

ALMA
NACCO
DEGLI
INNO
VATORI
2021
“

A cura di Gianni Dominici ed Eleonora Sisci

Hanno collaborato Maurizio Costa
per il montaggio e la post-produzione,
Mauro Tommasi per la redazione dei testi,
Michela Stentella per la supervisione editoriale

Progetto grafico e impaginazione: Latografica

Edizioni FORUM PA

Roma, Dicembre 2021

ISBN 9788897169642

Ripartire dalle reti: una PA fatta di persone

di **Gianni Dominici**

Direttore Generale di FPA

Mai, come in questo periodo caratterizzato dalla crisi pandemica, si è parlato così tanto di pubbliche amministrazioni. Se ne è parlato tanto spesso quanto, altrettanto spesso, a sproposito. In un paese in cui facilmente ci si contrappone, il dialogo è stato infatti ridotto facilmente a posizioni manichee: da una parte i detrattori, dall'altra gli apologeti del pubblico impiego come panacea per gli attuali e futuri problemi.

Per quanto riguarda i detrattori il rischio è di continuare all'infinito a proporre lo stereotipo del dipendente pubblico "fannullone", rafforzandolo e facendolo diventare un forte freno al cambiamento. È quello che gli psicologi Claude Steele e Joshua Aronson hanno definito la "Minaccia delle stereotipo" per cui le persone appartenenti a un gruppo sociale oggetto di stereotipo negativo rimangono condizionate nei comportamenti, tanto da ridurre effettivamente le proprie prestazioni e generare situazioni di bassa motivazione e abbandono delle attività. La teoria è stata applicata a stereotipi di genere, di razza, ma anche ad altri gruppi che sono spesso oggetto di luoghi comuni.

Considerazioni simili sono ascrivibili al tema dell'inclusione e al senso di identità e di appartenenza ad una organizzazione o ad una istituzione. A questo proposito, scrive Vittorio Pelligra, "Non è difficile capirne il perché se consideriamo che il bisogno di sentirsi accettati dagli altri è, forse,

il movente più fondamentale e profondo dell'agire umano (Baumeister R. F., Leary M. R., 1995. "The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation". Psychological Bulletin 117, pp. 497–529). Quando tale bisogno viene frustrato dall'ambiente nel quale viviamo e operiamo e dalla struttura delle relazioni nella quale interagiamo con gli altri, allora le persone reagiscono attivando meccanismi difensivi che li portano a "spegnere" ogni reazione emotiva e, come abbiamo visto, a modificare il loro atteggiamento nei confronti del tempo, degli altri, delle circostanze esterne.

Ovviamente non voglio semplificare anche io e dire che il lavoro pubblico, complessivamente, non porti con sé anche numerosi problemi. Noi stessi descriviamo da anni il fenomeno della burocrazia difensiva come ancora molto diffuso ed episodi come quello del Click Day per il bonus mobilità (tanto per fare uno dei tanti possibili esempi) dimostrano che nella PA, nelle PA, permangono importanti eccellenze come anche forti resistenze al cambiamento e antichi difetti.

Quello che credo, però, è che se continuiamo a svalutare il lavoro pubblico, ad evidenziare solo i problemi invece di valorizzare e mettere in rete le soluzioni e le eccellenze, il fallimento della PA diventa una Profezia che si autoavvera, tanto per continuare con l'interpretazione socio-psicologia. Anche perché, in questo periodo di grande tensione sociale, sono sempre più numerosi gli episodi di insofferenza, per fortuna limitati alle invettive sui social, verso i "garantiti". In un paese in cui l'evasione fiscale vale oltre 100 miliardi di euro l'anno, ora vengono additati e messi alla gogna coloro che con il proprio lavoro stanno cercando di assicurare i servizi alle imprese e alle famiglie, e contribuiscono ogni anno al gettito fiscale del paese. La metà

degli italiani non dichiara reddito: in 18 milioni versano solo il 2% di Irpef.

Portando agli estremi questi ragionamenti si potrebbe affermare che i "garantiti" sono quelli che in gran parte garantiscono, appunto, i servizi sociali a cui tutti, soprattutto in questo periodo, stiamo accedendo. Che facciamo? Se vogliamo davvero appellarci all'equità sociale pretendiamo l'ultima dichiarazione dei redditi o un accertamento fiscale prima di procedere ad un ricovero? Continuiamo ad esasperare gli animi aspettando un conflitto fisico tra "fannulloni" statali e "furbetti" evasori? Forse i vari commentatori (mi vengono in mente, tra gli altri, Pietro Ichino, Carlo Cottarelli e Massimo Cacciari) dovrebbero riflettere prima di continuare, indirettamente, a soffiare sul fuoco.

Ma c'è un altro aspetto da considerare: anche coloro che, al contrario, si appellano alla centralità delle pubbliche amministrazioni indicandole come il motore della ripresa, rischiano di banalizzarle. È difficile rendere le PA protagoniste del futuro del paese se non le mettiamo nelle condizioni - culturali, organizzative ed economiche - di operare al meglio al servizio del bene comune. Non si tratta semplicemente di tornare in ufficio facendo finta che la "nuttata" sia passata e che, presidiando la scrivania, saremo in condizione di governare il futuro.

Lo abbiamo letto anche sui muri: non si tratta di tornare alla normalità, perché proprio quello che consideravamo normalità è il problema. Dobbiamo pensare ad un modo nuovo per le nostre PA di essere protagoniste, ma la sensazione è che le Amministrazioni che saranno chiamate ad attuare le diverse linee di intervento del PNRR non abbiano avuto modo di confrontarsi rispetto a quanto previsto dal Piano.

L'approccio top-down, finora seguito dalla politica nella definizione del PNRR e comprensibile per le strette scadenze poste dalla Commissione, rischia di scontare un debito di conoscenza sullo stato reale dell'Amministrazione pubblica e sulla complessità della PA italiana, ancora oggi caratterizzata dalla coesistenza di esperienze d'eccellenza e realtà gravate da ritardi e debolezze strutturali.

Oltre a condividere il progetto di futuro indicato dal PNRR dobbiamo anche trovare il coraggio per raggiungerlo, cambiando, quando necessario, completamente le nostre abitudini. I mesi passati ci hanno dimostrato che sono possibili nuove forme organizzative nelle PA e nelle aziende. La cultura dominante dei tornelli e delle impronte digitali si è sgretolata a favore di un nuovo rapporto di lavoro, dove non conta più la presenza, ma gli obiettivi e i risultati. Una nuova modalità che chiama in causa anche i temi della conciliazione vita-lavoro, i rapporti di genere, le politiche di mobilità e di sostenibilità. Cerchiamo di non rinnegare tutto ciò. Portare avanti i cambiamenti significa anche dimostrare il coraggio delle scelte, del mettersi in discussione, di cambiare le proprie abitudini. Il 3 settembre 1967, in Svezia, ci fu il Dagen H, il cambio di circolazione dalla "guida a sinistra" alla "guida a destra" che portò il paese ad adeguarsi con la maggioranza degli altri europei. Fu un giorno di caos in cui molti anziani decisero di non guidare più, piuttosto che tentare di adeguarsi, ma fu una scelta giusta e lungimirante.

Dobbiamo considerare questo periodo come il nostro Giorno H per aiutarci a superare il ricatto delle abitudini. Allora, dobbiamo capire come "scaricare a terra" al meglio gli obiettivi e le scadenze del PNRR avendo la consapevolezza che la stesura di piani, dall'alto, non è necessariamente e purtroppo garanzia del loro successo. Come scrive Giuseppe De Rita "tutti i documenti che pensano il

futuro finiscono letteralmente nell'imbuto di una deputata responsabilità attuativa dello Stato o di una qualsiasi altra struttura di intervento pubblico". Aggiungendo che "lo sviluppo non lo fanno i piani e i poteri statuali, ma lo fanno i soggetti reali, quotidiani, della società." Torniamo, quindi, al valore delle persone dentro la PA, che oltre a dimostrare coraggio nell'affrontare il cambiamento devono anche portarsi in dote quello che Francesca Gino, una delle protagoniste di FORUM PA 2021, chiama Talento Ribelle. Persone che, grazie all'esperienza e alle competenze, sappiano anche, quando è necessario, disubbidire alle procedure e agli adempimenti, per raggiungere al meglio gli obiettivi e sostenere il cambiamento.

Tra i tanti esempi che Francesca Gino porta (da Napoleone ad Houdini, ad Olivetti) quello del comandante di aereo Chesley Sullenberger (alla cui storia è stato dedicato il film "Sully" con Tom Hanks come protagonista), che nel gennaio 2009 si trovò ad affrontare un guasto ai due motori in fase di decollo (un evento mai accaduto prima). I manuali e la torre di controllo indicavano di tornare indietro, all'aeroporto di New York dal quale erano partiti, ma la sua esperienza lo portò a concludere che non ce l'avrebbero fatta e decise di ammarare nell'Hudson con una manovra considerata, fino ad allora, impossibile e che, invece, riuscì, portando in salvo tutti i 150 passeggeri. Dal momento del guasto a quello dell'ammarraggio passarono 208 secondi.

Proprio per non dare semplicemente risonanza alla narrazione dominante, ma con lo scopo di dare voce alle molteplicità che vengono dal basso, da quelle PA che si trovano ad essere la vera interfaccia verso i cittadini e i loro bisogni, da marzo dello scorso anno ho avviato un percorso di ascolto intervistando oltre 100 protagonisti che lavorano

nella PA o per la PA, cercando di dare voce a progetti, iniziative, proposte, considerazioni e proposizioni di coloro che dovranno essere i protagonisti del nostro futuro. Ovviamente, non si tratta di un universo finito e definitivo, per cui chiedo prioritariamente scusa a tutte e a tutti coloro che non sono riusciti a coinvolgere.

Ascoltando i veri protagonisti del cambiamento emerge una PA ben diversa dal luogo comune e dalla retorica politica. È l'Italia delle istituzioni che avevano già cominciato a sperimentare lo Smart Working ben prima della pandemia, dei professori che hanno lavorato per una scuola innovativa riconosciuta a livello mondiale, dei comuni italiani impegnati a rendere i servizi digitali accessibili. È la PA che crede nell'empowerment dei dipendenti pubblici, nella formazione, nell'etica. È la PA che sperimenta, che applica i principi e le soluzioni del co-design, degli open data, del lavoro agile. A questa PA, a queste PA è dedicato il nostro lavoro.

► clicca sui numeri di pagina

- Davide **Agazzi** 40
Stefania **Allegretti** 124
Vittorio **Alvino** 97
Franco **Amigoni** 92
Giacomo **Angeloni** 128
Chiara **Appendino** 62
Giuseppe **Arrabito** 87
- Alessandro **Bacci** 135
Elena **Baio** 99
Emanuele **Baldacci** 71, 148
Viviana **Bassan** 31
Marco **Bellezza** 141
Lorenzo **Benussi** 58
Laura **Biancato** 60
Maura **Boi** 48
Mauro **Bonaretti** 84
Mariagrazia **Bonzagni** 39
Andrea **Borruso** 52
Davide **Brandini** 70
- Mario **Caligiuri** 64
Michele **Camisasca** 107
Marco **Carlomagno** 18
Claudio **Castelli** 24
Monica **Cavallini** 23
Simone **Cicero** 42
Antonio **Cisternino** 14
Fabrizio **Cobis** 117
Roberta **Cocco** 120
Gianluigi **Cogo** 137
Paola **Conio** 147
Giuseppe **Conte** 80
Mariano **Corso** 5
Tiziano **Cosso** 45
- Davide **D'Amico** 143
Simone **D'Antonio** 134
Dario **da Re** 10
Filippo **Dani** 55
Luca **De Pietro** 91
Claudio **De Vincenti** 75
Enrico **Deidda Gagliardo** 4
Alessandro **Delli Noci** 114
Vincenzo **Di Nicola** 22
Gianni **Dominici III**
- Stefano **Epifani** 146
- Sebastiano **Fadda** 11
Michele **Faioli** 130
Alfredo **Ferrante** 54
Ludovica Carla **Ferrari** 122
Francesco **Ferri** 109
Gabriele **Ferrieri** 13
Alberto **Filisetti** 108
Mauro **Fioroni** 138
Armando **Fiumara** 50
Luciano **Floridi** 100
Gianna **Fracassi** 79
Alessandro **Francioni** 123
Marco **Fratoddi** 28
Alfonso **Fuggetta** 38
Fabio **Funari** 101
- Monica **Gabrielli** 20
Elena **Gamberini** 72
Raffaele **Gareri** 51, 112
Carlo **Giacobini** 26
Giuseppe **Gigante** 43
Alessandro **Giordano** 144
Enrico **Giovannini** 149
Stefano **Glinianski** 19
Claudio **Gnessi** 85
Francesco **Grillo** 142
- Giuseppe **Iacono** 15
Christian **Iaione** 83
Ilenia **Imola** 6
Isaia **Invernizzi** 96
Emilio **Iori** 16
- Fabrizio **Liberatore** 25
Claudio **Lucifora** 130
Daniele **Lunetta** 35
- Marta **Mainieri** 49
Francesco **Manna** 73
Daniele **Manni** 74
Maurizio **Manzi** 116
Claudio **Marciano** 65
Giorgio **Martini** 76
Flavia **Marzano** 132

► clicca sui numeri di pagina

- Enrico **Mastrofini 81**
Chiara **Maule 61**
Michele **Melchionda 21**
Fabio **Meloni 3, 131**
Antonio **Menghini 1, 111**
Mauro **Minenna 145**
Massimo **Moggi 82**
Fabio **Monzini 78**
- Antonio **Naddeo 113**
Maurizio **Napolitano 95**
Greta **Nasi 2**
Patricia **Navarra 56**
Mario **Nobile 139**
Giuliano **Noci 12**
- Anna Laura **Orrico 68, 102**
David **Osimo 136**
- Raffaele **Paciello 33**
Michela **Palestra 37**
Vanessa **Pallucchi 110**
Fabio **Pascali 69**
Daniela **Patti 94**
Marina **Penna 67**
Domenico **Pennone 93**
Marco **Pironti 17**
Alessandra **Poggiani 57**
Antonella **Polimeni 53**
Franco **Prampolini 106**
Valentina **Presutti 104**
- Andrea **Rangone 8**
Ilaria **Ricotti 46**
Riccardo **Rigillo 66**
Stefano **Rolando 44**
Pamela **Rossi 7**
Eugenia **Rossi di Schio 105**
- Pablo **Sánchez Chillón 133**
Agostino **Santoni 129**
Raffaella **Saporito 47**
Andrea **Sasseti 125**
Katia **Scannavini 119**
Roberto **Scano 88**
Guido **Scorza 27**
Ines **Seletti 121**
Daniela **Selloni 89**
Francesco **Seminaroti 32**
Paolo **Sottili 36**
Benedetta **Squittieri 103**
Grazia **Strano 127**
Maurizio **Stumbo 29**
- Stefania **Tagliabue 63**
Sergio **Talamo 59**
Dimitri **Tartari 118**
Paolo **Testa 115**
Andrea **Tironi 9**
Stefano **Tomasini 140**
Federico **Tota 77**
- Salvatore **Urso 41**
- Valeria **Vaccaro 98**
Simona **Vellani 34**
Paolo **Venturi 90**
Giuseppe **Virgone 126**
Ilaria **Vitellio 86**
- Giovanni **Xilo 30**



Le interviste sono in ordine cronologico

Le qualifiche degli intervistati e la denominazione degli Enti citati all'interno della pubblicazione sono riferiti alla data delle interviste

Antonio Menghini

Responsabile Public Sector di DXC Technology



“ Un forte spirito di comunità per digitalizzare il paese nei prossimi dieci anni

La pandemia ha rivelato l'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo, reclamandone uno nuovo che faccia ripartire il paese e che permetta alle istituzioni di governare i processi di trasformazione tecnologica e transizione ecologica che ci si appresta ad affrontare. L'emergenza sanitaria ha infatti portato la maggior parte delle persone a intrattenere un numero sempre maggiore di relazioni in digitale, chiarendo definitivamente il potenziale abilitante della tecnologia nel processo di crescita delle reti sociali. Per sfruttare al massimo tutto questo, però, dobbiamo assolutamente affrontare il tema dell'organizzazione del lavoro, prestando la massima attenzione alla gestione dei processi. Quel che di sicuro abbiamo capito è che si esce da un momento di crisi come questo solo mantenendo il forte senso di comunità che ha contraddistinto questo difficile periodo e non attraverso un piano operativo calato dall'alto.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Trasformazione digitale, Sviluppo sostenibile, PA abilitante

Greta Nasi

Professoressa associata all'Università Bocconi e grande esperta di innovazione e PA



“ Bisogna espandere la rete di attori in grado di innovare con successo

La pandemia ha insegnato che è impossibile superare determinate sfide se non in modo collaborativo, dobbiamo imparare da questa esperienza a far viaggiare insieme obiettivi di innovazione, consenso politico e cambiamenti di medio-lungo periodo. D'altra parte, guardare al valore prodotto dalla PA solo in termini di costo anziché di efficacia non è più una strada percorribile: gli indicatori economici non spiegano tutto e spesso l'esigenza di ottenere risultati nel breve periodo si scontra con quella di un cambiamento più profondo. Le molte risorse che arriveranno per la ripresa impongono alle istituzioni il dovere di visualizzare i bisogni dei territori, di creare volano per gli investimenti, ma anche di costruire risultati di impatto nel medio termine, sia per quanto riguarda le infrastrutture digitali che i servizi annessi. I risultati si ottengono quando tutti i livelli di governance agiscono in maniera strategica.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Misurazione e valutazione, Innovazione, PA abilitante

Fabio Meloni

CEO di Dedagroup Public Services



“ L'obiettivo è l'unificazione digitale dell'Italia

L'emergenza sanitaria ci ha insegnato che sfide globali come quella della pandemia non sono superabili in poco tempo, al contrario è necessario uno sforzo collettivo e duraturo. Fare tesoro di questa consapevolezza significa approcciarsi al futuro con uno spirito diverso, anche e soprattutto nell'affrontare la sfida della trasformazione digitale. È il caso, per esempio, della migrazione in Cloud, che molti tra gli addetti ai lavori considerano una semplice migrazione in digitale dei *data center* locali, mentre si tratta di uno strumento di cambiamento organizzativo molto impattante. In questo senso la parola chiave per il futuro dovrà essere 'interoperabilità', intesa innanzitutto come 'integrazione', poiché a parlarsi non devono essere solo i sistemi ma anche i processi, dando al cittadino la possibilità di svolgere una procedura e di fruire di un servizio a prescindere dalla Regione di provenienza o dal luogo di fruizione.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Trasformazione digitale, Servizi digitali, Data governance

Enrico Deidda Gagliardo

Docente e ProRettore Vicario presso l'Università degli Studi di Ferrara, Direttore scientifico CERVAP - Centro di Ricerca sul Valore Pubblico



Ancora una volta, serve ripartire dai territori

I difficili mesi di emergenza sanitaria hanno testimoniato una consistente capacità di reazione da parte delle istituzioni pubbliche e ci si è resi conto, finalmente, della necessità di mettere a sistema dei modelli organizzativi nuovi, che ci permettano di non farci trovare nuovamente impreparati. Nei decenni passati la letteratura scientifica ha espresso diverse scuole di pensiero in materia di amministrazione pubblica, dalla cosiddetta *Traditional Public Administration*, che basava tutto sull'adempimento legato al rispetto delle regole, fino alla più recente *Public Value Governance* che, come dice il nome stesso, si basa proprio sulla rottura di quelle cortine autoreferenziali in favore della collaborazione tra pubblico e privato con l'obiettivo di creare valore pubblico. A prescindere dai modelli, sarà fondamentale per la ripartenza del paese che le riforme non siano romano-centriche, bensì calate a pieno nelle realtà territoriali.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: PA abilitante, Competenze, Valore pubblico

Mariano Corso

Professore della School of Management del Politecnico di Milano e Presidente di P4I-Partners4Innovation



“ Ridurre lo Smart Working a semplice lavoro a distanza sarebbe un grave errore

La consapevolezza principale che ci ha lasciato questo drammatico periodo è che non dovremo farci trovare mai più così impreparati di fronte alle emergenze. La pandemia ha rivelato quanto la digitalizzazione dei servizi essenziali, su tutti la sanità, sia fondamentale e ci ha anche fatto vedere che, se messi nelle giuste condizioni, i cittadini rispondono con velocità di utilizzo e di adesione ai nuovi servizi, sfatando tutta una serie di pregiudizi che accompagnano la PA da anni. Digitalizzare non significa solo modernizzare, ma abilitare strumenti in grado di ridurre le insopportabili disuguaglianze territoriali che affliggono il nostro paese, soprattutto in ambito sanitario. Le istituzioni stanno uscendo dall'emergenza con la consapevolezza che vanno definiti finalmente dei modelli di lavoro che si basino davvero su autonomia e flessibilità, nel tempo e nello spazio.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Smart Working, Trasformazione digitale, Sanità digitale

Ilenia Imola

Funzionario presso la Direzione generale
del Comune di Rimini



“ C'è bisogno di connessioni umane prima che digitali

La PA non ha bisogno di innovatori isolati, ma di persone capaci di fare squadra anche grazie alle soft skills che consentano di valorizzare il rapporto con gli altri, e il digitale in questo senso può e deve essere lo strumento per lavorare insieme e raggiungere obiettivi comuni. L'adozione del lavoro agile, per esempio, non deve essere intesa come una spinta al lavoro individuale, ma come l'effetto di una nuova consapevolezza, per cui anche il contributo da remoto del singolo può avere conseguenze positive sul benessere dell'organizzazione. Questo è il momento per uscire definitivamente dalla cultura dell'adempimento e puntare con forza sulla formazione, *in primis* quella dei dirigenti, sperimentando nuovi strumenti di *project management* e guardando al digitale come a un grande alleato in questo processo di cambiamento. La PA del futuro non potrà fare a meno di essere flessibile, aperta alla condivisione di dati e impegnata a garantire l'interoperabilità dei servizi.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Trasformazione digitale, Smart Working, Competenze*

Pamela Rossi

Responsabile finanziaria del Comune di Gallese



Gallese, un piccolo Comune sempre più digitale

Durante l'emergenza sanitaria anche il Comune di Gallese si è organizzato mettendo in Smart Working tutti i dipendenti gestibili in questa modalità e garantendo online i servizi al cittadino. Un percorso di trasformazione digitale che, avviato nel 2017 con l'intento di essere sempre più vicini alla cittadinanza, si è rivelato fondamentale nel momento in cui la pandemia ha richiesto uno sforzo senza precedenti alle amministrazioni pubbliche. Il Comune di Gallese, infatti, già nel 2019 aveva messo online tutti i propri servizi, aderendo a PagoPA e implementando SPID. È arrivata poi anche l'integrazione dei servizi all'interno dell'app IO. Se è pur vero che l'emergenza ha impresso un'accelerazione incredibile all'utilizzo degli strumenti digitali, ora è importante andare avanti investendo sui giovani e sulle loro competenze e stimolando ulteriormente i cittadini nell'utilizzo dei servizi online.

INTRODUZIONE

INDICE
DEI NOMI

Tag: *Trasformazione digitale, Servizi digitali, Competenze*

Andrea Rangone

Presidente DIGITAL360,
Professore Politecnico di Milano



“ Attuare il PNRR: formazione, competenze e collaborazione

Nel nostro paese è sempre mancata una ‘cultura del digitale’ e questo ha fatto sì che imprese, governi e amministrazioni non investissero su quello che probabilmente è il principale *driver* di sviluppo del nostro tempo. Tutto ciò ci ha portato ad essere fanalino di coda in tutti gli indici internazionali, a non essere competitivi e più in generale a non avere una società moderna e al passo coi tempi. È stata necessaria purtroppo una pandemia per generare un vero e proprio ‘elettroshock’ e farci comprendere le potenzialità di questi strumenti. Ora è il momento di investire sulle competenze, diffondendone di nuove in tutti gli ambiti a partire dal sistema universitario, della ricerca e della scuola fino alla formazione in generale. Perdere l’occasione offerta dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) sarebbe drammatico: elementi dirimenti saranno l’*execution*, il saper utilizzare le risorse in tempi ragionevoli e l’avviamento di reali processi di trasformazione digitale.

▲ INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Trasformazione digitale, PA abilitante, Competenze*



Data intervista: 25 maggio 2021

“ Collaborazione tra enti: strategia per una PA che faciliti la soluzione dei problemi

Dotare i territori di un'adeguata infrastruttura a banda ultralarga è la premessa per portare avanti il percorso di trasformazione digitale. Con la pandemia la PA ha finalmente capito il valore di tutto questo, aprendosi all'utilizzo del digitale quale strumento di risoluzione dei problemi. Ma la tecnologia da sola non basta, si deve lavorare sull'analisi dei processi per capire quali semplificare, quali migliorare, quali eliminare. È questa l'esigenza centrale soprattutto per gli enti locali, e la strategia migliore per farlo è sicuramente quella di fare rete - tra enti, ma anche tra pubblico e privato - e di costruire un ambiente in grado di attrarre i talenti nelle amministrazioni, valorizzandone le competenze e l'attitudine al cambiamento. La PA del futuro deve passare dal ruolo di controllore a quello di alleato per le imprese e i cittadini, valorizzando al proprio interno persone in grado di adottare il pensiero laterale per risolvere problemi.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Competenze, Trasformazione digitale, PA abilitante

Dario da Re

Direttore dell'Ufficio Digital learning e multimedia
dell'Università di Padova



“ Investire nell'università per restituire valore al territorio

Anche il mondo dell'università è stato chiamato a riflettere sul proprio processo di digitalizzazione dell'offerta e di innovazione dei processi organizzativi, sollevando, ancora una volta, la questione degli investimenti, da non indirizzare solo sulla didattica e sulla ricerca, ma anche sul lavoro per la valorizzazione dei territori, ai quali l'università può restituire molto grazie alle competenze che ha al proprio interno e al suo bagaglio tecnologico e tecnico. L'Università di Padova, per esempio, ha risposto all'emergenza in maniera efficace e repentina, dimostrando non solo spiccate capacità di gestione di tecnologie come il Cloud e di piattaforme di *e-learning*, ma anche dando prova di essere una comunità proattiva, in cui personale amministrativo, docenti e studenti hanno costantemente collaborato per permettere di mantenere e migliorare l'offerta didattica. Modelli come quello padovano possono essere le chiavi della riqualificazione della PA del futuro.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Trasformazione digitale, Competenze, Collaborazione*

Sebastiano Fadda

Presidente dell'INAPP (Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche)



“ Per lavorare sulle competenze, dobbiamo prima analizzare i fabbisogni nel medio termine

La PA ha ancora dentro di sé la tendenza a basarsi sulla regolarità, ma quando ci si trova davanti a problemi nuovi entrano in ballo due competenze che non sono ancora sviluppate: quella del *problem framing* e quella del *problem solving*. Se è vero che tutto il paese si è trovato costretto a confrontarsi con il cambiamento, spingendo persone e imprese verso nuovi modelli di organizzazione del lavoro che consentissero di ibridare azioni in presenza e attività da remoto, è nella PA che più si è avvertita la mancanza di competenze digitali e manageriali. Per questo motivo la PA del futuro dovrà investire con forza nella formazione, puntando sull'innovazione tecnologica quale fattore di aumento della produttività e della flessibilità organizzativa. In particolare, sarà indispensabile giocare d'anticipo, analizzando preventivamente le esigenze del settore pubblico per adottare strategie adeguate al raggiungimento di tali obiettivi.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Competenze, Smart Working, Innovazione

Giuliano Noci

Professore ordinario di Strategia e Marketing
e Prorettore del Polo territoriale cinese del Politecnico
di Milano



“ Normativa più agile, competenze e infrastrutture per la ripartenza del paese

Mai come durante la pandemia, ci si è resi conto che la politica, per essere efficace, ha bisogno di fondarsi su una programmazione chiara e basata su dati e indicatori specifici. Si è finalmente compreso che una società *data driven* è una società in grado di generare valore, sia per quanto riguarda il settore pubblico che quello privato, ma per realizzarla non basta avere disponibilità di informazioni, serve orientare le competenze delle persone verso la capacità di leggere e interpretare i dati. Forte della consapevolezza che la trasformazione digitale e dei processi è ormai un'urgenza, la PA del futuro dovrà essere capace di impattare sulla vita dei cittadini in maniera tangibile ed essere competitiva nel sistema socioeconomico del paese. La ripartenza passa necessariamente da tutto questo: un obiettivo raggiungibile solo attraverso misure come il ricambio generazionale e delle competenze, la semplificazione e il potenziamento delle infrastrutture.

Tag: *Trasformazione digitale, Open Government, Riforma PA*

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Gabriele Ferrieri

Presidente di ANGI (Associazione Nazionale Giovani Innovatori)



Data intervista: 11 maggio 2021

“ Ripensare dalla base i percorsi formativi per incentivare le competenze innovative

La pandemia ha reso ancora più evidente il divario digitale del nostro paese rispetto ai nostri colleghi europei e in particolare la PA ha sofferto queste mancanze, sia a livello di competenze che a livello di struttura. Nonostante buona parte del settore pubblico si sia rivelato recettivo nell'abbracciare i cambiamenti legati al mondo del digitale, ora dobbiamo sfruttare al massimo questa drammatica esperienza per trovare nuove soluzioni a problemi comuni, innanzitutto lavorando sul processo di semplificazione della burocrazia. Sarà fondamentale anche ripensare il modello di *Smart city* che abbiamo costruito finora in un'ottica 4.0, trovando un equilibrio tra elementi più tradizionali e azioni più innovative. Il cuore della ripartenza sarà però la formazione: rinnovare totalmente i processi didattici puntando sulle competenze trasversali e digitali a partire dalle scuole medie è un'azione obbligatoria per istruire i professionisti del futuro.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Competenze, Trasformazione digitale, Semplificazione*

Antonio Cisternino

Presidente del Sistema informatico
dell'Università di Pisa



Data intervista: 6 maggio 2021

“ Per la trasformazione digitale serve tempo, cultura e analisi dei risultati

L'esperienza della pandemia ha spinto davvero la transizione al digitale in tutti gli ambiti e anche nel mondo dell'università. È cambiata l'organizzazione del lavoro ed è cambiato l'approccio alla didattica, in un passo forzato che sicuramente ha lasciato molti insegnamenti rispetto all'impostazione e alle strategie per il futuro. Lo Smart working e la DaD, per esempio, hanno fatto sì che sia il personale tecnico amministrativo che quello docente riuscissero ad utilizzare strumenti completamente nuovi, facendo attenzione anche ai contenuti e a non trasporre semplicemente in digitale le lezioni in presenza. Questo è l'approccio di cui tutta la PA ha bisogno: la trasformazione digitale è un processo complesso, che necessita attenzione nel disegnare i servizi sulla base dell'utenza di riferimento. Questa è l'occasione per introdurre finalmente nella PA una cultura basata sugli obiettivi, invece che sulla presenza e sull'adempimento.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Trasformazione digitale, User experience, Competenze*

Giuseppe Iacono

Esperto di processi di innovazione e coordinatore del programma Repubblica Digitale



Data intervista: 4 maggio 2021

“ Perché serve l'E-leadership per guidare la trasformazione della PA

L'esperienza della pandemia ha mostrato chiaramente che è sempre possibile cambiare e che anche aspetti fortemente radicati e approcci consolidati, come quelli legati all'organizzazione del lavoro, possono essere messi in discussione. Ci si è resi conto anche della necessità di avere una guida per il cambiamento e, nel caso della trasformazione digitale, dell'importanza ricoperta dalla figura dell'*e-leader*. Si tratta di un leader in grado di governare i processi grazie a un *mindset* che gli permette di operare in un ambiente pervaso dal digitale e di fare in modo che i risultati arrivino attraverso il massimo contributo di tutti gli attori, che siano interni o esterni all'amministrazione. Anche l'attività di sviluppo delle competenze ha bisogno di rinnovarsi: non solo formazione classica, ma coinvolgimento e partecipazione effettiva ai progetti e agli scambi di conoscenza tra le parti coinvolte.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Trasformazione digitale, Capitale umano, Competenze*

Emilio Iori

Responsabile demand management
presso l'Università degli studi di Parma



Data intervista: 29 aprile 2021

“ Per il futuro della didattica la parola magica è integrazione

Le università, così come tutte le pubbliche amministrazioni, hanno avuto la necessità di rivedere i propri processi interni nell'ottica di una digitalizzazione spinta e del lavoro da remoto senza dimenticare di riprogettare i programmi di studio per consentire agli studenti di proseguire il percorso nell'anno accademico. Questo cambiamento repentino è stato agevolato sicuramente dalla platea di studenti più avvezzi all'utilizzo di determinati strumenti tecnologici. Tuttavia, è emersa chiaramente la differenza tra didattica in emergenza ed *e-learning*: la prima è una misura temporanea, la seconda ha bisogno di pianificazione, affiancamento ai docenti e di un approccio metodologico e pedagogico completamente diverso anche dalla didattica in presenza. In questo senso il futuro non potrà che essere all'insegna di un'offerta formativa che integri il digitale in un'ottica di formazione continua sempre più interdisciplinare.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Trasformazione digitale, Competenze, Formazione*

Marco Pironti

Assessore all'Innovazione e Smart city
del Comune di Torino



“ Le città come hub di innovazione sul territorio

Il futuro della PA passa necessariamente dalla sua integrazione con il settore privato, specialmente nel rapporto tra le città e le aziende. La pubblica amministrazione locale è infatti, formalmente e sostanzialmente, il soggetto che meno dovrebbe fare innovazione, perché spesso non ha tutte le risorse, le competenze e il tempo necessari. Può, tuttavia, diventare il soggetto collettore di tutti quegli attori territoriali che già sanno come innovare, impegnandosi a costruire condizioni più veloci e agevoli perché possano farlo. D'altra parte, l'emergenza ha mostrato con chiarezza che l'approccio innovativo alla risoluzione dei problemi è proprio quel che serve alle realtà che sono meno capaci di reagire alle avversità, per mettere in piedi in breve tempo risposte efficaci. Servirà dotare la PA di nuove competenze, magari introducendo giovani con lo strumento dei contratti di formazione lavoro, come accaduto nella città di Torino con il progetto 'Mille giovani'.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

*Tag: Competenze, Partnership pubblico-privato,
Innovazione*

Marco Carlomagno

Segretario generale FLP – Federazione Lavoratori Pubblici e Funzioni Pubbliche



Data intervista: 20 aprile 2021

“ La chiave è puntare sulla creatività dei dipendenti pubblici

La pandemia ha ridato dignità alle persone che lavorano dentro la PA offrendo loro la possibilità di dimostrare le proprie capacità di flessibilità e creatività nell'inventare processi e procedure diverse, che permettessero agli uffici di continuare a lavorare e ai cittadini di fruire dei servizi essenziali. Si è finalmente fatto riferimento al dipendente pubblico nella sua accezione inglese di *'civil servant'*, ad indicare l'orgoglio di far parte del servizio pubblico. Cambiare dunque è possibile, anche dopo anni di investimenti mancati nel campo della formazione e del capitale umano: servono modelli complessi e di lavoro in team, doti di leadership e capacità di risolvere i problemi ad ogni livello della scala gerarchica. Chi lavora nella PA deve quindi pensare, creare e progettare con l'obiettivo di migliorare i servizi offerti a cittadini e imprese, semplificando tutte quelle procedure burocratiche farraginose che minano l'unità del nostro paese.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Trasformazione digitale, Competenze, Valore pubblico*



Data intervista: 15 aprile 2021

“ Risultato e non più adempimento, un passaggio culturale per la PA

L'esperienza drammatica della pandemia ha accentuato ancora di più la differenza culturale tra l'Italia - e in generale l'Europa continentale - e i paesi cosiddetti pragmatici (Stati Uniti, Gran Bretagna e, soprattutto, Israele), dove sotto il profilo della logica amministrativa si tende a guardare ai risultati più che al rispetto delle procedure. Questo fa sì che il rapporto tra PA e cittadino utente sia totalmente ribaltato: là dove il livello di fiducia è alto, si abbassa il rigidismo della regola dove questa fiducia manca, c'è un eccesso di regole che spesso determina il rallentamento di tutta la macchina amministrativa. Cambiare questa logica significa ribaltare un intero sistema valoriale e per farlo serve grande capacità da parte degli organi di vertice nel porre attenzione alla programmazione del lavoro e nell'instillare una diversa cultura del controllo. Dobbiamo lasciare agire la PA nell'esercizio della sua discrezionalità.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Valore pubblico, Competenze, Ripartenza

Monica Gabrielli

Responsabile Digital Experience presso Sogei



Data intervista: 13 aprile 2021

“ Ingaggiare i dipendenti pubblici per progettare i servizi: un approccio vincente

Il cambio di passo e l'incredibile accelerazione che nell'ultimo anno ha caratterizzato il processo di trasformazione digitale della pubblica amministrazione ha influenzato il modello di interazione con cittadini, imprese e professionisti, e ha avuto un enorme impatto sul tema del rafforzamento delle competenze digitali dei dipendenti pubblici necessarie per usare al meglio i nuovi strumenti. Tutto questo in continuità rispetto al passato, senza interrompere le attività già avviate, traslando tutto in modalità Smart Working. È il caso di Sogei, che già prima della pandemia aveva avviato un percorso di creazione dei servizi basato sulla *customer experience* e sulla capacità di imparare dai modelli già funzionanti. Si tratta di un approccio di *co-design* che, mettendo al centro il coinvolgimento dei dipendenti pubblici che partecipano fin dall'inizio al disegno delle soluzioni, rende la qualità dei servizi migliore.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Collaborazione, Trasformazione digitale, Innovazione

Michele Melchionda

Responsabile della transizione al digitale
della Presidenza del Consiglio dei Ministri



“ Ripartire da infrastrutture digitali e approccio *data-driven* ”

La pandemia ha portato dei cambiamenti molto veloci nel mondo della PA, dando vita a tante iniziative di valore ma anche chiamando gli amministratori a gestire tutto ciò che non è stato possibile programmare in precedenza. Nonostante la facilità con cui il digitale ha preso possesso della quotidianità, sono mancate le competenze e gli strumenti di conoscenza per dominare al meglio questa ondata di cambiamento. Si pone dunque una questione di natura gestionale: le amministrazioni hanno bisogno di 'timonieri' che gestiscano questa fase di trasformazione concentrandosi principalmente su due aspetti, ovvero sul modo in cui si trattano le informazioni che le organizzazioni producono e sul come migliorare le competenze e l'approccio delle risorse umane. Sul tema dei dati – collaborazione tra le PA, interoperabilità, capacità di condivisione delle informazioni – molto ancora c'è da fare e questo è il momento per farlo.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

*Tag: Trasformazione digitale, Competenze,
Data governance*

Vincenzo Di Nicola

Responsabile per l'Innovazione Tecnologica e la Trasformazione Digitale all'INPS



“ Per attrarre talenti nella PA serve una maggiore integrazione tra pubblico e privato

Ora più che mai la pubblica amministrazione ha bisogno di inserire al proprio interno persone di talento, competenti e motivate. Per far sì che questo accada è fondamentale che il pubblico apra le sue porte al privato, favorendo il passaggio di competenze e professionalità da un settore all'altro, soprattutto in tutti quegli ambiti che riguardano l'informatica e l'uso delle nuove tecnologie. In questo senso, un altro elemento che andrebbe notevolmente valorizzato all'interno della PA è sicuramente la diversity, andando a costruire team di lavoro composti da persone di età diversa e con formazione ed esperienze differenti gli uni dalle altre. Il futuro della PA passerà necessariamente da queste dinamiche e dal superamento del paradigma del 'si è sempre fatto così'.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Competenze, Riforma PA, Ripartenza

Monica Cavallini

Project Manager del progetto Scuola Digitale Liguria



La scuola come motore per lo sviluppo del territorio

La sfida della scuola innovativa si può vincere sui territori, in particolare, attraverso la creazione di una community di docenti che si riconosce in un percorso, che si scambia esperienze e si sostiene. È il caso del Progetto Scuola Digitale Liguria, condotto dalla società in house della Regione e partito già nel 2016 come percorso di 'supporto per l'innovazione tecnologica' attraverso consulenti esperti di tecnologie digitali per la didattica. Il salto di qualità è avvenuto però nel momento in cui sono stati coinvolti direttamente i docenti: grazie allo spirito di comunione tra insegnanti e la spinta degli innovatori, si è dato forma a tutorial online e videoconferenze rivelatesi fondamentali anche durante il difficile periodo del lockdown. Si è capito finalmente che avere competenze digitali significa abilitare le persone a partecipare attivamente allo sviluppo, sfruttando l'occasione per educare anche ai temi della sicurezza e della privacy.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Competenze, Gestione dell'emergenza, PA abilitante

Claudio Castelli

Presidente della Corte di Appello di Brescia



“ Per digitalizzare la giustizia servirà investire su banche dati trasparenti

Anche il settore della giustizia ha fatto i conti con le difficoltà legate alla pandemia, ritrovandosi a dover riflettere sul carente livello di digitalizzazione e sulla forte dipendenza dagli uffici centralizzati. Questo ha fatto sì che un gruppo di esperti del settore si radunasse per redigere un documento di indirizzo per il futuro del sistema giustizia. Ne sono emerse tre aree di lavoro ben precise: potenziamento del capitale umano già presente, supportando il cambiamento delle professionalità; promozione della digitalizzazione, con un occhio particolare alla creazione di banche dati di giurisprudenza e alle possibilità di servirsi dell'intelligenza artificiale; riforma della governance, mantenendo la centralità del Ministero e del Consiglio superiore della magistratura (CSM), ma puntando anche sui poli territoriali. Inoltre, in un'ottica di sostenibilità, sarebbe auspicabile la creazione di sportelli di prossimità, ripensando magari il lavoro dei palazzi di giustizia.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Trasformazione digitale, Giustizia, Dati aperti*



“ Sanità, scuola e città: in questi ambiti l'innovazione non si può più rimandare

Con la pandemia ci si è resi conto che lo Smart Working nella PA può voler dire una maggiore produttività. Molte amministrazioni si sono fatte trovare pronte e hanno dato continuità al proprio operato, in alcuni casi fornendo anche maggiori e migliori servizi ai cittadini e alle imprese. Resta però cruciale che alcuni settori come la scuola e la sanità, che rappresentano la vera spina dorsale del paese, sfruttino questa occasione per investire definitivamente nel processo di trasformazione digitale. Per spendere bene i soldi che arriveranno con il PNRR sarà poi fondamentale che le città acquisiscano sempre più importanza nel processo di ideazione e potenziamento dei servizi digitali, in quanto è proprio nelle aree urbane che vengono prodotti e raccolti la maggior parte dei dati utili a migliorare la PA. Serve una politica per le *Smart cities* coordinata e centralizzata, che miri a rendere le città sempre più sostenibili e al centro della trasformazione digitale.



▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Trasformazione digitale, Smart Working, Ripartenza*

Carlo Giacobini

Componente del Comitato scientifico della Consulta per le Persone in Difficoltà



“ Rispondere alle fragilità valorizzando le risorse delle comunità di pratica

La pandemia ha mostrato le criticità del nostro paese dal punto di vista sanitario, personale, psicologico, strutturale, ma ovviamente questa situazione di difficoltà ha pesato ancora di più laddove si è andata ad innestare su equilibri già in partenza delicati, come nel caso delle persone con disabilità o degli anziani. È evidente che un sistema di tutela di queste categorie basato solo sul volontariato e sul volontarismo non può funzionare: serve sfruttare questa ripartenza per creare una rete di protezione per i più fragili, che non sia pensata solo per rispondere a un'emergenza, magari valorizzando le comunità territoriali esistenti. Sarà anche fondamentale non sprecare l'opportunità di dialogare con realtà che, nate dal basso durante la crisi, hanno preso forma online tra persone che si sono confrontate per 'auto e mutuo aiuto', così da affrontare anche il problema dell'accessibilità ai servizi pubblici online per chi è più in difficoltà.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Innovazione sociale, Collaborazione, Gestione dell'emergenza

Guido Scorza

Componente del Collegio del Garante per la protezione dei dati personali



Data intervista: 18 marzo 2021

“ Senza il digitale sarebbe stato inevitabile chiudere le amministrazioni

La pandemia ci ha insegnato definitivamente che il digitale non è un optional: senza il digitale, infatti, non sarebbe stato possibile mantenere la continuità operativa che ha permesso al paese di andare avanti nonostante le difficoltà. Non è detto, però, che vi sia un rapporto diretto tra un paese più digitalizzato e un'amministrazione che effettivamente abbia imparato a 'pensare' in digitale, soprattutto in ragione del fatto che ancora troppe zone del paese sono prive di un accesso alla connettività. Per questo motivo, c'è bisogno di investire sulle infrastrutture e sull'ingresso di competenze nuove nella PA, cercando di prendere spunto dalle grandi aziende *tech* che hanno conquistato i mercati grazie alla semplicità di utilizzo dei servizi. Inoltre, dobbiamo investire ogni risorsa disponibile nella valorizzazione del patrimonio pubblico in materia di dati, così da mettere in atto una concreta *data driven policy*.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Trasformazione digitale, Competenze, Dati aperti*

Marco Fratoddi

Direttore responsabile di Sapereambiente,
testata d'informazione culturale per la sostenibilità



“ Il cambiamento climatico resta la sfida del nostro tempo

La pandemia non solo ha riportato l'attenzione sui temi legati alla sanità pubblica e alla ricerca, ma ha anche sottolineato la necessità di un nuovo modello di sviluppo economico volto ad affrontare il problema del cambiamento climatico. La storia ci ha insegnato che grandi shock portano con sé dei cambiamenti, talvolta momentanei, volti semplicemente al superamento della crisi in questione, talvolta duraturi, provocando un vero cambio di paradigma. La speranza che accomuna molti è proprio che questa pandemia possa portare dei cambiamenti sistemici, frutto di una riflessione seria da parte della politica sui futuri modelli di convivenza civile, che dovranno necessariamente avere come orizzonte quello tracciato dagli Accordi di Parigi. Perché ciò si avveri, sarà fondamentale formare gli organi di rappresentanza e la PA sui temi della sostenibilità ambientale

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Sviluppo sostenibile, PA abilitante, Ripartenza*

Maurizio Stumbo

Direttore della Direzione Sistemi informativi di Laziocrea



Data intervista: 11 marzo 2021

“ Da una criticità come la pandemia serve far nascere delle opportunità

La gestione dell'emergenza sanitaria ha comportato una consistente mole di lavoro per chi si occupa di servizi digitali, dando prova a chi lavora nella PA che la trasformazione digitale non può essere improvvisata. Lavorare sul digitale significa costruire la capacità di un'amministrazione di rinnovare i propri sistemi organizzativi e di progettare servizi pubblici semplici e accessibili. Una PA al passo coi tempi, però, non è solo una PA che si serve del digitale nel modo adeguato, ma è soprattutto un'organizzazione che beneficia di una programmazione chiara e di una continuità politico-amministrativa. Per il futuro sarà importante non sprecare quanto di buono è emerso dalla crisi e far sì che le donne e gli uomini che lavorano nella PA mantengano la sensibilità dimostrata verso la comunità e continuino a creare valore. Servirà per questo unità tra i soggetti decisori e quelli attuatori nel portare avanti processi di innovazione digitale e organizzativa.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Trasformazione digitale, Ripartenza, Collaborazione*



“ Per la ripartenza servono politiche di lungo periodo

La crisi sanitaria ha costretto tutti noi ad una nuova vita, scandita da riunioni di lavoro a distanza e da metodologie organizzative alternative che hanno dimostrato come lavorare da remoto sia possibile. La questione diventa però più complessa quando si parla di creare patti di fiducia, poiché qui le relazioni in presenza pare facciano ancora la differenza. Ciò non toglie che il paese abbia fallito nell'applicare modelli preventivi che ne aumentassero la resilienza. Basti pensare alla Strategia nazionale per le aree interne, nata per promuovere lo sviluppo di territori spopolati e poco serviti, e mai portata a termine, ma che ha beneficiato dell'adozione generalizzata dello Smart Working. Fare tesoro di questa triste esperienza significa basare la ripartenza del paese su politiche pubbliche di lungo periodo che abbiano una capacità di risposta nel tempo e che siano valutabili in corso d'opera.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Trasformazione digitale, Ripartenza, Smart Working*

Viviana Bassan

Programme Officer presso la Fondazione CARIPLO



“ Rafforzare il terzo settore sarà fondamentale per la ripresa del paese ”

I mesi di emergenza sanitaria hanno rappresentato per molte organizzazioni un momento di grande trasformazione forzata, che però in alcuni casi ha offerto l'opportunità di digitalizzare numerosi servizi e scoprire così il valore unico dei dati quale strumento di analisi e potenziamento delle decisioni. Questo è avvenuto anche per una realtà come Fondazione CARIPLO, che opera principalmente sul territorio lombardo promuovendo iniziative utili al territorio e collaborando con varie PA. Più nello specifico, grazie all'introduzione di una misura straordinaria come il bando 'Let's go', nato con l'obiettivo di dare sostegno alle realtà i cui servizi sono di particolare utilità alla comunità, si è riusciti a redigere, in collaborazione con Istat, un quaderno sullo stato di salute del terzo settore in Lombardia, dando ulteriore valore alla programmazione futura della Fondazione.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Trasformazione digitale, Dati aperti, Innovazione sociale

Franco Seminaroti

Head of enterprise and public sector per Samsung electronics Italia



“ La tecnologia può riavvicinare cittadini e istituzioni, anche grazie al lavoro dei privati

La diffusione sempre maggiore dello Smart Working ha reso sempre più attuale anche la definizione di *'Digital Workplace'*, l'ambiente di lavoro digitale, l'equivalente virtuale del luogo di lavoro fisico, e soprattutto ha sottolineato la necessità di investire su competenze tecnologiche e trasversali in grado di migliorare l'approccio dei dipendenti al cambiamento organizzativo. Nel *'New normal'* del post pandemia sarà infatti necessario rivedere la fisicità dei luoghi, in un'ottica di sempre maggiore flessibilità. La sfida successiva starà, invece, nel ruolo che la tecnologia giocherà per avvicinare il cittadino alle istituzioni, a partire dalla scuola fino alla sanità. Sarà fondamentale, in questo senso, che il rapporto tra PA e partner tecnologici cambi nella direzione di un sempre maggiore coinvolgimento dei fornitori tecnologici già nella fase di design dei servizi digitali.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Smart Working, Trasformazione digitale, Partnership pubblico-privato

Raffaele Paciello

Coordinatore dell'Unità di ricerca 'Comunicazione e Politiche Pubbliche' presso la Fondazione Giacomo Brodolini



Data intervista: 25 febbraio 2021

“ Con la pandemia l'approccio alla comunicazione è cambiato in modo positivo

Prima della pandemia si discuteva del ruolo della comunicazione pubblica nel riavvicinare i cittadini alle istituzioni, con l'emergenza si è potuto constatare un cambiamento positivo nel suo utilizzo come strumento di ricostruzione della fiducia e del senso di comunità. Non sono comunque mancate le criticità per un settore in cui confondere i messaggi sui vari canali, ufficiali o non ufficiali che siano, rappresenta un errore imperdonabile. Chiamato a dover spiegare la complessità della crisi, il mondo della comunicazione ha comunque riscoperto l'utilità di puntare sui contenuti invece che sugli algoritmi, superando la logica dei social media per cui si cerca di andare incontro alle aspettative dei followers più che di informarli. Ora, in vista della ripartenza, è il momento di curare con attenzione l'aspetto comunicativo del ciclo di vita delle politiche pubbliche, coinvolgendo attivamente i cittadini.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Comunicazione, Gestione dell'emergenza, Ripartenza*

Simona Vellani

Marketing Director di Pure Storage



“ Non si può pensare di non sfruttare quanto la tecnologia può dare

L'emergenza sanitaria ha sicuramente posto tutte le organizzazioni di fronte a una situazione nuova dal punto di vista lavorativo, favorendo l'adozione dello Smart Working e spingendo, in questo come in altri campi, a ripensare le modalità di interazione. Anche nel settore privato, dove solitamente si è sempre dato più attenzione al prodotto, è emersa la necessità di confronto e il valore della comunità di pratica nel trasferire le esperienze di cambiamento legate all'utilizzo della tecnologia. Questi mesi sono stati, dunque, un volano della trasformazione digitale, specialmente nella PA, anche se in molti hanno sofferto per la mancanza di interazioni sociali e della cosiddetta 'fatica da schermo'. Occorre quindi costruire, per il futuro, un sistema che affianchi a una recuperata interazione 'in presenza' un'esperienza digitale migliorata. Per farlo, il primo passo dovrà essere la formazione.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Competenze, Trasformazione digitale, Collaborazione

Daniele Lunetta

Dirigente del Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali



“ Non ci può essere lavoro smart senza flessibilità, formazione e competenze

Parlando di PA e guardando ai mesi passati, possiamo affermare che le amministrazioni sono state in grado di reagire e dare una mano al paese. Le amministrazioni sono andate incontro alle esigenze dettate dall'emergenza, soprattutto potenziando la digitalizzazione e dando forma a investimenti spesso già impostati e mai messi a sistema. Ne è prova l'adozione massiva dello Smart Working, frutto sì dell'urgenza della crisi, ma anche delle passate sperimentazioni portate avanti dalle PA in giro per il paese. Si è capito che andare incontro alle esigenze di lavoratori e lavoratrici in materia di *work-life balance* ripaga in termini di risultati ottenuti, potenziamento delle competenze e riduzione dei tempi medi di risposta per una pratica amministrativa. Il digitale, insieme con l'inserimento di nuove professionalità, saranno le chiavi di una PA sempre più flessibile.

INTRODUZIONE

INDICE
DEI NOMI

Tag: *Smart Working, Riforma PA, Gestione dell'emergenza*

Paolo Sottili

Direttore generale dell'Agenzia regionale per il Lavoro, la Formazione e l'Accreditamento (ALFA) della Regione Liguria



“ La PA arriva sempre un po' in ritardo, ma un cambiamento culturale c'è stato

L'emergenza sanitaria ha costretto praticamente tutte le organizzazioni a cambiare i propri processi al fine di mantenere la continuità operativa e, specialmente quando si parla di PA, ha comportato un vero salto culturale dalla politica dell'adempimento a quella della valutazione per obiettivi raggiunti. Là dove determinati processi di cambiamento erano già avviati, come in Regione Liguria, per esempio, dove lo Smart Working era stato introdotto già nel 2018, si è reagito meglio alle difficoltà, ma ciò non toglie che per arrivare a dei risultati di questo genere serve perseveranza da parte della dirigenza nel fronteggiare le resistenze culturali. La pandemia deve dunque diventare l'opportunità per mettere a sistema la digitalizzazione dei processi e la remotizzazione dei servizi, dando anche particolare attenzione alla formazione online dei dipendenti, puntando finalmente su competenze manageriali e organizzative.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Trasformazione digitale, Gestione dell'emergenza, Smart Working*

Michela Palestra

Sindaca di Arese e consigliera sui temi ambientali per la Città metropolitana di Milano



Data intervista: 16 febbraio 2021

“Ascoltare e lavorare con i cittadini, queste le lezioni della crisi”

La pandemia ha portato con sé un'importante riflessione su come vivere diversamente le nostre città, conseguenza, per esempio, dello Smart Working forzato che ha popolato in maniera diversa interi quartieri lontani dal centro. Questo ha fatto sì che si sviluppasse una nuova sensibilità verso alcune tematiche come la prossimità, chiamando le PA ad un cambio di priorità. Questo disorientamento non può fare a meno della presenza delle istituzioni, specialmente quelle locali, che sono quelle maggiormente in grado di dialogare con la cittadinanza. Le Città metropolitane hanno invece il compito di facilitare il rapporto tra enti locali e privati, spingendo *in primis* per una cultura dei dati più funzionale, come testimoniato dal progetto 'Territori resilienti' - iniziativa che usa una piattaforma digitale per mappare il territorio e realizzare soluzioni naturalistiche per renderlo più verde e sostenibile - premiato da FPA e ASviS nel corso di FORUM PA 2020 Restart Italia.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Sviluppo sostenibile, Collaborazione, Riforma PA

Alfonso Fuggetta

Docente del Politecnico di Milano e CEO di Cefriel



“ Essere connessi non basta per dominare la complessità del digitale

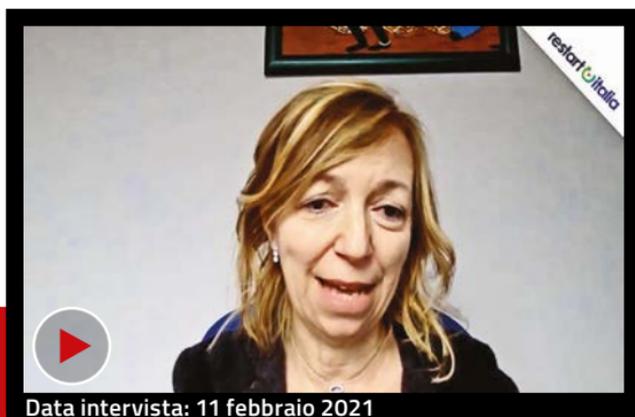
La pandemia ci ha insegnato che il digitale è un vero volano di innovazione, ma per sfruttarne tutte le potenzialità è necessario prepararsi sia dal punto di vista organizzativo che delle competenze. Garantire una connessione di qualità a tutti è un ottimo punto di partenza, ma allo stesso tempo si devono ideare percorsi di formazione che facciano comprendere la complessità dei processi legati alla transizione digitale. Questo vale anche per le persone più giovani, spesso abbinate allo stereotipo del nativo digitale: essere connessi, infatti, non significa necessariamente saper dominare la complessità del digitale. Altro tema centrale è la coprogettazione tra PA e privati in grado di realizzare effettivamente i progetti. Per concludere, il modello a cui fare riferimento è quello dello 'Stato innovatore', uno Stato che abilita imprese, cittadini e associazioni nel promuovere l'innovazione, a servizio del benessere di tutti.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Riforma PA, Trasformazione digitale, Innovazione

Mariagrazia Bonzagni

Direttrice dell'Area programmazione
del Comune di Bologna



Data intervista: 11 febbraio 2021

“ Dobbiamo costruire un nuovo modello di sviluppo per le città

I mesi di crisi sanitaria hanno ridato centralità alla PA e hanno finalmente mostrato come la performance e la resilienza del sistema paese sia strettamente legata alle sue capacità amministrative. Questa crisi, tuttavia, ci ha restituito anche l'immagine di un paese a macchia di leopardo, all'interno del quale si sono visti Comuni in grado di integrare bene il sistema dei ristori e altri in cui la mancanza di servizi sociali comunali ha reso l'emergenza ancora più profonda. La pandemia ha anche mostrato che non abbiamo ancora dati a sufficienza per poter programmare il futuro con cognizione di causa. Da qui nasce l'esperienza SMARTBo, tavolo di confronto sul tema dello Smart Working, che ha messo insieme 20 organizzazioni tra imprese, organizzazioni pubbliche e associazioni di rappresentanza, per ragionare, dati alla mano, sul ridisegno della città in funzione delle conseguenze del lavoro agile.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Smart Working, Collaborazione, Sviluppo sostenibile*

Davide Agazzi

Esperto di innovazione sociale impegnato
nel Laboratorio di innovazione urbana di Brindisi



“ Serve un’agenda urbana che assicuri a tutti una buona qualità della vita

L'emergenza sanitaria ha messo in luce fratture già presenti nella nostra società e ha reso necessario rapportarsi a tali situazioni in modo nuovo. Nel capire le nuove forme di innovazione da introdurre, le PA locali si sono rivelate molto più veloci di altre realtà. Tuttavia se raffrontiamo lo sviluppo delle città, caratterizzato negli ultimi decenni da una costante ricerca di maggiore densità abitativa e accumulazione di servizi in un singolo punto, e le nuove domande di qualità della vita, per cui si presta più attenzione ad aspetti quali la vivibilità della propria casa, l'accesso alle zone naturali o la sostenibilità del trasporto pubblico, capiamo che l'aggregazione di queste nuove necessità rischia di mettere in crisi gli equilibri su cui si reggeva il sistema. Per ripartire serve, quindi, riformulare un'idea condivisa di benessere, garantendo qualità della vita a tutti, anche a chi ha minore possibilità di scelta.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Sviluppo sostenibile, Mobilità, Gestione dell'emergenza*

Salvatore Urso

Ingegnere del settore ICT Sanità
della Regione Emilia-Romagna



Data intervista: 9 febbraio 2021



La telemedicina sembrava impossibile, ora non più

L'emergenza Covid-19 ha impresso un'accelerazione alla telemedicina ed è ormai chiaro ai cittadini che, per avere un servizio assistenziale efficiente, non è necessario recarsi allo sportello. Da anni ormai impegnata nel portare avanti politiche di digitalizzazione nel mondo della sanità, la Regione Emilia-Romagna ha dato prova che sviluppare progetti innovativi in questo senso è possibile, come testimoniato dal progetto di monitoraggio 'Telemedicina per la Gestione dell'Emergenza Covid-19', premiato a *FORUM PA 2020 Restart Italia*. Il progetto permette di utilizzare servizi di telemedicina nelle aree montane appenniniche meno accessibili. Si tratta di un'iniziativa nata grazie al coinvolgimento di tutta la filiera sanitaria regionale, dalle case della salute ai medici di base e alle altre professioni sanitarie, che ha contribuito anche a formare i pazienti alla comprensione e all'utilizzo di determinati dispositivi medici di ultima generazione.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Trasformazione digitale, Telemedicina, Innovazione*

Simone Cicero

CEO e Co-founder di Boundaryless e creator di "Platform design toolkit"



La PA deve abilitare le soluzioni presenti sul territorio

L'emergenza ha definitivamente chiarito che i problemi del nostro paese non sono tecnologici, bensì organizzativi. Chi, infatti, aveva già un'infrastruttura digitale consolidata ha dovuto comunque migliorarne le prestazioni, mentre chi ne era sprovvisto è stato costretto a dotarsene e a riorganizzare la propria macchina produttiva. Questo processo di trasformazione feroce è un'ulteriore conferma del fatto che il prossimo cambio di paradigma non sarà affatto tecnologico, ma organizzativo e regolatorio. Basti pensare alla diffusione della *platform economy*, al cui sviluppo non corrisponde un numero maggiore di aziende quanto di veri e propri mercati, rendendo inevitabile la necessità di regolamentazione per delimitarne i confini. In questo senso il futuro della tecnologia non potrà che essere a stretto contatto con la *policy-making*, con la PA in prima linea nel ruolo di piattaforma abilitante.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Trasformazione digitale, PA abilitante, Innovazione

Giuseppe Gigante

Dirigente di INAIL Puglia



Data intervista: 04 Febbraio 2021

“**Mantenere la continuità operativa è stato fondamentale per la PA**”

L'emergenza pandemica ha ridato centralità alla PA, che, fattasi consistente la richiesta di efficienza da parte dei cittadini, non si è potuta tirare indietro dal fare ogni sforzo possibile per risultare efficace. La percezione che, nonostante le difficoltà, il settore pubblico fosse presente è stata fondamentale per far sì che al suo interno le persone trovassero la forza per adattarsi a cambiamenti forzati come lo Smart Working. Tra quelle che meglio hanno risposto vi è sicuramente la Direzione regionale Inail per la Puglia, dove sperimentazioni del lavoro da remoto erano già state introdotte, a testimonianza di una volontà di innovare esemplare. Ne è un'ulteriore prova il progetto *'Gli ScacciaRischi: le olimpiadi della prevenzione'*, selezionato tra i vincitori del premio *'PA sostenibile e resiliente'* nell'ambito di *FORUM PA 2020 Restart Italia* e che promuove la cultura della salute e della sicurezza fra gli studenti pugliesi attraverso i social e i videogiochi.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Innovazione, Gestione dell'emergenza, Smart Working*

Stefano Rolando

Docente di Teoria e tecniche della comunicazione pubblica allo IULM



Data intervista: 3 febbraio 2021



Comunicazione in emergenza: c'è ancora molto da fare

La crisi economica e sanitaria ha richiesto uno sforzo comunicativo enorme da parte delle istituzioni, che, nonostante possano contare ormai su un gran numero di professionisti, non sempre hanno risposto al meglio, proprio nel momento in cui essere efficaci sarebbe stato fondamentale. Ne deriva una considerazione più ampia sul forte analfabetismo funzionale di ritorno che ormai da anni contraddistingue il nostro paese e che, abbassando la qualità della domanda di informazione, conseguentemente peggiora anche l'offerta. Di sicuro parte della PA ha risposto positivamente alla crisi; tuttavia, appare evidente come vi sia, in generale, una scarsa abilità nell'interpretare questi momenti di cambiamento e sfruttarli come occasione di rilancio. Sarà fondamentale fare tesoro degli errori passati e indirizzare le energie del settore pubblico verso il campo dell'educazione, della formazione e della salute, servendosi anche delle potenzialità del digitale.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Comunicazione, Competenze, Riforma PA*

Tiziano Cosso

CEO di Gter Srl



“ Prepararsi per le emergenze in tempo di pace: una scelta che funziona

La pandemia ha colto di sorpresa tutti, colpendo però maggiormente quelle realtà che non avevano investito abbastanza in modelli organizzativi flessibili e capaci di adattarsi a eventuali situazioni di emergenza. Si è capito finalmente che predisporre sistemi di gestione in grado di rispondere agli imprevisti funziona, a patto che tutte le parti in causa collaborino. Per farlo ci si può avvalere della tecnologia, così come accaduto in Liguria con il *'Nuovo sistema informativo per la gestione emergenze del Comune di Genova'*, progetto premiato nel corso di *FORUM PA 2020 Restart Italia*. Grazie ad un'attenta raccolta dei dati e a una mappatura degli attori coinvolti nella gestione della crisi, è stata creata una piattaforma informatica (anche abbastanza generica) capace di mettere in relazione tutte le parti in causa, dalla protezione civile ai volontari, e al centro l'azione di coordinamento quale chiave di risposta alla crisi.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Gestione dell'emergenza, PA abilitante, Trasformazione digitale

Ilaria Ricotti

Responsabile comunicazione e relazioni istituzionali di Too Good Too Go



Data intervista: 01 febbraio 2021

“ Un'app per combattere lo spreco alimentare

Gli effetti economici negativi derivanti dalla crisi sanitaria hanno colpito in maniera molto pesante tutte quelle attività che facevano della convivialità il loro punto di forza, *in primis* tutto il mondo della ristorazione e della distribuzione alimentare, che non solo ha dovuto come tutti far fronte alle misure di contenimento del contagio, ma ha anche dovuto adeguarsi a continue modifiche relative ad aperture e chiusure delle attività, ponendo in risalto il tema dello spreco alimentare. Arrivata in Italia nel 2019, *Too Good To Go* è un'app contro lo spreco alimentare con oltre 2 milioni di utenti che mette in contatto i consumatori e gli esercenti commerciali che hanno un surplus di cibo ancora fresco. *'Super Magic Box'* è il nome del progetto premiato da FPA e ASviS nel corso di *FORUM PA 2020 Restart Italia*, che ha permesso a produttori e distributori del settore alimentare di smaltire gli stock alimentari rimasti fermi in magazzino durante il lockdown.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Sviluppo sostenibile, Innovazione, Collaborazione



“ Il senso di missione come leva per gestire la PA del futuro

L'urgenza di agire scaturita dalla crisi sanitaria ed economica ha portato alla riscoperta del valore delle funzioni pubbliche, con particolare attenzione ad alcune figure professionali – insegnanti, infermieri, medici, funzionari pubblici – quali vero appiglio di speranza ed efficienza per permettere al paese di andare avanti e mantenere la continuità dei servizi. Questo sentimento ha rimesso al centro il tema degli investimenti sulla PA, per troppo tempo abbandonata a sé stessa. In molti si augurano che a questo senso di missione pubblica si aggiunga la volontà concreta di promuovere un ricambio generazionale all'interno del settore pubblico, incentivando anche la formazione per chi già sta dentro la macchina amministrativa. In quest'ottica diventano fondamentali le competenze trasversali e l'orientamento al cambiamento: per portare queste qualità nella PA dobbiamo partire innanzitutto dalla scuola.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Formazione, Riforma PA, Gestione dell'emergenza*



“ Per ripartire serve investire sul futuro dei piccoli Comuni

La pandemia ci ha colto tutti impreparati e specialmente nei piccoli Comuni si è corso il rischio che la PA non fosse in grado di gestire il lavoro da remoto. Tuttavia, laddove alcuni processi erano già avviati all'interno di una politica locale lungimirante di transizione digitale, si è riusciti a rispondere alle esigenze sollevate dalla crisi in modo quantomeno sufficiente. È il caso del piccolo Comune di Serrenti, premiato da FPA e ASviS nell'ambito del premio 'Smart Grid' per il progetto 'E.C.Oenergy (edifici comunali a zero energia)': l'iniziativa ha comportato la trasformazione di due edifici in vere e proprie case dell'energia che, attraverso l'impiego di pannelli fotovoltaici, creano una maglia di energia verde riducendo al minimo il consumo della rete nazionale e fornendo energia ad un intero polo pubblico dove si trovano una scuola e degli impianti sportivi. È compito dello stato valorizzare queste esperienze e tornare ad investire nello sviluppo dei piccoli Comuni.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Sviluppo sostenibile, Aree interne, Ripartenza

Marta Mainieri

Esperta di innovazione,
autrice di "Community economy"



Data intervista: 14 dicembre 2020

“ Un approccio *community based* per la PA

La *community economy* ha ereditato la logica aggregante della *sharing economy*, ma ribaltandone il ciclo di vita in termini di business: dopo aver creato una comunità intorno a un disagio o a un desiderio comune, emerge l'occasione di rendere la soluzione a quella richiesta un servizio scalabile ed economicamente rilevante. Anche la PA può seguire questa logica, abilitando le community e mettendo le esigenze delle persone alla base della progettazione dei servizi. Tutto ciò acquisisce ancor più valore se si pensa che il luogo dove è più facile assistere alla creazione di comunità sono le città. La sfida sta nella capacità delle amministrazioni di leggere le esigenze del territorio, facendo rete intorno a problemi percepiti come comuni e costruendo nel tempo un forte senso di appartenenza. In questo senso una comunicazione efficace e al passo coi tempi potrebbe fare la differenza.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: PA abilitante, Trasformazione digitale, Collaborazione

Armando Fiumara

Head of marketing business to government
per Enel X



“ Pubblico e privato insieme per digitalizzare il paese

L'impatto violento della pandemia da un lato ha riaffermato il ruolo di amministratori e dirigenti pubblici nel prendere per mano le comunità, dall'altro ha evidenziato che avere una struttura digitale funzionante può fare la differenza nel mantenere alto il livello dei servizi sul territorio quando si affrontano crisi di questa portata. In questo senso pesa ancora molto in Italia il problema della frammentazione amministrativa, ma con la giusta collaborazione tra pubblico e privato anche i Comuni più piccoli possono dotarsi di soluzioni e tecnologie innovative (sempre secondo la logica che vede questi strumenti come un mezzo e non come una soluzione fine a se stessa). Per la ripartenza del paese è necessario superare alcuni ostacoli, primo fra tutti la connettività, e fare della collaborazione tra pubblico e privato un asset della PA del futuro. In particolare, si deve favorire l'ingresso di competenze private nelle amministrazioni.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

*Tag: Collaborazione, Partnership pubblico-privato,
Trasformazione digitale*

Raffaele Gareri

Capo Dipartimento Trasformazione Digitale
di Roma Capitale



“ Un new deal digitale per il futuro delle città

La crisi sanitaria ha prodotto una forte accelerazione nel processo di digitalizzazione del paese, mostrando le potenzialità derivanti dalla trasformazione dei processi, specialmente quelli che necessitano una presenza fisica. È importante però non confondere il concetto di innovazione con quello di avanzamento tecnologico, perché soprattutto quando si parla di PA è facile ricadere nell'errore che sia esclusivamente la tecnologia a portare cambiamento, mentre la differenza è data dal processo organizzativo. Per farlo è necessario che la PA sposi una logica multidisciplinare, favorendo quei modelli di lavoro trasversali che permettono alle competenze di mescolarsi e di realizzare piani strategici che davvero mirino allo sviluppo. Serve ripensare il sistema nella sua interezza, in una sorta di 'new deal digitale', immaginando percorsi formativi nuovi e facendo attenzione alla comunicazione istituzionale.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

*Tag: Trasformazione digitale, Riforma PA,
Multidisciplinarietà*

Andrea Borruso

Presidente dell'associazione OnData



Data intervista: 3 dicembre 2020

“ Occorre rendere i dati accessibili per prendere decisioni efficaci

È importante non sprecare questo momento e spingere per una sempre maggiore libera fruibilità dei dati, lavorando sulla loro qualità e mostrando i benefici in termini di *policy-making* da essi derivanti. L'emergenza sanitaria ha infatti creato un forte spirito di collaborazione tra amministrazione e cittadino, portando, tra le altre cose, anche a una maggiore condivisione e diffusione di dati utili alla causa del contenimento del contagio. Si è iniziato a comprendere, infatti, il potenziale della divulgazione dei dati, anche se molto resta da fare in termini di formato, aggiornamento e qualità della raccolta. In quest'ottica si colloca l'iniziativa 'Dati Bene Comune', nata a margine del decreto che ha assegnato le varie zone di rischio alle Regioni italiane e che ha visto per la prima volta concretizzarsi la relazione tra decisione e dato, generando anche un consenso elevato da parte della società civile.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Data governance, Open Government, Dati aperti

Antonella Polimeni

Rettrice dell'Università La Sapienza di Roma



Ricerca, formazione e assistenza sono le chiavi del futuro

A causa della crisi sanitaria, anche le università sono state costrette ad accelerare il processo di digitalizzazione. Questo ha portato, nonostante l'emergenza del momento, anche degli spunti interessanti. Un esempio è la didattica a distanza: se infatti le attività in presenza restano centrali (soprattutto per le matricole) e in alcuni casi insostituibili (come per i tirocini professionalizzanti clinici), non è detto che alcune forme ibride non possano essere sperimentate anche in futuro. La crisi ha inoltre riportato l'attenzione su temi importanti non solo per il mondo universitario, ma anche per il rilancio del paese: gli investimenti nel settore della ricerca; il potenziamento dei tirocini curriculari ed extra curriculari, che permettono ai futuri professionisti di approcciare realmente il mondo del lavoro; le politiche di pari opportunità; la necessità di investire sulla formazione dei medici specializzandi.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Formazione, Digitalizzazione, PA abilitante*

Alfredo Ferrante

Dirigente presso la Presidenza
del Consiglio dei Ministri



Data intervista: 1 dicembre 2020

“ Serve una nuova modalità di reclutamento della dirigenza

Nonostante l'emergenza, la pubblica amministrazione ha tenuto e addirittura pare abbia tratto giovamento da una situazione che, portando la maggior parte dei dipendenti a lavorare da casa, ha spinto la dirigenza a rivedere l'organizzazione del lavoro puntando sul raggiungimento degli obiettivi invece che sul mero adempimento. Un cambio di cultura organizzativa non si può realizzare solo attraverso la produzione di norme, è necessario costruire un patto di fiducia tra dirigente e lavoratore, superando la logica del controllo e favorendo così la crescita basata sull'analisi del lavoro svolto. In questo senso l'esperienza del corso-concorso della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), nonostante abbia portato un numero insufficiente di dirigenti qualificati nella PA, può essere un buon punto di partenza per provare a formare le pubbliche amministrazioni del futuro non solo su nozioni contabili ed amministrative, ma anche su abilità manageriali.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Formazione, Competenze, Riforma PA*

Filippo Dani

Direttore generale della Città metropolitana di Torino



“ La chiave della ripartenza sta nel lavoro delle Città metropolitane

La ripartenza del nostro paese passa sicuramente dalle Città metropolitane, il cui lavoro di pianificazione in prospettiva può essere la chiave per valorizzare gli effetti dello sviluppo economico e della digitalizzazione del territorio. La pandemia ha infatti rivelato l'assoluta importanza del mondo dell'ICT, aprendo a un cambio culturale notevole per la PA: niente più logiche di lavoro basate sull'adempimento ma focus sui risultati, concentrando gli sforzi sull'ottimizzazione dei processi. In questo senso serve mettere in piedi un sistema di valutazione dall'esterno, che valorizzi il lavoro dei dipendenti sfatando il pregiudizio del 'fannullone'. Sarà dunque fondamentale investire sul capitale umano se si vuole aumentare la produttività della PA, riqualificando chi già è dentro il settore pubblico e integrando con nuove assunzioni di giovani le competenze che oggi mancano per sfruttare al meglio i benefici dell'innovazione tecnologica e aumentare la produttività.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Digitalizzazione, Smart City, Capitale umano

Patricia Navarra

Responsabile delle relazioni istituzionali nazionali dell'ASviS



Data intervista: 26 Novembre 2020

“ Serve far dialogare innovazione e sostenibilità per ripartire

Mai come in questi mesi sono emerse le strette connessioni tra ambiente e società, le cui derive sono inevitabilmente legate a un intervento politico poco previdente. L'emergenza sanitaria ha consegnato alle istituzioni una grande responsabilità, ovvero quella di introdurre tutte le misure possibili non solo per fronteggiare le difficoltà legate alla pandemia ma anche per allestire un sistema che non si faccia più trovare impreparato. Parlando di Smart Working, per esempio, sarà importante provare a governare tutti i cambiamenti che esso comporterà, a partire dalla ridefinizione della geografia del paese, per cui sarà necessario sostenere la rinascita di alcuni territori e mitigare il calo dei consumi nelle metropoli. In questo senso il lavoro di accompagnamento alla politica svolto dall'ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile) rappresenta la prova che sostenibilità e innovazione possono e devono andare di pari passo per far ripartire il paese.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Sviluppo sostenibile, Smart Working, Digitalizzazione



Data intervista: 25 novembre 2020

“ La trasformazione digitale passa più dai processi che dalla tecnologia

Le pubbliche amministrazioni hanno risposto adeguatamente all'emergenza garantendo la continuità dei servizi, sebbene in alcuni luoghi la messa a terra sia stata più efficiente che in altri, spesso grazie al lavoro pregresso in termini di dotazione infrastrutturale e di formazione dei dipendenti. È il caso della Città metropolitana di Venezia, dove l'impatto sui dipendenti è stato contenuto grazie a una buona comprensione delle procedure legate al lavoro da remoto. La pandemia ha anche fatto capire che sarebbe stato utile effettuare un reale *switch-off*, digitalizzando il maggior numero possibile di servizi, così da accelerare volontariamente la transizione al digitale e non essere costretti a farlo in una situazione di urgenza. Gli aiuti europei per la ripartenza dovranno necessariamente essere investiti in formazione, riconversione e cambiamento professionale, introducendo nella PA giovani professionisti e nuove competenze.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Gestione dell'emergenza, Formazione, Sperimentazione

Lorenzo Benussi

Chief Innovation Officer della Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo



Data intervista: 24 novembre 2020

“ La scuola del futuro non potrà che essere digitale

La pandemia ha rappresentato un grande shock per la scuola, evidenziando difficoltà sia in termini di erogazione della didattica che di utilizzo delle tecnologie in senso stretto, il che non ha consentito di sfruttare al massimo le potenzialità degli strumenti a disposizione. Questo disagio ha permesso però di ragionare sulla scuola del futuro, in cui il concetto di lezione dovrà necessariamente cambiare per andare incontro alle esigenze degli studenti. Dobbiamo andare oltre la DaD, puntando con forza sull'innovazione tecnologica e sull'elaborazione di piani di apprendimento multidisciplinari e personalizzati, per un percorso scolastico che veramente soddisfi i bisogni educativi di ragazze e ragazzi. Come è avvenuto durante il lockdown, sarà fondamentale che gli insegnanti facciano uno sforzo, attingendo alle proprie competenze o accogliendo il confronto e il valore della comunità di pratica.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Scuola, Digitalizzazione, Collaborazione

Sergio Talamo

Direttore dell'Area Comunicazione, Editoria, Trasparenza e Relazioni esterne e Responsabile privacy di Formez PA



“ Ripartire dalla cultura del risultato e da una comunicazione pubblica efficace ”

L'emergenza sanitaria ha accelerato il processo di digitalizzazione nella PA e ha incrinato quella resistenza al cambiamento presente da anni nella struttura dirigenziale pubblica. Servono però ulteriori sforzi per trasformare concretamente questa crisi in un'opportunità: è tempo di costruire un sistema in cui alle decisioni centralizzate venga affiancata la partecipazione collettiva nel processo di creazione dei servizi, ma è importante anche tornare a investire sulle nuove assunzioni, indirizzandole verso i ruoli di comunicatori e giornalisti per creare un ponte con il cittadino e così favorire il monitoraggio dell'operato civico tramite strumenti di cittadinanza attiva. La chiave sta proprio nella capacità di mettere a sistema le esperienze pubbliche di successo che hanno già preso forma sui territori, e per farlo non servono nuove leggi ma la volontà di accompagnare il cambiamento in modo adeguato.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Innovazione, Comunicazione, PA abilitante*

Laura Biancato

Dirigente scolastico presso l'ITET Luigi Einaudi di Bassano del Grappa



“ Il digitale nella scuola come strategia e non semplice strumento

La chiusura anticipata delle scuole nella primavera del 2020 e i successivi stop legati all'emergenza sanitaria hanno portato il tema all'attenzione pubblica, non solo per le questioni legate alla riapertura in sicurezza ma sollevando anche un dibattito nel merito sull'esigenza di un nuovo sistema scolastico. In questo senso acquisisce ancora più centralità il ruolo degli strumenti digitali e il loro utilizzo per migliorare il sistema di apprendimento per gli studenti e di funzionamento per gli istituti stessi. È il caso dell'Istituto Tecnico Economico e Tecnologico (ITET) Luigi Einaudi di Bassano del Grappa, dove si è riusciti a mettere in funzione la DaD nel giro di pochissimo tempo grazie alla struttura Cloud di cui l'istituto si era dotato precedentemente e grazie al buon livello di conoscenze del personale amministrativo e dei docenti. Non è però solo una questione di infrastruttura, quel che conta è adattare le nuove metodologie alle esigenze di socialità degli studenti.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Formazione, Scuola, Trasformazione digitale*

Chiara Maule

Assessora con delega in materia di politiche sociali, familiari e abitative del Comune di Trento



“ Dobbiamo abilitare la PA a reagire in maniera rapida alle difficoltà

L'emergenza pandemica ha posto, tra le tante sfide, anche quella di conciliare le esigenze del tessuto produttivo del paese con la tutela della salute, mettendo gli amministratori davanti a decisioni difficili su un tema spinoso. Nonostante il lavoro fatto negli anni passati abbia permesso ad una realtà come Trento di rispondere in maniera soddisfacente alla crisi, le maggiori difficoltà si sono verificate nel predisporre rapidamente le misure necessarie senza trovare ostacoli normativi o amministrativi. In questo contesto d'altro canto, così come accaduto nel resto del paese, anche la comunità trentina ha risposto con un ottimo spirito di solidarietà, dando vita a progetti di volontariato supportati dalla tecnologia. La ripartenza dovrà essere l'occasione per riformulare il quadro delle priorità e puntare con convinzione su alcuni macro-obiettivi, attraverso una formazione mirata a sviluppare nuove competenze e il coinvolgimento di un numero sempre maggiore di realtà locali.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Innovazione sociale, Semplificazione, Collaborazione*

Chiara Appendino

Sindaca di Torino



Data intervista: 17 novembre 2020

“ Ripartire dalle città e dal concetto di comunità

Le città sono le istituzioni più vicine al cittadino e come tali diventano il luogo dove problemi e soluzioni prendono forma, ma anche dove è possibile sperimentare progettualità, constatando l'efficacia di alcune pratiche. A Torino come in altre realtà, nei mesi successivi al primo lockdown primaverile, c'è stata la tendenza a vivere maggiormente la vita di quartiere, rendendo necessari interventi da parte del Comune non solo per assicurare i servizi essenziali in modalità digitale ma anche per favorire la prossimità di ciò che i cittadini richiedevano. Si va definendo dunque una rete di welfare nuova, informale, ma che necessita di essere strutturata: un tentativo è stato fatto con *Torino Solidale*, iniziativa che facendo rete tra il mondo dell'associazionismo, quello cattolico e quello del terzo settore, ha offerto aiuti alle famiglie più bisognose. La sfida sarà mantenere questo trend e costruire da qui la città del futuro.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Innovazione, PA abilitante, Gestione dell'emergenza*

Stefania Tagliabue

Dirigente del Settore Personale e Organizzazione del Comune di Cesena



“ La PA può ripartire nel segno di una nuova cultura del risultato

La forzata accelerazione verso il digitale legata alla pandemia ha fatto capire alle amministrazioni pubbliche che la tecnologia può cambiare il modo di lavorare e il modo di offrire i servizi al cittadino. Un grande passo in avanti è stato fatto con lo Smart Working, che ha dato finalmente centralità alla produttività e ha messo da parte la retorica del 'cartellino'. Chi lavora in modalità smart svolge una programmazione del lavoro autonoma e responsabile e il sistema di valutazione della sua performance fa riferimento a cosa è stato prodotto e non solo a quante ore si è lavorato. La riflessione sul futuro non può che essere figlia di queste considerazioni: serve una PA che apra le porte ai giovani e capace di leggere velocemente le esigenze del territorio, riprogrammando le attività qualora necessario e rinnovando le competenze di chi già è dentro. Il soggetto pubblico non può essere solo fornitore di un servizio, deve fungere da attivatore del territorio.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Formazione, PA abilitante, Smart Working*

Mario Caligiuri

Studio e docente dell'Università della Calabria,
Vicesindaco di Soveria Mannelli



“Ragionando per obiettivi innovare è più facile

Storie dal passato insegnano che innovare dal basso si può, rompendo gli schemi e puntando sul conseguimento degli obiettivi invece che sul mero adempimento. È il caso del successo raggiunto già anni fa dal piccolo Comune di Soveria Mannelli, tra i più informatizzati d'Italia e la cui amministrazione pubblica fu contraddistinta da una grande creatività sia nella realizzazione di progetti che in termini di comunicazione istituzionale. Questo testimonia ancora una volta che le idee innovative camminano sull'operato delle persone e non solo sulle regole - spesso troppo rigide - a riprova del fatto che la PA può ripartire solo nel nome della semplificazione e della riqualificazione del personale. Si deve dunque puntare sulla formazione per poter davvero cambiare, perpetuando una profonda rivoluzione morale che parta da una riforma dei processi educativi attuali, ormai obsoleti e non adatti al cambiamento di cui il paese ha bisogno.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Innovazione, PA digitale, Formazione*

Claudio Marciano

Sociologo e professore all'Università di Torino e all'Università della Valle d'Aosta, esperto di Smart city e studioso di innovazione nella PA



Data intervista: 11 novembre 2020

“ Dal telelavoro allo Smart Working, il futuro è digitale

I processi di trasformazione sono lunghi e, anche se l'urgenza dettata dalla crisi ha velocizzato il tutto, bisogna abbandonare la logica del determinismo tecnologico in favore di una visione per cui la tecnologia può influenzare in meglio il cambiamento sociale. In questo senso uno degli elementi positivi derivati dalla gestione della pandemia è stata proprio la presa di coscienza che lavorare a distanza non solo è possibile, ma influisce anche positivamente sui livelli di efficienza. Inoltre, tutto questo si lega indissolubilmente al futuro delle città in ottica smart: grazie al telelavoro le persone potrebbero tornare a vivere nel posto in cui decidono effettivamente di vivere e non a sportarsi in virtù di una buona occupazione. È questa la vera realizzazione del concetto di Smart city, ovvero di un modello sociale che punta alla risoluzione di problemi comuni grazie all'intelligenza collettiva dei cittadini mediata e non sovrastata dalla tecnologia.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Smart Working, Sviluppo sostenibile, Smart city*

Riccardo Rigillo

Direttore generale della Direzione generale della pesca marittima e dell'acquacoltura (Ministero delle politiche agricole, alimentari, forestali e del turismo)



L'economia blu come volano della ripartenza del Mezzogiorno

In linea con il Goal 14 dell'Agenda ONU 2030 e il Piano Europeo sulla Biodiversità, i nuovi finanziamenti che l'Europa sta introducendo per la ripartenza puntano con forza sul digitale e sull'economia verde, dando nuovamente al nostro paese l'opportunità di valorizzare alcune eccellenze come quella legata al mare, che rientra nel ramo della cosiddetta economia blu. Per rilanciare l'intero settore della pesca e dell'acquacoltura in maniera strategica, sarà fondamentale che il mondo dell'impresa collabori con la pubblica amministrazione, sia in termini di dialogo con e tra le Regioni, sia in materia di accompagnamento delle realtà locali al raggiungimento di obiettivi. Per farlo serve innanzitutto un'assunzione di responsabilità da parte degli imprenditori che operano nel settore, in un'ottica di filiera completa fino al consumo, creando così solidarietà lungo tutta la catena di produzione.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Collaborazione, Partnership pubblico-privato, Ripartenza

Marina Penna

Ricercatrice dell'ENEA e curatrice del progetto Smart Working x Smart cities



“ Lo Smart Working può dare il via a un cambiamento anche oltre il mondo del lavoro

Le difficoltà legate alla pandemia hanno fatto pensare che il nostro paese fosse fragile per scelta, in quanto, nonostante la coscienza del rischio, non si è stati in grado di preparare un piano di emergenza volto a rendere il nostro sistema il più resiliente possibile. Nonostante la flessibilità organizzativa dimostrata dalla PA abbia fatto da ancora di salvezza, il problema risiede nel fatto che anche l'introduzione di elementi innovativi come il lavoro da remoto, i cui effetti si diffondono in moltissimi campi, sia solo il frutto della gestione dell'emergenza e non di un piano precedentemente stabilito. Il lavoro permea la nostra società e come tale il cambiamento dettato dallo Smart Working sta portando altrettanti stravolgimenti in altre sfere, dalla qualità del lavoro stesso alla sostenibilità urbana. La ripartenza è l'occasione di progettare seriamente il futuro cercando di governare questi processi di cambiamento, e sarebbe imperdonabile lasciarsela sfuggire.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Smart Working, Sviluppo sostenibile, Ripartenza

Anna Laura Orrico

Sottosegretario al Ministero per i beni
e le attività culturali



“ Empatia, innovazione e collaborazione sono le chiavi del rilancio per la PA del Sud

Innovazione significa attivare le leve della tecnologia, puntare sul capitale umano e sperimentare qualcosa di nuovo dove mai lo si è fatto. Tutte azioni che saranno fondamentali per provare a vincere la sfida della ripartenza. In questo senso la nuova programmazione di investimenti ha riaperto il dibattito sulla capacità di spesa delle varie Regioni italiane, sottolineando ancora una volta le differenze di efficienza tra Regioni del Sud e del Nord. L'auspicio è che questa possa essere davvero l'occasione per delineare un modello di sviluppo più giusto per tutto il paese, basato sulla collaborazione tra Regioni e sulla volontà di spendere bene e innovare tramite la valorizzazione delle persone. È il momento di costruire una PA che abbandoni l'immagine del burocrate seduto dietro la scrivania e che sia invece in grado di attrarre giovani con abilità relazionali nuove, nella volontà di creare valore pubblico e impattare sul serio sul territorio.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Ripartenza, Innovazione, Formazione

Fabio Pascali

Country Manager di Veritas Technologies Italy



Data intervista: 28 ottobre 2020

“ Il digitale ci salverà ma non si può abbassare la guardia sulla sicurezza

Ora più che mai è necessario investire in digitalizzazione e *data driven economy*, senza però dimenticare la pericolosità degli attacchi informatici. La pandemia ha infatti fatto scoprire alle pubbliche amministrazioni che aver investito o meno sul salto digitale ha rappresentato l'elemento differenziale tra le aziende (pubbliche e private) che sono riuscite a mantenere la loro erogazione di servizi e quelle che si sono dovute fermare. In questo senso, anche grazie alla diffusione dello Smart Working, è aumentata la consapevolezza della potenzialità degli strumenti tecnologici e dei benefici che scaturiscono dall'interazione tra enti pubblici, quale unica via per superare la complessità. Molto ancora resta da fare per rendere effettiva e sicura la filiera dei dati, che da grezzi devono diventare informazione e che da informazione devono tradursi in conoscenza per la costruzione di decisioni che abbiano un fondamento.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: PA digitale, Data governance, Collaborazione

Davide Brandini

Head of Public Sector di Vodafone Business



“ Pubblico e privato insieme per un mercato del lavoro più equo

Nonostante le difficoltà della pandemia il nostro paese ha dato prova di essere ben strutturato dal punto di vista dell'infrastruttura digitale, come testimoniato dall'adozione diffusa dello Smart Working; tuttavia, restano le ben note carenze in termini di utilizzo e design dei servizi digitali. Per riformare la PA serve innanzitutto puntare sul capitale umano, ma anche cercare di semplificare la macchina burocratica del paese per permettere alle aziende private di supportare con più facilità le amministrazioni nella realizzazione di progetti innovativi. È proprio sulla collaborazione tra aziende private e settore pubblico che si giocherà la partita degli aiuti europei: maggiore sarà il livello di condivisione degli obiettivi, maggiore sarà la possibilità di costruire proposte progettuali nuove ed economicamente sostenibili che siano in grado di catturare gli investimenti per la ripartenza.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Innovazione, Collaborazione, Ripartenza*

Emanuele Baldacci

Direttore della divisione Servizi digitali
della Commissione Europea



“ Digitalizzazione: il Covid ha dato una scossa, ma serve maggiore interoperabilità

L'emergenza Covid-19 ha dato grande risalto al digitale, rivelando quanto sia indispensabile per garantire il proseguimento delle attività e la continuità dei servizi. Se dunque è vero che la tecnologia ha aiutato nella *business continuity*, la pandemia ha anche mostrato tutte le carenze di accessibilità delle procedure pubbliche ribadendo la necessità di accelerare sull'interoperabilità dei servizi. In questo senso la risposta italiana suggerisce due riflessioni: la prima riguarda gli investimenti in dati e data governance che in futuro dovranno essere considerati i veri pilastri della trasformazione digitale del paese; la seconda è una considerazione sulla sicurezza digitale dei nostri sistemi informatici, ancora troppo vulnerabili. Lo scoglio più grande da superare resta però quello culturale, che, come testimoniato dal Digital Economy and Society Index (DESI) 2020, continua a vedere l'Italia agli ultimi posti per utilizzo dei servizi digitali.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Trasformazione digitale, Servizi digitali, Interoperabilità*



“ Le reti interistituzionali sono indispensabili per l’ottimizzazione dei servizi

Molte piccole realtà del nostro paese si sono trovate a dover fronteggiare le difficoltà dell'emergenza sanitaria senza le infrastrutture e gli strumenti adeguati, tuttavia, in alcuni territori come la Bassa Reggiana, la cooperazione intercomunale ha fatto la differenza nella tenuta dei servizi pubblici. D'altra parte, è proprio nelle aree interne del paese che la PA ha il dovere di dare importanza al concetto di *sharing service*, facendo rete e diffondendo la cultura del digitale. Più nello specifico, prendendo ad esempio proprio le unioni dei Comuni, è necessario che sempre più Comuni si facciano promotori della gestione associata di determinati servizi, così da garantire efficienza ai cittadini e alle imprese. La pandemia ha rivelato che le pubbliche amministrazioni, specialmente quelle locali, sono molto più flessibili al cambiamento di quanto si pensi, motivo in più per investire nel potenziamento di queste reti interistituzionali.

Tag: Collaborazione, Gestione dell'emergenza, Servizi digitali

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Francesco Manna

Responsabile per le relazioni istituzionali locali di ENI



“ Programmazione, sinergia, cooperazione: tre prospettive per una nuova politica

La politica industriale del futuro non potrà che essere declinata secondo i paradigmi della sostenibilità ambientale e della transizione digitale, per questo è importante che le istituzioni e le grandi imprese siano allineate. La pandemia ha infatti accelerato i processi di trasformazione organizzativa sia nel settore pubblico che nel privato, mostrando casi come quello di ENI, che ha continuato il suo processo di riorganizzazione aziendale all'insegna della cura dell'ambiente, e ha anche sfruttato l'ondata lunga del digitale che ha coinvolto la PA, coniugando le necessità del settore pubblico con quelle aziendali. La ripartenza, indissolubilmente legata al programma di investimenti dettato dall'Unione Europea, avrà successo solo se vi sarà comunione di intenti tra soggetti pubblici e privati, cooperazione istituzionale, pragmatismo e competenza nei progetti, capacità di realizzazione concreta e sinergia tra ricerca e innovazione.

▲ INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Partnership pubblico-privato, Ripartenza, PA abilitante

Daniele Manni

Professore di Informatica presso l'Istituto Galilei
Costa Scarambone di Lecce



“ Per costruire la scuola del futuro serve una visione studente-centrica

La pandemia ha acceso dopo anni i riflettori sulla scuola non solo suscitando valutazioni sull'operato del sistema scolastico in emergenza, ma stimolando anche riflessioni più generiche su una scuola che lascia pochissimo spazio alla creatività. Una delle chiavi per poter innovare il modello didattico classico potrebbe essere, per esempio, quella di trasferire il know-how aziendale dentro le aule, abituando gli studenti e le studentesse all'utilizzo del pensiero creativo e contribuendo alla formazione di una mentalità pronta alla risoluzione dei problemi. A Lecce, così come in altre 100 scuole d'Italia selezionate dal Ministero dell'istruzione, università e ricerca (MIUR), si è sperimentata questa metodologia introducendo materie come *change making*, comunicazione e creatività, al fine di trasformare le scuole in vere e proprie palestre di stimoli, dove anche i docenti beneficiano del potenziamento delle *soft skills*.

▲ INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Formazione, Innovazione, Ripartenza*

Claudio De Vincenti

Professore di Economia Politica all'Università di Roma 'La Sapienza'



“ Per ripartire serve passare dalla cultura del sospetto alla cultura del fare

La PA soffre di derive normative e lo spettro della corruzione ha fatto sì che il nostro paese avesse un processo decisionale pubblico assai opaco. La pandemia ha chiarito che è tempo di mettere da parte questo pregiudizio in favore di una PA determinata a fare. In questo senso le risorse europee per la ripresa post-Covid19 rappresentano un'occasione straordinaria per il nostro paese nel suo insieme, per ricostruire le basi strutturali della crescita di lungo periodo, e in particolare per il Mezzogiorno dove negli ultimi anni si sono sviluppate filiere produttive importanti, con alti livelli di avanguardia, ma ci sono molti ritardi da sanare. Per sfruttare al meglio questa opportunità è importante innanzitutto risolvere alcuni problemi di contesto, come l'accumulazione di norme e procedure e come la frammentazione delle competenze, che rendono ancora oggi estremamente difficile lo sviluppo e la messa a terra di progettualità.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Ripartenza, Riforma PA, Sviluppo sostenibile

Giorgio Martini

Responsabile Autorità di Gestione PON Città metropolitane presso l'Agenzia per la Coesione Territoriale



Data intervista: 15 ottobre 2020

“ Il modello gestionale adottato dalle città medie: un esempio da replicare

L'esperienza del Programma Operativo Nazionale (PON) Metro non va messa da parte, anzi rappresenta un esempio da replicare. L'obiettivo del programma è infatti quello di incidere sullo sviluppo delle 14 aree metropolitane del paese, aree urbane dove in gran parte si concentra l'evoluzione della ricerca e dell'innovazione, ma che hanno rappresentato anche luoghi molto sensibili agli effetti negativi della crisi Covid-19. Sin dall'approvazione del PON Metro sono stati individuati tre *driver* di sviluppo progettuale: la digitalizzazione della PA, la mobilità e l'efficientamento energetico, l'inclusione sociale. Tre *driver* che hanno consentito alle amministrazioni che partecipano a questo programma di essere più preparate a rispondere alle urgenze conseguenti alla pandemia. Un'ipotesi su cui si sta lavorando è inserire nel PON Metro esempi di interventi in città medie, per poter facilitare un processo di osmosi e trasferimento di buone pratiche.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Digitalizzazione, Collaborazione, Ripartenza

Federico Tota

Country Manager per Adobe Italy



“ La ripartenza non può prescindere dalla sostenibilità e dalla tecnologia

L'Italia si è scoperta un paese abile a reagire alla crisi pandemica e probabilmente a cavalcare il cambiamento. L'auspicio è che la PA colga questo momento non solo come un'opportunità per accelerare definitivamente il processo di digitalizzazione, ma anche per definire un progetto paese che faccia dello sviluppo sostenibile la sua cifra. L'emergenza ha poi permesso sia alle istituzioni che alle aziende di riscoprire il valore delle persone, soprattutto nel momento in cui si è presentata la necessità di mettere a terra cambiamenti organizzativi nati in situazioni di urgenza e vincolati a un utilizzo consapevole del digitale. Considerando i dati del DESI 2020 che mostrano l'Italia indietro in materia di competenze digitali di base, è fondamentale che la PA riparta da una maggiore attenzione al capitale umano e alle competenze, formando il più possibile e aumentando sempre più il numero delle organizzazioni che intraprendono percorsi di trasformazione digitale.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Sviluppo sostenibile, Formazione, Ripartenza*

Fabio Monzini

Account manager per Akamai Italia



Data intervista: 13 ottobre 2020

“ Il futuro digitale della PA dovrà tener conto della user experience

Per far fronte all'emergenza e sostenere nuovi modi di lavorare, si son dovute creare o amplificare le infrastrutture esistenti e alcune aziende IT sono state interpellate per supportare questa trasformazione. Lo scoppio della pandemia ha infatti delegato alla tecnologia il compito di sopperire velocemente alle lacune derivanti dalla frammentazione della presenza fisica, esponendo maggiormente le istituzioni ad eventuali attacchi informatici ma anche suscitando nei cittadini l'aspettativa di un servizio veloce ed efficiente e tagliato su di loro. In questo senso il settore privato ha sempre posto il tema della connettività in stretto legame a quello della sicurezza informatica, dotandosi di piattaforme potenti e in grado di resistere ad eventuali attacchi. Sta alla PA adeguare i propri mezzi alle soluzioni elaborate dal mercato, che hanno tempi di risposta paragonabili a quelli dell'impatto di una crisi come quella in atto.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

*Tag: Sicurezza informatica, Servizi digitali,
Trasformazione digitale*

Gianna Fracassi

Vicesegretaria generale della Cgil



Data intervista: 12 ottobre 2020

“ Bisogna passare da un'economia dell'incuria a un'economia della cura

Le risposte di resilienza pervenute dalla comunità e registrate in ogni parte del territorio nazionale hanno sancito la capacità del paese di dare il meglio nelle fasi di emergenza. È importante fare tesoro di ciò e non farsi trovare più impreparati, partendo dalla consapevolezza che è stata proprio l'azione di impoverimento delle reti pubbliche avvenuta negli ultimi decenni a produrre un sistema poco resiliente. Nonostante la PA abbia retto il colpo della crisi, con la pandemia sono emerse tutte le difficoltà di un paese privo di una strategia chiara in materia di innovazione, che ha bloccato per troppo tempo il ricambio del personale e ha deciso di non puntare sulla formazione. Lo Smart Working è sicuramente una nota positiva, ma occorre prevedere espressamente un diritto alla disconnessione, garantendo orari flessibili, e parità di accesso sia ai dispositivi digitali che alle infrastrutture di rete internet.

Tag: Trasformazione digitale, Gestione dell'emergenza, Capitale umano

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Giuseppe Conte

Direttore centrale Formazione e Sviluppo
Risorse Umane, presso l'Istituto Nazionale Previdenza
Sociale – INPS



Data intervista: 8 ottobre 2020

“ Il Covid-19 ha infranto il tabù della formazione a distanza

Con lo scoppio della pandemia anche le grandi istituzioni si sono dovute riorganizzare lavorando a distanza: è il caso dell'INPS, che conta circa 27mila persone collocate in una direzione generale e molte sedi sparse sul territorio. Tutto ciò ha permesso di trarre alcune lezioni fondamentali per il futuro, prima fra tutte la consapevolezza che adottare lo Smart Working nella PA è possibile, nonostante le grandissime titubanze di una fetta della dirigenza pubblica. La gestione dell'emergenza ha permesso anche di superare i dubbi riguardo la formazione a distanza, rivelatasi efficace e conveniente economicamente. Infine, ci si è resi conto dell'importanza delle competenze digitali e relazionali per reagire ai cambiamenti, come testimoniato dai risultati ottenuti da alcuni funzionari con posizioni di coordinamento che erano stati selezionati per dei percorsi di accompagnamento.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Formazione, Smart Working, Trasformazione digitale*

Enrico Mastrofini

Presidente dell'Istituto Italiano di Project Management – ISIPM



Data intervista: 7 ottobre 2020

“ Nella PA servono persone che portino la cultura di progetto

Le amministrazioni pubbliche devono passare da una cultura dell'adempimento a una cultura dei risultati e degli obiettivi, così da migliorare la propria capacità non solo di formulare progetti ma anche di gestirli e di portarli a compimento. Con il protrarsi dell'emergenza si è alzata molto l'attenzione sulla relazione tra rilancio del paese e utilizzo dei fondi europei, portando il focus proprio sulla necessità di predisporre progetti che non siano semplicemente documenti pieni di buone intenzioni ma che mettano a terra azioni per raggiungere realmente gli obiettivi prefissati. Migliorare le capacità della PA di gestire i fondi ordinari e straordinari passa inevitabilmente dal potenziamento e dalla formazione del personale in ambiti come il *project management*. Fondamentale sarà il monitoraggio non solo dell'avanzamento economico ma anche dei risultati intermedi pianificati.

INTRODUZIONE

INDICE
DEI NOMI

Tag: PA abilitante, Ripartenza, Riforma PA

Massimo Moggi

Presidente e CEO di WESTPOLE



Data intervista: 6 ottobre 2020

“ Dobbiamo facilitare la velocità di esecuzione della pubblica amministrazione

Un 'progetto paese' che funzioni deve basarsi su un rapporto diverso tra pubblico e privato, dove il pubblico controlla gli asset strategici – come la gestione del dato – e il privato facilita la velocità di esecuzione per le competenze maturate. La ripartenza del nostro paese e il rinnovamento della PA passano necessariamente da questo e dalla capacità che avranno le istituzioni di abituarsi agli imprevisti. Per farlo sarà fondamentale puntare con forza sul digitale: una PA attenta all'attività di pianificazione, che pone l'adozione dello Smart Working e il potenziamento delle infrastrutture di rete e di Cloud come priorità assolute, sarà una PA resiliente. Resta una forte preoccupazione sulla capacità di mettere a terra le progettualità che verranno fuori dagli investimenti europei e dobbiamo riflettere sul compito che gli esperti del settore digitale potrebbero avere proprio nel facilitare la velocità di *execution* della PA.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Riforma PA, Ripartenza, Data Governance*

Christian Iaione

Coordinatore di LabGov, Luiss Guido Carli



Data intervista: 5 ottobre 2020

“ Manca la capacità del sistema di essere permeabile all’innovazione dal basso

Con il diffondersi della pandemia le piccole comunità si sono rivelate quelle più capaci di trovare soluzioni innovative ai problemi nati in questi mesi di emergenza. Questo fenomeno ha consegnato alle istituzioni due riflessioni: la prima è che occorre strutturare una metodologia in grado di valorizzare questa innovazione dal basso anche a livello nazionale; la seconda è che per dare forma al cambiamento non servono i grandi piani di investimento, bensì i soggetti che devono realizzarli. Questa considerazione sull’importanza del fattore umano è indispensabile per comprendere le storie di applicazione del principio di sussidiarietà orizzontale ai temi dello sviluppo sostenibile e dell’innovazione digitale che avvengono sul territorio nazionale. Resta il problema che tutto ciò avviene spesso in maniera abbastanza isolata, all’interno di comunità dove la collaborazione civica aggiunge effettivamente valore al lavoro del settore pubblico.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Collaborazione, Open Government, Innovazione



Data intervista: 1 ottobre 2020

“ La pubblica amministrazione va svincolata da un’idea di riforma predefinita

Gli scarsi investimenti in formazione e le poche assunzioni susseguitesesi negli anni hanno portato la PA a non avere abbastanza competenze per svolgere concretamente il proprio ruolo. La pandemia non ha fatto altro che mettere in luce la capacità individuale delle persone all’interno della PA di mettersi in gioco e di supplire ai problemi sistemici dell’amministrazione, enfatizzati ulteriormente da un fallimentare coordinamento tra governo e realtà locali. Questo è avvenuto nel tentativo di innovare non attraverso processi culturali, formazione, o sviluppo delle competenze, ma attraverso norme che poco spazio hanno lasciato alla dimensione manageriale e gestionale dei problemi, favorendo al contrario la cultura dell’adempimento. Ora è arrivato il momento di ricostruire: serve una PA che pensi di più all’*execution* e che abbia capacità di governare i processi, superando definitivamente alcuni nodi di funzionamento dell’intero sistema amministrativo pubblico.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Formazione, Riforma PA, PA abilitante*

Claudio Gnessi

Presidente dell'Ecomuseo Casilino



Data intervista: 30 settembre 2020

“ Disegnare le città con le logiche del passato non ha più senso

L'arrivo della pandemia ha portato tutta una serie di riflessioni verso una ridefinizione della geografia del territorio, ridando centralità alle aree periferiche e ai piccoli centri che per anni sono spesso stati relegati ad essere il dormitorio delle grandi Città metropolitane. In questo senso la realizzazione dell'Ecomuseo Casilino di Roma rappresenta ancora oggi uno di quei progetti partecipativi di salvaguardia e valorizzazione del territorio volto a spostare il concetto museale dall'edificio espositivo al contesto urbano circostante. Il futuro non consentirà più alle città di svilupparsi su cerchi concentrici, bensì sarà necessario valorizzare tutto il territorio e dare forma al concetto della 'città dei 15 minuti', per un disegno urbano sicuramente più realistico. Starà alla politica costruire infrastrutture adeguate a realizzare tutto questo.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Innovation, Smart city, Ripartenza*



Data intervista: 29 settembre 2020

“ Innovazione sociale e cultura della conoscenza nella PA del futuro

Con il protrarsi dell'emergenza sanitaria si è assistito, specialmente nelle piccole realtà, alla proliferazione di iniziative dal basso e all'affermarsi di un protagonismo della società civile sui temi dell'*open innovation* e della *social innovation*. Allo stesso modo si è iniziato a dare valore al *data-driven decision-making*, portando all'attenzione pubblica tutti i difetti di un sistema decisionale basato sull'improvvisazione e non sulla conoscenza. Prende sempre più forma una nuova geografia del territorio che concede una rivincita alle aree interne, dove spesso si trova una migliore qualità della vita rispetto alla città ma non c'è traccia di infrastrutture tecnologiche adeguate. La sfida del prossimo futuro si giocherà proprio su questo tema, ovvero sulla capacità dello Stato di garantire pari possibilità di accesso alla tecnologia a tutti i cittadini sul territorio e sulla trasformazione delle città in piattaforme abilitanti.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Collaborazione, Open Government, Innovazione

Giuseppe Arrabito

Assessore all'Innovazione Digitale e al Personale
del comune di Mentana



“ Emergenza Coronavirus: un salto quantico per il digitale

SPID, fattura elettronica, digitalizzazione delle procedure, per quanto AgID le spingesse non erano state utilizzate, con il lockdown e l'adozione forzata di questi strumenti il paese ha fatto un passo in avanti di 10 anni in 10 giorni. Questo cambiamento epocale che la PA ha vissuto, a causa della pandemia, trova testimonianze in giro per tutto il paese come dimostrato dal Comune di Mentana, definito da AgID 'Comune virtuoso del digitale' per avere rispettato tutte le azioni tracciate nel decalogo per la trasformazione digitale. La situazione di difficoltà ha fatto sì che il personale si rimboccasse le maniche per mantenere la continuità operativa, e che anche i cittadini approccassero i disagi nell'erogazione dei servizi con un atteggiamento di solidarietà. Molti muri sono stati abbattuti, soprattutto in materia di burocratizzazione, mentre ancora molto c'è da fare sulla vulnerabilità dei sistemi informatici.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Trasformazione digitale, Collaborazione, Servizi digitali*

Roberto Scano

Professionista web presso Associazione IWA Italy



“ Il digitale deve semplificare l'accessibilità

La digitalizzazione dei servizi non può assolutamente essere ridotta alla trasposizione dell'analogico sull'online, occorre una PA in grado di pensare in digitale fin dal principio, che sia in grado di costruire piattaforme sempre più accessibili. D'altra parte uno dei principali problemi del nostro paese è sempre stata la convinzione che l'innovazione avvenisse per decreto quando, al contrario, gli sforzi istituzionali dovrebbero essere indirizzati molto di più verso il rafforzamento delle competenze digitali e della qualità della rete web invece che sull'approvazione di norme. Per farlo non serve introdurre chissà quali strumenti hi-tech bensì spingere le organizzazioni, sia pubbliche che private, a puntare su figure come i *data scientist*, per esempio, ed evitare così che la progettazione dei servizi digitali venga improvvisata e tarata sulla semplice trasformazione dell'analogico in digitale.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Servizi digitali, Trasformazione digitale, Ripartenza

Daniela Selloni

Service designer e ricercatrice
presso PoliMi – Desis LAB



Data intervista: 23 settembre 2020

“ La politica deve andare a scuola di design per ritornare ad avere una visione di futuro

Il designer coordina processi che partono dal basso e progetta servizi insieme a gruppi di individui, ovvero a 'comunità creative' – così come definite dalla comunità scientifica – portando spesso soluzioni innovative con un forte impatto sociale ed economico sulla società. Con lo scoppio della pandemia le amministrazioni hanno compreso l'importanza della cultura del progetto e della necessità di attingere a tutta una serie di tecniche di pensiero laterale e di scenari per prevedere o immaginare il futuro e così gestire le reti territoriali. Il *service design* sposa proprio questo concetto, disegnando soluzioni e fornendo servizi fruibili grazie a un sistema di artefatti che possono essere sia digitali che fisici, e progettati fin dal principio per essere facilmente accessibili. Tutto ciò permette di trasformare le proteste in proposte, dando alla PA la possibilità di supportare innovatori senza mandato amministrativo e favorire così la partecipazione dal basso.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Trasformazione digitale, Servizi digitali, Riforma PA*



Data intervista: 22 settembre 2020

“ L’ecologia delle relazioni è sinonimo di territorio

L’adozione massiccia dello Smart Working sta sempre più ridefinendo il rapporto tra la dimensione cittadina e quella delle aree interne. Questo pone alle istituzioni ancora una volta la questione della valorizzazione dei territori, da perseguire costruendo un’economia che produca nuovi luoghi e rigeneri gli esistenti. Si tratta infatti di un tema centrale in vista della ripartenza del paese, che ha bisogno di mettere in moto piattaforme e progetti capaci di sostenere un modello di sviluppo economico nuovo, che contribuisca a ridare senso agli spazi urbani e che trattienga e coltivi talenti altrimenti destinati a migrare. Sta proprio agli amministratori pubblici sviluppare progettualità e politiche di riqualificazione e rigenerazione urbana in grado di rafforzare i legami sociali e culturali della cittadinanza, secondo quella logica di sostenibilità e prossimità che la crisi pandemica ha fatto emergere.

▲ INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Trasformazione digitale, Sviluppo sostenibile, PA abilitante*

Luca De Pietro

Direttore dell'Unità Organizzativa 'Strategia ICT e Agenda Digitale' della Regione Veneto



Data intervista: 21 settembre 2020

“Semplificare le procedure amministrative è possibile

La vera lezione che la pandemia ha consegnato alla PA è che innovare con il digitale si può fare, a patto però che vi sia una visione strategica da parte della dirigenza e che si metta veramente in pratica la semplificazione delle procedure. In questo senso l'esperienza della Regione Veneto è da considerare un esempio di buona gestione dei disagi organizzativi dovuti alla quasi azzerata presenza in ufficio dei dipendenti. Ciò è stato possibile principalmente grazie a un sistema organizzativo flessibile, frutto di sperimentazioni e anni di lavoro, in cui, oltre ad avere posto attenzione alla costruzione di un'infrastruttura digitale adeguata, si è anche speso tempo e denaro nella formazione e nell'accompagnamento del capitale umano ai cambiamenti dettati dalla trasformazione digitale. Non solo Smart Working, dunque, ma anche attenzione alla creazione di un sistema flessibile.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Semplificazione, Trasformazione digitale, Resilienza organizzativa



Data intervista: 17 settembre 2020

“ Bisogna fare un passo avanti decisivo verso uno Smart Working non emergenziale

Grazie allo Smart Working, migliaia di persone hanno potuto continuare a lavorare da casa, utilizzando strumenti digitali propri o di proprietà della propria azienda o PA. Questo ha portato inevitabilmente tutte le organizzazioni ad una riflessione e un ripensamento generale delle strutture aziendali e cittadine. È quel che è accaduto nella città di Fidenza, dove per rispondere alle difficoltà dei primi mesi del lockdown del 2020, alla grande capacità di reazione di tutta l'amministrazione è corrisposta anche la creazione di una squadra multidisciplinare e trasversale. Questo ha permesso al Comune di distribuire circa 160mila euro di aiuti alle famiglie disagiate, concludendo le pratiche nel giro di una settimana. L'auspicio è che lo Smart Working diventi qualcosa di strutturato e non solo una misura emergenziale, consentendo così una riorganizzazione della PA all'insegna dei benefici del digitale e della sostenibilità ambientale.

▲ INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Smart Working, Trasformazione digitale, Gestione dell'emergenza

Domenico Pennone

Capo ufficio stampa
della Città metropolitana di Napoli



“ L’informazione è stata colta impreparata dal Covid-19

La crisi generata dal diffondersi dell’epidemia ha messo in allarme anche il mondo del giornalismo, ponendo l’attenzione sui pregi e i difetti di una comunicazione istituzionale che ha faticato a fornire dati corretti. Anche un’istituzione grande e organizzata come la Città Metropolitana di Napoli si è trovata in difficoltà nel dialogare con i cittadini e nel fare informazione seria e corretta in un periodo complesso come quello della pandemia. L’emergenza sanitaria ha infatti richiesto alle istituzioni e agli organi di informazione non solo un grande sforzo nella produzione e comunicazione di dati, *in primis* sul numero di contagiati, ma anche coordinamento affinché non vi fossero incongruenze nei comunicati che avrebbero potuto creare allarmismi nella popolazione. Sarà importante che in questo senso nel prossimo futuro vengano stabilite delle regole deontologiche precise in materia di *data journalism*.

Tag: *Data governance, Comunicazione, Gestione dell'emergenza*

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Daniela Patti

Fondatrice di Eutropian



Data intervista: 15 settembre 2020

“ Società civile e PA: serve collaborazione in emergenza

Spesso la pubblica amministrazione si è dimenticata dell'importante ruolo della società civile, perdendo una grande occasione di confronto. La pandemia ha insegnato però che dalla collaborazione non può che nascere qualcosa di positivo. Difatti, soprattutto nelle prime settimane di emergenza, la PA ha stentato nell'affrontare una crisi del genere, mentre dall'altro lato la società civile si è organizzata in modo quasi spontaneo, andando incontro a chi aveva bisogno in tempi brevissimi. Il ruolo di Eutropian, quale anello di congiunzione tra la società civile e le città, ha permesso agli addetti ai lavori di osservare da vicino le dinamiche di risposta che si sono attivate dal basso, mostrando l'efficienza delle iniziative sorte dalla cittadinanza e chiarendo ogni dubbio sul fatto che il futuro della PA non può che essere all'insegna della collaborazione con chi opera sul territorio.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Collaborazione, Gestione dell'emergenza, Innovazione sociale

Maurizio Napolitano

Ricercatore della Fondazione Bruno Kessler



Data intervista: 14 settembre 2020

“ Digitalizzazione: non solo aspetti positivi

La parola 'digitale' è ambivalente: da un lato, evoca un mondo nuovo ed efficiente, dall'altro, riveste per molti una sfaccettatura negativa, il timore di un annullamento della natura sociale dell'uomo. Con lo scoppio della pandemia e la diffusione dello Smart Working si è definitivamente sdoganato l'utilizzo delle tecnologie, sia dal punto di vista pratico che nell'accezione più filosofica di intendere il progresso e il cambiamento delle abitudini della popolazione, tuttavia, è importante anche riflettere sui possibili effetti negativi di una così repentina trasformazione. Non tutte le PA, infatti, hanno valutato positivamente il lavoro da remoto, scontrandosi con le difficoltà legate alla mancanza di infrastrutture e di competenze. C'è chi vede nell'avanzamento del digitale una progressiva perdita delle occasioni di socialità, depauperando sempre più il valore dei rapporti umani che tanto invece sono mancati alla cittadinanza nel corso dei lunghi mesi di lockdown.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Digital divide, Trasformazione digitale, Smart Working*



Data intervista: 10 settembre 2021

“ Il ruolo dell'informazione ai tempi del Coronavirus

La pandemia ha costretto il mondo dell'informazione ad un grande sforzo per rispondere alla richiesta di chiarezza da parte della cittadinanza spaventata da una situazione così inusuale. Specialmente all'inizio, è mancata la coerenza tra le notizie, a riprova che raccontare l'emergenza Covid-19 non sia stato affatto facile. Numeri, cifre e statistiche, differenti le une dalle altre e diverse da Regione a Regione, hanno caratterizzato l'informazione dell'ultimo periodo, per poi avere un'unificazione generale grazie all'intervento della Protezione Civile. Un esempio emblematico e allo stesso tempo drammatico di queste incongruenze è stato testimoniato da un'inchiesta condotta dall'Eco di Bergamo, che ha scoperto che i morti per Coronavirus nella provincia di Bergamo erano molti di più di quelli dichiarati ufficialmente, sottolineando l'importanza di fornire un'informazione non allarmistica ma neanche troppo accondiscendente o addirittura inesatta.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Comunicazione, Gestione dell'emergenza, Dati Aperti



Data intervista: 9 settembre 2020

“ Dati nella PA: open e di qualità per orientare le scelte

Saper leggere e interpretare i numeri relativi alla pandemia si è rivelata un'abilità fondamentale per le istituzioni per poter prendere decisioni sensate ed efficaci. Si tratta di una lezione da conservare per il futuro: partendo dalla consapevolezza che nonostante i miglioramenti registrati in questi mesi difficili nel ricorrere al *data-driven decision-making* per fronteggiare l'emergenza, ancora molto c'è da fare nel nostro paese. Innanzitutto, sarà fondamentale porre la questione della disponibilità e dell'accessibilità a determinate tipologie di dati, ma anche riflettere sulla qualità del dato: la mancanza di Open Data che siano in grado di trasformare l'informazione in conoscenza determina inevitabilmente l'impossibilità di prendere delle scelte consapevoli e di trovare soluzioni alternative e adeguate. La speranza è che la PA faccia tesoro degli insegnamenti di questi mesi e che si apra alla cultura dei dati.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Dati aperti, Open Government, Trasformazione digitale*

Valeria Vaccaro

Capo Dipartimento dell'Amministrazione Generale,
del Personale e dei Servizi del MEF



Data intervista: 8 settembre 2020

“ Importante non creare una dicotomia tra PA resilienti e PA resistenti

A causa dell'emergenza sanitaria anche il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) si è trovato a dover estendere il lavoro da remoto alla maggior parte dei propri dipendenti, in modo da garantire il funzionamento dei servizi essenziali. Per fortuna non si è trattato di un'improvvisazione, bensì è stata l'occasione per mettere a sistema anni di sperimentazione proprio sul tema dello Smart Working. Con la pandemia si è definitivamente capito che l'operatività degli uffici può essere non solo mantenuta, ma ulteriormente potenziata grazie al digitale e a una visione strategica sulla gestione del personale. Uno sforzo in più va sicuramente fatto sulla comunicazione istituzionale interna, che deve essere volta a far sentire il dipendente parte di un progetto condiviso. In particolare, le dirigenze pubbliche devono adottare uno stile di leadership adattiva, riflessiva e prospettiva: solo così l'innovazione organizzativa darà i suoi frutti.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Innovazione, Smart Working, Formazione*



Data intervista: 7 settembre 2020

“ Coronavirus e Smart Working: questo periodo ha confermato il valore della comunità

La pandemia ha messo in luce tutti i limiti della cultura individualista del nostro paese, rivelando al contrario l'importanza del fare sistema. Collaborando si è dato forma a cambiamenti, sia a livello privato che lavorativo, che sembravano impossibili. Pensiamo allo Smart Working, per esempio, messo in piedi nel giro di pochissimo tempo nonostante le difficoltà di molti nell'utilizzo di strumenti digitali adeguati: non tutti i dipendenti sono rimasti soddisfatti dal lavoro da remoto, dando testimonianza di una struttura organizzativa non pronta, a partire dalla dirigenza, a valutare positivamente i vantaggi del lavoro agile. Questa è però l'occasione per lavorare su questi temi, investendo in formazione e comunicazione per far capire che il digitale non è una minaccia bensì un fattore abilitante di cambiamento. La riforma della PA passa necessariamente dalla semplificazione amministrativa e da un ripensamento dell'assistenza sanitaria.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Trasformazione digitale, Collaborazione, Smart Working

Luciano Floridi

Professore ordinario di filosofia ed etica dell'informazione all'Università di Oxford



Data intervista: 25 giugno 2020

“ Ecco perché il verde e il blu sono alla base dello sviluppo umano del Ventunesimo secolo

Un appello alle istituzioni a non perdere l'occasione che il nostro tempo ci dà di coniugare al meglio i vantaggi del digitale e la salvaguardia dell'ambiente. Possiamo riassumere così il senso del libro 'Il verde e il blu. Idee ingenue per migliorare la politica' (Luciano Floridi, Raffaello Cortina Editore, 2020). Il primo punto da fissare riguarda la correlazione tra ingenuità e politica: la società civile non può fare a meno della politica per portare a compimento i cambiamenti che il nostro tempo reclama, e allo stesso modo la politica deve fare autocritica e tornare a porsi le domande giuste, senza influenze di partito. In questo processo il verde e il blu sono i colori delle linee guida del futuro: il verde dell'ambientalismo ecologico e della sostenibilità in ambito urbano, economico e politico; il blu delle tecnologie digitali, dai Big Data all'IoT fino alle app e all'intelligenza artificiale. Il digitale al servizio dell'ambiente sarà il paradigma del prossimo sviluppo umano.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Sviluppo sostenibile, Trasformazione digitale, Open Government

Fabio Funari

Direttore del settore pubblica amministrazione
di Dell Technologies



Data intervista: 24 giugno 2020

“ L'emergenza ci ha insegnato
che possiamo fare grandi
progressi in tempi rapidissimi

La capacità di adattamento dimostrata dalla PA e dal settore privato nel rispondere alle esigenze dettate da un evento catastrofico come la pandemia è sicuramente uno degli insegnamenti principali che questo periodo ci ha consegnato. Si è riusciti in pochissimo tempo a mettere in piedi progetti che fino a qualche tempo fa sembravano impossibili e si è tratto il meglio da quel che già era in funzione, trasformandolo in valore pubblico. È anche vero però che le cose non sono andate sempre per il meglio, rivelando alcune lacune in materia di infrastruttura tecnologica, sia per quanto riguarda la qualità che per quanto riguarda la diffusione della rete sul territorio. In questo senso favorire una stretta collaborazione tra il mondo delle aziende leader di settore e il settore pubblico sarà fondamentale, soprattutto nell'ottica di una trasformazione digitale che tenga conto anche del concetto di sostenibilità ambientale.

Tag: Partnership pubblico-privato, Sviluppo sostenibile, Trasformazione digitale

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Anna Laura Orrico

Sottosegretario al Ministero per i Beni e le Attività culturali e per il Turismo



Data intervista: 23 giugno 2020

“ Le tecnologie non siano un mostro, ma processi da governare

Quando si parla di innovazione digitale ci si trova spesso a dare un peso rilevante al ruolo delle tecnologie nei processi di cambiamento e di digitalizzazione. È anche vero, però, che le tecnologie da sole non bastano, in quanto per apportare un vero e proprio cambiamento all'interno delle PA e delle aziende è necessario che le persone introducano la loro abilità nel governare i processi. Un esempio di applicazione di questo concetto potrebbe essere, per esempio, il settore di competenza dei musei, delle grandi aree archeologiche e delle attività culturali in genere, la cui fruizione potrebbe essere potenziata e migliorata grazie all'introduzione di nuove tecnologie. In questo discorso rientra anche la volontà politica di tutelare e valorizzare i piccoli territori, dove però per poter sperimentare nuove forme di accesso alla cultura sarà inevitabile investire nella formazione alle competenze digitali.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Innovazione, Sperimentazione, Formazione*

Benedetta Squittieri

Assessora al bilancio, sviluppo economico, innovazione e agenda digitale, personale del Comune di Prato



Covid-19 a Prato: un forte aiuto è arrivato dalla comunità cinese

La città di Prato vanta la seconda comunità cinese più vasta in Italia e, già nel gennaio 2020, ancora prima che il Coronavirus si diffondesse nel nostro paese, ha sfruttato questa ricchezza e ha fatto in modo che proprio questa comunità desse un importante contributo nella gestione dell'emergenza, collaborando con il Comune. Due le testimonianze di questo senso di responsabilità della comunità cinese: la doppia quarantena concordata per chi rientrava dalla Cina e, soprattutto, il monitoraggio quotidiano degli studenti che tornavano dalle vacanze di Natale nel proprio paese. Un esempio di collaborazione encomiabile, che ha consentito un maggior controllo a Prato, poiché ha contribuito a trasmettere al resto della cittadinanza la consapevolezza di quanto fosse preoccupante quello che stava accadendo in Cina e l'importanza di rispettare le regole di prevenzione e distanziamento sociale.

Tag: Collaborazione, Gestione dell'emergenza, Innovazione sociale

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Valentina Presutti

Esperta di semantica web e intelligenza artificiale dell'Università di Bologna



“Innovazione nella PA: spesso viene vista come una minaccia

I dati che vengono creati da cittadini, aziende e PA sono una risorsa importantissima per il paese, in particolare a sostegno delle decisioni di politici e amministratori. Durante la pandemia da Covid-19, ci si è resi pienamente conto di come in situazioni di emergenza non avere dati organizzati, leggibili e liberi possa essere un danno grave per tutta la comunità. Alla base dello scarso o inefficiente utilizzo dei dati c'è *in primis* una legislazione non favorevole alla pubblicazione di Open Data, ma vi è anche un problema culturale, che ha portato la PA a dare poco valore alla qualità dei dati che vengono prodotti o raccolti. È vero che esistono esempi virtuosi di amministrazioni che hanno adottato la cultura del dato, ma spesso sono il risultato del lavoro di singoli dipendenti o dirigenti e non frutto di una visione strategica. Ora è arrivato il momento di mettere da parte ogni reticenza e fare della collaborazione la cifra della ripartenza.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Dati aperti, Open Government, Collaborazione*

Eugenia Rossi di Schio

Assessora all'Innovazione del Comune di Rimini



“ Tecnologia e Covid-19: dieci anni fa sarebbe stato tutto diverso

I disagi causati dalla pandemia hanno reso indispensabili alcuni strumenti che fino a qualche tempo fa non erano considerati importanti: è il caso dei sistemi di *conference call*, ma anche delle piattaforme di lavoro online. Le pubbliche amministrazioni, e in particolare i Comuni, si sono trovati dunque nella situazione di compiere un grande sforzo organizzativo non solo per attivare lo Smart Working, ma anche per trasformare in digitale tutta una serie di servizi ritenuti imprescindibili dalla cittadinanza. La PA però, non ha semplicemente imparato ad utilizzare le piattaforme, ha anche dimostrato di avere grandi competenze organizzative e di gestione dell'imprevisto. Resta una forte criticità, ovvero quella del mancato coordinamento tra amministrazioni, che ha portato ciascuna istituzione a procedere in modo autonomo nella messa in campo di soluzioni.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Trasformazione digitale, Riforma PA, Competenze*

Franco Prampolini

Responsabile del settore pubblica amministrazione di Atos



Data intervista: 17 giugno 2020

“ PA e innovazione: in emergenza la lentezza diventa un problema urgente

La diffusione sempre maggiore di servizi online è in gran parte dovuta alle necessità dettate dalla pandemia. Alla repentinità con cui il Coronavirus si è diffuso è corrisposto un altrettanto rapido cambiamento delle modalità di lavoro, la cui priorità è stata fornire una risposta veloce ed efficace alle richieste di cittadini e imprese. Se, infatti, prima della pandemia alcuni disagi nell'erogazione dei servizi potevano essere percepiti come semplici malfunzionamenti, ora le aspettative sono cambiate e la PA del futuro non potrà fare a meno di dedicare grande attenzione a questa urgenza, che deve essere affrontata con l'aiuto della tecnologia, sperimentando strumenti come l'automazione intelligente e promuovendo una cultura della collaborazione in materia di Open Data. Da questi elementi scaturirà il valore che permetterà al nostro paese di uscire dalla crisi, anche facendo tesoro di esperienze transnazionali.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Innovazione, Digital transformation, Servizi digitali*

Michele Camisasca

Direttore generale dell'Istat



Data intervista: 16 giugno 2020

“ Lavoro pre e post emergenza: non bisogna demonizzare l'ufficio

Lo Smart Working è entrato prepotentemente nelle vite degli italiani e ha sconvolto gli equilibri di lavoro per la quasi totalità delle istituzioni pubbliche e private. È importante però precisare che si è trattato principalmente di telelavoro e non del ben più complesso lavoro agile. Precisare questo serve per provare a individuare la principale lezione appresa da questa amara esperienza, ovvero la necessità di entrare in una nuova posizione culturale quando si parla di luogo di lavoro. Finita l'emergenza, non si dovrà per forza fare a meno dell'ufficio fisico. Un'indagine interna all'Istat ha evidenziato che sono in molti tra i dipendenti a voler continuare a lavorare da remoto anche quando sarà possibile rientrare in presenza, ma è emerso anche come sia fondamentale ormai affrontare la questione del diritto alla disconnessione e combattere attraverso la formazione tutte le problematiche legate al digital divide.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Smart Working, Capitale umano, Digital divide*

Alberto Filisetti

Country manager di Nutanix



Data intervista: 15 giugno 2020

“Governance dei dati: grande potenziale ma troppo campanilismo

L'emergenza ha messo in luce le lacune del nostro paese in materia di data governance, ma ha forse finalmente aperto gli occhi alle organizzazioni pubbliche e private sull'importanza dei dati, della loro produzione, distribuzione e analisi, ponendo però anche la questione della collaborazione tra i diversi soggetti che entrano in gioco. Ancora una volta si è dimostrato di essere molto più bravi nel gestire le situazioni di crisi che nel prevenirle, e per questo motivo è necessario riflettere su cosa voglia dire effettivamente innovazione tecnologica per affrontare al meglio il futuro. Proprio in merito alla cultura dei dati, è importante che le pubbliche amministrazioni affrontino la questione dell'accessibilità e dell'interoperabilità: nonostante la quantità enorme di informazioni di cui, per esempio, le Regioni italiane dispongono, si fa ancora fatica a costruire strumenti di condivisione che facilitino il *data-driven decision-making*.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Dati aperti, Collaborazione, Open Government*

Francesco Ferri

Presidente di Assinter



“ Non solo Smart Working, ma anche smart living

La gestione dell'emergenza ha coinvolto in maniera consistente le società in-house delle Regioni italiane, ovvero tutte quelle realtà che all'interno della PA si occupano di sviluppare i servizi di *digital transformation* sia a livello regionale che locale, spaziando dall'ambito sanitario a quello imprenditoriale e del privato cittadino. Assinter raggruppa numerose di queste società, raccontando e promuovendo le best practices già sperimentate e da replicare sul territorio. Questo testimonia ancora una volta l'importanza della partnership pubblico-privato nello sviluppo di soluzioni efficaci e implementabili nel breve termine, specialmente in periodi di crisi. La valorizzazione dei dati, soprattutto quelli sanitari, e la messa a regime dello Smart Working sono tra le azioni imprescindibili da mettere in atto per costruire una PA adeguata al nuovo modo di vivere lo spazio, il tempo e il luogo di lavoro.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Partnership pubblico-privato, Trasformazione digitale, Data governance

Vanessa Pallucchi

Responsabile Scuola, Formazione e Qualità culturale di Legambiente



“ Il futuro della PA italiana passa da un nuovo modello di sviluppo

I cambiamenti scaturiti dalla pandemia hanno riguardato tutti i settori della società, dall'economia alla salute, passando ovviamente anche per il mondo della PA e della partecipazione civica. Per far sì che questa ferita possa effettivamente diventare un'opportunità di crescita serve però che la politica faccia delle riflessioni profonde. Se infatti la reazione del paese ha testimoniato il forte senso civico della cittadinanza, molte criticità si sono viste nella gestione di alcuni servizi, basti pensare all'acceso dibattito sul funzionamento del trasporto pubblico. Questo ha fatto emergere una rinnovata sensibilità verso temi dal forte impatto ambientale, reclamando una mobilità alternativa e sottolineando i benefici del lavoro a distanza. Stare dentro la sfida del digitale significa dare importanza alla tecnologia quale fattore abilitante di questa riorganizzazione della società in chiave sostenibile.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: PA digitale, Sviluppo sostenibile, Ambiente

Antonio Menghini

Southern Europe Region Public Sector General
Manager di DXC Technology



Data intervista: 11 giugno 2020

“ Per costruire organizzazioni flessibili è fondamentale il fattore umano

L'emergenza ha rimesso al centro il valore delle persone: si è capito finalmente che per costruire un sistema davvero resiliente è necessario puntare con forza sulla qualità delle competenze del personale, sia nel caso della PA che delle aziende private. La pandemia ha testimoniato il peso dello *human factor* nella capacità di risposta delle istituzioni, mostrando come anche in mondi che erano molto lontani dalle logiche digitali, come la scuola per esempio, la risposta è stata efficace solo grazie alla capacità di adattamento delle persone. È anche vero però che l'azione preventiva paga: laddove si era investito con convinzione sull'innovazione di processo, con l'adozione di tecnologie adeguate e la valorizzazione delle persone, si è reagito alle difficoltà con grande prontezza. Resta però imprescindibile un cambiamento di natura normativa per favorire il processo di trasformazione digitale: alcune pratiche analogiche non sono più accettabili.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Formazione, Capitale umano, Risposta PA*

Raffaele Gareri

Direttore trasformazione digitale e sviluppo economico urbano di Roma Capitale



Data intervista: 10 giugno 2020

“ Roma Capitale e Smart Working: non solo misure di emergenza

Le città sono state tra le istituzioni maggiormente colpite dalle difficoltà scaturite dalla pandemia, a riconferma del fatto che si tratta delle entità più prossime ai cittadini, quelle dove i problemi nascono e sono più sentiti e dove il lavoro degli amministratori si fa più complesso. Il Comune di Roma, complice sicuramente l'ampiezza del territorio cui fa riferimento, è stato tra quelli più sotto stress. L'emergenza ha portato nel giro di poche settimane a mettere circa 8mila persone in Smart Working e a sperimentare nuove modalità di lavoro anche per la giunta stessa. Questo passaggio non è solo stato testimonianza dell'attitudine al cambiamento delle persone dentro la PA, ma ha anche dato prova di come la digitalizzazione stia ricalibrando il dialogo tra città e cittadini. Sta proprio nella ridefinizione dei servizi in digitale la futura capacità delle istituzioni di rispondere ad imprevisti ed emergenze.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Resilienza, Smart Working, Digital transformation

Antonio Naddeo

Presidente di ARAN (Agenzia per la Rappresentanza
Negoziale delle Pubbliche Amministrazioni)



Data intervista: 05 giugno 2020

“Competenze nella PA: dare valore alle persone è la chiave

Il potenziale inespresso delle persone che lavorano dentro la PA è sicuramente emerso in questo periodo di emergenza sanitaria. Sono infatti le competenze e le abilità dei dipendenti della PA a far sì che la macchina amministrativa non si inceppi nei processi e provi ad essere veloce ed efficiente, ma sono anche il mezzo attraverso il quale il settore pubblico apporta il proprio contributo alla società. Riflettere sul futuro del paese passa per forza da questo concetto, ovvero dalla centralità che le persone hanno nel permettere che il cambiamento dettato dall'innovazione tecnologica diventi realtà. Questo però non deve avvenire solo in emergenza. Una riflessione valida anche in merito allo Smart Working: il giudizio è sicuramente positivo; tuttavia manca un cambiamento di fondo, bisogna ripensare l'organizzazione del lavoro nella sua interezza, non inserire semplicemente lo Smart Working in una struttura pensata per il lavoro in presenza.

▲ INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Smart Working, Competenze, Capitale umano*



Data intervista: 4 giugno 2020

“ Come si gestisce una pandemia in una PA? Il caso del Comune di Lecce

La crisi ha aperto nuovi scenari sul futuro delle città, andando a mettere in discussione un modello di sviluppo forse volto eccessivamente al benessere economico e meno alla gestione della complessità. La città di Lecce si inserisce tra quelle realtà che maggiormente hanno investito sui temi legati all'innovazione, ma nonostante questo si è trovata in difficoltà soprattutto nell'affrontare l'annosa questione della burocrazia. Questo ha fatto sì che fiorissero progetti di innovazione sociale dal basso, come 'Lecce Solidale', iniziativa grazie alla quale in molti facendo la spesa, e avendone la possibilità, hanno acquistato qualcosa in più per gli altri. Questo meccanismo ha poi coinvolto anche le aziende e ha contribuito alla creazione di una banca dati delle persone in difficoltà. Per gli amministratori è proprio questa la direzione verso la quale deve andare la città, ovvero verso lo sviluppo di piattaforme sociali che migliorino il benessere del cittadino.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Risposta PA, Innovazione sociale, Smart city*



Data intervista: 1 giugno 2020

“ Ripresa post Covid-19: le istituzioni fanno filiera per dare risposte univoche

Lo sforzo organizzativo ed emotivo compiuto dagli amministratori locali durante questi mesi di emergenza è paragonabile solo alla gestione di occasioni altrettanto drammatiche come terremoti o eventi climatici avversi. Questo a riprova del fatto che, quando la situazione di crisi lo richiede, la PA trova il modo di rispondere repentinamente, cambiando le modalità di lavoro e dimostrando flessibilità nell'interpretazione e approccio ai problemi. Quel che è mancato e continua a mancare è invece un'integrazione tra i vari sistemi sanitari e quelli sociali: se questa responsabilità fosse in capo ai Comuni sarebbe stato sicuramente più semplice elaborare una risposta unitaria. L'auspicio è che queste difficoltà siano il punto di partenza per l'impostazione di un progetto di lungo periodo che, soprattutto per i Comuni, porti gli organi nazionali a spingere per un rinnovamento dei piani strategici.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Riforma PA, Collaborazione, Gestione dell'emergenza*

Maurizio Manzi

Assessore all'Innovazione e digitalizzazione
del Comune di Cremona



Data intervista: 29 maggio 2020

“ Senza l'aiuto della cittadinanza la PA non avrebbe retto

La partecipazione degli attori sul territorio è stata fondamentale nell'affrontare la crisi pandemica: senza il supporto dei cittadini, degli enti territoriali e delle associazioni, il lavoro delle istituzioni sarebbe stato molto più complesso. È il caso della città di Cremona, dove la disponibilità della società civile ha svolto un ruolo determinante nel limitare i danni dell'emergenza. Questo incredibile senso di comunità e collaborazione ha permesso all'amministrazione comunale di contrastare tempestivamente le problematiche nate dalla situazione di crisi. Tutto ciò si è aggiunto al lavoro fatto negli anni passati, che ha portato alla creazione di un'infrastruttura digitale all'avanguardia e alla promozione di una cultura del lavoro flessibile, abbattendo definitivamente la barriera del 'si è sempre fatto così' e aprendo invece le porte ad una città diversa, tecnologica e con una mobilità sostenibile.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Collaborazione, Flessibilità, Sperimentazione*



“ Il ruolo attivo della PA per uscire dalla crisi

Il dibattito pubblico è tornato ad occuparsi con insistenza della PA, a riprova della nuova centralità dell'operato del settore pubblico per la cittadinanza, anche sfruttando l'occasione per criticare aspramente la complessità della burocrazia italiana. Non dobbiamo però dimenticare che la pubblica amministrazione è composta da persone, ovvero da migliaia di dipendenti che ogni giorno svolgono un lavoro fondamentale per il paese. Serve porre l'accento proprio sul fattore umano, mettendo al primo posto la valorizzazione delle persone quale variabile dirimente del processo di miglioramento della PA. Ben venga l'accelerata sui temi legati al digitale e su modalità di lavoro nuove come lo Smart Working: ciò che serve alla PA per abbandonare le logiche del passato è rendere i propri dipendenti responsabili, stimolati e soprattutto partecipi di un progetto paese condiviso.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Riforma PA, Capitale umano, Smart Working

Dimitri Tartari

Responsabile dell'Agenda Digitale della Regione Emilia-Romagna



Data intervista: 26 maggio 2020

“ Post Covid-19: fondamentale regolarizzare questa overdose di tecnologia

La quantità di tecnologia che ha invaso le nostre vite nell'ultimo periodo è sicuramente stata impressionante, portando alla diffusione di strumenti digitali utili al lavoro a distanza e alla fruizione di servizi online che si pensava fossero destinati ad una cerchia ristretta di utenti. Questo cambiamento invece ha riguardato tutta la popolazione, senza distinzioni tra chi già aveva familiarità con le potenzialità del digitale e chi no. La questione del digital divide deve essere al centro di una riflessione sul futuro del nostro paese, il quale ha il compito di normalizzare l'eccezionalità di questi tempi e aumentare i livelli di competenze e comprensione dell'uso della tecnologia di tutta la cittadinanza, altrimenti questa ondata di innovazione non avrà gli effetti sperati. Per vincere la sfida della ripartenza sarà fondamentale fare affidamento sul senso di appartenenza e sulla voglia di fare di chi lavora nel pubblico.

▲ INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Trasformazione digitale, Formazione, Digital divide*



Data intervista: 25 maggio 2020

“ Emergenza Coronavirus: le difficoltà come stimolo per la creatività

Nel metabolizzare le conseguenze della pandemia è necessario cercare di vedere il bicchiere mezzo pieno e prendere ciò che di buono ci ha consegnato. Si potrebbe sintetizzare tutto ciò nella parola resilienza, tuttavia si tratta di qualcosa di molto più complesso, che spazia dalla capacità di adattamento a quella di trovare soluzioni efficaci e subitane. È importante però non dimenticarsi delle disuguaglianze, ulteriormente esasperate dalla pandemia, specialmente per i minori, per le famiglie più povere e le donne vittime di violenze. In questo senso anche Actionaid si è trovata nella posizione di dover innovare per poter continuare a dare sostegno ai cittadini, e lo ha fatto grazie al digitale, creando una piattaforma online in grado di mappare i bisogni primari delle persone in difficoltà e di metterle in contatto con chi poteva fornire delle risposte. La PA si è rivelata proattiva, ma tanto ancora c'è da fare per una piena giustizia sociale.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Innovazione sociale, Resilienza, Solidarietà digitale*

Roberta Cocco

Assessora alla Trasformazione digitale e Servizi civici del Comune di Milano



Il digitale non potrà mai sostituire del tutto le persone

Aver lavorato con un piano di trasformazione digitale che ha ammodernato la struttura tecnologica del Comune ha permesso alla città di Milano di predisporre lo Smart Working con risultati eccellenti in termini di operatività. L'accelerazione verso il digitale si è manifestata però anche dal punto di vista dei cittadini, che hanno notevolmente aumentato la loro fruizione di servizi online specialmente da mobile. Ogni progetto di digitalizzazione che si rispetti ha due componenti: quella tecnologica e quella umana, perché senza un affiancamento e una formazione corretta far capire il valore del digitale è complesso. Per questo motivo non bisogna dimenticare l'importanza dello sportello fisico, anzi, è importante che anche in questo ambito si faccia squadra con il privato, magari facendo affidamento sulle competenze delle aziende per istituire sportelli telefonici di educazione digitale per i cittadini, come successo proprio a Milano.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Trasformazione digitale, Formazione, Servizi digitali*

Ines Seletti

Assessora all'Educazione e all'Innovazione
Tecnologica del Comune di Parma



Data intervista: 20 maggio 2020

“ Post emergenza Coronavirus: un piano annuale di disaster recovery per la scuola

Tra le categorie maggiormente colpite dai disagi della pandemia vi sono state sicuramente le famiglie con redditi molto bassi, che a causa del virus hanno perso il lavoro che le sosteneva; gli studenti che per mancanza di strumenti digitali o di connessione internet non sono riusciti a seguire le lezioni online; e le persone anziane, che sono state costrette ad isolarsi. La città di Parma ha affrontato il digital divide promuovendo un'iniziativa sul territorio che ha portato alla raccolta di oltre 600 tra pc e tablet da donare a chi ne aveva più bisogno, creando anche un nuovo portale dell'educazione per gli studenti. Forti di questa amara esperienza, serve ora dotare le scuole di un piano di emergenza annuale, la cui definizione parta dalla formazione per gli insegnanti sull'utilizzo degli strumenti digitali e sulle nuove modalità di lavoro dettate dalla DaD.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Formazione, Digital divide, Solidarietà digitale*

Ludovica Carla Ferrari

Assessora ad Attività produttive, Turismo e promozione della città, Smart city e Sistemi informatici e Riforma della PA del Comune di Modena



Data intervista: 18 maggio 2020

“ Emergenza Coronavirus: la PA ha compiuto un salto digitale

L'accelerazione sui temi del digitale partita per rispondere alle difficoltà della pandemia ha consentito alle istituzioni di dare forma ai cambiamenti organizzativi e culturali che si prospettavano da tempo. In questo senso Modena è sicuramente tra le città che meglio hanno compreso il paradigma che coniuga la tecnologia con lo sviluppo del territorio, investendo da anni sulle potenzialità della trasformazione digitale. Ciò è dimostrato dalla creazione di un Data Center cittadino, dal cui potenziamento deriveranno informazioni utili per la programmazione urbana futura, ma anche dagli studi e dalle sperimentazioni su una mobilità connessa e sostenibile. Non vi è da stupirsi dunque nel constatare che la risposta dei cittadini all'emergenza sia stata di livello: i modenesi hanno approcciato i nuovi servizi online con confidenza e voglia di imparare e la PA si è sentita responsabilizzata a mettere in sicurezza tutti gli elementi del vivere comune.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Smart city, Trasformazione digitale, Servizi digitali*

Alessandro Francioni

Dirigente Settore Servizi al Cittadino e Innovazione
Tecnologica del Comune di Cesena



Data intervista: 15 maggio 2020

“Sperimentare in anticipo per risolvere i problemi: l'esempio del Comune di Cesena

Una delle conseguenze dirette della pandemia è stata la necessità da parte dello Stato di fornire maggiore libertà dalla burocrazia agli enti locali, così da permettere loro di operare in maniera repentina sul territorio e provare a dare risposte concrete alle esigenze della cittadinanza. In questo contesto si sono sviluppate tutta una serie di best practices che hanno portato alla digitalizzazione di molti servizi e all'utilizzo del digitale nelle modalità di lavoro della PA. È il caso del Comune di Cesena, dove si è messo a frutto il lavoro fatto negli anni passati in materia di trasformazione digitale e si è addirittura trasformata l'emergenza in un'occasione per realizzare uno sportello telefonico e fisico per aiutare i cittadini ad interagire con i servizi online. Il prossimo passo sarà quello di portare l'intero paese verso questa direzione, magari con uno switch-off generalizzato dei servizi dall'analogico al digitale.

*Tag: Sperimentazione, Trasformazione digitale,
Servizi digitali*

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Stefania Allegretti

Direttrice dell'Ufficio Sviluppo Organizzativo
e del Personale della Provincia Autonoma di Trento



Data intervista: 13 maggio 2020

“ Competenze nella PA: nuove leve, mentoring e 'visione' del cambiamento

La rinnovata attenzione verso l'operato della PA ha per l'ennesima volta suscitato riflessioni riguardo lo sblocco del turnover e la necessità di aggiornare le competenze dei dipendenti pubblici. In questo senso l'esperienza della Provincia di Trento rappresenta un esempio da divulgare e prendere come best practice in materia di gestione del capitale umano e di accompagnamento al cambiamento. Infatti, così come accade nel privato, anche nella PA bisogna provare ad anticipare i tempi, cosa che è accaduta negli uffici trentini, dove, oltre ad aver sperimentato già da tempo misure di telelavoro e Smart Working, dal 2013 si è dato vita ad un progetto di affiancamento intergenerazionale dal nome Pat4Young. All'interno di questo percorso sono stati assunti giovani professionisti da affiancare ai lavoratori senior, in una logica di scambio reciproco di competenze digitali, organizzative e attitudinali.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Riforma PA, Competenze, Formazione*

Andrea Sasseti

Direttore dei Servizi di Certificazione di Aruba
e amministratore delegato di Aruba PEC



Data intervista: 12 maggio 2020

“ Digitalizzazione del paese: gli strumenti ci sono, serve migliorare la comunicazione

L'emergenza sanitaria ha mostrato come la creazione di un'Italia 'digitale' non sia più rimandabile, facendo prendere atto a tutti, istituzioni, imprese e cittadinanza, che con il contributo del digitale è possibile lavorare a distanza e mettere a terra servizi efficienti. Il problema della digitalizzazione nel nostro paese ha sempre risieduto, infatti, non tanto nella disponibilità di tecnologie, quanto nella creazione di servizi e piattaforme in grado di rispondere alle reali esigenze dei cittadini. La PA ha risposto alla crisi rapidamente, dimostrando ancora una volta di essere in grado di innovare, adottando strumenti come la posta certificata e la firma digitale. Serve però fare investimenti infrastrutturali, per colmare il gap tra i territori in termini di diffusione della rete, e iniziare a comunicare meglio i vantaggi della semplificazione dei processi e l'importanza della *user experience*.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

*Tag: Comunicazione pubblica, Trasformazione digitale,
Servizi digitali*

Giuseppe Virgone

Amministratore delegato di PagoPA



Data intervista: 11 maggio 2020

“ PA e servizi digitali: un miglioramento che passa dalle esigenze dei cittadini

Digitalizzare la quasi totalità dei servizi è stata un'esigenza che gli uffici pubblici durante l'emergenza non hanno potuto evitare per mantenere la continuità operativa. Questo ha portato inevitabilmente a rivedere numerosi di questi servizi, spesso progettati per essere fruibili in analogico, e a dare finalmente importanza al cittadino come cliente. La PA infatti, al contrario del privato, spesso non mette al centro le aspettative e le esigenze dei cittadini ed eroga il servizio indipendentemente dalla sua qualità. Si è trovata così a gestire la crisi pandemica pagando questo gap accumulato nel corso degli anni precedenti. Ora è finalmente chiaro quanto sia importante il tema del digitale e della semplificazione dei servizi e la centralità della *user experience* nel processo di progettazione, approccio utilizzato per esempio nell'ideazione dell'App IO: frutto del *co-design* tra la cittadinanza e le istituzioni con il supporto di PagoPA.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Servizi digitali, PA digitale, Trasformazione digitale

Grazia Strano

Direttore Generale Sistemi informativi del Ministero del lavoro e delle politiche sociali



“ Lavoro da remoto e collaborazione: la risposta del Ministero del Lavoro all'emergenza

La più evidente conseguenza della pandemia sul mondo del lavoro è stata sicuramente quella legata all'adozione massiccia di strumenti digitali che permettessero ai dipendenti pubblici e privati di continuare la propria attività da remoto. Soprattutto nei primi tempi si è erroneamente parlato di Smart Working, quando in verità molte realtà si sono servite del telelavoro per garantire la continuità operativa e mettere in sicurezza le persone. Il caso del Ministero del Lavoro merita però un'attenzione particolare, in quanto rappresenta un esempio di come l'investimento in sperimentazioni di modalità di lavoro ibride grazie all'uso delle tecnologie paghi in termini di efficienza, soprattutto quando si ha a che fare con situazioni di crisi. Questo è stato possibile soprattutto grazie alla collaborazione tra personale, dirigenza e centro servizi del Ministero e ha gettato le basi per quel cambiamento culturale e organizzativo che sembra essere inevitabile nel futuro che verrà.

▲ INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Smart Working, Sperimentazione, Risposta PA*

Giacomo Angeloni

Assessore all'innovazione e ai servizi cimiteriali
del Comune di Bergamo



“ Senso di comunità e innovazione: da Bergamo, la sfida per le città nel post-emergenza

La città di Bergamo è stata tra le comunità maggiormente colpite dalla pandemia, richiedendo alla PA locale uno sforzo forse maggiore rispetto a quello compiuto dal resto del paese. Si è però messa in luce la capacità di risposta del Comune, che è riuscito, grazie ad una stretta collaborazione con la società civile, a raggiungere obiettivi considerevoli, come la trasposizione online delle sedute comunali e la digitalizzazione di molti processi attraverso la firma digitale fino all'estensione dello Smart Working per circa la metà dei dipendenti. Tutto questo è stato possibile anche grazie al lavoro pregresso, che è stato da sempre indirizzato verso quell'idea di Smart city intesa come città che risolve i problemi in modo nuovo. La sfida del futuro, infatti, sarà quella di coniugare innovazione e fatica sociale, lavorando sul contrasto al digital divide culturale e infrastrutturale.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Risposta PA, Smart city, Trasformazione digitale*

Agostino Santoni

Amministratore delegato di Cisco Italia



“ Rete, Cloud, persone: ecco la ricetta per ripensare i servizi in chiave digitale

Anche le realtà più pronte a portare in digitale tutta la propria attività si sono trovate spiazzate di fronte all'emergenza sanitaria: è il caso di Cisco che, nonostante una profonda conoscenza tecnologica e un'esperienza pregressa di remote working, si è trovata a dover compiere uno sforzo organizzativo e umano considerevole per trasferire i processi in digitale e mettere in sicurezza i dipendenti. Più in generale, parlando anche di PA, la pandemia ha rivelato proprio quanto il funzionamento del paese passi inevitabilmente dall'unione di infrastrutture (di rete, Cloud) adeguate e dalla capacità delle persone di ripensare la propria attività. L'obiettivo, dunque, deve essere quello di rendere accessibili i servizi di rete a tutti i cittadini e di ridisegnare tutti i processi pensando in digitale, immaginando lo Stato come una piattaforma semplice, accessibile, programmabile e intrinsecamente sicura.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Gestione dell'emergenza, Tecnologie abilitanti, Design dei processi



Data intervista: 4 maggio 2020

“ Coronavirus: grazie alle tecnologie sono stati mantenuti molti livelli di attività

L'emergenza sanitaria ha sicuramente trasformato il mondo della PA, accelerando in maniera considerevole un cambio di modalità lavorative e di erogazione dei servizi mai visto finora. Si è capito quanto abilitante possa essere la tecnologia in questo processo ma ci si è anche resi conto che la dotazione di strumenti all'avanguardia non garantisce ai sistemi di essere flessibili e resilienti. Sono emerse anche tutte le differenze tra le singole PA, basti pensare alla scuola, alla sanità o agli uffici comunali, il cui processo di digitalizzazione non può che essere diverso considerando gli obiettivi e gli utenti di ogni ambiente. Quel che sicuramente può e deve essere messo a fattor comune è un progetto paese che miri concretamente a ridurre il digital divide tra chi ha dimestichezza con le tecnologie e chi no, programmando la formazione della cittadinanza ai servizi digitali.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Trasformazione digitale, Digital divide, Riforma PA*

Fabio Meloni

Chief executive officer di Dedagroup Public Services



Data intervista: 30 aprile 2020

“ Cloud: finalmente se ne è compresa l'importanza strategica

Nell'affrontare la pandemia ci si è finalmente resi conto delle potenzialità che l'innovazione tecnologica apporta alle organizzazioni nel renderle resilienti e flessibili al cambiamento. Il Cloud è di sicuro fra queste, ovvero tra quelle tecnologie che hanno permesso a milioni di persone di lavorare da casa e a numerose PA e aziende private di mantenere la continuità operativa. Il settore ICT, sia pubblico che privato, si è dimostrato pronto, realizzando una transizione allo Smart Working che in condizioni normali avrebbe richiesto anni e ridisegnando molti servizi in digitale sulle esigenze dei cittadini. È doveroso però ammettere che se ci fosse stata volontà di mettere in pratica un reale switch-off, investendo di più su infrastrutture immateriali, probabilmente il nostro paese avrebbe risposto meglio all'emergenza: basti pensare a sistemi come quello sanitario, dove un utilizzo dei dati più efficiente avrebbe sicuramente aiutato nella gestione del contagio.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Cloud computing, Resilienza, Utilizzo dei dati

Flavia Marzano

Docente di Tecnologie per la pubblica amministrazione
alla Link Campus University



“ Post Coronavirus: fondamentale che PA e cittadini lavorino insieme

L'amara esperienza della pandemia ha lasciato alla PA una serie di riflessioni non più rimandabili per il suo futuro, prima fra tutte quella relativa al digitale: il livello di infrastrutture tecnologiche e di formazione della cittadinanza all'utilizzo degli strumenti digitali si è rivelata probabilmente sufficiente per rispondere all'emergenza, ma non adeguata a portare avanti un cambiamento culturale delle amministrazioni. Serve dunque uno sforzo per abbattere il divario digitale e una PA che consideri sempre di più l'altro, le associazioni, le imprese e le persone in generale come creatori di valore pubblico. Tre i punti fondamentali da non dimenticare: la politica dovrà necessariamente dare voce ai giovani e alle donne nel disegnare la PA del futuro e lavorare alacremente sulla semplificazione normativa, così come per le amministrazioni sarà di vitale importanza costruire servizi digitali semplici e accessibili.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Riforma PA, Servizi digitali, Collaborazione*



Data intervista: 28 aprile 2020



Internet come diritto o servizio pubblico essenziale?

Sembra strano parlare ancora oggi di digital divide, eppure una delle amare lezioni che ci ha consegnato la pandemia riguarda le mancanze infrastrutturali e conoscitive di fette importanti del nostro paese. Si tratta di una questione dirimente, in quanto l'assenza o la difficoltà di accesso ad internet rappresenta oggi un disservizio tale da non permettere a tutti i cittadini di esercitare i propri diritti al 100 per cento. Affrontare questa problematica significa toccare il problema delle cosiddette aree bianche, ovvero di quelle zone dove la logica di mercato ha fallito nel portare una struttura digitale efficiente e dove lo Stato ha il compito invece di creare le condizioni affinché non esistano cittadini di serie A e di serie B. Tutto ciò può avvenire solo dando forma ad una visione che vede la PA protagonista della quarta rivoluzione industriale, che spenda per l'implementazione delle tecnologie e che investa nell'inserimento di nuove risorse qualificate.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Digital divide, Trasformazione digitale, Riforma PA



“ Covid-19: nessuno poteva immaginare uno scenario del genere

La gestione dell'emergenza ha posto l'attenzione sulla risposta di tutte le organizzazioni del nostro paese, portando l'opinione pubblica a parlare con insistenza del concetto di resilienza inteso come la capacità di reggere agli urti di una crisi, salvaguardando i servizi essenziali. È doveroso però interpretare questa parola riflettendo più sull'abilità di programmazione che sull'efficienza della reazione: una PA resiliente è una PA in grado di definire in maniera preventiva coordinata e con le comunità progetti e servizi capaci di funzionare anche in grandi momenti di shock. In questo senso il digitale svolge un ruolo determinante: l'adozione massiccia e repentina dello Smart Working, le numerose esperienze di innovazione sociale nate sul territorio e la spinta di molte amministrazioni comunali verso una mobilità connessa e sostenibile sono tutti esempi di applicazioni dell'intelligenza collettiva del paese da non disperdere.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Gestione dell'emergenza, Intelligenza collettiva, Tecnologie abilitanti

Alessandro Bacci

Direttore della Direzione regionale risorse umane e sistemi informativi della Regione Lazio



Data intervista: 24 aprile 2020

“ Big Data in pandemia: la gelosia nella gestione dell'utilizzo del dato è un limite

L'esperienza della Regione Lazio nella gestione dell'emergenza è sicuramente tra le testimonianze di come le sperimentazioni fatte nel passato su metodologie come lo Smart Working e altre tecnologie abilitanti abbiano ripagato in termini di resilienza dell'intera struttura organizzativa. Percorsi di accompagnamento al cambiamento, formazione alle competenze digitali e manageriali sono tra le azioni intraprese dalla Regione che hanno permesso una riorganizzazione efficiente dei processi all'insegna del digitale. La pandemia però ha sollevato un altro grande tema, ovvero quello della disponibilità e comunicabilità dei dati, specialmente in ambito sanitario. I dati devono essere pubblici e facilmente accessibili: è tempo di abbandonare definitivamente il concetto di proprietà nell'uso del dato e costruire invece una PA che renda i dati aperti e utili a definire al meglio le politiche del futuro.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Data Governance, Dati aperti, Flessibilità organizzativa

David Osimo

Director of Research a "The Lisbon Council"



Data intervista: 22 aprile 2020

“ Servizi pubblici digitali: una necessità essenziale in emergenza

Prima della pandemia la scarsa qualità e usabilità dei servizi digitali offerta ai cittadini non è mai stata considerata un problema degno di nota, dato che la presenza dello sportello fisico permetteva a chi ne avesse bisogno di avere un'alternativa. Con la diffusione del contagio e la chiusura della quasi totalità degli uffici si è dovuto per forza accelerare sul tema, scoprendo che per progettare servizi pubblici efficienti serve orientare il design stesso del servizio intorno alle esigenze del cittadino. Per farlo risulta indispensabile affidarsi al digitale e all'analisi dei dati affinché il processo di creazione dei servizi diventi co-creazione, che non significa solo includere i cittadini nel percorso ma anche potenziare tutte le competenze interne alla PA e promuovere una partnership con il privato. Molto ancora c'è da investire sulla capacità della PA di processare, raccogliere e analizzare i dati, ma questa è l'occasione migliore per farlo.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Riforma PA, Cultura dei dati, Servizi digitali*



“ Post Coronavirus: questo apprendimento forzato darà dei risultati

L'adozione dello Smart Working nella PA può significare un cambio epocale: concetti come il *life balance*, la responsabilità e soprattutto la fiducia su cui ogni dirigente dovrà impostare il rapporto con i lavoratori, porteranno le amministrazioni alla cultura del risultato. Purtroppo da remoto è forse ancora più complesso lavorare sui processi, ma si ha l'occasione per imparare a farlo sulla spinta della necessità e dell'urgenza. Il digitale in questo senso è uno strumento essenziale: tecnologie come il desktop remoto, la firma digitale, i servizi di Cloud per tutta la gestione documentale, ma anche i sistemi di *call conference*, sono i mezzi che hanno permesso la continuità operativa. Questo è il momento di riflettere, così che chi lavora nella PA possa pensare un po' di più e fare un po' di meno, tornando a pianificare e programmare con una visione che nasce dal capire e interpretare i bisogni sociali della cittadinanza.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Smart Working, Riforma PA, Tecnologie abilitanti

Mauro Fioroni

Direttore Servizio informatica del Senato
della Repubblica



Data intervista: 17 aprile 2020

“ L'emergenza trascinerà tutta la PA italiana verso il digitale

In risposta alle difficoltà della pandemia la comunità italiana ha maturato un senso di fiducia, consuetudine e gratitudine verso la civiltà digitale che mai si era verificato prima e che secondo molti è destinato a depositarsi sul comune sentire della cittadinanza. Questo è probabilmente frutto della forte accelerazione avvenuta in materia di alfabetizzazione digitale di massa, che potrebbe avere un 'effetto trascinamento' verso tutto il settore pubblico. La PA ha infatti il compito di costruire un servizio informativo pubblico che sia un bene comune, complementare a quello offerto dai privati, e che abbia come obiettivo il benessere sanitario e ambientale della popolazione. In questo senso anche il Senato ha deciso di investire su tecnologie abilitanti come il virtual desktop, che permette ai dipendenti e ai parlamentari di replicare la postazione di lavoro sul monitor di casa, ricreando le stesse condizioni dell'ufficio.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Smart Working, Trasformazione digitale,
Cloud computing*

Mario Nobile

Direttore Generale per i Sistemi Informativi e Statistici Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti



Data intervista: 16 aprile 2020

“ Codice degli appalti e Covid-19: dopo l'emergenza fondamentale responsabilizzare i dirigenti

Così come la maggior parte delle istituzioni del nostro paese, anche il Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili (MIMS) si è dovuto adeguare alle necessità dettate dalla pandemia, accelerando le operazioni di *change management* e mettendo in Smart Working circa settemila dipendenti, preoccupandosi anche della loro formazione all'utilizzo degli strumenti digitali. Si tratta infatti di una trasformazione per certi versi inevitabile ma che non può essere lasciata all'improvvisazione. Serve infatti porre attenzione alla ridefinizione dei processi a 360 gradi e sensibilizzare i privati a contribuire ad un ecosistema dei dati unico. Un altro tema da affrontare urgentemente è poi quello che riguarda il Codice degli appalti, della cui riforma si parla ormai da anni e che andrebbe rivisto in un'ottica di maggiore responsabilizzazione dei dirigenti pubblici, stabilendo più tutele rispetto ai rischi e ripensando il sistema dei controlli.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Public procurement, Trasformazione digitale, Smart Working*



Data intervista: 14 aprile 2020

“ Dopo il Coronavirus una PA più pronta alle emergenze e alle difficoltà

Non tutte le pubbliche amministrazioni sono state in difficoltà nel trasferire la propria attività in remoto, rispettando così le norme di distanziamento e mantenendo allo stesso tempo la continuità operativa. Si è trattato principalmente di quelle PA che già avevano avviato processi di innovazione e di trasformazione organizzativa all'insegna del digitale, e che sono così riuscite a mettere in Smart Working gran parte dei propri dipendenti. La pandemia è stata dunque un'occasione per testare la capacità di adattamento delle organizzazioni pubbliche e per riflettere sulle modalità in cui capitalizzare quanto di buono è emerso grazie all'utilizzo delle piattaforme online. Serve dare piena attuazione al Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione per dar forma alla PA del futuro, così da elaborare soluzioni standardizzate per tutti e promuovere una cultura del lavoro basata sugli obiettivi e sulla flessibilità.

▲ INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Gestione dell'emergenza, Trasformazione digitale, Riforma PA

Marco Bellezza

Amministratore delegato di Infratel Italia



Data intervista: 10 aprile 2020

“ Accesso alla rete e banda ultra larga: risposta all'emergenza e prospettive future

L'infrastruttura tecnologica italiana che consente a tutti i cittadini di collegarsi a internet è stata messa a dura prova dall'emergenza Coronavirus, per via di un consumo di banda chiaramente inaspettato e picchi di traffico mai visti. Si è capito però che possedere una struttura digitale adeguata e sicura significa dotare il paese di una capacità di resilienza importante, come testimoniato dalle migliaia di persone che hanno potuto continuare a lavorare a distanza grazie alla rete. Infratel Italia è in prima linea nell'attuazione totale del Piano nazionale banda ultralarga, che a causa della pandemia avverrà nel 2023. Tuttavia, questo ha permesso di testare la dotazione esistente e di inquadrare alcune criticità: prima fra tutte quella relativa alla capacità stessa delle infrastrutture che dovrà essere ancora maggiore, poi sarà importante anche mettere in sicurezza il flusso del traffico da violazioni della privacy e abusi commerciali.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: Trasformazione digitale, Gestione dell'emergenza, Digital divide



Data intervista: 8 aprile 2020

“ Coronavirus e numeri: ecco perché bisogna trasformare le informazioni in decisioni

Con lo scoppio della pandemia il dibattito pubblico si è chiaramente soffermato sul confronto tra le capacità di risposta dei diversi Stati. Un occhio di riguardo è stato riservato senza dubbio alla Cina, dove le contromisure prese a stretto giro hanno effettivamente contenuto la diffusione del contagio e mostrato come utilizzare i dati per il monitoraggio delle persone abbia funzionato. Lasciando da parte considerazioni su come il regime cinese abbia ottenuto questi risultati, rimane la capacità di un'organizzazione statale così grande di trasformare i dati in suo possesso in decisioni concrete. In questo senso molto ancora c'è da fare per la PA italiana, basti pensare alle difficoltà affrontate dai ventuno sistemi sanitari regionali nel comunicare tra di loro e condividere dati che sarebbero di grande valore. La PA del futuro dovrà essere in grado di imparare da questi errori.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Dati pubblici, Gestione dell'emergenza, PA del futuro*



Data intervista: 6 aprile 2020

“ Smart Working e resilienza digitale le chiavi per uscire dalla crisi

Il digitale si è rivelato un elemento fondamentale della risposta del paese alla pandemia, sia dal punto di vista dell'infrastruttura messa a disposizione dallo Stato sia per quanto riguarda le dotazioni e le capacità dei singoli cittadini. Proprio per questo motivo è importante fare tesoro di questa esperienza e affrontare con decisione il tema del digital divide: una PA che ragiona per obiettivi non può prescindere dalla formazione e dall'accesso alla rete per tutti. Basti pensare al mondo della scuola e alla didattica a distanza, dove è sbagliato e spesso controproducente pensare di poter trasferire su una piattaforma online le dinamiche delle classiche lezioni in aula. Serve definire registri e pratiche nuove, che consentano agli studenti di sviluppare hard skills digitali, ma anche soft skills relazionali e organizzative. Lo stesso vale per lo Smart Working, grazie al quale i concetti di autonomia e responsabilità sono tornati al centro del rapporto di lavoro.

▲ INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Smart Working, Digital divide, Formazione*

Alessandro Giordano

Docente di social innovation e trasformazione digitale dell'Università di Napoli 'Federico II'



Data intervista: 2 aprile 2020

“ Come innovare le microimprese: il modello 'Silicon Valley' non basta

Portare innovazione tecnologica nelle micro, piccole e medie imprese è un processo che implica numerosi vantaggi i quali, a cascata, si riversano su tutta la società. Realizzare, ad esempio, industrie manifatturiere forti grazie alle nuove tecnologie è l'obiettivo principale dei piani di industria 4.0, che prevedono l'utilizzo di soluzioni di realtà virtuale e intelligenza artificiale. Per facilitare tutto questo sono nati i Punti Impresa Digitale (PID) e per far fronte alle esigenze specifiche del territorio, il progetto *PIDMed*, che mira a diffondere la cultura e la pratica digitale nel Sud Italia. L'obiettivo è quello di implementare il concetto di *Smart Factory*, favorendo il trasferimento di conoscenze digitali in un tessuto industriale fatto prevalentemente di artigianato. Per farlo si è provato a ribaltare il punto di vista: niente promozione verso le aziende ma preventiva ricerca dei problemi e proposta condivisa di una soluzione smart.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Innovazione, Trasformazione digitale, Sviluppo sostenibile*



“ Le altre facce della sostenibilità: perché non è solo difesa dell'ambiente

L'emergenza ha posto la necessità di pensare urgentemente a come mettere a sistema un nuovo modello di sviluppo che faccia perno sul concetto di sostenibilità, non solo ambientale ma anche economica, culturale, istituzionale e organizzativa. Basti pensare alle possibilità che la tecnologia apre alla PA: come già avviene per i servizi di *car sharing* con le patenti, si potrebbe pensare che le amministrazioni certifichino, non stampando fogli ma riconoscendo i file e dando accesso ai dati ad una determinata filiera pubblico-privata. Azioni apparentemente semplici come questa rappresentano invece delle rivoluzioni, con conseguenze impattanti per tutta la società. Per far sì che tutto ciò avvenga serve lavorare sull'inclusione delle persone, garantire la sicurezza dei dati e lavorare a livello istituzionale per ridisegnare tutti i processi all'insegna del digitale quale strumento abilitante del concetto di sostenibilità.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Sostenibilità digitale, Dati pubblici, Governance*

Stefano Epifani

Presidente del Digital Transformation Institute



Data intervista: 24 marzo 2020

“ Tecnologia, dati, innovazione: il futuro delle professioni è digitale

Si parla ormai da tanti anni dell'impatto che le nuove tecnologie potranno avere sul mondo del lavoro e sulla vita quotidiana di ogni cittadino, e sempre più spesso ci si ferma a pensare agli eventuali effetti positivi e negativi che deriveranno da questa trasformazione. Come evidenziato però dalla nuova socialità digitale creatasi forzatamente durante l'emergenza sanitaria, l'innovazione tecnologica non va affatto intesa come un ostacolo bensì come un processo di cambiamento complesso da governare. Tecnologie come blockchain, IoT, IA, insieme con un utilizzo sicuro dei dati, contengono in sé le chiavi del superamento della dicotomia tra fisico e digitale, consentendo ad ogni professione di essere potenzialmente più produttiva e soprattutto sostenibile. Sta alla politica non frenare l'innovazione e alle istituzioni delineare il percorso verso la sostenibilità digitale, trovando le risposte alle difficoltà sociali che essa genererà.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Innovazione, Sostenibilità digitale, Governance*



Data intervista: 16 marzo 2020

“ Public procurement: norme e deroghe per operare in emergenza

Il Codice degli appalti prevede che in situazioni emergenziali si possano attivare delle procedure eccezionali, applicando quello che la normativa sia a livello nazionale che europeo permette in via straordinaria. L'unicità della situazione venutasi a creare con lo scoppio della pandemia ha dunque fatto sì che le stazioni appaltanti potessero acquistare con relativa velocità quel di cui hanno avuto bisogno per fronteggiare la crisi, sempre però nel rispetto del principio delle adeguate motivazioni, che ha comunque limitato l'azione di acquisto a ciò che effettivamente risultasse necessario. È il caso, per esempio, dei percorsi di affiancamento e di formazione alle competenze digitali resesi indispensabili dalla diffusione massiva di una pratica come lo Smart Working, che hanno spinto le PA e il settore privato ad acquistare prodotti di questo genere in pochissimo tempo.

INTRODUZIONE

INDICE
DEI NOMI

Tag: Procurement pubblico, Gestione dell'emergenza, Smart Working

Emanuele Baldacci

Direttore della divisione Servizi digitali
della Commissione Europea



“ Regole certe e valori condivisi, ecco il perché della Strategia europea sui dati

La creazione di un unico spazio europeo dei dati rientra sicuramente tra le azioni più interessanti e valide della Commissione Europea, la quale mira a farlo tramite tutta una serie di regole condivise tra i paesi membri e soprattutto attraverso la promozione di una cultura dei dati. La complessità del nostro tempo reclama una *data governance* ben definita, che dia valore al concetto di *Data Driven Decision* inteso come l'abilità di chi governa di trasformare i dati grezzi in informazione, l'informazione in conoscenza e la conoscenza in decisione. In Europa per fortuna non si parte proprio da zero, come testimoniato dall'attenzione degli ultimi anni sulla protezione dei dati personali, ma restano ancora troppi ostacoli normativi alla condivisione di dati accessibili. Responsabilità, interoperabilità e fiducia saranno le parole chiave comuni del futuro che porteranno alla realizzazione di prodotti e servizi in grado di generare valore pubblico.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Dati pubblici, Interoperabilità, Open Government*



Data intervista: 5 marzo 2020

“ **Innovazione, mentalità e governance le tre chiavi per rilanciare lo sviluppo sostenibile** ”

Sin dal suo insediamento la Commissione Europea ha messo l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile al centro di tutte le sue politiche, dimostrando la volontà di accompagnare il continente verso un modello economico nuovo che faccia della sostenibilità la sua cifra principale. Questo indirizzo ha bisogno di trovare un riscontro nelle politiche nazionali, le quali non potranno che mirare a una trasformazione generale dei processi produttivi e sociali. La PA è al centro di questo cambiamento così complesso, non solo perché definisce le politiche ma anche il quadro regolatorio all'interno del quale ha il difficile compito di dare coerenza a tutte le azioni. Per portare un paese su un sentiero di sviluppo sostenibile, d'altra parte, serve innanzitutto una struttura organizzativa abilitante, che sia in grado di valorizzare la sua capacità di innovare attraverso un utilizzo sapiente della tecnologia, ma anche di preparare la cittadinanza tutta e il settore privato a un cambio di mentalità inevitabile.

▲
INTRODUZIONE
INDICE
DEI NOMI
▼

Tag: *Economia, Sviluppo sostenibile, Innovazione*

