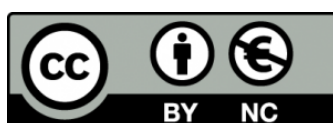


Il contributo del Sistema COMTem alla nuova Agenda Digitale regionale dell'Emilia-Romagna

Giugno 2025



*L'utilizzo del presente documento è concesso in base a licenza Creative Commons
Attribuzione - Non commerciale - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale.*



Sommario

1.	Un percorso partecipato del Sistema COMTem	4
Il contributo delle COMTem agli obiettivi operativi del Programma di Mandato		10
2.	Infrastrutture digitali, diritto all'accessibilità, banda ultra-larga e WiFi	11
3.	Digitalizzazione della Pubblica Amministrazione	15
4.	Potenziare le competenze digitali	20
5.	Superamento <i>digital gap</i> e processi partecipativi	24
6.	Transizione digitale per le imprese	28
7.	Transizione digitale sostenibile	32
8.	<i>Governance</i> e protezione dati per il bene pubblico	35
9.	Sicurezza informatica	39
10.	Osservatorio permanente sull'impatto delle tecnologie digitali	42
Ulteriori contributi strategici proposti dal Sistema COMTem		45
11.	Proposte relative all'Intelligenza Artificiale	46
12.	Proposte relative al ruolo delle COMTem	49
Prospetto di sintesi		52
13.	Valutazione trasversale dei temi proposti	53
Focus specifico sugli Amministratori pubblici		57
14.	Le priorità degli Amministratori pubblici	58
Conclusioni		61
15.	Rischi e prospettive verso la Nuova ADER	62
Credits		64
	Credits	65

1. Un percorso partecipato del Sistema COMTem

1.1 Le tappe di una riflessione condivisa

La definizione della **nuova Agenda Digitale dell'Emilia-Romagna** rappresenta un passaggio fondamentale, che consentirà di impostare il percorso di trasformazione digitale del territorio per i prossimi anni. Tale documento conterrà le indicazioni strategiche volte a orientare e accompagnare l'evoluzione digitale della regione, delineando priorità, modalità operative e strumenti per supportare Enti Locali, cittadini e imprese verso un futuro sempre più integrato e sostenibile. La portata strategica della nuova ADER è amplificata dal momento storico che stiamo vivendo: la digitalizzazione della PA non rappresenta più un'opzione, ma una necessità imprescindibile per garantire servizi efficienti, trasparenti e accessibili, capaci di rispondere alle crescenti esigenze e aspettative della popolazione e alle sfide della competitività territoriale.

In un simile scenario, il Sistema delle Comunità Tematiche (Sistema COMTem) ha scelto di offrire il proprio contributo attraverso un **percorso partecipativo strutturato e metodologicamente rigoroso**, mettendo a disposizione della Regione l'esperienza consolidata e la competenza specialistica maturata negli anni. Le COMTem rappresentano uno spazio di lavoro, condivisione e approfondimento reciproco sui temi della digitalizzazione, operando nella dimensione istituzionale attraverso modelli consolidati di *communities of practice*, basati sui principi del co-apprendimento e della co-costruzione. L'**approccio collaborativo** ha consentito di sviluppare nel tempo un processo continuo e inclusivo di innovazione organizzativa, tecnologica e culturale che permette di legare la trasformazione digitale ai processi di sviluppo e coesione sociale specifici del territorio emiliano-romagnolo.

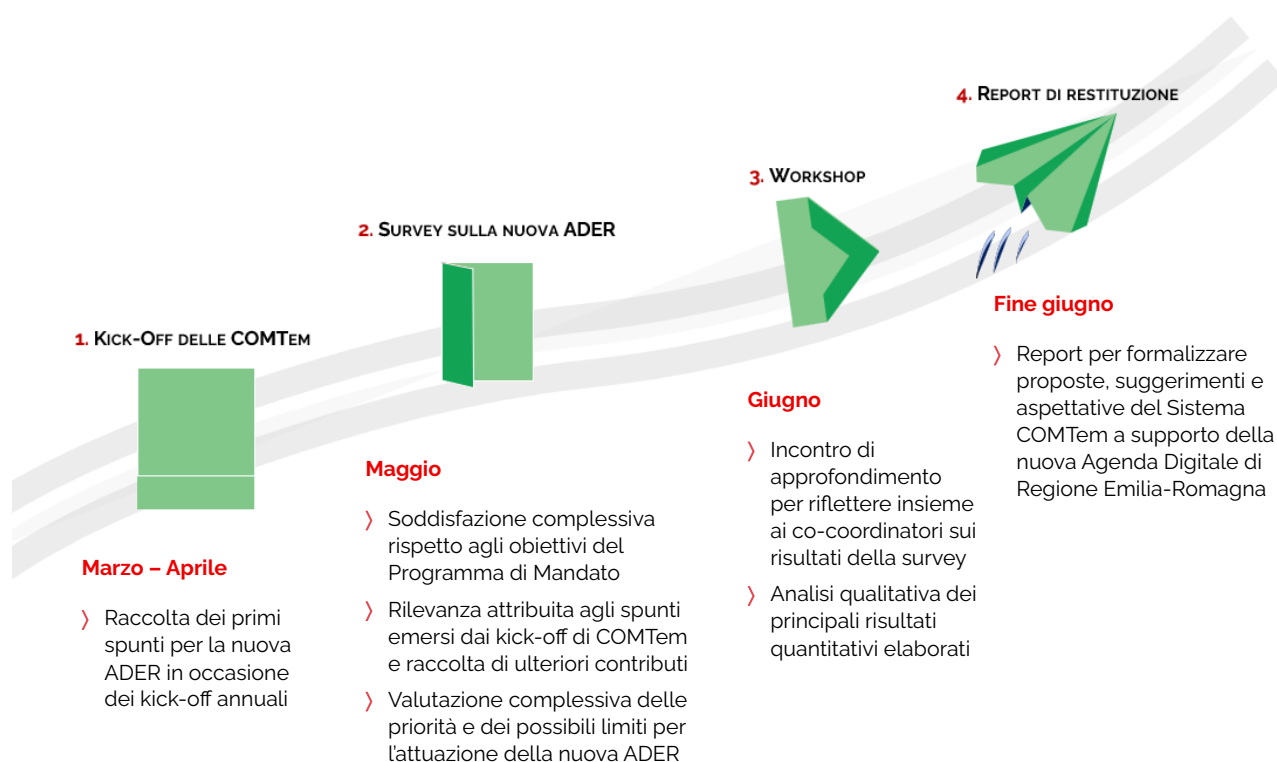
La rappresentatività e l'autorevolezza del Sistema COMTem nel panorama della digitalizzazione regionale sono testimoniate da numeri significativi: con **1.304 iscrizioni** distribuite su 10 Comunità Tematiche, corrispondenti a 816 iscritti unici, e la partecipazione di **273 PA locali**, tra cui le Province e la Città Metropolitana, 29 Unioni in rappresentanza di 199 Comuni, 36 Comuni singoli (inclusi tutti i Comuni capoluogo), oltre a 17 ulteriori organizzazioni regionali. Questa ricchezza di competenze ed esperienze costituisce una risorsa preziosa per raccogliere e sistematizzare l'esperienza diretta del territorio, trasformandola in proposte concrete e operative.

L'ambizione del percorso intrapreso è quella di valorizzare tale patrimonio contribuendo in modo organico e propositivo alla nuova Agenda Digitale, affinché possa **coniugare al meglio la visione strategica regionale e le esigenze degli Enti**. Punto di partenza sono gli obiettivi operativi del Programma di mandato regionale, sui quali il Sistema COMTem ha avviato una riflessione sistematica e approfondita correlandoli ai temi di specifico interesse delle singole COMTem.

Il cuore del percorso si è sviluppato a partire dai **kick-off delle Comunità Tematiche** di marzo e aprile 2025, quando sono stati animati **tavoli di lavoro paralleli** specificamente dedicati alla riflessione sui singoli obiettivi del Programma di mandato. Tali momenti hanno rappresentato un'occasione preziosa di dialogo dalla quale sono emersi **spunti innovativi e proposte operative** che ci auguriamo possano arricchire significativamente il dibattito sulla digitalizzazione della PA, evidenziando sia le opportunità da cogliere sia le criticità da superare. Il confronto ha fatto emergere tematiche trasversali di grande attualità, dall'intelligenza artificiale applicata ai servizi pubblici alla necessità di rafforzare le competenze digitali del personale della PA, dalla sicurezza informatica alle opportunità offerte dai dati aperti e da soluzioni innovative quali i Gemelli digitali.

Attraverso gli spunti emersi dai kick-off è stata predisposizione una **survey inviata nel mese di maggio a tutti i partecipanti** alle Comunità Tematiche. L'indagine, strutturata in diverse sezioni, ha consentito di approfondire le proposte emerse, di verificarne la rilevanza percepita e di raccogliere ulteriori contributi specifici per ciascun ambito di intervento. Tale strumento ha permesso una quantificazione delle priorità e la valutazione del livello di soddisfazione complessiva rispetto all'approccio che si può cogliere dal Programma di mandato, evidenziando un consenso molto ampio sui temi strategici individuati dalla Regione.

I risultati della survey sono stati **condivisi con i co-coordinatori e i referenti delle diverse COMTem** in occasione del **workshop** del 10 giugno 2025, volto a comprendere e interpretare i risultati quantitativi emersi dall'indagine. La fase conclusiva del percorso ha portato alla **rielaborazione sistematica dei risultati quantitativi e qualitativi emersi** dall'intero processo partecipativo. Tale attività ha consentito di trasformare la ricchezza dei contributi raccolti in un documento organico e strutturato, finalizzato a supportare concretamente il Gruppo di Lavoro impegnato nella redazione della nuova Agenda Digitale regionale. La metodologia adottata ha valorizzato il principio della co-progettazione, in una logica di governance partecipata che rappresenta essa stessa un'innovazione nel panorama delle politiche pubbliche regionali.



1.2 Il profilo e le caratteristiche dei partecipanti

La fase iniziale del percorso partecipativo ha preso concretamente avvio in occasione dei **10 kick-off 2025 delle Comunità Tematiche**, che si sono tenuti in presenza a Bologna tra il 17 marzo e il 17 aprile. Nel corso di tali riunioni sono stati attivati **27 Tavoli di lavoro**, dedicati all'ascolto e al confronto con gli aderenti al Sistema COMTem provenienti dagli Enti Locali (Comuni, Unioni di Comuni, Province e Città metropolitana). Si tratta di un totale di **191 persone**, che fanno registrare complessivamente 238 presenze ai diversi incontri. Rispetto alle discussioni dei tavoli, il personale degli Enti di livello regionale ha mantenuto, invece, un atteggiamento di ascolto, garantendo così che la riflessione emergesse autenticamente dall'esperienza diretta del territorio e dalle esigenze concrete della PA locale. Questa scelta metodologica ha consentito di raccogliere spunti e proposte di miglioramento "dal basso", evitando influenze o condizionamenti *top-down* che avrebbero potuto limitare la spontaneità e l'autenticità del confronto.

Ciascun tavolo di lavoro è stato strutturato per approfondire una serie di obiettivi operativi del Programma di mandato, seguendo una **logica di correlazione tematica** che ha garantito la pertinenza e la specializzazione del dibattito. Durante i momenti di confronto sono emersi spunti significativi e proposte di miglioramento che hanno successivamente costituito la base per la predisposizione degli strumenti di rilevazione quantitativa. La ricchezza e la varietà dei contributi raccolti testimoniano la maturità professionale dei partecipanti e la loro capacità di tradurre l'esperienza operativa in proposte strategiche per la trasformazione digitale del territorio.

La tabella che segue riporta le date dei kick-off, i tavoli che sono stati attivati e il numero di partecipanti, nonché la correlazione tra singola COMTem e obiettivi del Programma di Mandato.

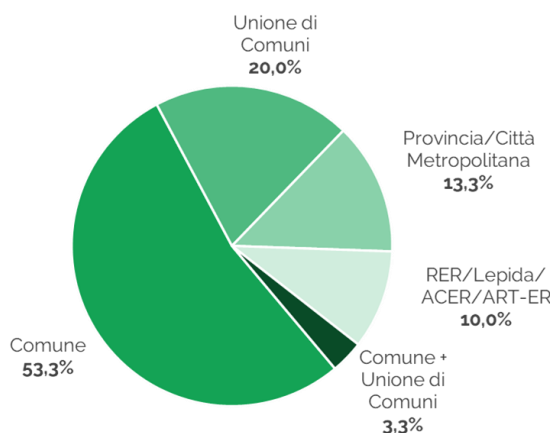
Data	COMTem	Tavoli	Partecipanti	Obiettivo Programma di Mandato								
				1	2	3	4	5	6	7	8	9
17 marzo 2025	Digital Gender Gap	3	25	✓	✓				✓	✓	✓	✓
18 marzo 2025	Cybersecurity e Cloud	2	26		✓	✓	✓			✓		✓
24 marzo 2025	Cittadini	3	32		✓	✓	✓			✓		✓
26 marzo 2025	Integrazioni digitali	3	22	✓	✓				✓	✓	✓	✓
1 aprile 2025	Documenti	3	36		✓	✓			✓	✓	✓	✓
4 aprile 2025	Facilitazione digitale	2	20	✓	✓	✓	✓	✓				
7 aprile 2025	Dati	3	25		✓			✓		✓	✓	✓
8 aprile 2025	Internet of Things	2	16	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
15 aprile 2025	Imprese	3	20		✓	✓		✓				
17 aprile 2025	Amministratori digitali	3	16	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Legenda degli obiettivi del Programma di mandato riportati in tabella: 1-Infrastrutture digitali; 2-Digitalizzazione PA; 3-Competenze digitali; 4-Digital gap; 5-Digitale per imprese; 6-Digitale sostenibile; 7-Governance dati; 8-Sicurezza; 9-Osservatorio

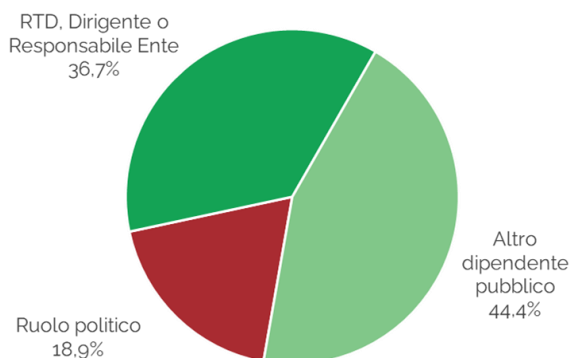
Gli spunti emersi dai kick-off rappresentano la base per l'elaborazione di un'indagine, che è stata predisposta e somministrata online a tutti gli iscritti del Sistema COMTem, con l'obiettivo di quantificare e approfondire sistematicamente le proposte emerse dalla fase di confronto qualitativo. L'**indagine ha registrato 90 risposte**, con un tasso di partecipazione significativo (pari al 13,2% degli iscritti delle singole Comunità Tematiche) che conferma l'interesse e l'impegno del Sistema COMTem verso il processo di definizione della nuova Agenda Digitale regionale.

L'analisi delle caratteristiche dei rispondenti alla *survey* rivela un profilo di partecipazione rappresentativo della realtà istituzionale dell'Emilia-Romagna:

- dal punto di vista dell'**Ente di appartenenza**, la distribuzione dei rispondenti evidenzia una evidente prevalenza di persone provenienti dai Comuni, che rappresentano il 57% del totale. Presso le Unioni di Comuni lavora il 23% del campione, testimoniando l'importanza di tali soggetti associativi nella gestione integrata dei servizi digitali e nell'ottimizzazione delle risorse. È opportuno evidenziare come il 3% delle risposte (già incluso nelle percentuali sopra riportate) proviene da soggetti che operano al contempo per Comuni e Unioni di Comuni. La partecipazione da parte di Province e Città Metropolitana (13% del totale) garantisce la rappresentanza degli Enti di area vasta, mentre la presenza di rappresentanti di RER, Lepida, ACER e ART-ER si attesta al 10%;



- La distribuzione per **ruolo all'interno degli Enti** delinea un quadro particolarmente interessante dal punto di vista della rilevanza e del peso specifico delle risposte raccolte. Oltre **un terzo del campione**, infatti, **ricopre ruoli apicali** come quello di RTD (Responsabile della Transizione Digitale), Dirigente o Responsabile di settore, con una rilevanza strategica fondamentale perché garantisce il collegamento tra dimensione operativa e decisionale. Al contempo, **quasi un quinto dei partecipanti ha un ruolo politico**, assicurando un collegamento tra le proposte tecniche e le priorità di governo degli amministratori locali. Il

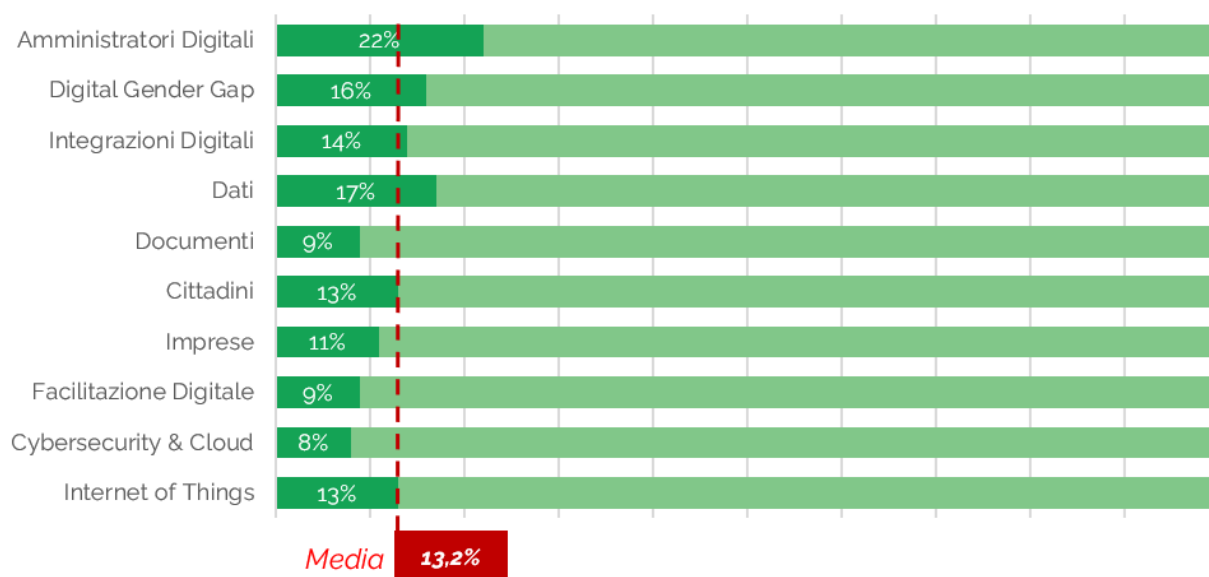


44% dei rispondenti è, infine, rappresentato da personale tecnico-amministrativo coinvolto nei processi di digitalizzazione: dalle figure specialistiche degli uffici informatici ai responsabili dei procedimenti digitali. Questa percentuale elevata testimonia il coinvolgimento diretto degli operatori che quotidianamente gestiscono l'implementazione delle politiche digitali, garantendo che le proposte emerse siano radicate nell'esperienza concreta.

Il tasso di partecipazione alla *survey* da parte delle singole Comunità Tematiche presenta una significativa variabilità, che riflette sia la diversa dimensione delle COMTem sia il diverso grado di coinvolgimento tematico rispetto agli obiettivi del Programma di mandato:

- Le COMTem politiche registrano quote di rispondenti tra le più elevate. **Amministratori Digitali registra il maggior tasso di risposta (22%)**, mentre Digital Gender Gap si attesta al 16%, confermando l'interesse prioritario per i temi della *governance* digitale;
- Tra le altre COMTem, la partecipazione più intensa si registra per la **COMTem Dati (17%)**, seguita dalle COMTem Integrazioni Digitali (14%);
- La **media complessiva del 13,2%** rappresenta un dato positivo che testimonia il coinvolgimento diffuso e trasversale dei partecipanti nei confronti del processo partecipativo.

Il contributo del Sistema COMTem alla nuova Agenda Digitale regionale dell'Emilia-Romagna



Questa articolata composizione del campione di partecipanti assicura che le riflessioni e le proposte emerse rappresentino la diversità e la complessità del panorama istituzionale regionale, garantendo la giustapposizione di competenze e sensibilità diversificate per un contributo qualificato alla definizione della nuova Agenda Digitale regionale. La **combinazione tra rappresentatività territoriale, diversità di ruoli e specializzazione tematica** costituisce il presupposto fondamentale per la validità e l'efficacia del contributo del Sistema COMTem al processo di pianificazione strategica della digitalizzazione regionale.

L'iter di partecipazione si è concluso con la **sessione di lavoro** svoltasi il 10 giugno 2025, quando le evidenze quantitative emerse dalla survey sono state presentate ai co-coordinatori delle COMTem e ai referenti di Lepida e dell'Amministrazione regionale. L'incontro ha rappresentato un'ulteriore, preziosa occasione di verifica e approfondimento sulle tematiche affrontate.

1.3 Una guida alla lettura del documento

Il presente documento restituisce i risultati del percorso partecipato che ha visto coinvolto il Sistema COMTem nella definizione di contributi per la nuova Agenda Digitale regionale dell'Emilia-Romagna. La sua struttura si articola in **sei sezioni principali**:

- ▶ **Un percorso partecipato del Sistema COMTem**, che illustra la metodologia seguita e le fasi del processo di co-progettazione;
- ▶ **Il contributo delle COMTem agli obiettivi operativi del Programma di Mandato**, che presenta l'analisi dettagliata dei 9 obiettivi strategici citati nella programmazione regionale;
- ▶ **Ulteriori contributi strategici proposti dal Sistema COMTem**, che raccoglie spunti relativi a temi non coperti dal Programma di Mandato (Intelligenza Artificiale e ruolo delle COMTem);
- ▶ **Prospetto di sintesi**, che fornisce una valutazione complessiva di tutte le proposte analizzate, ordinate per priorità;
- ▶ **Focus specifico sugli Amministratori pubblici**, che approfondisce le specificità e le differenze di priorità espresse da questo particolare segmento di rispondenti;
- ▶ **Aspetti conclusivi**, contenente una riflessione su possibili rischi o criticità da considerare;
- ▶ **Credits**, con riconoscimenti per coloro che hanno contribuito all'elaborazione di questo testo.

1.3.1 Struttura delle sezioni dedicate al programma di mandato

Ogni sezione relativa agli obiettivi del Programma di Mandato segue una struttura uniforme:

► **Contenuto del Programma di mandato**

È sempre riportato integralmente il contenuto originale di ciascun obiettivo operativo

► **Valutazione dei rispondenti**

Viene offerta una valutazione qualitativa rispetto al Programma di mandato, elaborata attraverso le risposte alla *survey* ed eventuali spunti di miglioramento o criticità evidenziate

► **Idee per migliorare il Programma di mandato (area con sfondo verde)**

I post-it presenti nell'area con sfondo verde riportano fedelmente quanto indicato dai rispondenti alla *survey*, rappresentando le loro proposte e osservazioni dirette

► **Sintesi delle proposte emerse dai kick-off**

Viene sempre fornita una sintesi narrativa degli spunti emersi in occasione dei *kick-off* delle singole COMTem, offrendo una prospettiva qualitativa integrata

► **Prioritizzazione delle proposte**

È stato possibile prioritizzare gli spunti attraverso una valutazione quantitativa delle proposte, sulla base dei punteggi medi e delle percentuali di "priorità" espresse dai rispondenti

► **Ulteriori spunti dei partecipanti**

Vengono illustrati ulteriori contributi emersi sia attraverso la *survey* che in occasione del *workshop* di approfondimento.

► **Commenti e proposte (area con sfondo rosso)**

Nell'area con sfondo rosso sono presenti due tipologie di post-it:

- i **post-it bianchi** riportano quanto scritto dai rispondenti all'interno della *survey*;
- i **post-it gialli** riportano, invece, commenti tratti dalla bacheca virtuale utilizzata a supporto del *workshop*.

1.3.2 Ulteriori contributi strategici

Gli ulteriori contributi strategici seguono la medesima logica organizzativa delle sezioni del Programma di mandato, ma riguardano tematiche cui non era dedicato alcun obiettivo operativo specifico. Questi contributi rappresentano quindi **ampliamenti e integrazioni** proposte dal Sistema COMTem per arricchire la prospettiva strategica della nuova Agenda Digitale.

1.3.3 Prospetto di sintesi e focus sugli Amministratori pubblici

Il prospetto di sintesi fornisce una valutazione complessiva di tutti i temi emersi dal percorso partecipato, presentando:

- il **punteggio medio** assegnato a ciascuna proposta attraverso la *survey*;
- la **percentuale di rispondenti** che attribuisce allo specifico tema la massima priorità.

L'elenco è ordinato in base alla percentuale di rispondenti che considera prioritaria ciascuna proposta, fornendo così una graduatoria di rilevanza strategica secondo la percezione del campione di rispondenti all'indagine.

Rispetto al campione nel suo complesso, il documento dedica una sezione specifica agli Amministratori pubblici partecipanti alla *survey*. L'analisi comparativa evidenzia, in particolare, le **priorità** specifiche espresse da questo segmento particolarmente significativo e le **differenze percentuali** nei punteggi medi rispetto alle valutazioni del campione complessivo.



Il contributo delle COMTem agli obiettivi operativi del Programma di Mandato

2. Infrastrutture digitali, diritto all'accessibilità, banda ultra-larga e WiFi

2.1 Gli obiettivi operativi del Programma di Mandato

Il Programma di mandato prevede di intensificare l'infrastrutturazione digitale del territorio per garantire il diritto all'accesso quale primario fattore abilitante tanto per lo sviluppo economico quanto per quello sociale. L'Emilia-Romagna proseguirà nell'impegno di estensione e potenziamento delle infrastrutture, migliorando ulteriormente in termini di collegamento dei punti di interesse con il ricorso a tecnologie differenziate a seconda delle finalità e del territorio. L'obiettivo è garantire la connettività a banda ultra-larga su tutto il territorio regionale, in particolar modo nelle zone montane e aree interne; contribuendo ad ampliare il WiFi e la sensoristica dovendo trovare la massima diffusione al fine di produrre dati utili alle progettazioni settoriali (traffico, qualità dell'aria, condizioni meteorologiche, consumo energetico e altri parametri ambientali e infrastrutturali). Grande enfasi verrà posta sulla resilienza, facendo in modo che dalle infrastrutture alle piattaforme vi siano le necessarie ridondanze per consentire sempre e comunque l'accesso ai servizi, ai dati e alla socializzazione, anche in situazioni di emergenza o comunque critiche.

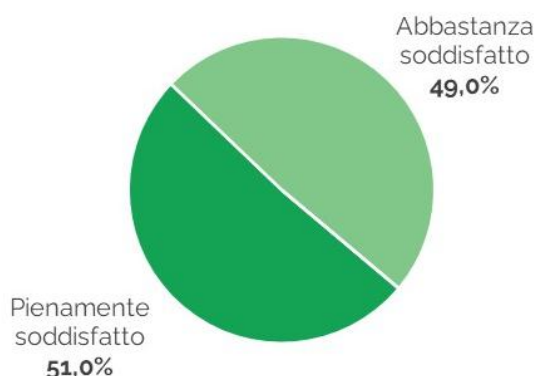
2.1.1 L'impressione generale sull'approccio regionale

Il giudizio espresso dal Sistema COMTem sull'obiettivo relativo alle infrastrutture digitali evidenzia un **consenso unanime, anche se meno convinto** rispetto a quello manifestato verso altri punti del Programma di Mandato. Il 100% dei rispondenti si dichiara soddisfatto dell'approccio proposto, senza alcuna valutazione negativa, ma la distribuzione tra " pienamente soddisfatto " (51%) e "abbastanza soddisfatto" (49%) rivela una soddisfazione temperata.

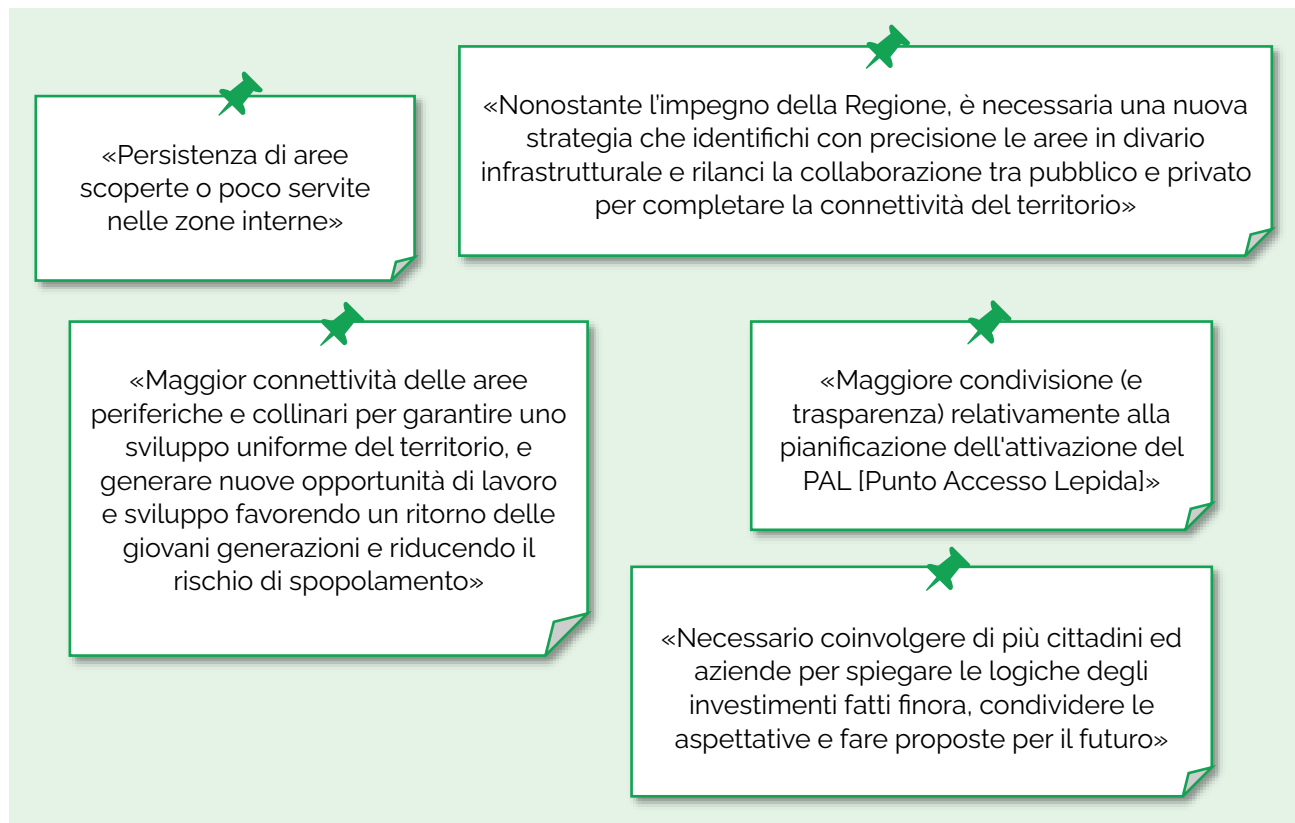
Nel confronto con gli altri obiettivi operativi, le infrastrutture digitali si collocano nella parte bassa della graduatoria per livello di piena soddisfazione, precedendo i temi della transizione digitale per le imprese (41,4%), il superamento del *digital gap*

(50%) e la digitalizzazione della PA (50,7%). Questo posizionamento suggerisce che le Comunità Tematiche riconoscono la validità dell'impostazione, ma percepiscono **significativi margini di miglioramento** nell'attuazione delle politiche infrastrutturali, soprattutto per quanto riguarda l'equità territoriale e la comunicazione verso cittadini e imprese.

Attraverso la *survey*, infatti, i rispondenti hanno evidenziato una serie di aspetti che riguardano, in particolare, la necessità di una nuova strategia che **consenta di superare il persistente divario infrastrutturale**, che rilanci la collaborazione pubblico-privato e che **coinvolga maggiormente cittadini e aziende**, anche per illustrare gli investimenti che saranno realizzati.



2.1.2 Commenti al Programma di Mandato dei rispondenti alla survey



2.2 Gli spunti emersi dai Kick-off

Il tema delle infrastrutture digitali è stato sollevato con realismo e urgenza, a partire dalla consapevolezza che, nonostante i progressi e gli investimenti già effettuati (come i programmi BUL e Italia 1 Giga), persistono **forti disomogeneità territoriali**. I partecipanti hanno raccontato di contesti in cui la fibra è presente da anni accanto ad altri dove è tuttora assente o insufficiente, generando percezioni di ingiustizia tra i cittadini. In questo quadro, è emersa con chiarezza la **richiesta di una regia regionale più forte e continuativa**, capace di coordinare gli interventi pubblici e privati, presidiare i territori meno serviti e supportare operativamente i piccoli comuni, che spesso non dispongono delle risorse tecniche e umane per seguire in autonomia i progetti infrastrutturali.

Accanto alla questione dell'infrastrutturazione "fisica", si afferma una visione inclusiva e abilitante dell'accessibilità digitale. Garantire un accesso diffuso alle tecnologie digitali significa infatti **assicurare pari opportunità nell'accesso ai servizi pubblici**, all'educazione e al lavoro e promuovere una cittadinanza digitale pienamente attiva, capace di esercitare diritti e partecipare ai processi decisionali anche da contesti remoti o fragili.

Infine, il confronto ha introdotto un elemento di visione strategica sul futuro delle infrastrutture pubbliche: il **principio dell'IoT by default**, ovvero l'integrazione sistematica di sensoristica intelligente nei nuovi progetti. Questa proposta nasce dalla convinzione che l'adozione precoce di sensori nei cantieri consenta una gestione più efficiente e orientata ai dati dei beni pubblici, con vantaggi in termini di costi, tempi e qualità dei servizi. Alcuni Enti hanno già sperimentato soluzioni integrate, ma si chiede ora che la Regione promuova **linee guida condivise e requisiti minimi** per consolidare questa pratica ed affrontare sfide complesse come la mobilità sostenibile, la sicurezza urbana e la resilienza ai rischi ambientali.

2.3 La valutazione *peer-to-peer* delle proposte del Sistema COMTem

La valutazione delle tre proposte principali emerse dai *kick-off* delle COMTem ha coinvolto **49 rispondenti**, chiamati a esprimere un giudizio su scala da 1 (marginale) a 5 (prioritario) per ciascuna iniziativa. I risultati evidenziano un chiaro ordine di priorità, ma anche interessanti differenze nel tipo di consenso raccolto:

- ▶ **L'accessibilità digitale come fattore abilitante** emerge come la proposta più condivisa (4,35), raccogliendo un consenso pressoché unanime: l'89,8% dei rispondenti la considera rilevante o prioritaria, con quasi la metà (47%) che la giudica addirittura prioritaria. La distribuzione delle valutazioni rivela una forte polarizzazione verso l'alto, testimoniando il riconoscimento diffuso dell'urgenza di garantire opportunità digitali anche dalle aree fragili;
- ▶ **Il rafforzamento della regia regionale** ottiene il secondo punteggio (4,16) con un consenso solido ma più articolato: l'83,7% esprime valutazioni positive, ma con una distribuzione più equilibrata tra chi la considera rilevante (45%) e prioritaria (39%). Questo suggerisce un ampio riconoscimento della necessità di coordinamento territoriale, pur con sfumature diverse sull'urgenza dell'intervento;
- ▶ **Il principio "IoT by default"** registra il consenso più moderato (3,98), con il 73,5% di valutazioni positive ma un significativo 26,5% di posizioni neutrali. Caratteristica distintiva è che la maggioranza relativa (49%) la considera rilevante piuttosto che prioritaria, indicando un interesse diffuso ma accompagnato da cautele sull'implementazione pratica.

▶ Promuovere l'accessibilità digitale come fattore abilitante di cittadinanza attiva, inclusione e partecipazione anche dalle aree fragili	4,35
▶ Rafforzare la regia regionale per garantire equità territoriale e supportare i piccoli comuni nell'accesso alle infrastrutture digitali	4,16
▶ Adottare il principio "IoT by default" nei progetti pubblici per una gestione intelligente e orientata ai dati delle infrastrutture	3,98

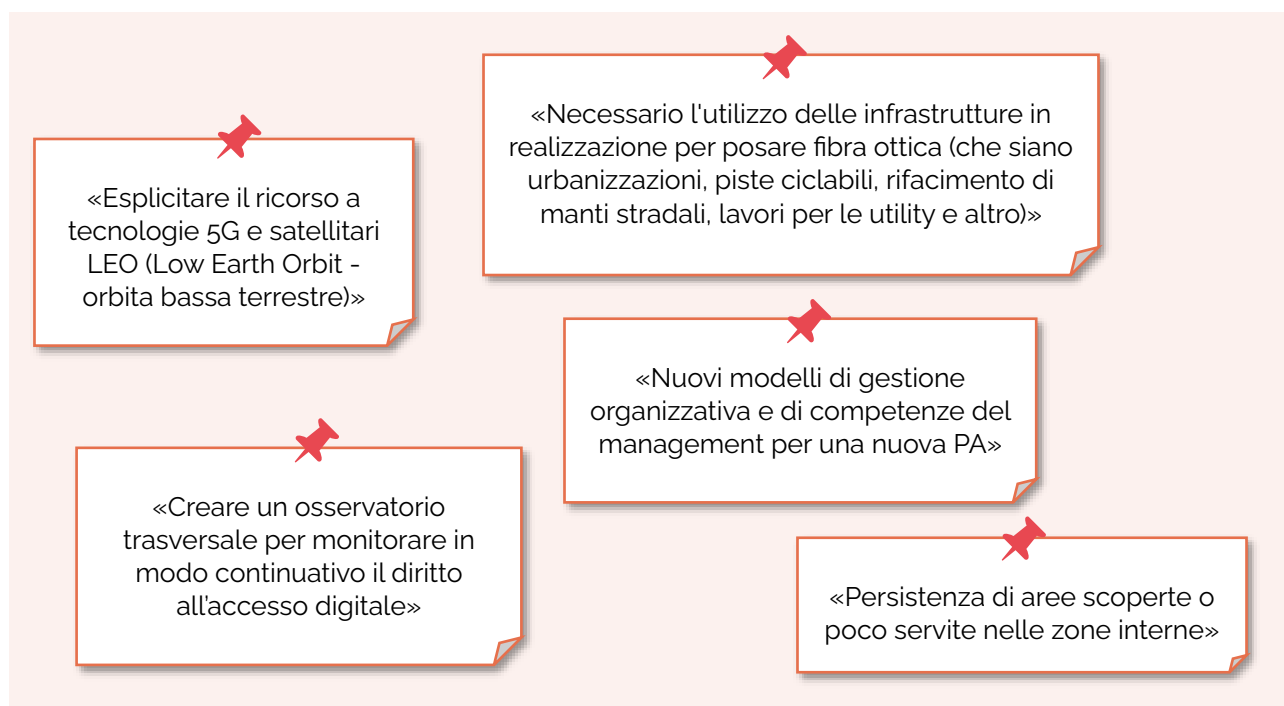
2.4 Ulteriori proposte da sottoporre all'attenzione del Gruppo di Lavoro impegnato nella redazione della nuova Agenda Digitale

Oltre alle proposte oggetto di valutazione *peer-to-peer*, attraverso la *survey* il Sistema COMTem ha fatto emergere ulteriori spunti di riflessione che meritano particolare attenzione nella definizione delle politiche infrastrutturali regionali:

- ▶ Un primo contributo riguarda l'opportunità di esplicitare nella nuova Agenda Digitale il ricorso a tecnologie di nuova generazione, in particolare **le tecnologie 5G e satellitari LEO** (*Low Earth Orbit*). Questa indicazione nasce dalla consapevolezza che l'evoluzione del panorama tecnologico richiede una programmazione strategica che anticipi le potenzialità offerte da queste soluzioni innovative, particolarmente rilevanti per garantire copertura e prestazioni adeguate nelle aree geograficamente più complesse del territorio regionale;

Il contributo del Sistema COMTem alla nuova
Agenda Digitale regionale dell'Emilia-Romagna

- ▶ La riflessione del Sistema COMTem ha inoltre evidenziato la necessità di **ripensare i modelli di gestione organizzativa e le competenze del management** per una nuova PA, capace di governare efficacemente la complessità crescente delle infrastrutture digitali;
- ▶ Un aspetto particolarmente innovativo emerso dal confronto riguarda la proposta di **utilizzare sistematicamente le infrastrutture in realizzazione per posare fibra ottica**, sfruttando le opportunità offerte da urbanizzazioni, piste ciclabili, rifacimento di manti stradali, lavori per le *utility* e altre opere pubbliche, proponendo un approccio integrato che può generare significativi risparmi economici e ridurre l'impatto ambientale delle opere;
- ▶ Rimane tuttavia una preoccupazione significativa per la persistenza di **aree scoperte o poco servite nelle zone interne**, un tema che richiede attenzione prioritaria per garantire l'equità territoriale e il pieno diritto all'accesso digitale. In questa prospettiva, il Sistema COMTem propone la **creazione di un osservatorio trasversale** per monitorare in modo continuativo il diritto all'accesso digitale, uno strumento che potrebbe fornire alla Regione dati aggiornati e affidabili per orientare le politiche infrastrutturali verso le aree di maggiore criticità.



Dal workshop è inoltre emersa la richiesta di rafforzare il **ruolo di regia regionale** rispetto agli interventi infrastrutturali, in particolare per chiarire agli Enti Locali cosa stanno facendo i fornitori e i posatori nelle diverse aree del territorio. Tale funzione di **coordinamento e comunicazione** risulterebbe strategica per consentire agli Amministratori locali di fornire risposte puntuali e informate alle richieste dei cittadini, rafforzando la credibilità istituzionale e la trasparenza delle politiche infrastrutturali. Al contempo, consentirebbe di valorizzare al meglio gli investimenti già effettuati, attraverso azioni di informazione e sensibilizzazione rivolte a target specifici (come ad esempio le realtà d'impresa con riferimento all'infrastrutturazione delle aree artigianali e industriali).

3. Digitalizzazione della Pubblica Amministrazione

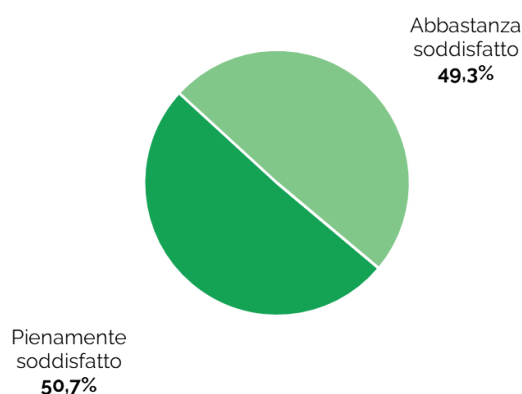
3.1 Gli obiettivi operativi del Programma di Mandato

Il Programma di mandato prevede di trasformare digitalmente la Pubblica Amministrazione a misura di persona, semplificare i processi, migliorare l'efficienza e garantire servizi pubblici digitali accessibili e personalizzati, secondo criteri e metodologie che mettano al centro l'utente. Si punterà ad adottare tecnologie avanzate di interoperabilità, in sinergia con le piattaforme nazionali, per realizzare una condivisione dei dati trasparente e inclusiva; ad ampliare le attività di gestione digitale dell'intero ciclo di vita della documentazione pubblica; a favorire la dematerializzazione e conservazione a norma, supportando così processi che consentano un utilizzo integrato delle informazioni derivate dai documenti nei vari ambiti (amministrativo, sanitario, giudiziario, etc.). L'obiettivo è creare una PA innovativa, capace di rispondere in modo coerente ai bisogni di cittadini ed imprese attraverso sistemi regionali omogenei e la riprogettazione dei servizi sempre più fruibili on line (partendo dai più utilizzati e diffusi come il Fascicolo Sanitario Regionale) attraverso processi di re-design che coinvolgano e mettano al centro l'utente e che prevedano strumenti di review dell'utenza e supporto alla fruizione. Consolidare la rete dei servizi telematici per il sistema delle autonomie locali attraverso la piena adesione delle organizzazioni pubbliche alla convenzione della Community Network e alle Comunità Tematiche dell'Emilia-Romagna. Sostenere gli Enti con indice DESIER più basso (Digital Economy and Society Index in Emilia-Romagna) ed incrementare gli sforzi e le azioni volte alla digitalizzazione anche attraverso percorsi di elaborazione e definizione di Agende Digitali Locali, da integrare ai Piani e Programmi operativi dell'Ente favorendo l'organizzazione di iniziative divulgative di cultura digitale.

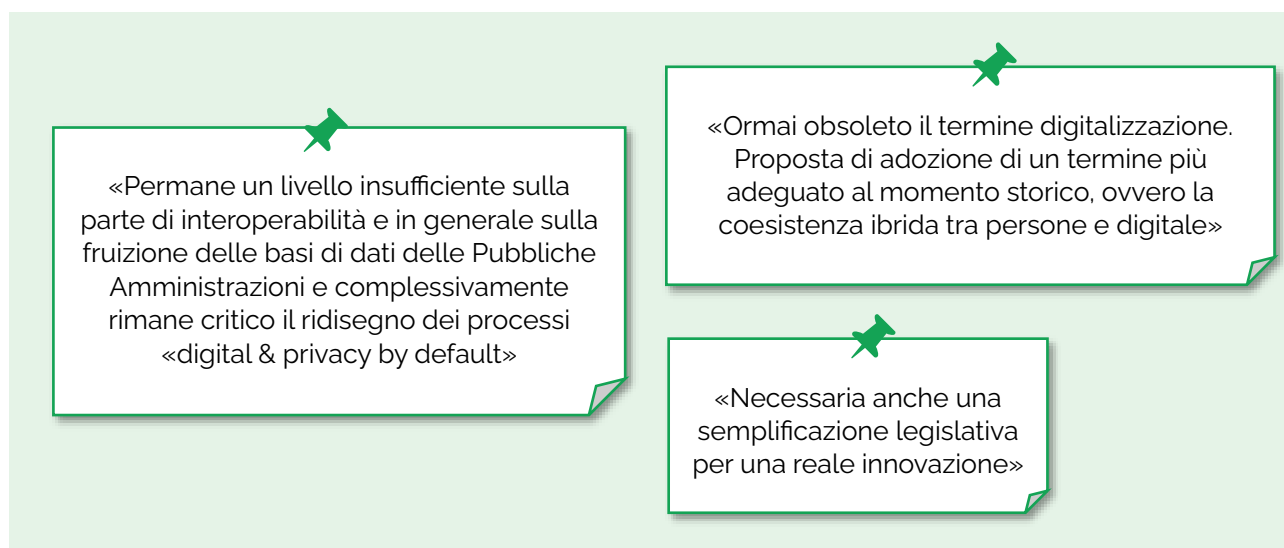
3.1.1 L'impressione generale sull'approccio regionale

Il giudizio espresso dal Sistema COMTem rispetto alle proposte per la digitalizzazione della PA rivela una sostanziale soddisfazione, ma si nota come **circa la metà dei rispondenti esprime qualche riserva**. Nonostante *feedback* sempre positivi, la equa ripartizione tra quanti si dichiarano "pienamente" e "abbastanza" soddisfatti (pari al 50,7% e al 49,3% rispettivamente) lascia trasparire alcune perplessità sull'efficacia dell'approccio.

Nel confronto con gli altri obiettivi operativi, la digitalizzazione della PA si colloca nella fascia bassa per frequenza di partecipanti che si dichiarano pienamente soddisfatti, superando solo l'incidenza che si registra con riferimento alla transizione digitale per le imprese (41,4%) e al superamento del *digital gap* (50,0%). Tale posizionamento, unito a talune osservazioni specifiche sul tema dell'interoperabilità, della semplificazione legislativa e dell'obsolescenza terminologica, suggerisce che le Comunità Tematiche percepiscono l'obiettivo come **un po' generico e poco incisivo** rispetto alle rilevanti sfide che gli Enti sono chiamati quotidianamente ad affrontare.



3.1.2 Commenti al Programma di Mandato dei rispondenti alla survey



3.2 Gli spunti emersi dai Kick-off

Il tema della digitalizzazione della Pubblica Amministrazione ha rappresentato uno degli assi portanti del confronto, attraversando in modo trasversale numerosi tavoli di lavoro. I partecipanti hanno sottolineato come la transizione digitale non possa essere considerata solo come un cambiamento tecnologico, ma debba tradursi in **una profonda evoluzione dei modelli organizzativi, delle competenze interne e della cultura amministrativa**. Il digitale, per diventare veramente abilitante, deve essere integrato in modo sistemico nei processi decisionali e operativi degli Enti, promuovendo una PA proattiva, collaborativa e orientata alla semplificazione.

In tal senso, è emersa l'importanza di **rafforzare le capacità amministrative e le competenze digitali del personale pubblico**, a partire dall'adozione di strumenti più intuitivi e flessibili, ma anche attraverso percorsi formativi mirati e accompagnamenti tecnici continui. Molti Enti Locali, in particolare quelli di dimensioni più ridotte, segnalano ancora difficoltà nell'adozione autonoma delle soluzioni digitali disponibili, a causa della carenza di personale specializzato, della frammentazione normativa e dell'assenza di un presidio tecnico stabile. Per affrontare queste fragilità, si propone **un ruolo attivo della Regione** nel coordinare e sostenere l'attuazione di strategie locali, mettendo a disposizione linee guida operative, modelli condivisi, sportelli di supporto e un sistema di affiancamento continuativo.

Un elemento strategico richiamato da più tavoli è quello dell'**interoperabilità tra sistemi e piattaforme**, intesa come prerequisito per una PA realmente digitale e integrata. È stata evidenziata la necessità di **superare l'attuale frammentazione tra software, banche dati e procedure**, costruendo un'infrastruttura digitale coerente e in grado di dialogare in tempo reale tra i diversi livelli istituzionali. In questo contesto, l'esperienza di Accesso Unitario è stata citata come modello evolutivo da consolidare, ma anche come esempio delle criticità che possono emergere in assenza di un efficace coinvolgimento dei fornitori, di un aggiornamento tempestivo degli applicativi locali e di un adeguato accompagnamento agli Enti. Si è proposto di **rafforzare il coordinamento tra Regione, Enti Locali e provider tecnologici**, promuovendo logiche di co-progettazione, aggiornamento continuo e maggiore attenzione all'usabilità.

Altro punto centrale riguarda la semplificazione amministrativa e la digitalizzazione dei procedimenti interni. È stata richiamata l'importanza di non limitarsi alla dematerializzazione dei documenti, ma di **ripensare i flussi di lavoro in modo nativamente digitale**, attraverso l'adozione di sistemi di automazione, modelli predittivi e soluzioni di intelligenza artificiale, laddove compatibili con la normativa. La semplificazione è stata indicata come obiettivo trasversale che deve orientare sia la progettazione dei servizi pubblici digitali sia l'organizzazione interna degli Enti. In questo quadro, i partecipanti hanno ribadito la necessità di **ridurre la complessità normativa**, armonizzando vincoli e adempimenti, e di promuovere una regolazione regionale più chiara e uniforme, capace di orientare e sostenere concretamente gli Enti nel passaggio al digitale.

Si è anche discusso del rapporto tra front-office e back-office, evidenziando come l'efficacia dei servizi digitali rivolti al cittadino dipenda strettamente dalla **qualità dei processi interni**. Molti servizi digitali risultano ancora troppo rigidi, poco intuitivi o scarsamente accessibili, soprattutto per le fasce più fragili della popolazione. È emersa la proposta di **sviluppare percorsi di analisi e reingegnerizzazione dei servizi**, centrati sull'esperienza dell'utente, anche attraverso metodi partecipativi e il coinvolgimento diretto di cittadini e operatori.

Un altro ambito rilevante è quello della **gestione documentale**, sempre più strategica per garantire la trasparenza, la tracciabilità e l'efficienza delle amministrazioni digitali. Si è ribadita l'urgenza di rafforzare le competenze in materia, adottando **standard comuni** e valorizzando il patrimonio documentale come risorsa condivisa. Alcuni tavoli hanno sottolineato l'opportunità di istituire figure specialistiche e di riferimento nei diversi Enti, in grado di presidiare con continuità i processi documentali e accompagnare le altre funzioni nell'adozione delle buone pratiche.

Infine, è stato sottolineato il bisogno di una **governance regionale chiara e partecipata**, in grado di accompagnare gli Enti nella trasformazione digitale. I partecipanti auspicano un ruolo attivo della Regione non solo nella promozione degli strumenti, ma anche nella definizione di una visione condivisa che tenga conto delle specificità territoriali.

3.3 La valutazione *peer-to-peer* delle proposte del Sistema COMTem

La valutazione delle sette proposte per la digitalizzazione della PA ha coinvolto **71 rispondenti**, evidenziando priorità chiare e un consenso generalmente solido, seppur con intensità differenti:

- ▶ **L'interoperabilità tra sistemi e piattaforme** emerge come principale priorità, con il 63% dei rispondenti le assegna il voto massimo e ben il 94,4% che la ritiene rilevante o prioritaria, evidenziando come l'integrazione tecnologica sia vista come prerequisito fondamentale;
- ▶ **La semplificazione dei procedimenti amministrativi** ottiene un consenso ancora più diffuso, raccogliendo nel complesso il 95,8% di valutazioni positive con il 62% che la considera prioritaria. Questo risultato testimonia l'urgenza percepita di superare la complessità burocratica;
- ▶ **Il rafforzamento delle capacità amministrative** raccoglie un consenso solido (90,1%), con una distribuzione equilibrata tra rilevante (46%) e prioritario (44%), suggerendo un riconoscimento diffuso ma sfumato dell'urgenza formativa;
- ▶ **I percorsi di reingegnerizzazione dei servizi** ottengono un buon consenso (85,9%) ma con prevalenza di valutazioni "rilevanti" (56%) rispetto a "prioritarie" (30%), indicando interesse ma anche cautele sull'implementazione;
- ▶ **La governance regionale chiara** registra un consenso moderato (83,1%) con una polarizzazione interessante: molti la considerano prioritaria (48%) ma c'è anche una quota significativa di neutralità (13%);

Il contributo del Sistema COMTem alla nuova
Agenda Digitale regionale dell'Emilia-Romagna

- ▶ Le proposte su **ripensamento dei flussi di lavoro** e **gestione documentale** mostrano consensi più tiepidi (78,9%), con distribuzione simile ma motivazioni diverse: la prima incontra più neutralità (18%), mentre la seconda riscontra più resistenze iniziali.

› Semplificare i procedimenti amministrativi sia nei servizi pubblici digitali sia nell'organizzazione interna degli Enti	4,58
› Promuovere l' interoperabilità tra sistemi e piattaforme come prerequisito per una PA realmente digitale e integrata	4,58
› Rafforzare le capacità amministrative e le competenze digitali del personale pubblico per una PA realmente integrata, efficace e centrata sul cittadino	4,32
› Sviluppare percorsi di analisi e reingegnerizzazione dei servizi centrati sull'esperienza dell'utente	4,14
› Definire una governance regionale chiara e partecipata per accompagnare gli Enti nella trasformazione digitale	4,13
› Ripensare i flussi di lavoro in modo nativamente digitale attraverso automazione, modelli predittivi e soluzioni di intelligenza artificiale	4,06
› Rafforzare le competenze in materia di gestione documentale , adottando standard comuni e valorizzando il patrimonio documentale come risorsa condivisa	4,04

3.4 Ulteriori proposte da sottoporre all'attenzione del Gruppo di Lavoro impegnato nella redazione della nuova Agenda Digitale

Il confronto approfondito sulla digitalizzazione della PA ha fatto emergere una serie di proposte aggiuntive, accomunate dalla necessità di un approccio innovativo che superi la dimensione meramente tecnologica della digitalizzazione per abbracciare una visione più ampia e integrata.

- ▶ Una prima riflessione di carattere metodologico riguarda la terminologia stessa utilizzata per descrivere i processi di cambiamento in corso. Con la survey si è suggerito di **connotare il concetto di "trasformazione digitale" con significati e sfide nuove**, per evitare che diventi una formula vuota e per garantire che esprima effettivamente la profondità del cambiamento culturale e organizzativo richiesto. In occasione del *workshop* si è proposto di abbandonare il termine "digitalizzazione", da alcuni percepito come obsoleto, a favore di "innovazione digitale", che meglio esprimerebbe la complessità e la portata dei cambiamenti in atto;
- ▶ Uno spunto di interesse riguarda la proposta di costituire un **laboratorio per la centralità dell'utente** a disposizione di tutti gli Enti della Community Network dell'Emilia-Romagna. Tale struttura dovrebbe operare secondo una logica proattiva, fungendo da consulente

strategico già nelle fasi di progettazione dei nuovi servizi attraverso processi di *co-design* che mettano effettivamente l'utente al centro. L'idea è quella di creare un centro consulenziale specializzato da attivare sin dal momento in cui si inizia a disegnare un nuovo servizio. Si è suggerito l'inserimento nella convenzione CNER di un vincolo di obbligatorietà all'utilizzo di tale laboratorio, sia per i test durante lo sviluppo sia per la validazione finale dei servizi;

- ▶ È emersa l'idea una **piattaforma regionale per aggregare l'erogazione di servizi online**. Partendo da tale spunto, dal workshop è emersa l'idea di dotarsi di un punto di accesso unico a tutti i siti e i servizi della Regione e degli Enti Locali, **supportato da un motore di intelligenza artificiale** che semplifichi e personalizzi la fruizione da parte dei cittadini;
- ▶ Un tema di crescente rilevanza riguarda la necessità di favorire sistematicamente l'accessibilità per le persone con disabilità nei siti web e nelle applicazioni, sia regionali che degli Enti del territorio. Il Sistema COMTem propone non solo di vigilare sull'adozione delle normative esistenti, ma di incentivare proattivamente l'implementazione dell'*European Accessibility Act*, riconoscendo nell'**accessibilità digitale un diritto fondamentale e un requisito imprescindibile** per una Pubblica Amministrazione realmente inclusiva;
- ▶ Infine, il confronto ha evidenziato la persistente **mancanza di sensibilità verso le tematiche digitali** ai livelli apicali delle Amministrazioni. Questa carenza, che limita significativamente l'efficacia delle politiche di innovazione digitale, richiede strategie mirate di sensibilizzazione e formazione rivolte specificatamente ai dirigenti e agli amministratori, per garantire che la leadership istituzionale sia effettivamente in grado di sostenere i processi di cambiamento.

«Costituire un laboratorio per la centralità dell'utente a disposizione di tutti gli Enti CNER, per poter testare i nuovi servizi mentre vengono realizzati e per un test finale. Inserimento nella convenzione CNER un vincolo di obbligatorietà all'uso di questo strumento»

«Mancanza di sensibilità verso le tematiche ai livelli apicali»

«Sostituiamo magari "digitalizzazione" (termine ormai obsoleto) con "innovazione digitale"»

«Trasformazione digitale è un termine che, se si intende usarlo, andrebbe connotato con significati e sfide nuove»

«Creare una piattaforma regionale, sul modello di Accesso Unitario, per l'erogazione di servizi online»

«Riorganizzazione gestione operatori LepidaID. Attualmente l'importante funzione dei nostri operatori LepidaID avviene tramite mail e scambio di file xls tra Referenti e Lepida. Sarebbe molto comodo riuscire a digitalizzare questo processo per rendere più veloce e trasparente la gestione e il monitoraggio.»

«Favorire l'accessibilità per persone con disabilità di siti Web applicazione, sia regionali che degli enti dei territori. Vigilare e incentivare l'adozione dello European Accessibility Act»

4. Potenziare le competenze digitali

4.1 Gli obiettivi operativi del Programma di Mandato

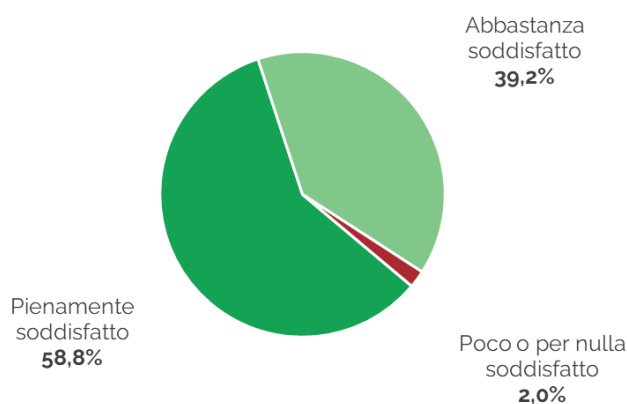
Il Programma di mandato prevede di intervenire sulle nuove competenze digitali a favore delle persone di ogni età coinvolgendo in questa rivoluzione formativa tutte le istituzioni educative in una relazione funzionale col Terzo settore da una parte, le organizzazioni sindacali e il sistema produttivo dall'altra per incentivare la padronanza delle stesse con lo scopo di innalzare l'indicatore delle "competenze digitali almeno di base" (ISTAT, BES Istat - Indagine Aspetti della vita quotidiana) dei cittadini e di sviluppare le competenze digitali avanzate, fondamentale leva di sviluppo. Particolare attenzione sarà dedicata alle politiche che promuovono la sensibilità degli utenti rispetto all'esistenza di contenuti manipolati, favorendo una fruizione consapevole e critica del web.

4.1.1 L'impressione generale sull'approccio regionale

Il giudizio delle COMTem rispetto all'obiettivo relativo al potenziamento delle competenze digitali evidenzia un **consenso molto solido**. Il 58,8% dei rispondenti si ritiene "pienamente soddisfatto", la seconda percentuale più elevata, mentre il 39,2% risulta "abbastanza soddisfatto" e soltanto il 2% (ossia un'unica persona) si dichiara poco o per nulla soddisfatto.

Questo risultato colloca l'approccio adottato nel Programma di Mandato rispetto alle competenze digitali ai primi posti nella graduatoria di gradimento dei diversi obiettivi.

L'elevata approvazione riflette un diffuso riconoscimento dell'urgenza formativa, in particolare nel settore pubblico, anche se alcune osservazioni evidenziano come le Comunità Tematiche si aspettino interventi più incisivi e un cambio culturale profondo nella percezione del digitale all'interno delle Amministrazioni.



4.1.2 Commenti al Programma di Mandato dei rispondenti alla survey

«Occorre un cambio culturale nella percezione del digitale in molte amministrazioni, che percepiscono ancora l'informatica come un fornitore di hardware, invece che un servizio essenziale per il futuro degli enti e il dialogo coi cittadini»

«Intensificare la formazione ai dipendenti pubblici»

4.2 Gli spunti emersi dai Kick-off

Il potenziamento delle competenze digitali è stato indicato come una priorità strategica per sostenere l'effettiva trasformazione digitale della regione. Durante i tavoli di lavoro è emersa con forza la necessità di **prevedere programmi formativi capillari e continuativi**, rivolti sia ai dipendenti della Pubblica Amministrazione sia alla cittadinanza. Tali programmi dovrebbero consentire a tutti di **comprendere e sfruttare pienamente i vantaggi della digitalizzazione**, abbattendo le barriere culturali e tecnologiche ancora presenti. È stato sottolineato il ruolo della Regione nel fornire supporto economico e tecnico agli Enti Locali, affinché possano organizzare attività di formazione, mentoring e coaching efficaci.

In parallelo, è stato evidenziato che la formazione non deve essere limitata ai soli operatori tecnici, ma deve coinvolgere in modo sistematico Amministratori, dirigenti e funzionari di tutti i settori, promuovendo la diffusione di una **visione comune e integrata**. Ad esempio, nell'ambito del tema della gestione documentale, è stata evidenziata l'urgenza di costruire percorsi formativi differenziati, capaci di sensibilizzare anche le figure apicali, riconoscendo la gestione dei documenti come funzione strategica e non come mero adempimento tecnico, magari attivando percorsi universitari dedicati.

Sono emerse anche esigenze di **formazione specialistica** in ambiti specifici come il *Building Information Modeling* (BIM) negli appalti pubblici, proponendo iniziative mirate (es. *BIM Academy*) che possano supportare gli Enti nell'acquisizione di competenze operative. Accanto ai percorsi formativi, è stata proposta una **campagna di sensibilizzazione sui rischi del digitale**, rivolta in particolare ai minori, per promuovere un uso consapevole delle tecnologie.

Infine, è stata sollevata la necessità di **armonizzare i diversi progetti di facilitazione degli Enti** e gli strumenti formativi esistenti, prevedendo la costruzione di una base informativa condivisa, sotto forma di indice o catalogo regionale, per facilitare l'accesso e l'utilizzo delle risorse disponibili.

4.3 La valutazione *peer-to-peer* delle proposte del Sistema COMTem

La valutazione delle sette proposte per il potenziamento delle competenze digitali ha coinvolto **51 rispondenti**, rivelando un consenso molto solido su tutte le iniziative e priorità ben definite nel settore formativo:

- ▶ **Il coinvolgimento sistematico di amministratori, dirigenti e funzionari** emerge come priorità assoluta con un consenso eccezionale: l'86,3% esprime valutazioni positive e il 58,8% la considera prioritaria. Questo dato conferma la percezione che il cambiamento culturale debba partire dai vertici delle organizzazioni;
- ▶ **Il potenziamento della formazione per il personale PA** raccoglie il consenso più ampio (94,1%) con una forte polarizzazione: il 54,9% la giudica prioritaria, testimoniando il riconoscimento dell'urgenza di colmare il gap di competenze interne alle amministrazioni;
- ▶ **I programmi formativi per la cittadinanza** ottengono un consenso solido (86,3%) con il 52,9% che li considera prioritari, evidenziando l'importanza di un approccio inclusivo alla digitalizzazione;
- ▶ **Le campagne sui rischi del digitale** registrano un buon consenso (84,3%) con equilibrio tra rilevante e prioritario, suggerendo attenzione alla sicurezza digitale familiare;
- ▶ **L'armonizzazione in un catalogo regionale** mostra un interessante paradosso: alto consenso (90,2%) ma con netta prevalenza di valutazioni "rilevanti" (59%) rispetto a "prioritarie" (31%), indicando che è vista come utile ma non urgente;

Il contributo del Sistema COMTem alla nuova
Agenda Digitale regionale dell'Emilia-Romagna

- **I percorsi formativi per figure apicali e le iniziative specialistiche tipo BIM Academy** raccolgono consensi più moderati (80,4% e 68,6%), suggerendo che la formazione settoriale specifica è considerata complementare rispetto alle priorità trasversali.

► Potenziare ed estendere i programmi formativi rivolti al personale della PA, con supporto economico e tecnico regionale	4,49
► Coinvolgere in modo sistematico amministratori, dirigenti e funzionari di tutti i settori per diffondere una cultura del digitale nella PA	4,45
► Implementare programmi formativi capillari e continuativi rivolti a tutta la cittadinanza, con supporto economico e tecnico regionale	4,37
► Realizzare campagne di sensibilizzazione sui rischi del digitale , in particolare rivolte alle famiglie con minori	4,29
► Armonizzare i diversi progetti di facilitazione degli Enti e gli strumenti formativi esistenti in un catalogo regionale condiviso	4,22
► Strutturare percorsi formativi differenziati per sensibilizzare anche le figure apicali sulla gestione documentale come funzione strategica	4,20
► Sviluppare iniziative mirate come il "BIM Academy" per supportare gli enti nell'acquisizione di competenze operative specialistiche	3,78

4.4 Ulteriori proposte da sottoporre all'attenzione del Gruppo di Lavoro impegnato nella redazione della nuova Agenda Digitale

Le riflessioni del Sistema COMTem sul potenziamento delle competenze digitali hanno evidenziato due ambiti di intervento strategico che meritano particolare attenzione:

- Il primo riguarda la necessità di dare enfasi speciale ad **attività di sensibilizzazione e supporto alla partecipazione delle donne nella formazione digitale**, intervenendo già dai primi anni della scuola. Dal *workshop* è emersa la proposta di sviluppare un percorso collaborativo strutturato con le scuole, capace di rivolgersi simultaneamente a ragazzi, genitori e docenti. Questo approccio sistemico e capillare, mantenuto in modo costante nel tempo, può creare quella maggiore consapevolezza necessaria per superare gli stereotipi di genere che ancora limitano l'accesso femminile alle competenze digitali avanzate;

- Il secondo ambito di intervento riguarda l'**integrazione dell'uso dell'intelligenza artificiale a scopo lavorativo nei percorsi formativi**. Questa indicazione riconosce che l'evoluzione tecnologica in corso richiede un aggiornamento dei contenuti formativi, per garantire che le competenze digitali sviluppate siano effettivamente rispondenti alle esigenze del mercato del lavoro e alle trasformazioni organizzative in atto nella Pubblica Amministrazione.

Entrambe le proposte sottolineano la necessità di un approccio anticipatorio e inclusivo al tema delle competenze digitali, capace di affrontare sia le disuguaglianze strutturali sia le sfide emergenti dell'innovazione tecnologica.



«Uso dell'intelligenza artificiale a scopo lavorativo»



«Dare enfasi speciale ad attività di sensibilizzazione e supporto alla partecipazione delle donne a questa formazione, già dai primi anni della scuola»

5. Superamento *digital gap* e processi partecipativi

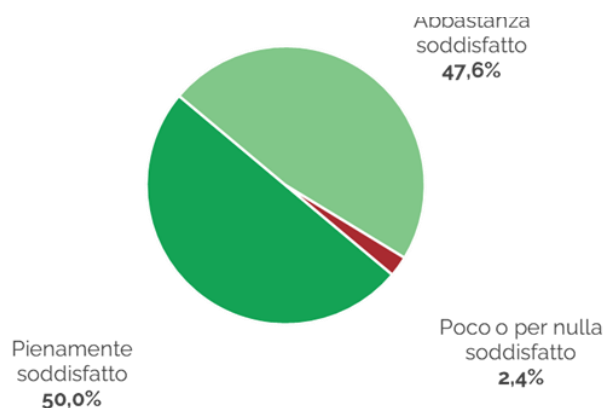
5.1 Gli obiettivi operativi del Programma di Mandato

Il Programma di mandato prevede di garantire una trasformazione digitale democratica ed inclusiva capace di alimentare la partecipazione, di superare le disparità, in particolar modo quella di genere, e contenere le polarizzazioni sociali e territoriali che la tecnologia rischia di amplificare. Verranno promosse iniziative di orientamento, informazione, sensibilizzazione sul tema del Digital Gender Gap. Inoltre, verrà consolidato e favorito l'uso e la diffusione di framework regionali di partecipazione (come quello di Citizen Science), nella collaborazione tra PA, cittadini e Terzo settore, attraverso laboratori ed iniziative di raccolta ed elaborazione di dati di interesse pubblico. Sarà importante prevedere aiuti a favore della digitalizzazione, sia infrastrutturale che formativa, in modo da garantire un equo accesso al digitale e al suo utilizzo, anche in situazioni di fragilità.

5.1.1 L'impressione generale sull'approccio regionale

Il giudizio espresso dal Sistema COMTem sull'obiettivo relativo al superamento del *digital gap* evidenzia una **soddisfazione sostanziale, ma non entusiastica**. Il 97,6% dei rispondenti esprime un'opinione positiva, ma soltanto il 50% si ritiene " pienamente soddisfatto". È, invece, pari al 2,4% la quota di chi manifesta un'esplicita insoddisfazione (una persona soltanto).

Nel confronto con gli altri obiettivi operativi, il superamento del *digital gap* si colloca agli ultimi posti nella classifica dei temi che riscontrano una piena soddisfazione. La presenza di valutazioni negative, seppur limitate, suggeriscono che le Comunità Tematiche riconoscono l'importanza del tema ma percepiscono un **approccio ancora troppo vago** e privo di priorità specifiche, particolarmente sul fronte del **digital gender gap**.



5.1.2 Commenti al Programma di Mandato dei rispondenti alla survey

«Obiettivo troppo vago nel tentativo di tenere dentro tutto quello che è stato fatto; mancanza di priorità!»

«Insufficiente parlare semplicemente di "sensibilizzazione sul Digital Gender Gap", bisognerebbe superarlo»

5.2 Gli spunti emersi dai Kick-off

Il tema del superamento del *digital gap* è stato al centro di numerosi interventi, che hanno evidenziato l'urgenza di **colmare il divario ancora presente sia a livello territoriale sia tra specifiche categorie sociali**. In una Regione con eccellenze digitali ma anche aree in ritardo, persiste un *digital divide* che rischia di ampliarsi senza interventi mirati. È stata ribadita l'importanza di **garantire una diffusione omogenea delle infrastrutture e dei servizi digitali**, con azioni dedicate ai piccoli comuni, alle zone periferiche e alle comunità più fragili.

È stata inoltre sottolineata la necessità di affrontare il **gender gap**, poiché persistono disuguaglianze di genere nell'accesso e nell'uso delle tecnologie digitali. È stato anche ricordato che i giovani, pur essendo "nativi digitali", non sempre possiedono le competenze necessarie per un uso consapevole dei servizi pubblici digitali. Sono stati citati strumenti sperimentati, come il "kit dei servizi digitali per i giovani" del Comune di Santarcangelo, da estendere a livello regionale come buone pratiche.

Un altro punto centrale riguarda la necessità di **rendere i servizi digitali più accessibili e inclusivi**. L'attuale livello di digitalizzazione, se non accompagnato da semplificazioni, rischia di escludere anziani, persone con bassa scolarizzazione e cittadini con background migratorio. Si propone quindi di riprogettare i servizi in chiave di usabilità, coinvolgendo gli utenti più fragili nei percorsi di co-progettazione, e di avviare campagne di alfabetizzazione digitale mirate.

Infine, è emersa l'esigenza di **ridefinire il concetto di cittadinanza digitale**, promuovendo un modello basato sulla conoscenza e sull'uso consapevole dei servizi pubblici. La facilitazione digitale va adattata ai contesti: realtà urbane, periferiche, aree a forte pressione migratoria o con alta incidenza di popolazione anziana richiedono approcci mirati.

5.3 La valutazione *peer-to-peer* delle proposte del Sistema COMTem

La valutazione delle sette proposte per il superamento del *digital gap* ha coinvolto **42 rispondenti**, evidenziando un consenso molto elevato su tutte le iniziative e una chiara gerarchia di priorità orientata all'inclusione territoriale e sociale:

- ▶ **Il contrasto al digital divide territoriale** emerge come priorità condivisa con il consenso più ampio (95,2%) e la maggiore urgenza percepita (57,1% prioritario). Questo risultato conferma la centralità della questione dell'equità territoriale nell'agenda digitale regionale;
- ▶ **La riprogettazione dei servizi in chiave di usabilità e le campagne di alfabetizzazione digitale** raccolgono consensi altrettanto elevati (95,2%), ma con diverse sfumature: le campagne sono considerate più urgenti (54,8% prioritarie) mentre l'usabilità è vista come rilevante ma meno immediata (47,6% prioritarie);
- ▶ **L'adattamento della facilitazione ai diversi contesti** ottiene un ottimo consenso (90,5%) con forte polarizzazione verso la priorità (57,1%), evidenziando la consapevolezza che le strategie di inclusione devono essere contestualizzate;
- ▶ **La ridefinizione della cittadinanza digitale** registra un buon consenso (88,1%) ma con maggiore articolazione: il 47,6% la considera prioritaria, suggerendo che il tema è riconosciuto come importante ma complesso;
- ▶ **L'affrontare il gender gap** mostra un consenso significativo (85,7%) con equilibrio tra rilevante e prioritario (50%), rivelando un riconoscimento diffuso ma non sempre urgente della questione di genere;

- **Gli strumenti specifici per i giovani** raccolgono il consenso più moderato (78,6%) con solo il 40,5% che li considera prioritari, suggerendo che i "nativi digitali" sono percepiti come meno bisognosi di interventi specifici.

› Contrastare il digital divide territoriale attraverso azioni dedicate ai piccoli comuni, alle zone periferiche e alle comunità più fragili	4,52
› Avviare campagne di alfabetizzazione digitale mirate per anziani, persone con bassa scolarizzazione e cittadini con background migratorio	4,50
› Adattare la facilitazione digitale ai diversi contesti (urbani, periferici, aree a forte pressione migratoria o con alta incidenza di popolazione anziana)	4,45
› Riprogettare i servizi in chiave di usabilità , coinvolgendo anche gli utenti più fragili nei percorsi di co-progettazione	4,43
› Affrontare il gender gap nell'accesso e nell'uso delle tecnologie digitali	4,31
› Ridefinire un concetto di cittadinanza digitale basato sulla conoscenza e sull'uso consapevole dei servizi pubblici	4,31
› Sviluppare strumenti specifici per i giovani (es. "kit dei servizi digitali per i giovani")	4,17

5.4 Ulteriori proposte da sottoporre all'attenzione del Gruppo di Lavoro impegnato nella redazione della nuova Agenda Digitale

Il confronto sul superamento del *digital gap* ha evidenziato la necessità di un **approccio più strutturato e articolato, che riconosca la complessità e la multidimensionalità delle fragilità digitali presenti nel territorio regionale**. Le proposte aggiuntive emerse dal Sistema COMTem delineano una strategia di intervento che coniuga l'innovazione metodologica con l'attenzione alle specificità territoriali e sociali:

- Una prima proposta di carattere metodologico, espressa tramite la *survey*, riguarda la **promozione della Citizen Science** attraverso azioni di sensibilizzazione e formazione rivolte ai Comuni e agli Enti Locali della Regione. L'obiettivo è di rendere gli Enti capaci di avviare percorsi di Citizen Science o di diffondere questa pratica nei propri territori, finalizzandola alla raccolta di Open data di qualità da impiegare nei processi di policy making e monitoraggio delle politiche;

- ▶ Dal workshop è emersa la richiesta di attribuire maggiore **priorità al superamento dei gap digitali**, innanzitutto migliorando le campagne di facilitazione e consolidando i servizi di facilitazione oltre la scadenza del PNRR. Si propone, inoltre, la creazione di un osservatorio permanente per monitorare le esigenze dei cittadini e **profilare le diverse tipologie di fragilità digitali**. Tale strumento dovrebbe operare con la consapevolezza che i cittadini spesso non sono in grado di esplicitare autonomamente i propri limiti digitali, richiedendo quindi un approccio proattivo nell'identificazione degli ostacoli (psicologici, economici o di altra natura);
- ▶ Particolare attenzione è stata dedicata alla **dimensione economica del gender gap digitale**. Per affrontarla, è stata proposta a titolo esemplificativo la creazione di centri specializzati nella raccolta e redistribuzione di computer dismessi, specificamente destinati alla popolazione femminile che non dispone delle risorse economiche per acquisire strumentazioni digitali.



«Favorire azioni di sensibilizzazione e formazione per i Comuni e gli EELL della Regione sui temi della Citizen Science. Per far sì che siano in grado di avviare percorsi di CS o diffondere questa pratica nei vari territori (ai fini della raccolta di Open data di qualità, da poter impiegare nei processi di policy making e monitoraggio delle politiche)»



«Consolidamento oltre PNRR del servizio di facilitazione digitale, che si adatti nel tempo alle esigenze dei cittadini»

6. Transizione digitale per le imprese

6.1 Gli obiettivi operativi del Programma di Mandato

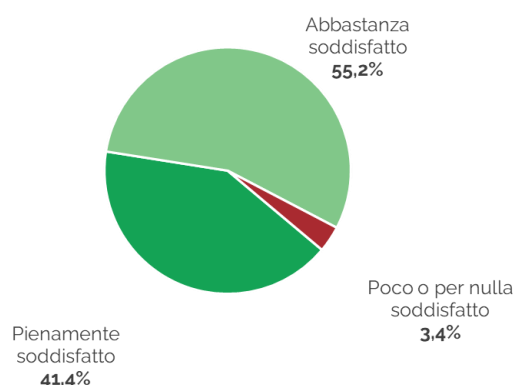
Il Programma di mandato prevede di accelerare la trasformazione digitale delle imprese, favorire l'adozione di tecnologie avanzate come cloud computing, intelligenza artificiale, high performance computing e big data, aumentando la competitività e l'efficienza del tessuto imprenditoriale. L'azione regionale punterà a sostenere piccole e medie imprese del territorio per incrementare il loro livello di digitalizzazione, promuovere *reskilling* e *upskilling* della forza lavoro, e incoraggiare l'innovazione attraverso la collaborazione pubblico-privato. L'obiettivo è costruire un ecosistema imprenditoriale resiliente e capace di affrontare le sfide globali in modo sostenibile e inclusivo quali ad esempio promuovendo la diffusione del lavoro agile.

6.1.1 L'impressione generale sull'approccio regionale

Il giudizio espresso dal Sistema COMTem sull'obiettivo relativo alla transizione digitale per le imprese rivela il **livello di soddisfazione più basso** tra tutti gli obiettivi operativi. Soltanto il 41,4% dei rispondenti si dichiara " pienamente soddisfatto", mentre il 55,2% si limita ad essere "abbastanza soddisfatto" e il 3,4% esprime insoddisfazione.

Si tratta di un risultato colloca la transizione per le imprese in fondo alla graduatoria di gradimento, evidenziando **elementi di criticità**. La prevalenza di soddisfazione "temperata" riflette in particolare le preoccupazioni legate all'incertezza post-PNRR.

Le principali osservazioni raccolte attraverso la *survey* riguardano, da un lato, la necessità di rinsaldare il legame con le imprese e, dall'altro, l'incertezza sul futuro dovuta alle modifiche introdotte con la misura 2.2.3 del PNRR. È ritenuto strategico coinvolgere le aziende profit nella visione di valore pubblico della PA per accrescere il capitale sociale delle comunità.



6.1.2 Commenti al Programma di Mandato dei rispondenti alla survey

«Il legame con le imprese è senz'altro da rinsaldare ma probabilmente può essere la PA ad imparare da loro riguardo ad alcuni ambiti. È ritenuto strategico coinvolgere le aziende profit nella visione di valore pubblico della PA, per accrescere insieme il capitale sociale delle nostre comunità»

«L'ambito imprese è in fase di forte modifica con il bando 2.2.3 del PNRR, ancora non è chiaro quale sarà il futuro»

6.2 Gli spunti emersi dai Kick-off

Dagli incontri di kick-off (e in particolare dai tavoli di lavoro della COMTem Imprese) è emersa la necessità di **rafforzare il ruolo di regia della Regione Emilia-Romagna**, soprattutto in relazione alla gestione delle opportunità di finanziamento. I bandi PNRR, pur avendo dato impulso a numerose iniziative locali, hanno evidenziato il **rischio di una frammentazione degli interventi**: si richiede dunque che la nuova Agenda Digitale assuma il compito di coordinare strategie e progetti, per garantire coerenza territoriale e massimizzare l'impatto delle risorse disponibili.

Un altro tema centrale riguarda la **costruzione di reti di collaborazione efficaci**. È stato proposto di **istituire un Tavolo Regionale per Accesso Unitario** che coinvolga stabilmente anche gli Enti Terzi (come Vigili del Fuoco e consorzi), facilitando la gestione integrata dei procedimenti e promuovendo la stipula di convenzioni operative. In parallelo, si sollecita una **maggior attenzione alla voce degli Enti Locali**, principali utilizzatori delle piattaforme, e un miglior coinvolgimento dei fornitori tecnologici per favorire l'integrazione dei sistemi e prevenire inefficienze operative.

Infine, si evidenzia la necessità di **investire in campagne informative e formative** rivolte sia agli Enti Locali sia ai cittadini, con particolare attenzione ai piccoli Comuni. L'obiettivo è **promuovere un utilizzo consapevole ed efficace di Accesso Unitario 2.0**, replicando l'efficacia delle iniziative di sensibilizzazione realizzate in passato in occasione del lancio della prima versione della piattaforma.

6.3 La valutazione *peer-to-peer* delle proposte del Sistema COMTem

La valutazione delle sei proposte per la transizione digitale delle imprese ha coinvolto **29 rispondenti**, evidenziando un consenso unanime su tutte le iniziative e una chiara preferenza per il rafforzamento della governance regionale.

- ▶ **Il rafforzamento del ruolo di regia della Regione** emerge come priorità assoluta con consenso totale (100%) e forte polarizzazione verso l'urgenza: il 44,8% la considera prioritaria e il 37,9% rilevante. Questo risultato testimonia la richiesta di maggiore coordinamento nelle opportunità di finanziamento;
- ▶ **L'istituzione di un Tavolo Regionale per Accesso Unitario** raccoglie anch'essa consenso unanime (100%) con distribuzione equilibrata tra rilevante (41,4%) e prioritario (41,4%), evidenziando l'importanza del coinvolgimento degli Enti Terzi;
- ▶ **Prestare maggiore attenzione alla voce degli Enti Locali** ottiene un consenso perfetto (100%) con una distribuzione interessante: nessuna valutazione sotto il 4, con leggera prevalenza per "rilevante" (58,6% vs 41,4% prioritario), suggerendo che il tema è sentito ma non sempre come urgenza immediata;
- ▶ **La facilitazione della gestione integrata** registra consenso totale (100%) ma con maggiore prudenza: il 37,9% la considera prioritaria mentre il 31% si ferma a "rilevante", indicando che le convenzioni operative sono viste come importanti ma complesse;
- ▶ **Il miglioramento del coinvolgimento dei fornitori tecnologici** mostra il consenso più articolato (100% comunque positivo) con forte prevalenza di valutazioni "rilevanti" (58,6%) rispetto a "prioritarie" (27,6%), suggerendo che l'integrazione dei sistemi è riconosciuta ma non urgente;
- ▶ **Le campagne informative su Accesso Unitario 2.0** raccolgono consenso totale (100%) ma con la minore urgenza percepita: il 48,3% le considera rilevanti e solo il 27,6% prioritarie, indicando che l'informazione è vista come complementare rispetto alle azioni strutturali.

› Prestare maggiore attenzione alla voce degli Enti Locali nella progettazione di soluzioni di cui sono i principali utilizzatori	4,52
› Rafforzare il ruolo di regia della Regione nella gestione delle opportunità di finanziamento per garantire coerenza territoriale	4,50
› Istituire un Tavolo Regionale per Accesso Unitario che coinvolga stabilmente anche gli Enti Terzi	4,45
› Migliorare il coinvolgimento dei fornitori tecnologici per favorire l'integrazione dei sistemi	4,43
› Facilitare la gestione integrata dei procedimenti e promuovere la stipula di convenzioni operative	4,31
› Investire in campagne informative e formative sull'utilizzo di Accesso Unitario 2.0 rivolte sia agli Enti Locali sia ai cittadini	4,31

6.4 Ulteriori proposte da sottoporre all'attenzione del Gruppo di Lavoro impegnato nella redazione della nuova Agenda Digitale

Il confronto sulla transizione digitale per le imprese ha evidenziato criticità operative significative che richiedono un intervento coordinato da parte della Regione:

- ▶ Una criticità prioritaria riguarda la necessità di **fornire indicazioni pratiche e chiare per la gestione dei bandi e la comprensione dei vari passaggi nell'ambito della linea 2.2.3 del PNRR**. Come emerso sia dalla survey che dal workshop, esiste attualmente un elevato livello di confusione operativa che limita significativamente l'efficacia degli interventi. Il PNRR ha modificato sostanzialmente le regole del gioco, ma con tempistiche incerte e regole di ingaggio poco chiare che rendono nebulosa l'operatività. Emerge quindi l'esigenza di **garantire coerenza operativa e ridurre la frammentazione** degli approcci;
- ▶ Dal workshop è emersa inoltre la necessità di **affrontare in modo strutturato il rapporto con il mondo imprenditoriale**, superando l'attuale frammentazione che caratterizza le politiche di finanziamento. La difficoltà nel districarsi tra le molte opportunità disponibili, spesso accompagnate da risposte frammentarie anche a livello nazionale, richiede un **approccio regionale più coordinato**. Si propone la necessità di coinvolgere sistematicamente gli enti terzi e di creare opportunità strutturate di confronto con i fornitori di *back office*, sviluppando un fronte comune tra Enti, Lepida e Regione, con particolare attenzione al supporto degli Enti più piccoli;

- Un aspetto delicato riguarda la gestione della **comunicazione con il tessuto imprenditoriale** per evitare fraintendimenti rispetto alle iniziative di digitalizzazione dei servizi pubblici. È emerso che non tutte le aziende vedono di buon occhio l'autonomizzazione nell'accesso ai servizi. Questa resistenza può aumentare i *gap* e generare fraintendimenti che rischiano di compromettere l'efficacia delle politiche pubbliche. Si propone, quindi, di intensificare il dialogo con il tessuto imprenditoriale più fragile e meno digitalizzato;



«Dare indicazioni pratiche per i bandi e la lettura dei vari passaggi in ambito della linea 2.2.3 PNRR. Adesso c'è molta confusione, se si riuscisse a condividere il percorso obbligato tra i vari Enti, si lavorerebbe tutti in maniera più coerente»



«Oltre all'analisi delle connessioni è importante comunicare le tempistiche reali dello sviluppo e allargamento della rete»

7. Transizione digitale sostenibile

7.1 Gli obiettivi operativi del Programma di Mandato

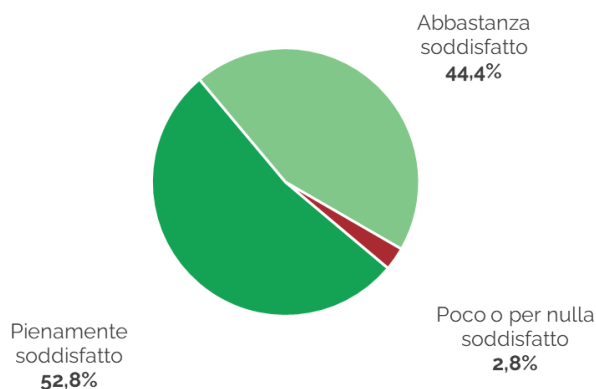
Il Programma di mandato prevede che al fine di rendere sempre più sostenibile il digitale bisogna minimizzare l'impatto ambientale delle tecnologie promuovendo l'adozione di soluzioni green e di economia circolare. Tra le priorità vi sono l'efficientamento energetico dei data center, la riduzione degli sprechi attraverso il riutilizzo di dispositivi elettronici e la sensibilizzazione su pratiche digitali sostenibili e principi di ecologia dei dati. La Regione si impegna a coniugare innovazione tecnologica e sviluppo sostenibile, contribuendo così ad uno sviluppo digitale responsabile sotto tutti i punti di vista: ambientale, sociale ed economico. Oltre al contenimento dei consumi energetici sarà sperimentata l'adozione della prassi UNI che definisce i requisiti che i progetti di trasformazione digitale devono avere per essere considerati coerenti con gli obiettivi di sviluppo sostenibile di Agenda 2030. L'attenzione verrà posta sull'utilizzo dei sistemi intelligenti, con focalizzazione alle sorgenti di apprendimento, all'impatto energetico, alla sostenibilità, responsabilità e trasparenza di uso, evitando polarizzazioni e mantenendo la conoscenza nei processi.

7.1.1 L'impressione generale sull'approccio regionale

Il giudizio sull'obiettivo relativo alla transizione digitale sostenibile evidenzia un **buon livello di soddisfazione**, anche se con alcuni margini di miglioramento. Il 97,2% dei rispondenti esprime una valutazione positiva (52,8% di " pienamente soddisfatti" e 44,4% di "abbastanza soddisfatti"), con una persona che si dichiara insoddisfatta.

Nel confronto con gli altri obiettivi operativi, la transizione sostenibile si posiziona nella fascia intermedia della graduatoria per livello di piena soddisfazione, distante dai temi più apprezzati come la sicurezza informatica (61%) e le competenze digitali (58,8%).

L'unico spunto di miglioramento proposto, tuttavia, riguarda la necessità di semplificare la denominazione dell'obiettivo, suggerendo che l'attuale formulazione risulti ridondante o poco efficace comunicativamente.



7.1.2 Commenti al Programma di Mandato dei rispondenti alla survey

«Proposta: nominarlo semplicemente digitale sostenibile»

7.2 Gli spunti emersi dai Kick-off

Il tema della sostenibilità è stato declinato in tutte le sue dimensioni: ambientale, economica, organizzativa e sociale. È emersa con forza l'esigenza di progettare la transizione digitale degli Enti in **un'ottica sistemica e duratura**, superando approcci settoriali e rendendo il digitale una componente strutturale di tutte le politiche pubbliche. È stata sottolineata la necessità di **utilizzare soluzioni a basso impatto ambientale**, in particolare nella gestione documentale e nei servizi informatici, tenendo conto anche della **sostenibilità economica post-PNRR** e della disponibilità di risorse umane qualificate.

Un tema particolarmente sentito riguarda la tenuta nel tempo dei **Punti Digitale Facile** e degli sportelli per il cittadino: servizi che hanno dimostrato grande efficacia, ma il cui futuro è incerto senza nuovi modelli di governance. Si propongono patti locali tra Enti, scuole e associazioni, insieme a forme di partenariato pubblico-privato, per **garantire la continuità e valorizzare le esperienze positive** già avviate. In parallelo, si richiede un'azione di coordinamento da parte della Regione per armonizzare i diversi interventi formativi oggi dispersi, creando sinergie, condivisione di materiali e un indice unificato delle risorse esistenti.

Infine, è stata evidenziata l'opportunità strategica di **promuovere tecnologie predittive per la gestione del rischio idrogeologico**, basate su Intelligenza Artificiale e analisi di dati eterogenei. L'obiettivo è quello di costruire una base informativa territoriale accessibile a tutti gli Enti, anche i più piccoli, per migliorare la capacità di risposta e prevenzione su tutto il territorio.

7.3 La valutazione *peer-to-peer* delle proposte del Sistema COMTem

La valutazione delle sette proposte per la transizione digitale sostenibile ha coinvolto **36 rispondenti**, rivelando interessanti polarizzazioni tra iniziative con consenso molto forte e altre che incontrano maggiori perplessità:

- ▶ **La sostenibilità economica post-PNRR** emerge come priorità assoluta con consenso quasi unanime (97,2%) e forte urgenza percepita: il 61,1% la considera prioritaria. Questo dato evidenzia la preoccupazione concreta per la continuità delle iniziative oltre i finanziamenti straordinari;
- ▶ **I modelli di governance per i Punti Digitale Facile** raccolgono un consenso molto elevato (94,4%) con perfetto equilibrio tra rilevante e prioritario (47,2% ciascuno), testimoniando l'importanza strategica di questi presidi territoriali;
- ▶ **Le tecnologie predittive per il rischio idrogeologico** ottengono un buon consenso (80,6%) con prevalenza di valutazioni prioritarie (50%), evidenziando come l'innovazione tecnologica sia vista come cruciale per la resilienza territoriale;
- ▶ **I patti locali e il coordinamento regionale degli interventi formativi** mostrano consensi identici (86,1%) ma con dinamiche diverse: i patti sono considerati più rilevanti che prioritari, mentre il coordinamento formativo ha distribuzione equilibrata, suggerendo approcci diversi alla collaborazione territoriale;
- ▶ **La progettazione sistemica della transizione e le soluzioni a basso impatto ambientale** registrano i consensi più moderati (entrambe 52,8%) con un'alta percentuale di neutralità (47,2%). Questo dato rivela che quasi metà dei rispondenti non ha posizioni definite su questi aspetti più concettuali della sostenibilità, concentrandosi invece su questioni operative immediate.

Il contributo del Sistema COMTem alla nuova
Agenda Digitale regionale dell'Emilia-Romagna

> Garantire la sostenibilità economica post-PNRR e la disponibilità di risorse umane qualificate	4,58
> Sviluppare modelli di governance per assicurare la continuità dei Punti Digitale Facile e degli sportelli per il cittadino	4,42
> Progettare la transizione digitale degli Enti in un'ottica sistemica e duratura , integrando sostenibilità ambientale, economica e organizzativa	4,33
> Promuovere tecnologie predittive basate su IA per la gestione del rischio idrogeologico e costruire una base informativa territoriale accessibile a tutti gli enti	4,31
> Utilizzare soluzioni a basso impatto ambientale nella gestione documentale e nei servizi informatici	4,28
> Coordinare a livello regionale i diversi interventi formativi oggi dispersi, creando sinergie e condivisione di materiali	4,25
> Creare patti locali tra enti, scuole e associazioni e forme di partenariato pubblico-privato per la continuità dei servizi	4,22

7.4 Ulteriori proposte da sottoporre all'attenzione del Gruppo di Lavoro impegnato nella redazione della nuova Agenda Digitale

In sede di workshop, il confronto sul tema della sostenibilità si è focalizzato soprattutto sulla **sostenibilità economica delle iniziative di facilitazione digitale** oltre la scadenza del PNRR. Si tratta di un problema che rischia di compromettere la continuità dei servizi dei Punti Digitale Facile in molti contesti territoriali, che non dispongono delle risorse necessarie per mantenerli attivi, configurando una situazione in cui strutture efficaci e apprezzate dai cittadini rischiano di chiudere per mancanza di finanziamenti.

Nella ricerca di soluzioni per garantire la continuità dei Punti Digitale Facile, si propone un monitoraggio sistematico dei modelli organizzativi sperimentati, per identificare **buone pratiche replicabili** su scala regionale. Una proposta strategica emersa dal dibattito riguarda lo sviluppo di **partenariati pubblico-privato** per garantire la sostenibilità delle iniziative. Questa collaborazione dovrebbe coinvolgere non solo gli Enti del terzo settore, ma anche il tessuto imprenditoriale locale, sul modello di quanto già avviene in ambito culturale. Il supporto economico da parte del settore privato potrebbe rappresentare una soluzione strutturale per garantire la continuità di servizi strategici per l'inclusione digitale del territorio.

8. Governance e protezione dati per il bene pubblico

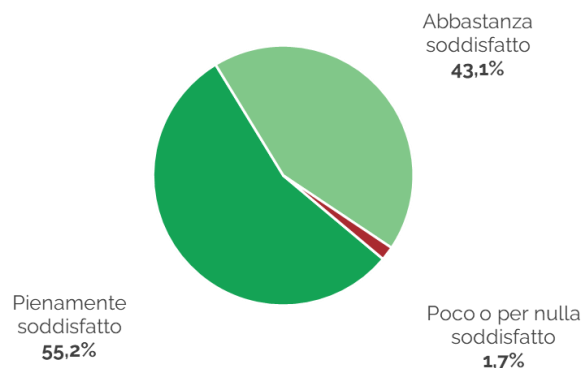
8.1 Gli obiettivi operativi del Programma di Mandato

Il Programma di mandato prevede di perfezionare e diffondere una governance dei dati per il bene pubblico, per la pianificazione, il monitoraggio e la sicurezza territoriale ed urbana nell'ambito dell'ambiente, dei trasporti, della viabilità, della qualità dell'aria, del contrasto ai cambiamenti climatici e della decarbonizzazione, sviluppando strumenti di analisi ed elaborazione, tra loro in dialogo, che siano di concreto supporto alla definizione delle scelte politiche basate su dati e simulazioni. Sarà per questo ampliata l'adozione del modello di data governance regionale promuovendo la sua adozione da parte delle organizzazioni pubbliche territoriali (quali ad esempio Agenzie e società regionali, Aziende Sanitarie ed Enti Locali), nell'ambito del sistema di cooperazione interistituzionale definito dalla convenzione della Community Network dell'Emilia-Romagna. Sarà promossa altresì la realizzazione di gemelli digitali operativi e funzionanti a supporto delle politiche regionali quali ad esempio quelle in materia di ambiente, mobilità e trasporti.

8.1.1 L'impressione generale sull'approccio regionale

Il giudizio espresso dal Sistema COMTem sull'obiettivo relativo alla *governance* e alla protezione dei dati evidenzia un **solido livello di soddisfazione**, con il 98,3% dei rispondenti che esprime una valutazione positiva (il 55,2% è " pienamente soddisfatto" e il 43,1% "abbastanza soddisfatto") e soltanto una persona che lascia segnali di perplessità.

Nel confronto con gli altri obiettivi operativi, il tema dei dati si colloca nella fascia medio-alta della graduatoria di quanti indicano una piena soddisfazione. Attraverso la *survey* si segnala la necessità di attuare azioni concrete per includere gli Enti locali. Ulteriori spunti di miglioramento proposti dal Sistema COMTem riguardano aspetti quali i *bias* negli algoritmi e le carenze nell'uso dei dati in ambito sanitario, oltre all'importanza di potenziare le funzioni predittive dei modelli per le emergenze climatiche e idro-geologiche.



8.1.2 Commenti al Programma di Mandato dei rispondenti alla survey

«È davvero necessario che su questo punto si attuino azioni concrete, che includano di enti locali che, non avendo le risorse per procedere, rischiano di affidarsi a soluzioni le più disparate. Va data grande attenzione al tema dei BIAS, per strutturare algoritmi e analisi dei dati di vero cambiamento»

«Specialmente in ambito sanitario l'impressione è che l'uso dei dati per le decisioni sia ancora carente. Necessario migliorare questo aspetto, insieme alle funzioni predittive dei modelli per le emergenze climatiche e idro-geologiche»

8.2 Gli spunti emersi dai Kick-off

Il tema della governance e della protezione dei dati è stato tra quelli più ricchi e articolati tra quelli discussi ai tavoli di lavoro. È emersa con forza la richiesta di una **regia regionale più solida e continuativa**, in grado di guidare gli Enti nella definizione e nell'attuazione di politiche di data governance coerenti e sostenibili. In molti contesti, infatti, la gestione dei dati è ancora percepita come un ambito tecnico e isolato, privo di un reale ancoraggio strategico alle missioni istituzionali degli Enti Locali. Per superare questa frammentazione, è stato proposto che la Regione non solo definisca **standard comuni**, ma supporti attivamente gli Enti nell'**adozione di strumenti condivisi**, sia in termini organizzativi (ruoli, competenze, modelli) che tecnologici (piattaforme, cataloghi, protocolli).

Un nodo cruciale emerso riguarda la necessità di **sviluppare una cultura del dato** capace di diffondersi trasversalmente nelle organizzazioni pubbliche. Perché ciò avvenga, occorre agire contemporaneamente su più livelli: sensibilizzare Amministratori e dirigenti sul valore strategico dei dati, accompagnare gli uffici tecnici nella definizione di pratiche coerenti e supportare i piccoli Enti, spesso sprovvisti di competenze interne, attraverso azioni di formazione, affiancamento e sportelli di supporto. È stata sottolineata l'importanza di non limitare la discussione alla compliance normativa (es. GDPR), ma di promuovere un approccio proattivo, che veda nei dati uno strumento chiave per migliorare le politiche pubbliche, monitorare l'efficacia delle azioni, personalizzare i servizi e coinvolgere i cittadini nei processi decisionali.

In quest'ottica, la proposta di definire e rendere operativi dei **"profili di riferimento"** per i diversi attori coinvolti nella data governance (es. data steward, referenti privacy, responsabili della qualità del dato) è stata accolta con favore. Questi profili dovrebbero essere accompagnati da **linee guida e modelli operativi semplici e modulabili**, pensati per adattarsi a Enti di diversa dimensione e maturità digitale. Alcuni tavoli hanno richiamato esperienze già avviate in ambito sanitario o scolastico, suggerendo di valorizzarle come buone pratiche da scalare.

Un altro aspetto di rilievo riguarda la **messa in rete delle banche dati esistenti**. Attualmente, molte informazioni pubbliche rimangono disperse, ridondanti o scarsamente interoperabili. Per superare questi limiti, si è proposta la creazione di un "catalogo regionale dei dati" in grado di raccogliere, standardizzare e descrivere le banche dati disponibili presso i diversi Enti, facilitando sia il riuso interno che l'accesso da parte di soggetti esterni, nel rispetto dei principi di trasparenza e protezione dei dati personali. L'idea è quella di rendere il dato pubblico un vero e proprio bene comune, al servizio della collettività.

La questione della sicurezza e della privacy è stata trattata con particolare attenzione. L'adozione di strumenti di Intelligenza Artificiale e di tecnologie emergenti ha aperto nuove opportunità ma anche nuove criticità. I partecipanti hanno chiesto che la Regione promuova un **quadro normativo e tecnico chiaro**, che aiuti gli Enti a bilanciare l'innovazione con la protezione dei dati. Si propone, in tal senso, di affiancare alla formazione tecnica anche momenti di confronto etico e culturale, per aiutare gli Amministratori a prendere decisioni consapevoli e orientate al bene pubblico.

Infine, è stato evidenziato **il valore dei dati come leva di partecipazione**. La disponibilità di dati accessibili, leggibili e affidabili rappresenta una condizione abilitante per la cittadinanza attiva, la valutazione delle politiche e la costruzione di fiducia tra cittadini e istituzioni. In questo senso, la governance dei dati non deve essere vista come un compito tecnico, ma come un processo politico e sociale che richiede visione, trasparenza e responsabilità condivisa.

8.3 La valutazione *peer-to-peer* delle proposte del Sistema COMTem

La valutazione delle nove proposte per la governance dei dati ha coinvolto **58 rispondenti**, evidenziando un consenso molto elevato sulla maggior parte delle iniziative e una chiara priorità per gli aspetti culturali e operativi rispetto a quelli organizzativi.

- ▶ **Lo sviluppo di una cultura del dato diffusa** emerge come priorità assoluta con il consenso più ampio (94,8%) e la più forte urgenza percepita: il 65,5% la considera prioritaria. Questo risultato conferma che il cambiamento culturale è visto come prerequisito fondamentale;
- ▶ **La definizione di standard comuni** raccoglie un consenso altrettanto elevato (93,1%) con forte polarizzazione verso l'urgenza (62,1% prioritario), testimoniando la necessità di uniformare gli approcci tra enti;
- ▶ **L'approccio proattivo ai dati** ottiene un consenso identico (93,1%) ma con distribuzione più equilibrata tra rilevante (44,8%) e prioritario (48,3%), suggerendo riconoscimento diffuso ma con sfumature sull'urgenza;
- ▶ **Il catalogo regionale dei dati** registra un ottimo consenso (91,4%) con forte orientamento alla priorità (51,7%), evidenziando l'importanza strategica dell'interoperabilità;
- ▶ **L'accompagnamento degli uffici tecnici e la valorizzazione per la partecipazione** mostrano consensi identici (86,2%) ma con dinamiche diverse: il primo ha distribuzione equilibrata, il secondo tende verso la priorità;
- ▶ **Il rafforzamento della regia regionale e il quadro normativo** raccolgono consensi più moderati (84,5% e 82,8%) con prevalenza di valutazioni "rilevanti", suggerendo che gli aspetti di governance sono visti come importanti ma meno urgenti;
- ▶ **I profili di riferimento** registrano il consenso più debole (67,2%) con alta neutralità (29,3%), indicando incertezze sull'utilità pratica di questa formalizzazione organizzativa.

› Sviluppare una cultura del dato diffusa nelle organizzazioni pubbliche, sensibilizzando amministratori e dirigenti sul valore strategico dei dati	4,59	
› Definire standard comuni e supportare attivamente gli enti nell'adozione di strumenti condivisi	4,55	
› Creare un "catalogo regionale dei dati" che raccolga, standardizzi e descriva le banche dati disponibili	4,41	
› Promuovere un approccio proattivo ai dati come strumento per migliorare le politiche pubbliche	4,40	
› Accompagnare gli uffici tecnici nella definizione di pratiche coerenti e supportare i piccoli enti	4,31	
› Valorizzare i dati come leva di partecipazione e condizione abilitante per la cittadinanza attiva	4,31	

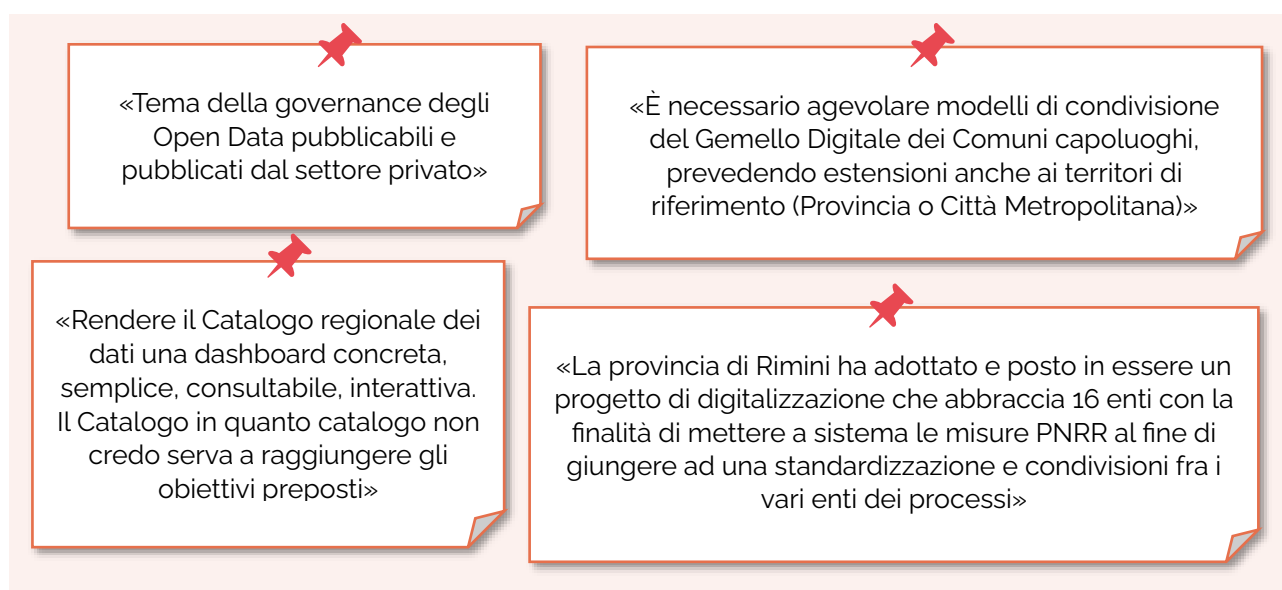
- | | |
|---|--|
| <p>› Rafforzare la regia regionale nella definizione e attuazione di politiche di data governance coerenti e sostenibili</p> | <div style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 2px 10px; display: inline-block;">4,24</div> <div style="border: 1px solid #ccc; width: 40px; height: 15px; display: inline-block; margin-left: 5px;"></div> |
| <p>› Promuovere un quadro normativo e tecnico chiaro per bilanciare innovazione e protezione dei dati</p> | <div style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 2px 10px; display: inline-block;">4,21</div> <div style="border: 1px solid #ccc; width: 40px; height: 15px; display: inline-block; margin-left: 5px;"></div> |
| <p>› Definire e rendere operativi dei "profili di riferimento" per i diversi attori coinvolti nella data governance</p> | <div style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 2px 10px; display: inline-block;">3,83</div> <div style="border: 1px solid #ccc; width: 40px; height: 15px; display: inline-block; margin-left: 5px;"></div> |

8.4 Ulteriori proposte da sottoporre all'attenzione del Gruppo di Lavoro impegnato nella redazione della nuova Agenda Digitale

Il confronto sulla governance e protezione dei dati ha evidenziato la necessità di un approccio più ambizioso e strutturato, che vada oltre la semplice gestione per abbracciare anche la produzione e condivisione strategica dei dati territoriali:

- ▶ Una proposta di particolare rilevanza riguarda la creazione di un **grande progetto regionale condiviso sui Gemelli Digitali**. Si suggerisce di agevolare modelli di condivisione del Gemello Digitale implementato dai Comuni capoluoghi, prevedendo estensioni anche ai territori di riferimento di Province e Città Metropolitana;
- ▶ Un aspetto operativo rilevante riguarda la necessità di **trasformare il Catalogo regionale dei dati in una dashboard** concreta, semplice, consultabile e interattiva. L'attuale configurazione del Catalogo, secondo quanto emerso dalla survey, non appare adeguata a raggiungere gli obiettivi prefissati, richiedendo un ripensamento in chiave di usabilità e funzionalità;
- ▶ dal *workshop* è emersa inoltre l'importanza strategica di fornire tempestivamente agli Enti le **simulazioni relative agli eventi alluvionali**. Mentre alcuni comuni sono già in grado di muoversi autonomamente, è necessario rendere tali informazioni accessibili a tutti gli Enti prima che si verifichino gli eventi critici, per consentire interventi preventivi efficaci.

Altre proposte significative includono l'approfondimento della **governance degli Open Data pubblicabili dal settore privato** e la valorizzazione di un'esperienza di digitalizzazione integrata, finalizzata alla **standardizzazione e condivisione dei processi** nell'ambito delle misure PNRR.



9. Sicurezza informatica

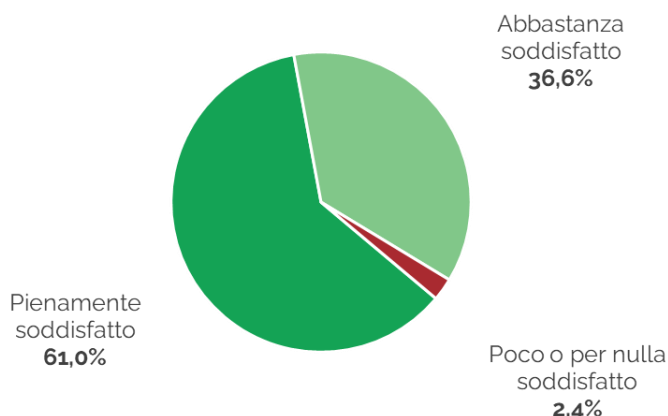
9.1 Gli obiettivi operativi del Programma di Mandato

Il Programma di mandato prevede di promuovere la cultura della sicurezza informatica ed innalzare il livello di sicurezza degli Enti del territorio come investimento indispensabile e necessario per tutelare il futuro dell'economia e della società regionale. Sono sempre più frequenti gli attacchi informatici che giornalmente sono posti in essere a danno di imprese e pubbliche amministrazioni. Ad essere a rischio sono dati personali e sensibili, chiavi d'accesso a servizi e documenti riservati. È necessario sostenere lo sviluppo di competenze, l'adozione di strumenti avanzati e la diffusione di buone pratiche per favorire un ecosistema digitale sicuro e resiliente. Potenziare la cultura della sicurezza informatica attraverso interventi mirati a sensibilizzare cittadini, imprese e pubbliche amministrazioni sui rischi digitali. Il contrasto alla criminalità informatica sarà realizzato anche in collaborazione con gli organi di Polizia Postale.

9.1.1 L'impressione generale sull'approccio regionale

Il giudizio espresso dal Sistema COMTem sull'obiettivo relativo alla sicurezza informatica evidenzia **il più alto livello di piena soddisfazione tra tutti gli obiettivi operativi del Programma di Mandato**. Il 61% dei rispondenti dichiara di esser "pienamente soddisfatto", la percentuale più elevata registrata, mentre il 36,6% risulta "abbastanza soddisfatto" e soltanto una persona esprime insoddisfazione.

Un simile apprezzamento deriva dal riconoscimento dell'urgenza e della rilevanza strategica del tema da parte delle comunità. Tuttavia, le osservazioni sulla responsabilità rispetto agli attacchi informatici delle ditte fornitrici di *software* tramite cloud o la scarsa sensibilità dei livelli apicali evidenziano come permangano rilevanti criticità operative.



9.1.2 Commenti al Programma di Mandato dei rispondenti alla survey

«Il PNRR ha imposto agli enti una netta virata verso il Cloud, gli attacchi informatici saranno sotto la responsabilità delle ditte dalle quali acquisteremo il software»

«Gruppo di lavoro ristretto sulla NIS2 per i comuni capoluogo (escluso Cesena)»

«Ai livelli apicali manca completamente la sensibilità alle tematiche»

9.2 Gli spunti emersi dai Kick-off

Il tema della sicurezza informatica si è imposto con forza come una preoccupazione trasversale e crescente per gli Enti Locali, che si trovano a dover affrontare minacce digitali sempre più sofisticate, spesso senza disporre delle risorse, delle competenze e del coordinamento necessari. A partire dalla consapevolezza del rischio, è emersa una forte richiesta di strumenti e percorsi di accompagnamento, in particolare legati alla **Business Impact Analysis (BIA)**, per identificare le vulnerabilità operative e comprendere quali processi critici devono essere salvaguardati in caso di incidente. La BIA non è vista solo come un adempimento tecnico, ma come una leva strategica per rafforzare la capacità decisionale e garantire continuità nei servizi pubblici essenziali.

Un secondo filone cruciale riguarda il bisogno di un **coordinamento regionale più solido** in tema di sicurezza e risposta agli attacchi informatici. Se da un lato le iniziative come i CSIRT sono state riconosciute come buone pratiche, dall'altro è chiaro che serve maggiore chiarezza operativa su come attivarle, su quali vantaggi offrano concretamente agli Enti e su come diffondere modelli cooperativi tra amministrazioni. In particolare, i Comuni più piccoli o isolati chiedono strumenti pronti all'uso, supporto diretto e un approccio solidaristico in cui gli Enti più strutturati possano fare da guida o da hub di protezione condivisa. Questo richiede non solo tecnologie, ma anche **reti di collaborazione** e una visione integrata della cybersicurezza come bene comune regionale.

Infine, emerge un nodo sostanziale: **la necessità di aumentare la spesa corrente per la sicurezza informatica**. In un contesto di risorse pubbliche limitate, dove spesso la digitalizzazione compete con altri settori strategici come il welfare, molti Enti lamentano una cronica sotto-dotazione di fondi per la sicurezza. Questo porta a soluzioni precarie o all'impossibilità di attivare strumenti di protezione aggiornati.

9.3 La valutazione *peer-to-peer* delle proposte del Sistema COMTem

La valutazione delle quattro proposte per la sicurezza informatica ha coinvolto **41 rispondenti**, evidenziando un consenso molto elevato su tutte le iniziative e una chiara gerarchia di urgenze orientata verso il coordinamento e il supporto ai Comuni più vulnerabili:

- ▶ **Il rafforzamento del coordinamento regionale** emerge come priorità assoluta con un consenso molto forte (90,2%) e la massima urgenza percepita: ben il 70,7% lo considera prioritario. Questo risultato testimonia la richiesta pressante di una regia unitaria nella gestione degli attacchi informatici.
 - ▶ **I modelli cooperativi tra amministrazioni** raccolgono il consenso più ampio (92,7%) con forte orientamento alla priorità (53,7% vs 39% rilevante), evidenziando la consapevolezza che i comuni piccoli e isolati necessitano di supporto solidaristico per la cybersicurezza.
 - ▶ **L'aumento della spesa corrente** ottiene un buon consenso (85,4%) con netta polarizzazione verso la priorità (58,5%), confermando che il tema delle risorse economiche è percepito come urgente dai responsabili locali.
 - ▶ **Gli strumenti di accompagnamento per la BIA** registrano il consenso più moderato (78,0%) ma con una distribuzione interessante: alta prevalenza di valutazioni "rilevanti" (48,8%) rispetto a "prioritarie" (29,3%), suggerendo che gli aspetti metodologici sono riconosciuti come importanti ma meno urgenti rispetto alle questioni operative e di coordinamento.
- La neutralità più alta si concentra proprio sulla BIA (19,5%), indicando che una parte significativa dei rispondenti non ha ancora maturato una posizione definita su questo strumento tecnico specifico.

› Rafforzare il coordinamento regionale in tema di sicurezza e risposta agli attacchi informatici	4,61
› Aumentare la spesa corrente per la sicurezza informatica , oggi insufficiente per proteggere adeguatamente gli enti	4,44
› Diffondere modelli cooperativi tra amministrazioni , in particolare a supporto dei comuni più piccoli o isolati	4,41
› Sviluppare strumenti e percorsi di accompagnamento , in particolare legati alla Business Impact Analysis (BIA)	4,05

9.4 Ulteriori proposte da sottoporre all'attenzione del Gruppo di Lavoro impegnato nella redazione della nuova Agenda Digitale

Sui temi della sicurezza informatica, dalla *survey* non sono emerse ulteriori considerazioni. Il confronto in sede di workshop ha evidenziato quale unica criticità la **scarsa consapevolezza generale** sui temi della cybersecurity, che si ritiene sia particolarmente preoccupante presso i vertici amministrativi e soprattutto presso i referenti politici degli Enti Locali.

La Direttiva NIS 2 richiede espressamente la formazione degli Amministratori pubblici, ma la sensibilità verso il tema risulta ancora piuttosto carente nella maggior parte dei contesti territoriali. Tale situazione rappresenta un elemento di vulnerabilità sistemica che compromette l'efficacia delle misure di protezione implementate a livello tecnico. Per farvi fronte, è stato suggerito di individuare soluzioni specifiche che agevolino la crescita della consapevolezza sui rischi informatici. Si tratta di un'esigenza particolarmente critica, considerando che le decisioni strategiche in tale materia richiedono il coinvolgimento attivo e informato della leadership politica degli Enti, senza la quale anche i migliori presidi tecnici rischiano di risultare inefficaci.

10. Osservatorio permanente sull'impatto delle tecnologie digitali

10.1 Gli obiettivi operativi del Programma di Mandato

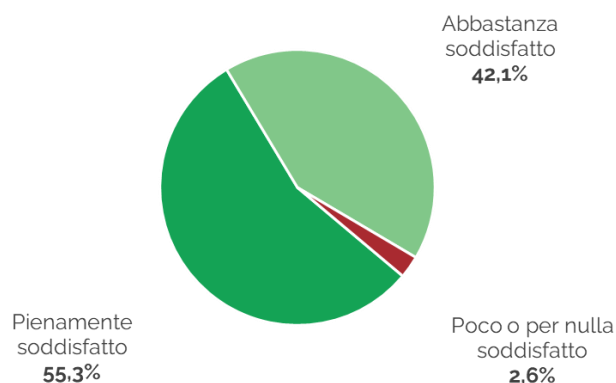
Con riferimento a tale obiettivo operativo, il Programma di mandato prevede di realizzare un osservatorio permanente sull'impatto e le trasformazioni prodotte dalle tecnologie digitali emergenti, a partire dall'Intelligenza Artificiale, sulla società emiliano-romagnola. Per essere pienamente in grado di minimizzare rischi e impatti negativi e al contempo cogliere opportunità e vantaggi serve conoscere e analizzare al meglio le tecnologie e quelli che sono gli effetti non neutrali della loro applicazione. L'osservatorio permetterà di assumere un orientamento di carattere sia politico che tecnico e guidare in questo modo le decisioni. Sarà predisposto un rapporto annuale che si focalizzerà su aspetti differenti come impatto socioeconomico, etica e regolamentazione, evoluzione tecnologica, casi d'uso e best practice, sostenibilità, sicurezza, etc. L'implementazione di queste strategie richiede un approccio coordinato tra gli Enti del territorio e le società in-house regionali in particolare Lepida e Art-ER. La governance delle società impegnerà la l'Ente regionale per la traduzione del pieno indirizzo della gestione e dei progetti delle società in funzione di quelle che sono le politiche che la Regione intende sviluppare, oltre al presidio e al controllo sui profili giuridici, economici ed amministrativi delle società stesse.

10.1.1 L'impressione generale sull'approccio regionale

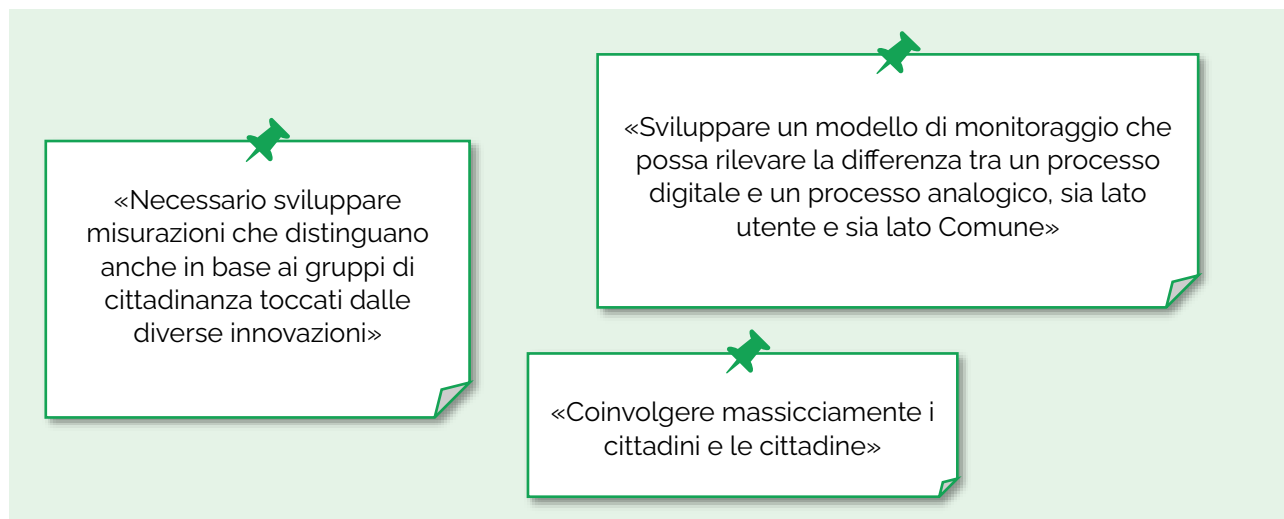
Il giudizio espresso dal Sistema COMTem in merito all'obiettivo relativo all'osservatorio permanente sull'impatto delle tecnologie digitali evidenzia una soddisfazione solida e ben distribuita. Il 55,3% dei rispondenti si dichiara "pienamente soddisfatto", mentre solo una persona manifesta insoddisfazione.

Nel confronto con gli altri obiettivi operativi, l'Osservatorio permanente si colloca nella fascia medio-alta della graduatoria per livello di piena soddisfazione, superando la maggior parte degli obiettivi. Tuttavia, rimane distante dai temi più apprezzati come la sicurezza informatica (61%) e le competenze digitali (58,8%).

Tra gli spunti di miglioramento proposti dalle Comunità Tematiche si segnala la necessità di un maggior coinvolgimento della popolazione, misurazioni differenziate per specifici gruppi sociali e la richiesta di elaborare metodologie di monitoraggio che consentano di valorizzare le differenze tra processi digitali e analogici.



10.1.2 Commenti al Programma di Mandato dei rispondenti alla survey



10.2 Gli spunti emersi dai Kick-off

Il tema dell'osservazione e della valutazione dell'impatto delle tecnologie digitali è stato affrontato con particolare attenzione critica da parte degli Enti Locali, i quali hanno espresso un'esigenza chiara: essere coinvolti in maniera più diretta e strutturale nella definizione degli **indicatori utilizzati per monitorare il progresso digitale**, in particolare quelli contenuti nel DESIER. Le esperienze condivise hanno evidenziato un distacco tra le metriche attualmente impiegate e la realtà operativa degli Enti, soprattutto di piccole dimensioni, che si trovano spesso nell'impossibilità di raccogliere o interpretare i dati richiesti. Esempio è il caso di indicatori come il numero di laureate STEM nel Comune, che risulta troppo specifico e scarsamente rappresentativo delle azioni e delle responsabilità dell'amministrazione locale.

L'emergere di questa criticità sottolinea la necessità di ripensare l'impianto di monitoraggio delle politiche digitali regionali in chiave **più partecipativa, contestualizzata e realistica**. Gli indicatori dovrebbero non solo essere più accessibili e facilmente misurabili per gli Enti, ma anche riflettere dimensioni rilevanti per l'operato quotidiano delle amministrazioni.

10.3 La valutazione *peer-to-peer* delle proposte del Sistema COMTem

La valutazione delle tre proposte per l'osservatorio permanente ha coinvolto **38 rispondenti**, evidenziando un consenso moderato ma crescente man mano che le proposte si focalizzano su aspetti più operativi e concreti.

- ▶ **L'adozione di metriche che riflettano le reali responsabilità** delle amministrazioni locali raccoglie il consenso più elevato (78,9%) con perfetto equilibrio tra rilevante e prioritario (39,5% ciascuno), testimoniando la frustrazione diffusa verso indicatori percepiti come inadeguati alla realtà operativa degli enti;
- ▶ **Lo sviluppo di un sistema di valutazione più accessibile** ottiene un buon consenso (76,3%) con leggera prevalenza di valutazioni "rilevanti" (39,5%) rispetto a "prioritarie" (36,8%), suggerendo che l'accessibilità è riconosciuta come importante ma meno urgente della pertinenza degli indicatori;

Il contributo del Sistema COMTem alla nuova
Agenda Digitale regionale dell'Emilia-Romagna

- ▶ **Il coinvolgimento diretto degli Enti Locali** nella definizione degli indicatori registra il consenso più moderato (73,7%) ma con la maggiore urgenza percepita: il 42,1% lo considera prioritario contro il 31,6% che lo ritiene rilevante. Questo dato evidenzia una polarizzazione interessante tra chi considera la partecipazione come urgente e chi rimane più cauto.

Un elemento significativo è l'alta percentuale di neutralità su tutte le proposte (18,4%-21,1%), che suggerisce come una parte consistente dei rispondenti non abbia ancora maturato posizioni definite sui meccanismi di monitoraggio, concentrandosi piuttosto sulle criticità operative immediate delle proprie amministrazioni.

› Coinvolgere direttamente gli Enti Locali nella definizione degli indicatori di monitoraggio digitale	4,16
› Sviluppare un sistema di valutazione più accessibile, rappresentativo e contestualizzato	4,08
› Adottare metriche che riflettano le reali responsabilità e capacità delle amministrazioni locali	4,08

10.4 Ulteriori proposte da sottoporre all'attenzione del Gruppo di Lavoro impegnato nella redazione della nuova Agenda Digitale

Rispetto all'Osservatorio, non sono emerse ulteriori proposte né tramite la survey, né in sede di workshop.



Ulteriori contributi strategici proposti dal Sistema COMTem

11. Proposte relative all'Intelligenza Artificiale

L'Intelligenza Artificiale è emersa come un tema centrale: i partecipanti hanno proposto di **inserirlo tra le priorità strategiche della Regione**, riconoscendone il ruolo crescente nei processi pubblici. Si auspica l'elaborazione di **una strategia regionale condivisa** che supporti gli Enti, favorisca la sperimentazione e garantisca strumenti comuni, anche attraverso soluzioni pubbliche o partenariati controllati.

È stata sottolineata la necessità di **promuovere un utilizzo consapevole ed etico dell'IA**, attraverso percorsi formativi per Amministratori e operatori e linee guida che chiariscano i limiti d'uso, tutelino la privacy e garantiscano la trasparenza degli algoritmi. L'attenzione è rivolta anche alle **applicazioni pratiche**: dalla gestione documentale con protocollazione automatica, alla creazione di chatbot regionali per facilitare l'accesso ai servizi da parte dei cittadini.

Infine, è stata evidenziata l'esigenza di un **coordinamento regionale stabile**, che accompagni l'introduzione dell'IA nella Pubblica Amministrazione garantendo equità tra Enti e promuovendo modelli condivisi, sicuri e replicabili. In quest'ottica, si guarda con favore all'ipotesi di **una piattaforma regionale di IA**, concepita come bene comune e accessibile anche ai piccoli Enti, da sviluppare in modo partecipato insieme alle COMTem, alle amministrazioni territoriali e agli stakeholder del territorio.

11.1 La valutazione *peer-to-peer* delle proposte del Sistema COMTem

Il tema dell'intelligenza artificiale nella PA ha suscitato un interesse particolare, raccogliendo **87 risposte** e rivelando una visione articolata ma coerente delle priorità. I partecipanti mostrano un approccio che privilegia nettamente gli **aspetti strategici, etici e normativi** rispetto alle implementazioni operative specifiche. Emerge chiaramente la consapevolezza che l'IA richiede prima di tutto un quadro di riferimento solido, al cui interno operano gli strumenti applicativi.

La gerarchia delle preferenze è illuminante: le tre proposte con maggior consenso (93,1%, 86,2%, 85,1%) riguardano tutti aspetti di governance - etica, strategia, regolamentazione - mentre le proposte più tecniche registrano consensi decrescenti. Particolarmente significativo è il dato sui chatbot regionali, che raccolgono solo il 48,3% di consenso con appena il 19,5% di rispondenti che li considera prioritari, suggerendo scetticismo verso l'idea che l'Amministrazione regionale debba addentrarsi a un simile livello di operatività:

- ▶ **L'utilizzo etico e consapevole dell'IA** emerge come priorità assoluta con il consenso più ampio (93,1%) e la massima urgenza (58,6% prioritario), testimoniando la centralità delle preoccupazioni etiche nell'approccio pubblico all'innovazione.
- ▶ **La strategia regionale condivisa** raccoglie un consenso molto elevato (86,2%) con forte polarizzazione verso l'urgenza (54% prioritario), confermando la richiesta di coordinamento e visione unitaria.
- ▶ **Le linee guida sui limiti d'uso** ottengono un buon consenso (85,1%) con equilibrio tra rilevante e prioritario, evidenziando l'importanza del framework normativo.
- ▶ **Lo sviluppo partecipato e il coordinamento regionale** registrano consensi solidi (82,8% e 80,5%) ma con urgenza più moderata, suggerendo che sono visti come importanti ma non immediati.
- ▶ **Le applicazioni pratiche e la piattaforma regionale** mostrano consensi più tiepidi (79,3% e 73,6%) con bassa priorità, indicando prudenza verso implementazioni specifiche.
- ▶ **I chatbot regionali** raccolgono il consenso più debole (48,3%) con alta neutralità (42,5%), rivelando maggiore scetticismo verso queste soluzioni specifiche.

› Promuovere un utilizzo etico e consapevole dell'IA attraverso percorsi formativi per amministratori e operatori	4.48
› Definire una strategia regionale condivisa che guidi l'adozione dell'IA nella PA , anche con strumenti propri	4.36
› Elaborare linee guida che chiariscano i limiti d'uso , tutelino la privacy e garantiscano la trasparenza degli algoritmi	4.34
› Istituire un coordinamento regionale stabile che accompagni l'introduzione dell'IA nella PA	4.15
› Sviluppare soluzioni in modo partecipato insieme alle COMTem , alle amministrazioni territoriali e agli stakeholder del territorio	4.14
› Sostenere applicazioni pratiche come la gestione documentale con protocollazione automatica	4.13
› Creare una piattaforma regionale di IA come bene comune accessibile anche ai piccoli enti	4.11
› Sviluppare chatbot regionali per facilitare l'accesso ai servizi da parte dei cittadini	3.56

11.2 Ulteriori proposte da sottoporre all'attenzione del Gruppo di Lavoro impegnato nella redazione della nuova Agenda Digitale

Gli spunti sull'Intelligenza Artificiale emersi dalla survey hanno confermato che si tratta di un tema da cui non si può prescindere, ma evidenziano anche **l'esigenza di un approccio equilibrato**, che privilegi un uso etico e consapevole rispetto ad aspetti meramente tecnologici:

- ▶ Una priorità condivisa, come si è visto, riguarda la necessità di fornire agli Enti indicazioni condivise su come utilizzare l'intelligenza artificiale, invece che concentrarsi esclusivamente sullo sviluppo di strumenti. In tale prospettiva, risulta fondamentale intervenire sulla **formazione ai dipendenti pubblici** coinvolti;
- ▶ Si propone, inoltre, di **mappare sistematicamente i possibili casi d'uso dell'IA** per processi e attività amministrative, valutando successivamente le modalità di realizzazione di progetti specifici da condividere tra gruppi di Comuni interessati;
- ▶ Infine, considerata la presenza sul territorio dell'**infrastruttura del Tecnopolo**, è emerso l'auspicio che tale risorsa strategica porti benefici concreti anche ai territori che la ospitano, attraverso la promozione e condivisione di strumenti per l'elaborazione di *big data*, particolarmente quelli geografici derivanti da foto aeree e nuvole di punti. Gli Enti dovrebbero essere guidati per accedere e utilizzare i sistemi di calcolo ad alte prestazioni del Tecnopolo, quando necessari per elaborare grandi quantità di dati nei processi amministrativi.

Il contributo del Sistema COMTem alla nuova
Agenda Digitale regionale dell'Emilia-Romagna

Una richiesta emersa dal workshop riguarda l'opportunità per la Regione di farsi **promotrice di progetti specifici utilizzabili da tutto il territorio**. Un esempio citato riguarda lo sviluppo di strumenti per l'estrazione di metadati da archivi digitalizzati, utilizzando l'IA per analizzare documenti scansionati in diversi ambiti della PA, dall'edilizia ad altri settori amministrativi.

Più in generale, sono state citate diverse **esperienze concrete che meritano di essere valorizzate e diffuse**. Ad esempio, il Comune di Ferrara, attraverso progetti PNRR, sta sperimentando la protocollazione automatica con IA e l'uso dell'intelligenza artificiale nei sistemi di gestione documentale in collaborazione con ER2Digit.

I partecipanti hanno, inoltre, evidenziato la necessità di aumentare la **consapevolezza sugli impatti normativi e regolamentari dell'applicazione dell'IA**, ambito in cui attualmente esiste "quasi il deserto" in termini di competenze diffuse. Si propone di fornire **supporto agli Enti per la predisposizione di regolamenti interni** per l'utilizzo dell'intelligenza artificiale.

«Fondamentale la formazione sull'utilizzo ai dipendenti pubblici coinvolti»

«Aumentare la consapevolezza su impatti normativi e regolamentari sull'applicazione dell'AI. In questo momento c'è quasi il deserto»

«Mappare possibili caso d'uso di AI per processi o attività, e poi valutare modalità di realizzazione di progetti specifici, che possono essere condivisi con un gruppo di Comuni interessati»

«Intelligenza artificiale: ausilio agli enti alla predisposizione di un regolamento per l'utilizzo dell'intelligenza artificiale»

«Promuovere e condividere strumenti e procedure per l'elaborazione e l'estrazione dei dati in generale (big data) ma soprattutto geografici, ad es. da foto aeree e da nuvole di punti, indicando le modalità di fruizione degli HPC se utili al processo»

«Vista la presenza sul territorio di un'infrastruttura come quella del Tecnopolo è auspicabile che questo porti grandi benefici anche ai territori che la ospitano»

12. Proposte relative al ruolo delle COMTem

Durante i tavoli di lavoro è emersa con forza la richiesta di riconoscere formalmente il valore delle **COMTem come spazi di confronto**, innovazione e supporto strategico per la trasformazione digitale degli Enti. I partecipanti propongono che la nuova Agenda Digitale ne istituzionalizzi il ruolo, affinché l'impegno e i prodotti elaborati all'interno delle Comunità Tematiche diventino **patrimonio condiviso della Pubblica Amministrazione regionale**. Si tratta di documenti, linee guida e buone pratiche che, se valorizzati e adottati su indicazione regionale, possono supportare concretamente gli Enti Locali.

È stato inoltre sottolineato il valore della partecipazione al Sistema COMTem come momento di **crescita professionale e amministrativa**. Per questo motivo, si auspica un riconoscimento anche formale di tale attività, integrandola nei documenti strategici degli Enti (es. PIAO) e rendendola parte del lavoro istituzionale. La proposta prevede che la partecipazione resti su base volontaria, ma che venga accompagnata da **strumenti, risorse e iniziative di comunicazione istituzionale**, così da garantirne la sostenibilità e la visibilità anche nei piccoli Comuni.

12.1 La valutazione *peer-to-peer* delle proposte del Sistema COMTem

Il tema del riconoscimento delle COMTem ha coinvolto **87 rispondenti**, rivelando una visione strategica matura e una chiara consapevolezza del valore generato dalle Comunità Tematiche. I partecipanti mostrano un approccio equilibrato, riconoscendo unanimemente l'importanza del ruolo delle COMTem, ma **privilegiano gli aspetti più concreti e pragmatici rispetto a quelli formali o simbolici**.

La gerarchia emerge chiaramente: mettere a fattor comune, anche al di fuori dei partecipanti alle Comunità, il frutto del lavoro delle COMTem (documenti, linee guida...) è considerato decisamente più rilevante rispetto al riconoscimento istituzionale delle stesse, mentre valorizzare la partecipazione quale occasione di crescita professionale e amministrativa è un aspetto cui è attribuita una particolare importanza. Questo suggerisce un approccio che favorisce l'impatto concreto sulla legittimazione formale, e che vede nel lavoro collaborativo un valore intrinseco indipendentemente dal riconoscimento nei documenti strategici degli Enti:

- ▶ **Il riconoscimento formale e l'istituzionalizzazione** del ruolo delle COMTem ottiene un ampio consenso (93,1%) ma con una distribuzione particolare: forte prevalenza di valutazioni "rilevanti" (46%) rispetto a "prioritarie" (35,6%), suggerendo che è universalmente apprezzato ma non urgente;
- ▶ **Rendere i prodotti patrimonio condiviso** raccoglie un consenso molto elevato (87,4%) con la maggiore urgenza percepita (42,5% prioritario), testimoniando che i partecipanti privilegiano l'utilizzo concreto dei risultati rispetto al riconoscimento formale;
- ▶ **La valorizzazione come crescita professionale** registra un buon consenso (80,5%) con perfetto equilibrio tra rilevante e prioritario (40,2% ciascuno), evidenziando come la dimensione formativa sia sentita in modo uniforme;
- ▶ **Fornire strumenti, risorse e comunicazione** ottiene un consenso discreto (74,7%) ma con netta prevalenza di valutazioni "rilevanti" (47,1%) rispetto a "prioritarie" (27,6%), indicando che il supporto strutturale è apprezzato ma non considerato urgente;
- ▶ **L'integrazione nei documenti strategici** raccoglie il consenso più moderato (70,1%) con bassa priorità (32,2%), suggerendo che l'aspetto burocratico-amministrativo è il meno sentito dalla comunità.

› Rendere i prodotti elaborati dalle COMTem (documenti, linee guida, buone pratiche) patrimonio condiviso della PA regionale	4,48
› Valorizzare la partecipazione al Sistema COMTem come momento di crescita professionale e amministrativa	4,36
› Riconoscere formalmente e istituzionalizzare nell'ambito della nuova Agenda Digitale il ruolo delle COMTem	4,34
› Fornire strumenti, risorse e iniziative di comunicazione istituzionale per garantire sostenibilità e visibilità alle COMTem	4,15
› Integrare l'attività delle COMTem nei documenti strategici degli enti (es. PIAO).	4,14

12.2 Ulteriori proposte da sottoporre all'attenzione del Gruppo di Lavoro impegnato nella redazione della nuova Agenda Digitale

La riflessione sul ruolo delle COMTem ha evidenziato l'esigenza di rafforzare l'efficacia e l'attrattività del Sistema attraverso un approccio più strutturato che coniughi il riconoscimento del valore strategico del contributo con meccanismi concreti di valorizzazione della partecipazione.

In tal senso, una proposta centrale riguarda la necessità di **realizzare concretamente le proposte che emergono dalle COMTem**, in modo aderente ai bisogni locali. Come evidenziato dalla *survey*, le COMTem rappresentano "uno strumento molto intelligente" di cui si è dotata la Regione, ma la loro attrattività potrebbe essere significativamente aumentata. I rispondenti propongono di ragionare in termini di "vantaggio percepito": se da un lato è fondamentale valorizzare la motivazione intrinseca dei partecipanti, dall'altro gli sforzi di chi partecipa dovrebbero essere "remunerati" attraverso la realizzazione concreta delle proposte elaborate.

Un secondo possibile ambito di intervento affronta la discrepanza tra la numerosità degli iscritti e quella dei partecipanti effettivamente attivi, che si manifesta sia nei gruppi di lavoro che nelle iniziative di consultazione. Per superare questa criticità, un partecipante propone di **mettere in campo strumenti per aumentare la partecipazione attiva e fattiva**, declinando tale opzione in gettoni di presenza, rimborsi spese, buoni welfare, e altri incentivi di varia natura, tra cui la valorizzazione ai fini della valutazione interna negli Enti di appartenenza.

Queste proposte delineano un approccio più maturo alla gestione del Sistema COMTem, che riconosce la necessità di bilanciare la dimensione partecipativa con meccanismi di riconoscimento e incentivazione che possano garantire la sostenibilità e l'efficacia nel tempo di questo strumento strategico per la governance partecipata delle politiche digitali regionali.



«Realizzare concretamente le proposte che emergono dalle COMTem, in modo aderente ai bisogni locali. Le COMTem sono uno strumento molto intelligente di cui si è dotata la Regione, penso diventerebbero più attrattive se oltre a precisare il ruolo delle COMTem si precisasse il ruolo di Regione. Vorrei ragionare in termini di vantaggio percepito: da un lato è importante valorizzare la motivazione intrinseca dei partecipanti; dall'altro gli sforzi di chi partecipa dovrebbero essere remunerati, ovvero realizzati concretamente.»



«Tutto quanto è possibile mettere in campo per aumentare la partecipazione ATTIVA E FATTIVA degli iscritti è ben accetto: gettoni presenza, rimborsi, buoni welfare, incentivi, ritorno valutazione interna agli Enti, ecc. poiché si riscontra purtroppo una marcata discrepanza fra la numerosità degli iscritti e quella dei partecipanti effettivamente attivi, siano essi relativi ai gruppi di lavoro, sondaggi o altro tipo di iniziative.»



Prospetto di sintesi

13. Valutazione trasversale dei temi proposti

Il processo partecipativo delle Comunità Tematiche ha portato a valutare **66 proposte specifiche**, emerse dai *kick-off* territoriali di marzo e aprile, analizzate tramite la *survey* di maggio e validate nel *workshop* del 10 giugno. Tali proposte costituiscono il cuore del contributo alla nuova Agenda Digitale regionale offerto dal Sistema COMTem.

La sintesi riportata nelle pagine seguenti fornisce una restituzione complessiva di tutte le proposte, ordinandole in base alla quota di persone che considera **"prioritario"** ciascun item, ossia di coloro che hanno assegnato il voto massimo (5) ai singoli spunti. Tale indicatore rivela quali iniziative sono percepite come urgenti dal Sistema COMTem, rendendo possibile elaborare una gerarchia delle esigenze più diffuse.

Le priorità irrinunciabili: 21 proposte ritenute essenziali da oltre metà dei rispondenti

Tale nucleo di priorità si concentra su *governance* dei dati, sicurezza informatica e intelligenza artificiale. Dominano lo sviluppo di una cultura del dato diffusa (65,5% di prioritari), il coordinamento regionale per la sicurezza (70,7%) e l'utilizzo etico dell'IA (58,6%). Emergono anche le competenze digitali con la formazione per la PA (54,9%) e la sensibilizzazione sistematica (58,8%).

L'interesse diffuso: 32 proposte essenziali per almeno un terzo dei rispondenti

Un secondo livello, molto consistente, include iniziative riconosciute come fondamentali da una quota leggermente inferiore di partecipanti alle COMTem. Le 32 proposte riconducibili a tale categoria riguardano in particolare la digitalizzazione della PA (interoperabilità, semplificazione procedimenti), il coordinamento territoriale per il *digital gap* e la sensibilizzazione per un uso consapevole del digitale.

Le esigenze specifiche: 9 proposte essenziali per almeno un quarto dei rispondenti

Tra tali proposte si concentrano strumenti operativi specifici e perfezionamenti di sistema: si parla, ad esempio, di reingegnerizzazione dei servizi (29,6%), automazione dei flussi di lavoro (29,6%) o gestione documentale avanzata (29,6%).

Le proposte di nicchia, prioritarie per meno di un quarto dei rispondenti

Tematiche quali chatbot regionali (19,5%), profili di riferimento per la *data governance* (20,7%) e BIM Academy (21,6%) sono ritenuti di primaria importanza per circa un quinto dei rispondenti, mentre per la maggioranza dei partecipanti sembrano essere proposte troppo tecniche o settoriali.

Interpretazione strategica

La distribuzione rivela un Sistema delle Comunità Tematiche che privilegia fondamenta sistemiche rispetto ad applicazioni specifiche, *governance* rispetto a tecnologia, formazione rispetto ad automazione. Le 21 proposte prioritarie costituiscono un mandato chiaro per l'avvio della programmazione, offrendo spunti di valore per l'adozione della nuova Agenda Digitale regionale.

Il contributo del Sistema COMTem alla nuova
Agenda Digitale regionale dell'Emilia-Romagna

#	Ambito	Proposta	Voto medio	% "Prioritario"
1	Sicurezza	Rafforzare il coordinamento regionale in tema di sicurezza e risposta agli attacchi informatici	4,610	70,7%
2	Governance dati	Sviluppare una cultura del dato diffusa nelle organizzazioni pubbliche, sensibilizzando amministratori e dirigenti sul valore strategico dei dati	4,586	65,5%
3	Digitalizzazione PA	Promuovere l' interoperabilità tra sistemi e piattaforme come prerequisito per una PA realmente digitale e integrata	4,577	63,4%
4	Governance dati	Definire standard comuni e supportare attivamente gli enti nell'adozione di strumenti condivisi	4,552	62,1%
5	Digitalizzazione PA	Semplificare i procedimenti amministrativi sia nei servizi pubblici digitali sia nell'organizzazione interna degli Enti	4,577	62,0%
6	Digitale sostenibile	Garantire la sostenibilità economica post-PNRR e la disponibilità di risorse umane qualificate	4,583	61,1%
7	Competenze digitali	Coinvolgere in modo sistematico amministratori, dirigenti e funzionari di tutti i settori per diffondere una cultura del digitale nella PA	4,451	58,8%
8	Digitale per imprese	Prestare maggiore attenzione alla voce degli Enti Locali nella progettazione di soluzioni di cui sono i principali utilizzatori	4,586	58,6%
9	Intelligenza Artificiale	Promuovere un utilizzo etico e consapevole dell'IA attraverso percorsi formativi per amministratori e operatori	4,483	58,6%
10	Sicurezza	Aumentare la spesa corrente per la sicurezza informatica , oggi insufficiente per proteggere adeguatamente gli enti	4,439	58,5%
11	Digital gap	Contrastare il digital divide territoriale attraverso azioni dedicate ai piccoli comuni, alle zone periferiche e alle comunità più fragili	4,524	57,1%
12	Digital gap	Adattare la facilitazione digitale ai diversi contesti (urbani, periferici, aree a forte pressione migratoria o con alta incidenza di popolazione anziana)	4,452	57,1%
13	Competenze digitali	Potenziare ed estendere i programmi formativi rivolti al personale della PA, con supporto economico e tecnico regionale	4,490	54,9%
14	Digital gap	Avviare campagne di alfabetizzazione digitale mirate per anziani, persone con bassa scolarizzazione e cittadini con background migratorio	4,500	54,8%
15	Intelligenza Artificiale	Definire una strategia regionale condivisa che guidi l'adozione dell'IA nella PA , anche con strumenti propri	4,356	54,0%
16	Sicurezza	Diffondere modelli cooperativi tra amministrazioni , in particolare a supporto dei comuni più piccoli o isolati	4,415	53,7%
17	Competenze digitali	Implementare programmi formativi capillari e continuativi rivolti a tutta la cittadinanza, con supporto economico e tecnico regionale	4,373	52,9%
18	Governance dati	Creare un "catalogo regionale dei dati" che raccolga, standardizzi e descriva le banche dati disponibili	4,414	51,7%
19	Intelligenza Artificiale	Elaborare linee guida che chiariscano i limiti d'uso , tutelino la privacy e garantiscano la trasparenza degli algoritmi	4,345	51,7%
20	Digital gap	Affrontare il gender gap nell'accesso e nell'uso delle tecnologie digitali	4,310	50,0%
21	Digitale sostenibile	Promuovere tecnologie predittive basate su IA per la gestione del rischio idrogeologico e costruire una base informativa territoriale accessibile a tutti gli enti	4,306	50,0%
22	Governance dati	Promuovere un approccio proattivo ai dati come strumento per migliorare le politiche pubbliche	4,397	48,3%

#	Ambito	Proposta	Voto medio	% "Prioritario"
23	Digital gap	Riprogettare i servizi in chiave di usabilità , coinvolgendo anche gli utenti più fragili nei percorsi di co-progettazione	4,429	47,6%
24	Digital gap	Ridefinire un concetto di cittadinanza digitale basato sulla conoscenza e sull'uso consapevole dei servizi pubblici	4,310	47,6%
25	Digitale sostenibile	Sviluppare modelli di governance per assicurare la continuità dei Punti Digitale Facile e degli sportelli per il cittadino	4,417	47,2%
26	Digitale sostenibile	Progettare la transizione digitale degli Enti in un'ottica sistemica e duratura , integrando sostenibilità ambientale, economica e organizzativa	4,333	47,2%
27	Digitale sostenibile	Utilizzare soluzioni a basso impatto ambientale nella gestione documentale e nei servizi informatici	4,278	47,2%
28	Competenze digitali	Realizzare campagne di sensibilizzazione sui rischi del digitale , in particolare rivolte alle famiglie con minori	4,294	47,1%
29	Infrastrutture digitali	Promuovere l'accessibilità digitale come fattore abilitante di cittadinanza attiva, inclusione e partecipazione anche dalle aree fragili	4,347	46,9%
30	Governance dati	Valorizzare i dati come leva di partecipazione e condizione abilitante per la cittadinanza attiva	4,310	46,6%
31	Intelligenza Artificiale	Creare una piattaforma regionale di IA come bene comune accessibile anche ai piccoli enti	4,115	46,0%
32	Digitale per imprese	Rafforzare il ruolo di regia della Regione nella gestione delle opportunità di finanziamento per garantire coerenza territoriale	4,276	44,8%
33	Governance dati	Accompagnare gli uffici tecnici nella definizione di pratiche coerenti e supportare i piccoli enti	4,310	44,8%
34	Digitalizzazione PA	Rafforzare le capacità amministrative e le competenze digitali del personale pubblico per una PA realmente integrata, efficace e centrata sul cittadino	4,324	43,7%
35	Ruolo COMTem	Rendere i prodotti elaborati dalle COMTem (documenti, linee guida, buone pratiche) patrimonio condiviso della PA regionale	4,276	42,5%
36	Osservatorio	Sviluppare un sistema di valutazione più accessibile, rappresentativo e contestualizzato	4,079	42,1%
37	Digitale per imprese	Istituire un Tavolo Regionale per Accesso Unitario che coinvolga stabilmente anche gli Enti Terzi	4,241	41,4%
38	Governance dati	Promuovere un quadro normativo e tecnico chiaro per bilanciare innovazione e protezione dei dati	4,207	41,4%
39	Competenze digitali	Strutturare percorsi formativi differenziati per sensibilizzare anche le figure apicali sulla gestione documentale come funzione strategica	4,196	41,2%
40	Digital gap	Sviluppare strumenti specifici per i giovani (es. "kit dei servizi digitali per i giovani")	4,167	40,5%
41	Ruolo COMTem	Valorizzare la partecipazione al Sistema COMTem come momento di crescita professionale e amministrativa	4,161	40,2%
42	Governance dati	Rafforzare la regia regionale nella definizione e attuazione di politiche di data governance coerenti e sostenibili	4,241	39,7%
43	Osservatorio	Coinvolgere direttamente gli Enti Locali nella definizione degli indicatori di monitoraggio digitale	4,158	39,5%
44	Intelligenza Artificiale	Istituire un coordinamento regionale stabile che accompagni l'introduzione dell'IA nella PA	4,149	39,1%
45	Digitale sostenibile	Coordinare a livello regionale i diversi interventi formativi oggi dispersi, creando sinergie e condivisione di materiali	4,250	38,9%

Il contributo del Sistema COMTem alla nuova
Agenda Digitale regionale dell'Emilia-Romagna

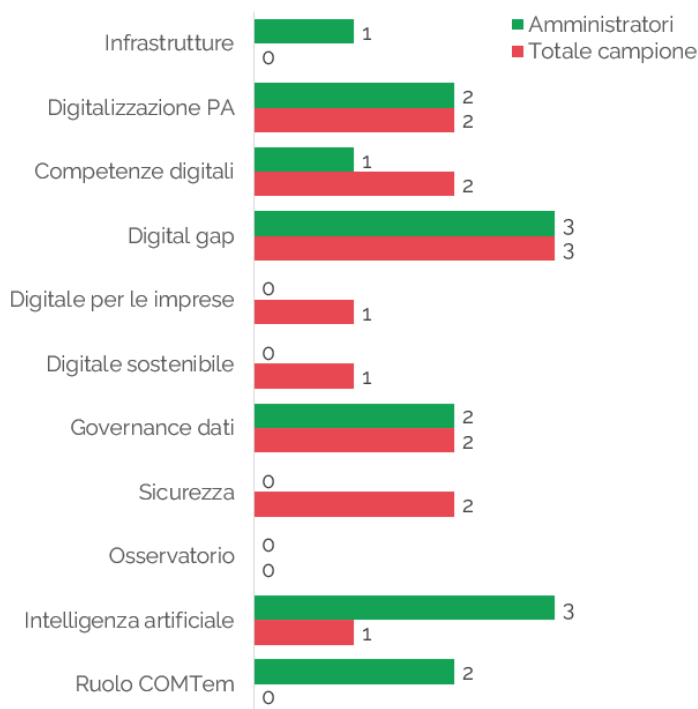
#	Ambito	Proposta	Voto medio	% "Prioritario"
46	Infrastrutture digitali	Rafforzare la regia regionale per garantire equità territoriale e supportare i piccoli comuni nell'accesso alle infrastrutture digitali	4,163	38,8%
47	Digitale per imprese	Facilitare la gestione integrata dei procedimenti e promuovere la stipula di convenzioni operative	4,069	37,9%
48	Intelligenza Artificiale	Sviluppare soluzioni in modo partecipato insieme alle COMTem , alle amministrazioni territoriali e agli stakeholder del territorio	4,138	37,9%
49	Intelligenza Artificiale	Sostenere applicazioni pratiche come la gestione documentale con protocollazione automatica	4,126	37,9%
50	Osservatorio	Adottare metriche che riflettano le reali responsabilità e capacità delle amministrazioni locali	4,079	36,8%
51	Digitale sostenibile	Creare patti locali tra enti, scuole e associazioni e forme di partenariato pubblico-privato per la continuità dei servizi	4,222	36,1%
52	Ruolo COMTem	Riconoscere formalmente e istituzionalizzare nell'ambito della nuova Agenda Digitale il ruolo delle COMTem	4,138	35,6%
53	Digitalizzazione PA	Definire una governance regionale chiara e partecipata per accompagnare gli Enti nella trasformazione digitale	4,127	35,2%
54	Ruolo COMTem	Integrare l'attività delle COMTem nei documenti strategici degli enti (es. PIAO).	3,920	32,2%
55	Competenze digitali	Armonizzare i diversi progetti di facilitazione degli Enti e gli strumenti formativi esistenti in un catalogo regionale condiviso	4,216	31,4%
56	Digitalizzazione PA	Sviluppare percorsi di analisi e reingegnerizzazione dei servizi centrati sull'esperienza dell'utente	4,141	29,6%
57	Digitalizzazione PA	Ripensare i flussi di lavoro in modo nativamente digitale attraverso automazione, modelli predittivi e soluzioni di intelligenza artificiale	4,056	29,6%
58	Digitalizzazione PA	Rafforzare le competenze in materia di gestione documentale , adottando standard comuni e valorizzando il patrimonio documentale come risorsa condivisa	4,042	29,6%
59	Sicurezza	Sviluppare strumenti e percorsi di accompagnamento , in particolare legati alla Business Impact Analysis (BIA)	4,049	29,3%
60	Digitale per imprese	Migliorare il coinvolgimento dei fornitori tecnologici per favorire l'integrazione dei sistemi	4,138	27,6%
61	Digitale per imprese	Investire in campagne informative e formative sull'utilizzo di Accesso Unitario 2.0 rivolte sia agli Enti Locali sia ai cittadini	4,034	27,6%
62	Ruolo COMTem	Fornire strumenti, risorse e iniziative di comunicazione istituzionale per garantire sostenibilità e visibilità alle COMTem	3,977	27,6%
63	Infrastrutture digitali	Adottare il principio "IoT by default" nei progetti pubblici per una gestione intelligente e orientata ai dati delle infrastrutture	3,980	24,5%
64	Competenze digitali	Sviluppare iniziative mirate come il "BIM Academy" per supportare gli enti nell'acquisizione di competenze operative specialistiche	3,784	21,6%
65	Governance dati	Definire e rendere operativi dei "profili di riferimento" per i diversi attori coinvolti nella data governance	3,828	20,7%
66	Intelligenza Artificiale	Sviluppare chatbot regionali per facilitare l'accesso ai servizi da parte dei cittadini	3,563	19,5%



Focus specifico sugli Amministratori pubblici

14. Le priorità degli Amministratori pubblici

Tra i 90 rispondenti alla *survey*, figurano anche **17 Amministratori pubblici**. Il loro numero è troppo esiguo per poter effettuare un'analisi statistica affidabile e rappresentativa dell'universo di riferimento. Tuttavia, dalle risposte fornite da questo specifico *cluster* emergono alcuni aspetti di rilievo che è interessante mettere in evidenza.



La prima peculiarità si può cogliere osservando gli ambiti di prioritario interesse.

Tra tutti i temi proposti in occasione dei *kick-off*, sono 14 quelli che vengono considerati prioritari da almeno 9 dei 17 Amministratori pubblici partecipanti all'indagine (ossia da almeno la metà). Questi temi fanno riferimento ad alcuni ambiti ben definiti: innanzitutto al **digital gap** e all'**Intelligenza Artificiale**, seguiti da digitalizzazione della PA, *governance* e protezione dei dati o ruolo delle COMTem.

La priorità attribuita all'Intelligenza Artificiale e ad aspetti legati al ruolo delle COMTem non trova riscontro tra le 14 tematiche considerate di maggior rilievo dal panel di rispondenti nel suo complesso, come emergono dal prospetto di sintesi riportato nella sezione precedente.

Al contempo, gli Amministratori non citano, tra gli ambiti di maggior interesse, né il tema della sicurezza informatica, né quelli relativi al digitale sostenibile e al digitale per le imprese.

L'analisi delle valutazioni specifiche conferma queste tendenze e rivela differenze molto significative che meritano particolare attenzione. Gli Amministratori attribuiscono la massima priorità al **rafforzamento della regia regionale** per garantire equità territoriale e supportare i piccoli comuni **nell'accesso alle infrastrutture digitali** (al tema attribuiscono 4,786 punti, con un punteggio del 15,0% più elevato rispetto alla media generale, che si limita a 4,163). Tale proposta, pur essendo al 46° posto nel *ranking* complessivo, diventa prioritaria per gli Amministratori, evidenziando una sensibilità specifica verso le responsabilità di *governance* territoriale.

Al secondo posto si colloca l'elaborazione di **linee guida per l'intelligenza artificiale** (4,750 punti, con un +9,3% rispetto alla media), proposta che nel *ranking* generale si trova al 19° posto ma che gli Amministratori percepiscono come essenziale. Seguono a pari merito la **semplificazione dei procedimenti amministrativi** (4,667 punti, +1,9%), tema più allineato al *sentiment* generale essendo al 5° posto nel *ranking* complessivo, e il **contrasto del digital divide territoriale** (4,667 punti, +3,2%).

Significativa è l'attenzione amministrativa verso la **governance delle nuove tecnologie**, che si può cogliere dall'elevato interesse verso proposte quali quella relativa alla creazione di una piattaforma regionale di intelligenza artificiale o alla promozione di un utilizzo etico dell'IA.

Una nota di particolare interesse riguarda l'ambito dati, dove rispetto alla media emerge con evidenza la **richiesta di una regia regionale per le politiche di data governance**.

In sintesi, il profilo degli Amministratori pubblici rivela una visione della trasformazione digitale che **si discosta significativamente** dalle priorità espresse dal campione generale. La loro **sensibilità è orientata verso temi di governance territoriale** (regia regionale, equità nell'accesso), **gestione delle nuove tecnologie** (IA, piattaforme regionali) e valorizzazione degli **strumenti partecipativi** (COMTem), elementi che dal *ranking* generale emergevano con minore evidenza ma che assumono centralità strategica nella prospettiva amministrativa. Tale scarto evidenzia come il ruolo istituzionale influenzi significativamente la percezione delle priorità per la digitalizzazione del territorio.

Ranking		Ambito	Proposta	Punteggio medio		Diff. %
politici	generale			politici	generale	
1	46	Infrastrutture digitali	Rafforzare la regia regionale per garantire equità territoriale e supportare i piccoli comuni nell'accesso alle infrastrutture digitali	4,786	4,163	+15,0%
2	19	Intelligenza Artificiale	Elaborare linee guida che chiariscano i limiti d'uso , tutelino la privacy e garantiscano la trasparenza degli algoritmi	4,750	4,345	+9,3%
3	5	Digitalizzazione PA	Semplificare i procedimenti amministrativi sia nei servizi pubblici digitali sia nell'organizzazione interna degli Enti	4,667	4,577	+1,9%
4	11	Digital gap	Contrastare il digital divide territoriale attraverso azioni dedicate ai piccoli comuni, alle zone periferiche e alle comunità più fragili	4,667	4,524	+3,2%
5	9	Intelligenza Artificiale	Promuovere un utilizzo etico e consapevole dell'IA attraverso percorsi formativi per amministratori e operatori	4,625	4,483	+3,2%
6	31	Intelligenza Artificiale	Creare una piattaforma regionale di IA come bene comune accessibile anche ai piccoli enti	4,625	4,115	+12,4%
7	3	Digitalizzazione PA	Promuovere l' interoperabilità tra sistemi e piattaforme come prerequisito per una PA realmente digitale e integrata	4,600	4,577	+0,5%
8	4	Governance dati	Definire standard comuni e supportare attivamente gli enti nell'adozione di strumenti condivisi	4,571	4,552	+0,4%
9	42	Governance dati	Rafforzare la regia regionale nella definizione e attuazione di politiche di data governance coerenti e sostenibili	4,571	4,241	+7,8%
10	14	Digital gap	Avviare campagne di alfabetizzazione digitale mirate per anziani, persone con bassa scolarizzazione e cittadini con background migratorio	4,533	4,500	+0,7%
11	20	Digital gap	Affrontare il gender gap nell'accesso e nell'uso delle tecnologie digitali	4,533	4,310	+5,2%
12	28	Competenze digitali	Realizzare campagne di sensibilizzazione sui rischi del digitale , in particolare rivolte alle famiglie con minori	4,462	4,294	+3,9%
13	52	Ruolo COMTem	Riconoscere formalmente e istituzionalizzare nell'ambito della nuova Agenda Digitale il ruolo delle COMTem	4,438	4,138	+7,2%
14	41	Ruolo COMTem	Valorizzare la partecipazione al Sistema COMTem come momento di crescita professionale e amministrativa	4,375	4,161	+5,1%

NB: nelle prime due colonne della tabella è riportato il posizionamento del singolo tema tra le priorità espresse dagli Amministratori pubblici e dal campione nel suo complesso; nella sesta e settima colonna è riportato il punteggio medio espresso dagli Amministratori pubblici e quello risultante dal campione nel suo complesso; nell'ultima colonna si trova, in percentuale, la differenza tra questi due valori

Il contributo del Sistema COMTem alla nuova
Agenda Digitale regionale dell'Emilia-Romagna

Al di là delle rilevanti situazioni sopra evidenziate, solitamente le valutazioni della componente politica non si discostano particolarmente da quelle espresse dalla generalità dei rispondenti. Sono rari i casi in cui, tra i rispettivi punteggi, si registra una **differenza in negativo di oltre 3 punti percentuali**. In totale, tale situazione si verifica con riferimento a 11 proposte specifiche, di cui 4 afferiscono all'ambito "Digitalizzazione per le imprese" e 2 a quello della "Sicurezza informatica":

È significativo constatare come, tra gli spunti riconducibili a tali casistiche, figuri la proposta di **rafforzare il coordinamento regionale in tema di sicurezza e risposta agli attacchi informatici**. Sebbene in generale sia al primo posto per quota di persone che lo ritengono prioritario, tale tema è soltanto al trentaduesimo posto tra gli Amministratori, con un punteggio di 4,46 rispetto a una media complessiva di 4,61.

Si può riscontrare, inoltre, un diffuso scetticismo dei politici rispetto all'ipotesi di interventi regionali che potrebbero essere percepiti come **ingerenze** (ad esempio la prospettiva di una regia regionale per gestire le opportunità di finanziamento) oppure come **incombenze eccessivamente gravose**. Con riferimento a quest'ultimo rischio, si pensi a titolo esemplificativo alla richiesta di un maggiore coinvolgimento degli Enti locali nella definizione di **indicatori di monitoraggio digitale** oppure alla proposta di adottare il **principio "IoT by default"** nei progetti pubblici, nonostante il meritevole obiettivo di incoraggiare una gestione intelligente e orientata ai dati delle infrastrutture.

Ranking		Ambito	Proposta	Punteggio medio		Diff. %
politici	generale			politici	generale	
32	1	Sicurezza	Rafforzare il coordinamento regionale in tema di sicurezza e risposta agli attacchi informatici	4,455	4,610	-3,4%
60	59	Sicurezza	Sviluppare strumenti e percorsi di accompagnamento , in particolare legati alla Business Impact Analysis (BIA)	3,909	4,049	-3,5%
58	43	Osservatorio	Coinvolgere direttamente gli Enti Locali nella definizione degli indicatori di monitoraggio digitale	4,000	4,158	-3,8%
54	37	Digitale per imprese	Istituire un Tavolo Regionale per Accesso Unitario che coinvolga stabilmente anche gli Enti Terzi	4,077	4,241	-3,9%
55	32	Digitale per imprese	Rafforzare il ruolo di regia della Regione nella gestione delle opportunità di finanziamento per garantire coerenza territoriale	4,077	4,276	-4,7%
62	61	Digitale per imprese	Investire in campagne informative e formative sull'utilizzo di Accesso Unitario 2.0 rivolte sia agli Enti Locali sia ai cittadini	3,846	4,034	-4,7%
52	21	Digitale sostenibile	Promuovere tecnologie predittive basate su IA per la gestione del rischio idrogeologico e costruire una base informativa territoriale accessibile a tutti gli enti	4,091	4,306	-5,0%
63	57	Digitalizzazione PA	Ripensare i flussi di lavoro in modo nativamente digitale attraverso automazione, modelli predittivi e soluzioni di intelligenza artificiale	3,800	4,056	-6,3%
59	39	Competenze digitali	Strutturare percorsi formativi differenziati per sensibilizzare anche le figure apicali sulla gestione documentale come funzione strategica	3,923	4,196	-6,5%
64	47	Digitale per imprese	Facilitare la gestione integrata dei procedimenti e promuovere la stipula di convenzioni operative	3,769	4,069	-7,4%
66	63	Infrastrutture digitali	Adottare il principio "IoT by default" nei progetti pubblici per una gestione intelligente e orientata ai dati delle infrastrutture	3,643	3,980	-8,5%



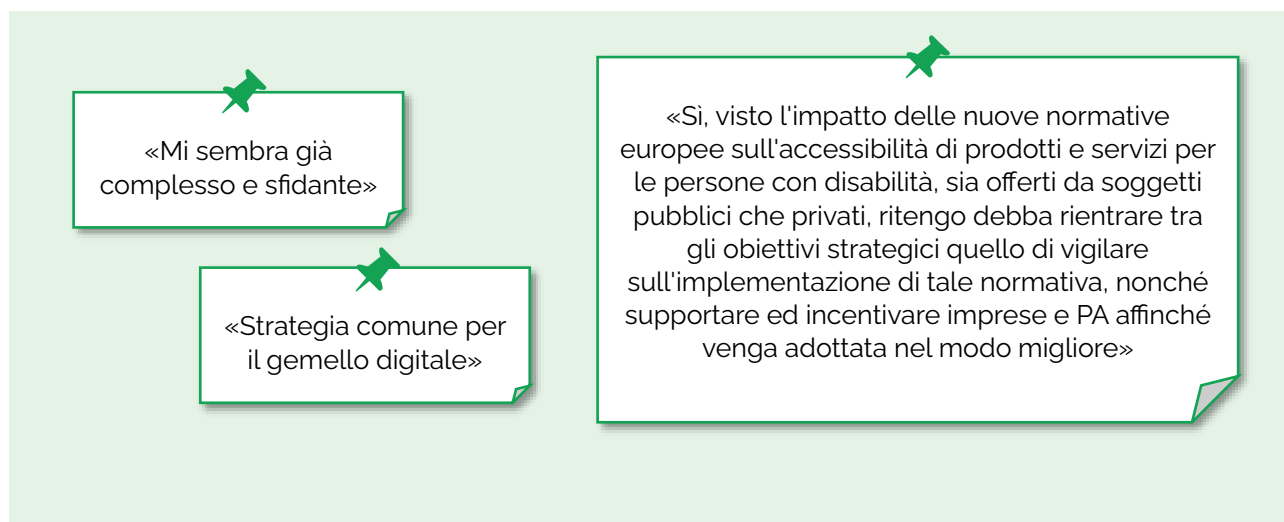
Aspetti conclusivi

15. Rischi e prospettive per la Nuova ADER

Il percorso collaborativo che ha portato all'elaborazione del presente contributo è stato particolarmente approfondito e ha visto il coinvolgimento di un numero molto elevato di interlocutori, che hanno fornito nel corso dei mesi numerosi spunti e suggerimenti su tutti gli aspetti considerati a vario titolo rilevanti. Ciò nonostante, il rischio di essersi lasciati sfuggire qualcosa di importante è sempre presente. Pertanto, in conclusione della *survey*, è stata posta un'ultima domanda "a risposta aperta", con la quale si è chiesto ai rispondenti di indicare se ritengono che vi siano **ulteriori questioni strategiche che dovrebbero essere affrontate nel documento**.

Una prima risposta evidenzia come tutte le proposte che sono state analizzate siano già sufficientemente complete e sfidanti. Altri due partecipanti tornano, invece, su aspetti già citati nell'ambito di diversi obiettivi operativi:

- ▶ il tema dell'**accessibilità** di prodotti e servizi per persone con disabilità, richiedendo in particolare che l'Amministrazione regionale si doti degli strumenti che consentano di vigilare sull'attuazione della normativa (argomento approfondito con riferimento all'obiettivo operativo "Digitalizzazione della Pubblica Amministrazione");
- ▶ la richiesta di una strategia comune per il **Gemello digitale**, già citata nell'ambito dell'obiettivo del Programma di mandato relativo a *governance* e protezione dei dati.



Tuttavia, a fronte di un'ambiziosa proliferazione di proposte e idee, i partecipanti al Sistema COMTem sono ben consapevoli della complessità della sfida e mettono in guardia da una serie di ostacoli e difficoltà che potrebbero compromettere il raggiungimento dei risultati attesi. Tra le molteplici alternative proposte, i rispondenti citano con particolare frequenza:

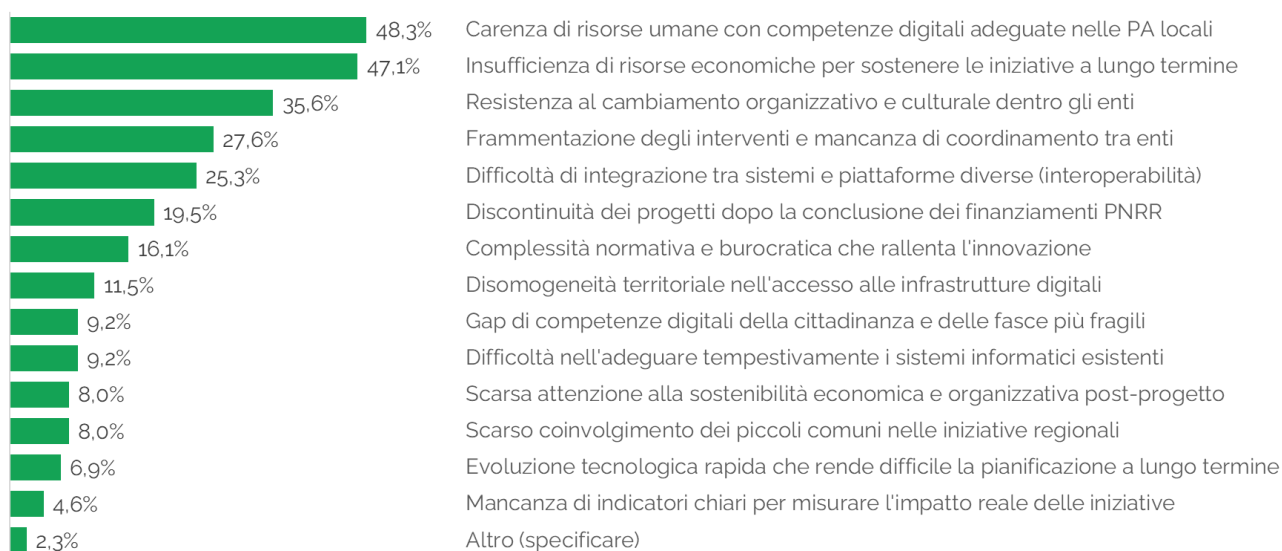
- ▶ la carenza di risorse umane con competenze digitali adeguate nelle PA locali (48,3%);
- ▶ l'insufficienza di risorse economiche per sostenere le iniziative a lungo termine (47,1%);
- ▶ una diffusa resistenza al cambiamento organizzativo e culturale dentro gli Enti (35,6%).

A questi tre aspetti, considerati il principale ostacolo per un'efficace strategia regionale orientata alla trasformazione digitale, si affiancano altri due punti d'attenzione, dai quali sembra cogliersi l'esigenza di una *governance* chiara e forte, unitaria, che consenta di superare:

- ▶ la frammentazione degli interventi e la mancanza di coordinamento tra gli Enti, problema che preoccupa il 27,6% del campione;
- ▶ la difficoltà di integrazione tra sistemi e piattaforme diverse, ipotesi segnalata dal 25,3% di coloro che hanno espresso le proprie preoccupazioni.

Sono soltanto in due ad avere segnalato altri possibili rischi, citando in tal senso:

- ▶ “la scarsità di tempo del personale dei Comuni e delle Unioni a causa dei carichi di lavoro causati da anni di mancata sostituzione del personale cessato” (cit.), aspetto riconducibile alla più generale carenza di risorse umane;
- ▶ lo “scarso interesse da parte della politica locale (salvo eccezioni)” (cit.), a sua volta ascrivibile al problema di una diffusa resistenza al cambiamento dentro gli Enti.



In conclusione, sembra delinearsi uno scenario nel quale le potenzialità di successo della nuova Agenda Digitale discendono direttamente proprio dall'efficacia con cui sarà in grado di raggiungere una serie di obiettivi fondamentali legati alla piena diffusione di una cultura del digitale, al potenziamento delle competenze e alla sostenibilità (anche economica) degli interventi.



Credits

Credits

Il presente documento è stato realizzato da un Gruppo di Lavoro della società Easygov Solutions S.r.l. composto da Maurizio Mastrolembro Ventura, Gioele Feltrin, Alice Baldo, Alessia De Simone, Lucy Sasso e Marco Guerini. Il coordinamento e la supervisione delle attività sono a cura di Lepida ScpA e in particolare dei Co-Direttori del Dipartimento Welfare & Integrazioni Digitali Cesare Osti e Caterina Lena e del Coordinamento operativo del Sistema COMTem, composto da Giovanna Parmigiani, Alessandro Pierantoni e Alessandra Rettondini.

Si ringrazia per la preziosa collaborazione:

- i 191 partecipanti ai Tavoli di Lavoro in occasione dei Kick-off 2025 delle COMTem

Chiara Aldini; Natalina Alpi; Silvestro Ascione; Virna Bandini; Mariangela Baroni; Enrico Baschieri; Gianni Berardi; Massimo Bergamini; Laura Berti Ceroni; Lara Berzieri; Rita Biondi Anna; Caterina Bonetti; Daniela Bottura; Maria Brandi; Marco Brini; Barbara Buldrini; Sergio Caccialanza; Alessia Caffagni; Enrica Caffarra; Rosella Calista; Diletta Canepari; Andrea Canova; Alessandro Cantelli; Selena Cassani; Gianmarco Cavallari; Federica Cestari; Luca Chiozzi; Caterina Cicalese; Roberto Ciccariello; Antonio Colombi; Cristian Conti; Donatella Corchia; Caterina Corzani; Tommaso Croce; Roberta Cuffiani; Orsola D'Agata; Pierre Dalla Chiesa; Cristiana Dallari; Luca Danesin; Gianlorenzo Dataro; Raffaele Davolio; Maurizio De Rosa; Silvia Degli Angeli; Mara Dellasantina; Gabriele Di Geronimo; Emanuela Di Maio; Enrico Diacci; Daniela Donati; Fini Elisabetta; Martina Fabbri Nuccitelli; Franco Facondini; Maria Falco Pier; Mauro Ferri; Andrea Fieni; Francesco Filippini; Alberto Fiore; Silvia Fornaciari; Paola Fornasari; Matteo Fortini; Magda Gafforio; Irene Galliani; Fabio Gamaleri; Maria Teresa Gardelli; Rita Gazzetti; Elena Gazzetti; Cristina Ghedini; Christian Gianaroli; Barbara Giordani; Giorgia Giordani; Rainer Girardi; Alessandro Govoni; Federica Govoni; Sandra Gozzi; Lucio Grenzi; Paolo Grignaffini; Manuela Guaitoli; Laura Gualandi Maria; Alberto Iglio; Vincenzo Ilsami; Ilenia Imola; Antonello Domenico Impellizzeri; Gianluca Isgrò; Mario Lanconelli; Simone Lanfranchi; Alberto Leonelli; Eros Leoni; Francescomaria Lombardi; Giulia Macchi; Saverio Macchia; Maurizio Malagoli; Iliaria Malavasi; Federica Malavolti; Antonio Mandelli; Cristina Manfredini; Maria Manzi Bianca; Stefano Masini; Alessandro Mazzocchi; Monica Mazzoni; Matteo Melotti; Francesca Merlini; Pia Miani Maria; Virginia Migliorini; Stefano Mineo; Luca Minzoni; Marco Mondini; Lorenza Montaletti; Enrico Montali; Fabiana Montanari; Michele Mordenti; Giorgio Moretti; Valentina Moriani; Carlotta Moro; Mattia Morolli; Ivan Morotti; Alberto Nuzzo; Sanzio Oliva; Victoria Oluboyo; Giovanni Parrella; Emanuele Passarella; Katia Pedrazzoli; Luigi Perrotta; Federica Pesaresi; Damiano Pietri; Daniele Pietri; Stefano Pizzetti; Massimo Po; Miriamo Pola; Massimo Poletti; Maddalena Poli; Fabio Portolani; Maurizio Prazzoli; Francesca Predieri; Maria Prete Rosa; Giulia Rabazzoni; Alberto Reverberi; Eleonora Riberto; Laura Ricci; Anna Riccioni; Simone Riccucci; Silvia Ringolfi; Paola Romagnoli; Giampiero Romanzi; Marco Ronconi; Stefano Rosati Saturni; Lorenzo Rossi; Monia Rossi; Vincenzo Rubano; Simone Ruffilli; Patrizia Saggini; Luca Sanzani Gian; Lauriana Sapienza; Chiara Sapigni; Sofia Sardo; Corrado Sartena; Alice Savi; Sara Scognamiglio; Franco Screpanti; Letizia Severini; Beatrice Sgarbi; Eric Siebenrock; Marco Siligardi; Stefano Silvotti; Corrado Sirico; Emanuela Sitta; Erica Spadaccini; Patrik Spartani; Cecilia Spighi; Roberta Tagliati; Daniela Tebasti; Gianluca Tesoriati; Emilia Tinti; Marco Tiraferri; Miriana Treccani; Caterina Tumello; Patrizia Turchi; Enrica Ugolotti; Valentina Urbinati; Paolo Urbini; Luca Urbini; Alessandra Valentini; Diodora Valerino; Federico Vespignani; Luca Vignone; Elena Vincenzi Maria; Andrea Violani; Mauro Zaccarelli; Alessio Zamboni; Massimo Zanichelli; Otella Zappa; Mariachiara Zingali; Valentina Zucchini;

- i 90 rispondenti alla survey sul contributo delle COMTem alla nuova Agenda Digitale

Carla Ascani; Francesco Barducci; Andrea Barozzi ; Andrea Bertaccini; Andrea Bertani; Lara Berzieri; Caterina Bonetti; Morena Bonucci Amadori; Marco Brini; Barbara Buldrini; Alessia Caffagni; Massimo Caprini; Luca Catti; Federica Cestari; Andrea Cintorino; Donatella Corchia; Alessia Cuomo; Cristiana Dallari; Raffaele Davolio; Michela De Biasio; Emanuela Di Maio; Mariachiara Di Tella; Enrico Diacci; Sergio Duretti; Ikram El Arbaoui ; Franco Facondini; Giovanni Farneti; Alberto Fiore; Paola Fornasari; Matteo Fortini; Francesca Foschi; Magda Gafforio; Irene Galliani; Giorgia Gardoni; Alessandra Gigli; Monica Grilli; Manuela Guaitoli; Mario Laghi; Mario Lanconelli; Giorgia Landi; Sandra Lotti; Giulia Macchi; Saverio Macchia; Cristian Manfredini; Denis Manzini; Elisabetta Manzini; Maurizio Marengon; Claudia Martinelli; Monica Mazzoni; Maria Pia Miani; Paola Minetti; Lorenza Montaletti; Giorgio Moretti; Ivan Morotti; Federica Navarra; Alberto Nuzzo ; Cesare Osti; Giovanni Parrella; Emanuele Passarella; Anna Patroni; Federica Pesaresi; Stefano Pizzetti; Miriam Pola; Massimo Poletti; Francesca Predieri; Manuela Priolo; Roberta Ravaioli; Giulia Razzaboni; Silvia Ringolfi; Giuseppe Rossi; Daniela Rossi; Vincenzo Rubano; Patrizia Saggini; Silvia Sangiorgi; Lauriana Sapienza; Chiara Sapigni; Sofia Sardo; Sara Scognamiglio; Mirta Sintini; Sergio Solazzo; Roberta Tagliati; Emilia Tinti; Miriana Treccani; Caterina Tumello; Enrico Vegetti; Federico Vespignani; Maria Elena Vincenzi; Massimo Zanichelli; Otella Zappa; Valentina Zucchini;

- i co-coordinatori delle Comunità Tematiche della Regione Emilia-Romagna

Mariangela Baroni ; Caterina Bonetti; Rosella Calista ; Alessandro Cantelli ; Donatella Corchia ; Raffaele Davolio ; Mara Dellasantina ; Emanuela Di Maio; Enrico Diacci; Veronica Fattori ; Alberto Fiore ; Giovanni Lamborghini ; Maurizio Malagoli ; Iaria Malavasi ; Federica Malavolti ; Monica Mazzoni ; Marco Mondini ; Valentina Moriani ; Iaria Nanni ; Alberto Nuzzo ; Valentina Pini ; Stefano Pizzetti ; Roberta Ravaioli ; Giampiero Romanzi ; Marco Ronconi ; Alice Rossi ; Lauriana Sapienza; Paolo Urbini ; Federico Vespignani ; Mariachiara Zingali

- i referenti delle Comunità Tematiche per Agenda Digitale, Regione e Lepida

Mara Chiaradia; Michela De Biasio; Fabio De Luigi; Sergio Duretti; Massimo Fustini; Sara Garagnani; Silvia Ghiani; Stefano Giannandrea; Cristina Gilodi; Giovanni Grazia; Antonio Iossa; Alessandro Landi; Gregorio Lena; Caterina Lena; Sandra Lotti; Simona Mattioli; Cesare Osti; Stefania Papili; Riccardo Righi; Barbara Santi; Dimitri Tartari; Eleonora Verdini

Sistema delle Comunità Tematiche

**Coordinamento Agenda Digitale Emilia-Romagna (ADER)
Regione Emilia-Romagna**

web: digitale.regione.emilia-romagna.it
email: agendadigitale@regione.emilia-romagna.it