrato di poter diventare un utile ambito di confronto tra pubblico e privato anche per supportare l'implementazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Molte, infatti, sono le sfide che il Piano ha posto, fin dalla sua pubblicazione, ad amministrazioni ed aziende: il livello degli investimenti e la portata delle riforme che ne sono alla base, innanzitutto, con le inevitabili ricadute su cittadini ed imprese; l'ampiezza dei filoni progettuali da affrontare, con la necessità di coinvolgere attori ed ecosistemi allargati; il ruolo centrale che il digitale pubblico esercita trasversalmente sulle diverse missioni e riforme, rendendolo, quindi, essenziale per il raggiungimento di milestone ed obiettivi.

Visto sotto questa angolazione, il PNRR si configura come una vera e propria spinta al cambiamento della "forma" della PA, perché appare destinato ad innescare processi pervasivi di collaborazione tra pubblico e privato nei quali amministrazioni e fornitori devono riuscire ad interagire in maniera sinergica ed integrata.

Gli esempi di questa esigenza di capillare cooperazione costruita su obiettivi comuni e non sul mero rapporto tra clienti e operatori, riguardano un po' tutti gli ambiti di riferimento del Piano: dalle migliaia di consulenti esterni da inserire rapidamente ed efficacemente nelle diverse amministrazioni, agli oltre 600 iter amministrativi da semplificare, mantenendo ben saldi "al centro" i bisogni di cittadini ed imprese; dai milioni di utenti da servire attraverso un unico punto di accesso, alle migliaia di amministrazioni da portare in cloud e questo, con l'inevitabile coinvolgimento di aziende e sviluppatori operanti sui diversi territori.

Tutto ciò, permette di comprendere ancor di più il richiamo che il Presidente del Consiglio ha voluto fare per favorire la nascita di uno sforzo corale di livello Paese attorno al PNRR: "L'Italia deve combinare immaginazione, capacità progettuale e concretezza, per consegnare alle prossime generazioni un Paese più moderno, all'interno di un'Europa più forte e solidale" (dal sito Italia Domani).

Il percorso avviato dallo Steering Committee Piattaforme Digitali PA con il progetto *"Quale PA per il Paese"* ha avuto modo di svilupparsi in questo contesto nel quale, proprio a causa del PNRR, una prima evidenza che emerge concretamente è la necessità di un confronto continuo tra pubblico e privato che permetta di identificare assieme problemi e soluzioni con cui accelerare la digitalizzazione della PA e, attraverso di questa, sostenere la modernizzazione del Paese (Fig.1).

Figura 1: Il Progetto Quale PA per il Paese, il PNRR e la riforma della PA

Nello schema grafico si può vedere come il progetto sia stato portato avanti avendo come riferimento gli elementi fondamentali previsti dal PNRR per la digitalizzazione della PA (M1C1) e le indicazioni e priorità stabilite dalla Riforma della PA (Accesso, Buona amministrazione, Competenze, Digitalizzazione) e dalle Riforme abilitanti relative a Semplificazione, Razionalizzazione legislativa e procedimentale e Recovery procurement platform.

Lo schema permette di cogliere intuitivamente come nel corso dei vari incontri siano state affrontate molte delle tematiche chiave connesse alla implementazione del PNRR nella PA e nel Paese, il che ha permesso di individuare spunti e riflessioni risultanti dai diversi incontri.

A livello di sintesi essi possono essere sintetizzati attorno ad alcune evidenze fondamentali:

1. L'importanza di una collaborazione continua tra pubblico-privato che non sia solo comunicazione o rappresentanza, ma che permetta di favorire l'individuazione di problemi e soluzioni da adottare sui diversi fronti di intervento.

2. La necessità di un approccio per ecosistemi, che permetta di coinvolgere attori e organizzazioni capaci di agire da agenti del cambiamento, favorendo così la partecipazione a cascata di tutti i soggetti potenzialmente interessati, PMI e sviluppatori inclusi. Nel corso degli incontri sono stati citati vari ecosistemi digitali che stanno emergendo per effetto

della progressiva integrazione di dati e processi lungo le principali catene del valore pubblico in Italia (ad es. ecosistema del welfare, sistema informativo della prevenzione, ecosistema dei pagamenti, public procurement nazionale, ecosistema di soluzioni infrastrutturali per uniformare la qualità dei servizi resi dalle pubbliche amministrazioni, etc.).

3. L'esigenza di costruire occasioni di confronto e contaminazione tra PA e mercato sul contributo che le nuove tecnologie possono offrire per ottimizzare e semplificare i processi di funzionamento del Paese, basati su una visione integrata e multidisciplinare e un'opportuna armonizzazione tra processi, regolamenti e policy. Le nuove esigenze di tutela connesse alla GIG economy potrebbero, ad esempio, trarre grande vantaggio dalla tecnologia blockchain. Così come l'intelligenza artificiale e la robot process automation, associate ad una revisione di regolamenti e prassi operative, potrebbero offrire un contributo interessante rispetto alla sfida della semplificazione e della razionalizzazione legislativa.

4. Il contributo che progetti e use case "di innesco" possono giocare (agendo da veri e propri ice-breaker) per favorire lo sviluppo di processi di trasformazione sistemici capaci di auto-sostenersi nel tempo e di indurre processi di trasformazione allargati e trasversali. È questo, ad esempio, il caso di PagoPA che in diversi contesti ha rappresentato una spinta alla digitalizzazione dei servizi. Anche la collaborazione tra Istituzioni Pubbliche come nel caso del progetto 3I (Inps, Inail, Istat) può rappresentazione una best practice per l'interoperabilità di processi e la condivisione di dati finalizzato ad offrire un servizio di alta qualità al cittadino.

5. La centralità del tema delle competenze che non deve essere visto solo come una priorità dei singoli, ma deve diventare fronte comune su cui lavorare assieme, attraverso un'azione convergente tra pubblico e privato modulata sulle effettive esigenze e priorità del Paese.
Un caso particolarmente interessante di permeabilità tra pubblico e privato attorno al tema delle competenze è il sito InPA che contiene 6 milioni di profili di esperti pronti ad operare nel settore pubblico, con la possibilità di allargare, peraltro, la ricerca ai 16 milioni di iscritti a LinkedIn Italia.

Grazie ai diversi esempi e contributi che sono stati esposti durante gli incontri, è stato possibile rilevare come le spinte alla digitalizzazione dei processi della Pubblica Amministrazione siano ancora in larga parte frutto di iniziative di miglioramento e semplificazione di organizzazioni auto consistenti che attraverso l'innovazione portano servizi digitali efficienti al cittadino. Nuove realtà (ad es. PagoPA) che non sono vincolate al legacy predigitale, cercano con coraggio di integrare processi digitali che sono ancora rinchiusi in silos applicativi ed organizzativi (Figura 2).

Figura 2: Aggregazione processi digitali

Lo sforzo è quello di riuscire a creare una 'forma liquida' dei servizi digitali che siano aggregabili ed interoperabili nell'instante in cui una nuova esigenza della Pubblica Amministrazione, del cittadino e delle imprese dovesse emergere e richiedere l'aggregazione di dati e processi presenti in più parti della PA, sia essa centrale che territoriale. Questo presuppone il disegno e la realizzazione di nuovi modelli di servizio, che nel pieno rispetto della missione della singola istituzione, siano trasversali e condivisi.

L'alfabeto del progetto

Il format degli incontri - in cui ogni amministrazione ha potuto parlare con tutte le imprese - è stato particolarmente apprezzato dagli speaker.

Grazie alla particolare prospettiva del progetto, infatti, essi hanno potuto confrontarsi con le aziende dello Steering per discutere assieme sulle iniziative da avviare per favorire un approccio sinergico tra pubblico e privato ai grandi processi di trasformazione della PA e facendo leva sulla capacità di rappresentazione e amplificazione del sistema confindustriale.

"Per noi, come agenzia, è importante rivolgerci a tutti... per questo vogliamo fare leva sulle moltipliche che sono le associazioni. Non abbiamo difficoltà ad interagire con le singole aziende ma, attraverso le associazioni, possiamo raggiungere platee più ampie e generare un effetto di sistema".

Nicoletti

La discussione emersa nei vari incontri ha portato, quindi, a rileggere molti dei temi chiave che animano oggi il dibattito pubblico sulle nuove tecnologie come possibili fattori di accelerazione di una nuova convergenza tra pubblico e privato.

Per questo, nel riportare in modo alfabetico le parole chiave del progetto, abbiamo voluto citare i passaggi degli interventi nei quali i vari speaker hanno voluto enfatizzare l'importanza di un approccio sinergico tra pubblico e privato alla digitalizzazione della PA.

Figura 3: Le parole chiave del progetto

A

A come “accompagnamento”

Il termine accompagnamento è stato un termine molto citato nel corso degli incontri.
Ne ha parlato l’assessora Cocco quando ha voluto sottolineare che l’accompagnamento deve garantire:

... “Una corretta educazione al digitale sia all’interno della PA sia all’esterno”: all’interno perché “le varie direzioni hanno fatto per decenni gli stessi servizi in modalità analogica e devono, quindi, essere accompagnate al digitale”; all’esterno perché se “cambi il sistema devi anche accompagnare i cittadini” .

Cocco

Accompagnamento al cambiamento, quindi, non solo come processo interno alla PA, ma come processo sistemico ed integrato per riuscire a coinvolgere la collettività nel suo complesso.
Anche Lucibello ha parlato di accompagnamento, sottolineando come esso debba essere fatto “tra soggetti che si comprendono”. In particolare, egli ha affermato che:

“Il percorso di migrazione al cloud della PA può avvenire “solo se c’è sinergia con il mondo delle imprese [E questo si può fare] *solo se le amministrazioni mettono i fornitori in condizione di cambiare il loro ruolo “da passivo ad attivo”, il che solleva evidentemente un altro tema chiave, che è quello della fiducia”.*

Lucibello

Di accompagnamento, infine, ha parlato il Dott. Virgone che ha affermato come il digitale sia “un percorso e questo percorso vada accompagnato”. Per raggiungere i formidabili numeri di PagoPA, ad esempio, e passare dai 600.000 utilizzatori del 2017 ai 38.000.000 di oggi, è stato fondamentale accompagnare i processi in gioco con azioni di comunicazione e di on-boarding agli attori.

“L’accompagnamento è una delle leve da utilizzare per favorire la trasformazione sistemica della PA. Occorre creare servizi a valore accompagnandoli con supporti ed incentivi... non sanzioni, perché il processo sanzionatorio è concettualmente meno efficace del meccanismo incentivante che invece stimola ad “aprirsi” al cambiamento e far meglio” .

Virgone

A come “attrattività”

La lettera A, però, rimanda anche ad un’altra parola chiave emersa durante gli incontri che può essere letta come un fattore di possibile convergenza sistemica tra pubblico e privato ed è la parola “attrattività”.
Molti speaker, infatti, hanno sottolineato come per rendere più attrattivo il Paese a livello internazionale occorra un’azione coordinata e sinergica tra pubblico e privato su molti temi chiave come, ad esempio, la formazione.

“Uno degli obiettivi dell’Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale è quello di creare una workforce qualificata non solo nella PA ma nel Paese, per rendere più competitivo ed attrattivo tutto il nostro sistema industriale”.
Nicoletti

Un altro campo di convergenza interessante è quello degli acquisti che per essere resi funzionali agli obiettivi di trasformazione del Paese devono basarsi anche su una strategia integrata tra pubblico e privato.

“Nella nostra visione ogni intervento del PNRR che prevede acquisti dovrebbe avere accanto una strategia di procurement definita il prima possibile, sia per la PA sia per il mercato che si deve attrezzare per quel tipo di impegno”.
Mastrogregori

B come “bene”

Il concetto di “bene”, nelle sue diverse accezioni, è stato alla base di gran parte delle riflessioni elaborate nel corso del progetto configurandosi come un vero e proprio catalizzatore di convergenza.
L’Assessora Cocco, ad esempio, ha parlato di bene “pubblico”, identificandolo come l’obiettivo da raggiungere attraverso la creazione di un nuovo rapporto di collaborazione tra soggetti pubblici e privati.

“È da un confronto serio tra amministrazioni ed imprese che si superano stereotipi e contrapposizioni e che, insieme, si può effettivamente lavorare per il bene pubblico.”
Cocco

A sua volta, l’ing. Piccini ha identificato nei dati il bene “primario” attorno al quale costruire questo nuovo rapporto di collaborazione tra soggetti pubblici e soggetti privati.

“Rispetto al tema del cloud e della tutela dei dati, la strada per il futuro non è nel dualismo che vede contrapposti mondo pubblico e mondo delle imprese, ma in una collaborazione matura, portata avanti sotto l’egida di una normativa nazionale ed europea capace di tutelare i dati dei cittadini come bene primario”.
Piccini

B

C

Il dott. Virgone, infine, si è rivolto direttamente alle imprese per invitarle a lavorare assieme alle alte finalità di progetti di trasformazione che riguardano ormai l'intera collettività:

"Oggi ci vengono richiesti dei servizi pensati e disegnati a misura del cittadino, e questo fino a qualche anno fa sarebbe stato impensabile. Vi chiedo supporto per affrontare assieme questo scenario, senza di voi e senza la sinergia con voi alcune cose non sarà possibile farle. Lavoriamo quindi insieme per il bene del Paese".

Virgone

C come "cittadino"

Il cittadino è emerso come il fattore di convergenza sistemica tra pubblico e privato probabilmente più importante, perché è nella sua esperienza (ed in quella della impresa) che si confrontano le esperienze di servizio tra pubblico e privato. È quindi sul cittadino e sull'impresa che occorre calibrare tutti gli altri interventi e l'efficacia ultima delle azioni di trasformazione in atto oggi nell'ecosistema pubblico.
L'Assessora Cocco, ad esempio, ha voluto richiamare l'attenzione dei partecipanti alla necessità di far evolvere la visione di infrastrutturazione delle città dal modello tradizionale di *smart city* a quello di *Smart Citizen*.

"Le amministrazioni non possono più focalizzarsi sulla semplice erogazione di servizi (ancorché digitali) ma devono concentrare la loro azione su processi di trasformazione sistemica per puntare ad un concetto più ampio e trasversale di cura delle esigenze (anche di sviluppo n.d.r.) dei cittadini".

Cocco

C come "comunicazione"

La lettera C, peraltro, può essere associata anche a molte altre parole chiave emerse nel corso degli incontri. Innanzitutto, "comunicazione" intesa soprattutto come divulgazione dei vantaggi della trasformazione digitale attraverso tutti i canali possibili.

"Il Governo deve continuamente comunicare e spiegare, con passaggi televisivi, passaggi narrativi, divulgazioni sui canali social, per descrivere i vantaggi e le convenienze di passare al digitale. E questo perché per le PA, il digitale deve diventare, come sta avvenendo, un tema centrale dell'agenda politica, dal livello nazionale al livello locale".

Virgone

C come “competenze”

Un altro tema riconducibile alla lettera C è quello delle “competenze” che tutti gli speaker hanno identificato come prerequisito e chiave di volta fondamentale per una sinergia tra pubblico e privato oltre che come principale elemento di criticità sul quale lavorare insieme.
Parlando di PNRR, ad esempio, Mastrogregori ha sottolineato che la sfida che il Piano introduce sul fronte delle competenze non è solo un fatto interno alla PA ma riguarda anche il mercato.

“Le urgenze che la PA sta vivendo in termini di realizzazione di progetti e di procurement sono vissute naturalmente anche dal mercato che dovrà rispondere a queste esigenze in modo più efficace, efficiente e funzionale possibile. Non dobbiamo sottovalutare questa necessità: lo sforzo è enorme anche per il mercato. Non è detto che le competenze che la PA italiana chiederà al mercato siano disponibili nella misura e nella qualità necessaria”.
Mastrogregori

C come “coraggio”

La lettera C, infine, è stata usata per introdurre anche un’altra parola, meno frequente nel dibattito pubblico sulle nuove tecnologie ma forse ancor più evocativa e sfidante, ed è la parola “**coraggio**”.

“Ci voleva coraggio” ...“nel 2017-2018 a migrare la tassa sui rifiuti su PagoPA, una piattaforma che allora era usata solo da 600.000 persone e la cui capacità di sopportare carichi appariva ancora inesplorata. Eppure, nonostante l’ansia iniziale, le cose hanno funzionato da subito, e il Comune (ndr di Milano) ha potuto registrare un beneficio immediato dalla digitalizzazione di un tributo che, allora come oggi, è uno tra i più importanti del comune”.
Virgone

“Non bisogna ragionare in modo protettivo ma in modo sfidante rispetto agli obiettivi... non proteggo la mia posizione ma rischio in modo calcolato (coinvolgendo le migliori risorse del mercato), perché voglio puntare a dare un servizio di qualità”.
Virgone

D come “dati”

Ovviamente anche i dati sono stati un tema molto gettonato durante gli incontri: dati come bene primario (vedi “bene”), dati a supporto della trasformazione, dati come elemento di i ntegrazione e aggregazione a livello di eco-sistema.

D

L'assessora Cocco, ad esempio, ha voluto evidenziare la formidabile sfida legata alla necessità di integrare i dati all'interno dell'ecosistema pubblico italiano.

"La PA è un oceano, anzi è più oceani: dove sono i dati? chi li conserva? come possono essere resi interoperabili? Il tema dei dati è un tema centrale ed è proprio per questo che il Comune di Milano ha voluto individuare nel Piano di Interoperabilità una delle "fondamenta digitali" attorno alle quali costruire il suo percorso evolutivo".

Cocco

Virgone ha voluto adottare una prospettiva diversa evidenziando il ruolo che una intelligente gestione dei dati può svolgere per sviluppare servizi di qualità.

"Tutte le scelte che conducono all'erogazione di un servizio si devono basare sui dati, pensare di immaginare un servizio autoconsistente, perché lo penso giusto così, porta chiaramente ad una percentuale di errori elevata. Occorre mettere in condizione le PA di assumere scelte basate sui dati... e anche se la sfida può apparire complessa, vedremo che esse cominceranno a considerare il dato non loro ma del Paese e lo metteranno a disposizione di tutti" .

Virgone

Lucibello ha voluto, invece, sottolineare come i dati sono di fatto il punto di aggregazione di ecosistemi complessi dalla cui integrazione possono scaturire nuovi servizi e nuove forme di creazione di valore. Parlando del sistema Salute, ad esempio, egli ha voluto evidenziare come la integrazione dei dati dell'INAIL, del fascicolo sanitario elettronico, della Salute e dell'INPS, possa gettare le basi di un nuovo "Sistema informativo della prevenzione".

"Un sistema di questo tipo, basato sull'integrazione di dati sulla previdenza, sicurezza, infortuni, malattie professionali, registro dei tumori, dati di sorveglianza sanitaria, etc. potrà permettere una migliore gestione delle attività di prevenzione, rimodulare gli interventi in termini di ispezioni, controlli, verifiche, formazione, aiuti".

Lucibello

D come “dashboard”

La lettera D riguarda anche un’altra parola riconducibile al tema dei dati e che, tuttavia, veicola un concetto più ampio e in qualche modo più trasversale: **“dashboard”.**

Il termine può sembrare un dettaglio tecnico per certi aspetti estraneo ad una sintesi che punta a mettere in evidenza solo argomenti di livello generale.
Eppure, il concetto di dashboard, inteso nella sua accezione più ampia di “raccolta di dati, grafici e liste, capaci di fornire a colpo d’occhio informazioni chiare su andamenti o prestazioni” sottende un aspetto chiave nella creazione della nuova forma della PA e cioè, la necessità di controllare impatti e ricadute di azioni e iniziative, un’attività che potrebbe generare notevoli ricadute positive se fosse condotta integrando dati e prospettive tra pubblico e privato.
Non solo i dati, quindi, ma anche le funzioni di sintesi e controllo potrebbero diventare punto di contatto tra pubblico e privato per favorire una migliore gestione dei processi che riguardano le nostre città e territori.

“Alla fine di questo percorso (di digitalizzazione), un possibile next step è costituito dalla realizzazione di una vera e propria control room che permetta di monitorare i processi che l’amministrazione è chiamata a svolgere, prevedere l’insorgere di eventuali situazioni critiche e gestire la complessità”.
Cocco

Un’efficace attività di controllo e di condivisione dei dati può favorire sia le attività interne dell’organizzazione (“Queste ed altre informazioni consentono all’INAIL di definire dei pannelli di rischio che possono orientare al meglio le varie funzioni” – Lucibello) sia le attività di soggetti esterni il cui coinvolgimento e partecipazione sono fondamentali per mantenere l’equilibrio tra domanda e offerta di servizi.

Secondo Tomasini, addirittura, il concetto di “control room” dovrebbe essere declinato a livello di servizio creando delle vere e proprie “service control room” che permettano di monitorare l’avanzamento delle attività sui diversi processi di un determinato ecosistema.

E

E come “ecosistemi”

La nascita di complessi ecosistemi digitali lungo le filiere del Paese è una dimostrazione evidente di come le tecnologie contribuiscano ormai a modificare in modo sostanziale la “forma” della PA.
I perimetri dei nuovi ecosistemi digitali, infatti, non sono rigidi ma tendono a variare in funzione delle spinte al cambiamento che agiscono su di essi, agendo sia all’interno che all’esterno dell’amministrazione.
E se, da una parte, essi appaiono come *“il paradigma da adottare per stimolare nuove forme di creazione di valore e una più corretta declinazione degli obiettivi del PNRR”* (Lucibello), dall’altra essi si configurano come i “luoghi” nei quai costruire nuove relazioni pubblico-private volte a *“migliorare l’attrattività del Paese e a sostenerne il processo di modernizzazione”* (Nicoletti).

“Ragionando in termini di ecosistema, si potrà partire dai dati sulle malattie professionali, aggiungere quelli sulla sorveglianza sanitaria, sulla formazione e, attraverso un sistema di trasmissione delle informazioni da parte delle regioni omogeneo, tempestivo e corretto, costruire una conoscenza condivisa sul tema Salute e Sicurezza in Italia.”

La necessità di ragionare in termini di ecosistema nasce anche dal fatto che, per individuare scenari e correlazioni, occorre riuscire ad allargare il bacino di riferimento delle analisi.

“Il sistema dei rischi non è un sistema esclusivamente correlato ai lavori che sono, o che sembrano, più a rischio (l’edilizia, la meccanica, o altro). Oggi nuovi rischi emergono anche in attività considerate meno esposte (come le stesse attività digitali). Magari non saranno rischi per infortuni mortali ma i rischi vanno comunque considerati. Andrà, ad esempio, ridisegnato lo smart-working all’interno delle pubbliche amministrazioni, e definire nuovi sistemi di tutela e di sorveglianza che non era stato possibile individuare quando 10 anni fa erano state fissate le regole del telelavoro”.

Lucibello

I dati e le informazioni che possono provenire da una visione di ecosistema integrato tra pubblico e privato possono consentire di individuare le strategie più opportune per sviluppare i nuovi servizi di cui ha bisogno il Paese.

“La gestione dell’ecosistema del welfare necessita di un approccio modulato in termini di servizi che devono restituire risultati oggettivi e visibili alla cittadinanza. Questo si può fare solo attraverso un’analisi seria, dettagliata e rigorosa dell’esistente, prima ai fini di una migrazione ai servizi cloud e poi risolvendo una volta per tutte il tema della privacy per far sì che l’informazione non sia più una proprietà personale ma possa diventare una proprietà collettiva... per dare servizi migliori a chi deve lavorare alle politiche di welfare, lavoro e sicurezza nel Paese”.

Lucibello

La creazione di ecosistemi digitali richiede, peraltro, la capacità di portare a bordo (onboarding) tutti gli attori potenzialmente interessati e questo rappresenta una sfida che non è solo tecnologica, ma anche e soprattutto di comunicazione.

“Tutto l’ecosistema vicino a PagoPA sta cominciando a cambiare passo, noi siamo stati una piccola scintilla che ha creato un’esplosione a catena. Oggi ci vengono richiesti dei servizi direttamente dai ministeri e dalle amministrazioni, servizi pensati e disegnati a misura del cittadino, e questo fino a qualche anno fa sarebbe stato impensabile.

Virgone

L'accesso degli attori ai nuovi ecosistemi digitali, però, non può limitarsi ad una partecipazione formale o di facciata, ma deve significare, secondo quanto emerso negli incontri, adesione piena ai modelli e alle componenti infrastrutturali messe a disposizione dal soggetto gestore.

"Le soluzioni alle quali stiamo lavorando costituiscono un ecosistema e ne rappresentano le infrastrutture di base a cui le PA devono collegarsi. È come se PagoPA stesse costruendo la banda ultra-larga nel Paese: serve poi qualcuno che aiuti il condomino a collegarsi alla banda ultra larga, qualcuno che aiuti le PA a creare un servizio veramente digitale."
Virgone

Secondo Virgone questa situazione è destinata a cambiare completamente il tipo di approccio che le aziende della filiera ICT dovranno adottare per fare affari con questa nuova PA.

"Le aziende ICT possono giocare un ruolo fondamentale in questo scenario, perché noi non possiamo fare il loro lavoro, non possiamo costruire servizi digitali sulle nostre infrastrutture perché, altrimenti, centralizzeremmo l'intero Paese, cosa che non vogliamo ne possiamo fare. Occorre elasticità e rispetto delle esigenze delle prerogative e dell'organizzazione di ciascun ente. Le aziende possono quindi aiutare le amministrazioni a portare i loro servizi sulle infrastrutture che sta realizzando PagoPA".
Virgone

Integrare gli ecosistemi significa soprattutto *"andare oltre alla digitalizzazione delle singole procedure" (Mastrogregori)* per riuscire ad indirizzare in maniera integrata le sfide poste dalla modernizzazione del Paese.

"Occorre digitalizzare l'intero ecosistema del procurement pubblico italiano, mettendo in connessione i vari attori coinvolti attraverso le possibilità offerte dall'interoperabilità: quella della interoperabilità e delle nuove tecnologie (penso alla blockchain, all'AI, etc.) sono le sfide che dobbiamo cogliere e vogliamo cogliere soprattutto con il PNRR".

Mastrogregori

E come "equità"

L'altra parola associata alla lettera E è stata "**equità**", che pone una sfida importante nei grandi progetti di ecosistema ai quali ovviamente partecipano molti fornitori diversi. In questo caso, accanto al disegno di massima della soluzione, potrebbe essere necessario elaborare una visione condivisa (manifesto?) che in qualche modo vincoli i diversi provider a rispettare determinati principi condivisi.

"Serve una innovazione equa e sostenibile".
Cocco

E

G

F come “fondamenta” digitali

Anche se l’espressione di fondamenta digitali potrebbe sembrare un ossimoro, il concetto che essa racchiude è potente ed implica la necessità di guardare in maniera più strategica e condivisa alle scelte tecnologiche di base. Ne ha parlato l’assessora Cocco quando nel suo intervento ha affermato

“Nel 2020 la pandemia ha innescato un drammatico cambiamento dello scenario... il digitale doveva cambiare rotta, non poteva più essere focalizzato solo ad un utilizzo “moderno” ma doveva “prendersi cura dei cittadini”. Tutte le interconnessioni che avevamo creato, tutte “le fondamenta digitali che avevamo messo a punto per la città dovevano diventare servizio” per affrontare il terribile momento della crisi, e questo mai da soli, ma confrontandoci continuamente con l’ecosistema attorno a noi (città, Paese, mercato)” .
Cocco

Nella visione descritta dall’assessora le fondamenta digitali (che non a caso la Cocco ha identificato nel “Piano di Interoperabilità”) sono quegli elementi dell’architettura tecnologica di un determinato ecosistema cui tutti gli operatori devono uniformarsi, per costruire servizi applicativi basati su un percorso di sviluppo tecnologico coerente e non ridondato.

G come “governance”

La governance del processo di trasformazione dell’ecosistema pubblico, per giunta in uno scenario che richiede una crescente capacità adattiva tra pubblico e privato, deve essere basata su uno stretto e continuo coordinamento tra gli attori, che vada al di là di meri incontri formali ed entri nel merito dei progetti e delle iniziative.

“Occorre che le amministrazioni possano restituire ai fornitori feedback finalizzati a migliorare le loro prestazioni, e questo fin dalle fasi iniziali di impostazione e progettazione, integrando ed in qualche modo superando gli schemi contrattuali tradizionali”.
Lucibello

Il sistema di governance, tra l’altro, deve essere in grado di evolvere nel tempo per allineare focus e processi di gestione alle esigenze in evoluzione del quadro di riferimento.

“Occorre riuscire a passare da governo dei sistemi a presidio dei dati a fruizione delle informazioni”.

Tomasini

Da notare che nel caso del PNRR, il coordinamento tra pubblico e privato appare una sfida particolarmente importante a causa della complessa articolazione del sistema di governance istituito per il Piano.

“Al di là della struttura di governo centrale, esistono poi varie commissioni e comitati costituiti per indirizzare i diversi filoni del PNRR che rendono il panorama della governance del Piano ancor più complesso, soprattutto per noi che dobbiamo e vogliamo interloquire con tutte queste realtà al fine di supportare al meglio il piano dal punto di vista del procurement” .

Mastrogregori

Confindustria Digitale si propone come uno dei punti di riferimento con cui lavorare per garantire il corretto allineamento tra progetti e iniziative.

I come “impatto”

Per calibrare la traiettoria del processo di trasformazione dell’ecosistema pubblico, occorre evidentemente riuscire a comprendere l’impatto che le diverse scelte possono produrre sugli attori (vedi anche dashboard).

“Abbiamo deciso di misurare l’impatto della digitalizzazione in modo tecnico e scientifico, misurando sia il beneficio al cittadino sia il beneficio all’ente ma anche ricordandoci l’importanza della sostenibilità…

A tal fine abbiamo creato un modello basato su una serie di semplici KPI che ci permettesse di raccogliere i dati, decidere i processi da monitorare e definire delle metriche di analisi sia dal punto di vista dei i cittadini sia per la PA. Anche questo modello lo abbiamo messo a disposizione (open source) di altre città ed enti”.

Cocco

I come “innovazione”

Il tema della innovazione è stato ovviamente centrale in un percorso che ha voluto esplorare il contributo delle nuove tecnologie a supporto del processo di modernizzazione della PA.
Nel corso degli incontri è emerso chiaramente che le nuove tecnologie potrebbero svolgere un ruolo chiave non solo per razionalizzare le risorse o erogare nuovi servizi, ma anche per affrontare in modo completamente nuovo problematiche apparentemente consolidate.

“…come nel caso dell’uso dell’AI da parte dell’INAIL per la determinazione delle tariffe le tariffe vengono mediamente riviste ogni 20 anni… l’utilizzo dell’AI e dei modelli predittivi ci ha consentito di tarare in maniera molto più efficiente e veloce i modelli tariffari che si stavano definendo”.

Tomasini

Il metodo di confronto proposto dal progetto (basato su un dialogo aperto e continuo tra PA e mercato) appare come il modello di relazione ideale con cui esplorare gli scenari di innovazione che possono emergere dall’incontro tra processi, tecnologie e policy.

I

L

M

L come “leva”

Molti speaker hanno usato il concetto di leva per spiegare la loro visione su come innestare meccanismi di cambiamento nella PA: il digitale, innanzitutto, ma anche l’accompagnamento, la comunicazione, gli incentivi, la qualità, la semplificazione, il privato (per la creazione, ad esempio, di un network di laboratori di screening e certificazione). Tutti elementi, evidentemente, che possono trovare nel rapporto tra PA e imprese un ambito ideale di sviluppo ed amplificazione.

...”la volontà di usare il digitale non come un fine, ma come uno strumento, una leva, un abilitatore...”

Cocco

M come “mentalità”

Un punto di contatto se non di vera e propria contaminazione tra pubblico e privato, può essere rappresentato dalla mentalità. Perché, se è pur vero che la mentalità tipica del settore pubblico (ispirata dai concetti di norma e adempimento) è diversa da quella del privato (governata piuttosto dalla ricerca del profitto e della relazione con il cliente).

...”la contaminazione tra pubblico e privato è fondamentale: da questa contaminazione nasce un connubio capace di tenere insieme bene collettivo, presidio dei diritti di tutti con l’efficienza e la tensione costante al raggiungimento degli obiettivi. Questo, ad esempio, è ciò che è accaduto con il commissario Piacentini e si è rivelata la chiave di volta per innescare un cambiamento radicale nel percorso di digitalizzazione dei servizi dell’ecosistema pubblico”.

Virgone

“Questa visione ci ha portato a creare una società che non ha trasferimenti dallo Stato, che si autosostiene, e che doveva quindi avere la capacità di prendere dal mercato le migliori competenze, e dialogare con il privato per diffondere una cultura digitale che parte dalla qualità del servizio e dal cliente che lo userà.”

Virgone

N come “numeri”

Nel corso del progetto si è parlato spesso dei tanti formidabili “numeri” che caratterizzano oggi la nuova “forma” della PA digitale: servizi e procedure da gestire ed integrare, dati e touch point da coordinare, transazioni da gestire e tracciare, punti di vulnerabilità da indirizzare e presidiare.
Al di là della dimensione strettamente quantitativa, l’elemento chiave emerso durante il progetto è l’accelerazione che tutte queste variabili hanno registrato negli ultimi anni.

“Nel 2019, quando è partita PagoPA, il numero di utenti SPID era 4 milioni e l’AppIO non esisteva nemmeno. In due anni e mezzo abbiamo rilasciato la App e abbiamo oltre 27 milioni di download”.
Virgone

La PA ha potuto fronteggiare questa fase di ipercrescita grazie agli investimenti in competenze e scelte architetturali, ma anche al continuo confronto portato avanti con le imprese.

“Tutte le fondamenta digitali che avevamo messo a punto per la città dovevano diventare “servizio” per affrontare il terribile momento della crisi… e questo mai da soli, ma confrontandoci continuamente con l’ecosistema attorno a noi“.
Cocco

Per sostenere questo formidabile processo evolutivo, occorre, però, un cambio di passo per riuscire ad immettere il Paese su una nuova traiettoria di crescita e sviluppo.

“L’accompagnamento è una delle leve da utilizzare per favorire la trasformazione sistemica della PA. Occorre creare servizi a valore accompagnandoli con supporti ed incentivi… non sanzioni, perché il processo sanzionatorio è concettualmente meno efficace del meccanismo incentivante che invece stimola ad “aprirsi” al cambiamento e far meglio”

Virgone

O come “once only”

Il principio ‘once only,’ in base al quale le PA non devono chiedere ai cittadini e alle imprese informazioni che hanno già, rappresenta uno dei cardini del modello di trasformazione digitale della PA.
Nella sua accezione più ampia, il principio potrebbe essere visto come un paradigma da esplorare per rendere più fluidi ed efficienti le interazioni tra attori pubblici e privati all’interno dei grandi ecosistemi del Paese.
Il tema di come favorire lo scambio di dati tra attori pubblici e privati è stato spesso associato nel corso del progetto a GAIA-X, l’iniziativa franco-tedesca diventata oggi progetto europeo per la creazione di un ecosistema digitale di livello continentale capace di favorire un uso dei dati sicuro, aperto e sovrano.
Anche su questo tema, la collaborazione tra amministrazioni ed imprese è stata vista come l’approccio ideale per provare a sviluppare alcuni casi d’uso di pubblica utilità da utilizzare per favorire l’implementazione di GAIA-X in Italia.

“Anche Assinter ha abbracciato il Progetto Gaia-X… È necessario convogliare la tecnologia dei big player e la “expertise” delle in-house verso un unico obiettivo: creare un sistema sicuro, avanzato ed efficiente, senza rinunciare alla sovranità dei dati. Occorre che il mondo delle imprese e il mondo della PA, per le soluzioni tecnologiche preposte all’erogazione di servizi a cittadini e imprese, si guardino più da vicino e trovino maggiori sinergie”.
Piccini

N

O

P

Q

P come “partnership”

Un aspetto interessante emerso nel corso degli incontri è che la partnership con il privato viene vista non come fatto episodico rispetto alle responsabilità dell’amministrazione ma auspicata su un piano più strutturale perché la PA non era a fornire degli strumenti di educazione digitale ai cittadini (come nel caso della realizzazione della app “Milano Aiuta” su WhatsApp).

“Noi crediamo che il rapporto con il privato sia assolutamente centrale rispetto alla missione che abbiamo… perché dal mondo privato devono venire le soluzioni di mercato che unite alle infrastrutture realizzate localmente o centralmente consentono la digitalizzazione dei servizi della Pubblica Amministrazione.”

Cocco

La definizione del Perimetro di Sicurezza Nazionale Cibernetica e della Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale vedono in un rapporto tra pubblico e privato intenso e continuativo, l’elemento fondante del loro “modello di funzionamento”.

“Il coinvolgimento del settore privato nel tema cyber è assolutamente un elemento fondamentale. Noi riteniamo che il settore privato sia imprescindibile ed è il motivo per cui abbiamo inserito nella nostra legge costitutiva tutta una serie di possibilità per l’Agenzia di collaborare con il settore privato”.

Nicoletti

Q come “qualità”

La qualità si è rivelata uno dei driver fondamentali per la trasformazione della PA perché solo servizi di qualità possono assicurare la vera trasformazione del Paese in ottica digitale.

“Perché digitalizzare un Paese è complesso, e ha delle complessità di carattere burocratico, di carattere normativo, di carattere inerziale che si superano soltanto se la mentalità con cui operiamo è quella della qualità del servizio. Nel momento in cui creo un servizio e questo servizio è di qualità ed è facile da usare, sempre disponibile, tutti i giorni della settimana, tutti i giorni dell’anno, qualunque ora del giorno, allora il cittadino lo usa… e io credo che questo sia dare un buon servizio al cittadino… ovverossia permettere al cittadino di interloquire con la PA attraverso canali diversi sempre e comunque, con un livello di qualità e semplicità che lo fanno sentire vicino allo Stato. Per raggiungere questo obiettivo, è chiaro che noi dobbiamo fare ricorso alle nostre competenze e alle competenze del mondo privato che ci da le soluzioni tecnologiche che ci servono per traguardare questo obiettivo.”

Virgone

R come “responsabilità”

Il cambiamento legato alla introduzione di nuove modalità di erogazione dei servizi pone la sfida della responsabilità (vedi anche coraggio):

“… perché se l’ente si assume la “responsabilità” di creare un servizio semplice e veloce, il cittadino lo usa”.

Virgone

La responsabilità del cambiamento non si limita però alle scelte tecnologiche o di servizio, ma comporta a cascata anche la necessità di avviare iniziative interne ed esterne a supporto (vedi anche accompagnamento).

“Le diverse direzioni avevano sul tema dei dati e dell’interoperabilità livelli di partenza e situazioni diversificate. E’ stato quindi necessario lavorare sulla normalizzazione e standardizzazione dei dati oltre che affiancare il personale interno per far comprendere i benefici che il percorso stava portando e avrebbe portato in futuro… inoltre si è lavorato sul piano della consapevolezza per spiegare alle persone che condividere i dati non significava perdere potere quanto, piuttosto, avere più strumenti per interpretarli, perché il potere non sta in chi possiede i dati ma in chi li sa utilizzare”.

Cocco

S come “semplificazione”

Nel corso del progetto, il tema della semplificazione è emerso più volte come una delle leve fondamentali su cui agire per accelerare il processo di modernizzazione della PA.
Da un punto di vista degli effetti che la semplificazione può produrre sulla “forma” della PA, l’aspetto interessante di cui si è parlato è il ruolo che essa può giocare per creare un modello di digitalizzazione inclusivo “che non lasci indietro nessuno”. Occorre “immedesimarsi in chi userà il servizio” ha detto Virgone e questo significa “qualità e semplicità nella progettazione dei servizi”.

“Non è scritto da nessuna parte che una persona avanti negli anni non sappia usare un servizio digitale …molti anziani usano WhatsApp… perché lo usano? Perché è semplice. Per cui se noi facciamo in modo che i servizi siano disegnati in modo tale che il cittadino, di qualunque estrazione sociale e di qualunque età, possa utilizzarli in modo semplice, riusciremo a raggiungere anche quelle categorie che vengono identificate come categorie da digital divide”.

Virgone

Tutto dipende da come è disegnato un servizio. La pandemia e l’obbligo di rimanere chiusi in casa ci hanno insegnato che molto spesso può essere più efficiente ed efficace – oltre che più comodo, soprattutto per alcune categorie disagiate - accedere ad un servizio online anziché recarsi fisicamente ad uno sportello.

R
S

S come "sussidiarietà"

La tecnologia è ovviamente un fattore di trasformazione fondamentale della "forma" della PA.
Le iniziative di consolidamento e razionalizzazione tecnologica attualmente in corso, infatti, stanno creando una sorta di continuum info-strutturale che attraversa strutture, enti e territori e non è assolutamente scontato capire dove collocare il punto di sintesi ideale tra spinte centrifughe di servizio e spinte centripete di razionalizzazione.
In questo scenario, è emersa più volte la necessità di riflettere assieme su quale possa essere il modello di sussidiarietà più adeguato a gestire in modo ottimale dati e tecnologie.

"Il lavoro che, in questo senso, stanno facendo il Ministro per l'Innovazione e la transizione digitale e il Dipartimento per la Trasformazione Digitale è prezioso: con il PNRR si è tracciata una rotta chiara per la digitalizzazione della PA italiana: una bussola che, insieme ai fondi europei, sosterrà i territori nell'implementazione di strategie per la trasformazione digitale.
Siano prese centralmente ma è molto importante che queste attività siano condivise con chi sul territorio ci sta".

Cocco

Ne ha parlato anche il Ministro R. Brunetta quando, in una intervista al Sole 24Ore del 18 febbraio 2022, ha dichiarato *"Occorre un grande patto centro-periferia che in questa fase di trasformazioni delicate permetta di non spazzare via le buone pratiche ma anche di sincronizzare le culture locali con l'efficienza globale"*.

S come "sicurezza"

La metafora della "forma" della PA, intesa come perimetro tra pubblica amministrazione e sistema Paese, richiama implicitamente il tema della sicurezza.
Nel corso degli incontri è emerso molto chiaramente che la sicurezza non è più, ovviamente, solo una responsabilità individuale delle singole organizzazioni, ma è ormai una priorità fondamentale di tutto il Paese che richiede sempre una visione integrata e una capacità di risposta trasversale.

In questo scenario, il rapporto tra pubblico e privato non si configura più solo come semplice rapporto tra domanda ed offerta, ma diventa l'elemento chiave di un modello nazionale di gestione e di risposta alle minacce cyber alle infrastrutture del Paese, come sottolineato dal Dott. Nicoletti nel corso del suo intervento. E questa sinergia deve estendersi a tutte le dimensioni del fenomeno: sensibilizzazione, formazione, ricerca, sviluppo, supporto, certificazione, etc.

T come “time-to-market”

Il time to market può sembrare un tema più vicino al mondo del business che a quello della PA.
Ciononostante, nel corso degli incontri la capacità di adeguarsi al time-to-market, cioè all’esigenza “del momento” è apparsa molto chiaramente come un requisito fondamentale della nuova “forma” della PA.
Ne ha parlato, ad esempio, Virgone quando ha detto che quello che è stato fatto con il green-pass dimostra l’importanza di essere in grado di far fronte ad una esigenza emersa nel Paese con velocità e qualità.

“Basti pensare alla differenza tra un servizio erogato attraverso l’AppIO e quello erogato attraverso altri canali. Negli altri canali è il cittadino che si deve fare promotore di una richiesta, cercare delle informazioni, raccoglierle e richiedere alla fine quello che gli spetta. Sull’AppIO io ti mando il green-pass perché so che ti sei vaccinato”.

Un altro esempio è stata la piattaforma per il cash-back.

C’era l’esigenza, c’era poco tempo, bisognava essere in grado di sviluppare una tecnologia affidabile in tempi rapidissimi. Ed è ciò che è stato fatto: nel solo 2021 la piattaforma centro stella ha gestito 800 milioni di transazioni, il che vuol dire il 30% dei pagamenti dell’intero Paese.

T come “tracciabilità”

Gli obiettivi di semplificazione e di riduzione dei tempi di svolgimento di procedimenti complessi e trasversali tra più amministrazione pone in modo evidente la sfida della misurazione e del tracciamento delle operazioni.
Le tecnologie di *data capture, process automation e blockchain* potrebbero costituire l’ossatura di un’infrastruttura di tracciamento di livello nazionale che potrebbe a sua volta offrire uno strumento di monitoraggio e coordinamento condiviso tra pubblico e privato.

Anche in questo caso, la collaborazione tra pubblico e privato rappresenta un facilitatore nello sviluppo di soluzioni e proposte che traggano vantaggio anche dalla contaminazione di analoghe forme di controllo provenienti dal mondo delle imprese.

U come “uno”

“Dal caos all’uno”: questa l’espressione che è emersa nell’incontro con INAIL per sottolineare la formidabile sfida connessa alla necessità di migrare tutte le pubbliche amministrazioni al cloud.

“come fare a passare in pochi anni dal caos all’uno”.
Lucibello

L’uno, in questa visione, non rappresenta tanto l’idea di un unico centro fisico, ma l’insieme sempre più coordinato ed integrato di servizi, tecnologie, modelli operativi e funzioni di supporto necessari a costruire nel cittadino e nelle imprese quella percezione di unitarietà di gestione che è poi alla base della metafora di “forma” della PA. Come sottolineato da molti osservatori, infatti, l’evoluzione verso la PA digitale implica un cambiamento sostanziale nella percezione del cittadino di cosa sia la PA. Questa non si configura più come un “luogo dove si va” per chiedere un servizio, ma diventa “l’insieme dei servizi pubblici che vengono messi a sua disposizione”.
Dal caos all’uno vuol dire anche questo: fare in modo che la PA sia sempre più percepita come sistema coerente ed integrato capace di adattarsi plasticamente alle esigenze dei cittadini e delle imprese.

V come “valore”

Anche il valore (creato e percepito) è un fattore di trasformazione della forma della PA: più la PA riesce ad essere semplice, veloce, efficiente e disponibile, maggiore è la percezione del cittadino di una PA non più burocratica ma “amica”.

“La finalità deve essere quella … nel momento in cui io creo un servizio e questo servizio è facile da usare, è un servizio di qualità, sempre disponibile, tutti i giorni della settimana, tutti i giorni dell’anno, qualunque ora del giorno, il cittadino lo usa… e io credo che questo sia dare un buon servizio al cittadino… ovverossia permettere al cittadino di interloquire con la PA attraverso canali diversi sempre e comunque, con un livello di qualità e semplicità che lo fanno sentire vicino allo Stato”.
Virgone

U

V

Z come “zero”

Il numero zero, nel dibattito pubblico attorno alle nuove tecnologie, viene spesso associate all’idea di un’azione capace di ridurre al massimo i ritardi, i rischi, le inefficienze.
Ciò che è emerso chiaramente dal percorso del progetto “*Quale PA per il Paese”* è che questi sono ovviamente dei *moving target* che occorre perseguire lavorando assieme, in un confronto tra pubblico e privato, nell’interesse del Paese e della collettività.

Da questo punto di vista, il percorso fatto in questi mesi non si conclude con il taglio di un traguardo, ma deve poter continuare per creare ancora quelle opportunità di confronto e collaborazione da cui possono emergere le soluzioni di cui ha bisogno il Paese.

Gli sviluppi futuri

Si è spesso parlato di collaborazione pubblico privato, in forme diverse: come superamento della tradizionale netta separazione degli ambiti, come modalità di lavoro in settori più specifici o come procedure per l'attuazione di interventi.

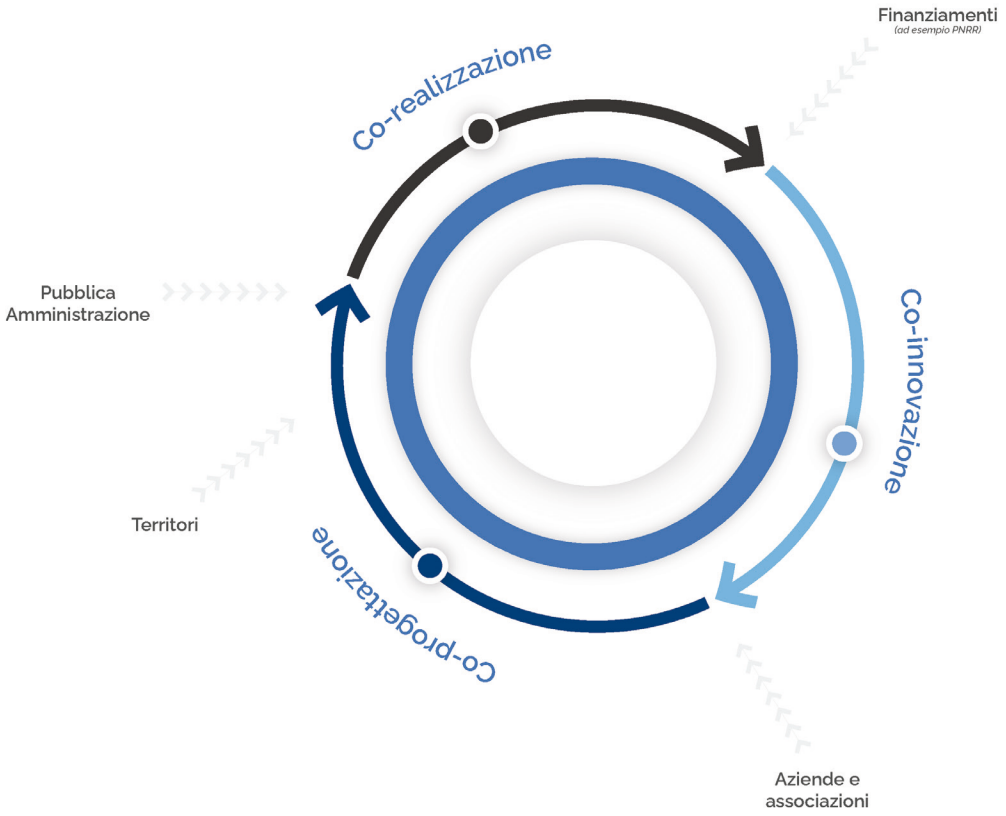
In realtà, dal nostro percorso, è emersa una dimensione più articolata di questa collaborazione, proprio alla luce della trasformazione in atto della PA e dalla forte accelerazione degli interventi attuati o attivati dalle Istituzioni competenti e dalle Amministrazioni virtuose, sotto la spinta del PNRR.

Per questo la proposta dello Steering Committee Piattaforme Digitali PA è quella di immaginare una collaborazione tra pubblico e privato strutturata che, a fronte di progettualità specifiche da individuare in modo congiunto, possa svilupparsi su tre dimensioni fondamentali di collaborazione:

- favorire il dibattito e la riflessione sul ruolo e sulle opportunità che le nuove tecnologie possono offrire a supporto dei grandi progetti infrastrutturali della PA italiana;
- creare momenti di confronto per provare a definire insieme, in modo assolutamente precompetitivo, casi d'uso, strumenti e soluzioni;
- definire le più opportune modalità di accompagnamento per cercare di accelerare e sostenere l'adozione dei progetti nei grandi ecosistemi pubblico-privati del Paese.

L'ambizione dello Steering Committee Piattaforme Digitali PA, dunque, è quella mettere a disposizione dell'Amministrazione un modello di collaborazione che possa configurarsi come vero e proprio "laboratorio pubblico-privato di analisi e proposte", nell'ambito del quale ragionare e costruire assieme in modo strutturato quei progetti di digitalizzazione della PA per i quali un confronto precompetitivo su soluzioni e percorsi possa rivelarsi un utile contributo di idee e di supporto.

Gli esempi che potremmo fare per descrivere l'utilità di un laboratorio di questo genere sono molteplici: basta guardare alla formidabile progressione delle attività previste per i diversi filoni di intervento della missione 1 del PNRR (migrazione al cloud, dati e interoperabilità, digitalizzazione delle grandi amministrazioni centrali, servizi digitali e cittadinanza digitale, cybersecurity) per comprendere quante siano le aree in cui questo ideale laboratorio di analisi e pre-progettazione potrebbe fare la differenza, proponendo soluzioni e modelli di adozione e deployment. E questo è tanto più importante se pensiamo al fatto che l'erogazione effettiva dei finanziamenti è associata sia agli obiettivi che alle finalità progettuali



del PNRR che al raggiungimento pratico delle loro milestone e alla rendicontazione delle sottostanti attività: pertanto una visione integrata di percorsi e modelli di implementazione potrebbe essere molto utile per centrare alcuni tra gli obiettivi più sfidanti del progetto e scaricare a terra tutto il capitale di innovazione a disposizione del Paese.

Sulla base delle considerazioni sin qui riportate e grazie agli input forniti dalle aziende partecipanti, lo Steering Committee Piattaforme Digitali PA ha deciso di avviare tre filoni di lavoro in collaborazione con le Amministrazioni e gli Enti che operano sui territori e che possono essere declinati attorno a tre modelli di collaborazione pubblico-privata diversi:

1. CO-Innovazione: serie di incontri Pubblico Privati sul contributo delle nuove tecnologie alle grandi Piattaforme nazionali, sia quelle in fase di implementazione, sia quelle da sviluppare, auspicabilmente anche in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione. In questo caso, l'idea è creare un raccordo costante tra le potenzialità delle nuove tecnologie e i responsabili dell'implementazione del piano di digitalizzazione della PA, partendo dalle priorità definite e avviando momenti di approfondimento e di allineamento su opportunità e fattibilità. Questi momenti di approfondimento potranno creare una maggiore consapevolezza delle opportunità offerte dalla tecnologia presente e futura per supportare l'implementazione, ma anche la realizzazione delle nuove piattaforme in base a criteri di interoperabilità e di readiness

rispetto alla strategia Italia Digitale 2026, in un'ottica più integrata e sistemica.

2. CO-Progettazione: sessioni di co-design, design thinking e open innovation, per lo sviluppo di modelli per l'implementazione del PNRR e di ingaggio del mondo privato. In tal caso, la riflessione è sul come, cioè sulle modalità di collaborazione e le metodologie di lavoro da adottare per rendere il contributo del digitale sempre più funzionale alle progettualità ed ai tempi del PNRR. L'organizzazione di sessioni di confronto e la formulazione di proposte, anche con la partecipazione di esperti esterni, in cui Autorità competenti, Pubbliche Amministrazioni impegnate in progetti di attuazione e Aziende del gruppo di lavoro di Confindustria Digitale, potrebbero offrire spunti utili all'evoluzione dei modelli di servizio della PA, come ad esempio il tema degli appalti e del procurement innovativo, individuando modalità di miglioramento e razionalizzazione nel pieno rispetto dei processi gestiti.

3. CO-Realizzazione: azioni di supporto e di confronto con i territori per favorire l'attuazione del PNRR e il rilancio del Sistema Paese. La sfida del PNRR è oggi anche e soprattutto nei territori e in tale ambito l'articolazione di Confindustria (digital hub, sedi territoriali, etc.) rappresenta una sponda importante per accompagnare il programma degli interventi. La funzione di servizio dell'Associazione potrebbe rappresentare un'efficace cinghia di trasmissione attraverso l'intero Paese, coerentemente allo spirito del percorso sul territorio realizzato nell'ambito dell'iniziativa del Governo "Italia Domani". In tale senso, la proposta è quella di condividere con le istituzioni competenti una selezione dei progetti prioritari e l'individuazione di territori/settori dove più forte è l'esigenza di un percorso di accompagnamento rispetto all'implementazione del PNRR con particolare riferimento alla Missione 1, ma più in generale ai temi connessi con il digitale. Sulla base di tali indicazioni, si concorderà un programma di incontri in cui lo Steering Committee Piattaforme Digitali PA attivi la significativa competenza delle aziende per creare momenti di approfondimento e di orientamento a vantaggio delle Amministrazioni locali individuate. Il percorso *"Quale PA per il Paese"*, da questo punto di vista, non si conclude, ma vuole incanalare la formidabile energia che può provenire dal confronto tra amministrazioni ed imprese, in tre percorsi paralleli e sinergici, con l'ambizione di porre il sistema confindustriale sempre più al servizio del processo di modernizzazione della PA e del Paese.

In questa prospettiva, il programma del 2022 presuppone un forte allineamento con le Istituzioni competenti. In particolare, sarà necessario condividere ex ante: priorità, indirizzi strategici e tematiche territoriali di maggiore interesse.

L'auspicio è che il nostro programma possa essere sviluppato insieme alle Istituzioni ed alle PA con la partecipazione attiva di referenti indicati per un'azione armonica e sinergica.

Appendice

SCHEDE DI SINTESI DEGLI INCONTRI

COMUNE DI MILANO

Innovazione e sostenibilità come modello di sviluppo di un territorio

14 LUGLIO 2021

Intervento della Dottoressa Roberta Cocco (Assessora alla Trasformazione Digitale, COMUNE DI MILANO)

Il Comune di Milano ha affrontato dal 2016 un percorso importante verso la digitalizzazione non privo di sfide. L'obiettivo che il Comune si è dato è stato quello di puntare ad un'innovazione equa e sostenibile, con la volontà di usare il digitale non come un fine, ma come abilitatore per aiutare i cittadini a vivere meglio.

Le tappe fondamentali del percorso evolutivo compiuto dal Comune hanno visto cambiare il concetto ispiratore da Smart City a Smart Citizen, fino a "digital care" durante il periodo pandemico per poi proiettarsi una dimensione di città "data driven".

Le "fondamenta digitali" su è stato costruito questo percorso evolutivo sono state individuate nel Piano di Interoperabilità che ha consentito di aggregare e massimizzare il valore dei dati dalla PA.

Nel 2021 tutto il lavoro fatto sin da ottobre 2016 sul Piano è diventato un bacino straordinario di dati e informazioni che ha permesso di sviluppare una serie di servizi, essenziali per il cittadino.

Le leve fondamentali con cui si è mosso il Comune sono state la partnership pubblico-privato, l'efficace interazione con le strutture di Governo centrali e le molte collaborazioni (network) attivate dal Comune sia a livello nazionale sia a livello internazionale.

Il piano di trasformazione digitale del Comune di Milano si basa su due componenti complementari: a) da una parte l'area tecnologica pura, dove si è lavorato per consolidare l'infrastruttura, ammodernarla e sviluppare nuovi servizi digitali. La parola chiave, qui, è stata proprio "l'interoperabilità"; b) la seconda componente è stata quella di avviare un grande sforzo condiviso per la promozione dell'educazione digitale dal punto di vista culturale per la partecipazione e l'inclusione dei cittadini. Su questo tema la partnership con il privato si è rivelata determinante.

L'intero percorso inoltre ha visto tappe significative, come il passaggio a PagoPA, icebreaker per innescare la digitalizzazione dei servizi della PA e con costante approccio "Mobile First, one click", fino al disegno di una Dashboard a supporto della governance della città, dal monitoraggio alla valutazione di impatto.

Questa esperienza eccellente non deve essere vista come un punto di arrivo ma come un importante impulso sul quale continuare a lavorare per la transizione digitale del Paese.

ASSINTER - LIGURIA DIGITALE

Cloud e dati: le possibili strategie tra pubblico e privato

24 GENNAIO 2022

Intervento del ing. Paolo Piccini (Amministratore Unico Liguria Digitale S.p.A. in rappresentanza di Assinter)

Assinter è nata come associazione delle in House ICT regionali, ma oggi conta fra i soci anche Società partecipate nazionali e di altro genere. Liguria Digitale, l'azienda ICT in house della Regione Liguria è una di queste. Oggi della federazione Assinter fanno parte 19 realtà, che significa, in altre parole, più di 7 mila dipendenti, più di 1 miliardo e mezzo di fatturato, circa 2000 amministrazioni servite.

Dal cloud alla sanità digitale, dalle digital skill all'e-procurement, Assinter porta avanti progetti e pensieri condivisi, valorizzando i territori e le specificità di ciascuna azienda attraverso gruppi di lavoro e progetti trasversali. Durante l'incontro è stata approfondita la posizione di Assinter su alcuni di questi temi. Sul **Cloud**, Assinter sostiene l'idea di un cloud italiano per mettere in sicurezza i dati sensibili di cittadini e imprese, e garantire l'indipendenza dell'Italia rispetto alle risorse di calcolo e archiviazione. La messa a fattor comune delle infrastrutture digitali esistenti, valorizzando le istanze di innovazione dei territori risulta di cruciale importanza.

Per quanto riguarda la **Sanità digitale**, Assinter è per un generale ripensamento organizzativo e strutturale della sanità italiana, guidato dall'innovazione tecnologica, dall'efficace utilizzo dei dati e dall'adozione di nuovi modelli organizzativi capaci di mettere al centro del processo i cittadini.

Grande attenzione è rivolta elle Competenze digitali. Assinter è per l'idea che lo sviluppo, l'innovazione e la trasformazione della PA siano un fatto prima culturale e poi tecnologico-organizzativo. Per questo è importante investire nella formazione e nel reskilling, introdurre figure di alto profilo tecnico.

Significativo anche il ruolo delle società in-house **durante la pandemia**, che hanno dato un impulso eccezionale alla digitalizzazione della pubblica amministrazione. Assinter ha saputo mettere a disposizione di tutta la pubblica amministrazione risorse e strumenti per affrontare l'emergenza. Lo ha fatto, ad esempio, con la formazione attraverso l'Academy, e lo ha fatto censendo e mettendo a fattor comune i servizi che ogni Socio poteva fornire agli enti durante l'emergenza. (Un esempio su tutti è quello dello smart working con il supporto di Liguria Digitale al personale della Regione e dei comuni)

Relativamente al **PNRR** e le sfide che esso pone, Assinter sostiene che l'in-house providing è funzionale a una nuova sinergia pubblico-privato che lasci la gestione dei dati sensibili in capo a soggetti espressione della pubblica amministrazione. Rispetto al tema del **cloud e della tutela dei dati**, la strada per il futuro è quella di una collaborazione matura tra pubblico e privato, sotto l'egida di una normativa nazionale ed europea capace di tutelare i dati dei cittadini come bene primario.

La strategia Cloud Italia: il ruolo dell'Inail e cosa cambia dopo il 7 Settembre

7 OTTOBRE 2021

Intervento del dott. Giuseppe Lucibello (Direttore Generale INAIL) e del dott. Stefano Tomasini (Direttore Centrale Organizzazione Digitale INAIL)

Inail è una realtà complessa composta da 21 strutture centrali, 21 direzioni regionali e 187 sedi periferiche che gestisce più di 350 processi, 10/15 milioni di pratiche e più di 368 servizi al cittadino e alle imprese. Inail sta assumendo le caratteristiche di un sistema globale e integrato per la gestione delle missioni istituzionali del welfare italiano.

Il documento "Strategia Cloud Italia" rilasciato dal Governo il 7 Settembre 2021 rappresenta una pietra miliare nel percorso di trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione e apre a nuovi interrogativi sul ruolo e attività di Inail.

Il percorso di trasformazione dell'Inail iniziato con il piano 2014/2016 e incentrato sul tema dei dati è stato fortemente accelerato dalla crisi sanitaria causata dal Covid-19. La fruizione dei dati, la loro sicurezza, l'interoperabilità tra le pubbliche amministrazioni, l'utilizzo dell'intelligenza artificiale hanno dovuto trovare nuove sinergie e spinte innovative per supportare al meglio l'erogazione di nuovi servizi durante la crisi pandemica. Il cloud ha sicuramente abilitato l'erogazione e la fruizione di questi servizi da parte dei cittadini, delle istituzioni, delle imprese e dei propri impiegati. Facendo leva sull'opportunità concessa dai fondi del PNRR, l'istituzione ha focalizzato le proprie attività sulla reingegnerizzazione dei processi, il digital workplace, la razionalizzazione dei data center e l'approccio al cloud, le aree della telemedicina, dell'invalidità, e del reinserimento lavorativo. Inail ha quindi identificato la propria strategia di migrazione e trasformazione in cloud che è stata declinata in una roadmap di 36 mesi che prevede la modernizzazione applicativa utilizzando tecnologie container e microservizi, l'evoluzione del devOps e la creazione di un catalogo di servizi per le altre amministrazioni. Oltre al maggior controllo sui costi di erogazione dei servizi, Inail si è concentrata anche sulla riqualificazione del personale verso ruoli di governo, planning e monitoraggio del nuovo paradigma architetturale in cloud facendo evolvere il proprio modello di servizio. Questo ha consentito all'istituzione di mettere le basi per il progetto 3I, in cui Inail, Inps, Istat metteranno a fattor comune i propri dati, le proprie competenze e risorse per creare un nuovo modello di erogazione dei servizi di Welfare in ottica di ecosistema.

CONSIP

Realizzare il PNRR: le sfide del public procurement e il contributo di Consip

27 SETTEMBRE 2021

Intervento del dott. Luca Mastrogregori
(Responsabile divisione recovery plan e progetti per le PA
di Consip S.p.A.)

Consip è una società per azioni, partecipata al 100% dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, che opera per rendere più efficiente e trasparente l'utilizzo delle risorse pubbliche, fornendo alle amministrazioni strumenti e competenze per gestire i propri acquisti e stimolando le imprese al confronto competitivo con il sistema pubblico. Con oltre 72 mld/€ di spesa della PA (2017-21) gestita con appalti pubblici, Consip sviluppa e gestisce la più grande piattaforma digitale per il procurement della nazione. Nel 2020, sono transitati attraverso Consip circa 17 mld/€ di spesa pubblica di cui 4,34 mld/€ appartenente al settore ICT (servizi professionali, infrastrutture, dispositivi, licenze SW, Cybersecurity).

Il finanziamento di più di 191 mld/€ del PNRR include circa 50 mld/€ di acquisti che rientrano nel perimetro merceologico di Consip e che dovrà essere appaltato principalmente entro il 2023 per poter lanciare i progetti previsti dalle 6 missioni. Ciò costituisce una sfida rilevante per l'azienda in quanto tale volume si aggiunge a quello normalmente gestito all'interno della spesa pubblica della PA. Un altro elemento di complessità è legato alla numerosità degli attori coinvolti: i progetti del PNRR sono sfide che coinvolgono un numero elevato di amministrazioni sia nella fase di pianificazione che in quella esecutiva e di governance e richiedono di definire una procurement strategy di ogni progetto.

Consip può rappresentare quindi un utile strumento per la realizzazione del PNRR, inteso come una "cerniera" tra i progetti da realizzare e gli operatori economici nel pieno rispetto delle procedure di appalto pubblico. Il contributo può essere offerto come supporto specializzato alle attività di acquisto della PA (competenze, strumenti e modelli di acquisto) e come gestore della piattaforma nazionale di procurement.

Nell'ambito delle riforme abilitanti, Consip si propone anche come motore per la modernizzazione del sistema nazionale degli appalti pubblici ('Recovery Procurement Platform') secondo le linee d'azione della formazione (35.000 presenze/anno), del sistema di e-procurement (smart procurement, interoperabilità, CRM evoluto, IA, status chain, ...) e degli strumenti di acquisto avanzati.

PAGOPA

La progettazione e gestione delle infrastrutture immateriali del Paese in logica di ecosistema

20 DICEMBRE 2021

Intervento del dott. Giuseppe Virgone (Amministratore Unico PagoPA S.p.A.)

PagoPA è una società 100% partecipata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze che ha l'obiettivo di incentivare il mercato dei pagamenti digitali, facendosi facilitatore di servizi tra PSP e PA favorendo la trasformazione digitale del Paese, collaborando con Istituzioni e partner del settore privato e diffondendo servizi pubblici digitali, sempre più a misura di cittadino. I servizi di PagoPA sono utilizzati da quasi 38 mln di cittadini e circa 2 mln di imprese a dicembre 2021 con oltre 182 mln di transazioni gestite a fine 2021, pari a circa € 34 mld. IO, l'app dei servizi pubblici, è stata installata da oltre 24 mln di persone dal lancio ad aprile 2020 ed ha più di 56.500 servizi disponibili presso 6.500 enti attivi.

Tutti i progetti gestiti da PagoPA incentivano lo sviluppo di un ecosistema digitale a servizio del cittadino, al fine di semplificare la relazione tra Stato, cittadini e imprese, di ridurre le inefficienze, le barriere d'accesso ai servizi pubblici e di creare nuove opportunità di crescita per il Paese.

Una visione su cui poggiano anche molti dei progetti finanziati dal PNRR nell'ambito della Missione 1, per la componente dedicata alla Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA.

PagoPA fonda lo sviluppo dei propri servizi ai cittadini nel rapporto tra pubblico e privato facendo leva sulle soluzioni che provengono dal mondo privato unitamente alle infrastrutture pubbliche che garantiscono scalabilità, flessibilità per adeguarsi al time-to-market richiesto e apporto di competenze per disegnare servizi a misura di cittadino.

Nell'offrire servizi digitali ai cittadini di un Paese complesso e con stratificazioni sociali disomogenee, attraverso le esperienze dell'app IO, del Cashback, del Green Pass, della Piattaforma Notifiche Digitali degli atti pubblici, PagoPA ha costruito le competenze e le capacità per rappresentare un modello di raccordo costante con stakeholder istituzionali e soggetti privati a tutto vantaggio del cittadino.

In sostanza, PagoPA costruisce infrastrutture che vengono co-progettate, co-realizzate e quindi utilizzate da un ecosistema 'liquido' basato sulla creazione di valore all'utente finale che sfrutta la condivisione del dato, l'interoperabilità delle basi dati delle PA, e rende concreto il principio 'once only' per cui la Pubblica Amministrazione non chiederà al cittadino o all'impresa un dato già in suo possesso.

AGENZIA PER LA CYBER
SICUREZZA NAZIONALE

La collaborazione pubblico – privato per la Cybersecurity del Paese

18 FEBBRAIO 2022

Intervento del dott. Luca Nicoletti (Responsabile Programmi Industriali, Ricerca e Formazione)

L'Agenzia per la Cyber sicurezza Nazionale è stata costituita con decreto n.82 del 14 giugno 2021 ed è diventata operativa il 4 Agosto 2021. Contestualmente, il Prof. Baldoni è stato nominato Presidente. Il 15 dicembre 2021 è stato sottoscritto l'accordo con Dipartimento per la trasformazione digitale sull'attuazione del PNRR - direttiva 1-5 Cybersecurity. È organizzata in un Gabinetto e in varie direzioni, conta circa 70 dipendenti che a tendere dovranno diventare circa 800.

Di seguito i compiti assegnati per legge:

- **Ente Nazionale Cybersecurity**
- **National Certification Authority Organism (in cui verrà incardinato il centro di valutazione e certificazione nazionale,**
- **Punto di contatto per la Direttiva NIS, Telco, EU CCC, CSIRT Italy,**
- **Coordinatore per i relativi programmi in ambito PNRR**

In apertura sono stati richiamati i principi ispiratori alla base della costituzione dell'Agenzia di Cyber sicurezza Nazionale: a) la creazione di un'entità a sostegno della dimensione nazionale nella realizzazione di un'autonomia digitale in materia di sicurezza; b) coordinamento e promozione di iniziative di collaborazione pubblico-privato; c) realizzazione di un approccio olistico tra razionalizzazione, armonizzazione e competenze; d) sviluppo di una workforce nazionale specializzata in materia di Cybersecurity. L'Agenzia ha un ruolo cruciale a livello nazionale ma anche internazionale rappresentando il Paese nei diversi contesti geografici. Obiettivo prioritario è garantire uno sviluppo industriale forte sul tema della Cybersecurity. Tale obiettivo risulta ambizioso e di lungo termine, ma lo statuto e la norma su cui fonda le radici l'Agenzia sono impostati affinché abbia tutti gli strumenti necessari per perseguire questo obiettivo. Se la ricerca di base è e sarà fondamentale per l'attività dell'Agenzia, quest'ultima punta però soprattutto alla messa a terra di progetti innovativi che diminuiscano la dipendenza tecnologica del sistema Paese da Compagnie estere, mantenendo quindi una collaborazione con queste ultime ma ottenendo un bilanciamento maggiore rispetto al peso dell'Italia. Tre sono i cardini su cui si articola la visione dell'Agenzia: a) Essere un soggetto in grado di orientare guidare evolvere l'architettura nazionale cyber, b) Influire sul design per la realizzazione prodotti e strumenti tecnologici a supporto cyber-resilienza, c) promuovere le sinergie tra il settore pubblico e privato per creare opportunità utili anche ad attrarre competenze dall'estero. Il programma dell'ACN presentato durante l'incontro è assolutamente sfidante per tempistiche e ambiti di azione, soprattutto con riferimento all'attuazione delle iniziative nell'ambito del PNRR e i prossimi passi che l'ACN intende mettere in piedi sono così sintetizzabili: a) creare un Modello partnership PP di dettaglio b) identificare gli stakeholder principali per l'attuazione del Programma c) con riferimento ai fondi del PNRR, sviluppare una stretta collaborazione con il Ministero per la Trasformazione Digitale, soprattutto per migliorare la resilienza dei dati e dei servizi del nostro Paese, rafforzando le infrastrutture digitali e le competenze specialistiche necessarie per garantire adeguati livelli di cyber-resilienza. Il PNRR è per l'ACN un ottimo punto di partenza, ma è una contingenza momentanea e, a regime, il programma dovrà essere realizzato con fondi propri dell'Agenzia pertanto deve essere costruita una macchina efficiente ed efficace in grado di lavorare al programma anche aldilà della situazione contingente.

CONFINDUSTRIA DIGITALE

Quale PA per il Paese?

Diario di bordo di un percorso pubblico-privato
attorno alla nuova “forma” della PA