

# PNRR e digitalizzazione della PA: un approccio concreto ed esperienze di cambiamento realizzato

Realizzato in collaborazione con FPA



## 01 Le ambizioni e le sfide del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza per una nuova PA

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) rappresenta un'occasione unica per realizzare uno sviluppo equo e sostenibile del Paese, attraverso riforme strutturali e investimenti pari a circa 191,5 miliardi di euro.

In linea con quanto previsto dal Regolamento (UE) 2021/241 istitutivo del Recovery and Resilience Facility, che individua nella transizione digitale uno dei sei pilastri per il rilancio delle economie europee, la **digitalizzazione della PA** rappresenta una delle principali sfide individuate dalle strategie di ripresa delineate dal Piano.

Il PNRR destina, infatti, circa il 25% delle risorse disponibili a investimenti in tecnologie, infrastrutture e processi digitali finalizzati a promuovere la competitività del sistema paese

### Risorse previste dal PNRR per MIC1.1 - "Digitalizzazione PA"

Ambiti di intervento	Dotazione finanziaria (milioni di euro)
 Investimento 1.1: <b>Infrastrutture digitali</b>	900
 Investimento 1.2: <b>Migrazione in cloud</b>	1.000
 Investimento 1.3: <b>Dati e interoperabilità</b>	646
 Investimento 1.4: <b>Servizi digitali e cittadinanza digitale</b>	2.013
 Investimento 1.5: <b>Cybersecurity</b>	623
 Investimento 1.6: <b>Digitalizzazione grandi PA centrali</b>	611
 Investimento 1.7: <b>Competenze digitali di base</b>	195
 Riforma 1.1: <b>Processo di acquisto ICT</b>	-
 Riforma 1.2: <b>Supporto alla trasformazione della PA locale</b>	160
 Riforma 1.3: <b>Linee guida cloud first e interoperabilità</b>	-
<b>Totale</b>	<b>6.145</b>

Fonte: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza



(Missione 1 "Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA" - MIC1). Una quota rilevante di queste risorse, circa **6,14 miliardi di euro**, è destinata in maniera specifica a interventi volti a trasformare la pubblica amministrazione in chiave digitale.

A queste risorse si aggiungono ulteriori **600 milioni di euro** previsti dal Piano Nazionale per gli investimenti complementari al PNRR.

Una vera e propria **rivoluzione digitale** che punta a modernizzare la macchina pubblica, motore della ripresa ma al tempo stesso soggetto destinatario di diverse misure. Una sfida che richiede una collaborazione strettissima fra e con tutti i livelli della PA, perché la sua riforma è, per definizione, una riforma orizzontale, non fine a sé stessa ma che pervade tutte le sei missioni previste dal PNRR, con l'obiettivo di realizzare tre elementi propedeutici alla costruzione di un altro futuro per il nostro Paese: la digitalizzazione, l'inclusione e la sostenibilità.

Ed è proprio per la digitalizzazione, che può fare da fattore abilitante per gli altri obiettivi, che gli Enti pubblici sono chiamati ad agire con azioni concrete.

La PA, però, non può fare tutto da sola: fare innovazione nella Pubblica Amministrazione per raggiungere gli obiettivi di modernizzazione significa instaurare una collaborazione virtuosa tra pubblico e privato, in uno scambio che deve fondarsi su un rapporto di co-creazione e partnership.

**Come accompagnare dunque questa trasformazione pervasiva? Partendo dal cloud, dai dati e dai processi, in tutte le amministrazioni.**

## 02 I pilastri del cambiamento

*Fabio Meloni, CEO di Deda Next. “La nostra priorità è progettare e realizzare servizi pubblici di nuova generazione: quello che facciamo quotidianamente è plasmare le tecnologie per renderle sempre più vicine alle esigenze dei nostri clienti e costruire insieme una nuova dimensione di valore pubblico grazie all’integrazione efficace di dati e piattaforme”.*

### 02.1 Cloud First per l’efficienza

Pilastro del progetto di digitalizzazione della PA nel PNRR, il principio cloud first è già centrale nel Piano Triennale per l’Informatica nella Pubblica Amministrazione 2019-2021. Ogni pubblica amministrazione, nella fase di definizione di un nuovo progetto e/o sviluppo di servizi, prima di qualsiasi altra opzione tecnologica, è tenuta ad adottare il paradigma cloud.

**La Strategia Cloud Italia** stabilisce che **entro il 2026** almeno il **75% delle pubbliche amministrazioni dovrà migrare in cloud** tutti i suoi dati e i suoi servizi. Migrazione che dovrà avvenire su ambienti cloud qualificati, che rispondano a requisiti di sicurezza, affidabilità e rispetto delle normative rilevanti, o nel Polo Strategico Nazionale (PSN). Per raggiungere questo obiettivo il PNRR ha previsto - oltre a 900 milioni di euro per finanziare la realizzazione del PSN su cui migrare 280 enti, fra amministrazioni centrali e strutture sanitarie - un programma di supporto al passaggio a cloud qualificati destinato agli Enti locali: la misura 1.2 sostiene, con un investimento pari a **1 miliardo di euro, la migrazione dei dati e dei servizi di oltre 16.500 tra Comuni, Istituti scolastici, Aziende sanitarie e ospedaliere.**

Il target è certamente ambizioso, tuttavia non vede gli Enti in prima linea da soli. Noi di Deda Next, in questo senso, ci poniamo come partner abilitatore, oltre che tecnologico: già nel 2014, facendo una scelta coraggiosa, **abbiamo anticipato questa priorità e abbiamo iniziato**

**a ripensare in chiave Software as a Service (SaaS) la nostra offerta.** Oggi offriamo soluzioni e framework abilitanti in modalità SaaS per Enti locali e centrali, per la gestione di processi amministrativi e per l’offerta di servizi digitali a cittadini e imprese, per la gestione del territorio, per l’archivio informatico e per la digitalizzazione di procedimenti complessi e multi-stakeholder. Attraverso il cloud, che abilita la gestione efficace di dati e piattaforme, contribuiamo allo sviluppo di una società in cui le persone sono al centro di tutto.

*Fabio Meloni, CEO di Deda Next. “Il nostro contributo non si limita all’adozione del paradigma cloud per aderire alla logica di trasformazione cloud first, ribadita nel PNRR, ma va oltre l’infrastruttura. È il cloud, ma nella sua accezione di Software as a Service, la soluzione che serve agli Enti locali per semplificare e migliorare i servizi, perchè abilita processi end-to-end, fino all’utente finale, ed esime le Amministrazioni dal doversi preoccupare della manutenzione infrastrutturale e della gestione operativa, per concentrarsi sul servizio da offrire”.*

## 02.2 Data governance per la semplificazione

La completa digitalizzazione della PA non può prescindere da una definitiva realizzazione del paradigma **once only**: con questo principio si definisce una nuova strategia di data governance, destinata a migliorare la condivisione delle informazioni tra pubbliche amministrazioni centrali e locali. Perché un ente pubblico dovrebbe richiedere al cittadino informazioni già in suo possesso o già disponibili presso altre amministrazioni, allungando inevitabilmente i tempi e gli oneri per entrambi?

L'obiettivo è dunque quello di garantire la piena interoperabilità dei principali dataset e servizi tra le pubbliche amministrazioni centrali e locali, ma se è vero che le grandi PA centrali dovranno realizzare o migliorare le infrastrutture di interoperabilità e aprire le proprie banche dati, è altrettanto **fondamentale partire anche dal basso, dall'interno dei singoli Enti**. Ancora una volta, il fattore abilitante è il SaaS, che permette una gestione centralizzata, certificata e condivisa dei dati, l'acquisizione delle informazioni dai territori e la loro geolocalizzazione.

Il PNRR è la grande occasione di realizzare su larga scala questo cambiamento, con cui le tante banche dati strategiche e di riferimento, insieme alle piattaforme nazionali, diventano la base trasversale su cui far confluire i moltissimi ecosistemi verticali: da un lato, con la misura 1.3, il Piano destina 646 milioni di euro alla realizzazione della **Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)**, infrastruttura tecnologica che abilita l'interoperabilità dei sistemi informativi e delle basi di dati delle pubbliche amministrazioni e dei gestori di servizi pubblici, dall'altro, come già evidenziato, finanzia la migrazione al cloud degli Enti locali.

In Deda Next lavoriamo per la PA a qualsiasi livello, con un'ottica di sistema in cui i dati sono condivisi, univoci e interoperabili e i processi completamente digitali, senza soluzione di continuità: sono oltre **800 gli enti locali in cui il principio once only è già realtà** grazie a CiviliaNext, la prima piattaforma SaaS qualificata AgID in Italia, e grazie alla Piattaforma dei Procedimenti e al nostro framework abilitante per la piena digitalizzazione dei processi **Enti centrali e Regioni stanno cambiando il proprio rapporto con i cittadini, le imprese e tutti gli attori coinvolti nella gestione ed erogazione dei servizi**.

Luigi Zanella, Head of Business Innovation & Development di Deda Next. *“Devono essere le informazioni a seguire i cittadini e non i cittadini a inseguire le informazioni. La questione non è raccogliere i dati, è farli fluire in tutte le PA del Paese, da Nord a Sud: si scardina così la logica a silos che finora ha caratterizzato la gestione delle informazioni da parte della PA, per abbracciare una logica di processo”.*

## 02.3 Processi digitali end-to-end per servizi davvero fruibili

Il principio cloud first e l'interoperabilità dei dati sono gli elementi base dell'architettura digitale della Pubblica Amministrazione, ma non bastano. Su questi pilastri va costruita la completa **digitalizzazione dei processi, l'unica chiave per semplificare davvero**, per ridurre i tempi e gli oneri di un servizio e migliorarne la fruibilità. Migrare processi inefficienti sul cloud non risolverà il problema, ma aggiungerà complessità e ulteriore inefficienza: il cloud è il mezzo, non il fine.

Fare tutto questo è possibile se si ha una grande competenza non soltanto tecnologica ma anche di processo e della specificità dell'ambito funzionale in cui si muovono gli Enti: in questo senso, noi di Deda Next siamo in una posizione privilegiata, poiché lavoriamo con la PA a tutti i livelli, dai piccoli Comuni ai Ministeri, passando per le province e le regioni, mettendo a fattor comune le esperienze e le *lessons learned* e mantenendo sempre una visione di ecosistema.

**Agire su questi tre elementi, cloud, dati e processi, è dunque fondamentale affinché gli Enti**, in particolare quelli locali, **possano sviluppare un'offerta integrata e armonizzata di servizi digitali** orientati al cittadino e alle imprese e possano definitivamente cambiare il rapporto tra PA e persone. Solo garantendo servizi pubblici di qualità agli abitanti di ogni regione italiana si realizza una piena cittadinanza digitale.

Questo si evince in modo chiaro anche dal PNRR, che destina circa **2 miliardi di euro a progetti e azioni che**



**rendano i servizi digitali più semplici, accessibili ed efficienti.** A questi si aggiungono 350 milioni di euro finanziati dal Piano Complementare. Il numero di servizi che verranno integrati dipende dal tipo di amministrazione, ma l'obiettivo finale è avere una media di 50 servizi per i Comuni, 20 servizi per le Regioni, 20 servizi per le aziende sanitarie, 15 servizi per scuole e università.

Per il raggiungimento di questi obiettivi, è necessario l'impegno sia degli enti centrali che locali. I primi dovranno loro stessi garantire continuità dei processi, anche tra più livelli, migliorare le infrastrutture abilitanti – si pensi a pagoPA, App IO, SPID e le altre piattaforme oggetto delle misure del PNRR – e fornire linee guida chiare – si pensi alle linee guida di Designers Italia per la realizzazione dei siti web dei Comuni. I secondi, muovendosi all'interno dei precisi criteri stabiliti dagli avvisi per progetti standard, dovranno compiere l'ultimo fondamentale passo affinché i servizi raggiungano i cittadini, senza interruzioni: nel concreto, **dotarsi di piattaforme per i servizi online e di siti web completamente integrati con i back-office dell'Ente.**

*Fabio Meloni, CEO di Deda Next. "Non dobbiamo trasportare su nuove tecnologie i processi analogici abituali, ma immaginare un nuovo modello di servizi".*

## 03 Next Government - per una Pubblica Amministrazione più semplice ed efficiente

### 03.1 PNRR, sfida accettata: i progetti della PA centrale

La maggior parte degli investimenti previsti dal Piano è rivolta a tutte le categorie di PA, centrali e locali. Tuttavia, alcuni interventi specifici puntano alla digitalizzazione delle grandi amministrazioni centrali (misura 1.6 del PNRR) responsabili di importanti processi inerenti a specifici settori di policy. Come evidenziato dal Piano, soprattutto queste grandi amministrazioni richiedono un'accelerazione, in termini di innovazione e digitalizzazione, per potere offrire servizi adeguati a cittadini e imprese. La riuscita di questi importanti progetti di trasformazione digitale dipende sensibilmente dalla capacità del partner tecnologico di essere più di questo, di andare oltre, di studiare e conoscere l'ambito in cui l'Ente si muove e le dinamiche e le normative che lo indirizzano, ma allo stesso tempo dipende anche dalla volontà concreta dell'Amministrazione di fare innovazione e dalla sua capacità di governare il processo di trasformazione: per questo in tutti i progetti ci poniamo come partner dell'amministrazione, con un approccio di co-innovazione.

**Rosamaria Bertè, Direzione Generale dei Sistemi Informativi Automatizzati della Corte dei Conti. "Il contributo del partner è determinante ed imprescindibile, soprattutto in progetti innovativi: noi definiamo contaminazione positiva lo scambio di competenze tra pubblico e privato. Questo ci ha permesso di raggiungere un obiettivo, sebbene le finalità della Pubblica Amministrazione e del privato siano differenti".**

## 04 La nostra esperienza dalla voce dei protagonisti

Ad aprile 2022, insieme a FPA, abbiamo invitato i rappresentanti di alcune PA centrali e locali con cui collaboriamo, **Corte dei conti, MIMS, MIC, Città metropolitana di Milano, Comune di Chiampo, Comune di Ferrara**, a condividere riflessioni e spunti sullo stato dell'arte e sulle sfide future per la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione nell'ambito della Rubrica video *"L'Italia che cambia, insieme per la ripresa"*. Ne sono emersi due interessanti confronti che si possono rivedere online.

Di seguito sono approfonditi i progetti realizzati.

### 04.1 La dematerializzazione basata su cloud: Corte dei conti

La Corte dei conti ha affrontato una titanica migrazione dei protocolli puntando sulla modalità SaaS per garantirsi contenimento dei costi, qualità nell'evoluzione dei sistemi nel tempo, sicurezza e flessibilità per la personalizzazione della soluzione in base alle proprie peculiari esigenze. Corte dei conti ha scelto la soluzione nativamente cloud CiviliaNext Protocollo, parte di Next, l'ecosistema di soluzioni e servizi per la Pubblica Amministrazione digitale già scelto da oltre 800 Enti in Italia.

Grazie all'importante lavoro di analisi dei processi, di semplificazione e bonifica dei dati condotto insieme a Corte dei conti e finalizzato a creare omogeneità e coerenza delle informazioni tra le numerose aree organizzative, l'applicativo ha permesso di gestire con fluidità la migrazione di **16 anni di dati di protocollazione** racchiusi in oltre **11 milioni di documenti**. Immediati ed evidenti i

vantaggi, a partire da una semplificazione dell'utilizzo del sistema per tutti gli utenti (circa 3.000 con accesso da 110 diverse aree organizzative e ben 4.000 livelli di organigramma), oltre che delle analisi delle performance.

Il progetto ha permesso all'Ente di ottenere un **significativo risparmio economico sulla gestione della struttura software e hardware, pari a oltre il 40%**, con tutti i livelli di sicurezza informatica garantiti dalla qualificazione AgID di CiviliaNext, prima suite in Italia ad ottenerla.

**Rosamaria Berté, Direzione Generale dei Sistemi Informativi Automatizzati della Corte dei Conti. "La completa dematerializzazione dei dati di protocollo ha contribuito a consentire a tutto il nostro personale di passare in modalità smartworking in meno di 48 ore nel pieno della pandemia senza compromettere in alcun modo l'attività dell'Ente".**

## 04.2 La creazione di archivi digitali geolocalizzati: Ministero dell'Infrastruttura e Mobilità Sostenibili

**La Direzione generale per le dighe e le infrastrutture idriche** del MIMS provvede, ai fini della tutela della pubblica incolumità, all'approvazione tecnica dei progetti ed alla vigilanza sulla costruzione e sulle operazioni di controllo spettanti ai concessionari sulle grandi dighe e sulle traverse di competenza statale. La Direzione, che ha competenza su oltre 500 dighe, supporta inoltre il Dipartimento di Protezione Civile con attività di monitoraggio delle grandi dighe in tempo reale. L'Ente dispone di un sistema informatizzato complesso ed eterogeneo, oggetto di importanti evoluzioni e nuove realizzazioni da parte del nostro team nell'ambito di una collaborazione che prosegue da circa 15 anni. È composto da applicazioni che possono essere raggruppate nei seguenti ambiti funzionali:

- **Banca dati dighe**, che costituisce un unico punto di raccolta delle informazioni tecnico – amministrative sulle dighe di competenza.
- **Monitoraggio in tempo reale delle grandi dighe** per gli aspetti di sicurezza idraulica e ambientale ai fini della diffusione dei dati anche alle Protezioni civili regionali/CFD (Centri Funzionali Decentrati). Il sistema è stato realizzato dal nostro team, nell'ambito di una collaborazione avviata nel 2010, e rappresenta la necessaria struttura relazionale tra base informativa territoriale, Registro Italiano Dighe (R.I.D.), Autorità di protezione civile ed altre Amministrazioni interessate.
- **Elaborazioni idrauliche**, per la consultazione, l'analisi e l'elaborazione dei dati di monitoraggio acquisiti ai fini previsionali. La Direzione ha oggi a disposizione uno strumento estremamente sofisticato per le elaborazioni dei dati in cartografia, interattivo e navigabile attraverso livelli specifici, che offre migliore usabilità per gli utenti e ha sensibilmente semplificato l'attività rispetto alla precedente soluzione, che non prevedeva la componente cartografica.
- **Sito Web** per la comunicazione istituzionale della Direzione generale e che rappresenta un punto di accesso unico alle informazioni, ma soprattutto alle applicazioni per gli enti esterni, con le quali è integrato. Il portale, basato su una nostra soluzione di Content Management System (CMS) e conforme alle linee guida AgID sull'accessibilità, offre una UX (User Experience) di ultima generazione, progettata in modalità di co-innovazione con il cliente e il supporto del mondo della ricerca.
- **Applicazioni integrate**, ovvero le altre applicazioni a corredo del sistema informativo, incluso il sistema di Protocollo Informatico del MIMS, DOCUMIT, basato sulla nostra soluzione Folium.

Con l'obiettivo di efficientare ulteriormente i processi di analisi dei dati e controllo, anche grazie all'applicazione dell'Intelligenza Artificiale, la collaborazione con la Direzione generale per le dighe prosegue per le attività di evoluzione del sistema informativo automatizzato in ottica DataWarehouse e Data Management.

Un progetto complesso ed eterogeneo che ha come principali obiettivi il completamento della digitalizzazione

di tutto l'archivio documentale, relativo alle dighe e alle condotte idriche, per far confluire tutto all'interno della banca dati e l'ottimizzazione del sistema di pubblicazione dei dati di monitoraggio ai fini di protezione civile, per renderne la condivisione più fluida ed efficiente.

Sono già in corso le attività per la dematerializzazione dell'archivio documentale, un patrimonio di notevole consistenza sia in termini di quantità sia di eterogeneità e complessità tecnica dei documenti, i quali necessitano di strumenti ad hoc per la visualizzazione che saranno messi a disposizione in una logica a widget tramite l'applicazione Desk di DOCUMIT.

### 04.3 Servizi a cittadini e imprese: Ministero della Cultura

Il Ministero della Cultura ha adottato una soluzione per la gestione dei ristori che sono stati fra gli interventi principali implementati dall'esecutivo per supportare professionisti e attività economiche nella fase pandemica. In particolare, il riferimento è alle misure previste dal Fondo emergenze imprese e istituzioni culturali per il ristoro degli organizzatori di mostre d'arte.

La piattaforma adottata ha permesso di erogare, in tempi rapidi e con risultati certi, i ristori ai gestori di servizi di logistica e trasporto per le mostre d'arte, i musei e gli istituti culturali.

**Daniela Leonetti, Direzione Generale Organizzazione, servizio Innovazione digitale del Ministero della Cultura. "Questa piattaforma ci ha consentito di semplificare enormemente le procedure e velocizzare i tempi di risposta dell'amministrazione ai professionisti".**

Inoltre, nell'ambito della **Componente 3 - Turismo e Cultura 4.0 della Missione 1 del PNRR il MIC ha avviato un importantissimo investimento per la digitalizzazione del patrimonio culturale**, per il quale stiamo lavorando con l'Ente.

Nell'ambito di questo complesso investimento, che ha l'obiettivo di colmare il divario digitale esistente, massimizzare il potenziale degli uffici locali incaricati della conservazione del patrimonio, dei musei, degli archivi, delle biblioteche e in generale aprire a nuovi modelli di fruizione del patrimonio culturale, sono previsti 12 progetti.

Noi di Deda Next siamo già al lavoro con l'Istituto Centrale per la digitalizzazione del patrimonio culturale per la realizzazione degli obiettivi delle misure 1.1.4, 1.1.8 e 1.1.9. Il primo progetto (1.1.4) è finalizzato alla **creazione di un'infrastruttura software nativamente cloud** per la raccolta, conservazione ed esposizione delle risorse digitali della cultura: un sistema che offrirà servizi di base finalizzati alla gestione semantica, alla modellazione e all'identificazione delle risorse culturali digitali, così come di tutti gli altri servizi abilitanti necessari al funzionamento delle piattaforme di accesso. Un sistema che non sarà semplicemente un raccoglitore, bensì una vera e propria **struttura abilitante**.

La misura 1.1.8 prevede la realizzazione di un **Polo di conservazione digitale** che consenta di adottare strategie e strumenti uniformi, affidabili e sostenibili per la conservazione degli archivi digitali. Il polo è articolato in

un'infrastruttura software contenente i servizi abilitanti, un sistema di conservazione a medio-lungo termine e uno di **conservazione permanente**, per gli archivi digitali storici delle amministrazioni centrali e periferiche dello Stato e degli enti pubblici nazionali nonché degli archivi digitali privati dichiarati di interesse storico. Per quest'ultimo, il nostro team sta già collaborando con il Ministero nella **definizione dei requisiti di dettaglio di tipo organizzativo, procedimentale e funzionale**.

Un'altra misura molto rilevante nell'ambito di questo investimento è quella che prevede la **realizzazione del portale dei procedimenti e dei servizi al cittadino (1.1.9)**, finalizzato a garantire la qualità e la completezza dei servizi online forniti dal Ministero e a consentire lo sviluppo futuro di servizi complementari basati su tecnologie innovative come, ad esempio, il tracciamento del patrimonio culturale al fine di registrare la circolazione internazionale dei beni culturali e combattere i traffici illeciti o sistemi predittivi per la conservazione o il potenziamento delle funzioni di gestione dei documenti. La soluzione, basata sul nostro framework abilitante per la piena digitalizzazione dei processi, è stata progettata ponendo particolare attenzione all'utilizzo di **standard aperti, alla sicurezza dei dati, alla scalabilità e all'interoperabilità**, grazie all'uso pervasivo di microservizi e API e al rispetto degli standard AgID ed europei, alla fruibilità anche da **mobile** e all'utilizzo di **motori di workflow** per la gestione delle attività legate ai procedimenti amministrativi tramite standard BPMN 2.0.



## 05 Next Smart City - per un ecosistema al servizio della persona

### 05.1 Esperienze e progetti di innovazione nella PA locale

La trasformazione digitale è indispensabile alla PA locale per semplificare i servizi, per **migliorare i rapporti con i cittadini**, favorendo l'**inclusione sociale**, per fare scelte consapevoli in un'ottica di **sostenibilità ambientale**, gestire in maniera trasparente ed efficiente **risorse e finanziamenti pubblici**.

Le amministrazioni territoriali dovranno gestire una quota di risorse del PNRR compresa tra i 66 e i 71 miliardi di euro, un terzo delle risorse totali. Si tratta, nel biennio 2024-2025, di risorse aggiuntive superiori del 40% rispetto alla media annua del periodo 2018-2020.

È dunque presente il rischio di non riuscire a presentare i progetti in linea con i requisiti richiesti. D'altra parte, alla crescita della domanda di servizi digitali da parte dei cittadini, non sempre è corrisposta un'uguale capacità di offerta da parte delle amministrazioni. Il PNRR prevede pertanto di supportare e sostenere la trasformazione digitale degli Enti locali nella realizzazione delle diverse linee di intervento, con particolare attenzione al tema della **migrazione in cloud**.

*Andrea Endrighi, Market Line Manager Smart Cities. "Quando si pensa al cloud, spesso la domanda che sorge si riferisce a dove vanno a finire i dati e le applicazioni, ma la domanda vera secondo noi non è il dove, è perché e con quali vantaggi, che sono molteplici".*

Anche in questa circostanza, la collaborazione tra **pubblico e privato può fare la differenza**, per svariati motivi. Innanzitutto, perché l'erogazione definitiva dei finanziamenti di PA Digitale 2026, il portale che rappresenta il punto di accesso alle risorse destinate alla trasformazione digitale della PA, è soggetta all'effettivo raggiungimento degli obiettivi, da dimostrare: è evidente che l'onere di realizzarli sia in parte in capo ai fornitori. La formula, nuova per il panorama italiano, ha due principali elementi positivi: oltre a semplificare in modo significativo le cose per la PA, eliminando il gravoso compito della rendicontazione puntuale, introduce un elemento di stimolo non trascurabile: un **obiettivo comune tra enti e realtà private**.

*Alberto Di Cataldo, Direttore Area Risorse Finanziarie e Programmazione Economica di Città Metropolitana di Milano. "Con Deda Next abbiamo stretto un patto: la nostra collaborazione sarà una vera e propria partnership pubblico-privato, che ci vedrà impegnati ad affrontare insieme l'evoluzione del quadro normativo ed economico-finanziario del PNRR".*

In questo contesto, noi di Deda Next crediamo fortemente in questo ruolo strategico del privato, soprattutto per **garantire inclusività a questa trasformazione digitale**: fin da subito, abbiamo accompagnato Comuni grandi e Comuni molto piccoli nel percorso individuato dalle misure di PA Digitale 2026, con supporto concreto per la candidatura agli avvisi e per la gestione dei progetti, con l'obiettivo di non lasciare indietro nessuno.

Luigi Zanella, Head of Business Innovation & Development di Deda Next. *“L’inclusione sociale è uno degli obiettivi principali del PNRR: la parola “inclusione” associata ai servizi pubblici fa immediatamente – e giustamente – pensare all’ inclusione di tutti i cittadini. Ma per noi non può esserci inclusione dei cittadini se, a monte, non c’è inclusione di tutti i Comuni”.*

Tutto questo lo possiamo fare perché abbiamo gli strumenti adatti: CiviliaNext, la nostra suite nativamente SaaS che permette di gestire in modo integrato tutti i processi amministrativi di una PA e i servizi digitali a cittadini e imprese, è già stata adottata da oltre 800 Enti da Nord a Sud, dai Comuni di piccole dimensioni, ma anche dai più grandi. Con uno strumento così, **i Comuni possono adeguarsi agli obblighi previsti dal Codice Amministrazione Digitale (CAD) e attuare la strategia prevista dal Piano Triennale per l’Informatica, oltre che raggiungere gli obiettivi del PNRR in modo unitario e coerente.**

Al tassello della capacità di interpretare e risolvere le esigenze del comune piccolo in un’area interna come quello di una grande città, in Deda Next aggiungiamo anche la grande expertise maturata nella geolocalizzazione dei dati, con cui oggi possiamo abilitare una grande **conoscenza del territorio** e sostenere le missioni chiave del PNRR: **la mobilità sostenibile e la transizione ecologica**. Queste due importanti sfide per il Paese sono legate a doppio filo con le infrastrutture: la capacità di costruire delle basi dati centralizzate, con dati certificati, geolocalizzati, accessibili ed interpretabili con le piattaforme digitali ci permette di guidare gli Enti proprio nella **pianificazione ottimale delle infrastrutture e delle opere**. Più in generale, così possiamo supportare le amministrazioni nell’elaborazione **di politiche dall’impatto positivo e misurabile per il territorio**, che si tratti di realizzare una pista ciclabile, di costruire un sistema per la prevenzione del rischio sismico, di favorire una riduzione dei consumi energetici degli edifici prevedendone gli impatti, e in molti altri casi ancora.

Alcune PA locali hanno già avviato la trasformazione digitale, anche in ottica di sostenibilità ambientale in una



prospettiva di città e territorio interconnessi, con l’obiettivo di aumentare il valore pubblico nel breve e nel lungo periodo. Le risorse del PNRR aiuteranno a completare e accelerare le attività in corso e ad estendere le iniziative alle amministrazioni rimaste indietro.

## 05.2 Gestire con trasparenza le risorse pubbliche: Città metropolitana di Milano

Gli **strumenti di monitoraggio finanziario** sono indispensabili per le città metropolitane chiamate a svolgere il ruolo di soggetti aggregatori degli investimenti sul territorio previsti dalle linee di intervento del PNRR. È il caso della **Città metropolitana di Milano** che deve coordinare le risorse per 133 Comuni, in tempi molto rapidi e con la massima efficienza.

Da qui la necessità di dotare gli uffici finanziari di uno strumento moderno e flessibile, CiviliaNext Contabilità, in grado di supportare tutti i processi grazie a una rigorosa, ma allo stesso tempo condivisa, gestione dei dati: dall’amministrazione contabile al monitoraggio delle risorse, dalla rendicontazione al MEF dei progetti legati al PNRR fino alla programmazione di politiche sul territorio basate su decisioni informate, sostenute da dati certi.

Una scelta, quella di Città metropolitana di Milano, in continuità con quella di molti altri Enti sul territorio lombardo che già utilizzano CiviliaNext e che contribuisce dunque a **favorire e semplificare ulteriormente uno scambio semplice e continuo tra le amministrazioni**.

La decisione di dotarsi di uno strumento come CiviliaNext, da parte di Città metropolitana di Milano, rappresenta anche una svolta di tipo culturale all'interno dell'Ente, un'occasione colta per **diffondere e irrobustire la cultura economico-finanziaria dei funzionari e dei dirigenti**, poiché il sistema favorisce una gestione rigorosa dei dati da parte di tutti gli utenti, circa 350, supportando così un'accurata analisi da parte degli uffici preposti.

**Michela Palestra, Vicesindaca della Città Metropolitana di Milano**  
*“CiviliaNext è lo strumento con cui intendiamo cogliere la sfida del PNRR per costruire un processo solido di gestione delle risorse, un processo vivo e soggetto a modifiche, che ci consenta di strutturare un corretto rapporto con altre pubbliche amministrazioni e con il privato ma anche di ottimizzare la collaborazione all'interno del nostro ente”.*

### 05.3 Fornire ai cittadini servizi accessibili e semplici: Comune di Chiampo

Noi di Deda Next crediamo da molto tempo, da prima del PNRR, in una trasformazione digitale inclusiva, alla portata di tutti: in prima luogo perché l'abbiamo vista partire ed evolversi dal basso, da Comuni che non hanno atteso il Piano Triennale per investire sulla digitalizzazione, ma ne hanno compreso il potenziale ben prima.

Un esempio molto concreto, che dimostra come approcci di questo tipo non siano alla portata solo delle grandi amministrazioni, è il **Comune di Chiampo**, una cittadina in provincia di Vicenza di circa 12.500 abitanti che sorge in un territorio altamente industrializzato.

Già dal 2008 l'Amministrazione si è dotata delle prime soluzioni in cloud, comprendendone le potenzialità in termini di risparmio economico e semplificazione, e man mano che prendevano forma ha prontamente aderito alle piattaforme nazionali: dal dicembre 2015 il Comune ha adottato pagoPA per la gestione dei pagamenti digitali,

dal 2016 ha integrato SPID e successivamente è entrato in ANPR, e nel 2020 è stato fra i primi in Veneto ad adottare l'App IO. Con CiviliaNext oggi il Comune ha a disposizione **un'unica piattaforma integrata per la gestione dei processi amministrativi e per i servizi ai cittadini e alle imprese.**

**Diego Martini, Direttore Sistemi Informativi del Comune di Chiampo.** *“Abbiamo scelto di adottare soluzioni SaaS sia per le attività gestionali interne sia per i servizi al cittadino, per poter gestire entrambi in modo integrato: siamo così riusciti a semplificare i sistemi informativi, risparmiare tempo e risorse interne che abbiamo destinato ai servizi per i cittadini”.*

Un Comune sensibile all'evoluzione digitale come quello di Chiampo non ha inoltre trascurato altri aspetti fondamentali per garantire che l'innovazione sia davvero a portata di cittadino: la diffusione delle competenze digitali all'interno dell'ente, ancor prima che nella comunità, e l'aspetto della User Experience. È grazie alle attività di formazione specifica che **il personale del Comune ha potuto affrontare ed accompagnare con gli strumenti adeguati la trasformazione avviata**: con noi di Deda Next i funzionari hanno potuto imparare a sfruttare al meglio il grande potenziale della nostra piattaforma SaaS. Insieme abbiamo inoltre lavorato alla progettazione di una user experience che garantisse usabilità e facilità d'uso dei servizi digitali.

#### 05.4 Soluzioni data-driven per la rivoluzione green: Comune di Ferrara

Fra le esigenze dei territori per migliorare la vita dei cittadini svolgono un ruolo fondamentale le **soluzioni data-driven**, necessarie per aiutare gli amministratori a prendere decisioni informate, in particolare nel campo della sostenibilità a cui il PNRR dedica, in ambito locale, oltre 19 miliardi di euro. Un esempio di città che ha saputo fare dei dati una risorsa per migliorare la vita dei cittadini è Ferrara, con il progetto AIR BREAK, finalizzato a ridurre l'inquinamento atmosferico del 25% entro 3 anni in aree selezionate della città, che vede anche noi di Deda Next fra i partner.

L'iniziativa punta su un approccio multidisciplinare, nella convinzione che per ridurre l'inquinamento sia necessario lavorare su diversi fronti: dal tema del pendolarismo, alla carenza di spazi verdi urbani, fino alla mancanza di informazioni sempre aggiornate sulla qualità dell'aria. Un approccio che fa leva sulla **partecipazione dei cittadini** e prevede la realizzazione di nuove infrastrutture per favorire la **mobilità sostenibile**, ma che vede il suo tassello fondamentale nella raccolta e nella condivisione di dati. Per fare questo abbiamo realizzato una complessa **infrastruttura di interoperabilità** basata su diversi software che permettono di acquisire le informazioni da diverse fonti, gestirle, visualizzarle, analizzarle e condividerle: tra le componenti fondamentali di questo sistema c'è anche GeoNext, il nostro web GIS che supporta le Pubbliche Amministrazioni locali nel processo decisionale con **dati georeferenziati** che abilitano una migliore conoscenza e **monitoraggio del territorio**.

**Franco Beneventi, Referente Sistema Informativo Territoriale. "I risultati che abbiamo raggiunto sono ampiamente soddisfacenti: Deda Next ci ha aiutati veramente tanto a migliorare il nostro lavoro con il Sistema Informativo Territoriale. Ora disponiamo di un'infrastruttura versatile che produce i risultati sperati".**



Le iniziative messe in campo per fare in modo di disporre di moltissimi dati sulla qualità dell'aria e sulla mobilità sono diverse: dall'installazione di sensori e centraline low-cost, assemblate con la collaborazione degli studenti ferraresi, fino ad azioni per promuovere gli spostamenti sostenibili, come Bike2Work, che ha coinvolto le aziende cittadine nell'incentivare i dipendenti a recarsi a lavoro in bicicletta.

**Oggi l'Amministrazione di Ferrara ha a disposizione dati sulla qualità dell'aria e sulla mobilità, utili nella pianificazione di nuove strategie e azioni per raggiungere gli obiettivi prefissati:** grazie a questa conoscenza, l'Ente ha potuto definire in modo efficace e puntuale in quali zone della città fosse maggiormente utile piantare nuovi alberi per l'assorbimento dell'inquinamento atmosferico, oppure pianificare il potenziamento di una direttrice ciclabile nelle zone dove più era necessaria. Anche i cittadini ferraresi sono sempre più consapevoli del proprio ruolo per contribuire a migliorare la sostenibilità urbana.

Il progetto AIR BREAK del Comune di Ferrara è fra gli 11 vincitori della selezione di Urban Innovation Actions (UIA), un'iniziativa europea per la sperimentazione di **soluzioni innovative che aiutino le città ad affrontare la sfida dello sviluppo urbano sostenibile**. Insieme a noi, altri partner hanno affiancato l'amministrazione ferrarese in questa iniziativa: l'Università di Ferrara, il Politecnico di Milano, SIPRO Ferrara, HERA S.p.A, Lab Service Analytica srl e Fondazione Bruno Kessler (FBK).

## INDAGINE SULLA MATURITÀ DIGITALE DEI COMUNI CAPOLUOGO INDICE CA.RE.

L'indagine sulla maturità digitale dei Comuni capoluogo è la ricerca realizzata da FPA in esclusiva per noi di Deda Next, finalizzata ad analizzare lo stato di avanzamento delle principali amministrazioni comunali italiane rispetto al raggiungimento degli obiettivi di digitalizzazione individuati dalle strategie nazionali.

Giunta nel 2022 alla quarta edizione, l'indagine adotta il nostro modello Ca.Re. (Cambiamento Realizzato), frutto di una rielaborazione del DESI (*Digital Economy & Society Index*) rispetto agli obiettivi definiti dalle strategie nazionali (Agenda Digitale italiana, Strategia per la Crescita Digitale, Piano triennale per l'ICT, la MICT del PNRR) e di una sua contestualizzazione a livello locale.

L'indagine rappresenta la nostra volontà e quella degli enti pubblici di prendere a cuore ("care", appunto) la realizzazione della PA del futuro.

### La struttura dell'indice

L'indice Ca.Re. restituisce il quadro della maturità digitale raggiunta da un Comune rispetto a tre dimensioni di rilevanza strategica. Ad ogni dimensione corrisponde un indice sintetico composto da un certo numero di indicatori:

- **Digital Public Services.** Misura il livello di disponibilità online dei principali servizi al cittadino e alle imprese erogati dai Comuni capoluogo.
- **Digital PA.** Misura il livello di integrazione dei Comuni con le principali piattaforme nazionali prevista dal Piano triennale per l'informatica pubblica (in particolare SPID, CIE, pagoPA e appIO).
- **Digital Openness.** Misura il livello di apertura dell'amministrazione comunale in termini di numerosità e qualità dei dati aperti rilasciati e il livello di comunicazione con la propria comunità di riferimento attraverso l'attivazione dei principali canali social.

Il livello di maturità digitale complessivo viene determinato sulla base del posizionamento di ciascun Comune rispetto alle tre dimensioni.

La ricerca ha l'ambizione di **fornire alle Amministrazioni uno strumento operativo per misurare i risultati raggiunti, confrontarsi con altri Enti e capire su quali ambiti intervenire per migliorare il proprio livello di digitalizzazione.**

### L'evoluzione dei risultati tra il 2019 e il 2021

Nel corso degli ultimi anni, la ricerca ha evidenziato la crescita costante di molte amministrazioni comunali rispetto alle variabili considerate dall'indagine. Una crescita che ha subito una decisa accelerazione nel 2020 per effetto della pandemia da Covid-19, che ha spinto le città ad accelerare sul fronte della digitalizzazione, soprattutto negli ambiti di interazione con il cittadino.

Fino al 2021, l'indagine Ca.Re. ha classificato la maturità digitale delle città capoluogo in tre classi progressive (basso, medio, buono), evidenziando importanti trend di crescita:

- le città posizionate nella fascia più alta di maturità sono costantemente aumentate, passando dalle 24 del 2019 alle 49 del 2021;
- parallelamente, le città posizionate nella fascia di maturità più bassa si sono ridotte, passando dalle 39 del 2019 alle 23 del 2021.

La crescita della complessiva maturità digitale di Comuni capoluogo è stata trainata principalmente da un diffuso **aumento dei servizi online offerti ai cittadini** e da una **maggiore integrazione di questi servizi con le piattaforme nazionali.**

Il processo di miglioramento generalizzato del tasso di digitalizzazione delle città è stato anche caratterizzato da una riduzione delle tradizionali differenze territoriali, legate a due fattori strutturali: la **dimensione demografica** e la **collocazione geografica**. Infatti, pur nel quadro di ritardo ancora evidente delle realtà più piccole e dei Comuni del Sud, la ricerca ha evidenziato, di anno in anno, diverse positive eccezioni:

- le **città più piccole** collocate nella fascia più alta di maturità digitale sono cresciute dalle 3 del 2019 alle 8 del 2021, mentre le città di medie dimensioni collocate nella stessa fascia sono passate dalle 9 del 2019 alle 16 del 2021.
- le **città meridionali** con un "alto" livello di maturità digitale sono passate dalle 4 del 2019 alle 9 del 2021, mentre quelle in fascia "media" sono passate da 7 a 16.

### Le novità dell'edizione 2022

L'indice Ca.Re. è uno strumento in continua evoluzione, aggiornato annualmente sulla base delle novità strategiche e normative inerenti alla PA digitale, nonché all'evoluzione del contesto di riferimento.

In particolare, l'edizione 2022 è caratterizzata da due grandi novità.

La prima riguarda l'**aggiornamento degli indicatori** per allineare le metriche di rilevazione al contenuto delle misure del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** previste nell'ambito della Componente 1 della Missione 1, dedicata a *Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA (M1C1)*.

Nello specifico:

- l'indicatore sui servizi online (*Indice Digital Public Services*) è stato parzialmente allineato alla misura 1.4.1 (esperienza dei servizi pubblici);
- gli indicatori sulle piattaforme nazionali (*Indice Digital PA*) sono stati allineati alle misure 1.4.3 (pagoPA e app IO) e 1.4.4 (SPID e CIE);
- gli indicatori sugli open data (*Indice Digital Openness*) sono stati allineati alla misura 1.3.1 (PDND).

La seconda novità riguarda la **rimodulazione dei livelli di maturità utilizzati per classificare le città**: le 3 classi (buono, medio, basso) delle precedenti edizioni sono state sostituite da 4 classi (buono, medio-alto, medio-basso, basso), per offrire una fotografia più puntuale dei diversi livelli di digitalizzazione raggiunti.

### I risultati dell'edizione 2022

In linea con le precedenti edizioni, la rilevazione 2022 restituisce un quadro di costante progressione dei Comuni capoluogo verso i livelli più elevati di maturità digitale.

*Nota: Per consentire un confronto con la precedente rilevazione, i risultati dell'edizione 2021 sono stati ricondotti al nuovo modello di classificazione, così da rendere comparabili i livelli di maturità raggiunti ed evidenziare i progressi fatti da ciascun Comune.*

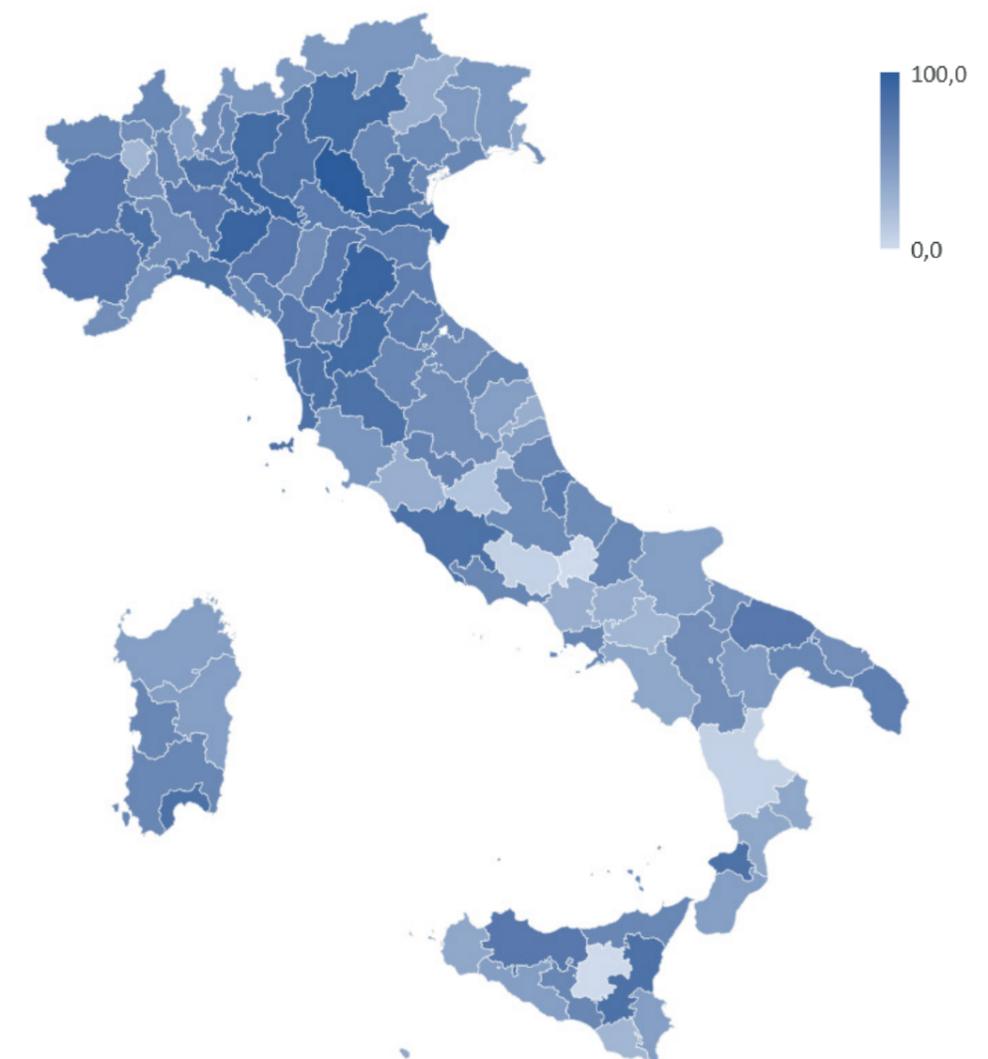
Sono 41 le città che nel 2022 hanno raggiunto un livello "buono" di maturità digitale, ben 25 in più rispetto alle 16 dello scorso anno. Di queste, 10 ottengono il punteggio più elevato in tutti e tre gli ambiti analizzati (Bologna, Brescia, Firenze, Genova, Lodi, Milano, Modena, Padova, Pisa e Roma Capitale), evidenziando un interessante mix dimensionale e geografico.

### Indice Digital public services

Punteggio 0-100 sulla base della disponibilità online dei 20 servizi monitorati

Classificazione in 4 fasce di maturità:

buono (75-100) | medio-alto (50-75) | medio basso (25-50) | basso (0-25)



## Comuni capoluogo per livello di maturità

Risultati 2022 e confronto con 2021



Rispetto allo scorso anno si riduce il numero di Comuni collocati nelle fasce inferiori: quelli in fascia medio-alta passano da 50 a 42, quelli in medio-bassa da 36 a 25, quelli a livello più basso da 8 a 2.

I miglioramenti si riflettono anche in una mitigazione delle differenze tradizionalmente legate a fattori strutturali quali collocazione geografica e dimensione dell'ente. Anche se, a livello generale, questi fattori hanno ancora un loro peso.

Nella fascia medio-bassa si registra ancora una prevalenza di città appartenenti al Mezzogiorno (15 su 25) e di realtà di piccole dimensioni (14 su 25), ma queste differenze si attenuano.

Tra le 41 città con i livelli più alti di maturità, pur nel quadro di una netta prevalenza delle realtà settentrionali (12 sono localizzate nel Nord-ovest, 15 nel Nord-est), figurano anche 7 città del Centro-Italia e altrettante realtà appartenenti a Regioni del Mezzogiorno: Bari, Cagliari, Catania, Lecce, Palermo, Pescara e Vibo Valentia. Inoltre, tra le 41 città in fascia più alta si trovano anche 7 realtà di piccole dimensioni: Cuneo, Lecco, Lodi, Rovigo, Siena, Verbania e la già citata Vibo Valentia.

Anche nella fascia medio-alta si posizionano un buon numero di città di piccole dimensioni (14).

## 06 Conclusioni

L'Italia ha di fronte a sé la più grande opportunità degli ultimi anni per recuperare il ritardo digitale rispetto ai paesi più avanzati grazie alla disponibilità dei fondi del PNRR e all'elettroshock culturale generato dalla pandemia. Per coglierla, non bastano alcuni segnali reattivi che pure si sono colti ma serve una trasformazione radicale della PA che investa le persone, le organizzazioni, la capacità di innovare supportata dalla tecnologia.

Per fare questo, noi di Deda Next rinnoviamo il nostro impegno al fianco della Pubblica Amministrazione italiana, in un momento storico come quello attuale, supportandola nel cogliere le nuove opportunità rappresentate dal PNRR per dare una svolta al cambiamento, per accelerare e completare la transizione digitale: abbiamo gli strumenti concreti per farlo. Siamo attivi negli **accordi quadro Consip per i Servizi Applicativi in ottica cloud per le Pubbliche Amministrazioni locali e centrali**. Con il nostro nuovo nome, Deda Next, accompagnato dal nostro slogan "Envision public services" confermiamo il nostro impegno

**Fabio Meloni, CEO Deda Next. "Tra i nostri valori, in quanto impresa, crediamo fortemente nell'impatto sociale che il nostro lavoro al fianco della PA può avere, in particolare nell'attuazione del PNRR. Ci poniamo come alleati e partner delle Pubbliche Amministrazioni di qualunque livello e dimensioni: lavoriamo sia con comuni da poche centinaia di abitanti sia con grandi Amministrazioni centrali. Siamo dunque in grado svolgere un ruolo di cerniera e di facilitatore nel rapporto fra centro e periferia".**

per la pubblica amministrazione di domani, per un Next Government più semplice ed efficiente e per le Next Smart City, veri e propri ecosistemi al servizio delle persone.

Ogni giorno plasmiamo le tecnologie per renderle più aderenti alle esigenze dei nostri clienti, progettiamo e realizziamo servizi pubblici di nuova generazione, ripensandone insieme alle Amministrazioni l'esperienza di fruizione, per migliorare realmente la vita delle persone.

Rispondiamo concretamente alle sfide che la PA deve affrontare, con il nostro approccio che pone come **base solida della digitalizzazione il cloud** quale elemento abilitante per una migliore gestione dei dati e piattaforme e per la completa dematerializzazione dei processi. Lo stiamo già facendo al fianco dei più piccoli Comuni e dei più importanti Ministeri d'Italia: **questo ci permette di immaginare - envision appunto - e lavorare per una PA italiana come ecosistema**, che vede nelle piattaforme digitali la base per un'innovazione end to end che attraversi, senza soluzione di continuità, tutti i livelli di competenza e i relativi passaggi di lavorazione e approvazione, con il contributo di strumenti di acquisizione dati dal territorio, standardizzati e certificati, secondo il paradigma della *single source of truth*.

**deda.next**  
envision public services

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

*Deda Next, nuovo nome di Dedagroup Public Services, è l'azienda di Dedagroup che accompagna la trasformazione digitale di PA e aziende di pubblico servizio progettando e realizzando servizi di nuova generazione. Una realtà tutta italiana, fatta di professionisti specializzati, di persone appassionate che credono in una innovazione concreta e che forniscono ogni giorno tecnologie d'avanguardia, soluzioni innovative e il proprio saper fare per contribuire alla creazione del valore sociale di domani. Attraverso il cloud, che abilita la gestione efficace di dati e piattaforme, Deda Next partecipa allo sviluppo di una società in cui le persone sono al centro di tutto.*

**FPA**  
DIGITAL360

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

*FPA è la società del Gruppo Digital360 che da più di 30 anni favorisce l'incontro e la collaborazione tra pubblica amministrazione, imprese, mondo della ricerca e società civile. In tutti i suoi progetti, FPA adotta l'approccio del coinvolgimento delle community di riferimento, favorendo l'incontro e la collaborazione, nella convinzione che solo i processi partecipativi consentano una reale innovazione e modernizzazione del sistema Paese attraverso la costruzione di comunità di pratica. La mission di FPA è porsi al centro dell'innovazione supportando il cambiamento attraverso l'empowerment delle amministrazioni, dei loro dirigenti e impiegati, in sinergia con le componenti private e della società, attivando processi di engagement dei cittadini e stakeholder, endorsement da parte degli attori istituzionali, enforcement dei sistemi di governance, monitoraggio e attuazione.*