



Digeat N.1 - 19 Marzo 2023

# Professionista della digitalizzazione 2027

Di Andrea Piccoli

Rubrica: Gestione documentale 2027

## Abstract

Nel contesto della normativa consolidata sulla digitalizzazione, l'attuazione delle misure del PNRR MC1.1 sta portando ad una rapida evoluzione delle pratiche e delle soluzioni a supporto della digitalizzazione delle amministrazioni a partire dalle Linee Guida per i soggetti attuatori collegate ai diversi avvisi. Al contempo, la veloce introduzione di nuove tecnologie, quali quelle legate alla intelligenza artificiale, richiede sempre di più un approccio multidisciplinare e coordinato tra le varie competenze presenti nell'ente, auspicabilmente con il coordinamento del RTD. Data la carenza di risorse idonee a rispondere ai requisiti funzionali individuati dalla normativa, gli enti procedono con il coinvolgimento di professionisti esterni.

Analoghe considerazioni, portano anche le piccole e medie imprese ad integrare le loro strutture di compliance aziendale con esperti in ambito di digitalizzazione dei processi interni ed esterni.

Il professionista della digitalizzazione si trova quindi ad operare in contesti pubblici e privati, con diversi gradi di maturità del modello di gestione: la riflessione di questo articolo pone alcuni spunti sui benefici di adottare sistemi di gestione integrati controllabili, misurabili nel loro grado di maturità e quindi certificabili e qualificabili.

## Indice

- In questo contesto il professionista della digitalizzazione come può essere utile alla trasformazione digitale degli enti?

Questo articolo inaugura una rubrica dedicata a raccogliere le riflessioni sui molteplici aspetti dell'evoluzione della gestione documentale, alla luce del processo di trasformazione digitale supportato e guidato sia dai veloci cambiamenti tecnologici, che dalla spinta dei progetti legati agli avvisi del PNRR con particolare riguardo alla misura MC1.1. Il titolo evoca lo scenario che seguirà alla fine del PNRR, per il 2026.

Questo primo articolo vede la luce a distanza di alcune settimane dalla pubblicazione da parte di AgID del **Piano Triennale 2023 – 2026 per l'informatica nella Pubblica Amministrazione**. Il Piano Triennale, come ormai consolidato nelle ultime edizioni, contiene un comodo riferimento alle diverse normative che accompagnano la digitalizzazione, traccia lo stato di avanzamento degli obiettivi del precedente Piano e ne riepiloga i prossimi da raggiungere.

Sono due gli elementi di novità: il primo è la presenza di capitoli rivolti alle **nuove tecnologie emergenti** come l'intelligenza artificiale, l'altro è la presentazione di un **modello di riferimento** che mette assieme tre linee principali: **processi, applicazioni e tecnologie**. È giusto ricordare che il Piano Triennale è da leggersi in un contesto di riferimento più ampio, definito dal programma strategico "Decennio Digitale 2030", istituito dalla Decisione (UE) 2022/2481 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022, i cui obiettivi sono articolati in **quattro dimensioni**:

## **competenze digitali, servizi pubblici digitali, digitalizzazione delle imprese e infrastrutture digitali sicure e sostenibili.**

All'interno dell'ambito descritto dal Piano Triennale, sicuramente sul lato della gestione documentale e delle soluzioni a supporto della stessa si intersecano anche le **Linee Guida per i soggetti attuatori** emanate dal Dipartimento della Trasformazione Digitale e contenenti le regole tecniche per l'attuazione dei progetti legati agli avvisi della visura MC1.1 e della realizzazione dell'ecosistema digitale nazionale.

Alla base resta uno **scarso adeguamento** delle soluzioni offerte dalle Linee Guida sulla formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici, laddove è raro trovare solide politiche di gestione della metadattazione dei documenti informatici e delle loro aggregazioni, della conservazione dei procedimenti con la conseguente gestione dell'archivio di deposito. In particolare, resta diffusa la poca accuratezza nella definizione delle metodologie di applicazione della segnatura dei documenti informatici portando a ricadute dirette sull'interoperabilità dei documenti.

Il contesto normativo di riferimento in chiave europea non è però di certo stabile, vista anche la recente emanazione del **Regolamento eIDAS 2**, su cui dettagli torneremo nelle prossime puntate, ma che, come ho avuto modo di sottolineare in qualche mio recente intervento, introduce la qualificazione dei fornitori fiduciari di servizi di archiviazione (gestione) e di conservazione digitale. Regolamento che ora deve trovare un suo recepimento nella normativa nazionale.

Da un punto di vista organizzativo la norma individua nel **Responsabile della Trasformazione Digitale (RTD)** il ruolo centrale guida del coordinamento delle azioni progettuali e delle risorse coinvolte per la realizzazione di un piano di miglioramento continuo rispetto agli obiettivi di digitalizzazione dell'ente.

Purtroppo, la realtà attuale, basata sulle statistiche pubblicate da AgID, rileva **un ritardo nelle nomine di questa figura chiave** e spesso l'inadeguatezza del modello organizzativo dell'ente rispetto alla digitalizzazione. Del resto, la realtà territoriale degli enti locali vede una disponibilità di risorse amministrative carente e frammentata. Bene ha fatto recentemente il Direttore di AgID a ricordare l'importanza delle aggregazioni amministrative tra enti locali, opportunità ribadita anche nel Piano Triennale che apre alle nomine del RTD in forma associata.

In qualche mio recente intervento ho ricordato che "trasformare" vuol dire "cambiare", e cambiare verso la digitalizzazione non è semplice perché prevede uno **sforzo da parte di tutti gli interessati**, un cambiamento delle proprie modalità operative da parte delle risorse interne, ma anche di cittadini ed imprese nelle modalità di dialogo con la pubblica amministrazione. Di certo bisogna riflettere sulle capacità del RTD di governare e realizzare la trasformazione digitale del proprio ente, facendo i conti con le peculiarità organizzative e le resistenze interne. La necessità di **guidare il miglioramento delle soluzioni** adottate misurando l'efficacia e l'efficienza dei processi realizzati si accompagna all'esigenza di **presidiare l'innovazione tecnologica** e valutarne le opportunità e i rischi.

L'esperienza degli enti più strutturati, di dimensioni amministrative sostanziali, ci dice che il migliore approccio è quello di **un gruppo di lavoro multidisciplinare**, che gestisca gli aspetti di **qualità dei servizi offerti alla cittadinanza**, la sicurezza e protezione delle informazioni, l'efficacia ed efficienza nella gestione dei procedimenti e attività amministrative, nonché la valutazione dei rischi e opportunità dell'introduzione di nuove tecnologie.

Se da un lato il Piano prevede tra gli elementi di novità l'introduzione di specifici strumenti di pianificazione e un modello organizzativo di riferimento, dall'altro, l'adozione di modelli di gestione integrati ispirati alle rispettive certificazioni e strumenti di valutazione della conformità permettono di beneficiare degli standard internazionali di riferimento. Ad esempio, in ambito di sicurezza e

protezione delle informazioni l'adozione di modelli di valutazione del rischio consolidati e standard permette di accelerare il processo di miglioramento a partire dalla consapevolezza dello stato attuale. Su questi aspetti torneremo con maggiore dettaglio nelle prossime puntate.

## In questo contesto il professionista della digitalizzazione come può essere utile alla trasformazione digitale degli enti?

Sul piano organizzativo può supportare l'ente nella definizione, costituzione e conduzione di un gruppo di lavoro multidisciplinare offrendo modelli di riferimento presi dalle buone pratiche e dall'applicazione dei modelli di valutazione delle diverse certificazioni. Vale la pena ricordare il **sistema di gestione della UNI EN ISO 56002:2021** che ci ricorda gli elementi fondamentali per guidare l'innovazione, quindi anche della trasformazione digitale:

- **Visione e leadership:** si deve definire una visione chiara e condivisa degli obiettivi e delle strategie di innovazione, coinvolgendo tutte le parti interessate.
- **Coinvolgimento delle persone:** si deve lavorare sulle persone che devono essere motivate, formate e supportate per partecipare attivamente ai processi di innovazione, valorizzando la diversità e la creatività.
- **Creazione di valore:** la trasformazione digitale deve generare valore per l'amministrazione, per i cittadini e imprese e per le altre amministrazioni con cui dialoga e collabora, tenendo conto dei bisogni attuali e futuri, delle opportunità e dei rischi.
- **Gestione dei processi:** i processi di innovazione devono essere pianificati, attuati, monitorati e migliorati in modo sistematico, integrando le attività di ricerca, sviluppo, prototipazione, validazione, lancio e apprendimento.
- **Cultura dell'innovazione:** Si deve promuovere una cultura aperta e collaborativa, favorendo la sperimentazione, il feedback, il fallimento intelligente e il miglioramento continuo.

Per operare in questo ambito di consulenza sono quindi necessarie buone doti di analisi del contesto, ascolto e capacità di indirizzare e gestire gruppi di lavoro multidisciplinari. Sicuramente la difficoltà maggiore che si incontra è quella di trainare anche nelle tempistiche i lavori del gruppo e di instaurare un processo di valutazione e monitoraggio continuo rispetto agli obiettivi.

Sul piano delle soluzioni e applicazioni, ogni professionista può offrire le proprie competenze verticali nel dialogo con i fornitori, nell'esecuzione di audit interni e verso i fornitori (prima e seconda parte), nell'individuazione dei gap funzionali e normativi. Nello specifico nell'ambito della gestione documentale vi sono almeno tre ambiti che necessitano di un apporto consulenziale specifico: **la verifica delle compliance normativa** delle soluzioni in uso rispetto alle Linee Guida, **l'individuazione dei gap funzionali e di interoperabilità** delle soluzioni nell'integrazione dei servizi dell'ecosistema digitale nazionale, **l'individuazione delle opportunità di miglioramento** dei manuali di gestione e di conservazione documentale e delle loro reali modalità attuative.

Sul piano delle nuove tecnologie, l'apporto del professionista della digitalizzazione non è tanto quella di tecnico, ma quello consulenziale atto a supportare la sperimentazione efficace delle soluzioni e la valutazione dei rischi inerenti all'uso delle stesse. Ad esempio, per l'adozione delle tecnologie dell'intelligenza artificiale è utile adottare il modello di gestione proposto dalla recente UNI EN ISO/IEC 42001 che cerca di interpretare e introdurre i risvolti normativi del recepimento del Regolamento europeo in materia Intelligenza Artificiale ("IA Act")

Si tratta quindi di un ambito complesso di attività di consulenza, che richiede formazione e studio continuo. Le prossime puntate saranno un'occasione per addentrarci in questi aspetti.