

WHITE PAPER

La Regione Piattaforma

Orchestrare territori complessi nel post-PNRR

deda.next
ENVISION PUBLIC SERVICES

Dalla digitalizzazione dei servizi alla governance degli ecosistemi territoriali

Negli ultimi anni il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ha rappresentato il più importante acceleratore di trasformazione digitale mai avviato nella Pubblica Amministrazione italiana. Le Regioni e gli enti territoriali hanno investito in infrastrutture cloud, piattaforme abilitanti, servizi digitali, interoperabilità e basi dati, contribuendo a modernizzare processi e modelli operativi spesso stratificati da decenni. Questa fase ha consentito di costruire fondamenta tecnologiche essenziali. Tuttavia, il completamento della stagione PNRR apre oggi una sfida nuova e più complessa: valorizzare quanto costruito, superando la frammentazione digitale che continua a caratterizzare molti ecosistemi pubblici territoriali.

La questione non è più soltanto “digitalizzare” servizi o processi.

Il vero tema diventa la capacità di orchestrare sistemi, dati e funzioni amministrative in modo integrato, continuo e governabile.

Il contesto in cui operano le Regioni è quindi profondamente cambiato. Agricoltura, Ambiente, Sanità territoriale, Mobilità, Protezione civile, Welfare, Sviluppo economico ed Energia non sono più ambiti separabili. Sono domini ormai interdipendenti, che richiedono capacità di coordinamento trasversale e decisioni basate su dati aggiornati e condivisi. Le Regioni diventano quindi il punto di equilibrio tra governance nazionale, specificità territoriali, interoperabilità dei servizi, capacità operativa locale.

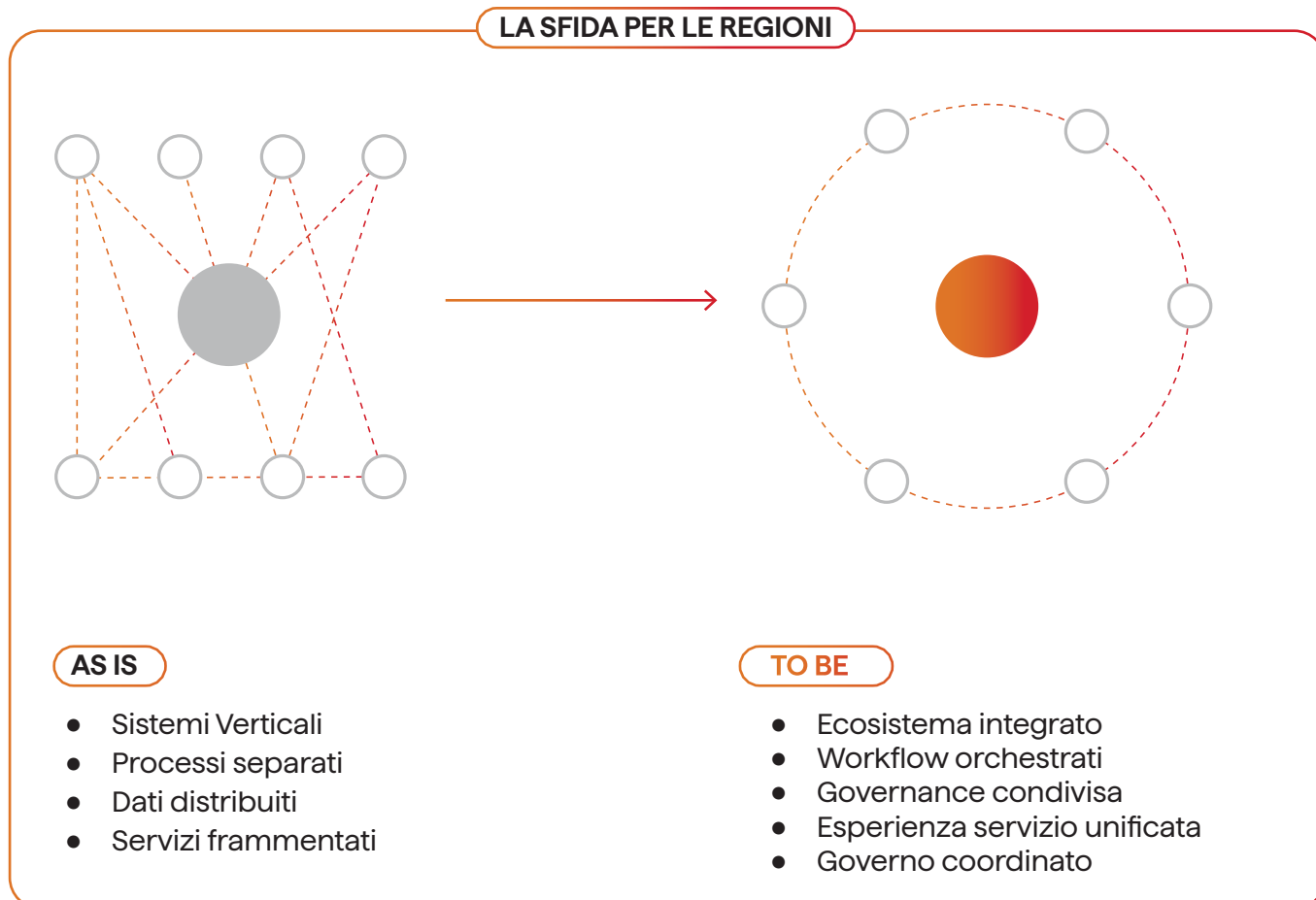
È in questo scenario che evolve il concetto che noi chiamiamo “Regione Piattaforma”.

La Regione non è più soltanto un ente di coordinamento amministrativo o programmazione. Diventa un **livello strategico di orchestrazione territoriale**: un ecosistema capace di integrare processi, dati, servizi e attori differenti all'interno di un modello operativo condiviso.

Non si tratta di introdurre una nuova piattaforma verticale o un ulteriore layer tecnologico isolato. Al contrario, significa costruire una capacità permanente di integrazione e governo, in grado di connettere ciò che oggi è frammentato e cioè processi amministrativi, sistemi di dominio, dati territoriali, workflow operativi, servizi per cittadini e imprese.

In questo modello il territorio smette di essere una somma di compartimenti amministrativi indipendenti e diventa un ecosistema intelligente, in cui le informazioni possono circolare, correlarsi e produrre valore pubblico.

La sfida del prossimo decennio sarà quindi costruire Regioni capaci non solo di erogare servizi digitali, ma di governare territori complessi attraverso architetture interoperabili, dati condivisi e modelli organizzativi evolutivi.





Post PNRR: dalla digitalizzazione all'orchestrazione

Perché il modello attuale non basta più

La stagione del PNRR ha accelerato in modo significativo la digitalizzazione della PA. In pochi anni le Regioni hanno dovuto attivare nuovi servizi digitali, migrare infrastrutture, rafforzare la cybersecurity, adottare piattaforme abilitanti, integrarsi con quelle nazionali e modernizzare sistemi applicativi spesso obsoleti. Questo sforzo ha prodotto un'evoluzione importante della capacità digitale pubblica.

Tuttavia, questa velocità di implementazione ha prodotto anche un effetto collaterale sempre più evidente: la crescita di sistemi tecnologici frammentati, difficili da governare e poco interoperabili. In molti contesti territoriali, infatti, convivono piattaforme verticali scollegate, basi dati non sempre integrate, processi duplicati, interfacce differenti, modelli organizzativi eterogenei e strumenti sviluppati per rispondere a singole esigenze progettuali, senza un disegno complessivo capace di ricondurli a un sistema coerente.

Il risultato è una crescente complessità gestionale. Molti enti si trovano infatti a operare in ambienti in cui i dati non dialogano, i servizi seppur digitali non sono integrati, hanno front-office di servizio implementati con logiche diverse da quelle del processo amministrativo che a loro volta generano workflow informatizzati ma non orchestrati per non parlare poi delle esperienze utente che variano da sistema a sistema e alla costante dipendenza da attività custom per l'aggiornamento e la manutenzione.

Il rischio concreto è che la trasformazione digitale produca così una nuova generazione di silos, questa volta digitali. Ma la criticità non riguarda soltanto la tecnologia. Riguarda soprattutto la capacità di governo.

Così, quando i sistemi non condividono informazioni in modo strutturato, diventa difficile correlare i fenomeni, aumenta il tempo decisionale, si moltiplicano le attività, cresce la dipendenza dai fornitori tecnologici e diminuisce la scalabilità delle iniziative.

Di pari passo anche l'applicabilità di sistemi di intelligenza artificiale, tema oggi al centro del dibattito, rischia di perdere efficacia o peggio di rimanere relegata a sperimentazioni isolate (i cosiddetti POC), non integrabili a livello di processo.

Accanto alla frammentazione tecnologica emerge poi un secondo elemento critico, cioè la crescente difficoltà nel garantire uniformità e continuità dei servizi. I cittadini si aspettano esperienze digitali semplici, coerenti e accessibili indipendentemente dall'ente o dal dominio amministrativo coinvolto; tuttavia, la proliferazione di sistemi verticali produce spesso percorsi d'uso incoerenti, impone autenticazioni multiple, introduce passaggi ridondanti, frammenta il linguaggio amministrativo e determina livelli di servizio disomogenei.

Lo confermano anche i dati. Secondo il DESI e l'eGovernment Benchmark dell'Unione Europea, l'Italia rimane ancora sotto la media UE per qualità e maturità dei servizi pubblici digitali (punteggio di 62/100 contro una media europea di 74/100); il Report User Experience & PA2025 rileva che il 30% degli utenti dichiara di aver riscontrato problemi tecnici significativi durante l'uso di siti o App della PA Italiana, mentre il report "Cittadini e ICT" sottolinea che il tasso di abbandono delle procedure è dovuto proprio alla complessità delle procedure stesse.

La vera sfida del post-PNRR non è quindi

aggiungere nuove piattaforme. È costruire un modello capace di orchestrare quelle esistenti, integrando processi, dati e servizi all'interno di una governance territoriale unificata.

È qui che emerge la necessità di evolvere verso un paradigma di "Regione Piattaforma": un framework operativo in grado di superare la logica dei silos e trasformare il digitale in una capacità permanente di governo del territorio.

La sfida del post-PNRR non è costruire nuove piattaforme. È governare in modo integrato quelle esistenti.

La Regione come orchestratore del territorio

Dalla governance amministrativa alla regia degli ecosistemi territoriali

Le Regioni si confrontano quotidianamente con fenomeni trasversali — dalla medicina di prossimità alla mobilità, dalla pianificazione energetica al monitoraggio ambientale, fino alle emergenze climatiche, ai flussi turistici e all'integrazione dei servizi sociali — che coinvolgono contemporaneamente più attori, più sistemi e più livelli istituzionali.

In questo contesto, il valore non nasce dalla semplice disponibilità di dati o piattaforme, ma dalla capacità di metterli in relazione, interpretarli e trasformarli in azioni coordinate. È qui che la Regione diventa il punto di convergenza tra infrastrutture nazionali, sistemi territoriali, enti locali, piattaforme verticali, dati distribuiti e processi operativi, esercitando funzioni di integrazione, interoperabilità, governo dei workflow e lettura trasversale dei fenomeni.

In questa prospettiva, il territorio va letto come un ecosistema dinamico, in cui i diversi domini amministrativi concorrono allo stesso risultato pubblico. La logica della Regione

orchestratore nasce proprio dall'esigenza di connettere dati eterogenei, semplificare processi complessi, abilitare decisioni coordinate e rendere più tempestiva la risposta ai bisogni di cittadini e imprese.

La trasformazione, quindi, non riguarda soltanto l'innovazione tecnologica, ma il modello stesso di governo del territorio.

L'obiettivo è valorizzare ciò che esiste, ridurre duplicazioni e frammentazioni e rendere l'ecosistema pubblico più governabile, scalabile e orientato al valore. In questo assetto i dati possono essere condivisi e correlati con maggiore efficacia, i processi possono attraversare domini differenti, i servizi diventano più uniformi e l'intelligenza artificiale può poggiare su basi informative realmente integrate.

**La Regione non è più solo un ente
che gestisce servizi.
Diventa il livello che orchestra
ecosistemi territoriali complessi.**



Welfare e servizi sociali territoriali

L'orchestrazione tra servizi sociali, dati territoriali e workflow amministrativi consente una presa in carico più efficace dei cittadini fragili e una maggiore continuità operativa tra enti differenti.



Agricoltura, protezione civile, ambiente, territorio e mobilità

L'integrazione tra dati ambientali, monitoraggio territoriale e workflow amministrativi consente una gestione più tempestiva e coordinata dei fenomeni ambientali, migliorando la capacità di prevenzione, controllo e intervento su scala territoriale.



Ambiente e sviluppo economico

L'integrazione tra dati ambientali, procedimenti autorizzativi e servizi per le imprese consente di semplificare la gestione delle pratiche, ridurre tempi e costi amministrativi, standardizzare i processi e rafforzare la fiducia di cittadini e operatori economici nell'azione pubblica.

Regione Piattaforma

Il framework operativo per governare ecosistemi territoriali complessi

La Regione Piattaforma non definisce un nuovo prodotto, definisce piuttosto un modello operativo attraverso cui la Regione può esercitare in modo continuo una funzione di orchestrazione, integrazione e governo dell'ecosistema territoriale. In questa prospettiva, il punto non è sostituire i sistemi in uso, ma mettere in relazione ciò che già esiste — processi, dati, servizi, attori e piattaforme — all'interno di un disegno coerente, capace di evolvere nel tempo.

La sua natura è quindi quella di un framework operativo: un insieme di principi, componenti abilitanti e capacità trasversali che consente di superare la logica dei silos e di trasformare la digitalizzazione in una leva stabile di coordinamento territoriale. Non un software verticale, non un gestionale, non una suite chiusa e neppure un nuovo contenitore isolato ma un layer di orchestrazione che permette alla Regione di governare in modo unitario la complessità, mantenendo aperto l'ecosistema e valorizzando gli investimenti già realizzati.

È proprio questa impostazione a rendere la Regione Piattaforma un modello adatto alla fase post-PNRR. Dopo anni in cui l'attenzione si è concentrata sulla digitalizzazione dei singoli ambiti, oggi il tema decisivo diventa la capacità di farli dialogare, di connettere domini differenti e di costruire una base comune su cui rendere i processi più fluidi, i dati più leggibili, i servizi più coerenti e l'innovazione più sostenibile.

a. Orchestrazione dei processi

La prima capacità abilitata dal modello è l'orchestrazione dei processi, cioè la possibilità di governare workflow che attraversano enti, uffici, sistemi e domini amministrativi differenti senza frammentarsi in passaggi scollegati. Questo consente di coordinare front office, back office, procedimenti, interazioni con soggetti terzi e flussi documentali all'interno di una logica unitaria, riducendo ridondanze, tempi di attraversamento e discontinuità operative.

b. Interoperabilità nativa

In questo modello, l'interoperabilità non è un intervento straordinario costruito a valle, ma una condizione strutturale dell'ecosistema. Significa predisporre un contesto in cui sistemi regionali, piattaforme nazionali, basi dati distribuite e servizi di dominio possano dialogare in modo ordinato, continuativo e governato, evitando di generare nuove dipendenze tecnologiche o ulteriori silos applicativi.

c. Governance dei dati

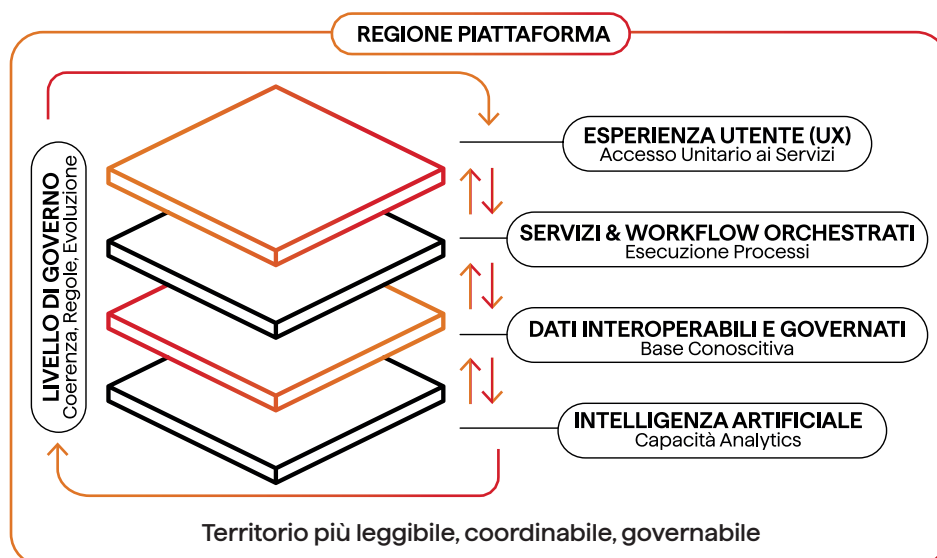
La governance dei dati rappresenta un'altra componente essenziale del framework. In una Regione Piattaforma, le informazioni non restano confinate nei singoli applicativi, ma vengono rese leggibili, correlabili e governabili all'interno di un quadro comune. Questo permette di migliorare la qualità delle decisioni pubbliche, rafforzare la continuità tra politiche differenti e creare le condizioni perché analisi avanzate e intelligenza artificiale possano poggiare su basi informative affidabili e integrate.

d. Esperienza utente unificata

Il framework interviene anche sulla qualità dell'esperienza digitale, perché la frammentazione dei sistemi produce inevitabilmente percorsi d'uso incoerenti, linguaggi differenti e interazioni disomogenee. La Regione Piattaforma rende possibile una relazione più uniforme e continua con cittadini, imprese e operatori, semplificando l'accesso ai servizi e rafforzando al tempo stesso la coerenza organizzativa che sta alla base della loro erogazione.

e. Continua evoluzione

La Regione Piattaforma non è pensata come un assetto statico, ma come una capacità evolutiva permanente. Il suo valore sta nella possibilità di estendere progressivamente i domini coperti, adattare processi e servizi ai cambiamenti normativi e organizzativi e accompagnare l'innovazione senza interrompere la continuità operativa. È questa flessibilità a rendere il modello sostenibile nel tempo e coerente con la velocità con cui evolve il contesto pubblico.





I vantaggi del modello

Perché questo modello aumenta la capacità di governo regionale

Il punto non è aggiungere un ulteriore livello di digitalizzazione, ma mettere la Regione nelle condizioni di governare in modo più efficace ciò che oggi è già presente ma ancora distribuito, eterogeneo o difficilmente coordinabile. Il vantaggio del modello sta nella capacità di trasformare asset tecnologici, basi dati, servizi e processi esistenti in una infrastruttura pubblica più leggibile, più coerente e più governabile.

01.

Il primo vantaggio è una maggiore capacità di governo.

Quando informazioni, workflow e servizi non restano confinati nei singoli ambiti di dominio, la Regione può leggere i fenomeni territoriali con maggiore continuità, orientare meglio le priorità pubbliche e coordinare con più efficacia enti, strutture e livelli istituzionali diversi.

02.

Il secondo vantaggio riguarda la tenuta operativa del sistema regionale.

Un modello basato su orchestrazione e interoperabilità riduce la necessità di interventi

puntuali, limita la proliferazione di soluzioni isolate e rende più semplice adattare processi e servizi ai cambiamenti normativi, organizzativi o tecnologici. Ne deriva una maggiore sostenibilità nel tempo, sia sul piano economico sia su quello gestionale.

03.

Un terzo vantaggio è la possibilità di costruire un rapporto più semplice e affidabile con cittadini e imprese.

Quando l'amministrazione si presenta in modo coerente, con servizi più uniformi e processi meno frammentati, diminuiscono gli oneri indiretti, si riducono i punti di discontinuità e cresce la percezione di solidità istituzionale. Anche questo aspetto è rilevante: la qualità dell'esperienza non è solo una questione di usabilità, ma un indicatore della capacità complessiva di governo.

04.

Infine, il modello crea le condizioni perché il dato diventi una leva concreta di governo e non solo una risorsa distribuita tra sistemi differenti.

Quando le informazioni sono governate, cor-

relate e rese utilizzabili nei processi, diventano più utili per il monitoraggio, per la programmazione e per il supporto alle decisioni.

In sintesi, la Regione Piattaforma consente di passare da una somma di iniziative digitali a una capacità pubblica più stabile, integrata e orientata ai risultati.



Smart Region: dal digitale al governo del territorio

Quando il digitale smette di essere una somma di strumenti e diventa capacità pubblica territoriale

Il modello Regione Piattaforma abilita la Smart Region che non si misura dal numero di applicativi attivi né dalla quantità di servizi digitalizzati. Si riconosce, piuttosto, dalla capacità di trasformare il digitale in una leva ordinaria di governo, coordinamento e attuazione delle politiche pubbliche. In questa prospettiva, il tema non è la maturità tecnologica in sé, ma la possibilità di leggere il territorio come un sistema connesso, in cui fenomeni diversi possono essere osservati, interpretati e gestiti in modo più unitario.

È qui che il concetto di Smart Region assume un significato concreto. Non indica una Regione semplicemente più digitale, ma una Regione capace di mettere in relazione ambiti che fino a ieri operavano in parallelo. Il superamento dei silos non è quindi un obiettivo astratto, ma la condizione necessaria per affrontare fenomeni che non rispettano più i confini amministrativi tradizionali.

In questo scenario, il coordinamento diventa la vera misura della maturità istituzionale. Coordinare significa dare continuità a infor-

mazioni, decisioni e processi che coinvolgono attori diversi, evitando che ogni intervento resti confinato nel proprio perimetro amministrativo. La qualità del governo territoriale dipenderà sempre più da questa capacità: connettere priorità, rendere coerenti le azioni, abilitare risposte più tempestive e costruire una visione pubblica meno frammentata.

Il valore di questo approccio emerge con chiarezza quando si osservano i casi d'uso. Non come eccezioni o sperimentazioni isolate, ma come esempi concreti di ciò che diventa possibile quando dati, processi e servizi vengono fatti dialogare in modo stabile. In questi contesti, il digitale non coincide più con il singolo progetto, ma con la capacità dell'amministrazione di governare meglio relazioni, tempi decisionali e continuità operativa.



Roadmap operativa

Da visione strategica a capacità realizzativa

Affermare la necessità di un modello evoluto di governo territoriale non basta. Perché la Regione Piattaforma diventi una capacità concreta, serve una traiettoria di attuazione chiara, progressiva e coerente con il livello di maturità di ciascun contesto regionale. La roadmap non coincide con un progetto unico né con una sostituzione generalizzata dei sistemi esistenti ma è un percorso di consolidamento che parte da ciò che c'è.

1. Leggere il punto di partenza.

Il primo passo è riconoscere con chiarezza il grado di frammentazione esistente, sistemi coinvolti, domini prioritari, dipendenze critiche, flussi informativi, qualità dei dati e punti di discontinuità nei processi. Senza questa lettura iniziale, ogni percorso di evoluzione rischia di intervenire sui sintomi e non sulle cause.

2. Selezionare i domini a maggior impatto.

Non tutti gli ambiti devono essere affrontati insieme. La priorità andrebbe data a quei contesti in cui l'interdipendenza tra attori, dati e procedimenti è già evidente e in cui una migliore integrazione può produrre be-

nefici concreti in tempi ragionevoli, sia sul piano operativo sia su quello istituzionale.

3. Ridisegnare i processi prima delle soluzioni.

La vera discontinuità non nasce dall'introduzione di nuovi strumenti, ma dalla capacità di ripensare i processi in ottica trasversale. Questo significa chiarire responsabilità, snodi decisionali, punti di integrazione e fabbisogni informativi, così da costruire un impianto più semplice da governare e più coerente con gli obiettivi pubblici.

4. Introdurre progressivamente l'orchestrazione.

L'attuazione deve essere graduale e misurabile. Il valore si costruisce collegando in modo progressivo dati, workflow e servizi, senza interrompere la continuità operativa e senza generare nuovi livelli di complessità. Ciò che conta non è la velocità del rilascio, ma la capacità di produrre integrazione reale e riusabile. Certo, se veloce, anche meglio.

5. Rendere il modello pervasivo e sostenibile.

Una volta consolidati i primi domini, il modello deve poter estendere la propria effi-

cacia ad altri ambiti del governo regionale. È in questa fase che la Regione Piattaforma smette di essere un'iniziativa circoscritta e diventa una capacità pubblica stabile: più domini coinvolti, maggiore coerenza, minore dipendenza da soluzioni episodiche, più continuità nel tempo.

In questa prospettiva, la roadmap non è solo una sequenza di attività, ma una scelta di metodo. Significa dotarsi di un percorso realistico per trasformare la complessità in capacità di governo, valorizzando gli investimenti esistenti e costruendo una base più solida per le decisioni pubbliche dei prossimi anni.



Conclusioni

La trasformazione che attende le Regioni nei prossimi anni non riguarda soltanto l'adozione di nuove tecnologie, ma la capacità di governare in modo più integrato, continuo e leggibile ecosistemi territoriali sempre più complessi. La differenza non la farà chi avrà semplicemente digitalizzato di più, ma chi saprà mettere a sistema ciò che esiste, superando la frammentazione e costruendo una capacità pubblica stabile di coordinamento.

La Regione Piattaforma si colloca in questa traiettoria come un modello concreto per affrontare il cambiamento con maturità strategica e capacità realizzativa. Un modo diverso di leggere, coordinare e far evolvere il territorio, sfruttando il ruolo che le tecnologie possono avere nel potenziare il grande patrimonio conoscitivo e informativo dell'ecosistema Regione. È qui che si gioca la qualità del prossimo ciclo di innovazione pubblica regionale: nella possibilità di trasformare la complessità in governo e il digitale in una leva strutturale di valore pubblico.

La Regione Piattaforma non è una visione per il futuro. È una capacità che può essere costruita oggi.

In Deda Next abbiamo tradotto il modello della Regione Piattaforma in un framework già disponibile, capace di integrare processi, dati e servizi in un'unica architettura evolutiva. Un abilitatore concreto per supportare le Regioni nella costruzione di ecosistemi territoriali interoperabili, governabili e orientati al valore pubblico.



SCOPRI DI PIÙ SUL NOSTRO SITO

www.dedanext.it

deda.next



www.dedanext.it

deda.next