



TEAM PER LA
TRASFORMAZIONE
DIGITALE

La Trasformazione Digitale della Pubblica Amministrazione

è necessaria per creare nuove opportunità di crescita, semplificare la burocrazia e rendere la politica più trasparente ed efficace.

Siamo solo al giorno 1!

Raccomandazioni per il Governo

Aggiornato al 30 Settembre 2018



Raccomandazioni per il Governo

La Trasformazione Digitale della Pubblica Amministrazione in Italia è partita numerosi anni dopo la maggior parte dei paesi europei. A maggior ragione, questo processo di trasformazione di lungo periodo deve avvenire con una forte governance politica e con competenze tecnologiche, di disegno dei servizi (il cittadino al centro) e di gestione di processi. Ora che abbiamo una chiara strategia espressa dal Piano Triennale, il Presidente del Consiglio deve di fatto guidare la Trasformazione Digitale che prima di tutto è una trasformazione politica, culturale e di processo.

It's day one - siamo solo al giorno 1!

In base all'esperienza accumulata nei 24 mesi di attività suggeriamo i seguenti interventi.

— AGGIORNAMENTO DELLA STRATEGIA DEL PIANO TRIENNALE E CONTINUAZIONE DELLE FASI DI ESECUZIONE

- Proseguire il percorso tracciato nel 2017 dal [Piano Triennale per la Trasformazione Digitale](#), intensificando e completando la realizzazione dei componenti del "sistema operativo" mediante:
 - **la diffusione a scala dei programmi già avviati - ANPR, pagoPA, SPID, CIE;**
 - **la migrazione dei data center al Cloud della PA e ad un numero ristretto di data center nazionali - Poli Strategici Nazionali - identificati e messi in uso;**
 - **lo sviluppo di un modello di interoperabilità basato su API per far comunicare i sistemi tra loro;**
 - **la creazione di una strategia nazionale di valorizzazione dei dati e lo sviluppo continuo della Piattaforma Digitale Nazionale Dati, concludendo la fase sperimentale.**
- **adottare su larga scala gli strumenti per sviluppo, design, collaborazione e condivisione [Developers Italia](#) e [Designers Italia](#), [Docs Italia](#), [Forum Italia](#) e la [Piattaforma Digitale Nazionale Dati](#), per garantire open government, open software, open data;**

- proseguire e accelerare la trasformazione digitale di specifici servizi pubblici mediante:
 - **il completamento dello sviluppo e la diffusione della piattaforma [io.italia.it](#)** così da permettere al cittadino di comunicare in digitale con tutta la Pubblica Amministrazione, ricevere atti e notifiche delle scadenze, effettuare e ricevere pagamenti. L'adozione a scala richiederà investimenti di risorse su campagne di promozione tradizionali e digitali, anche innovative (es. accordi di pre-installazione con gli operatori telefonici). L'installazione sugli smartphone e tablet dei cittadini potrà agire da volano per una fruizione agevole dei servizi da un unico punto di ingresso (che in prospettiva potrà essere ulteriormente facilitata da "agenti di navigazione" basati su AI).
 - **l'introduzione di laboratori di user research, metriche e KPI per misurare l'efficienza e l'efficacia dei servizi pubblici digitali**, tra cui ad esempio la frequenza di utilizzo e facilità d'uso (la frequenza di utilizzo del FSE, ...), la percentuale di persone che completano con successo il percorso specifico (il pagamento di una multa, l'iscrizione del proprio figlio a scuola, ...), la soddisfazione degli utenti nell'uso del servizio, il costo sostenuto dallo stato per singola transazione, la percentuale di cittadini che sceglie il servizio digitale rispetto all'equivalente analogico.
 - **l'istituzione di una struttura di design dedicata** alla prioritizzazione e al miglioramento continuo dei servizi e dei processi delle pubbliche amministrazioni, e l'attuazione di programmi di digitalizzazione organizzati sulla falsariga dei servizi flagship su cui ci si è già attivati.
- **avviare l'utilizzo, in consultazione con l'Autorità Garante per la Protezione dei Dati Personali, della Piattaforma Digitale Nazionale Dati a supporto delle decisioni dei *policy maker* e delle pubbliche amministrazioni attraverso la selezione di aree di applicazione di elevato impatto quali ad es. mobilità, consumo energetico, formazione scolastica, mercato del lavoro, lotta all'evasione fiscale, sanità.**

— GOVERNANCE

- **prolungare**, come previsto dall'[art. 63 del D.Lgs. n. 179/2016](#)³⁷, **la durata della struttura commissariale (Team per la Trasformazione Digitale) di un altro anno** (non necessariamente con lo stesso Commissario) per poter continuare le attività sopra descritte e attuare quanto suggerito di seguito, inclusa la transizione ad una nuova struttura permanente;
- **creare una struttura permanente, identificabile in un Dipartimento presso la Presidenza del Consiglio con a capo un Ministro o un SottoSegretario per la Trasformazione Digitale, dotato di una forte delega**³⁸ **e di un budget di spesa, con funzioni di indirizzo e vigilanza su AgID. Tale Dipartimento dovrà essere digitalizzato al momento della sua partenza; deve essere visto come il “gioiello digitale” della pubblica amministrazione. E’ inoltre fondamentale che operi in spazi moderni, open space, che facilitino la collaborazione e che non rappresentino i palazzi tipici della burocrazia e della politica. Suggeriamo inoltre di valutare l’opportunità di una sede lontana da Roma, dove sia possibile reclutare i talenti umani necessari. Il Dipartimento dovrà infatti poter formare un team dedicato all’implementazione della trasformazione digitale della pubblica amministrazione e alla sua esecuzione sul territorio, in affiancamento e a supporto delle amministrazioni centrali, locali e ai fornitori di tecnologia.** Una prima stima è di 510 esperti di tecnologia e di processi industriali di cambiamento (di cui indicativamente 115 all’interno del team centrale, 105 in assegnazione alle PA centrali che vengono coinvolte nella gestione dei progetti lanciati dal Team e 290 sul territorio in affiancamento alle amministrazioni centrali, locali e ai fornitori di tecnologia). Questo tipo di qualifica è riscontrabile raramente nei dipendenti della PA. Così come il Commissario è riuscito ad assumere [30 esperti \(qui il link alle job description pubblicate\)](#) il cui obiettivo principale è quello di aiutare il Paese, il Ministro/ SottoSegretario deve poter assumere in maniera agile esperti con contratti della durata di 1-3 anni dal privato. Il modello può essere replicabile anche per numeri superiori, se questo personale

è inserito all’interno di una organizzazione con processi strutturati, ripetibili e controllabili con audit frequenti. Il team così formato opererà su programmi critici supportando le PA locali e centrali, tramite meccanismi e processi strutturati. I programmi verranno poi eventualmente ricollocati presso gli “owner” più adatti alla loro gestione e continua evoluzione.

Esempi internazionali sono l’[US Digital Service](#) sotto la Casa Bianca e il [UK Government Digital Service](#) sotto il Cabinet Office del Governo UK, che hanno assunto in maniera agile rispettivamente 200 e 500 esperti dal settore privato.

Suggeriamo di recuperare i fondi per questa nuova struttura sia dalla riduzione delle dimensioni di AgID sia individuando, insieme alla Ragioneria Generale dello Stato, i progetti tecnologici più inutili nella PA (quali ad esempio siti, portali e app non utilizzate). Quest’ultimo suggerimento è ispirato al modello di creazione di UK GDS: il Cabinet Office ha individuato e chiuso 3 siti totalmente inutili, allocando il loro costo di sviluppo e manutenzione alla creazione della nuova struttura³⁹.

- **ristrutturare radicalmente AgID**, riducendone gli scopi – si veda la tabella in Allegato – inserendo esperti di gestione del cambiamento, introducendo processi e *tool* digitali e riducendo proporzionalmente il personale, a fronte della creazione del Dipartimento alla Trasformazione Digitale. Oggi AgID è una inefficace fucina di circolari e organizzatore di tavole rotonde che non aggiungono sostanziale valore al processo di trasformazione della pubblica amministrazione. Abbiamo inoltre osservato che AgID agisce in maniera opposta alle normali regole di business per quanto riguarda la spesa dei fondi europei. La spesa dei fondi a disposizione avviene senza nessuno strumento di valutazione della loro utilità, ma solamente secondo una necessità di dimostrare la capacità di esaurire i fondi a disposizione indipendentemente dalla effettiva necessità di spesa;

³⁷ L’[art. 63 del D.Lgs. n. 179/2016](#) prevede per la struttura commissariale una durata fino a 3 anni.

³⁸ Necessario dotare il SottoSegretario alla Trasformazione Digitale degli stessi poteri di impulso e coordinamento previsti per il Commissario Straordinario dall’[art. 63 del D.Lgs. 179/2016](#) e [DPCM 16 settembre 2016](#)

³⁹ Tra i siti in questione vi sono [Directgov e Businesslink](#).

- **creare all'interno di ogni Ministero ed Ente principale della PA centrale (o raggruppamenti di amministrazioni) un Chief Technology Officer che sia preposto** alla trasformazione digitale e all'implementazione del Piano Triennale e riporti direttamente al Dipartimento per la Trasformazione Digitale. Il **Chief Technology Officer** sarà affiancato da un team di talenti ed esperti tecnologici e di gestione del cambiamento in grado di operare sistemi complessi. Il nostro approccio ha finora funzionato con un numero limitato di amministrazioni collaborative ma la sfida per i prossimi anni è di scalare questo approccio a tutta la pubblica amministrazione;
- **investire sulle società "inhouse" centrali (Sogei, Infocamere, Aci Informatica, IPZS, ...) e regionali e su quegli enti pubblici (Agenzia delle Entrate, INPS, ...) che hanno un ruolo critico nello sviluppo delle tecnologie abilitanti e nell'erogazione dei maggiori servizi pubblici (fisco, lavoro, welfare)** anche attraverso un massiccio reclutamento di talenti ed esperti tecnologici al loro interno, ad iniziare dai profili di vertice di tali società. Le *inhouse* e gli enti pubblici devono fortemente modernizzare le proprie competenze tecnologiche ed operative, mentre ad oggi la maggior parte di loro sono centrali di subappalto con poco valore aggiunto. Alcune *inhouse* come Sogei hanno iniziato questo percorso di cambiamento, ma è necessario intensificare gli sforzi. Sarà probabilmente necessario chiudere anche le *inhouse* che non hanno dimostrato di aggiungere valore e di essere solamente una inefficace stazione di sub-appalto.

— NUOVO MODELLO AGID

E' necessario a nostro avviso ristrutturare l'Agenzia per l'Italia Digitale, diminuendo drasticamente i compiti ad essa affidati dal Codice dell'Amministrazione Digitale⁴⁰.

Tale ristrutturazione deve avvenire sottraendo all'Agenzia, che ha scarse competenze tecnologiche e di gestione di processi complessi, le attività strategiche e progettuali, e circoscrivendo il perimetro di azione alle attività di accreditamento dei fornitori di servizi qualificati, vigilanza su tali servizi, gestione dell'ufficio del difensore civico digitale.

L'Agenzia dovrebbe pertanto focalizzarsi su attività di regolamentazione e standardizzazione, vigilanza,

⁴⁰ [D.Lgs. 82/2005](#)

pareri e supporto a cittadini e imprese nell'attuazione dei diritti di cittadinanza digitale.

Le attività di natura strategica e progettuale potrebbero essere affidate al Team per la Trasformazione Digitale e successivamente al Dipartimento per la Trasformazione Digitale e/o a Ministeri ed enti che, per competenza specifica, sono maggiormente deputati a condurre tali attività.

In [allegato](#) l'elenco delle attività attualmente in capo ad AgID e/o al Team e una indicazione di riallocazione di tali attività presso enti differenti.

— COMPETENZE E FORMAZIONE

- creare programmi per attrarre giovani talenti universitari con competenze tecnologiche moderne all'interno della PA, quali ad esempio un "servizio civile digitale" che attragga per un periodo di 12 mesi talenti che lavoreranno a stretto contatto con il vertice delle amministrazioni e delle agenzie pubbliche su progetti di trasformazione digitale. Un esempio a livello internazionale è costituito dal programma americano [Coding it forward](#);
- **effettuare un massiccio intervento nella formazione "digitale" della classe dirigente e dei funzionari della PA**, introducendo specifici percorsi incentrati su casi pratici di ridisegno dei servizi pubblici secondo le linee guida e il *design system* descritti nel Piano Triennale. Tali percorsi dovrebbero essere resi obbligatori per la promozione a dirigente dei dipendenti pubblici;
- coinvolgere attraverso il programma di alternanza scuola lavoro studenti con il duplice obiettivo di avvicinarli al mondo della pubblica amministrazione e utilizzarli per spiegare i servizi digitali ai cittadini che, ad esempio, sono in coda allo sportello e non hanno dimestichezza con i nuovi strumenti.

— BUDGET, INCENTIVI E SANZIONI: NUOVI PRINCIPI

- **effettuare importanti investimenti, sia a livello centrale che locale, e intensificare gli strumenti di finanziamento messi a disposizione della Pubblica Amministrazione, invertendo il principio per il quale la trasformazione digitale debba essere attuata ad invarianza di risorse. Digitalizzare la Pubblica Amministrazione a spesa zero è un controsenso.** Bisogna spendere di più nel breve per spendere molto di meno nel lungo periodo, sempre nella considerazione che vi debbano essere processi che siano in grado di utilizzare efficacemente questi fondi, altrimenti sono solo soldi sprecati;
- razionalizzare l'uso dei fondi europei dedicati alla trasformazione digitale, ed intensificare l'uso di questi in forma di contributo per gli enti centrali e locali per il raggiungimento dei risultati specifici previsti dal Piano Triennale, così come fatto per ANPR. È necessario concentrarsi su come i soldi vengono spesi, e non sulla necessità di dimostrare la capacità di esaurire i fondi a disposizione indipendentemente dalla effettiva necessità di spesa;
- **introdurre un sistema di benefici e incentivi economici per le amministrazioni che adottano e i cittadini che usano i processi digitali invece di quelli analogici⁴¹.**
- **sanzionare e/o ridurre i finanziamenti alle amministrazioni che non attuano la trasformazione digitale**, in particolare l'utilizzo delle piattaforme abilitanti. Utilizzare non significa limitarsi alla "firma della convenzione" ma attivare il servizio all'interno dei propri sistemi secondo le linee guida stabilite.

— DIGITALIZZAZIONE DEL PERCORSO DI CREAZIONE E UTILIZZO DI UNA LEGGE

Suggeriamo di continuare il progetto *Lex Datafication*, che permetterà di trasformare il processo di stesura, approvazione e pubblicazione di una legge, portandolo da analogico a digitale *by default*, così da garantire velocità, trasparenza, ed efficienza del processo legislativo.

⁴¹ Ad esempio, alcuni comuni stanno incentivando con uno sconto di 5-10€ il pagamento della TARI tramite pagoPA e riallocando la forza lavoro dedicata agli incassi manuali della TARI, in altre attività a più alto valore aggiunto.

In contemporanea si potrà lavorare alla creazione del Citizen Assistant, che tramite algoritmi di *Machine Learning* (ML) e *Natural Language Processing* (NLP) risponde alle domande di cittadini e professionisti in tema normativo.

— PROCUREMENT DI SERVIZI TECNOLOGICI

Il processo di *procurement* costituisce una delle attività più onerose per le PA. Lo svolgimento delle procedure di acquisto richiede una significativa quantità di tempo e risorse, di conseguenza l'acquisto di prodotti e servizi digitali fatica a tenere il passo con l'evoluzione delle soluzioni tecnologiche. I tentativi di facilitare i processi di acquisto di prodotti e servizi digitali a livello centrale, tramite le centrali di committenza, hanno portato spesso alla definizione di convenzioni di elevato importo e lunga durata mono-committente (molto spesso vinte da grandi aziende o RTI⁴², a volte senza una esperienza specifica del mercato di riferimento) a cui tutte le amministrazioni sono obbligate ad aderire⁴³ anche quando l'adesione genera, a parità di servizio, un aumento dei costi per l'amministrazione stessa.

All'origine di queste problematiche, si riscontrano frequentemente le seguenti cause:

1. *carezza di competenze tecnologiche all'interno della pubblica amministrazione*, con la conseguenza che spesso è il fornitore che suggerisce alla PA cosa deve comprare sostituendosi a questa nella fase di progettazione dei servizi. La scelta cade pertanto su soluzioni proprietarie che determinano *vendor lock-in*, non garantiscono interoperabilità con altre PA e non sono pensate per evolvere nel tempo;
2. *inadeguatezza del corrente digital marketplace (MePA)*, che è ancora troppo complicato da utilizzare

⁴² Raggruppamento temporaneo di imprese.

⁴³ Il comma 512 dell'[art. 1 della Legge di stabilità 2016](#) stabilisce che "al fine di garantire l'ottimizzazione e la razionalizzazione degli acquisti di beni e servizi informatici e di connettività, le PA provvedono ai propri approvvigionamenti esclusivamente tramite Consip SpA o i soggetti aggregatori."

Il paragrafo 4 lettera "c" della [Circolare Agid del 24 giugno 2016, n. 2](#) dice "per procedere ad acquisizioni di beni e servizi informatici e di connettività, le amministrazioni pubbliche devono preliminarmente verificare se sussistono per l'acquisto in questione obblighi di acquisizione centralizzata; in particolare, andrà verificata la sussistenza dell'obbligo di ricorso alle convenzioni Consip (di cui all'[articolo 1, comma 449, della l. 296/2006](#))".

e manca di funzionalità di base quali un motore di ricerca che produca risultati rilevanti, modalità di facile iscrizione da parte delle aziende e descrizioni dettagliate dei servizi prodotti;

3. *manca di modelli di riferimento e template specifici* per guidare la pubblica amministrazione nello svolgimento delle gare;

4. *tendenza ad aggiudicare la gara in base a criteri di massimo ribasso*, anche quando il punteggio afferente alla offerta economica sarebbe teoricamente ridotto, a causa di una insufficiente valutazione dei parametri di qualità in cui i punteggi attribuiti vengono schiacciati verso l'alto;

5. *gravosità del processo di acquisto e assenza di automazione dei controlli richiesti dal codice*, con la conseguenza di tempi eccessivamente lunghi per lo svolgimento delle gare, che generano la necessità di una pianificazione molto anticipata e, inevitabilmente, inaccurata;

6. *assenza di un sistema di valutazione* dei fornitori da parte delle PA e dei servizi resi che permetta la creazione di una *knowledge base* di casi utili per poter operare in maniera informata sulle base delle scelte fatte in passato;

7. *uso di costi unitari fuorvianti* legati a metriche di misurazione del software (ad esempio "function point") che misurano aspetti non rappresentativi dell'effettiva qualità del servizio e del software, in particolare per quanto riguarda i requisiti non funzionali (ad esempio facilità d'uso per l'utente) e contribuiscono ulteriormente a sbilanciare la valutazione nella direzione del ribasso economico. Dobbiamo passare dalla valutazione dell'*output* alla valutazione dell'*outcome*⁴⁴;

8. *difficoltà di intervento su gare che hanno avuto esiti imprevisti e non soddisfacenti*, tra cui per esempio prezzo e qualità della fornitura non più in linea con i livelli e gli standard di mercato. Spesso i prezzi della tecnologia diminuiscono nel tempo e la qualità standard aumenta, mentre le pubbliche amministrazioni devono pagare i prezzi più alti e tollerare livelli di qualità inferiori aggiudicati in base agli standard di anni addietro.

Per consentire alle amministrazioni di acquisire prodotti e servizi digitali in maniera semplice e veloce, in linea con la rapida evoluzione delle tecnologie e con risparmi effettivi è necessario:

→ **rinforzare Consip con competenze tecnologicamente qualificate; ad oggi le risorse di Consip**

sono troppo sbilanciate a favore delle competenze legali rispetto a quelle tecnologiche/operative;

- **favorire un sistema di *procurement* dinamico che consenta forniture pluri-committente, introduca meccanismi tali da poter includere PMI e startup ad alto valore tecnologico e favorisca contratti rinnovabili di importi minori così da poter continuare ad investire solo dove si riscontra valore;**
- **cambiare drasticamente i processi di gara di acquisto di tecnologia;** supportare Consip nel passare da singole gare mono fornitore del valore di centinaia di milioni e di lunga durata, ad accordi quadro multi fornitore di minori importi e di breve durata, rinnovabili nel tempo, e che garantiscano un più facile accesso alle piccole e medie imprese;
- **far evolvere il MePA in un *digital marketplace* dinamico**, che faciliti l'accesso a startup e PMI ad alto valore innovativo, e che offra un'esperienza utente semplice ed intuitiva;
- proseguire nei lavori avviati dal Team con Consip per la **realizzazione del *Codice di condotta per il procurement di tecnologia***, contenente i principi da adottare ed includere in ogni nuova nuovo contratto o gara di servizi e prodotti tecnologici indetta da Consip o da ogni altra Pubblica Amministrazione;
- **automatizzare i processi, in particolare quelli relativi alle clausole di esclusione previsti dall'art. 80 del codice degli appalti** e aggiungere ai compiti di Consip il monitoraggio e l'analisi dei tempi medi di esecuzione delle procedure di appalto (con particolare attenzione agli affidamenti diretti e le gare sotto-soglia), con degli obiettivi chiari di riduzione dei tempi;
- **istituire** un programma di certificazione che permetta a Consip di velocizzare le procedure di acquisto di prodotti e servizi digitali da parte delle amministrazioni centrali e locali. Tale programma conterrà una lista di requisiti chiari e verificabili e permetterà agli enti maggiormente organizzati di gestirsi in proprio i processi di acquisto in maniera trasparente, nel rispetto di tali requisiti, e controllabili tramite un processo di audit;
- **ripensare i meccanismi di governance** nelle procedure di acquisto di servizi e prodotti digitali per garantire maggiore coerenza con la strategia di trasformazione digitale descritta dal Piano Triennale, superando i limiti degli attuali pareri AgID⁴⁵ - ad oggi AgID non è dotata delle risorse e delle competenze necessarie per verificare che ciò che si compra sia ciò che serve.

⁴⁴ [Fundamentals Unpacked: outcomes and outputs in the public sector](#)

⁴⁵ [Art. 14-bis del Codice dell'Amministrazione Digitale](#)

RACCOMANDAZIONI PER IL GOVERNO – ALLEGATO A.

Risorse necessarie per la continuazione delle attività di Trasformazione Digitale

Rappresentiamo in questo allegato due tabelle contenenti le nostre proposte riguardanti le risorse necessarie per la continuazione delle attività (le stime del personale necessario per le singole attività sono da considerarsi puramente indicative e necessitano un approfondimento dettagliato).

- La prima tabella indica per ogni singola attività progettuale le risorse da assegnare inizialmente al Team per la Trasformazione Digitale e in seguito al Dipartimento per la Trasformazione Digitale presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri (così come descritto nella sezione [Raccomandazioni per il Governo](#)), le risorse da assegnare all'amministrazione centrale coinvolta nella gestione di uno specifico progetto, e le risorse da assegnare alle amministrazioni locali per il supporto all'esecuzione dei progetti sul territorio;
- La seconda tabella indica le attività e i compiti previsti dal CAD che rimangono in capo ad AgID o riassegnati ad altra amministrazione.

Suggeriamo di recuperare i fondi per questa nuova struttura sia dalla riduzione delle dimensioni di AgID sia individuando insieme alla Ragioneria Generale dello Stato i progetti tecnologici più inutili nella PA (quali ad esempio siti, portali e app non utilizzate). Quest'ultimo suggerimento è ispirato al modello di creazione di UK GDS: il Cabinet Office ha individuato e chiuso 3 siti totalmente inutili, allocando il loro costo di sviluppo e manutenzione alla creazione della nuova struttura⁴⁶.

Evidenziamo infine che una organizzazione di tali dimensioni deve essere gestita da leader con forti competenze di gestione di processi complessi, altrimenti rischia di diventare il tipico “carrozzone” che diventa nel tempo un collo di bottiglia inefficace e potenzialmente dannoso.

PROGETTO	DESCRIZIONE	OWNER SUGGERITO	DIPARTIMENTO PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE persone da assegnare	PA CENTRALI persone da assegnare	PA LOCALI persone da assegnare
Cloud e Poli Strategici Nazionali	Razionalizzazione dei data center e migrazione a cloud o ad numero limitato di Poli Strategici Nazionali	Dipartimento per la Trasformazione Digitale - Presidenza del Consiglio dei Ministri o Ministero Economia e Finanze - Ragioneria Generale dello Stato	25	/	100

⁴⁶ Tra i siti in questione vi sono [Directgov](#) e [Businesslink](#).

Risorse necessarie per la continuazione delle attività di Trasformazione Digitale

PROGETTO	DESCRIZIONE	OWNER SUGGERITO	DIPARTIMENTO PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE persone da assegnare	PA CENTRALI persone da assegnare	PA LOCALI persone da assegnare
ANPR	Program Office ANPR	Dipartimento per la Trasformazione Digitale - Presidenza del Consiglio dei Ministri o Ministero dell'Interno	5	/	/
PagoPA	Gestione ed evoluzione della piattaforma pagoPA	Ministero Economia e Finanze / Cassa depositi e prestiti (NewCo)	/	30 (MEF/CDP)	/
Spid	Sviluppo ed evoluzione del programma di identità digitale SPID	Dipartimento per la Trasformazione Digitale - Presidenza del Consiglio dei Ministri	15	/	/
CIE	Gestione dello sviluppo di CIE	Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato	/	15 (IPZS)	/
Open Government e Open Source	Gestione ed evoluzione delle piattaforme Developers Italia , Designers Italia , Docs Italia , Forum Italia	Dipartimento per la Trasformazione Digitale - Presidenza del Consiglio dei Ministri	30	/	80 (designer dei servizi e revisione dei processi)

Risorse necessarie per la continuazione delle attività di Trasformazione Digitale

PROGETTO	DESCRIZIONE	OWNER SUGGERITO	DIPARTIMENTO PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE persone da assegnare	PA CENTRALI persone da assegnare	PA LOCALI persone da assegnare
Interoperabilità ed API	Evoluzione ed implementazione del modello di interoperabilità	Dipartimento per la Trasformazione Digitale - Presidenza del Consiglio dei Ministri	10	/	20
Piattaforma Digitale Nazionale Dati	Gestione ed evoluzione della Piattaforma Digitale Nazionale Dati e del Data & Analytics Framework	Istituzione del Data Office all'interno del Ministero Economia e Finanze - Ragioneria Generale dello Stato	/	40 (Data Office) + 5 (Autorità Garante per la Protezione dei Dati Personali)	
io.italia.it	Gestione ed evoluzione io.italia.it	Dipartimento per la Trasformazione Digitale - Presidenza del Consiglio dei Ministri	30	/	90
Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE)⁴⁷	Gestione dell' interoperabilità e del miglioramento della user experience del FSE	Ministero Economia e Finanze - Ragioneria Generale dello Stato	/	15 (MEF/RGS)	/
TOTALE			115	105	290
TOTALE GENERALE				510	

⁴⁷ Per completezza è stata riportata una indicazione di stima anche per il progetto del Fascicolo Sanitario Elettronico su cui il Team per la Trasformazione Digitale non è intervenuto direttamente.

Matrice Redistribuzione incarichi AgID

AMBITO	ATTIVITÀ SPECIFICA IN CAPO AD AGID	OWNER SUGGERITO
Pagamenti Digitali	Gestione e messa a disposizione della piattaforma digitale pagoPA e definizione delle relative caratteristiche tecniche e di linee guida per la gestione dei pagamenti (art. 5 del CAD)	Ministero Economia e Finanze / Cassa depositi e prestiti
Comunicazioni tra imprese e amministrazioni pubbliche	Verifica che la presentazione di istanze, dichiarazioni, dati e lo scambio di informazioni tra imprese e PA avvenga esclusivamente utilizzando le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, secondo le modalità definite tramite relativo DPCM (art. 5-bis del CAD)	AgID
Domicilio Digitale	Supporto al Ministero dello Sviluppo Economico nella realizzazione e gestione del registro INI-PEC (art. 6-bis del CAD) Linee guida e modalità su estrazione dei domicili digitali dagli elenchi, di cui agli articoli 6-bis, 6-ter e 6-quater del CAD (art. 6-quinquies del CAD)	AgID
Domicilio Digitale	La realizzazione e la gestione dell'Indice dei domicili digitali della pubblica amministrazione, dei gestori di pubblici servizi e delle persone fisiche (art. 6-ter , 6-quater del CAD)	AgID
Diritto a servizi online semplici ed integrati	Definizione periodica di standard e livelli di qualità, tenuto conto dell'evoluzione tecnologica, a cui le PA si devono attenere per la riorganizzazione e l'aggiornamento dei servizi resi, sulla base di una preventiva analisi delle reali esigenze degli utenti, e la messa a disposizione on-line (art. 7 del CAD)	Dipartimento per la Trasformazione Digitale / Presidenza del Consiglio dei Ministri

AMBITO	ATTIVITÀ SPECIFICA IN CAPO AD AGID	OWNER SUGGERITO
Connessione alla rete internet negli Uffici e luoghi pubblici	Definizione di standard di sicurezza e linee guida per la messa a disposizione della porzione di banda non utilizzata negli uffici e nei luoghi pubblici (art. 8-bis del CAD)	MISE
Rapporti tra Stato, Autonomie ed Enti locali	Coordinamento informatico dell'amministrazione statale, regionale e locale, con la finalità di progettare e monitorare l'evoluzione strategica del sistema informativo della pubblica amministrazione (art. 14 del CAD)	Dipartimento per la Trasformazione Digitale / Presidenza del Consiglio dei Ministri
AgID	(art. 14-bis del CAD) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizzazione degli obiettivi dell'Agenda Digitale Italiana ▪ Promozione dell'innovazione digitale nel Paese e dell'utilizzo delle tecnologie digitali nell'organizzazione della pubblica amministrazione e nel rapporto tra questa, i cittadini e le imprese ▪ Svolgimento dei compiti necessari per l'adempimento degli obblighi internazionali ▪ Emanazione di linee guida contenenti regole, standard e guide tecniche in materia di agenda digitale ▪ Programmazione e coordinamento delle attività delle amministrazioni per l'uso delle tecnologie dell'informazione, e redazione del Piano triennale ▪ Predisposizione, realizzazione e gestione di interventi e progetti di innovazione, anche realizzando e gestendo direttamente o avvalendosi di soggetti terzi, specifici progetti in tema di innovazione ad essa assegnati nonché svolgendo attività di progettazione e coordinamento delle iniziative strategiche e di preminente interesse nazionale, anche a carattere intersettoriale ▪ Promozione della cultura digitale e della ricerca anche tramite comunità digitali regionali 	Dipartimento per la Trasformazione Digitale / Presidenza del Consiglio (suggeriamo di rivedere alcune di queste attribuzioni perché generiche e, in alcuni casi, non misurabili)
AgID	(art. 14-bis del CAD) <ul style="list-style-type: none"> ▪ verifica dei risultati conseguiti dalle singole amministrazioni con particolare riferimento ai costi e benefici dei sistemi informatici 	Ministero dell'Economia e delle Finanze / Ragioneria dello Stato

AMBITO	ATTIVITÀ SPECIFICA IN CAPO AD AGID	OWNER SUGGERITO
AgID	<p>(art. 14-bis del CAD)</p> <ul style="list-style-type: none"> Definizione di criteri e modalità per il monitoraggio sull'esecuzione dei contratti da parte dell'amministrazione interessata Vigilanza sui servizi fiduciari, sui gestori di posta elettronica certificata, sui conservatori di documenti informatici accreditati, nonché sui soggetti, pubblici e privati, che partecipano a SPID nell'esercizio di tale funzione Ogni altra funzione attribuita da specifiche disposizioni di legge e dallo Statuto AgID svolge ogni altra funzione prevista da leggi e regolamenti già attribuita a DigitPA, all'Agenzia per la diffusione delle tecnologie per l'innovazione nonché al Dipartimento per l'innovazione tecnologica della Presidenza del Consiglio dei Ministri 	<p>AgID</p> <p>(suggeriamo di rivedere alcune di queste attribuzioni perché generiche e, in alcuni casi, non misurabili)</p>
AgID (Procurement)	<p>(art. 14-bis del CAD)</p> <ul style="list-style-type: none"> Monitoraggio delle attività svolte dalle amministrazioni, ivi inclusi gli investimenti effettuati in relazione alla loro coerenza con il Piano triennale Rilascio di pareri tecnici sugli schemi di contratti e accordi quadro da parte delle pubbliche amministrazioni centrali e sugli elementi essenziali delle procedure di gara strategiche per il Piano Triennale bandite da Consip e da soggetti aggregatori 	<p>Dipartimento per la Trasformazione Digitale / Presidenza del Consiglio</p>
Digitalizzazione e riorganizzazione	<p>Individuazione di criteri e modalità perché ogni pubblica amministrazione dia conto annualmente delle attività di razionalizzazione della gestione di procedimenti amministrativi e dei risparmi conseguiti con l'uso delle tecnologie (art. 15 del CAD)</p>	<p>Ministero dell'Economia e delle Finanze / Ragioneria dello Stato</p>
Difensore civico digitale	<p>Istituzione del Difensore civico digitale (art. 17 del CAD)</p>	<p>AgID</p>

Risorse necessarie per la continuazione delle attività di Trasformazione Digitale

AMBITO	ATTIVITÀ SPECIFICA IN CAPO AD AGID	OWNER SUGGERITO
Piattaforma Nazionale per la Governance della Trasformazione Digitale	Realizzazione e gestione della Piattaforma Nazionale per la Governance della Trasformazione Digitale (art. 18 del CAD)	Dipartimento per la Trasformazione Digitale / Presidenza del Consiglio
Validità ed efficacia probatoria dei documenti informatici	Regole tecniche per la formazione, per la trasmissione, la conservazione, la copia, la duplicazione, la riproduzione e la validazione dei documenti informatici (art. 20 del CAD)	AgID
Servizi fiduciari e identità digitale	Qualificazione ed accreditamento dei soggetti che intendono fornire servizi fiduciari qualificati, divenire conservatori di documenti informatici o gestori dell'identità digitale, nonché relativi obblighi e sanzioni (art. 29 , 32 , 32-bis , 35 e 37 del CAD)	AgID
Procedimento e fascicolo Informatico	Linee guida per la costituzione, l'identificazione, l'accessibilità attraverso i suddetti servizi e l'utilizzo del fascicolo (art. 41 del CAD)	AgID
Dati	Definizione di linee guida per le pubbliche amministrazioni per procedere all'analisi dei propri dati anche in combinazione con quelli detenuti da altri soggetti (art. 50 del CAD)	Istituzione del Data Office all'interno del Ministero dell'Economia e delle Finanze / Ragioneria Generale dello Stato
Dati	Gestione della Piattaforma Digitale Nazionale Dati (art. 50-ter del CAD)	Ministero dell'Economia e delle Finanze / Ragioneria Generale dello Stato

AMBITO	ATTIVITÀ SPECIFICA IN CAPO AD AGID	OWNER SUGGERITO
Sicurezza	<ul style="list-style-type: none">▪ attuazione per quanto di competenza e in raccordo con le altre autorità competenti in materia, del Quadro strategico nazionale per la sicurezza dello spazio cibernetico e del Piano nazionale per la sicurezza cibernetica e la sicurezza informatica e promozione di intese con analoghe strutture internazionali, nonché emanazione di linee guida di promozione della sicurezza cibernetica▪ coordinamento, tramite il <i>Computer Emergency Response Team</i> Pubblica Amministrazione (CERT-PA) delle iniziative di prevenzione e gestione degli incidenti di sicurezza informatici (art. 51 del CAD)	Dipartimento Informazione e Sicurezza
Dati territoriali	Creazione del Repertorio nazionale dei dati territoriali (art. 59 del CAD)	Istituzione del Data Office all'interno del Ministero dell'Economia e delle Finanze / Ragioneria Generale dello Stato
Base dati di interessa nazionale	Individuazione e pubblicazione dell'elenco delle basi di dati di interesse nazionale (art. 60 del CAD)	Istituzione del Data Office all'interno del Ministero dell'Economia e delle Finanze / Ragioneria Generale dello Stato
ANPR	<ul style="list-style-type: none">▪ Coordinamento con la Presidenza, coi ministeri e gli enti incaricati, per quanto concerne i tempi e le modalità di attuazione delle disposizioni riguardanti l'ANPR: garanzie e misure di sicurezza, interoperabilità dell'ANPR con altre banche dati ed erogazione di altri servizi resi disponibili dall'ANPR (art. 62 del CAD)	Dipartimento per la Trasformazione Digitale / Ministero dell'Interno

AMBITO	ATTIVITÀ SPECIFICA IN CAPO AD AGID	OWNER SUGGERITO
SPID	Creazione e gestione del sistema pubblico per la gestione dell'identità digitale di cittadini e imprese (SPID) e (art. 64 del CAD)	Dipartimento per la Trasformazione Digitale / Presidenza del Consiglio
Accesso telematico ai servizi della pubblica amministrazione	definizione di linee guida relative agli strumenti di analisi da adottare per verificare gli standard e livelli di qualità dei servizi realizzati dai fornitori di identità digitali e i prestatori dei servizi fiduciari (art. 64-bis del CAD)	Dipartimento per la Trasformazione Digitale / Presidenza del Consiglio
Open source e riuso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definizione criteri e modalità per la valutazione comparativa di tipo tecnico ed economico, di soluzioni già disponibili all'interno della pubblica amministrazione, o a software liberi o a codici sorgente aperto, adeguati alle esigenze da soddisfare (art. 68 del CAD) ▪ Individuazione di una o più piattaforme per la pubblicazione di codice sorgente, documentazione e la relativa descrizione tecnico funzionale di tutte le soluzioni informatiche sviluppate dalle PA (art. 69 del CAD) 	Dipartimento per la Trasformazione Digitale / Presidenza del Consiglio
SPC e interoperabilità	Rendere gratuitamente disponibili specifiche delle interfacce tecnologiche, le linee guida, le regole di cooperazione e ogni altra informazione necessaria a garantire l'interoperabilità del SPC con ogni soluzione informatica sviluppata autonomamente da privati o da altre amministrazioni (art. 75 del CAD)	Dipartimento per la Trasformazione Digitale / Presidenza del Consiglio
Regole tecniche	Adozione di linee guida e regole tecniche di attuazione di indirizzi strategici e progettuali relativi all'Agenda Digitale (art. 71 del CAD)	Dipartimento per la Trasformazione Digitale / Presidenza del Consiglio

RACCOMANDAZIONI PER IL GOVERNO – ALLEGATO B.

Alcuni numeri chiave

I benefici determinati da una trasformazione digitale ben eseguita sono riflessi nel miglioramento dei servizi per i cittadini e nell'aumento dell'efficienza dell'amministrazione pubblica. Nonostante i vantaggi siano indiscutibili, la quantificazione monetaria del risparmio e i calcoli dell'aumento della

produttività sono complessi e spesso frutto di stime incerte.

Questa tabella prova a riassumere alcuni numeri chiave che diano un senso dell'impatto derivante dalla trasformazione digitale.

	NUMERI CHIAVE	DESCRIZIONE
RISPARMIO POTENZIALE DI SPESA E IMPATTO SULL'EFFICIENZA	€35 Mld / anno, di cui:	Benefici, in termini di maggiori entrate o risparmi di spesa, per la PA, grazie alla trasformazione digitale della PA ⁴⁸
	€15Mld / anno	Risparmi sulla digitalizzazione dei processi della PA ⁴⁸
	€10Mld / anno	Recupero da evasione fiscale nell'ipotesi che tutte le imprese adottino la conservazione sostitutiva di documenti fiscali ⁴⁸
	€5 Mld / anno	Recupero da evasione fiscale nell'ipotesi di aumento da 20% a 30% nell'utilizzo dei pagamenti elettronici consumer ⁴⁸
	€5 Mld / anno	Risparmi per saving negoziali, nell'ipotesi di diffondere l'utilizzo dal 5% al 30% dell'eProcurement nella PA ⁴⁸

⁴⁸ [Rapporto settembre 2013 sull'e-government condotto da Osservatorio Agenda Digitale del Politecnico di Milano School of Management](#). L'analisi afferisce allo stato di avanzamento dei progetti pubblici di trasformazione digitale italiani nell'anno 2013 e passati. Lo studio sull'eGovernment del Politecnico di Milano, seppur del 2013, indica un significativo quadro tuttora qualitativamente valido sui potenziali impatti che la trasformazione digitale può avere sulla pubblica amministrazione e sulle imprese.

NUMERI CHIAVE	DESCRIZIONE
€25Mld / anno, di cui	Benefici, in termini di risparmi di spesa, per le imprese, grazie alla trasformazione digitale della PA ⁴⁸ .
€23Mld / anno	Recupero di produttività grazie alla digitalizzazione dei processi di interfaccia tra PA e Imprese ⁴⁸ .
€2Mld / anno	Risparmi su oneri finanziari grazie ai pagamenti elettronici della PA, che abilita il pagamento dei fornitori nei tempi prescritti dalla Direttiva 2011/7/UE ⁴⁸ .
€5Mld / anno	Risparmio stimato a livello europeo grazie all'adozione del principio once-only , che ha come fondamento l'implementazione del modello di interoperabilità ⁴⁹ .
€681 Mln	Spesa pluriennale rilevata per l'avvio di progetti in infrastrutture fisiche dalle pubbliche amministrazioni centrali, drasticamente riducibile seguendo le linee guida del Piano Triennale ⁵⁰ .
€621 Mln	Spesa pluriennale rilevata per l'avvio di progetti di sviluppo software dalle amministrazioni centrali, drasticamente riducibile seguendo le linee guida del Piano Triennale ⁵¹ .

⁴⁹ [Study on eGovernment and the reduction of administrative burden: final report / EY, Danish Technology Institute, European Commission, 2014, p. VI](#)

⁵⁰ Il dato riguarda l'aggregato dei costi pluriennali sostenuti da 21 PAC per i progetti censiti nelle tipologie "Infrastrutture fisiche" contenuti all'interno dell'[Allegato 3 - Quadro Sinottico della spesa ICT](#) del Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2017-2019.

⁵¹ Il dato riguarda l'aggregato dei costi sostenuti da 21 PAC per i progetti censiti nelle tipologie "Infrastrutture Immateriali" e "Ecosistemi", che si riferiscono a progetti afferenti la sfera del "software" contenuti all'interno dell'[Allegato 3 - Quadro Sinottico della spesa ICT](#). Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2017-2019.

	NUMERI CHIAVE	DESCRIZIONE
	3.5 Mln di ore / anno	Risparmio annuale di ore di lavoro per i comuni per la gestione automatica del cambio di residenza grazie ad ANPR ⁵² .
	€1.1 Mld / anno	Risparmio annuale di spesa stimato per la PA con l'adozione di pagoPA, grazie all'automazione dei processi di rendicontazione, riconciliazione dei pagamenti, la sostituzione degli invii di avviso di pagamento via posta con invio digitale ⁵³ .
	€110 / anno per il cittadino	Risparmio annuale di spesa stimato per il cittadino con l'adozione di pagoPA, derivante dalle minori commissioni sui pagamenti effettuati e dal risparmio di tempo nel pagamento dei servizi pubblici in digitale invece che allo sportello ⁵⁴ .
ANPR (Dati al 30 settembre 2018)	715 comuni	Comuni subentrati
	9.8 Mln popolazione	Popolazione subentrata
	1737 comuni	Comuni in fase di pre-subentro
	10.7 Mln popolazione	Popolazione in fase di pre-subentro

⁵² Stima realizzata dal Team per la Trasformazione Digitale in collaborazione con il Ministero dell'Interno.

⁵³ Dati elaborati da uno studio realizzato insieme a CDP.

⁵⁴ Vedi nota 53.

	NUMERI CHIAVE	DESCRIZIONE
PAGOPA (Dati al 30 settembre 2018)	5.3 Mln (+240%)	Transazioni effettuate su pagoPA nel primo semestre 2018 e rispettivo incremento rispetto allo stesso periodo del 2017 ⁵⁵ .
	€ 685 Mln (+358%)	Valore transazioni effettuate su pagoPA nel primo semestre 2018 e rispettivo incremento rispetto allo stesso periodo del 2017 ⁵⁶ .
	€197 ⁵⁷	Valore medio transazione nel terzo trimestre 2018
	€175 Mln (890K) / al mese	Valore (numero) transazioni effettuate al mese nel terzo trimestre 2018 sulla piattaforma
	2500	Enti aderenti ed operativi (con almeno un pagamento ricevuto tramite pagoPA nell'ultimo mese), di cui 67% sono comuni
SPID (Dati al 30 settembre 2018)	2.85 Mln	Identità digitali rilasciate dall'avvio del programma (marzo 2016)
	27.000 / settimana (+50%)	Identità digitali rilasciate in media a settimana nel secondo trimestre 2018, con rispettivo aumento rispetto al primo trimestre 2018 (18.200 / settimana)

⁵⁵ 8.6 Mln totale transazioni effettuate su pagoPA nel 2018 (dato aggiornato al 30 settembre 2018)

⁵⁶ 1.28 miliardi totale valore dei pagamenti transati su pagoPA nel 2018 (dato aggiornato al 30 settembre 2018)

⁵⁷ Valore medio calcolato tenendo conto della percentuale di transazioni che sono andate a buon fine, pari, per il terzo trimestre 2018, all'81% delle transazioni effettuate. Le transazioni non andate a buon fine corrispondono principalmente ad indisponibilità di fondi o ad abbandoni dell'utente in fase di pagamento.

Alcuni numeri chiave

	NUMERI CHIAVE	DESCRIZIONE
CIE (Dati al 30 settembre 2018)	7.500 (94%)	Comuni abilitati all'emissione di CIE, con relativa percentuale di popolazione coperta
	5.5 Mln	CIE emesse in totale dall'inizio del programma
	122.000 / settimana	CIE emesse



TEAM PER LA
TRASFORMAZIONE
DIGITALE

Seguici su:



teamdigitale.governo.it
pianotriennale-ict.italia.it
io.italia.it



@diegopia, @teamdigitaleIT



@diegopia
@team-per-la-trasformazione-digitale



company/teamdigitale