

# Questa è l'acqua

*Le sfide della trasformazione digitale della PA*

*Carlo Mochi Sismondi – Presidente di FPA  
Siena 27 aprile 2023*

# Di che parleremo

Racconterò brevemente **chi sono io e che cosa è FPA – FORUM PA** e quali sono le caratteristiche della nostra esperienza ormai più che trentennale. Poi parleremo:

- di **trasformazione digitale** e di **metamorfosi**
- dello scenario attuale della cosiddetta **PA digitale**
- dei tre **principali errori** che ci hanno, per ora, fatto ottenere risultati così scarsi
- di qualche **suggerimento** per non farci travolgere
- di una metodologia basata su **quattro E**
- di questa famosa **AI** o IA, come preferite, e di che c'entra con la PA

# Chi sono



A volte perdo la pazienza, mai la speranza

**Carlo Mochi Sismondi**

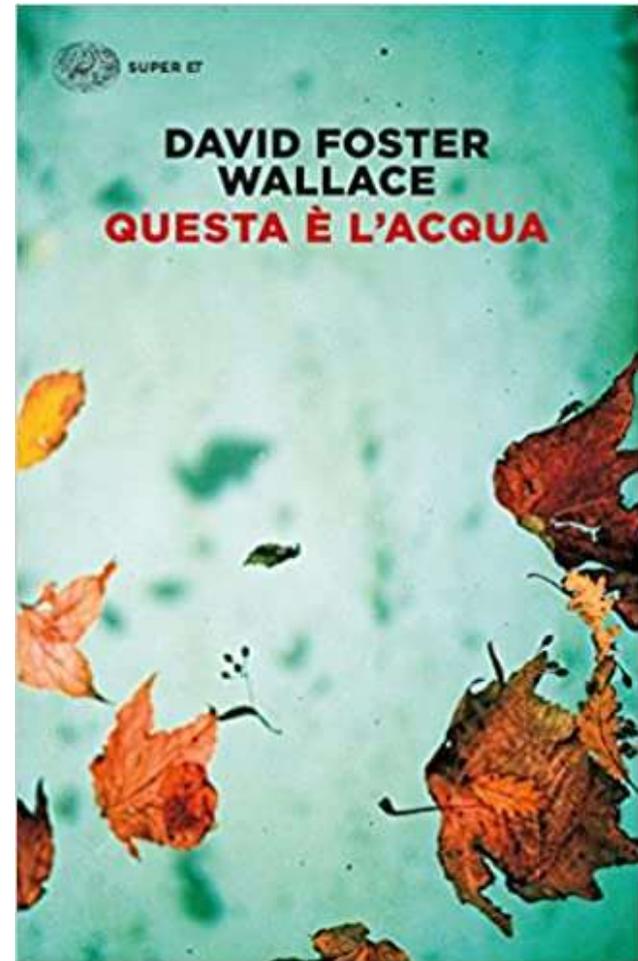
Sono il presidente di **FORUM PA**. Romano, laureato in Filosofia con un approfondimento in pedagogia sul recupero dei ragazzi drop-out, ho fatto per dieci anni l'operaio prima di cominciare a occuparmi di marketing, di ricerca, di progetti di privato-sociale, tra cui la realizzazione del primo progetto integrato di lotta alla povertà a Tor Bella Monaca (Roma). Di **FORUM PA**, manifestazione dedicata all'innovazione nella pubblica amministrazione e nei sistemi territoriali, giunta alla 34<sup>a</sup> edizione, sono stato l'ideatore e il convinto animatore fino a trasformarla nel tempo in un'agenzia d'accompagnamento ai processi di cambiamento nel mondo pubblico. Ho interagito con 21 Governi mantenendo una sostanziale terzietà e fermo e chiaro l'obiettivo: sostenere tutte le azioni innovative che si muovessero verso una **PA** più agile, maggiormente orientata ai risultati e in grado di restituire valore ai cittadini. Ho svolto e svolgo attività didattica presso università e scuole della **PA**; ho scritto e scrivo articoli e editoriali su quotidiani nazionali e riviste specializzate nel campo della comunicazione pubblica e dell'innovazione delle amministrazioni. Nei miei contatti continui con la politica e le amministrazioni a volte perdo la pazienza, mai la speranza.



Siamo la società di servizi e consulenza del Gruppo Digital360 specializzata in relazioni pubbliche, comunicazione istituzionale, formazione e accompagnamento al cambiamento organizzativo e tecnologico delle pubbliche amministrazioni e dei sistemi territoriali.

Da 34 anni **lavoriamo per favorire l'incontro e la collaborazione** tra pubblica amministrazione, imprese, mondo della ricerca e società civile, sostenendo tutti i processi di innovazione che impattano sul sistema pubblico, sullo sviluppo del Paese, sulla vita quotidiana di cittadini e imprese.

Dal 1990 organizziamo **FORUM PA**, il più importante evento nazionale dedicato al tema della modernizzazione della PA, da cui trae origine tutta la nostra attività.





Siamo ormai così immersi nell'ecosistema digitale che a volte non ce ne accorgiamo nemmeno.

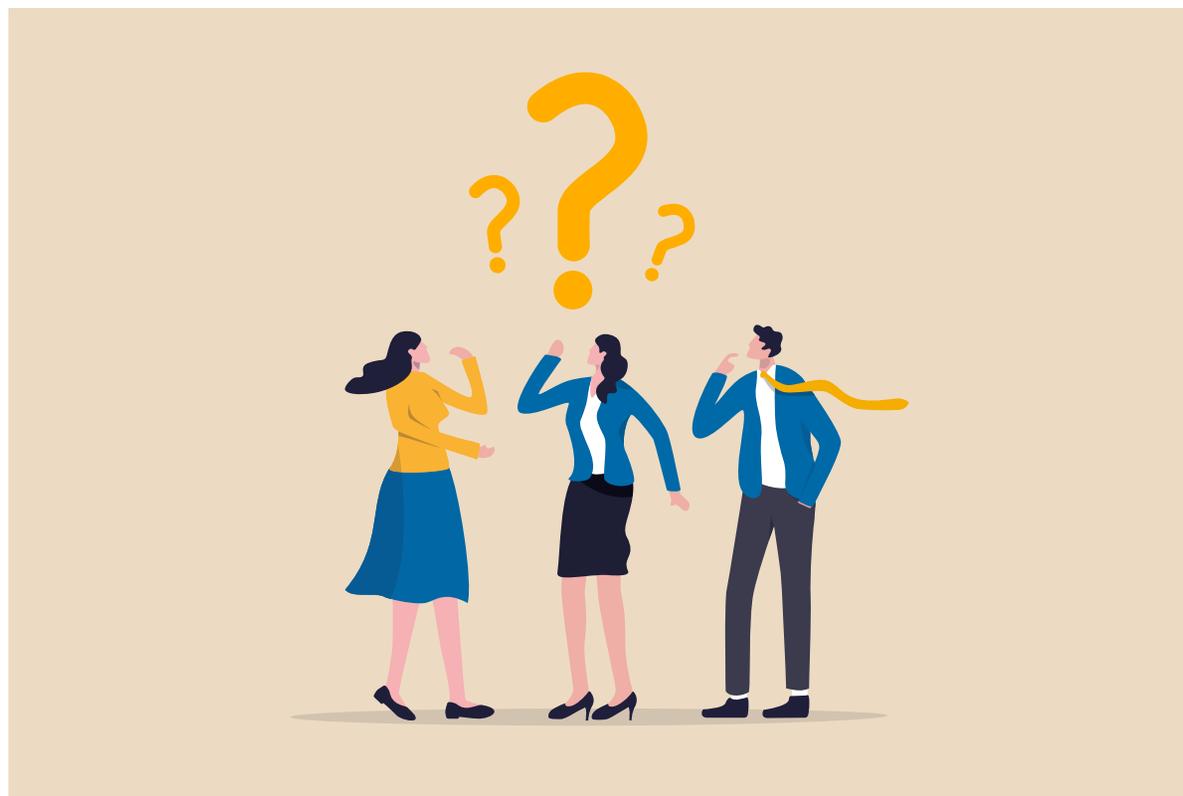
Obiettivo di questo tempo assieme è fornire qualche spunto per aumentare la **consapevolezza**, per poter usare la trasformazione digitale come piattaforma abilitante per creare maggiore **valore pubblico** e ridurre le disuguaglianze.

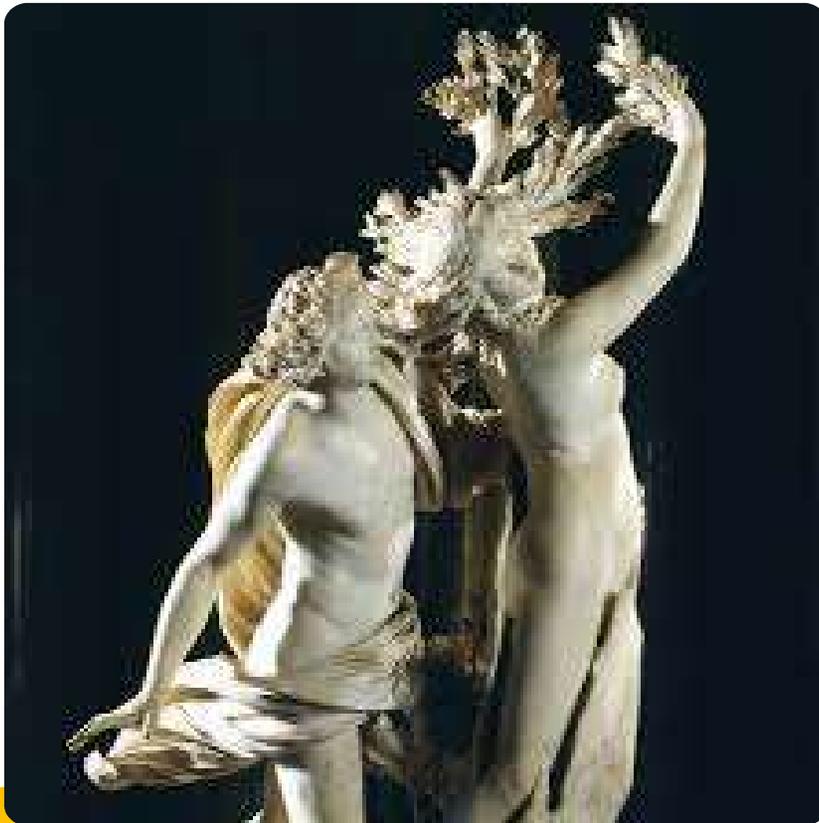


Il digitale è l'**ecosistema** in cui tutti noi ci muoviamo e lavoriamo, ma anche la **piattaforma** che rende possibile ogni riforma e ogni politica. Dall'industria all'energia, dalla scuola alla sanità, dal lavoro al welfare, dalla lotta al cambiamento climatico alla mobilità, non c'è politica che non si basi sulla **trasformazione digitale**, che non ne è solo un presupposto tecnico, ma dà forma agli interventi e ai processi e ne condiziona lo svolgimento.

---

Ma di cosa parliamo  
quando diciamo  
**trasformazione  
digitale**, ed è la stessa  
cosa della  
**digitalizzazione?**





## Trasformazione digitale come «metamorfosi»

Cambiamento significa che alcune cose mutano, ma altre rimangono uguali. La metamorfosi, invece, implica una trasformazione molto più radicale, in cui le vecchie certezze vengono meno e nasce qualcosa di totalmente nuovo.

U. Beck, *La metamorfosi del mondo*, Laterza

## Digitalizzazione



## Trasformazione digitale

**Digitalizzazione:** conversione di informazioni e documenti dal formato analogico a quello digitale.

**Digitalizzazione:** integrazione delle tecnologie digitali nei processi aziendali esistenti.

**Trasformazione digitale:** un ripensamento radicale della customer experience, dei processi e delle operazioni.

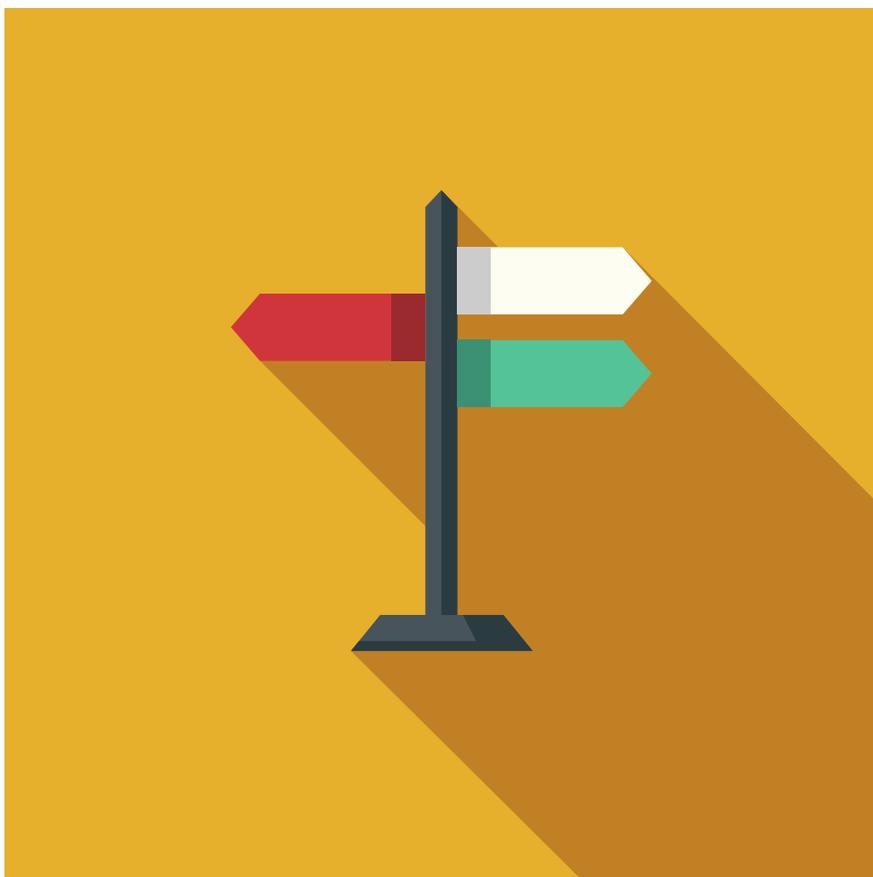
**Trasformazione digitale:** è la ricerca di nuove modalità per offrire valore, generare reddito e migliorare l'efficienza.



La **trasformazione digitale** però non è un fine in sé, ma serve per risolvere i bisogni delle persone e delle organizzazioni. Questo è vero soprattutto per la cosiddetta

### **PA digitale**

che ha di fronte le sfide date dalle **crescenti disuguaglianze** della nostra società.



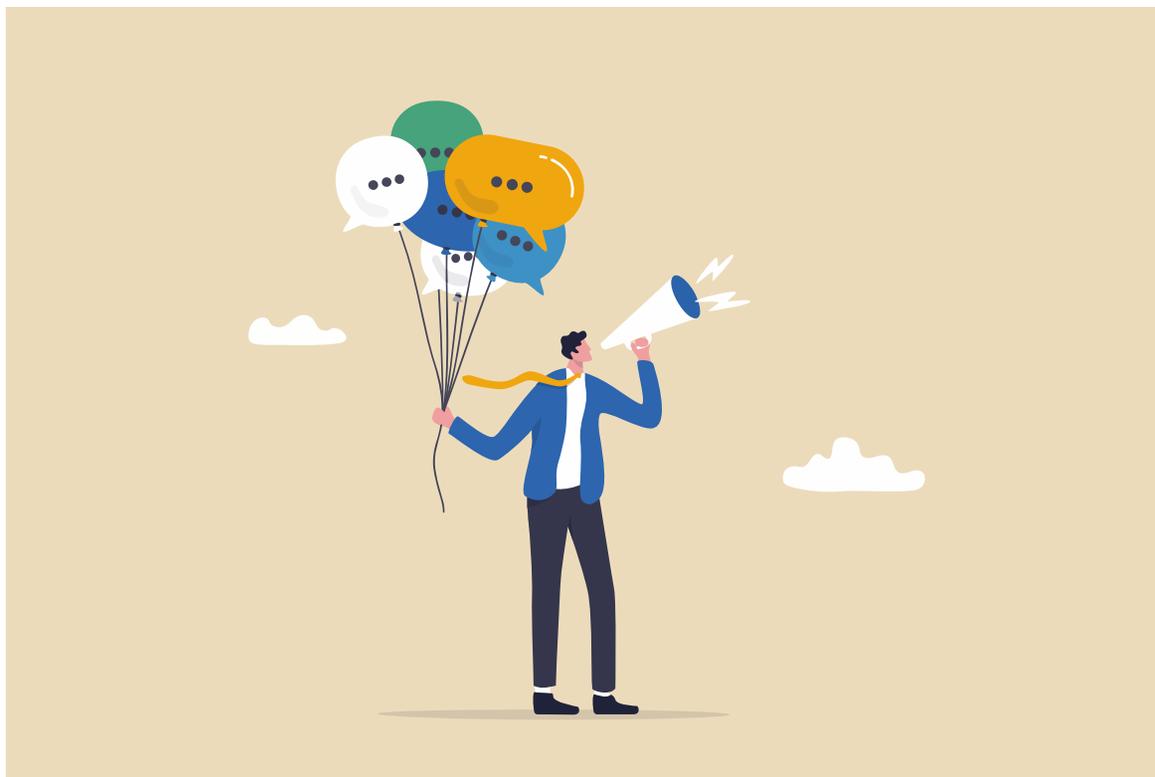
Ma andiamola a guardare questa PA digitale nei suoi punti di forza e nelle sue debolezze

# La digitalizzazione dei Comuni italiani

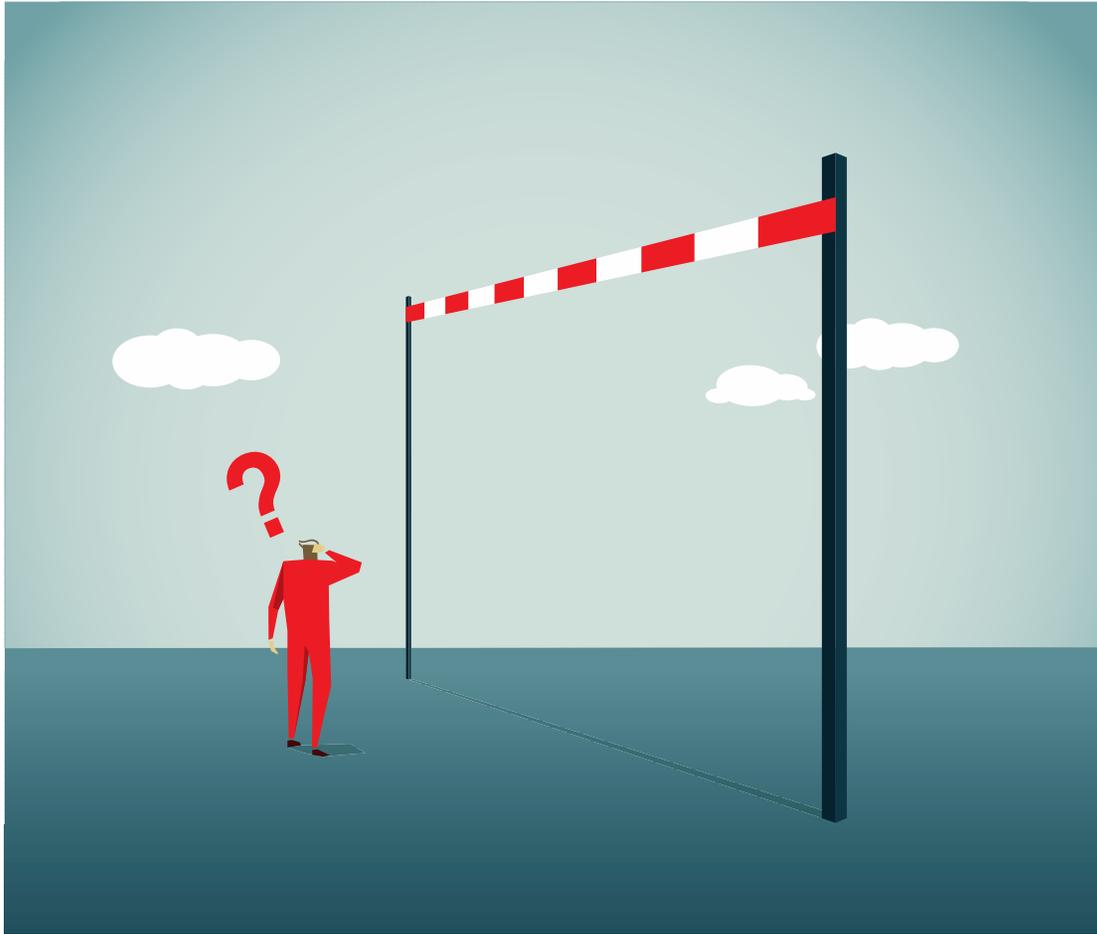
---

- l'indice di copertura dei servizi on line monitorati, che era del 41% nel 2019 e aveva raggiunto il 67% nel 2021, è salito quest'anno all'82% (con ben 75 PA su 108 che risultano aver attivato on line almeno 8 servizi sui 10 monitorati);
- la quota di questi stessi servizi accessibili **tramite SPID** è salita dal 39% del 2020 al 71% del 2022, e il flusso di transazioni tramite PagoPA nei Comuni capoluogo è raddoppiato rispetto allo scorso anno.



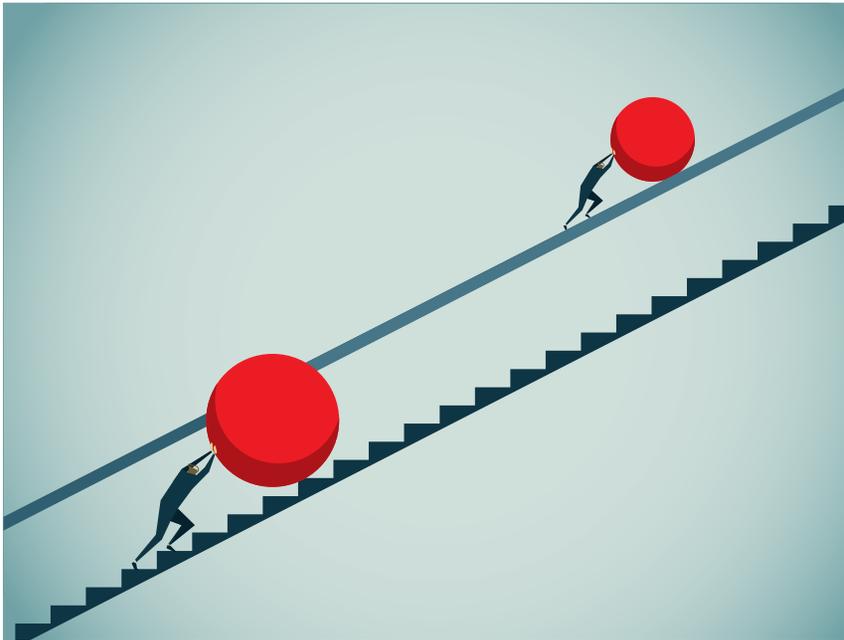


- il “grado di copertura” **delle APP** è salito dal 57% al 66%
- l’indice sintetico di attivazione **dei social** è passato dall’86% all’88%
- le amministrazioni che pubblicano **Open Data** sono passate da 64 a 69
- quelle in cui risultano presenti **reti WiFi** pubbliche da 104 a 105.



A fronte di questo segnale positivo permangono, però, elementi di forte preoccupazione, legati alla **forte disomogeneità territoriale** nella diffusione dell'innovazione:

- la **penalizzazione** del Mezzogiorno continua ad essere evidente, anche se un paio di capoluoghi in più hanno raggiunto la fascia più elevata
- **nessuna città con meno di 50.000 abitanti** entra nella fascia più elevata della graduatoria



Il digitale, ancora, non diventa elemento di emancipazione omogenea dei territori ma rischia, in termini di opportunità mancate, di alimentare quelle **asimmetrie** tipiche del nostro Paese, soprattutto in questo periodo di grande incertezza economica

---

Ma gli sforzi per la PA digitale hanno raggiunto risultati molto minori di quanto ci aspettassimo, e la reputazione dell'amministrazione pubblica rimane molto scarsa nonostante gli investimenti. Forse anche per questi

## **TRE ERRORI**



# 1. La trasformazione digitale NON serve per risparmiare, ma per cambiare

---

La spinta alla digitalizzazione è stata guidata da una logica di efficientamento, dall'obiettivo (solo) di risparmiare tempo e risorse e non utilizzata per ridisegnare radicalmente processi, comportamenti e relazioni tra i soggetti e per soddisfare meglio i bisogni attraverso una PA veramente interconnessa e basata sui dati. Si è scelto di portare il digitale nella PA, invece che di portare la PA nel digitale



## 2. Non c'è trasformazione digitale se non si mettono al centro le PERSONE

---

Spesso la digitalizzazione è stata condotta dimenticando le reali necessità delle persone che si avvalgono dei servizi dell'amministrazione e gli ostacoli che cittadini e pubblici dipendenti incontrano quando viene loro richiesto di *"passare al digitale"*: da quelli più concreti, come l'accesso ad internet, a quelli più astratti, come conoscenze adeguate. Insomma, dimenticando la centralità delle persone e tenendo in troppo poco conto la loro formazione, la loro reale opportunità di acquisire le necessarie competenze, sia dal lato dei cittadini, sia da quello degli impiegati pubblici.



### 3. La trasformazione digitale deve essere funzionale alla soddisfazione dei BISOGNI

---

**Le amministrazioni hanno il compito di soddisfare i bisogni di lavoro, di salute, di sicurezza, di cultura, di istruzione, di mobilità, di crescita sociale, professionale ed economica. Nessuno di questi bisogni potrà oggi essere soddisfatto senza una profonda, intelligente e pervasiva trasformazione digitale dei processi e della stessa catena di produzione del valore, sia esso valore economico o “valore pubblico”. Ma lo sviluppo del digitale e lo sviluppo delle politiche devono crescere insieme, in un processo virtuoso di interdipendenza, in cui l’obiettivo politico orienta la tecnologia.**



# Ok, MA NOI?

Trasformazione digitale vuol dire **cambiamento**, un cambiamento che deve essere soprattutto di mentalità, il famoso **cambiamento culturale** così tante volte citato, ma che vuol dire?

Sei regole semplici (a dirsi 😊):

1. Bisogna imparare a convivere con questi nuovi ritmi e **accettare il cambiamento** stesso come costante dei progetti
2. In una situazione d'incertezza è necessario **aver ben chiara la meta** che si vuole raggiungere: gli obiettivi del progetto, il motivo per cui una soluzione viene realizzata, deve essere chiara a tutti i partecipanti
3. **Obiettivi diversi richiedono strumenti differenti** e, allo stesso modo, non è possibile usare la stessa metodologia di gestione per ogni progetto.

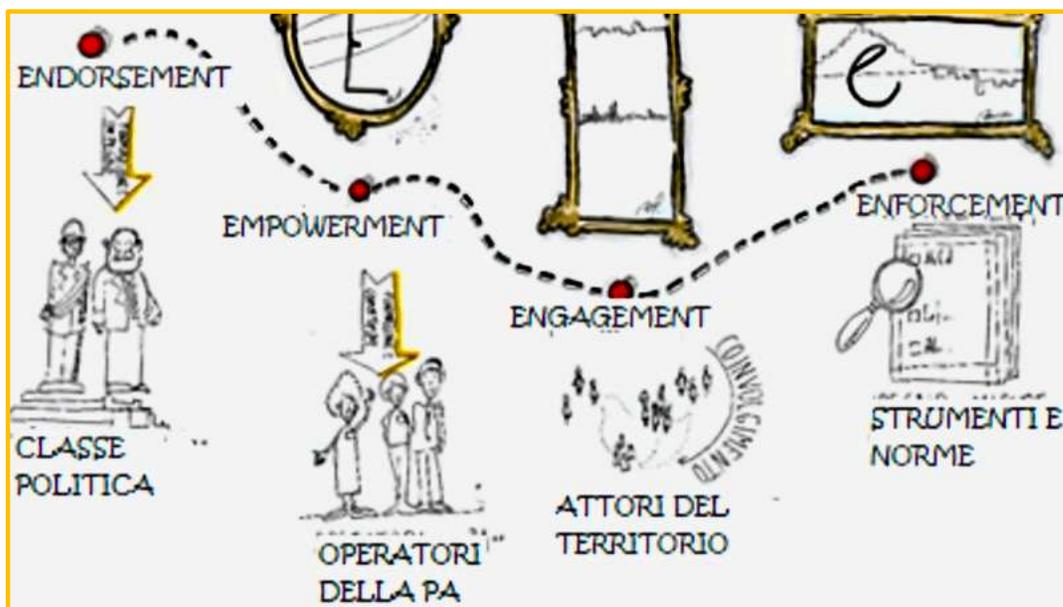


## Ok, MA NOI?

4. Se siamo circondati dal cambiamento, è fondamentale **essere disciplinati** e non lasciarsi indurre in tentazione
5. **Le persone che lavorano ai progetti rappresentano la risorsa più importante.** Riuscire a radunare talenti e soprattutto a motivarli diventa la nuova normalità per realizzare progetti digitali e d'innovazione
6. Il Project Manager, a questo punto, non diventa più una persona che si occupa di gestire il progetto, di controllare tempi, attività e costi. Queste attività rimangono, ma si affiancano alla **gestione delle persone, che diventa l'attività più importante e complessa**



# Un'impostazione sperimentata: il **modello delle 4 E**



Che fare? Vi offro una proposta di lavoro che abbiamo iniziato a sperimentare, a livello nazionale come a livello locale, e che poggia su **una considerazione empirica**: qualsiasi processo di innovazione per essere efficace deve essere inserito all'interno di un modello operativo in grado di accompagnarne l'implementazione, il monitoraggio e il successo.

... scusate l'inglese, ma altrimenti non erano 4 «e»

# E come Endorsement

---

## E come Endorsement politico

L'innovazione, non può essere a singhiozzo. Non può essere la ciliegina sulla torta da mettere in evidenza nelle foto di rito. Non può essere una giornata speciale, magari con cadenza annuale, ma un processo continuo ispirato da un progetto comune, che deve vedere una forte volontà politica. Per fare innovazione nelle nostre amministrazioni, non è sufficiente mettere a punto, saltuariamente, degli interventi correttivi, fare del *fine tuning* dell'esistente, ma è **necessario condividere un nuovo progetto di PA** capace di raccogliere e vincere le sfide dell'esistente.



# E come Enforcement

---

## E come Enforcement

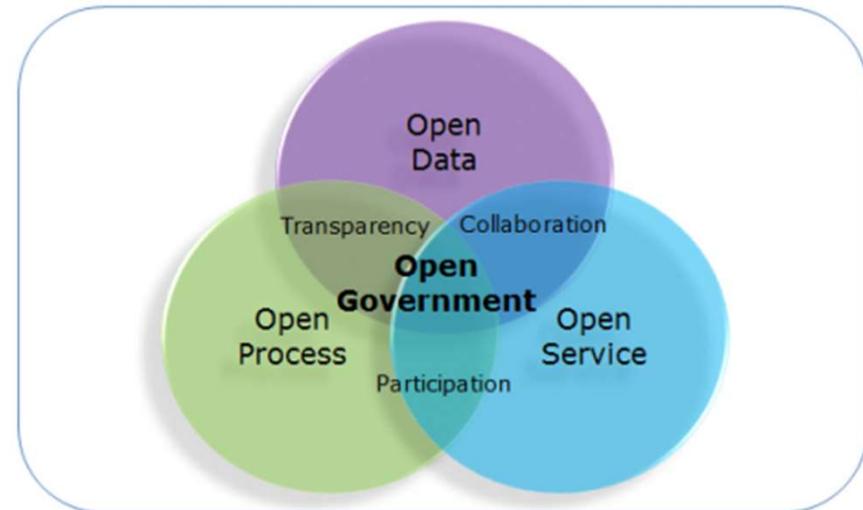
Dobbiamo concentrarci il più possibile sulle **azioni che possano rendere efficace e applicato il nostro quadro normativo** : meno norme e regolamenti, più manuali, più monitoraggio, più analisi delle politiche pubbliche, più valutazione del «valore pubblico» effettivamente creato.



# E come Engagement

## E come Engagement

La logica conseguenza dell'approccio auspicato è che le persone, le famiglie e le imprese non siano considerate solo come portatori di bisogni e di problemi, bensì **portatori di proposte e soluzioni**. Anche qui è necessario far chiarezza: non può esserci partecipazione né collaborazione dei destinatari delle azioni delle amministrazioni se non si supera l'asimmetria informativa, con una politica coraggiosa di open government e open data.



# E come Empowerment

---

## E come Empowerment

E' probabilmente la dimensione più importante tra quelle considerate. Le norme, le leggi, le innovazioni rimangono solo buoni propositi se poi non vengono applicati da chi tutti i giorni, all'interno di questo corpicione eterogeneo che è la PA italiana, le deve rendere operative. Nel nostro lavoro quotidiano con le pubbliche amministrazioni di ogni livello tocchiamo con mano le resistenze che spesso vengono opposte all'introduzione di cambiamenti, di nuovi processi innovativi. E non potrebbe essere diversamente. **E' impensabile ed irresponsabile pensare di gestire un cambiamento calandolo dall'alto**, senza mettere a punto un programma di sensibilizzazione e coinvolgimento delle unità organizzative e dei singoli lavoratori

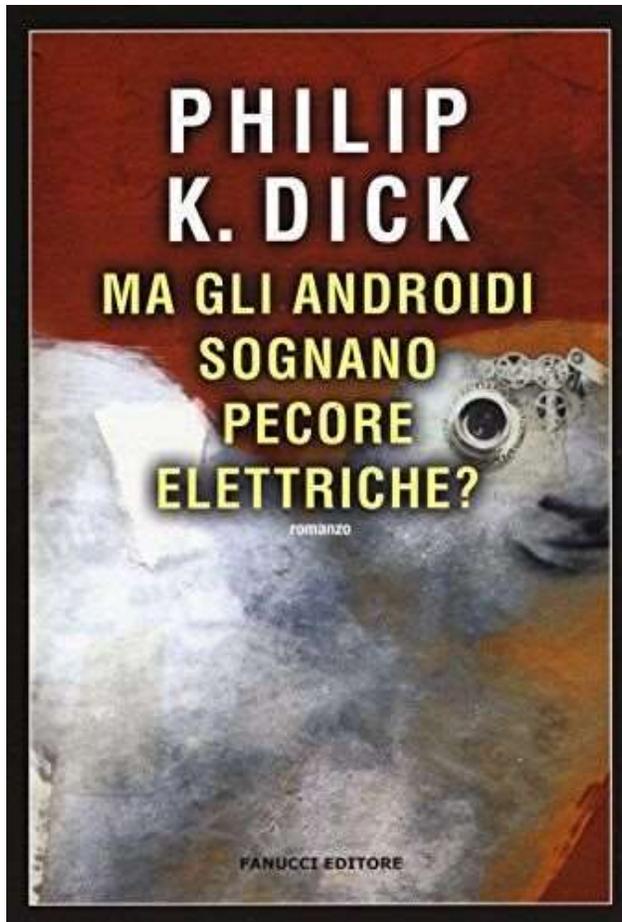


# Qualche (timida) conclusione dedicate a voi, futura classe dirigente, prima di passare alla AI

---

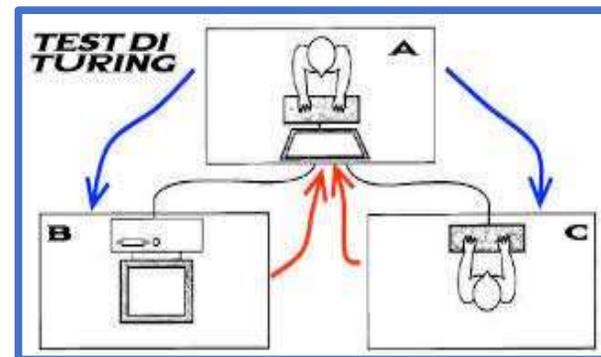
1. La trasformazione digitale non è fine a sé stessa, ma **serve solo a creare più «valore pubblico»** per i nostri cittadini: questa è la bussola. Ma perché questo avvenga dobbiamo avere le idee chiare, non farci indurre in tentazione, accettare il cambiamento e il rischio anche di sbagliare come la normale dimensione di nostro lavoro.
2. Attraverso la trasformazione digitale possiamo fare cose che prima non potevamo fare, ma mai da soli: essa assume significato solo se ci induce a **rompere i silos** e introdurre sempre strumenti e pratiche di collaborazione.
3. Se gestiamo persone e le vogliamo insieme a noi nel cambiamento dobbiamo ricordarci che per indurre qualcuno a costruire una barca dobbiamo fargli venire **il desiderio del mare**. Non è possibile un cambiamento quale quello ora necessario se non chiariamo esattamente dove vogliamo andare, come ci andremo e come porteremo tutti con noi, senza lasciare nessuno indietro.
4. La trasformazione digitale non un optional che possiamo abbracciare o meno. Sta tumultuosamente avvenendo attorno a noi e comunque (ricordate l'acqua con cui abbiamo cominciato): sta a noi **conquistare la consapevolezza** che serve, perché sia anche qui quello straordinario strumento in grado di vincere la più grande delle battaglie: quella contro le crescenti disuguaglianze intorno a noi e nel mondo. Il risultato non è scontato.

# Ed eccoci arrivati ad uno zoom sulla AI



Una definizione (OCSE):

Per “sistema di intelligenza artificiale” (AI) si intende un sistema *basato su una macchina*, che è progettato per operare con vari livelli di autonomia e che può, per obiettivi espliciti o impliciti, generare output come previsioni, raccomandazioni o decisioni che influenzano ambienti fisici o virtuali”



# Ma che c'entra l'AI con la PA?



*L'Intelligenza Artificiale (AI) è una tecnologia che sta diventando sempre più presente nella vita di tutti i giorni, anche nella pubblica amministrazione. Essa può aiutare i dipendenti pubblici a svolgere il proprio lavoro in modo più efficiente e preciso, ma è importante capire i suoi limiti e le precauzioni necessarie. Nella pubblica amministrazione può essere utilizzata per **analizzare grandi quantità di dati** e fornire informazioni utili per la **pianificazione** e la gestione di servizi pubblici come trasporti, rifiuti, sicurezza, sanità, e così via. Inoltre, può essere utilizzata per **automatizzare compiti ripetitivi** e semplificare procedure burocratiche. Tuttavia, l'AI ha anche dei limiti. Ad esempio, l'AI può essere influenzata dai dati di addestramento, che potrebbero contenere **pregiudizi** o **discriminazioni**, e questo potrebbe portare a decisioni sbagliate o ingiuste. Inoltre, l'AI può avere difficoltà a comprendere le sottigliezze del linguaggio umano e potrebbe non riconoscere contesti specifici. Per queste ragioni, è importante che i dipendenti pubblici comprendano le limitazioni dell'AI e le precauzioni necessarie per utilizzarla correttamente. In primo luogo, è importante che l'AI sia addestrata su **dati accurati**, rappresentativi e non discriminatori. Inoltre, è necessario che i risultati prodotti dall'AI siano monitorati e verificati da **operatori umani** in modo da evitare errori o decisioni ingiuste. Inoltre, è importante che i dipendenti pubblici comprendano che **l'AI non può sostituire completamente il ruolo degli operatori umani**. L'AI può essere un utile strumento di supporto, ma le decisioni finali devono essere sempre prese da un operatore umano che comprende il contesto e le implicazioni delle decisioni prese.*

**firmato CHATGTP**

# Tre aree di impiego

L'uso dell'Intelligenza Artificiale (IA) da parte della PA può essere diviso in tre aree funzionali, ciascuna caratterizzata da grandi opportunità, ma anche da rischi.

## 1

**La prima area comporta svolgere con maggiore esattezza e velocità e con minore impiego di personale, alcuni compiti che la PA già svolge in modo tradizionale.** Ad esempio gestire un gran numero di domande dei cittadini, classificarle, dare risposte personalizzate ai quesiti meno impegnativi e smistare gli altri agli uffici che sono in grado di rispondere. Le amministrazioni a stretto contatto con i cittadini hanno poi cominciato ad usare l'IA anche per i cosiddetti **chatbot**, ossia programmi che simulano la conversazione umana usando tecniche evolute di elaborazione del linguaggio naturale (il cosiddetto: **NLP** *natural language processing*). In altri casi l'IA può permettere a impiegati pubblici e cittadini di trovare più facilmente documenti o norme, di accedere a testi in tutte le lingue del globo, di individuare i percorsi più convenienti per spostarsi nelle città. I Comuni possono adattare l'illuminazione o la regolazione dei semafori alle situazioni contingenti, momento per momento, oppure possono tenere sotto controllo un territorio distinguendo le situazioni potenzialmente critiche.



# Tre aree di impiego

## 2

La seconda area funzionale, strettamente correlata con la prima, è quella della gestione e dell'analisi di grandi quantità di dati (i cosiddetti big data) per **effettuare previsioni**. Le amministrazioni sono sedute su un enorme mole di dati che derivano dalla loro attività e da quella dei concessionari di servizi e degli stessi cittadini. Analizzare con strumenti di IA questi dati permette alle amministrazioni di prevedere gli scenari e i bisogni a cui dovranno rispondere in futuro. Ad esempio commisurare gli investimenti in edilizia popolare o in asili nido alla popolazione attesa in una determinata area o adeguare i servizi per l'impiego rispetto alla disoccupazione attesa.



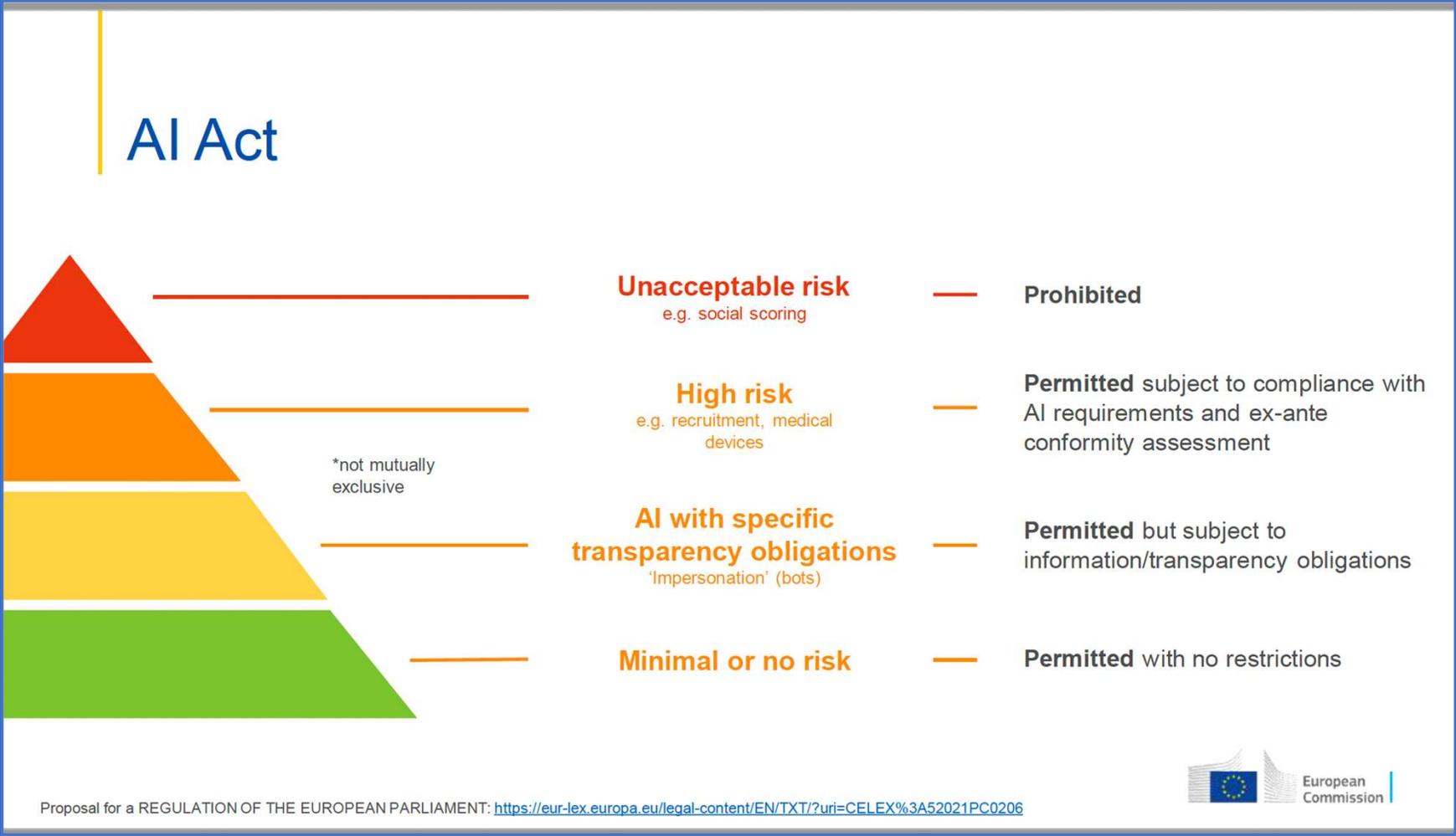
# Tre aree di impiego

## 3

Ma è la terza area quella più recente e anche quella che presenta aspetti più controversi: l'uso dell'IA per **prendere decisioni**. Le decisioni prese dalle persone possono essere soggette a errori sistematici, derivati da pregiudizi o stereotipi, che chiamiamo "bias" e da errori più o meno casuali che dipendono da deficit di attenzione o da situazioni personali, che chiamiamo "rumore". L'uso dell'IA, attraverso decisioni basate su algoritmi, può mitigare questi errori. L'uso diagnostico nella sanità pubblica o l'impiego per contrastare fenomeni corruttivi ne sono esempi di successo ormai usati in molte amministrazioni di diversi Stati. Questi risultati incoraggianti non possono però nascondere anche i gravi rischi che sono connessi a questo uso. Il primo e più evidente rischio deriva dal fatto che, usando i sistemi evoluti di "**deep learning**", ossia costruendo reti neurali artificiali, non potremo ricostruire come l'IA arrivi a prendere una decisione. Questo è grave specie se le decisioni sono prese da un'autorità pubblica. Il secondo rischio è ancora più grave. Le decisioni prese dagli algoritmi, specie se generati da processi di deep learning, **non sono neutrali**, ma incorporano pregiudizi, stereotipi, precedenti che sono nascosti nella grandissima mole di dati su cui gli algoritmi stessi hanno imparato.



# La proposta di regolamento della Commissione europea



# Quattro C per l'IA nella PA

## C come Consapevolezza

la PA usa già l'IA, ma spesso non lo sa e quindi rischia di essere un cliente passivo rispetto ai fornitori. Io che giro per mestiere in tante amministrazioni, in vista di questo intervento e senza nessuna pretesa di scientificità dell'osservazione, ho chiesto a vertici apicali delle amministrazioni come vedevano il rapporto tra la loro organizzazione e l'IA e le risposte hanno dimostrato una mancanza di consapevolezza.

## C come Competenza

quindi **formazione e informazione** per tutti i dipendenti pubblici, ma mi soffermerei sulla formazione per i vertici apicali della PA che hanno bisogno di essere aiutati a pensare digitale dal punto di vista strategico. Questo servirà a permettere alle amministrazioni (plurale) di distinguere l'aspetto ingegneristico dell'IA (opera velocemente e bene, permette quindi di fare cose prima impossibili) dall'aspetto cognitivo su cui si sono creati miti che non trovano ancora riscontro nella realtà e, a sua volta, da quello predittivo che richiede la massima attenzione per non trasferire inconsapevolmente o meno, bias

# Quattro C per l'IA nella PA

## **C come Coerenza**

coerenza dell'uso dell'IA verso le missioni strategiche di ogni amministrazione nei termini di giustizia sociale ed ambientale; SDGs; il compito della PA non è usare al meglio le tecnologie emergenti, ma risolvere i problemi dei cittadini e delle imprese e farlo con equità e attenzione ai più deboli.

## **C come Commons**

riguarda la gestione democratica e partecipativa dei dati: la gestione etica ed efficace dell'IA nella PA dipende strettamente da una corretta gestione dei dati e da un loro uso pubblico e democratico. Qui la parola chiave è partecipazione e riduzione dell'asimmetria informativa, ma anche capacità di usare per il bene pubblico dati pubblici, ossia dei cittadini, ma raccolti da aziende private, spesso concessionarie di servizi. E questo si lega strettamente ai temi della trasparenza e dell'accountability.

# Consigli di lettura

## **Siamo passati accanto a:**

- David Foster Wallace «Questa è l'acqua» , Einaudi, 2017
- Ulrich Beck «La metamorfosi del mondo» , Laterza, 2017
- Alla scultura di Apollo e Dafne di Gian Lorenzo Bernini, Roma Galleria Borghese
- FPA «Annual report 2022» <https://www.forumpa.it/pa-digitale/fpa-annual-report-nella-pa-grandi-progetti-ancora-pochi-risultati-visibili/>
- Philip K. Dick «Ma gli androidi sognano pecore elettriche?» Fanucci editore, 2015
- AgID Libro Bianco «L'intelligenza artificiale al servizio del cittadino» <https://ia.italia.it/assets/librobianco.pdf>
- Governo Italiano, «Programma strategico per l'Intelligenza artificiale 2022-2024» <https://assets.innovazione.gov.it/1637937177-programma-strategico-iaweb-2.pdf>
- Commissione europea, «Bozza dell'AI act» [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:e0649735-a372-11eb-9585-01aa75ed71a1.0006.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:e0649735-a372-11eb-9585-01aa75ed71a1.0006.02/DOC_1&format=PDF)

## **Altri consigli in merito:**

- Alfonso Fuggetta «Cittadini ai tempi di Internet» Franco Angeli, 2018
- Alessandro Longo, Guido Scorza «Intelligenza artificiale - L'impatto sulle nostre vite, diritti e libertà» Mondadori 2020

## **... e poi un invito**

## Il FORUM PA 2023: ripartire dalle persone



Al centro del confronto la valorizzazione delle persone della PA per garantire l'implementazione di investimenti e riforme e la capacità delle nostre istituzioni di orientare le iniziative in atto ai bisogni emergenti nel Paese. Un'occasione unica di incontro e confronto tra tutti gli attori pubblici e privati dell'innovazione: enti centrali con funzioni di programmazione e controllo, enti pubblici territoriali con compiti di attuazione e grandi aziende che investono in Italia.

## Il FORUM PA 2023: Open day PA

EDITORIALE

### Apriamo il FORUM PA 2023 con un Open day: per una PA capace davvero di attrarre e trattenerne i migliori talenti

Home > Riforma PA > Apriamo il FORUM PA 2023 con un Open day: per una PA capace davvero di attrarre e trattenerne i migliori talenti

La sfida del ricambio generazionale nella PA sarà vinta solo se emergerà una nuova capacità delle amministrazioni di attirare giovani talenti, di selezionarli con cura rispetto alle mutate esigenze di ogni organizzazione, di accoglierli e trattenerli in servizio e di valorizzarne il merito e le caratteristiche uniche di ciascuna e di ciascuno. Insomma, se la PA imparerà ad essere un buon datore di lavoro. A questo tema dedicheremo la mattina inaugurale di FORUM PA 2023 che si aprirà a Roma, al Palazzo dei Congressi, il 16 maggio. Vi aspettiamo, ma preparatevi: non sarà un convegno nel senso abituale della parola

17 Marzo 2023



Carlo Mochi Sismondi  
Presidente FPA



**Siete tutti invitati !**



Grazie della vostra attenzione



*se avete bisogno scrivetemi:  
c.mochi@forumpa.it*

