Hermes
Centro Studi Europeo

STRATEGIA ITALIA
PENSARE IL FUTURO, COSTRUIRE LA CRESCITA.

POSITION PAPER / DIGITALIZZAZIONE E CYBERSECURITY

Cloud pubblico:

come cambiare fornitore senza fermare i servizi

Un piano di uscita verificabile
per tutelare dati, continuità e concorrenza.

17 NOVEMBRE 2026

Proposta di Hermes Centro Studi Europeo

01 / DIAGNOSI

Il servizio deve continuare. Anche quando cambia il contratto.

Un Comune deve rinnovare il servizio che gestisce le istanze dei cittadini. Un’impresa tecnologica vorrebbe concorrere, ma per subentrare deve conoscere formati, integrazioni e procedure di accesso. L’ente dispone dei dati, eppure non ha mai provato a trasferirli insieme alle configurazioni necessarie. Il rischio si manifesta quando il contratto sta per scadere: tempi incerti, attività da ricostruire e un margine ridotto per confrontare offerte alternative. È un esempio illustrativo di dipendenza operativa, non la descrizione di un caso rilevato.

Il cloud può rendere i servizi più flessibili e sicuri. La dipendenza nasce quando informazioni tecniche, competenze e modalità di trasferimento restano concentrate nel rapporto con il gestore. Il prezzo iniziale non racconta allora il costo dell’intero ciclo di vita, e la possibilità giuridica di cambiare non coincide con la possibilità pratica di farlo.

La nuova Strategia Cloud Italia 2027–2029, approvata dal comitato interministeriale e annunciata il 16 novembre, apre una fase favorevole per affrontare questa questione. Il passaggio con la Conferenza unificata precede l’operatività prevista nel 2027. L’annuncio non è un capitolato già applicabile a ogni affidamento.

Hermes Centro Studi Europeo propone di integrare negli acquisti pubblici cloud un piano di uscita con responsabilità, costi e prove documentate. La tutela della continuità diventa così una condizione verificabile prima della scadenza, con requisiti proporzionati al servizio.

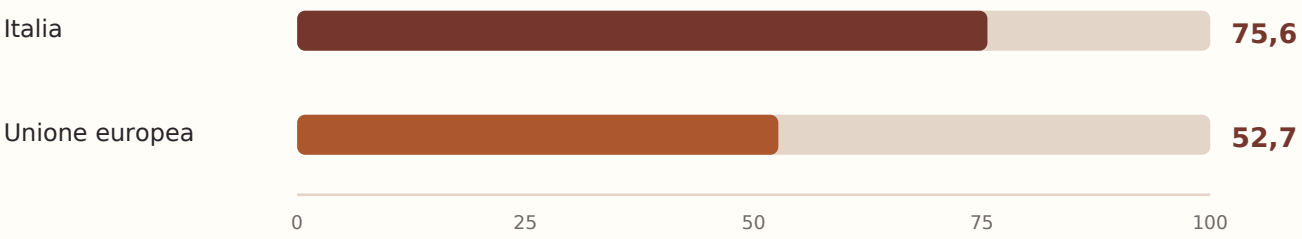
> La libertà di scegliere un altro fornitore acquista valore quando il trasferimento è stato preparato e provato.

02 / DIMENSIONE DEL FENOMENO

Il cloud è diffuso. La reversibilità va dimostrata.

Oltre 13.000 enti pubblici hanno aderito al programma del cloud qualificato. Il dato misura le adesioni: non il numero di migrazioni concluse, né la quota di servizi trasferibili senza difficoltà. La dimensione del programma rende però rilevante verificare come gli enti potranno gestire i contratti successivi.

IMPRESE CHE ACQUISTANO SERVIZI CLOUD / 2025 / %



Il confronto riguarda imprese con almeno 10 addetti nei settori coperti dalla rilevazione europea, non le pubbliche amministrazioni. Descrive il contesto economico in cui operano i fornitori della PA: in Italia il cloud è già una componente diffusa dell'organizzazione produttiva.

Questi numeri non misurano il blocco verso un fornitore. Manca, nelle fonti esaminate, una rilevazione nazionale comparabile su tempi e costi delle uscite cloud della PA. Prima di promettere risparmi serve costruire questa base di osservazione, distinguendo infrastrutture, piattaforme e applicazioni.

03 / LE REGOLE E IL PROBLEMA APPLICATIVO

Il diritto al passaggio non sostituisce il progetto tecnico

Il regolamento europeo sui dati, applicabile in via generale dal 12 settembre 2025, disciplina la rimozione degli ostacoli al cambio dei servizi di trattamento dati. Le condizioni contrattuali devono chiarire come si svolge il passaggio. La disciplina distingue le prestazioni richieste per tipi diversi di servizio e non garantisce che ogni applicazione funzioni identica su una piattaforma differente.

Dal 12 gennaio 2027 non saranno consentiti gli oneri di passaggio, compresi quelli di uscita dei dati. Restano da valutare separatamente attività come la riscrittura di applicazioni, l'acquisto di nuove prestazioni e la formazione. La gratuità di una categoria di oneri non rende gratuito l'intero progetto di migrazione.

Le amministrazioni devono inoltre considerare il quadro per l'acquisizione e il riuso del software e la valutazione comparativa delle soluzioni. Standard aperti, disponibilità della documentazione e condizioni di riuso aiutano a preservare le possibilità future; una licenza aperta, da sola, non assicura un servizio manutenuto o un passaggio senza interruzioni.

La sicurezza richiede una valutazione distinta. Un'uscita pianificata deve preservare riservatezza, integrità, disponibilità, tracciabilità e obblighi di conservazione. L'eventuale nuova destinazione deve essere ammissibile per i dati e per il servizio. Portabilità e conformità vanno progettate insieme: il piano non autorizza trasferimenti al di fuori delle regole applicabili.

04 / LA PROPOSTA

Un piano di uscita che faccia parte dell’affidamento

Hermes Centro Studi Europeo propone un modello comune, adattabile per criticità e complessità, da discutere con amministrazioni, centrali di acquisto e operatori. Il piano entra nella documentazione di gara e nel contratto; durante l’esecuzione viene aggiornato quando cambiano applicazioni, integrazioni o volumi. È una proposta, non un obbligo ulteriore già introdotto dalla Strategia.

Prima condizione: sapere che cosa deve seguire il servizio. L’inventario identifica dati, metadati, configurazioni, log necessari, interfacce, dipendenze e materiali disponibili per diritto contrattuale. Per ciascun elemento vanno specificati formato, responsabile e modalità di verifica, rispettando proprietà intellettuale e segreti commerciali.

Seconda condizione: sapere chi interviene e con quali tempi. Il piano distribuisce attività fra ente, gestore uscente e subentrante. L’ente individua chi autorizza le operazioni e chi accetta il risultato. Il calendario coordina passaggio, periodo di coesistenza e gestione degli imprevisti con i termini normativi applicabili.

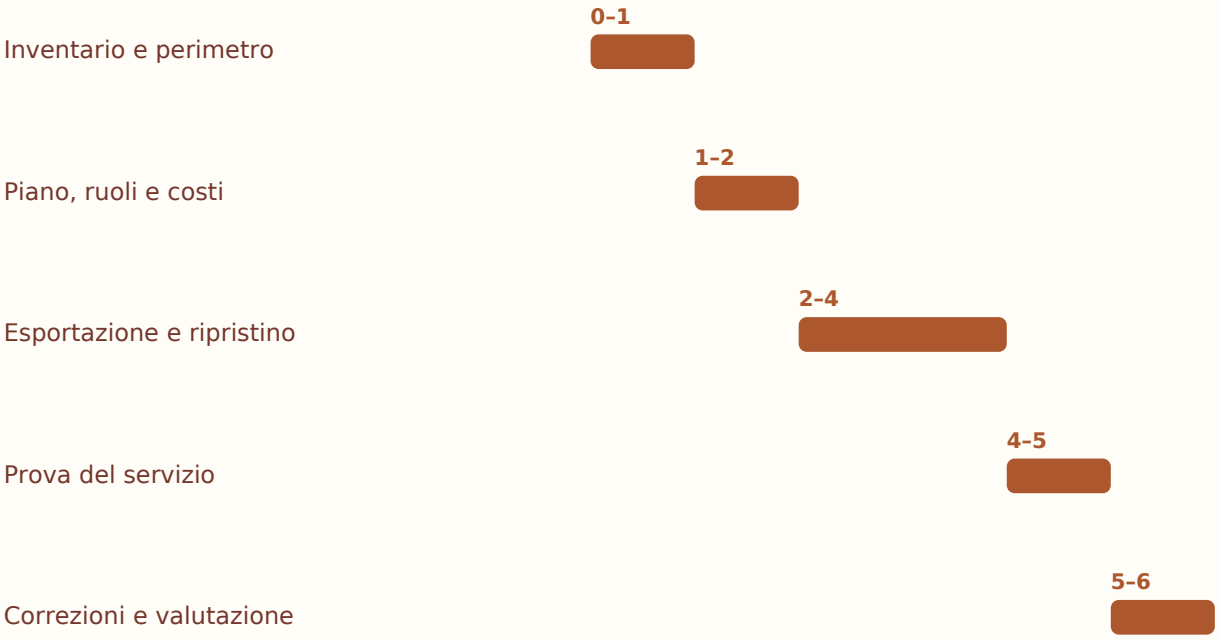
Terza condizione: dimostrare la continuità. Un’esportazione riuscita non basta. La prova deve verificare un percorso completo: recuperare un dato, ricostruirne le relazioni e usare le funzioni necessarie alla prestazione pubblica. Gli esiti e i difetti da correggere entrano in un verbale disponibile all’amministrazione.

> L’ente acquista anche la capacità di mantenere aperta la propria scelta nel tempo.

05 / ATTUAZIONE MISURABILE

Sei mesi per sperimentare. Prima di estendere il modello.

La proposta prevede un pilota di sei mesi su un numero iniziale limitato di amministrazioni e contratti, scelti anche per dimensione e complessità. Il percorso è una scansione di lavoro suggerita: non è il termine legale per trasferire un servizio e non presuppone nuove risorse già stanziate.



Mesi dall’avvio del pilota; durata proposta. La selezione dei servizi deve consentire prove senza esporre gli utenti a interruzioni non accettabili.

La sperimentazione misura la quota di oggetti trasferiti e verificati, il tempo di ripristino effettivo, i difetti residui, le giornate di lavoro e la spesa di transizione. Per ogni servizio l’ente fissa prima della prova la perdita di dati e il fermo massimo ammissibili, in relazione alla sua criticità.

Una sessione annuale di verifica è proposta per i servizi prioritari; per gli altri, la frequenza dipende dal rischio e dai cambiamenti. Il modello comune dovrebbe evitare che ciascuna amministrazione e ciascuna PMI debbano ricostruire da zero documenti e criteri di prova.

06 / COSTI E BENEFICI DA VERIFICARE

Il prezzo più basso può non essere il costo minore

Un confronto fra offerte dovrebbe includere quanto serve per concludere il rapporto. L'esempio seguente è interamente ipotetico: illustra il metodo, non stima prezzi di mercato o risparmi per la PA. Gli importi sono migliaia di euro, a parità di perimetro funzionale, su tre anni.

SCENARIO ILLUSTRATIVO	A	B
Canoni nel triennio	240	270
Adattamenti e transizione	90	35
Prove e coesistenza	30	25
Costo complessivo	360	330

Nel caso illustrativo B costa 30.000 euro in più di canone, ma 30.000 euro in meno nel totale considerato. Il risultato cambierebbe modificando volumi, interventi o durata. I costi di transizione indicati non sono oneri di passaggio vietati dal Data Act: rappresentano attività ulteriori da identificare e verificare caso per caso.

Il beneficio da misurare è la riduzione dell'incertezza: preventivi più confrontabili, passaggi preparati e minore esposizione a lavori imprevisti. Non si propone di replicare ogni servizio su due cloud. La duplicazione permanente può far crescere spesa e complessità senza essere necessaria per una reversibilità adeguata.

07 / ACCESSO AL MERCATO E PERCORSO ISTITUZIONALE

Più possibilità di scelta. Più spazio per competere.

Per le PMI tecnologiche, conoscere formati, interfacce e responsabilità di subentro può rendere più leggibile un'opportunità di gara. Non assicura l'aggiudicazione: riduce una parte dell'incertezza da stimare nell'offerta. I requisiti devono essere proporzionati e aperti a dimostrazioni equivalenti, evitando certificazioni inventate o vincoli che favoriscano soltanto gli operatori maggiori.

Per gli attuali fornitori il piano chiarisce fin dall'inizio che cosa devono consegnare, quali risorse dedicare e come si prova la conclusione delle attività. Una disciplina trasparente rende più confrontabili anche le responsabilità. Non si tratta di spostare indistintamente ogni costo sul gestore, ma di separare obblighi legali, prestazioni contrattuali e servizi aggiuntivi.

Hermes Centro Studi Europeo propone un confronto con il Dipartimento per la trasformazione digitale, AgID, ACN per i profili di competenza, centrali di acquisto, rappresentanze degli enti e operatori. Il primo risultato atteso è uno schema sperimentale di piano e verbale di prova, accompagnato da una verifica giuridica dei requisiti. L'adozione compete ai soggetti istituzionali titolari.

Il percorso va sostenuto da dati sui casi reali: costi effettivi, dipendenze emerse, attività necessarie e vincoli che una clausola astratta non risolve. La prova del progetto sarà poter confrontare risultati prima e dopo il pilota, senza attribuire al modello risparmi non osservati.

Le organizzazioni interessate sono invitate a confrontarsi con Hermes Centro Studi Europeo per approfondire la proposta e sviluppare indicazioni da portare ai decisori pubblici.

RIFERIMENTI VERIFICABILI

Norme, atti e dati

Dipartimento per la trasformazione digitale · 16 novembre 2026
Annuncio della Strategia Cloud Italia 2027–2029: stato del percorso, obiettivi e dato sugli enti aderenti.
Consulta la fonte istituzionale

Eurostat · 3 febbraio 2026
Servizi cloud a pagamento nelle imprese, anno 2025. Dataset isoc_cicce_use; Italia 75,6%, UE 52,7%. Perimetro: imprese con almeno 10 addetti nei settori rilevati.
Consulta la fonte istituzionale

Regolamento (UE) 2023/2854 · Data Act
Capo VI, in particolare artt. 23–31 e 34–35, e art. 50. Passaggio fra servizi di trattamento dati, condizioni, oneri e applicazione.
Consulta la fonte istituzionale

Commissione europea · Data Act explained
Chiarimenti sul cambio di fornitore cloud, differenze fra servizi ed eliminazione degli oneri dal 12 gennaio 2027.
Consulta la fonte istituzionale

AgID · Linee guida su acquisizione e riuso del software
Quadro degli artt. 68 e 69 del Codice dell’amministrazione digitale: valutazione comparativa, acquisizione e riuso.
Consulta la fonte istituzionale

Elaborazioni di Hermes Centro Studi Europeo. I numeri sul pilota e sui costi sono proposte o simulazioni esplicitamente indicate, non risultati rilevati. Quadro verificato al 17 novembre 2026.