



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
“Governance delle organizzazioni pubbliche”
ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

La digitalizzazione nella Pubblica
Amministrazione: un'analisi attraverso i
censimenti

Relatore:
Prof. Andrea Pastore

Laureanda:
Silvia Vianello
Matricola 842141

Anno Accademico:
2017/2018

Sommario

Introduzione p.1

Capitolo I La digitalizzazione nelle Pubbliche Amministrazioni in Italia e in Europa

1.1 Lo stato del digitale in Italia e il confronto con l'Europa p.3

1.2 La digitalizzazione e la dematerializzazione nelle PA p.10

1.3 Il Piano triennale per l'informatica nelle PA 2017-2019 p.28

Capitolo II La digitalizzazione monitorata attraverso i censimenti permanenti delle PA

2.1 Il censimento permanente delle Istituzioni Pubbliche: un quadro generale p.37

2.2 Il Piano Generale del Censimento permanente delle Istituzioni Pubbliche p.40

2.3 La lettera informativa p.46

2.4 La rilevazione e la struttura del questionario p.47

2.5 La digitalizzazione nelle PA analizzata partendo dal censimento del 2011 fino
ad arrivare al censimento permanente del 2018 p.58

Capitolo III Il ruolo dei social network nella digitalizzazione della Pubblica Amministrazione

3.1 Connubio tra social e digitalizzazione nella PA p.67

3.2 PAsocial p.82

Conclusioni p.85

Bibliografia p.89

Sitografia p.91

Grafici e Tabelle p.93

Introduzione

Il tema della digitalizzazione nelle Pubbliche amministrazioni sta diventando un tema sempre più dibattuto, soprattutto da quando l'Unione Europea ha inserito tra i punti chiave della Strategia "Europa 2020" "l'Agenda europea del Digitale", la quale prevede non solo che i dati delle Pubbliche Amministrazioni debbano essere liberamente accessibili da parte dei cittadini attraverso una interoperabilità delle banche dati delle singole amministrazioni, ma anche che tali dati dovranno essere archiviati ed elaborati in terminali virtuali che si trovano su server fisicamente dislocati in varie parti del mondo.

La digitalizzazione consiste in un cambiamento organizzativo che andrà ad incidere sulla gestione interna dei documenti amministrativi informatici, sulle singole procedure e sui rapporti con l'utenza.

Nel primo capitolo verrà affrontato il tema dello stato di avanzamento del digitale nel settore pubblico italiano mettendo in evidenza i numerosi ostacoli che impediscono alle nostre Pubbliche Amministrazioni di procedere verso questa nuova evoluzione digitale e, a tal proposito, verrà effettuato un confronto con gli altri paesi dell'Unione Europea.

Sempre nel primo capitolo sarà poi protagonista il Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrativa, il quale contiene tutta una serie di linee guida che dovrebbero servire da faro al settore pubblico per diventare più digitale ed efficiente non solo nei confronti degli utenti ma anche al proprio interno.

Nel secondo capitolo il tema della digitalizzazione verrà affrontato analizzandolo attraverso i censimenti delle Pubbliche Amministrazioni condotti dall'Istituto nazionale di statistica (da qui in poi ISTAT), in particolare verranno presi in considerazione il 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi, condotto nel 2011, e il censimento permanente delle Istituzioni Pubbliche, condotto nel 2018, una breve di tale capitolo è stata inoltre dedicata all'analisi del concetto di "censimento permanente".

Il terzo capitolo è dedicato invece al ruolo rivestito da Social network in questo viaggio di maturazione digitale.

Verrà illustrato come le piattaforme social possono costituire un importante strumento per le Pubbliche Amministrazioni nella loro comunicazione con i cittadini, i quali, come vedremo, saranno sempre più protagonisti in questa nuova epoca di cambiamento.

Capitolo I La digitalizzazione nella Pubblica Amministrazione in Italia e in Europa

1.1 Lo stato del digitale in Italia e il confronto con l'Europa

Nel 2017 è stata pubblicata un'indagine della Commissione parlamentare d'inchiesta (guidata dal presidente Paolo Coppola) sul livello di digitalizzazione e innovazione della pubblica amministrazione e sugli investimenti nel settore delle tecnologie¹ dalla quale è emersa una totale arretratezza dell'Italia in campo digitale che ha portato a numerosi sprechi, disservizi e ad uno scarsissimo uso da parte degli utenti-cittadini dei servizi on-line offerti dal settore pubblico.

Per la digitalizzazione in Italia sono stati spesi 5 miliardi di euro (circa 85 euro per cittadino), il primo costo è quello diretto per implementare i portali, il secondo è il costo in termini di tempo che ognuno impiega per scaricare, compilare, firmare ed inviare documenti in pdf e il terzo consiste nel costo di archiviazione di inutili masse di file.

Nonostante già nel 1993 la normativa italiana avesse ideato figure apposite con lo scopo di avviare la digitalizzazione nel nostro paese, il principale motivo che ha impedito di usare al meglio quei 5 miliardi consiste nella *manca di adeguate competenze interne* che ha portato a non contrattare adeguatamente con i fornitori e a mettere in pratica soluzioni informatiche in modo inefficiente.

In secondo luogo gli errori commessi nell'immissione dei dati nella banca dati dei contratti pubblici hanno fatto sì che tale banca risultasse inutilizzabile e di conseguenza inutile; i dati vengono immessi più volte e in tempi diversi senza un vero controllo in fase di inserimento, effettuato a posteriori dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (di seguito ANAC)², la quale si trova a dover chiedere le correzioni necessarie e tutto questo comporta spreco in termini di tempo e denaro.

In terzo luogo emerge un grave ritardo nella gestione dei processi interni che dipendono ancora troppo dalla carta: un esempio eclatante è rappresentato dal fatto che

¹ http://www.camera.it/leg17/1299?shadow_organ=109&shadow_organo_parlamentare=2708&natura=M

² La funzione dell'ANAC consiste nella prevenzione della corruzione all'interno del settore pubblico italiano e nelle società partecipate e controllate della Pubblica Amministrazione

due ministeri hanno risposto alle domande della commissione sullo stato di digitalizzazione mediante documento cartaceo consegnato a mezzo posta da un motociclista; si è ad una sorta di paradosso in quanto coloro che per primi dovrebbero avere una tecnologia digitale efficace ed efficiente, fungendo da esempio per l'intera Pubblica Amministrazione italiana, si affidano ancora alla carta.

Per poter invertire la rotta dello spreco che ha portato a zero risultati bisogna rafforzare l'Agenzia per l'Italia Digitale (di seguito AgID) dotandola di una maggior quantità di risorse finanziarie e di un capitale umano più preparato.

Già da questa primissima analisi introduttiva, a mio avviso, l'Italia deve cambiare la sua mentalità e mettere in atto prima di tutto una strategia digitale efficace, efficiente, chiara e coerente, senza tale strategia l'intero processo di digitalizzazione non partirà mai con successo e per quanto concerne la fornitura dei servizi informativi è necessario che questi siano preceduti da studi di fattibilità e progettazione.

Inoltre focalizzando troppo l'attenzione sul processo di digitalizzazione, inteso come mero strumento per ridurre l'uso della carta all'interno dei processi burocratici, risulta riduttivo, è l'equivalente di scannerizzare dei documenti e salvarli su un archivio digitale; si dovrebbe appunto ripartire dal contenuto e dai dati che possono essere archiviati e successivamente elaborati; la de-materializzazione deve essere una conseguenza della digitalizzazione e non viceversa.

Il rapporto sull'e-government³ (di seguito e-gov) pubblicato nel giugno 2018 dalla BEM Research (Big data Economics web Marketing)⁴ ha messo in luce come gli italiani nell'utilizzo dell' e-gov siano bloccati al 25% a differenza del 68% dei francesi e del 53% dei tedeschi e le cose non solo non stanno migliorando ma l'Italia continua a perpetrare nel suo ritardo rispetto agli altri stati.

I due fattori principali che hanno determinato questo ritardo nell'utilizzo dell'e-gov sono rappresentati dall'età, dato che l'Italia ha una popolazione mediamente più anziana rispetto al resto dei paesi europei, e da un grado di istruzione più basso.

³ L'e-government consiste nell'utilizzo di internet da parte di istituzioni governative come strumento di comunicazione con i cittadini, con le imprese e tra i diversi settori dell'amministrazione

⁴ BEM Research è una start-up che si occupa di big data, ricerca economico-finanziaria e web marketing inoltre elabora studi nell'ambito dell'economia digitale ed è partner dell'AgID, - Agenzia per l'Italia Digitale- per la definizione delle linee guida dei siti web delle pubbliche amministrazioni

Nonostante quanto appena citato, la scarsa diffusione dei servizi e-gov è da imputare alle modalità attraverso cui le amministrazioni li gestiscono e non al basso utilizzo di tali servizi da parte degli utenti (solo il 53% dei soggetti di età compresa tra i 25 e i 54 anni con titolo di studio elevato ha utilizzato l'e-gov nel corso del 2017 a differenza del 92% della Francia, o dell'82% della Spagna).

Se si scende più nello specifico ad osservare la situazione dei comuni capoluogo di regione si può notare che i siti web ufficiali delle singole amministrazioni sono migliorati (il 20% degli italiani ha consultato i siti delle pubbliche amministrazioni nel corso del 2017 contro il 52% della Germania) come anche usabilità e velocità di caricamento; non sono stati fatti passi in avanti per quanto riguarda l'interazione mediante i social network e la diffusione delle applicazioni *mobile*, alle quali vengono riservate dagli utenti giudizi negativi.

Bologna risulta l'ente locale al primo posto per l'utilizzo dei servizi digitali seguita da Genova, Ancona, Bari e Firenze e all'ultimo posto si trova Palermo.

Si stima che se le pubbliche amministrazioni facessero un maggior uso dei servizi digitali si andrebbero a risparmiare fino a 8 miliardi di euro che potrebbero essere investiti nei nuovi progetti di Governo.

Nell'Europa nel suo complesso è possibile individuare tre gruppi di paesi in base al loro grado di utilizzo di e-gov⁵:

- GRUPPO DI TESTA (di cui fanno parte i paesi del Nord Europa e la Francia) dove i cittadini hanno molta dimestichezza con l'e-gov e con il suo utilizzo. Il Capogruppo è rappresentato dalla Danimarca dove quasi il 90% delle persone utilizza internet per entrare in contatto ed interagire con le istituzioni pubbliche
- GRUPPO CON UN E-GOV A MEDIA DIFFUSIONE (di cui fanno parte Germania, Spagna e Regno Unito), qui circa la metà dei cittadini utilizza l'e-gov per interagire con le PA⁶

⁵ Fonte dei dati: statistiche Eurostat relative al 2017

⁶ PA: Pubbliche Amministrazioni

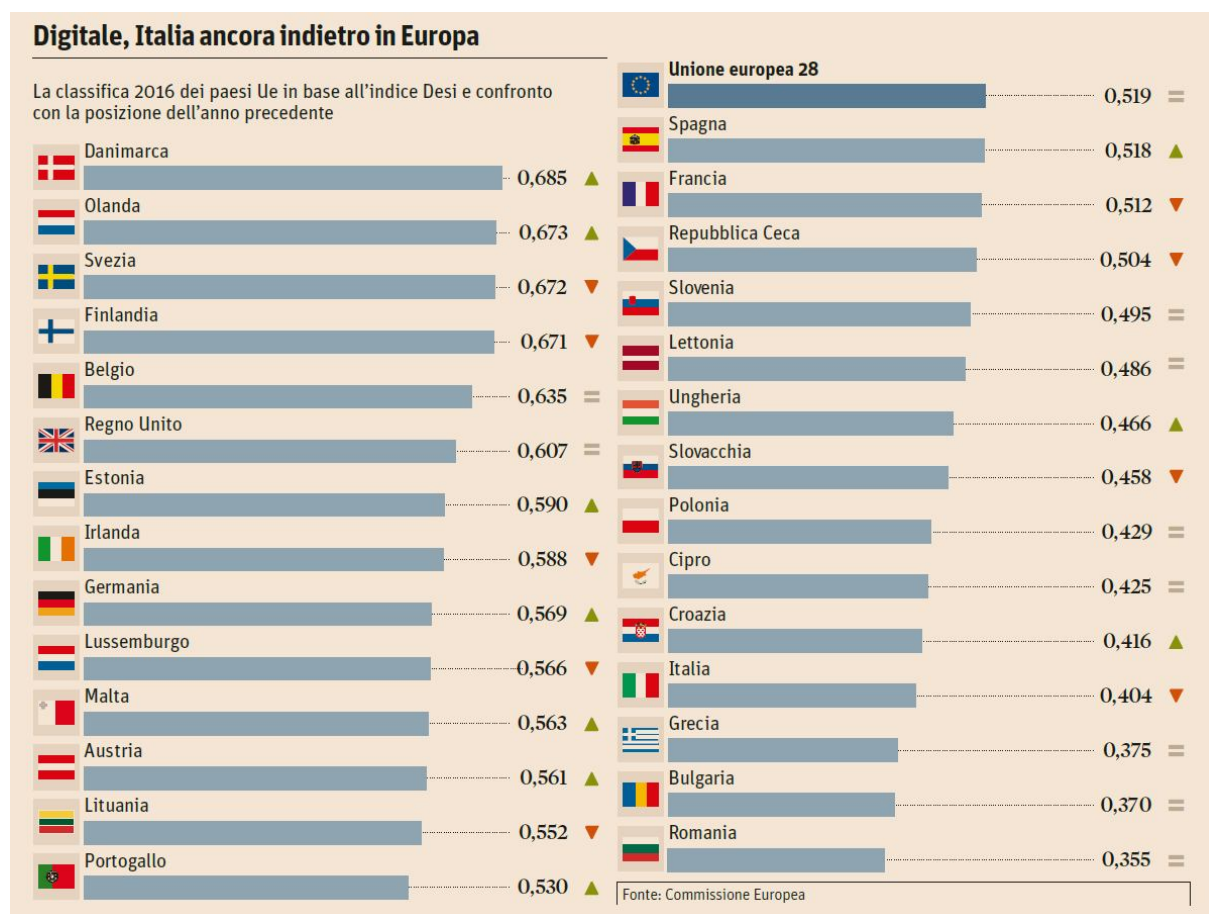
- GRUPPO DI CODA (di cui fanno parte Italia, Croazia, e i paesi dell'est Europa) dove pochissimi cittadini utilizzano i servizi e-gov e quest'ultimi hanno a loro volta una bassissima diffusione.

Questa arretratezza dell'Italia rispetto ai paesi del Nord Europa era già stata confermata dall'Indice di DESI del 2016, 2017 e 2018 illustrati rispettivamente nel Grafico 1, Grafico 2 e Grafico 3.

L'indice di *DESI (Digital Economy and Society Index)* è un indice elaborato dalla commissione europea per verificare quali siano le determinanti della trasformazione digitale di un paese e tale indice è strutturato attorno a 5 indicatori che sono:

1. *connettività*, che contiene indicatori di copertura della banda "larga" e "ultra larga"
2. *capitale umano*, che misura il grado di digitalizzazione della popolazione ovvero l'eventuale presenza di analfabetismo digitale,
3. *servizi pubblici digitali*, che riguardano indicatori della disponibilità e dell'utilizzo di servizi pubblici attraverso contenuti digitali
4. *l'integrazione della tecnologia digitale*, che misura in che modo viene utilizzata la tecnologia digitale al fine di ridurre i costi e migliorare l'efficienza dell'istituzione a livello imprenditoriale,
5. *l'utilizzo di internet*, che sta ad indicare per quali fini/attività i cittadini usano internet.

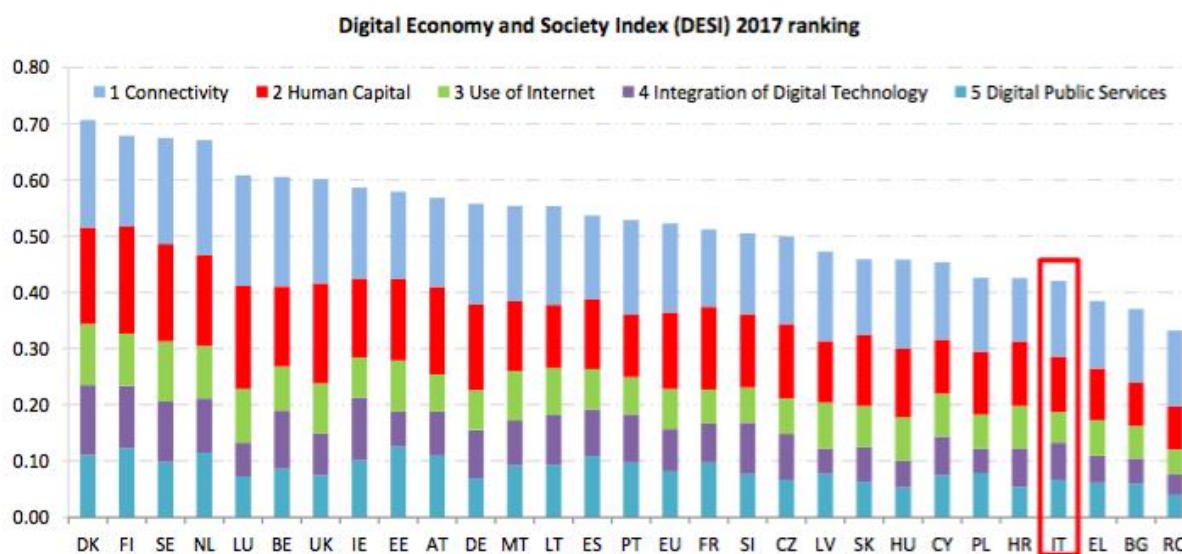
Grafico 1. Digitale, Italia ancora indietro in Europa



Fonte: Il sole24ore (26/02/2016 infodata-tecnologia)

<http://www.infodata.ilssole24ore.com/2016/02/26/italia-indietro-nel-digitale-nella-classifica-desi-2016-al-25esimo-posto-su-28/>

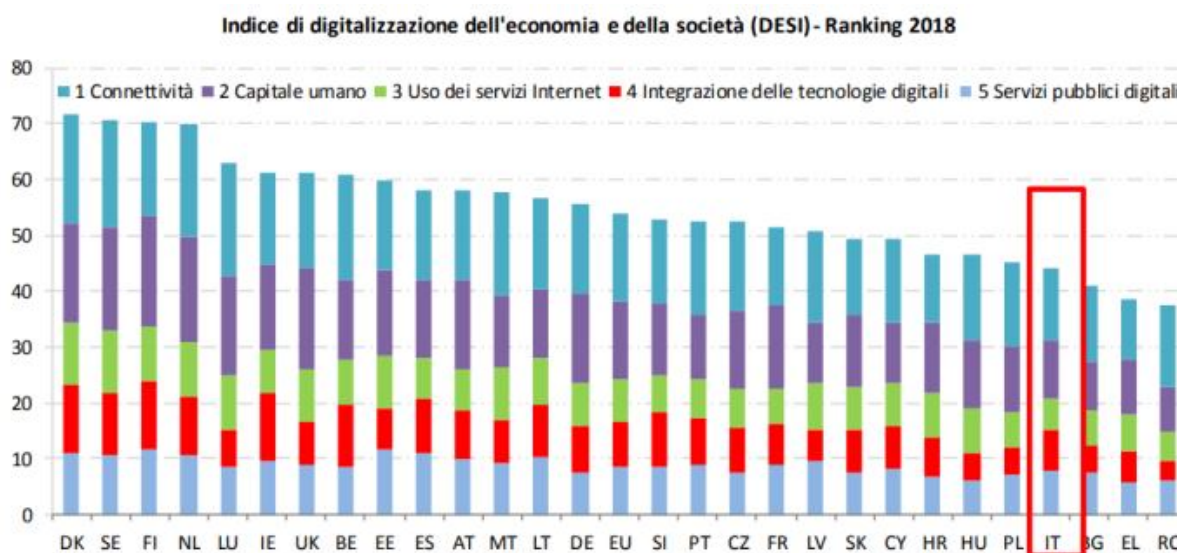
Grafico 2. Indice DESI 2017



Fonte: Commissione europea (la Commissione Europea ha creato questo indice al fine di valutare lo sviluppo del digitale nella società e nell'economia di ciascun paese europeo)

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

Grafico 3. Indice DESI 2018



Fonte: Commissione europea (la Commissione Europea ha creato questo indice al fine di valutare lo sviluppo del digitale nella società e nell'economia di ciascun paese europeo)

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

Come si può vedere dal Grafico 2 e dal Grafico 3 il rapporto DESI assegna all'Italia sia nel 2017 che nel 2018 una posizione invariata ovvero ricopre il 25° posto nella classifica dei 28 paesi appartenenti all'Unione Europea.

Il problema fondamentale che emerge riguarda la carenza perenne dell'Italia sotto il profilo delle competenze digitali e quindi ciò sta a significare che le misure messe in campo finora non hanno dato buoni risultati ed hanno quindi bisogno di essere implementate dal nuovo Governo in quanto la mancanza delle competenze provoca danni anche su altri settori, come l'uso dei servizi on line da parte degli utenti.

1.2 La digitalizzazione e la dematerializzazione nelle PA

L' "Europa 2020" è la strategia decennale messa in atto dall'Unione Europea in modo da promuovere l'occupazione e la crescita in un'ottica intelligente, sostenibile ed inclusiva.

Fra i punti chiave emergenti vi è **"l'Agenda Europea del digitale"** che mira alla diffusione di internet a banda larga e alla creazione di un unico mercato digitale che valga anche per le Pubbliche Amministrazioni.

I punti salienti di questa Agenda sono i seguenti:

1- OPEN DATA : consiste nel fatto che i dati dovranno essere liberamente accessibili da parte dei cittadini e ciò può avvenire solo se viene contestualmente messa in atto una interoperabilità delle banche dati delle singole amministrazioni che dovranno cercare di creare una rete di comunicazione tra loro e di dialogare quindi in maniera automatica.

In Italia i principi condivisi in ambito normativo riguardo gli OPEN DATA sono i seguenti:

- Trasparenza nei confronti dei cittadini e condizioni non discriminatorie per quanto concerne l'accesso alle informazioni pubbliche
- I dati degli enti pubblici deve essere considerati come un bene che appartiene alla comunità
- Valorizzazione del patrimonio informativo delle Pubbliche Amministrazioni
- Attuazione delle agende digitali regionali e dell'agenda digitale nazionale e dell'e-government⁷
- Acceleratore di opportunità di spesa e di lavoro
- Spinta verso una rivoluzione in grado di avvicinare Pubblica Amministrazione, imprese e cittadini

⁷ L' e-governmnet è il sistema di gestione digitalizzata della pubblica amministrazione il quale consente di trattare la documentazione e di gestire i procedimenti con sistemi informatici grazie all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione con il fine di ottimizzare il lavoro degli enti e offrire ai cittadini servizi più rapidi

Grazie all' "*Open Data Government*" le Pubbliche Amministrazioni diventano più trasparenti nei confronti dell'utenza perché mettono aperte al pubblico le loro banche dati che quindi possono essere consultate e questo meccanismo di "libertà di distribuzione e consultazione " consente ai governi di creare nuovi ed innovativi servizi per i cittadini.

Gli Open data inoltre vengono utilizzati non solo per l'implementazione di nuovi servizi ma anche per il raggiungimento di scopi di sviluppo sostenibile nei vari paesi del mondo.

- 2- CLOUD COMPUTING : consiste, nelle pubbliche amministrazioni, in un servizio nel quale sia possibile il pagamento della prestazione a tariffa. I dati vengono archiviati ed elaborati in terminali virtuali che si trovano su server fisicamente dislocati in varie parti del mondo. Tutto ciò eliminerebbe i problemi connessi allo sperpero di soldi e di risorse ma al tempo stesso pone l'attenzione sulla sicurezza informatica in quanto né il fruitore del servizio né il fornitore avrebbero il controllo sui meccanismi di gestione e di diffusione del dato né della sua posizione geografica

La digitalizzazione non solo consiste in cloud computing e Open data ma è anche il fattore principale che ha portato alla **dematerializzazione** nelle Pubbliche amministrazioni , cioè quel processo attraverso cui un documento giuridico viene formato utilizzando supporti telematici ed informatici. Il documento dematerializzato equivale in tutto e per tutto a quello cartaceo sia dal punto di vista legale che probatorio.

L'art. 1 comma 1 lett. p) del CAD (Codice dell'Amministrazione Digitale)⁸ definisce il **DOCUMENTO INFORMATICO**, inteso come rappresentazione informatica di atti, fatti o dati giuridicamente rilevanti.

⁸ Seguendo la tecnica dei codici di settore, il CAD è stato adottato con D.Lgs. 7 marzo 2005 n. 82

Il problema principale che per decenni ha riguardato il documento informatico sta nella imputabilità ed integrità di tale documento sottoscritto con firma elettronica.

Mediante la sottoscrizione il soggetto riferisce a sé il testo e quindi tale sottoscrizione ha due funzioni principali, una funzione indicativa, che permette di individuare e di identificare l'autore del documento e una funzione dichiarativa, che consiste nell'assunzione della "paternità" del contenuto del documento.

In esecuzione della Direttiva CE n. 93/1999 è stata introdotta in Italia la distinzione tra "FIRMA ELETTRONICA", "FIRMA ELETTRONICA QUALIFICATA" e "FIRMA DIGITALE".

Alla categoria delle cosiddette *firme deboli* apparteneva la "firma elettronica" che poteva essere realizzata con qualsiasi strumento in grado di conferire un certo livello di autenticazione ai dati .

Alla categoria delle cosiddette *firme forti* appartenevano la "firma elettronica qualificata", definita come un particolare tipo di firma elettronica avanzata basata su un dispositivo sicuro per la creazione della firma, e la "firma digitale", definita come un particolare tipo di firma elettronica qualificata basata su un sistema di chiavi crittografiche, una pubblica e una privata, correlate tra loro, che consente al titolare mediante la chiave privata e al destinatario, tramite la chiave pubblica, di verificare la provenienza e l'integrità di un documento informatico.

Inoltre da non sottovalutare è la data temporale e locale del documento; la prima si riferisce all'anno, al giorno e all'ora della formazione del documento, la seconda riguarda il luogo. Nel caso del documento informatico l'affidabilità in ordine all'esistenza del documento ad una certa data e quindi l'opponibilità della data temporale verso i terzi viene garantita dal sistema di validazione temporale, il quale attesta che al momento dell'apposizione della marca temporale il documento informatico esisteva.

Accanto al documento informatico e alla sua sottoscrizione esistono altri strumenti per la dematerializzazione della documentazione amministrativa, ovvero:

- **PROTOCOLLAZIONE DOCUMENTALE:** è una fase del processo amministrativo che certifica provenienza e data di acquisizione del documento identificandolo in modo univoco per mezzo dell'apposizione di informazioni

numeriche e temporali. Tale fase è fondamentale per quanto concerne tutti i flussi documentali che intercorrono tra le Amministrazioni e tra queste e l'esterno.

- **CLASSIFICAZIONE E FASCICOLAZIONE:** attraverso le operazioni di classificazione, che consiste nell'organizzazione logica dei documenti, e di registrazione di protocollo, vengono attribuiti a ciascun documento dei codici di riferimento che lo identificano e lo associano agli altri documenti che formano la stessa pratica. Il fascicolo rappresenta invece il contenitore di tutti i documenti (diversi per formato, contenuto e natura) riferiti ad uno stesso procedimento amministrativo e ad una stessa materia.
- **PEC (POSTA ELETTRONICA CERTIFICATA):** è una e-mail che garantisce ora e data di spedizione e ricezione, provenienza ed integrità del contenuto. La PEC ha lo stesso valore di una raccomandata con avviso di ricevimento e rappresenta attualmente la modalità principale di comunicazione on line tra Pubbliche Amministrazioni.
- **CONSERVAZIONE DELLE RISORSE DIGITALI:** consiste in un insieme di attività volte a salvaguardare nel tempo le memorie digitali, ovvero i documenti digitali, il loro contenuto ma anche le informazioni necessarie a garantire la riproducibilità della loro forma esteriore. Tale conservazione deve prendere avvio non appena il documento entra a far parte dell'archivio digitale in modo da preservare sin da subito l'autenticità, l'integrità, la leggibilità, la riservatezza e l'accessibilità

Una novità recente è stata rappresentata dall'introduzione, tra primavera ed estate 2018, del DOMICILIO DIGITALE, per la cui attivazione è necessario dotarsi di un'identità digitale (SPID) e di un indirizzo di posta elettronica certificata (PEC).

Dopo che il domicilio è stato inserito in anagrafe questo deve essere utilizzato dalle istituzioni pubbliche soggette al CAD (Codice dell'Amministrazione Digitale) per tutte le comunicazioni e notifiche al cittadino.

Grazie a questo nuovo strumento, secondo l'Agenda Digitale Italiana (di seguito ADI)⁹ la Pubblica Amministrazione risparmierà milioni di euro all'anno in quanto potrà dematerializzare gli archivi pubblici e i cittadini riceveranno sul proprio PC, smartphone o tablet anche le comunicazioni aventi valore legale.

Per fare in modo che l'Italia raggiungesse gli altri paesi europei in tema di digitalizzazione la "Legge Madia" l. n. 124/2015 si è posta come principale obiettivo quello di coordinare il testo del Codice dell'amministrazione digitale con il Regolamento europeo, n. 910 del 23 luglio 2014 (e pienamente efficace dal 1 luglio 2016), "eIDAS"- electronic IDentification Authentication and Signature.

Con questo regolamento l'Europa ha cercato di creare un fondo comune a tutti i paesi dell'unione per quanto concerne le transazioni e i pagamenti elettronici, tra pubbliche amministrazioni, cittadini e imprese, così che questi possano avvenire in totale sicurezza.

A conferma di quanto appena detto uno dei più importanti articoli del Regolamento è l'art. 25 comma 3 il quale sancisce che: "una firma elettronica qualificata basata su un certificato qualificato rilasciato in uno Stato membro è riconosciuta quale firma elettronica qualificata in tutti gli altri stati membri", quindi viene riconosciuta una piena interoperabilità a livello comunitario di particolari tipologie di firme elettroniche e dei cosiddetti sistemi di validazione temporale, in altre parole l'Italia, seconda dopo la Germania, ha avviato questo progetto di interoperabilità europea del proprio sistema di identità digitale.

Con questo Regolamento si punta alla creazione di un mercato unico digitale che dia il via a sua volta allo sviluppo di una collettività digitale a livello europeo unita e proiettata al futuro, tanto che nel 2017 si è riusciti a modernizzare la protezione dei dati, a raggiungere la portabilità dei servizi digitali, a togliere i blocchi geografici che impedivano il buon funzionamento del commercio elettronico e ad abolire le tariffe di roaming¹⁰.

Grazie a questi obiettivi, già raggiunti, è stato possibile semplificare sia l'accesso ai servizi delle Pubbliche amministrazioni sia i relativi oneri burocratici ed amministrativi offrendo innovazione e al tempo stesso semplicità nell'adempimento dei suddetti oneri.

⁹ L'ADI è stata istituita il 1° marzo 2012 con decreto del ministro dello Sviluppo insieme con la Pubblica Amministrazione a seguito della sottoscrizione di tutti gli stati dell'Unione Europea dell'Agenda Digitale

¹⁰ Ciò significa che il roaming è gratis quando si viaggia nei paesi dell'Unione Europea, tuttavia a seconda dell'operatore, cui si è abbonati, potrebbero esserci delle limitazioni

Quindi l'interconnessione e l'interoperabilità oltre ad essere le solide basi dello sviluppo dell'amministrazione digitale costituiscono un importante strumento per la realizzazione della cooperazione amministrativa.

Quanto appena detto trova conferma nell'art 12 comma 1 e comma 2 del CAD, recentemente modificato dal d.lgs n. 179 del 2016, che così recitano:

- Comma 1 : "le pubbliche amministrazioni gestiscono i procedimenti amministrativi utilizzando le tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Per ciascun procedimento amministrativo di loro competenza, esse forniscono gli opportuni servizi di interoperabilità e cooperazione applicativa previsti dal secondo comma"
- Comma 2 : "le pubbliche amministrazioni utilizzano, nei rapporti interni, in quelli con altre amministrazioni e con i privati, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, garantendo l'interoperabilità dei sistemi e l'integrazione dei processi di servizio fra le diverse amministrazioni nel rispetto delle regole tecniche di cui all'art 71".

Con la digitalizzazione non solo cambia il supporto della tecnologia alla carta ma cambia proprio il modo di lavorare delle amministrazioni stesse, infatti con questa nuova ondata del digitale anche i procedimenti amministrativi verranno strutturati in modo diverso prevedendo la creazione di moduli standard per la presentazione di istanze da parte di cittadini o imprese; quindi anche sul piano modulare si sta cercando di semplificare e snellire i processi amministrativi.

Per trasformare realmente il settore pubblico sfruttando la forza delle tecnologie digitali le pubbliche amministrazioni dovranno affrontare un vero e proprio "viaggio digitale".

Il termine "maturità digitale" sta ad indicare la misura in cui le tecnologie digitali hanno trasformato e trasformeranno i processi di un'organizzazione, il coinvolgimento dei talenti e i modelli di servizi per i cittadini.

Dai risultati di un'indagine condotta dalla Deloitte University Press¹¹, attualmente le Pubbliche Amministrazioni risultano essere in una fase di maturazione digitale e non già di maturazione completa.

Questa indagine, condotta a livello internazionale intervistando 1200 funzionari pubblici in 70 paesi, ha ad oggetto il tema della trasformazione digitale all'interno delle Pubbliche Amministrazioni ed in Italia, la suddetta indagine, è stata presa in considerazione nella seduta del 17/1/2017 dalla "Commissione parlamentare d'inchiesta sul livello di digitalizzazione e innovazione delle Pubbliche Amministrazioni e sugli investimenti complessivi riguardanti il settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione".

Un dato interessante che è emerso concerne i fattori che stanno determinando un cambiamento digitale nel settore pubblico, infatti i due fattori principali che stanno spingendo nell'ottica della digitalizzazione sono la *pressione sui costi* e le *richieste dei cittadini* (circa il 75%) mentre le direttive governative solo in minima parte rivestono un ruolo nella direzione del cambiamento (circa il 14%).

C'è comunque da tenere presente che la combinazione di questi due fattori cambia da paese a paese¹².

Secondo l'indagine condotta dalla Deloitte i cinque fattori determinanti per una rivoluzione verso il digitale sono:

- **STRATEGIA**
- **LEADERSHIP**
- **SVILUPPO DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE**
- **ATTENZIONE ALL'UTENTE**
- **CULTURA**

Se tutti questi fattori non vengono incastrati in modo da creare una sinergia tra di loro si rischia che ci si concentri troppo sulle tecnologie fine a sé stesse perdendo di vista

¹¹ La Deloitte University Press ha condotto l'indagine intervistando 1200 funzionari pubblici in 70 paesi e 130 dirigenti governativi ed esperti del settore. In particolare l'indagine è stata condotta da William D. Eggers, responsabile delle iniziative di ricerca e di leadership di pensiero della struttura Deloitte Public Sector, e da Joel Bellman, partner Deloitte nel Regno Unito

¹² Nel Regno Unito la spinta alla digitalizzazione deriva soprattutto dalle vincoli di bilancio e dalle necessità di contenimento della spesa pubblica, mentre in Canada la spinta in tal senso deriva maggiormente dalle richieste dei cittadini

l'organizzazione di competenze organizzative utili per garantire l'impatto delle suddette tecnologie.

Ecco perché devono essere analizzati rispetto alle tre fasi in cui si sviluppa la maturazione in ambito digitale, ovvero:

- Fase iniziale
- Fase di sviluppo
- Fase di maturazione

Solo una visione d'insieme potrà consentire di mettere in atto un piano di azione per l'organizzazione dello sviluppo digitale, prendendo in considerazione pro e contro degli elementi in questione ed illustrati nella Tabella 1.

Il giusto compromesso fra questi cinque elementi consentirà una più coerente e cosciente capacità di gestire lo sviluppo dell'era informatica sfruttandone ogni singolo aspetto che ha come fine ultimo il benessere del cittadino/utente, il quale nella fase iniziale della maturazione digitale è del tutto assente e comincia a prendere piede solo nel momento in cui si diventa consapevoli del fatto che la suddetta maturazione non avverrà mai se si esclude la sua connessione con le esigenze dell'utenza.

Tabella 1. Caratteristiche di una organizzazione in fase di maturazione digitale

	Fase iniziale	Fase di sviluppo	Fase di maturazione
Strategia	Finalizzata alla riduzione dei COSTI	Mira a migliorare l'output e il processo decisionale ma anche l'esperienza del cliente	Punta ad una radicale trasformazione dei processi partendo dalla base
Leadership	Mancanza di know-how e consapevolezza	Comincia la fase di consapevolezza digitale	Evoluta a livello digitale
Sviluppo competenze del personale	Investimento non sufficiente	Investimento pone i suoi primi passi	Investimento adeguato agli obiettivi che ci si è prefissati per raggiungere la digitalizzazione
Attenzione all'utente	Assente	Acquista importanza grazie anche alla pubblicità e all'informativa data sulla digitalizzazione	Imprescindibile per l'evoluzione del "digitale" e il suo miglioramento
Cultura	Non integrata	Aperta all'innovazione	Favorisce l'innovazione dopo averla intrapresa

Fonte: Deloitte University Press (un'indagine globale di Deloitte Digital sulla trasformazione digitale)

LEADERSHIP E STRATEGIA DIGITALE

La maturità digitale di un'organizzazione dipende in gran parte dalla sua strategia digitale, la quale ne costituisce la base primaria in un ottica di cambiamento. L'assenza di una strategia o comunque il fatto che ci sia ma non sia né chiara né coerente comporta un vero e proprio naufragio e la possibilità preclusa di ricavare vantaggi dalle tendenze digitali.

Come si può vedere anche dalla tabella una volta superate le difficoltà della fase iniziale i problemi si spostano e si concentrano sulla gestione dei finanziamenti e sulla gestione della sicurezza di dati e sistemi.

Le tecnologie digitali dovrebbero essere messe in pratica non solo per risolvere i problemi legati all'efficienza di un'organizzazione ma anche per cambiare il modello di business ovvero dei processi aziendali delle organizzazioni stesse.

Si tratta non solo di trasformare o creare siti web ma di coinvolgere la mentalità stessa degli enti che stanno dietro a questi siti e che vogliono mettere in atto questa digitalizzazione, in altre parole bisogna puntare ad una **RIDEFINIZIONE DELL'INTERO SERVIZIO** e non solo delle sue parti informatiche o digitali, se questo non avverrà si andrà incontro ad una rivoluzione digitale mancata che rischia di funzionare a metà, ecco perché è fondamentale mettere mano all'organizzazione che sta dietro al servizio stesso.

Non è possibile pensare di ottenere successi nel digitale se non si adotta una forma mentis orientata al digitale dando importanza fondamentale non alle tecnologie fine a se stesse ma soprattutto ai processi aziendali, all'esperienza e all'atteggiamento dell'utente

A differenza di ciò che accadeva in passato quando per mettere in azione nuove iniziative si aveva a disposizione un periodo medio-lungo in quanto i processi avvenivano con maggior lentezza, ora gli scenari cambiano molto più rapidamente e le decisioni devono essere prese più rapidamente per adattarsi ai cambiamenti dell'era digitale.

Nel settore pubblico la presenza di gerarchie forti, rigide e poco malleabili comporta che una sola persona o un gruppo ristretto di persone si occupi della messa in opera del cambiamento digitale senza coinvolgere di conseguenza tutta l'organizzazione e i suoi componenti.

Ciò che è emerso dall'indagine della Deloitte è che nella "fase iniziale" la maggior parte dei dipendenti ha poca fiducia che i loro superiori siano in grado o abbiano le competenze adatte in campo digitale per promuovere questa nuova era.

Al tempo stesso coloro che si trovano in una organizzazione che si trova nella "fase di maturazione" sono più fiduciosi sulle reali capacità dei loro capi nel guidare una strategia digitale vincente.

La presenza di una leadership che sia competente sul tema digitale ha un ruolo fondamentale nel determinare se l'ente intende attivarsi per migliorare le competenze tecniche dei propri dipendenti.

Dall'indagine è emerso un interessante collegamento fra la maturità digitale di un'organizzazione e la presenza di una chiara e coerente strategia digitale.

Coloro che sono in possesso di tale strategia sono meglio preparati a reagire alle sfide, alle opportunità e alle minacce che si presentano, però solo il 46% degli enti possiede una strategia di questo tipo, forse perché spesso i dirigenti non riescono a rendersi conto dell'importanza che riveste.

Sono soprattutto i paesi nordici ad avere la maggioranza di enti (il 57%) dotati di una coerente strategia digitale concentrandosi su una trasformazione alla base dei processi operativi e di organizzazione.

Ciò significa che le istituzioni in fase di maturazione nel digitale faranno in modo di mettere a disposizione dei propri dipendenti un supporto in modo che possono sviluppare le competenze necessarie e così potranno dare loro stessi un contributo alla maturazione dell'era digitale.

Per quanto concerne gli enti nella fase iniziale della trasformazione questi non riescono a capire in che modo le tecnologie digitali potranno apportare benefici su di loro o comunque quale potrebbero essere i loro effetti, ed è proprio questo freno che deve essere spazzato via per dare vita ad una vera e propria fase di sviluppo, in altre parole è necessario togliere la barriera del "pericolo di ciò che non si conosce" e sperimentare.

Una delle migliori strategie a livello digitale è quella creata dal Dipartimento del Tesoro americano, il quale ha basato la sua trasformazione digitale sui seguenti punti di forza:

- Feedback dei consumatori, attraverso indagini on-line sul grado di soddisfazione
- Coinvolgimento dei cittadini, anche attraverso focus group organizzati regolarmente e attraverso competizioni
- Struttura di governance creata per fornire ai cittadini i servizi digitali
- Mettere in risalto il principio della trasparenza sia all'interno che all'esterno del Dipartimento

L'UTENZA

Da non sottovalutare è l'aspetto riguardante l'utenza rispetto alle tecnologie digitali, infatti è bene tener presente che l'impiego di tali tecnologie per migliorare l'esperienza dei cittadini aiuta le organizzazioni in fase di maturazione a migliorare l'erogazione dei servizi.

Quasi tutti i dipendenti coinvolti in questa fase hanno affermato che il fatto di possedere tecnologie e competenze in ambito digitale gli ha permesso di lavorare meglio con gli utenti, mentre nelle organizzazioni in fase iniziale questo aspetto del miglioramento lavorativo si verifica solo in parte (sempre a detta degli intervistati appartenenti alla fase iniziale).

Oltre a quanto sopra detto circa l'utenza, coloro che sono in fase di maturazione e hanno quindi una leadership dotata di una strategia digitale forte cercano anche di coinvolgere il cittadino/utente in questa trasformazione digitale ponendolo in una posizione centrale rispetto alla strategia messa in atto, di conseguenza ciò porta anche ad un miglioramento nella qualità del servizio che viene offerto. Nelle organizzazioni in fase iniziale questo non avviene perché il cittadino viene lasciato al margine come spettatore di un cambiamento che si sta cercando di mettere in atto e di cui l'organizzazione stessa non è convinta non capendo le finalità delle tecnologie digitali.

All'interno dell'indagine è stata riportata una citazione di Janne Viskari, direttore del "Population Register Center" - Finlandia¹³, il quale ha affermato che: "Per realizzare la trasformazione digitale dobbiamo rendere l'intero processo di sviluppo dei servizi più aperto

¹³ Il "Population Register Centre" è un'agenzia governativa finlandese che fornisce servizi di informazione a livello demografico per i cittadini finlandesi, per le amministrazioni pubbliche e società di affari

di quanto non lo sia ora. Gli utilizzatori devono essere coinvolti sin dall'inizio e restarlo per tutto il percorso. Il percorso dovrebbe delineare quello che vogliamo realizzare con gli utenti in ogni fase dello sviluppo. Dobbiamo accettare l'idea generale di adottare una metodologia di sviluppo più agile rispetto a quanto eravamo abituati".

A detta degli intervistati sul piano pratico il livello di coinvolgimento dei cittadini (che si cerca sempre di mettere al centro di questa digitalizzazione) nella co-creazione dei servizi digitali è piuttosto basso, infatti solo il 13% degli enti lo segnala elevato nel processo di trasformazione digitale.

Questo fatto viene confermato anche dal personale le cui mansioni quotidiane consistono proprio nel lavorare ed interagire direttamente con i clienti.

Affinché un cittadino possa usufruire di un servizio devono essere compiute scelte relative:

- Alla **POLITICA DI SERVIZIO**: che comprende la scelta delle caratteristiche del "core service" (che rappresenta il nucleo del servizio) e dei servizi accessori che servono per aumentare la qualità del servizio
- Al **PERSONALE**: il quale non solo mette a disposizione dell'utente il servizio, ma lo aiuta a sceglierlo ed a personalizzarlo
- Alla **COMUNICAZIONE**: che rende note al cittadino/utente l'esistenza, le caratteristiche e le condizioni di fruizione del servizio
- L'**ACCESSIBILITA'**: dove, come, quando può il cittadino usufruire del servizio

Un concetto da non sottovalutare nell'ambito dei servizi offerti riguarda proprio la *QUALITA' del servizio* intesa come:

1. *QUALITA' come STANDARD TECNICO*: stabilire degli standard qualitativi è fondamentale al fine di garantire ai fruitori prestazioni di livello adeguato
2. *QUALITA' come COERENZA CON LE ASPETTATIVE DEGLI UTENTI*: che consiste nella capacità di un servizio di soddisfare le attese degli utenti
3. *QUALITA' come SELEZIONE DEL LIVELLO DI DOMANDA DA SODDISFARE*: la qualità in questo terzo caso va valutata sulla base della capacità di selezionare a quali bisogni si deve rispondere con priorità

LA CULTURA

Ciò che distingue una organizzazione in fase iniziale da una in fase di maturazione è proprio la CULTURA della trasformazione digitale.

Mentre chi è all'inizio afferma che la "mancanza di spirito imprenditoriale" e "la poca disponibilità ad assumersi rischi e responsabilità" rappresentano le due barriere principali allo sfruttamento delle tendenze digitali, coloro che sono in maturazione invece sono molto più propensi al rischio e sono anche molto più capaci nell'assumerlo in un'ottica di provare l'adozione di un approccio digitale.

L'innovazione e la collaborazione possono essere promosse attraverso metodologie di gestione orientate al digitale e non per forza devono essere il frutto dell'applicazione delle tecnologie digitali.

Le problematiche culturali legate alla trasformazione digitale sono viste particolarmente sfidanti nei seguenti settori: Sanità (95%), Finanze e Entrate (90%), Affari Internazionali (89%), Trasporti (88%), Istruzione (87%), Diritto e Giustizia (87%).

BARRIERE COLLEGATE ALLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Tra le principali barriere, individuate dai rispondenti, che bloccano la trasformazione digitale ci sono: le "troppe priorità in concorrenza" (vi è difficoltà a trovare un equilibrio tra trasformazione e qualità del servizio offerto) e i "finanziamenti insufficienti", in quanto numerosi enti hanno già grosse difficoltà a finanziare i servizi base anche se, vista in un'ottica di lungo periodo, tale trasformazione dovrebbe portare ad una diminuzione dei costi soprattutto di gestione.

A questo si aggiunge la mancanza di competenze del personale, in quanto i rispondenti stessi riconoscono il livello di cambiamento necessario per garantire che il personale sia competente sul piano digitale, ma al tempo stesso affermano che cambiare la cultura in questo senso si è dimostrato un compito assai arduo.

Il fatto di assumere persone che abbiano le competenze necessarie per far fronte alla digitalizzazione o formare adeguatamente i dipendenti già impiegati nell'ente serve per colmare lacune per quanto concerne abilità specifiche.

Non bisogna occuparsi di accrescere solo le competenze di chi è incaricato a realizzare la trasformazione digitale ma anche di coloro che devono guidarla e direzionarla, verificando che le competenze vengano acquisite nel modo giusto e siano quelle giuste.

Tali competenze comprendono non solo quelle puramente tecniche ma comprendono anche l'attitudine al business, la disponibilità a lavorare in team e uno spirito imprenditoriale, si tratta quindi di rendere la propria mente più agile, elastica e aperta al cambiamento.

A dimostrazione di quanto appena detto, nel corso dell'ultimo anno solo il 44% degli enti è riuscito ad incrementare gli investimenti nel digitale nonostante l'82% degli enti veda le tecnologie digitali un'opportunità per migliorare i propri servizi e la loro qualità nei confronti degli utenti.

Tabella 2. Le principali barriere nello sviluppo del digitale in base al livello di maturità

Fase iniziale	Fase di sviluppo	Fase di maturazione
Mancanza di una strategia di base	Troppe priorità da focalizzare contemporaneamente	Troppe priorità in concorrenza tra loro
Mancanza di comprensione	Finanziamenti insufficienti	Finanziamenti continuano ad essere insufficienti
Avversi al rischio, paura di assumersi responsabilità	Problemi di sicurezza	Problemi di sicurezza
Troppe priorità in concorrenza	Incapacità di mettere in atto una nuova vita organizzativa	Competenze tecniche non adatte o insufficienti
Incapacità di adattarsi al cambiamento digitale	Mancanza di una strategia alla fonte	Incapacità di adattarsi al cambiamento

Fonte: Deloitte University Press (un'indagine globale di Deloitte Digital sulla trasformazione digitale)

La trasformazione digitale richiede la capacità di guardare ai vecchi processi con occhi nuovi, con occhi "digitali", si tratta di considerare in modo diverso non solo il lavoro ma anche il modo di offrire il prodotto e di considerare diversamente anche i soggetti portatori di interessi ("stakeholder"). Le organizzazioni che riescono ad assumere una configurazione digitale tendono ad avere alcune caratteristiche in comune, ovvero:

- Co-creazione
- Funzionalità aperte
- Particolare attenzione agli utenti che diventano non più soggetti passivi
- Agilità nel lavoro

I PROCESSI DEL PROCUREMENT E LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

I principali ostacoli che impediscono l'adozione di migliori prassi di **procurement**¹⁴ della rivoluzione digitale sono rappresentati da:

- Norme e regolamenti 45%
- Mancanza di flessibilità 39%
- Competenze nei processi relativi al procurement 25%
- Contratti esistenti 19%
- Comportamento del fornitore 13%
- Termini e condizioni onerosi 13%

Affinché l'era digitale possa prendere il lancio è necessario che gli enti pubblici possano accedere a un mercato tecnologico solido ed innovativo così da rafforzare i processi del procurement.

Il comportamento messo in atto dal settore pubblico verso gli approvvigionamenti è strutturato in modo che i soldi pubblici vengano spesi nel modo più efficiente possibile, però nonostante questo è essenziale che gli enti pubblici dispongano di "procurement specialists" che siano in grado di monitorare efficacemente il lavoro svolto dai fornitori.

In conclusione, non si può ignorare il fatto che l'era del digitale stia avanzando, anche se, come si è potuto vedere, gli enti pubblici hanno un livello carico di sfaccettature con riferimento alla maturità digitale. Coloro che avranno più successo saranno quelli in grado di adattarsi con velocità e prontezza alla nuova epoca digitale, ridisegnando i propri servizi e rinnovando il coinvolgimento dei cittadini.

¹⁴ Il "Procurement" indica l'attività aziendale per dotarsi dei prodotti, servizi e materiali necessari ai cicli di produzione, nel caso in oggetto necessari a mettere in atto la digitalizzazione

ANALISI "SWOT" DELLA DIGITALIZZAZIONE :

analisi dei suoi punti di forza (Strength), punti di debolezza (Weaknesses), opportunità (Opportunities) e minacce (Threats).

<u>PUNTI DI FORZA</u> -Aumentata consapevolezza politica e sociale del ruolo strategico del processo di digitalizzazione -Investimenti nel migliorare le competenze in ambito digitale del personale impiegato negli enti pubblici	<u>PUNTI DI DEBOLEZZA</u> -Necessità di ingenti investimenti -carenza di innovazione nelle pubbliche amministrazioni -mancanza di una strategia orientata al digitale -incapacità iniziale di vedere i benefici che possono apportare le tendenze digitali -il processo è lento e complesso -scarsa capacità di coinvolgere l'utente
<u>OPPORTUNITA'</u> -possibilità di migliorare la qualità dei servizi offerti -rendere il cittadino partecipe del processo di trasformazione digitale -sfruttare al meglio i processi di "procurement"	<u>MINACCE</u> -resistenza al cambiamento -mancanza di coordinamento fra le varie azioni strategiche messe in atto dalle pubbliche amministrazioni in campo digitale -si punta ad una innovazione digitale interna all'ente e si perde di vista la qualità del servizio offerto al cittadino

1.3 Il Piano triennale per l'informatica nella PA 2017-2019

Alla luce di quanto descritto sin ora è bene soffermarsi sulla possibile soluzione al problema del ritardo della digitalizzazione nelle pubbliche amministrazioni in Italia, e tale soluzione, o almeno si spera così sia, è rappresentata dal *Modello strategico pensato per favorire la realizzazione di un vero e proprio sistema informativo della Pubblica Amministrazione*, ideato dall'AgID.

Questo Modello mira :

- Al riutilizzo dei software e delle interfacce di qualità già esistenti nelle pubbliche amministrazioni in modo da non sprecare gli investimenti effettuati in passato
- A tener conto delle esigenze dei cittadini e delle imprese in modo da creare i migliori servizi digitali di *front office*
- A uniformare i servizi digitali di cui si serve attualmente la Pubblica amministrazione
- Ad evitare che si commettano gli stessi errori del passato nel campo della digitalizzazione
- A prevedere dei sistemi di controllo sulle spese effettuate per le tecnologie digitali di cui si serve la Pubblica Amministrazione
- A pianificare le attività future volte alla trasformazione digitale in modo da ottimizzare le spese e gli investimenti

Qui di seguito viene riportata **la Mappa del Modello strategico di evoluzione del sistema informativo della Pubblica amministrazione** che comprende:

- INFRASTRUTTURE FISICHE
- INFRASTRUTTURE IMMATERIALI
- MODELLO DI INTEROPERABILITA'
- ECOSISTEMI

Per ognuna di queste macro-aree verrà evidenziato: in che cosa consistono, qual è la loro situazione attuale all'interno delle Pubbliche amministrazioni e quali sono le vie da percorrere per potenziarle al meglio.

Le **INFRASTRUTTURE FISICHE** comprendono:

- Data Center
- Cloud
- Connettività

Il Data Center comprende le attività e le infrastrutture individuate per la razionalizzazione dei centri elaborazione dati della Pubblica amministrazione.

Il Cloud contiene le attività volte a realizzare la migrazione dal fisico al virtuale dei Data Center della Pubblica amministrazione.

La Connettività comprende invece le attività e le infrastrutture volte all'aumento e alla razionalizzazione delle spese per la connessione alla rete Internet da parte delle pubbliche amministrazioni.

Attualmente, come stabilito dalla legge 17 dicembre 2012 n. 221, l'AgID deve effettuare il censimento dei Data Center della Pubblica Amministrazione con lo scopo di consolidare le infrastrutture digitali delle pubbliche amministrazioni in modo da garantire ai cittadini e alle imprese una miglior qualità nell'erogazione dei servizi sia dal punto di vista della sicurezza, sia dal punto dell'efficienza.

Da tale censimento è emersa una situazione di frammentazione e disomogeneità per quanto riguarda i sistemi informativi della Pubblica Amministrazione, di conseguenza per risolvere questi problemi è necessario definire un percorso guida sull'uso efficiente delle tecnologie ICT che la Pubblica Amministrazione deve seguire come se fosse una sorta di bussola.

Il piano di razionalizzazione delle risorse ICT della Pubblica Amministrazione prevede che l'Agenzia per l'Italia Digitale individui una serie di infrastrutture fisiche esistenti, di proprietà

della Pubblica Amministrazione, che assumeranno il ruolo di Poli Strategici Nazionali (PSN)¹⁵, definisca un processo di qualificazione dei PSN e definisca il percorso della Pubblica Amministrazione verso il modello Cloud.

Tutte le pubbliche amministrazioni proprietarie di infrastrutture fisiche dovranno partecipare al censimento dell'AgID e al termine di tale censimento tutte le infrastrutture non qualificabili come PSN saranno divise in due categorie:

Gruppo A, di cui fanno parte Data Center di qualità ma non eletti a PSN, i quali potranno continuare ad operare ma per i quali non saranno più previsti investimenti per il loro progresso.

Gruppo B, di cui fanno parte i Data Center che non possiedono i necessari requisiti di affidabilità e sicurezza in termini organizzativi e quindi questi dovranno confluire in uno dei PSN.

Per quanto concerne invece il tema della Connettività le Pubbliche Amministrazioni devono garantire accesso alla rete Internet a tutti i dipendenti della Pubblica Amministrazione senza limiti di tempo e orari e a prescindere dalla mansione eseguita ed inoltre deve essere garantito l'accesso ai contenuti e agli strumenti che internet mette a disposizione.

Attualmente la situazione della connettività nella Pubblica Amministrazione non si può dire si trovi in condizioni ottimali, infatti sarebbe necessario aumentare la connettività wireless nei luoghi pubblici e negli uffici della pubblica amministrazione in modo che gli utenti possano accedere ai servizi anche mediante reti wi-fi pubbliche.

Le **INFRASTRUTTURE IMMATERIALI** sono formate da:

- I Dati della Pubblica amministrazione, ovvero le attività relative alle basi di dati di interesse nazionale
- Le piattaforme abilitanti condivise a livello nazionale

¹⁵ I Poli Strategici Nazionali dovranno rispettare i requisiti di capacità, eccellenza tecnica, economica ed organizzativa indicati dall'AgID ed inoltre potranno anche conservare documenti secondo quanto previsto dal CAD

Il dato deve essere considerato come un bene comune che la Pubblica amministrazione deve condividere gratuitamente per scopi istituzionali e al tempo stesso, il dato, salvo che per motivi di sicurezza, deve essere utilizzabile dalla società civile.

Il Piano ha organizzato tre macro-aree di Dati:

Open Data: che consiste nella creazione di un processo che consenta il libero uso e riutilizzo dei dati da parte di chiunque per qualunque fine.

Base dati di interesse nazionale: ovvero dati che per il loro contenuto sono fondamentali per le Pubbliche amministrazioni nello svolgimento delle loro funzioni istituzionali e costituiscono quindi la "spina dorsale" del patrimonio informativo della Pubblica Amministrazione e consentono a quest'ultime di scambiarsi più agevolmente le informazioni.

Vocabolari controllati e modelli dei dati: i quali permettono l'organizzazione di codici e nomenclature ricorrenti all'interno delle Pubbliche Amministrazioni.

Se i dati vengono organizzati e riutilizzati adeguatamente sarà possibile rendersi conto dei notevoli benefici sul piano dell'efficienza amministrativa e al tempo stesso vantaggi per il cittadino, il quale non dovrà più fornire dati già in possesso della Pubblica amministrazione evitando così inutili sprechi di tempo e confusione in termini burocratici.

Sarà quindi necessario:

- Aggiornare le linee-guida in modo che le Pubbliche Amministrazioni percorrano un tragitto comune ed uniforme nell'esibizione dei dati e nella valorizzazione del sistema informativo delle Pubbliche Amministrazioni
- Promuovere politiche che mantengano ben salda la qualità delle Basi di dati
- Mettere in atto azioni di formazione per incentivare il popolamento del catalogo nazionale dei dati pubblici
- Rendere maggiormente disponibili i dati che hanno un maggior impatto sulla società civile e sulle imprese

Per quanto concerne invece il tema delle piattaforme abilitanti, qui di seguito verranno riportate quelle già esistenti, le quali hanno dato una marcia in più allo sviluppo di servizi digitali per il cittadino:

- **SPID** : “Sistema pubblico d’identità digitale” che garantisce a tutti i cittadini e alle imprese un accesso unico, sicuro e protetto ai servizi digitali della Pubblica amministrazione. Tutte le PA devono rendere i propri servizi on line accessibili tramite SPID per favorire e semplificare l’utilizzo dei servizi da parte dei cittadini.
- **CIE** : “Carta d’identità elettronica” è un documento d’identità munito di elementi per l’identificazione fisica del titolare, rilasciato su supporto informatico dalle amministrazioni comunali con il principale scopo di dimostrare l’identità anagrafica del suo titolare.
- **PagoPA** : è un sistema di pagamenti elettronici realizzato per rendere più semplice, sicuro e trasparente qualsiasi pagamento verso la Pubblica Amministrazione.
- **Fatturazione elettronica** : è un sistema digitale di emissione, trasmissione e conservazione delle fatture che permette di abbandonare per sempre il supporto cartaceo e tutti i relativi costi di stampa, spedizione e conservazione.
- **ANPR** : (Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente) è la banca dati nazionale nella quale progressivamente confluiranno le anagrafi comunali. L’ANPR consente ai Comuni di svolgere i servizi anagrafici, consultare o estrarre dati, monitorare le attività, effettuare statistiche, diventando il fulcro della Pubblica Amministrazione e di tutti quelli che sono interessati ai dati anagrafici.

Accanto a queste piattaforme già in uso c’è ne sono altre che attendono di essere abilitate, quindi, bisognerà favorirne l’adozione e contemporaneamente implementare quelle già esistenti adeguando la tecnologia utilizzata e la sicurezza.

In secondo luogo, se risulterà necessario, dovranno essere create delle nuove piattaforme in grado di accelerare la trasformazione digitale all’interno delle Pubbliche Amministrazioni.

Dopo aver analizzato le infrastrutture fisiche e quelle immateriali si può passare all'analisi del **MODELLO DI INTEROPERABILITA'**.

Il modello consente alle Pubbliche amministrazioni non solo di scambiarsi informazioni, collaborare tra loro e con soggetti terzi, garantire l'accesso ai dati della Pubblica Amministrazione, ma permette anche il dialogo tra ecosistemi e all'interno di ciascun ecosistema.

Il suddetto modello definisce le linee-guida che tutte le Pubblica Amministrazione dovranno seguire al fine di garantire l'interoperabilità dei propri sistemi con quelli degli altri, favorisce l'accrescimento generale del sistema informativo della PA e di conseguenza consente lo sviluppo di API – "Application Programming Interface".

Le API rappresentano un'interfaccia aperta di un software e nel momento in cui un istituzione mette a disposizione un set di API di un suo software significa dare la possibilità ad altri di interagire con la propria piattaforma ed estendere le funzioni e le caratteristiche della struttura base della piattaforma, in altri termini le API rappresentano un ottimo strumento per promuovere un programma offrendo ad altri un modo per interagirci.

Dato che, come appena accennato sopra, è stato specificato che il modello di interoperabilità consente il dialogo tra ecosistemi è bene soffermarsi su quest'ultimi per capire in cosa consistono e qual è la loro finalità nello sviluppo del sistema informativo della PA.

Gli **ECOSISTEMI** sono aree/settori di intervento in cui la Pubblica Amministrazione mette in atto le proprie azioni.

Gli ecosistemi individuati sono in tutto 13:

- 1- Sanità
- 2- Welfare
- 3- Finanza pubblica
- 4- Scuola
- 5- Istruzione superiore e ricerca
- 6- Difesa, sicurezza/soccorso legalità
- 7- Giustizia

8- Infrastrutture e logistica-mobilità

9- Sviluppo e sostenibilità

10- Beni culturali e turismo

11- Comunicazioni

12- Agricoltura

13- L'Italia in Europa e nel mondo

Ogni ecosistema è formato da soggetti pubblici e privati e al fine di favorire il coordinamento tra questi soggetti ciascun ecosistema deve creare delle linee-guida per se stesso, esporre i propri servizi attraverso le API e delineare regole cristalline per il proprio funzionamento interno ed esterno.

Gli obiettivi strategici che ciascun ecosistema deve perseguire sono i seguenti:

- Ogni ecosistema deve semplificare le modalità di interazione tra cittadino e pubblica amministrazione
- Tutti gli ecosistemi devono puntare ad una omogeneizzazione dei servizi offerti al cittadino
- Incentivare l'interoperabilità attraverso le API

Resta da analizzare l'ultima macro-area del Modello strategico di evoluzione del sistema informativo della Pubblica Amministrazione che riguarda lo sviluppo di servizi digitali pubblici attraverso diverse strategie, in particolare attraverso le piattaforme abilitanti e la creazione di linee-guida.

Per quanto concerne le piattaforme è indispensabile fare in modo che il cittadino le usi il più possibile ma al tempo stesso deve essere informato sul loro meccanismo di utilizzo e su quali sono i vantaggi che può ricavarne sia lui che la pubblica amministrazione in termini di sicurezza, trasparenza e rapidità ed inoltre verranno messi sul campo anche degli strumenti di analisi del comportamento degli utenti con lo scopo di capire il grado di soddisfazione di quest'ultimi su ciò che gli viene offerto, attraverso il sistema dei cosiddetti "feedback".

Contemporaneamente, per ridurre i costi che comunque vengono alla luce dall'evoluzione dei nuovi prodotti digitali, si deve puntare alla condivisione di componenti di

software e sullo scambio di dati tra amministrazioni pubbliche come già accennato nel modello di interoperabilità.

Quanto appena esposto serve per evidenziare a grandi linee le direzioni e le eventuali soluzioni che dovrebbero essere messe in atto per sviluppare questo modello di evoluzione del sistema informativo della Pubblica amministrazione che implica, come si è potuto vedere, una base di digitalizzazione costante e in continua crescita che richiede impegno non solo da parte del cittadino, sempre più parte attiva dell'intero processo, ma anche da parte della Pubblica amministrazione.

Il processo di digitalizzazione per poter avvenire con successo deve essere supportato da una cultura, comune a tutte le Pubbliche Amministrazioni, volta al cambiamento in ottica digitale, non sono sufficienti, a mio avviso, le linee guida appena esposte se non si trova un punto di partenza solido dal quale poi sviluppare una strategia per lo sviluppo e l'utilizzo efficiente delle tecnologie digitali.

Capitolo II La digitalizzazione monitorata attraverso i censimenti permanenti della PA

2.1 Il censimento permanente delle Istituzioni Pubbliche: un quadro generale

A questo punto, dopo aver analizzato il concetto di digitalizzazione e gli ostacoli al suo sviluppo nel settore pubblico, è interessante analizzare questo tema da un altro punto di vista, ovvero prendendo come punto di riferimento i censimenti delle Pubbliche Amministrazioni, condotti dall'ISTAT.

Il primo censimento permanente delle istituzioni pubbliche si è concluso nel 2016, coinvolgendo circa 13 mila istituzioni con oltre 100 mila unità locali al cui interno lavorano più di 3 milioni e 300 mila dipendenti.

Le tre principali caratteristiche degli istituti pubblici sono:

- La **DIMENSIONE TERRITORIALE**: intesa come l'ambito geografico che delimita la competenza politica e amministrativa dell'istituto pubblico. Il legame geografico stabile rende gli istituti pubblici i primi responsabili dell'utilizzo del territorio quale risorsa scarsa e fondamentale
- L'**ESERCIZIO DI POTERI SOVRAORDINATI**: i cittadini, in quanto appartenenti ad un istituto pubblico, sono tenuti a rispettare norme e obblighi di varia natura
- La **FINALITA' DEL PERSEGUIMENTO DELL'INTERESSE PUBBLICO**: ovvero concorrere al progresso economico e sociale delle comunità locali, nazionali, sopranazionali.

I risultati relativi a tale censimento sono stati resi disponibili nel 2017 e successivamente più nel dettaglio nel 2018 attraverso **data warehouse**¹⁶.

¹⁶ Il Data Warehouse (DW) diffonde i risultati derivanti dalla tornata censuaria dal 2011 in avanti. Il primo a parlare di data warehouse è stato William H. Inmon (informatico statunitense considerato il padre della DW) che lo ha definito come una raccolta di dati "integrata, orientata al soggetto, variabile nel tempo e non volatile" di supporto ai processi decisionali.

Dal 16 aprile al 1° ottobre 2018 si svilupperà la seconda edizione del censimento permanente delle istituzioni pubbliche.

Tutti coloro che dovranno essere parte attiva di tale tornata censuaria saranno informati dal Presidente dell'Istat e i questionari che verranno loro sottoposti dovranno essere compilati esclusivamente on-line nei termini stabiliti; sono previsti due modelli di questionario, uno per le unità istituzionali e uno per le unità locali.

Le principali novità rispetto all'edizione precedente riguardano l'armonizzazione contabile, la digitalizzazione, la sicurezza informatica e i comportamenti orientati alla performance, in particolare il tema su cui si focalizzerà la mia attenzione è quello della digitalizzazione.

La caratteristica principale e distintiva dei censimenti permanenti in generale sta nel fatto che coinvolgono dei campioni rappresentativi ma, nonostante questo, i dati raccolti sono riferibili all'intero campo di osservazione; l'unica eccezione è rappresentata dal censimento permanente delle Istituzioni Pubbliche in quanto il questionario relativo a tale censimento non è somministrato ad un campione ma è sottoposto all'intero campo di osservazione.

Questa tipologia di censimento si basa su due elementi cardine:

- L'uso di un REGISTRO STATISTICO realizzato dall'Istat attraverso l'integrazione di diverse fonti amministrative e statistiche
- La RILEVAZIONE censuaria necessaria ad integrare il quadro informativo, l'analisi in serie storica e la verifica delle informazioni presenti nel registro statistico in modo da poter aver un aggiornamento periodico dei dati analizzati.

La rete di rilevazione è costituita dall'Istat su due livelli territoriali e non è previsto il ricorso a rilevatori.

A livello nazionale l'Istat definisce gli aspetti organizzativi, tecnici e metodologici del censimento controlla le operazioni censuarie monitora l'andamento della rilevazione (il quale cambia di minuto in minuto), adotta le circolari, i provvedimenti e le misure necessarie

a garantirne il buon andamento, anche attraverso lo strumento dei solleciti telefonici alle unità rispondenti.

A livello regionale le attività di rilevazione sono svolte dagli Uffici territoriali Istat attraverso i Responsabili Istat Territoriali (RIT) incaricati, i quali devono fornire informazione ed assistenza tecnica alle unità istituzionali in caso di criticità, monitorare l'andamento della rilevazione, supervisionare le attività di rilevazione per le unità istituzionali che hanno la sede unica centrale presente nel territorio di competenza ed infine svolgere attività di sensibilizzazione con lo scopo di migliorare il rapporto di collaborazione con le unità di rilevazione anche attraverso l'organizzazione di riunioni sul territorio.

Gli strumenti che ciascun ufficio territoriale Istat ha a propria disposizione per effettuare il monitoraggio consistono in rapporti riassuntivi, pre-impostati e sintetici e rapporti analitici che lo stesso ufficio può ricavarsi dalla lista sgr esportata dal sistema, nonché può verificare l'andamento del questionario di ogni singola istituzione ad esempio in fase di assistenza telefonica a quest'ultima, inoltre è possibile inserire più filtri per ogni voce (ad esempio inserire filtri nella voce "data primo accesso" o nella voce "Denominazione old" o nella voce "data ultima modifica ui" e così via) così l'UT può filtrare le informazioni che più gli servono. Il monitoraggio consiste nel verificare l'andamento della rilevazione sia in base alla forma giuridica delle istituzioni sia per territorio confrontando i dati a disposizione in vari momenti temporali.

2.2 Il Piano Generale del Censimento permanente delle PA

1. Finalità PGC

Il censimento permanente delle istituzioni pubbliche è organizzato secondo le prescrizioni contenute nel presente piano.

Il censimento trova la sua fonte a livello nazionale nell'art. 1 commi 227 a 237 della legge 27 dicembre 2017 n. 205 recante il "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020" ed è inserito nel Programma Statistico Nazionale (PSN).

In base all'art 1 comma 232 della suddetta legge l'Istat effettua le operazioni di ciascun censimento attraverso i Piani generali di censimento e altri atti di istruzione.

2. Aspetti generali del censimento

Obiettivi, campo di osservazione e unità di rilevazione:

Obiettivi del Censimento permanente delle istituzioni pubbliche sono:

- Verificare la copertura del registro statistico delle istituzioni pubbliche e la qualità delle stime prodotte con le fonti amministrative disponibili
- Aggiornare il quadro informativo strutturale acquisito con i pregressi censimenti delle istituzioni pubbliche, ad un livello territoriale fine, con informazioni non presenti in fonti amministrative relative alle caratteristiche funzionali, organizzative e territoriali del settore pubblico in Italia
- Acquisire informazioni relative a nuove tematiche di interesse del settore in maniera condivisa con gli stakeholder

La rilevazione ha carattere censuario ed è rivolta a tutte le Istituzioni pubbliche e alle unità locali ad essi afferenti, presenti sul territorio nazionale o residenti all'estero, attive alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento (nel caso del censimento attuale ci si riferisce alle Istituzioni pubbliche attive alla data del 31 dicembre 2017).

La data di riferimento per i dati rilevati dal censimento è fissata al 31 dicembre, se non diversamente specificato nel questionario. La frequenza della rilevazione è biennale,

pertanto la rilevazione realizzata nel 2018 ha come data e anno di riferimento il 31 dicembre 2017.

L'unità di rilevazione del Censimento è l'ISTITUZIONE PUBBLICA definita come unità giuridico-economica la cui funzione principale è quella di produrre beni e servizi non destinabili alla vendita e/o di ridistribuire il reddito e la ricchezza e le cui risorse principali sono costituite da prelevamenti obbligatori effettuati presso le famiglie, le imprese e le istituzioni non profit o da trasferimenti a fondo perduto ricevuti da altre istituzioni dell'amministrazione pubblica.

Le unità osservate sono costituite da quelle iscritte nella lista desunta dal Registro delle istituzioni pubbliche, realizzato dall'Istat attraverso l'integrazione di una molteplicità di fonti amministrative.

La presente rilevazione, comprese le rilevazioni statistiche di interesse pubblico, è inserita nel Programma statistico nazionale 2017-2019 (codice IST- 02575) e nel PSN 2017-2019- Aggiornamento 2018-2019.

Metodi e tecniche della rilevazione

Le informazioni e i dati che costituiscono oggetto di rilevazione sono acquisiti via web, attraverso il questionario elettronico e il sistema informatizzato di gestione e monitoraggio della rilevazione predisposti da Istat.

L'Istat provvede all'invio delle lettere informative alle unità di rilevazione. Per le iniziative di sensibilizzazione finalizzate alla collaborazione con le unità di rilevazione, l'Istat può avvalersi del supporto degli Uffici di Statistica dei Ministeri cui richiedere assistenza nei confronti delle unità di rilevazione da essi vigilate.

3. Organizzazione della rilevazione

La rete di rilevazione è costituita dall'Istat su due livelli territoriali. Non è previsto il ricorso a rilevatori.

A livello nazionale:

L'Istat definisce gli aspetti organizzativi, tecnici e metodologici del censimento e sovrintende alle operazioni censuarie, ne assicura il monitoraggio e adotta le circolari, i provvedimenti e le misure necessarie a garantirne il buon andamento, anche attraverso forme di sensibilizzazione alle unità rispondenti.

A livello regionale:

Le attività di rilevazione sono svolte al livello locale dagli Uffici territoriali Istat attraverso i Responsabili Istat Territoriali (RIT) incaricati. In particolare ad essi competono le attività di:

- 1- Informazione e assistenza tecnica alle unità istituzionali
- 2- Monitoraggio dell'andamento della rilevazione ed eventuale intervento nei casi di criticità
- 3- Supervisione delle attività di rilevazione per le unità istituzionali che hanno la sede unica centrale presente nel territorio di competenza e svolgimento di attività di sensibilizzazione, finalizzate alla collaborazione con le unità di rilevazione.

Nelle province autonome di Trento e di Bolzano i compiti e le funzioni del UUTT (Uffici Territoriali) sono svolti dagli uffici di statistica delle rispettive amministrazioni provinciali autonome.

I suddetti uffici provvedono a selezionare e nominare i responsabili territoriali che, nei territori di competenza, assumono i compiti e le funzioni proprie dei RIT.

Gli uffici territoriali Istat, nell'ambito del territorio di competenza, possono organizzare incontri con i dirigenti o i funzionari incaricati del coordinamento della rilevazione.

Individuazione e compiti dell'incaricato del coordinamento della rilevazione

L'unità istituzionale provvede all'individuazione di un incaricato del coordinamento della rilevazione, che avrà il compito di svolgere, internamente all'unità, le attività di coordinamento e supervisione delle operazioni necessarie a raccogliere i dati e compilare il questionario via web. Per le istituzioni pubbliche facenti parte del sistema statistico

nazionale_(Sistan), l'incaricato del coordinamento della rilevazione è, di norma, il Responsabile dell'ufficio di statistica.

In assenza dell'ufficio di statistica, l'incaricato del coordinamento della rilevazione sarà individuato tra il personale nel ruolo di dirigente o funzionario, ove possibile, dotato di adeguata professionalità.

Con apposita circolare l'Istat comunicherà le modalità e la tempistica per l'individuazione e la comunicazione all'Istat dell'incaricato del coordinamento della rilevazione, nonché per tutti gli aspetti tecnici della rilevazione.

4. Obbligo di risposta e sanzioni

L'art 1 comma 232 della legge 27 dicembre 2017 n. 205 demanda al Piano Generale di Censimento l'individuazione dei soggetti tenuti all'obbligo di risposta e la definizione degli adempimenti cui sono tenuti i rispondenti.

La presente rilevazione, compresa tra le rilevazioni statistiche di interesse pubblico, è inserita nel Programma Nazionale di Statistica (PSN) 2017-2019 (codice IST- 02575), e nel programma statistico nazionale 2017-2019- Aggiornamento 2018-2019.

L'obbligo di risposta per tale Censimento e le sanzioni amministrative previste in caso di violazione dello stesso sono indicate dagli artt 7 e 11 del decreto legislativo n. 322/1989, in conformità a quanto previsto dai decreti di approvazione dei Programmi statistici sopra citati.

È fatto obbligo alle unità di rilevazione, di fornire i dati loro richiesti mediante i questionari di rilevazione, anche ove esse non si considerino rientranti nella definizione statistica di "istituzione pubblica" sopra citata. Sono altresì soggette all'obbligo di risposta le unità non incluse nelle liste ma individuate nel corso delle operazioni di rilevazione e che rientreranno comunque nell'ambito delle regole dell'ordinamento giuridico in materia.

L'Istat provvederà all'accertamento delle violazioni dell'obbligo di risposta per le unità soggette alla rilevazione.

5. Trattamento dei dati e privacy

I dati raccolti in occasione del Censimento sono coperti dal segreto d'ufficio e dal segreto statistico, in conformità agli articoli 8 e 9 del decreto legislativo 6 settembre 1989, n. 322 e successive modificazioni e integrazioni.

Qualora le operazioni censuarie richiedano il trattamento di dati personali sarà necessario il rispetto della disciplina dettata dal d.lgs 30 giugno 2003, n. 196 (Codice in materia di protezione dei dati personali) e dal Codice di deontologia e di buona condotta per i trattamenti di dati personali a scopi statistici e di ricerca scientifica effettuati nell'ambito del Sistema statistico nazionale e, dal momento dell'entrata in vigore, dal Regolamento (UE) del Parlamento europeo e del Consiglio n. 679/2016, relativo alla "Protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la Direttiva 95/46/CE (Regolamento generale sulla protezione dei dati).

Ai sensi del decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196 e del Regolamento UE n. 679/2016 citati, titolare del trattamento dei dati personali è l'Istat. Responsabili del trattamento dei dati personali, per le operazioni di rispettiva competenza, sono il Direttore centrale per le Statistiche economiche e il direttore centrale per la Raccolta dati. I trattamenti dei dati personali effettuati dai responsabili del trattamento dei dati a ciò autorizzati dal titolare, a seguito dell'entrata in vigore del Regolamento UE n. 679/2016, dovranno essere disciplinati da un atto giuridico che vincoli il responsabile al titolare e allo svolgimento di tutte le attività volte al rispetto della sicurezza dei dati (art 28 del Reg. n. 679/2016).

6. Diffusione e comunicazione dei risultati del censimento

Diffusione

I risultati del Censimento saranno diffusi dall'Istat, anche con frequenza inferiore alle tre unità, secondo quanto disposto dall'art. 1 comma 232 lett. c) della legge n. 205/2007.

La diffusione dei dati sarà eseguita dall'Istat utilizzando in prevalenza strumenti informatici (data warehouse) e riservando alla pubblicazione su supporto cartaceo solo

approfondimenti su argomenti tematici. I contenuti informativi, i tempi e le procedure di rilascio dei dati saranno specificate nel Piano di diffusione dei dati predisposto dall'Istat.

La diffusione dei dati relativi alle Forze armate e alle Forze di Polizia e di Sicurezza, come pure tutte le operazioni di rilevazione del personale militare, sarà concordata con i Ministeri competenti nel rispetto del segreto militare.

Comunicazione

Sempre ai sensi dell'art 1 comma 232 lett. c) della Legge n. 205/2017 la comunicazione dei dati censuari a titolo gratuito e su supporto informatico, sarà effettuata come di seguito specificato.

La comunicazione dei dati elementari, privi di identificativi, è rivolta agli enti ed organismi coinvolti nelle rilevazioni censuarie, anche se non facenti parte del Sistan¹⁷, per i trattamenti statistici strumentali al perseguimento delle rispettive finalità istituzionali, nel rispetto della normativa vigente in tema di tutela della protezione dei dati personali e del segreto statistico, di cui alla normativa sopra citata.

Con apposita circolare l'Istat provvederà a fornire ulteriori specificazioni in ordine alle modalità e ai tempi di diffusione e comunicazione dei dati censuari.

¹⁷ Sistema Statistico nazionale

2.3 La lettera informativa



UP/0508206/18
Roma, 21/03/2018

Spettabile Ente,

l'Istituto nazionale di statistica, nell'ambito dei Censimenti permanenti, condurrà, dal 16 aprile al 1 ottobre 2018, la **Rilevazione di controllo della copertura del registro delle istituzioni pubbliche e aggiornamento delle unità locali**, alla quale è chiamato a partecipare.

I dati raccolti sono necessari ad aggiornare le informazioni sulla struttura e sull'organizzazione delle istituzioni pubbliche e delle unità locali ad esse afferenti e ad acquisire dati non presenti negli archivi amministrativi al fine di verificare il contenuto del Registro delle istituzioni pubbliche.

La rilevazione è prevista dal Regolamento europeo n. 177/2008 e dalla legge n. 205 del 27 dicembre 2017, art. 1 commi da 227 a 237 che ha indetto e finanziato i Censimenti permanenti, ed è inserita del Programma statistico nazionale.

L'Istat è tenuto per legge a svolgere questa rilevazione e le Istituzioni sono obbligate a partecipare fornendo i dati richiesti; la mancata trasmissione dei dati comporterà l'applicazione di una sanzione. Le informazioni fornite da codesto Ente saranno trattate nel rispetto della normativa in materia di tutela del segreto statistico e di protezione dei dati personali. Precisazioni su "Trattamento dei dati" e "Obbligo di risposta e sanzioni" sono riportate nelle specifiche sezioni presenti nel retro della lettera.

La raccolta dei dati avviene attraverso un apposito questionario di rilevazione che si chiede di compilare on line e trasmettere **entro il 1 ottobre 2018**.

Si precisa che i dati e le informazioni raccolte non comportano l'inserimento dell'istituzione nell'Elenco delle Amministrazioni Pubbliche inserite nel conto economico consolidato individuale ai sensi dell'art.1, c.3, L. 31 dicembre 2009, n.196 e ss.mm. (lista S13).

I risultati della rilevazione saranno diffusi in forma aggregata e pertanto non sarà possibile risalire ai soggetti a cui si riferiscono i dati.

La sua collaborazione è fondamentale per la buona riuscita della rilevazione e soprattutto per arricchire il patrimonio di dati statistici utili alla collettività.

Grazie per il contributo che vorrà dare.

Il Presidente
F.to Giorgio Alleva

PER LA RACCOLTA DEI DATI

- È stato predisposto un questionario da compilare on line e trasmettere all'Istat, per via telematica, **entro il 1/10/2018**. Si può accedere al questionario collegandosi al sito internet <https://indata.istat.it/censip>. I codici di accesso per la registrazione saranno forniti con successiva comunicazione.

PER INFORMAZIONI E SUPPORTO

- Chiamare il Numero verde gratuito 800.069.701 (lunedì-venerdì dalle 9,00 alle 13,00 e dalle 14,00 alle 19,00)
- Scrivere all'indirizzo di posta elettronica censimentopermanente.istituzioni@istat.it specificando nell'oggetto della e-mail il codice indagine IST-02575.

PER SAPERNE DI PIÙ

- Consultare il sito dell'Istituto all'indirizzo www.istat.it nell'area dedicata alle informazioni sulle rilevazioni.

L'originale della presente lettera informativa, firmata digitalmente, è conservato presso l'Istat ed è consultabile nell'apposita sezione per i rispondenti del sito dell'Istituto all'indirizzo <http://www.istat.it/it/informazioni-per-i-rispondenti/elenco-delle-rilevazioni>

Istituto Nazionale di Statistica | Via Cesare Balbo, 15, 00194 Roma

2.4 La Rilevazione e la struttura del questionario

La rilevazione inizia il 16 aprile e termina il 1° ottobre 2018.

I questionari devono essere compilati esclusivamente via internet e consegnati entro e non oltre il **1 ottobre 2018**.

La raccolta dei dati si compone di due fasi, una propedeutica all'altra:

FASE 1:

Nella prima fase che è propedeutica alla seconda le istituzioni dovranno aggiornare le informazioni anagrafiche riguardanti l'unità istituzionale, verificare/acquisire il nominativo del dirigente o funzionario che assume il ruolo di incaricato del coordinamento della rilevazione per l'unità istituzionale, nonché aggiornare/acquisire l'elenco delle unità locali afferenti a ciascuna unità istituzionale ed i nominativi dei referenti delle unità locali, ove delegati.

FASE 2:

Durante questa seconda fase deve essere compilato, dagli incaricati individuati nella prima fase, il questionario di rilevazione.

Sono stati creati due modelli di questionario, uno riservato alle unità istituzionali e uno riservato alle unità locali. Il primo si compone di 7 sezioni il secondo di 3.

- *MODELLO QUESTIONARIO PER LE UNITA' ISITUZIONALI*

SEZIONE 1:

Viene richiesto di inserire i dati per l'identificazione dell'unità istituzionale e dell'incaricato del coordinamento della rilevazione¹⁸.

Se al 31/12/2017 (quesito 1.3) l'istituzione risulta inattiva, cessata o non costituita si deve interrompere la compilazione del questionario¹⁹.

SEZIONE 2:

Deve essere indicato il PERSONALE DIPENDENTE e NON DIPENDENTE in servizio al 31/12/2017 specificando il genere (uomini o donne) e la tipologia di contratto (a tempo determinato o indeterminato).

Deve essere precisato se l'istituzione ha sottoposto il proprio personale ad attività di formazione e se ha elaborato o messo in pratica un PROGETTO FORMATIVO (triennale) per i dipendenti indicandone il contenuto, le modalità di svolgimento, gli orari e le finalità.

SEZIONE 3:

In questa sezione devono essere indicati gli organi e la struttura organizzativa che caratterizzano l'ente attraverso l'organigramma.

Più precisamente devono essere indicate le informazioni relative:

- all' **organo di vertice**, agli **organi di governo**²⁰ e di **controllo interno**²¹

Il controllo interno si compone di quattro diversi tipi di verifiche:

¹⁸ Per quanto concerne le informazioni riguardanti l'incaricato del coordinamento della rilevazione vengono già inserite automaticamente dall'Istat se tale incaricato è il medesimo delle precedenti rilevazioni censuarie, ovvero quella conclusasi nel 2016. In caso non fosse lo stesso le informazioni devono essere aggiornate.

¹⁹ Per istituzione **attiva** si intende una istituzione che, a prescindere dalla propria posizione amministrativa o giuridica, svolge un'attività economica (anche stagionale) impiegando risorse umane ed economiche. L'istituzione si intende **cessata** se ha chiuso definitivamente la propria attività. Rientrano tra le cause di cessazione lo scioglimento, la cessazione d'ufficio, la scissione o la fusione totale o parziale.

²⁰ Per **organo di governo** si intende quello definito dall'ordinamento giuridico statale o da statuti, regolamenti e altri atti dell'istituzione pubblica di appartenenza

²¹ Per **organo di controllo interno** si intende quello definito dall'ordinamento giuridico statale o da statuti, regolamenti e altri atti dell'istituzione pubblica di appartenenza.

- 1- legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa e della contabilità
- 2- efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare il rapporto costi/risultati in tempi brevi.

Per ECONOMICITA' si intende la capacità mantenuta nel lungo periodo di soddisfare i bisogni considerati di pubblico interesse facendo affidamento su un flusso di ricchezza economicamente sopportabile e socialmente accettabile dalla comunità.

Per EFFICACIA si intende la capacità dei prodotti/servizi di soddisfare i bisogni della collettività.

Le principali misure di efficacia sono:

- misure dei bisogni presunti che rimangono disattesi
- misure che riflettono barriere all'accesso dei servizi
- misure del grado di soddisfazione degli utenti

Per EFFICIENZA si intende l'efficienza nell'impiego delle risorse rispetto ai servizi erogati da parte della Pubblica Amministrazione.

Tra le misure dell'efficienza si distinguono:

- le misure di "produttività" (si riferiscono alla dotazione di risorse)
- le misure "di rendimento e di costi unitari" (si riferiscono a specifiche operazioni economiche che fanno parte del sistema di produzione)

- 3- valutazione delle prestazioni del personale che riveste un ruolo dirigenziale

- alla **figura di raccordo**²²

- alle **unità organizzative interne (UOI) di I livello gerarchico**²³

²² Per **figura di raccordo** si intende quella figura di vertice amministrativo che svolge una funzione generale e centralizzata di raccordo tra gli organi di indirizzo politico-amministrativo e le unità organizzative interne di I livello, nonché una funzione di coordinamento di quest'ultime

²³ Per **unità organizzative interne (UOI) di I livello gerarchico** si intendono le strutture amministrativo-gestionali apicali, individuate a prescindere dal possesso della qualifica dirigenziale o dalla fascia dirigenziale di appartenenza di chi ne è titolare, basandosi unicamente sul livello gerarchico occupato dalla struttura all'interno dell'organigramma

SEZIONE 4 :

Questa sezione richiede di indicare se l'ente ha adottato forme di **rendicontazione sociale e/o ambientale** delle attività, dei progetti e delle spese sostenute.

BILANCIO AMBIENTALE : è un documento informativo nel quale sono descritte le principali relazioni tra l'impresa e l'ambiente, pubblicato volontariamente allo scopo di comunicare direttamente con il pubblico interessato.

In tale bilancio sono contenuti i seguenti indicatori di:

- 1- gestione ambientale, che valutano l'impiego profuso nel controllo degli aspetti ambientali
- 2- ambientali assoluti, che misurano in assoluto l'entità dei fattori d'impatto generati dall'impresa
- 3- prestazione ambientale, che valutano l'efficienza ambientale svincolandola dalle fluttuazioni del livello di produzione
- 4- effetto potenziale, che danno valutazione dell'effetto che potrebbe produrre l'attività dell'impresa sull'ambiente
- 5- effetto ambientale, che valutano le variazioni effettive dell'ambiente dovute all'attività dell'impresa

I Bilanci Ambientali possono essere distinti in due categorie:

- bilanci ambientali di sito, quando i dati e le informazioni si riferiscono a singoli impianti o stabilimenti produttivi
- bilanci ambientali di corporate, quando le informazioni e i dati riguardano nel complesso un'impresa multi-sito

Come il Bilancio Sociale anche quello Ambientale è rivolto ai seguenti stakeholders:

- politici o legislatori nazionali ed internazionali
- pubblico interno (azionisti o dipendenti)
- mercato (clienti, fornitori..)

BILANCIO SOCIALE : documento che deve essere realizzato a cadenza periodica e che nasce dalla consapevolezza che esistono diverse categorie di persone, gli stakeholders, che hanno un diritto riconosciuto, o interesse, a conoscere quali ricadute o effetti l'ente produce nei loro confronti.

Attraverso tale bilancio l'ente rende espliciti i risultati della sua attività, confrontandoli con gli obiettivi dichiarati, in modo da permettere a tutti, ma in primo luogo a se stesso, l'effettiva verifica del raggiungimento di tali obiettivi.

In questo modo si va oltre la dimensione finanziaria e contabile del bilancio perseguendo fini sociali.

In tale sezione l'istituzione deve inoltrare comunicare se ha adottato **Criteri ambientali minimi (CAM)** per almeno una procedura di acquisto (i cosiddetti Acquisti verdi della PA - Green Public Procurement) ai sensi del Decreto 11 aprile 2018 "Piano d'azione per la sostenibilità ambientale dei consumi del settore della pubblica amministrazione".

I CAM sono uno strumento principe per dare vita e corpo ai Green Public Procurement, in quanto consentono di allocare meglio le risorse finanziarie nell'ottica di razionalizzare sia i costi al momento dell'acquisto, sia quelli generati lungo il ciclo di vita dei prodotti e dei servizi.

I principali eco-obiettivi degli acquisti verdi della Pubblica Amministrazione riguardano i seguenti settori:

- rifiuti : promuovere presso le pubbliche amministrazioni la separazione dei rifiuti e dei materiali riciclabili
- riciclo materiali : promuovere la raccolta differenziata attraverso l'acquisto di prodotti e materiali riciclati
- energia : contribuire a generare risparmi energetici, promuovere l'uso di fonti rinnovabili e promuovere l'uso di combustibili verdi
- beni e servizi : rispettare tutti gli standard riguardanti il divieto di utilizzo di sostanze pericolose per la salute e l'ambiente

È necessario inoltre indicare se, con riferimento all'anno 2017, era presente nell'unità istituzionale un referente GPP (Green Public Procurement) per gli acquisti verdi.

SEZIONE 5 :

Tale sezione ha l'obiettivo di rilevare, a livello di unità istituzionale, le modalità di gestione (diretta e indiretta) dei servizi di funzionamento e dei principali servizi finali.

Per **servizi di funzionamento** si intendono quelle attività svolte dall'unità istituzionale, considerata nel suo complesso, ovvero compresi i servizi prodotti in eventuali sedi secondarie, indipendentemente dalla specifica missione istituzionale. Sono attività necessarie al mantenimento dell'apparato organizzativo e consentono lo svolgimento dei compiti istituzionali.

Per quanto concerne i servizi di funzionamento prodotti da soggetti terzi è necessario indicare le modalità di affidamento, le quali possono essere di varie tipologie:

- **AFFIDAMENTO DIRETTO:** nel caso di importi inferiori a una determinata soglia si procede con la scelta del fornitore, trattando con uno o più operatori economici, sulla base di uno o più preventivi

- **CONVENZIONE CONSIP E/O ALTRI ENTI AGGREGATORI A LIVELLO LOCALE:** sono accordi quadro sulla base dei quali le imprese fornitrici, aggiudicatrici di gare indette da Consip e/o altri enti a livello locale, si impegnano ad accettare ordini di fornitura da parte delle pubbliche amministrazioni, fino al limite massimo previsto

- **GARA D'APPALTO A EVIDENZA PUBBLICA:** procedura principale e necessaria attraverso la quale la pubblica amministrazione individua un contraente per poter reperire sul libero mercato forniture, servizi e lavori anche mediante il **Mepa**, il mercato elettronico della pubblica amministrazione.

Quest'ultimo è un mercato digitale in cui le Amministrazioni abilitate possono acquistare, per valori inferiori alla soglia comunitaria, i beni e servizi offerti da fornitori abilitati a presentare i propri cataloghi sul sistema.

Consip²⁴ definisce con appositi bandi le tipologie di beni e servizi e le condizioni generali di fornitura, gestisce l'abilitazione dei fornitori e la pubblicazione e l'aggiornamento dei cataloghi. Accedendo alla Vetrina del Mercato Elettronico o navigando sul catalogo prodotti, le Amministrazioni possono verificare l'offerta di beni e/o servizi e, una volta abilitate, effettuare acquisti on-line, confrontando le proposte dei diversi fornitori e scegliendo quella più rispondente alle proprie esigenze.

I principali vantaggi del Mercato Elettronico sono:

Per le amministrazioni:

- risparmi di tempo sul processo di acquisizione di beni e servizi sotto soglia
- Trasparenza e tracciabilità dell'intero processo d'acquisto
- Ampliamento delle possibilità di scelta per le Amministrazioni, che possono confrontare prodotti offerti da fornitori presenti su tutto il territorio nazionale
- Soddisfazione di esigenze anche specifiche delle Amministrazioni, grazie ad un'ampia gamma di prodotti disponibili e possibilità di emettere richieste di offerta

Per i fornitori:

- Diminuzione dei costi commerciali e ottimizzazione dei tempi di vendita
- Accesso al mercato della Pubblica Amministrazione
- Occasione per valorizzare la propria impresa
- Concorrenzialità e confronto diretto con il mercato di riferimento
- Opportunità di farsi vedere su tutto il territorio nazionale e quindi essere scelti
- Leva per il rinnovamento dei processi di vendita

²⁴ Consip è la centrale acquisti della pubblica amministrazione italiana; è una società per azioni il cui azionista è il Ministero dell'economia e delle finanze del governo italiano

Esistono varie procedure per l'individuazione degli offerenti:

- a- Procedura aperta
 - b- Procedura ristretta
 - c- Procedura competitiva con negoziazione
 - d- Dialogo competitivo e partenariato per l'innovazione
- CONCESSIONE: contratto a titolo oneroso in virtù del quale una o più stazioni appaltanti affidano ad uno o più operatori economici la fornitura e la gestione dei servizi riconoscendo a titolo di corrispettivo unicamente il diritto di gestire i servizi oggetto del contratto o tale diritto accompagnato da un prezzo, con assunzione in capo al concessionario del rischio operativo legato alla gestione dei servizi.

SEZIONE 6 :

Tale sezione ha l'obiettivo di rilevare l'adeguamento delle istituzioni pubbliche alle disposizioni normative in materia di **anticorruzione, trasparenza** e di **armonizzazione contabile**²⁵.

E' necessario inoltre che venga indicato il Responsabile della prevenzione e della corruzione ed il responsabile della trasparenza.

SEZIONE 7 :

Questa sezione si occupa di due tematiche importanti : **digitalizzazione** e **sicurezza informatica**.

L'unità istituzionale deve indicare se ha utilizzato nel corso del 2017 le seguenti tecnologie.

²⁵ Per processo di **armonizzazione contabile** si intende il processo di riforma della contabilità pubblica avviato per gli enti territoriali dalla Legge 5 maggio 2009 n. 42 e per il bilancio dello Stato e delle altre amministrazioni pubbliche dalla legge 31 dicembre 2009 n. 196, con l'obiettivo di realizzare per tutte le amministrazioni pubbliche italiane un sistema contabile omogeneo per rispondere all'esigenza di conoscenza completa dei conti dell'intera pubblica amministrazione.

- WEB : tecnologia che si configura come un programma, eseguito in un navigatore, che permette di interagire con un altro programma, eseguito su un computer remoto, al fine di compiere attività operative, quali lettura e scrittura di messaggi in posta elettronica, collegarsi con altri siti per acquisire informazioni, effettuare acquisti oppure procedere a vendite
- CLOUD COMPUTING : insieme di servizi informatici utilizzabili tramite internet che consentono l'accesso a software, potenza di calcolo, capacità di memorizzazione, esecuzione di software... I servizi sono forniti dai server del fornitore del servizio stesso e possono essere ampliati o ridotti in base alle esigenze dell'Amministrazione oppure possono essere utilizzati su richiesta dall'utente.
- APP o APPLICAZIONI "MOBILE": programmi sviluppati nello specifico per essere utilizzati su dispositivi portatili (smartphone/tablet)
- INTERNET DELLE COSE (IOT – Internet Of Things) : consente, attraverso l'uso di dispositivi tecnologici di dimensioni ridotte incorporati in oggetti, la raccolta e la trasmissione di dati che possono essere elaborati per scopi diversi

È necessario che l'unità istituzionale indichi se ha interagito con gli utenti utilizzando social media, come ad esempio Blog o Social network e se ha analizzato direttamente o attraverso fornitori esterni grandi quantità di dati informativi o Big Data e per quali fini.

Per analisi di Big Data si intende l'insieme delle tecnologie, metodologie e software di analisi di dati massivi, in questo modo è possibile estrapolare una gran quantità di dati tra loro diversi metterli in relazione e scoprire i legami tra fenomeni diversi e prevedere quelli futuri.

L'istituzione Pubblica deve inoltre indicare se ha utilizzato le seguenti misure di **sicurezza informatica**:

- **Sistemi di identità centralizzate** : ovvero meccanismi di gestione dell'identità digitale che offrono all'utente la possibilità di autenticarsi una sola volta per accedere a più servizi
- **Sistemi di autenticazione a due fattori** : ovvero meccanismi di verifica dell'identità dell'utente che, in fase di autenticazione, prevedono l'uso di due elementi distinti, PASSWORD/PIN e di un altro codice prodotto direttamente di volta in volta da uno strumento posseduto dall'utente stesso
- **Penetration test** : consiste nell'analizzare un sistema informatico per evitare che alcuni suoi punti deboli possano essere utilizzati da un attaccante per estrapolare dati riservati.

L'unità istituzionale ha inoltre il compito poi di segnalare eventuali attacchi informatici subiti nel corso dell'anno 2017 come ad esempio virus, malware, ransomware o furto di identità elettronica.

Il Malware (abbreviazione di *malicious software* ovvero software malintenzionato o dannoso) consiste in un qualsiasi programma informatico usato per disturbare le operazioni svolte da un computer , rubare informazioni sensibili, accedere a sistemi informatici privati.

Il Ransomware è un tipo di malware che limita l'accesso del dispositivo che infetta, richiedendo un riscatto (*ransom*) da pagare per rimuovere la limitazione.

- *MODELLO PER LE UNITA' LOCALI*

Il modello per le unità locali è molto più ristretto e snello rispetto a quello previsto per le unità istituzionali, infatti comprende solamente le seguenti sezioni :

SEZIONE 1 :

riguarda **i dati identificativi dell'unità locale e del referente** di carattere anagrafico

SEZIONE 2 :

riguarda **i dati di struttura dell'unità locale** con particolare riferimento al personale effettivo in servizio

SEZIONE 3 :

riguarda **i servizi** svolti dall'unità locale, ovvero compiti di indirizzo e coordinamento o compiti di funzionamento/compiti istituzionali

2.5 La digitalizzazione dal censimento del 2011 al censimento permanente del 2018

La rilevazione sulle istituzioni pubbliche del 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi 2011 rileva le istituzioni pubbliche e le loro unità locali alla data del 31 dicembre 2011.

Sono circa 13mila le istituzioni pubbliche coinvolte nella rilevazione, inserite dall'Istat in una lista pre-censuaria predisposta sulla base di archivi amministrativi e fonti statistiche specifiche dei settori di pertinenza.

Attraverso tale censimento l'Istat ha raccolto non solo le informazioni tradizionali sul settore pubblico ma anche dati relativi a nuove tematiche come l'amministrazione sostenibile e l'ICT.

Alla tematica dell'ICT, che concerne il settore della digitalizzazione, è dedicata proprio la **4° sezione** del questionario denominata "**dotazioni e uso ICT**", dove vengono chieste alle istituzioni pubbliche le seguenti informazioni:

- **4.1** L'unità deve indicare se dispone di una connessione a internet (e specificare se tale connessione è a banda larga e qual è la percentuale di personale che ha accesso alla rete internet)
- **4.2** L'unità deve indicare se dispone di una rete intranet²⁶ e se sì con quale finalità e quanta percentuale di personale ha accesso a tale rete
- **4.3** L'unità deve indicare se ha un proprio sito web e se tale sito è stato adottato nel rispetto delle "Linee guida per i siti web delle pubbliche amministrazioni - Edizione 2011"
- **4.4** L'istituzione deve indicare se è collegata con reti di comunicazione accessibili ad altre istituzioni pubbliche e/o private
- **4.5** Deve indicare se l'unità istituzionale è sede dello Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP)

²⁶ Rete Intranet: rete di computer interconnessi tra loro e utilizzata per lo scambio di informazioni

- **4.6** Deve indicare se l'unità è sede di uno Sportello Unico dei Servizi al Cittadino
- **4.7** L'unità deve indicare se utilizza strumenti come : PC desktop, PC portatili, elaboratori, dispositivi mobili o altro
- **4.8** L'unità deve indicare se adotta soluzioni software OPEN SOURCE ²⁷
- **4.9** L'unità deve indicare i canali utilizzati per comunicare con gli utenti:
web, call center, tecnologia mobile, social media, posta elettronica ordinaria, posta elettronica certificata
- **4.10** L'unità deve indicare se per l'acquisto di beni e servizi ha fatto ricorso a:
aste/gare elettroniche, negozi on line o mercati elettronici

ACCESSO A INTERNET

Dall'indagine è emerso che delle 12.146 istituzioni pubbliche che hanno un accesso a internet il 96.4% ha un proprio sito web e solo il 40.1% utilizza software open source.

Dal punto di vista della forma giuridica coloro che ne hanno fatto maggior ricorso sono state le Regioni, le province e le Università.

Solo il 40.7% dei comuni utilizza software *open source* e l'utilizzo risulta crescente con l'aumentare del numero di abitati per comuni, passando dal 25.9% per i Comuni fino a 5000 abitanti al 79.8% per i Comuni con oltre 100.000 abitanti.

Tabella 3. Impiego di software open source per forma giuridica

Amministr. Dello Stato	Regione	Provincia	Comune	Unione di comuni	Ente del SSN	Università pubblica	Ente pubblico non economico	Altra forma giuridica	Tot.
69.7%	100%	93.6%	40.7%	31.4%	82.1%	93%	31.9%	44.8%	40.1%

Fonte: Istat (censimento generale dell'industria e dei servizi 2011 - Rilevazione sulle istituzioni pubbliche)

²⁷ Software Open Source : tale termine viene utilizzato per riferirsi ad un software di cui gli autori (ovvero i detentori dei diritti) rendono pubblico il codice sorgente, favorendone il libero studio e permettendo a programmatori indipendenti di apportarvi modifiche ed estensioni. Il codice sorgente definisce il flusso di esecuzione del programma stesso, ovvero è l'algoritmo di un programma scritto in un linguaggio di programmazione da parte di un programmatore in fase di programmazione.

STRUMENTI INFORMATICI UTILIZZATI DAL PERSONALE

Nelle amministrazioni centrali su 100 unità di personale effettivo in servizio 55 hanno in dotazione un PC desktop mentre solamente 8 dipendenti su 100 sono in possesso di un PC portatile.

Nelle amministrazioni territoriali invece il 7% del personale è dotato di un PC portatile e il 73% utilizza invece un PC desktop.

Si può notare quindi come nel 2011 fosse ancora molto in uso il PC desktop piuttosto che quello portatile

ACQUISTO BENI E SERVIZI CON STRUMENTI ICT PER FORMA GIURIDICA

Le istituzioni pubbliche che utilizzano strumenti ICT per l'acquisto di beni e servizi sono il 35.6% del totale.

Per quanto riguarda le modalità di acquisto il 26.3% degli acquisti viene effettuato attraverso i mercati elettronici, il 15.7% attraverso negozi on line e il 14.4% attraverso gare elettroniche.

Soprattutto le amministrazioni centrali e le regioni utilizzano le aste/gare elettroniche mentre usufruiscono maggiormente dei negozi on line le Università e le Province.

COMUNICAZIONE INTRA-ISTITUZIONALE

Il 57.5% delle istituzioni pubbliche che hanno una connessione a internet hanno anche una rete Intranet e tra queste primeggiano le Università, le Regioni e le Province.

Di questo 57.7% il 27.5% è rappresentato da istituzioni pubbliche localizzate del Nord-ovest d'Italia.

Le istituzioni che hanno dichiarato di avere una rete Intranet hanno affermato di utilizzarla principalmente (92.1%) per scopi di comunicazione organizzativa ed amministrativa ma anche per diffondere tra il personale la documentazione normativa (71.2%).

COMUNICAZIONE INTER-ISTITUZIONALE

Il 46.9% delle istituzioni è collegato con reti di comunicazione accessibili ad altre istituzioni e di queste il 55.5% è collegato al Sistema Pubblico di Connettività (SPC)²⁸.

Per quanto riguarda l'incidenza delle istituzioni pubbliche collegate allo SPC per forma giuridica vi sono: la Regione con il 95%, la Provincia con il 74.3% e gli enti del Servizio Sanitario Nazionale (SSN) con il 70.7%

COMUNICAZIONE EXTRA-ISTITUZIONALE

Il 99.5% delle istituzioni pubbliche affermano di aver messo a disposizione degli utenti canali e strumenti per agevolare la comunicazione e tra questi primeggiano la posta elettronica ordinaria, la posta elettronica certificata e il web.

Le istituzioni che hanno dichiarato di essersi dotate del SUAP (Sportello Unico delle Attività Produttive) sono il 51% ed in particolare circa la metà delle amministrazioni comunali e delle camere di commercio dispone del suddetto sportello.

Mentre il 26.2% delle istituzioni pubbliche ha attivato lo "Sportello Unico dei servizi al cittadino".

Facendo un quadro generale di quanto appena descritto si può vedere come ormai praticamente tutte le istituzioni pubbliche dispongano di un proprio sito web (90.8%) e lo utilizzino soprattutto come mezzo di comunicazione con gli utenti, affiancato da PEC (94.2%) e posta elettronica ordinaria (98.2%), anche se solo il 26% delle istituzioni pubbliche si è dotata di uno "Sportello Unico dei servizi al cittadino".

La parte che risulta più carente riguarda sia l'impiego dei software open source, dato che vengono utilizzati prevalentemente da Province e Università pubbliche, sia le dotazioni degli strumenti informatici del personale, infatti solo una piccolissima percentuale ha a disposizione PC portatili.

Un altro settore che risulta poco sviluppato è quello della comunicazione intra-istituzionale, la quale è sviluppata soprattutto nel Nord Italia e più nello specifico, come sopra menzionato, nel nord-ovest.

²⁸ Il Sistema Pubblico di Connettività (SPC) è la rete che collega tra loro tutte le pubbliche amministrazioni italiane in modo che possano scambiarsi e condividere informazioni e dati.

Per quanto concerne invece la comunicazione extra-istituzionale è ancora poco utilizzata la tecnologia mobile mentre è già ben sviluppata la PEC.

Dal 2011 le cose sono cambiate e nel 2016 ha preso avvio la prima edizione del censimento permanente delle istituzioni pubbliche che aveva ad oggetto tutte le PA attive fino al 31 dicembre 2015, il quale ha rilevato informazioni statistiche su circa 13mila istituzioni, oltre 100mila unità locali e oltre 3milioni di dipendenti.

La strategia dei censimenti permanenti è basata in primis sul trattamento statistico di dati di fonte amministrativa, integrati con informazioni statistiche raccolte attraverso rilevazioni statistiche dirette a forte valenze tematica.

In questo censimento non è stata introdotta nessuna tematica relativa al grado di digitalizzazione delle istituzioni pubbliche come invece si è verificato nel 2011 (dove furono verificate sia la dotazione che l'uso dell'ICT), in quanto venne data la precedenza ai temi della trasparenza e dell'anticorruzione, ai quali è stata riservata la 6° sezione del questionario del censimento in oggetto, ne consegue che non è possibile verificare se la trasformazione digitale delle Pubbliche Amministrazioni è andata migliorando o peggiorando dato che non vi è una continuazione nei due censimenti riguardo al grado di digitalizzazione delle PA.

La seconda edizione del censimento permanente delle istituzioni pubbliche si sta svolgendo attualmente, è iniziato il 16 aprile e finirà il 1° ottobre 2018 e si riferisce alle istituzioni che erano attive fino al 31 dicembre 2017.

In questo secondo round di rilevazione la **7° sezione** del questionario, che rappresenta una novità rispetto al censimento permanente precedente, è stata riservata proprio al tema della **digitalizzazione e della sicurezza informatica** ed in tale sezione vengono richieste alle PA informazioni molto più precise e tecniche in ambito digitale rispetto a quelle richieste nel censimento del 2011.

La sezione n. 7 infatti richiede alle unità istituzionali le seguenti informazioni:

- **7.1** Viene richiesto all'istituzione se ha utilizzato il Web o i Servizi di Cloud computing²⁹ o l'applicazione Mobile o l'internet delle Cose (IoT-Internet of Things)³⁰ per la gestione dei dati e l'erogazione dei servizi
- **7.2** Viene richiesto all'unità istituzionale se ha utilizzato social media per interagire con gli utenti e in caso di risposta affermativa deve specificare con quale tipo di social si è rapportata (Blog o Social network..)
- **7.3** L'unità deve specificare se ha analizzato, direttamente o indirettamente attraverso fornitori esterni, grandi quantità di dati informativi o BIG DATA³¹ e specificare per quale finalità li ha analizzati, in quanto i Big Data saranno utili per aumentare la tempestività delle informazioni, ampliare le opportunità di analisi e contribuire a migliorare la qualità delle stime.
- **7.4** L'unità istituzionale deve specificare quali sono stati gli ostacoli che ha incontrato durante il suo processo di digitalizzazione.

Esempi di ostacoli inseriti nel questionario: carenza di personale qualificato in materie ICT, mancanza di adeguata formazione sull'ICT, spese onerose per l'ICT, mancanza di risorse finanziarie, rigidità interna che impedisce un cambiamento in ottica digitale, assenza di coordinamento fra i settori coinvolti, mancanza di un referente della trasformazione digitale all'interno dell'istituzione, poca capacità di creare una rete con altre istituzioni per creare progetti di digitalizzazione.

Dal 2011 ad oggi si può notare come l'attenzione si sia pian piano focalizzata sul tema riguardante gli strumenti che le istituzioni pubbliche utilizzano per comunicare con gli utenti anche se nel censimento attuale ci si è maggiormente concentrati sui social media poiché sono in costante diffusione.

²⁹ Per Cloud Computing si intende un insieme di servizi informatici utilizzabili tramite internet che consentono l'accesso a software, potenza di calcolo, capacità di memorizzare, esecuzione di software non proprietario, ecc.

³⁰ L'IoT consente, attraverso l'uso di dispositivi tecnologici di piccole dimensioni incorporati in oggetti, la raccolta e la trasmissione di dati che possono essere elaborati ad esempio per semplificare i rapporti con i cittadini e le imprese nei servizi di trasporto locale, mobilità, energie, di identità e di pagamento.

³¹ Per analisi di BIG DATA si intende l'insieme delle tecnologie, metodologie e software di analisi di dati massivi. L'analisi consente di estrapolare, analizzare e mettere in relazione un'enorme mole di dati eterogenei, strutturati e non strutturati, per scoprire i legami tra fenomeni diversi e prevedere quelli futuri.

Mentre nel 2011 ci si è concentrati molto di più sulla comunicazione intra/inter/extra istituzionale e sull'utilizzo di strumenti ICT da parte del personale, nel 2018 ci si è concentrati sul tema dell'analisi dei Big Data ma soprattutto per la prima volta viene chiesto alle istituzioni stesse quali siano gli ostacoli al loro processo di digitalizzazione.

Da quest'ultimo fattore si può vedere che la consapevolezza in merito al ritardo delle pubbliche amministrazioni in Italia nella trasformazione digitale sta crescendo.

Chiedere alle istituzioni pubbliche quali sono gli ostacoli che impediscono il progresso digitale costituisce una base fondamentale per poter agire in maniera sempre più mirata attraverso progetti ad hoc per sanare i punti deboli della digitalizzazione nel settore pubblico italiano.

Quindi, mentre in passato ci si era soffermati sulla semplice raccolta di informazioni in merito agli ICT nelle PA ora si sta andando in una nuova direzione ovvero si è capito che per risolvere il problema della digitalizzazione è necessario innanzitutto partire dai problemi che impediscono la trasformazione in ottica digitale così da poterli estirpare alla radice, e chi meglio delle PA stesse è in grado di conoscere i propri limiti in questo settore?!

È stato dato nuovo rilievo alla Pubblica Amministrazione che sono diventate protagoniste nella risoluzione del problema del ritardo in campo digitale che caratterizza loro stesse.

Ovviamente rispetto al 2011 oggi il tema della digitalizzazione si sente molto più forte in quanto sta invadendo qualsiasi settore in qualsiasi ambito e gli utenti stessi sono molto più preparati in ambito informatico ed è quindi necessario procedere a un salto in avanti e migliorare le capacità digitali della Pubblica Amministrazione non solo nella comunicazione con gli utenti ma anche nell'utilizzo delle tecnologie per la gestione dei dati e l'erogazione dei servizi.

Non è stato possibile verificare l'eventuale evoluzione della Pubblica Amministrazione nell'arco temporale che va dal 2011 al 2018 in quanto nel 2016 non è stata prevista nel censimento permanente una sezione riservata alla digitalizzazione di conseguenza sarà solo possibile effettuare un confronto fra i dati raccolti nel 2011 e quelli che verranno pubblicati relativi al censimento permanente di quest'anno.

La cosa più utile da fare nei futuri censimenti permanenti sarebbe quella di mantenere nel questionario una sezione riservata alla digitalizzazione, mantenendo le stesse domande presenti attualmente nella sezione n.7 del censimento permanente del 2018 così da poter avere una serie storica sulla trasformazione digitale delle pubbliche amministrazioni in Italia e quindi verificare il loro progresso o eventuale regresso nei vari ambiti che caratterizzano la rivoluzione digitale, dalla comunicazione con gli utenti agli eventuali ostacoli che continuano ad impedire l'avvio dell'epoca digitale nelle Pubbliche Amministrazioni fino all'analisi dei grandi dati informativi.

Un ulteriore aspetto che va a confermare la mancanza di digitalizzazione all'interno delle istituzioni pubbliche italiane, confermata anche dalle due ricerche sopracitate della BEM Research e della Deloitte University, ho potuto constatarla sul campo durante il mio tirocinio presso l'Istat, durante il quale, nel corso di un incontro tra incaricati della compilazione del questionario dei Comuni e Responsabili dell'Ufficio territoriale ISTAT di Mestre, molti di questi incaricati erano rimasti sorpresi dall'introduzione del tema della digitalizzazione all'interno del questionario e si sono trovati in seria difficoltà davanti alle domande che gli venivano poste rispetto a questo tema, tanto che gli è stato suggerito, dall'ISTAT steso, di avvalersi del responsabile informatico della Pubblica Amministrazione alla quale appartenevano per compilare nei migliori dei modi i quesiti che gli venivano sottoposti dall'indagine.

Anche da questa ultima constatazione emerge nuovamente, come già visto nel primo capitolo dall'analisi dell'indagine della Deloitte, la carenza di competenze digitali che caratterizza una buona parte del personale impiegato nel settore pubblico italiano.

Capitolo III Il ruolo dei social network nella digitalizzazione della Pubblica Amministrazione

3.1 Connubio tra social e digitalizzazione nella PA

Dato che già nel capitolo precedente è stato fatto cenno al tema dei social network, quale strumento per favorire la digitalizzazione del settore pubblico italiano (un quesito della settima sezione del questionario del censimento permanente del 2018 era dedicato proprio a questo tema), ora verrà analizzato più nel dettaglio questo aspetto e i benefici che, a mio avviso, la Pubblica Amministrazione può ricavarne soprattutto per quanto concerne i suoi rapporti con i cittadini.

Portare le Pubbliche amministrazioni sulla strada della digitalizzazione significa non solo sviluppare le competenze digitali del personale che vi lavora all'interno o pianificare una strategia di base in grado di far partire il cambiamento dalla radice ma significa anche, come è stato accennato anche nei capitoli precedenti, incanalare la comunicazione pubblica verso canali digitali.

Attualmente la Pubblica amministrazione sembra ancora molto impegnata a conquistare la rete, cosa che gli altri paesi europei hanno già fatto e consolidato, piuttosto che a trovare un modo per gestirla.

In altre parole le istituzioni pubbliche una volta conquistati gli strumenti digitali è doveroso che imparino ad usarli al meglio nella comunicazione verso gli utenti, di conseguenza per rendere i servizi il più accessibili possibile ai cittadini bisogna puntare ai **social network** (Facebook, Twitter, Instagram) come leva di cambiamento in ottica digitale in modo da poter raggiungere quanti più cittadini possibili.

Attualmente i cittadini stanno sviluppando un alfabetismo digitale sempre più sofisticato e si aspettano di trovare in rete aggiornamenti e informazioni dalle Pubbliche Amministrazioni, quindi è necessario che i dipendenti della Pubblica Amministrazione, una volta formati sull'utilizzo di strumenti digitali, siano in grado di creare con gli utenti una relazione continua di costante informazione e al tempo stesso, per capire se i servizi offerti digitalmente sono apprezzati dai cittadini perché rispondono alle loro esigenze, sarebbe utile

che quest'ultimi potessero, tramite un questionario, predisposto dalle stesse amministrazioni a seconda dei servizi resi disponibili, esprimere il proprio feedback.

Attraverso i feedback sarebbe possibile migliorare e modellare il più possibile i servizi offerti ai cittadini in modo da andare incontro alle loro necessità.

È la Pubblica amministrazione che deve rendere le informazioni accessibili agli utenti e non devono essere quest'ultimi costretti a cercarle all'interno dei siti spesso mal organizzati e poco chiari e i social possono rappresentare un'ottima soluzione in tal senso.

Quindi tre sono i punti da focalizzare nell'organizzazione dei siti web delle Pubbliche Amministrazioni: TRASPARENZA, CHIAREZZA E SEMPLICITA'.

I fini che si vogliono raggiungere attraverso l'impiego dei social media sono i seguenti:

1. Comunicare con i cittadini più difficili da raggiungere, ovvero quelli che si trovano all'estero (senza mai lasciare in secondo piano coloro che non sono pratici delle nuove piattaforme digitali, le persone più anziane, o quelli che non hanno la possibilità di possedere un computer)
2. Contrarre i costi derivanti dalla comunicazione
3. Puntare ad un contatto con i giovani, i quali rappresentano il target che fa più uso dei social network
4. Migliorare la puntualità, rapidità e la comprensibilità delle comunicazioni verso i cittadini
5. Aumentare il livello di interazione tra Pubbliche amministrazioni e utenti
6. Fornire assistenza al cittadino
7. Rendere disponibile all'utente un quadro informativo completo
8. Rendere i siti web delle amministrazioni più a portata di cittadino

Una cosa importantissima da tenere sempre presente è che i social network devono costituire degli strumenti attraverso i quali veicolare, in maniera adeguata e responsabile, le informazioni contenute nel sito web dell'istituzione pubblica, il quale mantiene, sempre e comunque, un ruolo centrale.

Solo negli ultimi anni le Pubbliche Amministrazioni si stanno avvicinando al tema dei social come mezzo per potenziare la comunicazione con i propri utenti, infatti fino a pochi anni fa prestavano poca attenzione al cittadino e all'accessibilità dei servizi che gli offrivano.

Le istituzioni pubbliche, ma soprattutto i Comuni, purtroppo a tutt'oggi sono più concentrate ad utilizzare i social come mezzo per fornire informazioni piuttosto che per raccogliere informazioni dai cittadini.

L'utilizzo dei social ha provocato una sorta di rivoluzione sul piano dell'organizzazione non solo del lavoro ma anche delle persone, infatti l'uso di tale strumento ha creato la necessità di un maggior collaborazione e coordinazione tra i dipendenti della stessa amministrazione.

Per poter portare avanti questo investimento nei social non bisogna trascurare l'ambito della formazione, quindi è bene non sottovalutare l'importanza dello sviluppo di competenze relazionali e della capacità di iniziativa senza dimenticare le competenze normative e quelle informatiche che rimangano comunque parte integrante del pacchetto delle competenze da sviluppare.

Tra i principali ostacoli al decollo dei social nelle pubbliche amministrazioni vi è l'elevato costo di implementazione degli strumenti e i costi di progettazione, mentre non rappresenta un problema, secondo i Comuni, la mancanza di personale qualificato nello sviluppo dei social come mezzo di comunicazione con l'utenza, in altre parole il costo materiale rappresenta sempre un freno ed ecco perché ancora molti comuni sono restii all'investimento nel campo dei social.

Coloro i quali, invece, non si sono fatti fermare dal problema dei costi hanno optato per un approccio sperimentale in modo da verificare meglio i risultati che si possono ottenere e il grado di soddisfazione dei cittadini.

Attualmente molte amministrazioni in Italia stanno sperimentando l'uso dei *chatbot* per migliorare la comunicazione con gli utenti e offrire loro servizi sempre più inclini alle loro esigenze.

I *chatbot* consistono in un contatto “non umano” che utilizza algoritmi di intelligenza artificiale per restituire un dialogo strutturato all’utente finale, in altre parole questi strumenti sono progettati per simulare una conversazione umana.

Il termine “*chatbot*” deriva da “chatterbot” coniato nel 1994 da Michael Mauldin per descrivere i programmi di conversazione e a differenza dei call center gestiti da persone i *chatbot* sono sempre presenti, 7 giorni su 7 e 24 ore su 24.

In campo privato i *chatbot* si sono già diffusi con una certa velocità e molto probabilmente entro il 2019 le aziende private abbandoneranno la propria app mobile in favore di questo nuovo ed innovativo strumento di comunicazione il quale consente di dialogare con le macchine e ottenere risposte anche a domande molto strutturate e particolari.

Le pubbliche amministrazioni possono servirsi dei *chatbot* per rispondere alle FAQ³² degli utenti che accedono ai loro siti e semplificare loro la ricerca delle informazioni che stanno cercando e la regione italiana che al momento è più all’avanguardia sotto questo punto di vista è il Trentino Alto Adige.

Accanto a questa diffusione dei *chatbot* è bene citare un esempio in cui i social hanno trasformato la comunicazione tra cittadini e PA in ottica digitale.

A Jun, cittadina dell’Andalusia, con circa 3500 abitanti, la maggior parte dei servizi pubblici viene gestita mediante i social, in particolare Twitter, il quale si è trasformato in un tunnel diretto tra utenti e funzionari pubblici.

Ogni funzionario che fa parte dell’amministrazione ha un proprio profilo Twitter attraverso il quale è tenuto a rispondere della propria attività all’interno del settore pubblico in cui lavora.

Ovviamente un aspetto da tenere in considerazione è dato dal fatto che Jun, come altre cittadine di piccole dimensioni, riesce meglio a gestire la comunicazione tramite i social, la quale diventa più ingarbugliata sotto il profilo organizzativo nelle grandi città dove la burocrazia aumenta notevolmente ed anche le esigenze dei cittadini.

³² FAQ : Frequently Asked Question

Si può dire che Jun rappresenti uno dei rari casi di democrazia digitale e partecipativa al tempo stesso, un sorta di esempio da seguire adattandolo alle dimensioni delle varie città e delle varie pubbliche amministrazioni presenti in Europa.

Dato che il connubio Social - Pubbliche amministrazioni è molto delicato, sia nella definizione che nella gestione, è necessario che ciascun ente definisca una social media policy interna in modo da direzionare il comportamento dei propri dipendenti indicandogli le regole che dovranno seguire nell'utilizzo del social network e dovranno anche essere definite le modalità di gestione dell'account social dell'Amministrazione da parte del personale appositamente incaricato.

Tutti i giorni i cittadini sono presenti nelle piattaforme social e quindi le pubbliche amministrazioni entrando in questo luogo di incontro non fanno altro che assecondare una tendenza già in auge da tempo e che devono cercare di sfruttare al meglio.

Tabella 4. Il digital nel mondo nel 2018



Fonte: Hootsuite (piattaforma di social media management più utilizzata nel mondo)

A dimostrazione di quanto appena detto vi sono i numeri riportati nella tabella 5, che sono il risultato della Global digital 2018, un'indagine condotta a livello internazionale da

Hootsuite, la piattaforma di social media management più utilizzata nel mondo, utile per conoscere l'andamento nell'utilizzo delle piattaforme sociali e il panorama del digitale.

Il focus quindi è implementare il concetto di comunicazione attraverso chat, social e web creando nuovi posti di lavoro e nuovi servizi alla portata di tutti in chiave innovativa oltre a coinvolgere attivamente i cittadini nella proposta di idee, attività e progetti e nella segnalazione di suggerimenti per il perfezionamento dei servizi, facendo in modo di migliorare e aumentare la percezione positiva dell'efficienza degli uffici burocratici.

Un aspetto da non sottovalutare consiste nel promuovere un corretto utilizzo di questi nuovi strumenti di comunicazione, infatti ciascuna Pubblica Amministrazione deve diventare un punto di riferimento per i propri utenti e non colei che attira più "follower".

Per regolare appunto il sempre più crescente utilizzo dei social da parte delle istituzioni pubbliche già nel 2009 il Governo ha messo in campo delle linee guida per la gestione dei siti web delle amministrazioni creando un cosiddetto VADEMECUM³³, il quale consente sia di controllare il grado di soddisfazione degli utenti per quanto concerne i servizi resi disponibili dalle istituzioni sia il livello di trasparenza di tali servizi.

I social però possono trasformarsi, da elemento utile alla comunicazione, a un rischio per gli enti pubblici, in quanto, se l'utilizzo dei social da parte dell'ente diventa una pura formalità oppure, se il linguaggio utilizzato è poco comprensibile per i cittadini o ancora, se le amministrazioni non vanno incontro alle esigenze degli utenti tramite questi mezzi, può accadere che si manifesti una perdita di fiducia degli utenti nei confronti delle amministrazioni e di conseguenza non si potrà trarre alcun vantaggio dall'utilizzo dei social se non ulteriore insoddisfazione.

Per gestire al meglio la cosa il Governo, già nel 2016, aveva proposto di introdurre la figura del "social media manager", coordinatore di un "social media team", affinché gestisca i profili social delle Pubbliche amministrazioni.

³³ VADEMECUM creato sulla base della Direttiva del 26 novembre 2009 n. 8 dell'allora Ministro della Pubblica amministrazione

A tal proposito è bene mettere a fuoco i fondamenti del “Social media marketing”:

- PERSONE : devono crearsi un proprio profilo on line, costruire delle relazioni e mantenere un rapporto diretto con i contatti
- CANALI : il cittadino deve scegliere i canali che meglio rispecchiano le sue esigenze
- CONTENUTI : devono essere modulati per il Social media marketing e il Web 2.0³⁴
- CONVERSAZIONI : costruire relazioni stabili e forti con le persone nel Web 2.0 e gestire i commenti e i feedback nel Social media marketing

La comunicazione è uno dei pilastri fondamentali per una buona Pubblica Amministrazione, la quale oggi non può fare a meno di web e social e l'utilizzo di tali strumenti non implica una perdita del ruolo istituzionale da parte della Pubblica amministrazione stessa.

Esempio del progresso sul tale tema è rappresentato dall'Associazione nazionale PASocial creata nel 2017³⁵ dedicata all'implementazione di questo nuovo modo di comunicare tra settore pubblico e cittadini, la quale è formata da numerose istituzioni locali e nazionali ma anche da camere commercio, aziende pubbliche e non solo.

Questa associazione ha lo scopo di far sì che la comunicazione tramite social non continui più ad essere vista come una novità ma la “normalità” sulla quale basare il prossimo futuro, il quale deve essere sempre più orientato al servizio al cittadino.

Accanto alla figura del Social media manager è necessario assolutamente citare la “Social media policy” che l'istituzione deve mettere in atto nel momento in cui decide di aprirsi un profilo social di comunicazione.

³⁴ Il termine Web 2.0 è apparso nel 2005 e sta ad indicare la seconda fase di sviluppo di internet caratterizzata principalmente dalla nuova relazione che si è instaurata tra utente e sito, ovvero vi è un partecipazione sempre maggiore di fruitori che al tempo stesso possono diventare anche autori di blog o chat, vi è una maggior condivisione delle informazioni grazie all'utilizzo di sistemi di diffusione di contenuti multimediali e infine il termine Web 2.0 sta ad indicare la rapidissima diffusione e consolidamento dei social network che è tutt'ora in evoluzione.

³⁵ www.pasocial.info

Questa policy mette dei paletti per quanto concerne le norme di comportamento che il personale dell'ente ("Social media policy" interna) deve adottare sui social in rappresentanza dell'ente o per scopi privati, descrive le procedure che devono essere adottate nella gestione della pagina ufficiale dell'ente e dei suoi relativi contenuti, ed inoltre stabilisce le regole tra l'ente e i suoi utenti ("Social media policy" esterna) in modo arginare eventuali problemi che potrebbero nascere sia con gli utenti stessi che con i dipendenti.

Per quanto concerne la "Social media policy" esterna è bene che venga differenziata a seconda della piattaforma social nella quale l'ente intende operare poiché ogni social network ha proprie peculiarità.

La policy poi non è un documento statico ma anzi deve essere continuamente aggiornato e modificato in base alle finalità e azioni che l'istituzione pubblica intende mettere in campo, rimanere aggiornati è una chiave di primaria importanza per rimanere al passo con i tempi e sfruttare al meglio gli strumenti che si hanno a disposizione nel rispetto delle regole.

Per questi motivi fissare delle regole e dei principi di base è fondamentale per consentire una miglior qualità della comunicazione e una miglior gestione delle critiche che potrebbero presentarsi.

Data l'importanza della policy è necessario che venga redatta in termini chiari, precisi, trasparenti e comprensibili per tutti in modo da non creare incongruenze o malintesi e dato che esistono varie tipologie di Pubbliche amministrazioni è bene che ciascuna rediga la propria policy in base al tipo di dipendenti che vi lavorano all'interno.

La diffusione del Web 2.0 e dei social network in generale ha creato nei cittadini una domanda di partecipazione, ovvero d'interazione quanto più diretta con i soggetti pubblici ed ecco perché gli enti pubblici hanno creato, soprattutto negli ultimi anni, delle politiche di ascolto per i cittadini stessi sulla base dell'Open Government³⁶, quindi si può parlare non solo di cambiamento nello sviluppo e condivisione dell'informazione ma di un vero e proprio cambiamento culturale.

³⁶ Per "Open Government" si intende una modalità di esercizio del potere, a livello sia centrale che locale, basato su modelli, strumenti e tecnologie che consentono alle amministrazioni di essere "aperte" e "trasparenti" nei confronti dei cittadini.

Coinvolgere i cittadini nei processi decisionali aiuta ad aumentare la vicinanza tra loro e la Pubblica amministrazione e consente a quest'ultima di migliorare la qualità dell'azione amministrativa e di raggiungere anche il target dei più giovani, i quali più di tutti utilizzano le piattaforme social come base principale di comunicazione.

Dunque i social non solo servono all'ente per comunicare ai cittadini l'iniziativa promossa, promuovere il loro coinvolgimento e dare informazioni di carattere tecnico sulle modalità di come avviene la consultazione ma servono anche per diffondere i risultati e monitorare il livello di gradimento di coloro che hanno interagito.

Durante la consultazione però è sempre buona regola monitorare gli spazi di discussione ed eventualmente intervenire qualora fosse necessario, in quanto si vuole che i contributi portati dai terzi siano il quanto più efficaci ma anche produttivi.

Attraverso questi nuovi canali si vuol far vedere agli utenti che attraverso il meccanismo dell'interazione loro possono esprimere dubbi, perplessità, problemi e riceveranno di sicuro una risposta, ne consegue che i social network, nel loro sviluppo innovativo, possono costituire degli strumenti di e-democracy³⁷ e la Pubblica Amministrazione deve sfruttare questi canali per capire le reali necessità del paese in termini di crescita sociale e di snellimento dei processi burocratici.

Questa partecipazione così attiva da parte degli utenti su temi e proposte delle amministrazioni del settore pubblico ha come finalità "suprema" il consolidamento della democrazia all'interno del paese, aspetto quindi da tenere sempre sotto gli occhi e da incentivare.

Anche sul piano sociale ci sono numerosi vantaggi, basti pensare al fatto che i social permettono la condivisione di competenze al fine di migliorare la vita pubblica e di conseguenza il rapporto fiduciario tra le persone e tra queste e la Pubblica Amministrazione.

I social inoltre riescono a far comunicare cittadini di livello socio-economico e culturale completamente diversi ma con ideali comuni e punti di vista simili e questo aspetto può essere visto come un beneficio nella fase di consultazione delle iniziative messe in

³⁷ Con il termine "e-democracy" si intende la partecipazione dei cittadini alle attività delle pubbliche amministrazioni locali ed ai loro processi decisionali attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie della comunicazione.

campo dagli enti pubblici sui propri profili social, i quali diventano uno strumento di aggregazione, condivisione e confronto per gli utenti su tematiche di interesse comune.

Sulla base di quanto appena detto diventa imprescindibile il fatto che l'ente deve capire che tipo di relazione intende costruire con i cittadini per avere con loro una comunicazione il più chiara e diretta possibile ed ecco quindi perché riveste un ruolo decisivo la "Social media policy" esterna.

Per quanto concerne invece la "Social media policy" interna è necessario che i dipendenti vengano informati su quali siano i temi da pubblicare attraverso il profilo dell'ente, con quali modalità, precisandone i contenuti ed avendo prima ricevuto una autorizzazione in tal senso dall'ente stesso, in modo da evitare eventuali danni all'immagine che posso derivare da comportamenti scorretti messi in atto dagli incaricati alla gestione del profilo social dell'istituzione.

Al tempo stesso merita lo stesso grado di attenzione l'uso dell'account privato degli incaricati sopra menzionati.

Dato che quest'ultimi vengono comunque identificati come dipendenti della Pubblica Amministrazione è bene che mantengano sempre un comportamento rigoroso in modo da non danneggiare l'immagine dell'ente che rappresentano ma al tempo stesso non deve essere privato loro un normale utilizzo dell'account, ne consegue che il tema va trattato con estrema puntualità e delicatezza visto che ci sono in gioco i diritti individuali delle persone, protetti anche dalla costituzione, e il tema della libertà di espressione.

In tutto questo rimane come punto fermo nel delineare le regole di comportamento il Codice etico della Pubblica amministrazione al quale tutti i dipendenti devono rigorosamente attenersi per non incorrere in sanzioni disciplinari.

"SOCIAL MEDIA STRATEGY"

Affinché una Pubblica Amministrazione riesca ad aprire un profilo social realmente utile alla collettività e al perseguimento dei propri fini istituzionali è necessario che sia consapevole delle risorse economiche, del tempo, e del personale a propria disposizione.

Il personale deve possedere competenze adatte e deve essere quindi formato alla gestione del suddetto profilo, le risorse economiche sono fondamentali sia per formare il personale in tal senso sia per mettere in campo la "Social media policy" interna ed esterna sopra descritte ed infine il tempo rappresenta un fattore di importanza vitale in quanto, se l'ente pubblico non riesce a trovare tempo da dedicare allo sviluppo della comunicazione via social rischia di aprire un profilo privo di senso, praticamente identico al suo sito web, incapace di creare un canale di comunicazione diretta ed immediata con l'utenza e quindi in altre parole sprovvisto di ogni utilità.

I social oltre ad essere un ottimo strumento di comunicazione e di sviluppo delle informazioni costituiscono anche un importante banca dati che gli enti del settore pubblico possono sfruttare per raccogliere informazioni sugli interessi, sulle opinioni e sulle problematiche degli utenti che ogni giorno affollano la rete.

Quindi dopo una prima fase di analisi delle risorse sopraindicate (risorse economiche, tempo, personale competente) l'ente deve procedere con la definizione degli obiettivi che intende perseguire attraverso la Social media strategy.

Affinché gli obiettivi possano essere raggiunti con successo è necessario che siano in linea con le finalità dell'ente, che siano misurabili ovvero coerenti con le risorse a disposizione e per finire debbono essere chiari e precisi.

Una volta definiti gli obiettivi si passa all'individuazione degli interlocutori con i quali l'ente intende comunicare, infatti non tutti hanno stessi interessi e priorità e per questo è necessario stabilire canali diversi di comunicazione e modalità differenti della stessa in modo da coinvolgere gli interlocutori stessi, il più possibile, nella discussione dei temi proposti dall'istituzione.

Quindi l'individuazione degli interlocutori primari, avviata sulla base degli obiettivi sopra citati, costituisce un elemento molto importante nell'ottica di una buona riuscita dell'uso dei social come mezzo di interazione.

Dopo l'individuazione arriva il momento del coinvolgimento degli interlocutori; e vanno quindi studiate una serie di tecniche da mettere in campo affinché ciò avvenga al meglio.

Possono essere utilizzate le stesse modalità di azione e contenuti per tutti i tipi di interlocutori oppure si possono escogitare azioni differenti in base alle specificità che li caratterizzano, va poi tenuto in considerazione l'affidamento della messa in atto di questa azione; se a più dipendenti a ciò predisposti e formati, ad un unico strategist oppure all'ente nel suo complesso.

Le vie di comunicazione a loro volta possono essere rappresentate o dalle piattaforme social gratuite di cui l'ente si avvale o di piattaforme a pagamento; stabilite queste vie gli interlocutori potranno farsi avanti ed esprimere un proprio parere se sono a conoscenza della tematica affrontata dall'ente oppure posso cominciare da una prima perlustrazione e raccolta di informazioni sulla tematica in questione e solo successivamente, dopo aver raggiunto una certa consapevolezza, potranno spingersi a manifestare il proprio assenso o dissenso sull'oggetto della questione esposta dall'ente.

Da non dimenticare, in quanto di primaria importanza, sono i temi che fanno da sfondo ai contenuti che costituiscono l'elemento chiave per una comunicazione di successo tramite i social in quanto più sono chiari e comprensibili tanto più attireranno l'attenzione degli interlocutori.

Una volta portati a termine tutti questi passi bisogna capire quale sia la via di comunicazione più adatta per raggiungere gli obiettivi che l'ente si era prefissato cercando di coinvolgere più interlocutori possibili in modo che il tema affrontato sia discusso nel modo più consapevole e preciso, ecco perché, quindi, non tutti i canali possono rivelarsi adatti per portare a termine i suddetti obiettivi.

La "Social media strategy" deve essere puntuale per non creare confusione tra canali di comunicazione, obiettivi, interlocutori e contenuti.

Per migliorare l'accessibilità ai profili social delle Pubbliche Amministrazioni, anche a chi si trova in situazioni di disabilità, si deve innanzitutto indicare sul profilo i contatti telefonici, di fax, o mail tramite i quali poter contattare l'amministrazione e avere chiarimenti in merito ai post pubblicati, limitare l'uso di abbreviazioni, utilizzando anche parole chiave d'effetto, puntare costantemente a un linguaggio che risulti il più comprensibile per tutti, inserire link che possano rimandare a spiegazioni video (senza

dimenticare di mettere i sottotitoli), le quali spesso riescono a catturare l'attenzione degli interlocutori e sono più esemplificative, ed infine utilizzare più piattaforme social come mezzo di espressione e di diffusione delle informazioni.

Progettare un disegno base per la comunicazione della Pubblica Amministrazione via social darebbe il via ad una nuova epoca (che comunque in qualche modo è già iniziata) nell'ambito dell'affrontare i problemi rendendone i cittadini parte attiva ed integrante.

Significherebbe amplificare le notizie in tempo reale utilizzando un sistema unico e condiviso di comunicazione da parte del settore pubblico senza che ciascun ente perda di vista i propri scopi ed obiettivi.

Questa nuova modalità di comunicazione consente di mettere in campo una nuova tipologia di management a livello territoriale che consente di sviluppare i contenuti proposti dalle Pubbliche amministrazioni in modo interattivo coordinando i temi simili affrontati da enti istituzionali appartenenti a territori differenti in modo da promuovere azioni e contenuti che interessano l'intera collettività.

Colui al quale compete la direzione della "Social media strategist" è tenuto ad informarsi quotidianamente sui temi salienti che le Pubbliche amministrazioni si trovano costantemente davanti così da rimanere aggiornato ed inoltre è bene che si informi su come tali temi vengono trattati ed analizzati a livello nazionale ed internazionale così da poter creare una sinergia nell'affrontarli e capire come, e se, si sono evoluti nel corso degli anni.

La Pubblica amministrazione offre comunque un servizio pubblico, cioè un servizio che deve soddisfare le esigenze di tutti nessuno escluso e questo aspetto non deve essere in alcun modo lasciato in secondo piano, indi per cui l'ente deve creare un canale di comunicazione anche con le persone che, per loro scelta, non utilizzano i social network per cause di forza maggiore o per scelta.

È vero, come abbiamo detto sin d'ora, che i social network costituiscono un ottimo strumento per ampliare, intensificare e semplificare la comunicazione tra cittadini ed enti pubblici in un'ottica di maggior coinvolgimento diretto dell'utente e di interazione in tempo reale, ma la Comunicazione pubblica non deve trascurare in alcun modo coloro che non

sanno utilizzare i social o non hanno i mezzi necessari a loro disposizione per poterli utilizzare.

Quindi bisogna assolutamente continuare a puntare sull'educazione nell'utilizzo dei social facendo formazione in tal senso e assistendo coloro che non sanno utilizzarli con programmi ad hoc.

Si potrebbe incorrere, in quanto presi dall'onda dell'epoca della digitalizzazione e della diffusione del web 2.0, nell'errore di trascurare ad esempio le persone più anziane che nella maggior parte dei casi non sanno neppure cos'è un social network.

Quindi il concetto originario di pubblica amministrazione con gli sportelli fisici ai quali accedere per chiedere informazioni rispetto alla soluzione di talune problematiche non va lasciata in disparte.

Il nuovo e il vecchio concetto di comunicazione tra cittadini e Pubblica Amministrazione devono imparare a coesistere in equilibrio per non mettere a repentaglio le esigenze di qualsiasi tipologia di cittadino, da quello più "digitale" a quello meno incline a tale prospettiva.

Trovare il giusto compromesso è la chiave per non lasciare in disparte nessuno e far sentire tutti gli utenti parte integrante di un processo di comunicazione in continua evoluzione ma che non dimentica le basi del passato.

Il progresso tramite i social network era un passo inevitabile che la Pubblica Amministrazione era tenuta a compiere per adeguarsi ai cambiamenti informatici che si sono sviluppati e che si stanno tutt'ora sviluppando mantenendo, però, sempre al centro della propria attenzione, il cittadino, i suoi bisogni e le sue esigenze.

Nonostante gli innumerevoli sforzi che si stanno facendo perché la comunicazione tra cittadini e Pubbliche amministrazioni via social diventi la normalità ancora non si è arrivati a buon punto, infatti non è sufficiente che tali amministrazioni aprano una pagina Facebook, Instagram o Twitter perché la comunicazione avvenga ma è necessario approfondire cosa si intende "comunicare" attraverso queste piattaforme in modo da evitare, anche in rete, un dialogo puramente "monodirezionale".

Ecco perché l'AIDR – "Associazione Italian Digital Revolution" ha pensato di avviare, in collaborazione con l'università degli studi di Roma Unitelma Sapienza, corsi di formazione

per creare figure professionali ICT, così come previste dalle Linee guida per la qualità delle competenze digitali promosse dall'Agenzia per l'Italia Digitale.

Oltre a questa iniziativa, sempre la AIDR, assieme alla Link Campus University³⁸, ha deciso di organizzare degli incontri sul tutto il territorio nazionale in modo da far conoscere e diffondere le Linee guida per la Promozione dei Servizi Digitali sostenuti dall'AgID.

Ad ogni modo i social non devono prendere il posto del sito web istituzionale dell'ente pubblico, il quale costituisce l'immagine e il front office di quest'ultimo diventando di conseguenza un perfetto strumento di trasparenza nei confronti di chi decide di avvalersi delle prestazioni, servizi o informazioni offerti dall'ente.

Ecco perché il sito web istituzionale, rispettando il principio di "neutralità tecnologica" (base del processo di digitalizzazione del settore pubblico), deve essere quotidianamente aggiornato, in modo che chiunque possa essere informato sulle novità ed iniziative in atto in tempo reale pur non essendo iscritto a un social network.

³⁸ La Link Campus University of Malta è stata creata nel 1999 come filiazione italiana dell'Università di Malta, dal 2011 però, con decreto ministeriale n. 347 del 21 settembre 2011, ha cessato l'attività come filiazione italiana della University of Malta e, prendendo il nome attuale ("Link Campus University"), è diventata un'università non statale legalmente riconosciuta nell'ordinamento universitario italiano.

3.2 PAsocial

PAsocial è la nuova associazione nazionale dedicata alla nuova comunicazione digitale e trova le sue origini nel gruppo di lavoro #PAsocial (nato nel novembre 2015), formato da social media manager del Governo da comunicatori e da capi di uffici stampa con lo scopo di sviluppare una comunicazione pubblica sempre più vicina alle esigenze del cittadino/utente.

Questa associazione ha come obiettivo primario quello di consolidare la rete italiana della nuova comunicazione ed ha anche tanti altri obiettivi come:

- Mettere in evidenza la figura e il ruolo rivestiti dal social media manager
- Fare in modo che i social vengano utilizzati con responsabilità e consapevolezza soprattutto da coloro che sono chiamati a gestire le piattaforme social delle Pubbliche amministrazioni
- Espandere la cultura della democrazia in rete
- Fare in modo che la Pubblica amministrazione continui a mantenere questa apertura comunicativa nei confronti di cittadini, aziende e altre pubbliche amministrazioni così da renderla ancora più partecipativa, coinvolgente e chiara al tempo stesso.
- Aggiornare la legge 150 sulla comunicazione pubblica alla luce degli sviluppi in campo informatico che si sono susseguiti grazie anche alla rivoluzione portata dal web 2.0 soprattutto nell'ambito "social come vie di comunicazione diretta ed immediata".

Con la legge del 7 giugno 2000 n. 150 "le Pubbliche amministrazioni dispongono di un nuovo indispensabile strumento per sviluppare le loro relazioni con i cittadini, potenziare ed armonizzare i flussi di informazioni al loro interno e concorrere ad affermare il diritto dei cittadini ad un'efficace comunicazione, la quale cessa di essere uno segmento aggiuntivo e residuale dell'azione delle pubbliche amministrazioni, e ne diviene parte integrante, così come accade da decenni alle imprese che agiscono nel mercato dei prodotti e dei servizi".

Già nel 2000 con questa legge la comunicazione tra cittadini e Pubbliche Amministrazioni stava prendendo una nuova rotta, ovvero non più comunicazione monodirezionale e basta ma interazione continua tra questi due soggetti.

Ovviamente dal 2000 ad oggi le cose sono notevolmente cambiate grazie appunto all'enorme diffusione dei social anche se, in Italia, continua a scarseggiare la presenza di una cultura di base che possa veramente fare in modo che questa nuova tipologia di comunicazione prenda il decollo al 100%.

- Dare una nuova spinta al concetto di “smart city” – “città intelligente”, ovvero fare in modo di ottimizzare i servizi pubblici creando un collegamento tra le infrastrutture materiali delle città e il capitale umano che le popola.

Si può parlare di una vera “smart city” solo quando gli investimenti nelle ICT portano ad uno sviluppo economico sostenibile e ad una gestione delle risorse in generale responsabile.

- Promuovere l'utilizzo delle banche dati e delle tecnologie dell'informazione con lo scopo di migliorare l'efficienza organizzativa e la qualità dei servizi offerti, i quali devono essere costantemente monitorati

Grazie al lavoro che l'associazione “PAsocial” sta portando avanti negli ultimi anni la Pubblica amministrazione sta abbandonando la sua vecchia immagine per approdare definitivamente al digitale, merito soprattutto delle personalità che giorno per giorno offrono il loro sapere e la propria esperienza all'interno del gruppo #PAsocial.

Conclusioni

Quello che si è potuto riscontrare in questa analisi sullo stato della digitalizzazione in Italia è che la situazione appare non molto confortante rispetto a quella degli altri paesi europei, manca una cultura a fondamento della digitalizzazione o meglio una strategia digitale efficace, chiara ed efficiente che costituisca la base comune di tutte le Pubbliche amministrazioni per migliorare la propria coordinazione interna, i servizi offerti ai cittadini e l'interazione/comunicazione non solo con quest'ultimi e le imprese ma anche tra loro stesse.

È fondamentale sviluppare ulteriormente le capacità di coloro che lavorano all'interno degli enti pubblici attraverso una formazione costante in ambito digitale in modo da recuperare il prima possibile il *gap* in atto rispetto al resto dell'Europa.

Sarà quindi necessario che il governo faccia nuovi investimenti aumentando le risorse finanziarie da mettere a disposizione dell'Agenzia per l'Italia Digitale.

Il ritardo dell'Italia nell'uso delle tecnologie digitali (ICT – Information and Communication Technologies) è stato già riscontrato nel 9° censimento generale dell'industria e dei servizi avvenuto nel 2011 (i dati riportati nel Capitolo IV lo confermano), successivamente nella prima edizione del censimento permanente delle Istituzioni pubbliche, 2016, non è stata riservata alcuna sezione sullo stato della digitalizzazione delle PA in Italia e quindi non è stato possibile fare un confronto fra quanto riscontrato nel 2011 e gli eventuali progressi che si sono sviluppati negli anni fino al 2016.

Attualmente è in corso la seconda edizione del censimento permanente delle PA e fortunatamente in questa seconda edizione una parte del questionario è stata dedicata al tema della digitalizzazione, in particolare al modo in cui le tali amministrazioni comunicano con gli utenti.

Con questa seconda edizione sarà possibile effettuare un confronto con le informazioni e i dati raccolti nel 2011 e si potrà avere una fotografia abbastanza precisa del contesto digitale in cui si trovano ad operare le istituzioni pubbliche e quali sono i disagi maggiori che hanno riscontrato nell'utilizzare le tecnologie digitali.

Gli ostacoli che le suddette istituzioni menzioneranno dovranno essere analizzati con cura e dovrà essere messo in campo un piano d'azione efficiente in grado di risolverli

alquanto prima facendo affidamento su personalità preparate come quelle che compongono il gruppo di lavoro #PAsocial (menzionato nell'ultima parte della tesi).

Ritengo inoltre che nel successivo censimento sarebbe utile concentrarsi sulla comunicazione via social tra Pubbliche amministrazioni e cittadini, la quale sta vivendo una forte fase di sviluppo soprattutto negli ultimi anni anche grazie al cosiddetto Web 2.0, ovvero la seconda fase di sviluppo e diffusione di internet, caratterizzata da una maggior interazione tra utente e sito web.

L'obiettivo che La Pubblica Amministrazione deve continuare a perseguire sul suolo nazionale è quello di continuare ad essere sempre chiara e il quanto più coinvolgente possibile senza tralasciare alcun tipo di utente.

La sua deve essere una comunicazione veloce, stringente, d'effetto e diretta a tutti, lo sviluppo delle sue tecnologie digitali non deve farle perdere di vista un ulteriore obiettivo, cioè quello di rendere partecipi della sua attività anche cittadini che non sono presenti nelle piattaforme digitali, le quali sono sempre più utilizzate non solo dal settore privato ma anche da quello pubblico per rendersi visibile e aumentare l'efficacia della sua comunicazione verso l'esterno.

La digitalizzazione può costituire un importante strumento da utilizzare per migliorare le proprie performance sul piano economico-organizzativo e comunicativo solo se viene messa in atto con la consapevolezza dei vantaggi che può creare altrimenti rischia di diventare un arma a doppio taglio; se non effettuata nei tempi e modalità corrette diventerà una barriera che ostacolerà il progresso delle Pubbliche Amministrazioni stesse.

Ecco perché è stato creato un Piano Triennale per l'informatica che fornisce linee-guida chiare e precise che fungono da bussola in questa ascesa verso la rivoluzione del digitale.

Un ulteriore aiuto nello sviluppo di competenze in ambito digitale sarà rappresentato dai risultati dell'attuale censimento permanente delle Istituzioni Pubbliche che fornirà preziose informazioni sull'uso delle tecnologie utilizzate per la gestione dei dati e l'erogazione dei servizi, sull'utilizzo dei social media come nuovo mezzo di comunicazione, sulle finalità per le quali sono stati analizzati big data e sugli ostacoli alla digitalizzazione.

Quindi non solo digitalizzazione intesa come pura e semplice dematerializzazione ma costruzione di una mentalità di base proiettata verso le tecnologie e le competenze digitali.

La costante formazione del personale è imprescindibile se la Pubblica amministrazione vuole recuperare gli altri paesi dell'Unione europea in questa sfida in campo digitale che già da anni sta serpeggiando in ogni settore della società e gli stessi cittadini risultano sempre più pronti per diventare parte attiva di questa nuova rivoluzione.

Bibliografia

- MASUCCI, A. (2011), “Procedimento amministrativo e nuove tecnologie: il procedimento amministrativo elettronico ad istanza di parte”, G.Giappichelli, Torino
- D’ALBERTI, M. (2017), “Lezioni di diritto amministrativo”, G.Giappichelli, Torino
- EGGERS, W. (2017), “PUBBLICA AMMINISTRAZIONE DIGITALE. Innovazioni e tecnologie al servizio del cittadino”, HOEPLI, Milano
- BORGONOVÌ FATTORE LONGO (2016), “Management delle istituzioni pubbliche”, EGEA, Milano
- FRANCHINI C., MINAZZI F. (2016), “Dalla carta al digitale. La nuova gestione documentale nella P.A. dopo la riforma del CAD (D.Lgs 179/2016)”, Maggioli editore, Santarcangelo di Romagna
- BEM Research (2018), partner AgID, Report sull’e-government 2018 : “Amministrazione digitale: la strada è ancora in salita”
<https://www.bemresearch.it/report/e-government/>
- Deloitte University Press (2015), “La trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione”, indagine a cura di: William D.Eggers e Joel Bellman entrambi partners Deloitte
(Camera dei deputati XVII LEGISLATURA - documentazione acquisita dalla commissione parlamentare di inchiesta sul livello di digitalizzazione e innovazione delle Pubbliche Amministrazioni e sugli investimenti complessivi riguardanti il settore delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione, documentazione acquisita durante l’audizione del 10/01/2017 e comunicato nella seduta del 1/01/2017)
http://www.camera.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/documenti_acquisiti_commissione/documento_pdfs/000/000/007/AL-DELOITTE.pdf

Sitografia

- Agenda digitale <https://www.agendadigitale.eu/documenti/dematerializzazione-significato-normativa-obblighi-la-pa/>
- Agenda digitale, <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/italia-magliana-nel-digitale-e-skill-al-palo-ma-migliora-la-banda-larga/>
- Agenzia per l'Italia Digitale, https://pianotriennale-ict.italia.it/assets/pdf/Piano_Triennale_per_1_informatica_nella_Pubblica_Ammministrazione.pdf
- Agenzia per l'Italia Digitale, <https://www.agid.gov.it/it/agenzia/stampa-e-comunicazione/notizie/2017/08/09/sicurezza-informatica-pa-focus-standard-riferimento-tutte-amministrazioni>
- Agi ECONOMIA, https://www.agi.it/economia/digitalizzazione_pubblica_amministrazione_commissione_inchiesta_parlamentare-2319785/news/2017-11-04/
- Camera dei Deputati, http://www.camera.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/documenti_acquisiti_commissione/documento_pdfs/000/000/007/AL-DELOITTE.pdf
- Corte dei conti, http://www.corteconti.it/servizi/armonizzazione_contabile/
- Istituto nazionale di statistica, <https://www.istat.it/it/censimenti-permanenti>
- Istituto nazionale di statistica, <http://dati-censimentoindustriaeservizi.istat.it/Index.aspx>
- Istituto nazionale di statistica, <https://indata.istat.it/censip/?pes=CENSIP>
- Istituto nazionale di statistica, <https://www.istat.it/it/censimenti-permanenti/censimenti-precedenti/istituzioni-pubbliche>
- Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare, <http://www.minambiente.it/pagina/i-criteri-ambientali-minimi>
- Ministro per la Pubblica Amministrazione, <http://www.funzionepubblica.gov.it/digitalizzazione>
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, <https://pianotriennale-ict.italia.it/>

GRAFICI

Grafico 1. Digitale, Italia ancora indietro in Europa p.7

Grafico 2. Indice DESI 2017 p.8

Grafico 3. Indice DESI 2018 p.8

TABELLE

Tabella 1. Caratteristiche di una organizzazione in fase di maturazione digitale p.18

**Tabella 2. Le principali barriere nello sviluppo del digitale in base
al livello di maturità** p.25

Tabella 3. Impiego di software open source per forma giuridica p.57

Tabella 4. Il digital nel mondo nel 2018 p.69