

CAPITOLO 11. Governare la trasformazione digitale

I processi di transizione digitale di successo richiedono visione strategica, capacità realizzativa e efficacia della *governance*. Con il Modello strategico di evoluzione del sistema informativo della Pubblica Amministrazione e con il Piano Triennale per l'informatica nella PA sono state gettate le fondamenta. Il Modello strategico, delineato nel Piano 2017 - 2019, necessita di una declinazione completa e omogenea con cui sia ulteriormente sottolineata la necessità di un approccio olistico al tema della trasformazione digitale. Tale approccio renderà protagonisti dell'innovazione tutti i possibili *player* a cominciare, come si vedrà più avanti, dai Responsabili della transizione al digitale. Solo così si favorisce la crescita: creando partecipazione e condivisione, evitando sovrapposizioni e duplicazioni di attività, guadagnando in trasparenza.

Sul tema della *governance* e del cambiamento culturale da attuare, non si può che intervenire a normativa e risorse vigenti, progettando in parallelo l'organizzazione che serve e agendo su tutte le leve: sfruttando le eccellenze che già esistono nella PA, nelle società *in-house* e nel mondo delle imprese e favorendo la diffusione della cultura digitale ad ogni livello.

Visione e metodo vanno declinati in azioni concrete: strategie condivise, raccordo con agende digitali regionali e comunali, responsabilizzazione e coinvolgimento dei Responsabili della transizione al digitale e del *top management* delle amministrazioni, definizione del metodo stringente per la reingegnerizzazione dei processi.

Il governo della trasformazione digitale passa attraverso alcuni concetti che si ritrovano tutti nei capitoli che precedono.

Il primo è **semplificare, semplificare, semplificare!** I cittadini, le imprese, le amministrazioni stesse devono poter accedere in maniera semplice ed immediata ai servizi della PA, non devono fornire più e più volte lo stesso dato, devono ottenere risposte chiare e veloci. La semplificazione porta con sé un secondo concetto estremamente importante, quello della **riorganizzazione dei processi**: riorganizzare e ristrutturare i processi intra ed inter amministrazione è compito, nelle amministrazioni, di chi sovrintende a tali processi, il quale deve avere una solida consapevolezza delle opportunità che in questo senso il digitale offre. Si tratta di dare alle **figure di coordinamento istituite dal CAD**, i Responsabili della transizione al digitale, riconoscimento e potere e le risorse per operare.

Tali figure dovranno coniugare competenze di *project management* con competenze di governo di sistemi: non sono richieste conoscenze sulle technicalità, ma piuttosto una conoscenza approfondita dei progetti e delle iniziative, che si coniughi con la comprensione delle esigenze dei cittadini e delle imprese. E questo è il quarto concetto: **rafforzare le competenze**, a partire dalla PA, con ricadute su cittadini ed imprese.

Le soluzioni sono meno complesse di quanto sembra ed esistono molte buone pratiche da prendere ad esempio. Nelle pagine che seguono, sulla base dei concetti sopra espressi, si

presentano alcuni temi, già delineati nel Piano Triennale 2017 - 2019, le cui azioni, avviate nel biennio 2017 - 2018, prevedono sviluppi ulteriori nel Piano attuale.

Governare la trasformazione digitale è l'insieme di queste e di altre azioni, che evolveranno nei prossimi anni, ma è da sottolineare che questo processo richiede il coordinamento di una pluralità di soggetti diversi nel ruolo, nella funzione e nell'organizzazione, tutti chiamati a partecipare alla realizzazione della strategia nazionale e sul territorio.

11.1 Le leve per il coordinamento sul territorio

11.1.1 Scenario

Perché le iniziative e i progetti risultino efficaci e veramente rispondenti ad esigenze reali, bisogna agire sui territori: a febbraio 2018 l'Agenzia per l'Italia Digitale e la Conferenza per le Regioni e le Province Autonome hanno siglato un Accordo di collaborazione con l'impegno di rafforzare l'azione congiunta ai fini dell'attuazione della strategia Crescita Digitale, del Piano Triennale, della strategia "Agire le Agende Digitali" approvata dalla Conferenza delle Regioni e Province Autonome il 5 agosto 2014 e delle strategie regionali di Agenda Digitale.

In questo quadro, non può che risultare di fondamentale importanza il ruolo dell'Agenzia per la Coesione territoriale, la quale persegue un metodo di lavoro che si caratterizza per il continuo colloquio con i territori, in una dialettica periferia-centro-periferia basata su un ciclo virtuoso di coprogettazione, scelta degli obiettivi, verifica in itinere e rimodulazione degli obiettivi.

L'azione congiunta di tutti questi soggetti è finalizzata al coordinamento delle attività connesse ai piani di digitalizzazione e trasformazione digitale definiti a livello nazionale e regionale e quindi all'attuazione da parte delle Regioni del ruolo di soggetto di coordinamento e soggetto aggregatore, che può assumere estensione territoriale ed ampiezza di ambiti secondo geometrie variabili, Regione per Regione, da definire tramite appositi Accordi territoriali. A dicembre 2018 sono stati perfezionati e sottoscritti gli accordi territoriali con le regioni Abruzzo, Sardegna, Puglia e Lazio.

Integrare le Agende digitali regionali con il Piano Triennale, inquadrandole nella Strategia per la Crescita digitale 2014 - 2020, significa sviluppare e meglio definire il ruolo delle Regioni come soggetto aggregatore territoriale per il digitale e richiede, per contro, il potenziamento delle capacità locali con affiancamento, ove necessario, di team specialistici a supporto dei tecnici locali, sia per avviare un confronto rispetto alla strategia nazionale sia per indirizzare specifiche esigenze e problemi.

In più, le Regioni possono essere i copromotori, insieme con la Presidenza del Consiglio dei Ministri e con AGID, di azioni di supporto e accompagnamento alla digitalizzazione dei comuni

e alla formazione dei dipendenti pubblici sul digitale, con target sui comuni di piccola e media dimensione.

Le iniziative da mettere in campo possono essere molteplici, una di queste di seguito presentata in una linea di azione, prevede di mettere in correlazione l'accompagnamento e la formazione sui temi del digitale con le progettualità definite dai Comuni nell'ambito del servizio civile; infatti, senza il contributo ed il prezioso coinvolgimento dei giovani nativi digitali la trasformazione digitale della pubblica amministrazione e dei suoi dipendenti non potrà che essere più lenta.

11.1.2 Obiettivi

- Attivare percorsi strutturati per la definizione condivisa dell'attuazione del Piano sul territorio;
- mettere in atto azioni di supporto e assistenza tecnica;
- avviare iniziative pilota che coinvolgano tutti gli *stakeholder* e che permettano di attivare buone pratiche trasferibili ad altri territori;
- produrre format di progetti di innovazione che privilegino alcune priorità (per esempio: diffusione della CIE) e definiscano condizioni organizzative (per esempio: aggregazioni di Comuni).

11.1.3 Linee di azione

LA79 - Costituzione di Unità di Program Management Office nazionali e regionali

Tempi	in corso
Attori	AGID, Regioni
Descrizione	Istituzione di unità di <i>Program Management Office</i> regionali (PMOR) dedicate alle attività regionali, con il compito di coordinare le attività operative oggetto dell'accordo regionale, sviluppare e mantenere il <i>Master Plan</i> di progetto e interagire con il <i>Project Management Office</i> Centrale AGID che può ingaggiare all'occorrenza i Centri di Competenza Tematici (CDCT) che, oltre a fornire il supporto specialistico richiesto dal PMO, hanno anche il compito di sviluppare metodologie per la messa a disposizione degli <i>asset</i> necessari all'implementazione.
Risultati	Creazione di una piattaforma per il PMO e di un modello operativo di azione (giugno 2019); Avvio del PMO regionale su 3 Regioni Pilota (dicembre 2019).

Aree di intervento Impatto a breve termine sulle PA.

LA80 - Laboratori digitali per i territori

Tempi da gennaio 2019

Attori AGID, Funzione Pubblica, amministrazioni locali e loro aggregazioni

Descrizione Il processo di digitalizzazione del Paese deve coinvolgere tutte le realtà territoriali, a partire dai piccoli Comuni, e il primo passo è quello di informare, sensibilizzare e dare ascolto alle esigenze che vengono dal basso. Saranno costituiti “Laboratori digitali” con piccoli Comuni o con aggregazioni di essi per: definire modelli di organizzazione, anche territoriale, finalizzati all’introduzione delle iniziative di digitalizzazione previste dal Piano; rilevare i fabbisogni di competenze del personale all’interno di tali amministrazioni e delineare le opportune iniziative formative; individuare canali di finanziamento degli interventi, in collaborazione con le Regioni e le città metropolitane; avviare progetti pilota all’interno dei Laboratori.

Risultati Costituzione di almeno 10 laboratori digitali entro dicembre 2019.

Aree di intervento Nel breve periodo, impatto sulle PA.

LA81 - Istituzione del servizio civile digitale

Tempi da gennaio 2019

Attori Funzione Pubblica, Dipartimento della Gioventù e del Servizio Civile Nazionale, AGID, Regioni e Province autonome, Città Metropolitane, piccoli Comuni e loro aggregazioni

Descrizione I Comuni inseriscono progetti di trasformazione digitale all’interno dei bandi per il servizio civile. Saranno premiate le proposte progettuali delle unioni di Comuni che, al fine di razionalizzare la spesa pubblica rendere efficienti i procedimenti amministrativi, intendano aggregare funzioni e servizi. I giovani intenzionati ad attivare il servizio civile che sceglieranno un progetto di trasformazione o di formazione digitale (riduzione del *digital divide*), dopo un breve corso di formazione presso AGID, attraverso un *toolkit* che verrà loro messo a disposizione, potranno realizzare delle attività di formazione ai dipendenti dei comuni in materia di Piano Triennale per l’informatizzazione della pubblica amministrazione e/o potranno seguire direttamente i progetti di digitalizzazione avviati dal Comune stesso.

Risultati Avvio del progetto in fase sperimentale (entro dicembre 2020).

Aree di intervento Impatto a breve-medio termine su PA e cittadini.

11.2 Il Responsabile della Transizione alla modalità digitale

Questo paragrafo è frutto della condivisione dei contenuti e delle idee maturate da riflessioni e scambi con i Responsabili della transizione al digitale delle Regioni e delle Città metropolitane. I Responsabili hanno fornito i propri suggerimenti e in molti casi hanno curato la scrittura di quanto segue. Se ne riporta il contributo. Alla loro partecipazione e al loro entusiasmo va il ringraziamento di AGID.

11.2.1 Scenario

Al fine di facilitare il processo di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, il Codice dell'amministrazione digitale, fin dalla versione modificata dal Decreto Legislativo n. 179 del 26 agosto 2016, ha introdotto per le pubbliche amministrazioni il ruolo dell'ufficio a cui affidare la transizione alla modalità operativa digitale: all'articolo 17, comma 1, si stabilisce infatti che *“ciascuna pubblica amministrazione affidi ad un unico ufficio dirigenziale generale, fermo restando il numero complessivo di tali uffici, la transizione alla modalità operativa digitale e i conseguenti processi di riorganizzazione finalizzati alla realizzazione di un'amministrazione digitale e aperta, di servizi facilmente utilizzabili e di qualità, attraverso una maggiore efficienza ed economicità”*.

L'Ufficio per la transizione al digitale svolge il ruolo di “punto di contatto” sia all'interno che all'esterno dell'Amministrazione di appartenenza, relazionandosi e confrontandosi con vari soggetti quali, ad esempio:

- organi di governo coinvolti nell'attuazione dell'Agenda digitale italiana, tra cui l'Agenzia per l'Italia Digitale, in particolare per le attività di attuazione della Strategia per la crescita digitale, del Piano Triennale e della *governance* dei processi di cooperazione istituzionale;
- l'Ufficio del difensore civico per il digitale relativamente alle segnalazioni di cui sarà destinataria l'amministrazione coinvolta;
- il *Data Protection Officer* (DPO) di riferimento per l'amministrazione, previsto dal GDPR;
- altre pubbliche amministrazioni, società partecipate e concessionari di servizi pubblici, con specifico riguardo all'interoperabilità e all'integrazione di sistemi e servizi;
- cittadini, imprese e *stakeholder* rispetto ai servizi online e agli altri temi di sua competenza.

Con il D. Lgs. n. 217 del 13 dicembre 2017, di modifica ed integrazione del CAD, ai compiti assegnati all'Ufficio per la transizione al digitale, si aggiungono quelli di pianificazione e coordinamento:

- del processo di diffusione, all'interno dell'amministrazione, dei sistemi di identità e domicilio digitale e del processo di integrazione e interoperabilità tra i sistemi e servizi delle amministrazioni (articolo 17, comma 1 lettera j);
- degli acquisti di soluzioni e sistemi informatici, telematici e di telecomunicazione al fine di garantire la compatibilità con gli obiettivi di attuazione dell'Agenda digitale e, in particolare, con quelli stabiliti nel Piano Triennale (articolo 17, comma 1 lettera j - bis).

Si introduce inoltre la possibilità per le pubbliche amministrazioni territoriali di esercitare le funzioni di tale Ufficio anche in forma associata (articolo 17 comma 1-septies).

L'Ufficio è diretto dal Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD), i cui riferimenti devono essere inseriti sull'[Indice delle Pubbliche Amministrazioni](#) (IPA).

Il RTD ha un ruolo preminente nell'attuazione delle iniziative dell'amministrazione legate al digitale, anche per quanto riguarda pareri e verifiche, avendo una particolare attenzione non solo agli aspetti tecnologici ma anche alle conseguenti necessità e trasformazioni organizzative. Nell'ambito dell'Ente di appartenenza, ha poteri di impulso e coordinamento per la realizzazione degli atti preparatori e di attuazione delle pianificazioni strategiche e programmazioni previste dal Piano Triennale. Tra i suoi compiti rientrano tra gli altri:

- progettare e coordinare lo sviluppo dei servizi in rete per cittadini e imprese, ottimizzando i costi e i tempi di erogazione, promuovendo ed attuando una semplificazione e riorganizzazione dei processi analogici esistenti e dei servizi digitalizzati;
- promuovere e coordinare processi di co-design dei servizi digitali con i cittadini;
- pianificare e coordinare le azioni funzionali all'attuazione dei cambiamenti organizzativi derivanti dallo sviluppo dei servizi in rete e dal più complessivo avanzamento della transizione al digitale, ivi compreso lo sviluppo delle competenze necessarie;
- pianificare e gestire la diffusione di sistemi di posta elettronica, strumenti di collaborazione, protocollo informatico, firma digitale o firma elettronica qualificata e mandato informatico;
- assicurare che siano rispettate le norme in materia di accessibilità;
- garantire l'integrazione e l'interoperabilità tra i sistemi dell'amministrazione e il punto di accesso telematico attivato presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri;
- coordinare i processi interni in tema di digitalizzazione e adozione del documento informatico;
- favorire lo sviluppo e la diffusione delle competenze digitali all'interno dell'amministrazione;

- indirizzare, pianificare, monitorare gli aspetti correlati alla sicurezza informatica dell'amministrazione, anche in conformità con quanto previsto dalla normativa vigente in materia di protezione dei dati e di concerto con il Responsabile della protezione dei dati (DPO) dell'Ente.

Le azioni da condurre sono in prima battuta quelle di organizzare tavoli tecnici e gruppi di lavoro con gli RTD con l'eventuale coinvolgimento di *stakeholder* territoriali/settoriali, per condividere le esperienze relative agli adeguamenti previsti dal presente Piano e per individuare soluzioni, tecniche ed organizzative condivise nel rispetto degli standard nazionali vigenti.

L'importanza di tale figura è stata di recente ribadita dalla Circolare n.3 del 2018 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, con la quale si sollecitano tutte le amministrazioni pubbliche a individuare al proprio interno un Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD).

11.2.2 Obiettivi

- Stimolare le amministrazioni pubbliche a individuare al proprio interno il Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD);
- rafforzare il ruolo del RTD, costruendo, in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, un sistema condiviso di obiettivi e di indicatori di performance; innescare un processo di mutua collaborazione tra i RTD attraverso la creazione di un modello di rete che possa stimolare il confronto, valorizzare le migliori esperienze e la condivisione di conoscenze e di progettualità;
- avviare specifici gruppi di lavoro per l'ottimizzazione delle risorse disponibili, l'analisi della normativa vigente in tema di innovazione digitale, le possibili semplificazioni dei processi analogici esistenti;
- promuovere processi di coordinamento tra le pubbliche amministrazioni, sia nell'ambito dei progetti e delle azioni del Piano Triennale per l'informatica nella PA, sia nell'ambito di nuove iniziative che maturino dai territori.

11.2.3 Linee di azione

LA82 - Costituzione della rete dei RTD

Tempi	in corso
Attori	AGID, Dipartimento Funzione Pubblica, PA Centrali, Regioni, Città Metropolitane e relativi Comuni Capoluogo
Descrizione	AGID promuove la creazione di un gruppo di lavoro permanente partendo dai RTD di PA Centrali, Regioni, Città Metropolitane e relativi Comuni capoluogo,

per supportare le amministrazioni ed attuare gli obiettivi di transizione al digitale previsti dal Piano Triennale. Tale rete ha il compito di evidenziare e condividere fabbisogni, esperienze e criticità, al fine di definire strumenti, metodologie, soluzioni replicabili in tutte le PA. Il Dipartimento della Funzione Pubblica e AGID, al fine di rafforzare il ruolo degli RTD, costruiscono e condividono modelli organizzativi comuni e obiettivi di performance correlati alla digitalizzazione.

Riunioni periodiche e tematiche dei RTD consentiranno di definire tavoli di lavoro specifici al cui interno le Amministrazioni avranno un ruolo proattivo nel condividere dati, esperienze, proposte. A tale scopo saranno utilizzati spazi di discussione (es. forum.italia.it) e gruppi di lavoro online.

Risultati AGID istituisce la rete dei RTD (entro marzo 2019) e promuove la costituzione di una conferenza permanente dei RTD (entro dicembre 2019).

Aree di intervento Impatto a breve termine sulle PA.

LA83 - Iniziative della Rete dei RTD

Tempi Da luglio 2019

Attori AGID, Dipartimento Funzione Pubblica, Formez, SNA, PA Centrali, Regioni, Città Metropolitane e relativi Comuni capoluogo

Descrizione Per collaborare alla realizzazione della trasformazione digitale AGID supporta i RTD mettendo a disposizione figure di supporto specialistico, strumenti e aree di collaborazione, che hanno l'obiettivo di trasferire conoscenze e strategie di digitalizzazione da attuare all'interno delle amministrazioni per la realizzazione del Piano e di accrescimento della capacità amministrativa, come spazi di discussione, e gruppi di lavoro online. La Rete dei RTD, in sinergia con gli attori indicati, elabora e utilizza risorse comuni (es.: modelli applicativi e studi), promuove attività di formazione di competenze digitali specialistiche e trasversali, avvia iniziative di sensibilizzazione e diffusione, anche sul territorio anche allo scopo di valorizzare le migliori *best practice*.

Risultati La Rete dei RTD sviluppa modelli applicativi e studi e promuove incontri ed eventi di formazione, divulgazione, condivisione (entro dicembre 2019).

Aree di intervento Impatto a breve termine sulle PA.

11.3 Il monitoraggio

11.3.1 Scenario

AGID è chiamata istituzionalmente a svolgere l'attività di monitoraggio dello stato di attuazione della crescita digitale a livello nazionale e territoriale, in quanto organismo responsabile della condizionalità ex ante 2.1 stabilita dall'Accordo di Partenariato 2014 - 2020.

In sede di approvazione della "Strategia per la Crescita Digitale", la Commissione Europea ha proposto di *"continuare ad aggiornare il sistema di monitoraggio al fine di garantire un adeguato ed efficiente follow up di tutte le azioni della strategia e dei relativi risultati attesi, sia a livello nazionale che livello regionale, attraverso opportuna quantificazione degli indicatori"*.

Il monitoraggio delle linee di azione presenti nella citata Strategia e nel Piano Triennale è pertanto componente fondamentale del processo di trasformazione digitale perché permette, a partire dalla ricognizione delle strategie regionali, la rilevazione degli stati di avanzamento dei progetti.

A tal fine è fondamentale, tra l'altro, la valorizzazione di indicatori coerenti con quelli previsti dalla citata "Strategia per la crescita digitale" e con quelli previsti dalla programmazione europea 2014-2020 con l'obiettivo di individuare le criticità e le relative soluzioni correttive.

È quanto mai necessario ribadire che l'azione di monitoraggio deve riguardare anche gli obiettivi e le linee di azione riportate nel Piano e, pertanto, deve essere attuata considerando tutti i soggetti chiamati a realizzare le linee di azione dell'Agenda digitale, siano esse amministrazioni centrali o territoriali.

11.3.2 Obiettivi

- Definire una metodologia che consenta di individuare tutti gli indicatori pertinenti per la misurazione delle Agende digitali regionali, la loro puntuale tassonomia e soprattutto la modalità di reperimento dei dati che ne consentono la misurazione;
- far partecipare le amministrazioni centrali e locali alla definizione delle modalità e alla raccolta dei dati utili al calcolo degli indicatori, così come definiti anche attraverso le attività dei *Project manager office*;
- facilitare la rappresentazione dell'avanzamento ed eventuali criticità, non solo per ottenere una visione di insieme, ma anche per permettere a ciascuna amministrazione di verificare i dati del proprio ambito/territorio;
- monitorare gli aspetti tecnici (verifica della realizzazione delle azioni pianificate dalle PA), gli aspetti economici (raccolta sistematica dei dati di spesa ICT delle PA) e gli

aspetti di risultato (rilevazione degli indicatori) sull'attuazione del Piano Triennale e delle Agende digitali regionali;

- valorizzare i contenuti e i dati prodotti a livello nazionale e territoriale, promuovendo una funzione di coordinamento per una interpretazione univoca e condivisa.

11.3.3 Linee di azione

LA84 - Evoluzione della strategia di monitoraggio

Tempi Da gennaio 2019

Attori AGID e PA coinvolte

Descrizione AGID ha avviato un'attività di ricognizione e di definizione delle modalità di calcolo degli attuali indicatori presenti nella Strategia per la crescita digitale, accogliendo peraltro le sollecitazioni in tal senso pervenute da amministrazioni territoriali ed enti nel corso di specifici incontri sul tema¹⁵. Tale ricognizione è stata lo spunto per individuare nuovi indicatori per monitorare, con maggiore incisività, le iniziative strategicamente rilevanti per AGID e per riflettere sulla definizione di una metodologia univoca per la raccolta dei dati utili alla misurazione dei diversi indicatori individuati. Per il consolidamento della metodologia si intende coinvolgere, in modo permanente, le amministrazioni territoriali che si confronteranno per:

- individuare un livello comune minimo di dati da rilevare presso tutte le amministrazioni;
- individuare modalità di reperimento dei dati senza gravare sulle amministrazioni che detengono il dato evitando di dover fornire sempre gli stessi dati;
- individuare una correlazione con gli indicatori dell'*eGovernment Benchmark* per consentire la verifica degli impatti degli avanzamenti sugli indicatori definiti dall'Europa.

¹⁵ Come riportato nel verbale dell'incontro svoltosi presso la sede dell'AGID il 27 novembre scorso alla presenza dei rappresentanti di ISTAT, dell'Agenzia per la Coesione Territoriale, di alcune Regioni e di altri soggetti.

- aggiornare la metodologia in funzione delle strategie di contesto (es. aggiornamenti del Piano Triennale, nuova programmazione 2021 - 2027, ecc.);
- definire le rappresentazioni e i *dataset* comuni che saranno gestiti dalla piattaforma di monitoraggio.

Risultati Definizione di una metodologia utile a monitorare le agende digitali regionali e gli interventi di trasformazione digitale (entro dicembre 2019).

Aree di intervento Impatto a breve termine sulle PA.

LA85 - Rilascio e messa in esercizio della piattaforma di monitoraggio

Tempi Da giugno 2019

Attori AGID e PA coinvolte

Descrizione Verrà rilasciata la piattaforma di monitoraggio sulla base della quale si avvierà la sperimentazione di applicazione del modello di monitoraggio per la raccolta dei dati utili al calcolo degli indicatori. La piattaforma consentirà anche il monitoraggio delle attività dei *Program Management Office* e dovrà essere in grado di:

- raccogliere le informazioni provenienti da diverse basi dati in maniera automatizzata o grazie alla collaborazione di altre Amministrazioni che detengono i dati. Questa seconda modalità sarà garantita grazie all'accesso tramite SPID ad un'area specifica della piattaforma di monitoraggio, definita per l'imputazione periodica dei dati sulla base dell'indicatore da alimentare;
- mostrare pubblicamente l'avanzamento di tutti gli indicatori individuati (di avanzamento delle azioni del Piano, di output e di risultato coerenti con la "Strategia per la crescita digitale", ecc.) consentendo di filtrarli attraverso diverse dimensioni di analisi (per territorio, per periodo di rilevazione, per tematica, ecc.);
- rappresentare i dati in forma grafica e intuitiva, consentendone la disponibilità in formato aperto.

Risultati Piattaforma di monitoraggio in esercizio per la raccolta dei dati e la rappresentazione degli indicatori (dicembre 2019).

Aree di intervento Impatto a breve termine sulle PA.

11.4 Il rafforzamento delle competenze

11.4.1 Scenario

L'evoluzione tecnologica e le conseguenti richieste di servizi digitali da parte del cittadino portano la necessità di identificare dei modelli di riferimento per definire iniziative formative, di valutazione (*assessment*) e di valorizzazione delle competenze digitali. Nell'ambito del tema, si può parlare di tre livelli di intervento:

- **competenze digitali di base:** si tratta delle competenze essenziali per interagire con il mondo digitale. Su tale tematica AGID ha reso disponibile la traduzione italiana del modello europeo DigComp 2.1, contenente 5 dimensioni (Alfabetizzazione su informazione e dati, collaborazione e comunicazione, creazione di contenuti digitali, sicurezza, risolvere problemi) su 8 livelli (2 livelli base, due intermedi, due avanzati, due di alta specializzazione). Grazie a tale modello, le amministrazioni possono pianificare interventi formativi per incrementare le competenze in specifici ambiti (ad es. formazione al cittadino e/o al personale sul tema dell'uso sicuro della rete), indirizzando i soggetti erogatori dell'attività formativa alla mappatura del percorso formativo rispetto al modello europeo;
- **competenze digitali specialistiche:** su questo tema l'Italia è all'avanguardia nella catalogazione delle competenze professionali ICT. Grazie all'attività di normazione tecnica sono disponibili delle catalogazioni di profili professionali ICT di tipo generalistico (23 profili) e specialistico (attualmente 25 profili per il Web, 12 per la sicurezza informatica e 5 per l'informazione geografica), che hanno portato AGID a predisporre delle Linee guida per l'aggiornamento del dizionario profili ICT. Su tale catalogazione sono state definite attività di mappatura di ulteriori tipologie di catalogazione (ad es. Consip, ISTAT) al fine di armonizzare le terminologie utilizzate sul mercato;
- **competenze digitali di e-leadership:** la necessità di trasformare la PA in ottica digitale porta all'esigenza di fornire competenze di leadership digitale (*e-leadership*) alle figure con compiti decisionali. In tale ottica, l'iniziativa di AGID di rendere disponibili specifiche Linee guida per l'*e-leadership* consentirà alle amministrazioni di comprendere i fabbisogni di interventi organizzativi e formativi.

Su questi temi, già a seguito della pubblicazione del precedente Piano Triennale, il Dipartimento della Funzione pubblica ha promosso il progetto Competenze digitali per la PA che punta ad accelerare i processi di trasformazione digitale della PA e a migliorarne i servizi, consentendo a tutti i dipendenti pubblici di poter accedere a piani formativi personalizzati per accrescere le proprie competenze in ambito digitale.

In prima stesura è stato realizzato un Syllabus (grazie ad un gruppo di lavoro, costituito da esperti di formazione e competenze digitali) che definisce l'insieme di conoscenze e abilità digitali considerate chiave per la pubblica amministrazione, quali ad esempio: la gestione di dati e informazioni, la sicurezza, i servizi on line, la comunicazione, la conoscenza di tecnologie emergenti. Il documento è stato messo in consultazione fino a dicembre 2018.

I risultati della consultazione saranno presi in considerazione dal Dipartimento della funzione pubblica ai fini della redazione del testo finale, con l'obiettivo di adottare un quadro condiviso delle competenze digitali di base e offrire un'offerta formativa mirata.

Nell'ultimo biennio la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) e il Formez, in collaborazione con AGID e Team per la trasformazione digitale, hanno avviato e hanno in corso una intensa attività di formazione rivolta ai dipendenti della Pubblica Amministrazione. La programmazione delle iniziative organizzate dalla SNA è disponibile sul sito della [Scuola Nazionale dell'Amministrazione](#); i contenuti e la programmazione dei *webinar* organizzati dal Formez sono disponibili sulle pagine del [sito dedicato](#).

11.4.2 Obiettivi

- Individuare strumenti per lo sviluppo di capitale umano, tecnologie e servizi orientati a conseguire una maggiore efficienza dei processi organizzativi;
- individuare specifiche competenze tecnico-professionali al fine di identificare personale dipendente pubblico competente sulla cultura digitale per supportare le attività del Responsabile Transizione al Digitale della pubblica amministrazione;
- sostenere la trasformazione della Pubblica Amministrazione migliorando le competenze digitali - attraverso percorsi formativi e processi di accrescimento della capacità amministrativa - e l'orientamento alla semplificazione e digitalizzazione dei territori come fattore abilitante per la crescita sostenibile del sistema Paese, cogliendo le opportunità di finanziamento disponibili.

11.4.3 Linee di azione

LA86 - Progettazione ed erogazione di corsi di ICT *project management* per RTD

Tempi	Da gennaio 2019
Attori	SNA, Formez, AGID, Team per la trasformazione digitale, altre strutture formative della PA, centri di ricerca e mondo accademico, PA coinvolte
Descrizione	Tutte le strutture formative della PA saranno impegnate a progettare ed erogare corsi dedicati ai Responsabili della transizione al digitale, a vari livelli di approfondimento e con differenti modalità di veicolazione dei contenuti: da

corsi brevi i cui contenuti vengono riassunti in brevi manuali (*quick reference manual*), a webinar e MOOC, a corsi di approfondimento sui temi del Piano Triennale, a veri e propri master sulla reingegnerizzazione dei processi.

Risultati Almeno 10 iniziative di formazione erogate per ciascuna annualità del Piano Triennale: almeno 30 iniziative alla fine del triennio (dicembre 2021).

Aree di intervento Impatto a breve termine sulle PA.

LA87 - Progettazione ed erogazione di iniziative di formazione di base e specialistica per PA

Tempi Da gennaio 2019

Attori SNA, Formez, AGID, Team per la trasformazione digitale, altre strutture formative della PA, centri di ricerca e mondo accademico

Descrizione Facendo seguito all'esperienza condotta nell'ambito del precedente Piano Triennale, è in corso la progettazione e la realizzazione iniziative di formazione di base e di formazione specialistica per i dipendenti delle PA, con due finalità: fornire a tutti, anche a chi non si occupa di informatica, un quadro per orientarsi in tema di trasformazione digitale del Paese ed illustrarne i vantaggi in tema di semplificazione e migliore efficienza della macchina amministrativa. Le attività di erogazione di seminari in presenza, di *webinar* di alfabetizzazione e di corsi specialistici saranno organizzate sia livello nazionale, sia insieme con Regioni, Città metropolitane, Comuni, offrendo modelli innovativi di formazione.

Risultati Almeno 50 iniziative di formazione erogate alla fine del triennio 2019 - 2021.

Aree di intervento Impatto a breve termine sulle PA.

11.5 Prime iniziative verso cittadini e imprese

11.5.1 Scenario

Difensore civico per il digitale. La legge delega n.124 del 7 agosto 2015 contiene, nell'articolo 1, la Carta della Cittadinanza digitale, un forte segnale a supporto dell'intenzione del legislatore di rafforzare e rendere effettivi i diritti digitali dei cittadini nei confronti delle amministrazioni pubbliche. Nello specifico, viene esplicitato l'obiettivo di garantire l'equità di trattamento dei cittadini e una capacità di accesso alla rete uniformemente distribuita nei principali ambiti di tutela per il cittadino, quali l'uso delle tecnologie, l'identità digitale, il domicilio digitale, i pagamenti con le modalità informatiche e la comunicazione mediante le tecnologie dell'informazione.

La riforma del Codice dell'amministrazione digitale (CAD) intervenuta di recente ha rafforzato il principio dell'esercizio dei diritti digitali.

La figura del Difensore civico per il digitale, prevista in precedenza presso ogni amministrazione pubblica, ha assunto oggi la funzione di difensore unico a livello nazionale, con il compito di raccogliere le segnalazioni relative alle presunte violazioni del Codice dell'amministrazione digitale o di ogni altra norma in materia di digitalizzazione ed innovazione, a garanzia dei diritti di cittadinanza digitali dei cittadini e delle imprese.

Tali diritti si concretizzano principalmente nella possibilità per il cittadino e le imprese di utilizzare l'identità digitale, il domicilio digitale, i pagamenti con le modalità informatiche e la comunicazione mediante le tecnologie dell'informazione. Le segnalazioni possono essere presentate da chiunque, il Difensore esamina le segnalazioni e, qualora le ritenga fondate, invita il soggetto responsabile a porvi rimedio tempestivamente e pubblica la relativa decisione online.

Il Difensore civico per il digitale svolge una funzione di supporto ai cittadini e alle imprese per rendere effettivo l'esercizio dei diritti di cittadinanza digitale. La conoscenza di eventuali criticità operative rilevate presso le pubbliche amministrazioni consentirà di individuare più facilmente eventuali azioni da intraprendere o possibili provvedimenti correttivi da adottare per migliorare l'azione amministrativa nel suo complesso. Inoltre, il Difensore decide, su segnalazione dell'utente, ai fini della corretta attuazione della legge relativa agli strumenti informatici per persone con disabilità (in base al comma 3, dell'articolo 3 -quinquies della legge n. 4/ 2004 aggiornata dal D. Lgs. 106/ 2018).

Domicilio digitale. Il decreto legislativo n.217 del 13 dicembre 2017 ha introdotto i domicili digitali dei cittadini e dei soggetti che a titolo volontario vogliano eleggere tale domicilio per ricevere le comunicazioni da parte delle PA e dei gestori di servizi pubblici.

Patto per la semplificazione. Per ciò che concerne le iniziative e gli impatti che il Piano avrà sulle imprese, sarà necessario realizzare stretti collegamenti con quelle del Patto per la Semplificazione in corso di definizione da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica.

L'Agenda della semplificazione 2015 - 2017, in fase di aggiornamento, ha già messo in campo un intervento particolarmente significativo a favore delle imprese: quello della semplificazione amministrativa degli sportelli unici delle attività produttive e dell'edilizia. Si tratta di una linea di azione ancora in corso, di seguito delineata.

11.5.2 Obiettivi

- Realizzare una rete costituita dal Difensore civico per il digitale e dai Responsabili per la transizione digitale e avviare una sinergica e proficua collaborazione per pianificare e coordinare iniziative finalizzate ad una più efficace erogazione di servizi in rete e ad una effettiva diffusione del digitale per i cittadini e le imprese;

- supportare l'attuazione della cittadinanza digitale nella tutela del suo diritto/dovere: diritto del cittadino digitale alla fruizione dei servizi; dovere del cittadino ad adeguarsi alle modalità richieste dall'*eGovernment* per poter esercitare il suo diritto;
- realizzare l'infrastruttura per la gestione dei domicili digitali delle persone fisiche e degli enti di diritto privato non già obbligati all'elezione di un domicilio digitale. Definire le azioni di comunicazione verso le PA e i gestori di pubblici servizi che devono utilizzare i domicili digitali.
- dal punto di vista della progettazione e dell'erogazione dei servizi pubblici digitali: superare la "logica dell'adempimento" per cui il controllo esteso previsto dalla norma implica di richiedere in continuazione le medesime informazioni a cittadini e imprese. Il principio va ribaltato: l'informazione, che deve essere fornita da impresa/cittadino alla PA una sola volta, diviene patrimonio della Pubblica Amministrazione nel suo complesso in un'ottica di circolazione continua ed arricchita;
- per ciò che riguarda la semplificazione amministrativa: puntare alla semplificazione e standardizzazione procedurale, che si realizza attraverso una serie di azioni che vanno dall'ampliamento della ricognizione dei procedimenti aventi un impatto sui cittadini e imprese per le attività produttive all'ulteriore riduzione dei procedimenti ancora assoggettati ad autorizzazioni, passando dal completamento della standardizzazione della modulistica e della predisposizione dei relativi schemi dati XML.

11.5.3 Linee di azione

LA88 - Interazione della figura del Difensore civico per il digitale con la rete dei Responsabili per la transizione al digitale

Tempi	da luglio 2019
Attori	AGID, Amministrazioni centrali
Descrizione	individuazione e valutazione di modelli possibili utilizzabili di interazione tra i Responsabili per la transizione al digitale delle amministrazioni centrali e il Difensore civico; avvio di una sperimentazione per la creazione di una rete sinergica.
Risultati	AGID e Amministrazioni centrali avviano le attività della rete (da gennaio 2020).
Aree di intervento	Impatto a breve e medio termine sulle PA.

LA89 - Redazione Guida sui diritti di cittadinanza digitale

Tempi	in corso
Attori	AGID

Descrizione Predisposizione di una Guida per i cittadini che illustri i principali diritti digitali contenuti nel CAD che regolano e semplificano il rapporto dei cittadini e delle imprese nei confronti della PA. Il documento nasce per essere strumento, pratico e agile, a disposizione dei cittadini e delle imprese per informarsi ed essere aggiornati sui propri diritti digitali e sulle forme di tutela nel caso in cui le amministrazioni non consentano loro di esercitarli.

La Guida è, inoltre, uno strumento di trasparenza, volto anche a generare conoscenza e consapevolezza dei diritti dei cittadini e delle imprese di usare in modo accessibile ed efficace le tecnologie nei rapporti e nelle comunicazioni con le pubbliche amministrazioni. Oltre alla descrizione del diritto, nel documento è possibile trovare l'indicazione:

- delle piattaforme abilitanti (quali ad esempio: pagoPA, Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR), Sistema pubblico d'identità digitale (SPID), Carta d'identità digitale (CIE), Fatturazione Elettronica, ecc.);
- dei riferimenti normativi ed eventuali provvedimenti attuativi;
- degli strumenti specifici di tutela.

La parte conclusiva è dedicata alle forme di tutela nei confronti delle pubbliche amministrazioni.

Risultati AGID pubblica la Guida dei diritti di cittadinanza digitale (entro dicembre 2019).

Aree di intervento Impatto a breve termine sui cittadini.

LA90 - La semplificazione amministrativa degli sportelli unici delle attività produttive e dell'edilizia

Tempi in corso

Attori Funzione pubblica, AGID, Regioni, Comuni, Sistema camerale, Enti Terzi (Amministrazioni locali e centrali)

Descrizione A partire dalla ricognizione dei procedimenti amministrativi, si definiranno, secondo un approccio BPM (*Business process management*), i processi inter-istituzionali per l'attuazione dei regimi amministrativi. Contestualmente andrà continuata l'attività di standardizzazione della modulistica per le restanti attività produttive con relativa elaborazione degli schemi dati XML.

Tutti i moduli, i relativi schemi e i connessi processi interistituzionali, verranno veicolati mediante nuovi Accordi in Conferenza unificata.

Risultati Report di monitoraggio del livello di adozione della modulistica standardizzata da parte delle amministrazioni interessate e dei relativi schemi XML che dovrà partire:

- dalla presenza della nuova modulistica standardizzata sui siti web istituzionali delle amministrazioni interessate;
- dalla verifica dell'utilizzo degli schemi dati XML all'interno dei servizi digitali realizzati dalle PA (dicembre 2019).

Aree di intervento Impatto a breve termine su PA e imprese.

Focus. Semplificare: una buona pratica

“Il modello di gestione del progetto sulla semplificazione amministrativa degli sportelli unici delle attività produttive (SUAP) e dell’edilizia (SUE)”

Si ringraziano il Dipartimento della Funzione Pubblica e le Regioni per il contributo alla redazione di questo focus.

Nell’ambito della semplificazione amministrativa, relativamente agli sportelli unici delle attività produttive (SUAP) e dell’edilizia (SUE), si è avviato il passaggio da un approccio autorizzativo-centrico ad uno impresa-centrico, attraverso l’incremento dell’interoperabilità delle soluzioni software realizzate o in via di realizzazione. Un ruolo fondamentale in questa trasformazione passa attraverso una preliminare analisi ragionata dei moduli, al fine di determinare le porzioni informative comuni e quelle specifiche di ogni singolo modulo. Ciò è la premessa per ottimizzare la richiesta di dati all’impresa: riconducendo la richiesta di informazione ad una sola istanza per l’informazione comune e una sola istanza per la porzione di informazione specifica di ogni modulo.

La definizione e condivisione a livello nazionale dei moduli è condizione necessaria per una razionalizzazione dei sistemi informatici che implementano i SUAP e SUE. Sin dall’inizio vi è stata la piena consapevolezza che per la definizione di un’architettura logica condivisa, presupposto per la interoperabilità dei sistemi informatici, si dovesse assicurare:

- la capitalizzazione delle esperienze pregresse realizzate dai soggetti coinvolti (comuni, regioni, Sistema Camerale);
- la mediazione tra l’esigenza di standardizzazione e l’impatto sulle soluzioni in esercizio;
- la definizione di protocolli di comunicazione tra gli attori che permettano l’interoperabilità dei sistemi indipendentemente dalle scelte organizzative e tecnologiche dei Comuni e degli Enti terzi.

Per il raggiungimento degli obiettivi posti è stato costituito dal Dipartimento di Funzione Pubblica il Tavolo tecnico per l’interoperabilità della Semplificazione Amministrativa. Il

coordinamento tecnico informatico è stato assegnato all'AGID, che a valle dell'analisi preliminare del contesto, ha individuato i seguenti Gruppi di lavoro (GdL):

- **GdL – XML Schema:** ha il compito di definire gli XML Schema per la formalizzazione dei moduli condivisi a livello nazionali e approvati in Conferenza unificata. Il GdL assicura anche il mantenimento degli XML Schema definiti dando seguito alle necessarie azioni di refactoring.
- **GdL – Architetture:** attraverso l'individuazione dei processi operativi per l'implementazione dei procedimenti amministrativi di interesse dei SUAP, utilizzando la rappresentazione formale garantita da BPMN (*Business Process Modeling Notation*), determina i componenti architetturali e le interfacce di servizio per la loro iterazione. Le "interfacce di servizio" sono definite in coerenza con il "Modello di interoperabilità della PA".

Le modalità di lavoro prevedono che ogni GdL individui il dettaglio delle azioni e dei *deliverables* da realizzarsi per assicurare l'obiettivo assegnatogli, sempre condivisi e valutati dal tavolo tecnico.

Per favorire la condivisione tra i partecipanti ai GdL, si sono utilizzati una serie di strumenti di lavoro collaborativi per la condivisione del codice prodotto e strumenti per la redazione condivisa dei documenti prodotti dai GdL.

Relativamente alla condivisione del codice prodotto, il *repository* utilizzato, essendo ad accesso pubblico, ne assicura l'immediata fruibilità a tutti gli *stakeholder* quali Pubbliche Amministrazioni e Imprese fornitrici di soluzioni applicative.

L'iniziativa qui sintetizzata si configura come una buona pratica delle sinergie ottenibili dalla collaborazione tra PA in virtù dei risultati che sta riuscendo a conseguire, in un'ottica modulare e sequenziale:

- prosegue nell'esperienza di lavoro condiviso attuata ai tavoli della semplificazione che ha portato a seguito dell'individuazione dei regimi amministrativi;
- individua gli obiettivi e le loro priorità al fine di selezionare quelli perseguibili con le risorse (economiche e temporali) esistenti;
- tiene conto delle soluzioni in essere e dei relativi investimenti;
- crea un modello che permetta, attraverso la razionalizzazione e standardizzazione, alle amministrazioni interessate l'implementazione o adozione di soluzioni informatiche interoperabili;
- coinvolge tutti i portatori di interessi attraverso la partecipazione a gruppi di lavoro su specifici temi.

“Il Fascicolo informatico di impresa quale applicazione pratica del principio *once only*”

Si ringrazia Unioncamere per il contributo alla redazione di questo focus.

Il percorso di perfezionamento del progetto realizzativo del Fascicolo informatico di impresa ha avuto un forte impulso propulsivo con la pubblicazione del decreto legislativo n.219 del 2016 (riforma delle Camere di commercio) ove all'articolo2, comma 2, lettera b) si dispone che tra i compiti e le funzioni assegnate alle Camere di commercio vi è la formazione e gestione del Fascicolo informatico di impresa in cui sono raccolti dati relativi alla costituzione, all'avvio e all'esercizio delle attività d'impresa, ... *omissis*.

Il Fascicolo informatico di impresa è pertanto un'area virtuale informatica (repository nazionale), nella quale sono contenuti tutti i documenti rilevanti ai fini dell'esercizio dell'attività di impresa, raccolti sistematicamente a partire dalla prima occasione in cui l'imprenditore li ha trasmessi a qualsiasi amministrazione pubblica, tipicamente in occasione dello svolgimento di un adempimento.

Il metodo di raccolta dei documenti è basato sull'obbligo, posto in capo ai responsabili di procedimenti amministrativi (a partire dai SUAP), di inviare con modalità informatica una copia dei provvedimenti istruiti alla Camera di commercio nella cui circoscrizione l'impresa ha sede, per il loro inserimento nel Fascicolo informatico d'impresa. Tale fonte primaria viene integrata dal riversamento massivo di documenti trattati da Autorità competenti che operano per le imprese o con le imprese: ad esempio, Accredia conferisce periodicamente tutte le certificazioni di qualità emesse a favore di imprese dagli organismi di certificazione accreditati e i dati sono resi disponibili tramite il Fascicolo.

La ponderosa massa di documenti che giunge al Fascicolo, raccolta in capo alla sede dell'impresa così come referenziata nel Registro delle imprese, è organizzata in classi omogenee per rendere semplice il rinvenimento di documenti da parte dei soggetti pubblici che, in occasione di un'istruttoria o di una verifica di autocertificazione, possono autonomamente interrogare il Fascicolo, anche attraverso interfacce di servizio, per conoscere quanto è già noto sull'impresa: documenti già forniti dall'impresa stessa e/o dalle altre autorità competenti, a partire da Unioncamere. Si determina così un processo che realizza un doppio risultato:

- 1) evitare richieste superflue di documenti facilmente rintracciabili nel Fascicolo, realizzando il principio *once only*;
- 2) introdurre elementi di efficienza e certezza nella pratica istruttoria.

Infine, attraverso il [Cassetto digitale dell'imprenditore](#) realizzato da InfoCamere, dal quale (con SPID o CNS) è possibile accedere gratuitamente alle informazioni e ai documenti ufficiali dell'impresa, compreso l'intero disporre contenuto del Fascicolo.

A fine 2018, la piattaforma digitale realizzata dalla Camere di commercio per gestire il Fascicolo informatico di impresa, conteneva poco più di 7.500.000 documenti ripartiti in oltre 1.000.000 di fascicoli di altrettante imprese distribuite nell'intero territorio nazionale. Una base consistente di informazioni in continua evoluzione grazie all'intensificazione della cooperazione gli Enti locali e le Autorità competenti e all'uso di modelli di interoperabilità, attualmente in corso di realizzazione con AGID e le amministrazioni interessate.