

Executive Lab a FORUM PA 2015  
**L'Analisi previsionale a supporto delle decisioni strategiche**  
*in collaborazione con EMC*  
27 Maggio ore 9.30 -11.30

di Flavia Marzano

### **Premessa**

Dopo una breve introduzione sul tema, l'incontro si è svolto con alcuni interventi programmati e soprattutto testimonianze pubbliche e dibattito/confronto che ha visto un approccio critico, ma molto propositivo in entrambi i Lab che hanno concordato sulle linee guida indicate nella [Carta di Intenti per l'Innovazione](#).

L'innovazione, spesso concepita nel nostro Paese come ambito circoscritto e strettamente tecnologico, va invece vista come futuro sociale ed economico e della qualità della vita di tutti noi. Il vero cambiamento sulle politiche dell'innovazione sta nel modificare radicalmente l'ottica con cui dobbiamo trattarle. Si deve passare da area di intervento, da settore specifico di sviluppo intrecciato con il mondo delle imprese e della pubblica amministrazione, a base per un nuovo paradigma del Sistema Italia: è necessario un chiaro cambio di modello e non un semplice miglioramento dell'efficacia degli interventi. Migliore qualità della vita, sviluppo economico e sociale sono obiettivi alla portata dell'Italia, che ha le risorse per essere anche avanguardia su diversi settori, valorizzando i propri talenti, le proprie ricchezze.

### **La visione strategica**

Si tratta quindi di realizzare una società che riconosca l'interesse collettivo come primario, il sistema pubblico di servizi come necessità della collettività per garantire il valore del merito e dei talenti, lo sviluppo e la crescita economica e sociale. La ricerca del miglioramento della qualità della vita passa pertanto attraverso una scelta di valori, che si identificano con il benessere della collettività e l'uguaglianza delle condizioni di partenza.

Le priorità programmatiche per le politiche dell'innovazione si inquadrano peraltro perfettamente con la Strategia per l'Europa del 2020 ovvero una crescita intelligente, basare lo sviluppo economico sulla conoscenza e sull'innovazione, una crescita sostenibile, ovvero promuovere un'economia più efficiente, più verde e più competitiva e una crescita inclusiva, ovvero promuovere un'economia che consenta un alto tasso di occupazione e favorisca la coesione sia tra le persone sia tra i territori.

La scelta di porre al centro delle politiche dell'innovazione la qualità della vita ne comporta altre, che privilegiano alcuni concetti basilari, centrali nella visione dell'innovazione e in particolare:

- l'apertura (**openness**), intesa come modello collaborativo di produzione e di conoscenza, che attraversa sia il tema dell'open government declinato anche attraverso gli open data, sia la realizzazione/utilizzo di prodotti software, sia la progettualità diffusa, come possibilità di connettere idee e proposte, progetti ed esperienze;

- la **centralità territoriale**, in quanto si considera il territorio come fulcro delle politiche dell'innovazione che si fanno concrete risposte alle esigenze dei cittadini e delle comunità. In questo contesto è essenziale l'adozione di tre strategie:

a) favorire lo sviluppo delle smart city, come strumento di approccio integrato sia rispetto ai diversi settori (sanità, scuola, energia, ambiente, mobilità, ...) sia rispetto ai diversi livelli/sottosistemi (sociale, culturale, economico, ..);

b) adottare il modello della Open Innovation (come definita da Henry Chesbrough), che prevede che le aziende acquisiscano e concedano in licenza le innovazioni attraverso scambi con altre aziende, così favorendo la crescita e lo sviluppo delle PMI, e dei living labs (alle attività di ricerca e innovazione), che consente agli utilizzatori - rappresentati da un gruppo di potenziali utenti e/o consumatori o dagli stessi abitanti di un'intera comunità o dai componenti di un "network" - di collaborare attivamente nello sviluppo e nella sperimentazione dei nuovi prodotti ad essi destinati;

c) stimolare l'utilizzo del Cloud Computing come soluzione tecnologica che consente di ottimizzare i costi di gestione dei servizi, pur mantenendo il controllo delle loro politiche a livello dei singoli territori. Il concetto ispiratore del Cloud Computing va oltre la semplice dimensione tecnica e dimostra il potenziale di un approccio collegiale in cui la federazione delle competenze e delle specializzazioni (tra territori diversi, enti, istituti, gruppi, operatori,..) permette una collaborazione efficace ed una cooperazione orientata ad un obiettivo comune, da raggiungere con minore costo e maggiore valorizzazione delle esperienze presenti.

A partire da questa visione lo sviluppo delle "comunità intelligenti", come previsto dalla legge sull'Agenda Digitale approvata a fine dicembre, si rimodula rispetto ad una definizione più ampia e basata sulla costruzione non centralistica. Così per comunità intelligente si intende una comunità che opera in presenza e in rete, in grado di dar luogo ad opportunità dirette di partecipazione attiva e di *governance* per affrontare tutte le tematiche del territorio allo scopo di migliorarne la qualità della vita. Una "comunità" costruita sia come struttura connettiva (aperta, consapevole e finalizzata), sia come struttura adattiva, capace di generare dati e conoscenza e di far evolvere i propri comportamenti. In relazione al territorio, le comunità intelligenti identificano l'ambito in cui si esplicano la capacità di governo e i livelli di aggregazione amministrativa opportuni (area municipale o comunale, sistema metropolitano, area vasta territoriale/provinciale) rispetto alle tematiche gestibili in autonomia.

Una proposta di politica strategica dell'innovazione parte anche dal definire la nuova Italia:

a. **semplice**, grazie alla possibilità di usufruire di servizi costruiti secondo le esigenze dei cittadini e della collettività

b. **sostenibile**, grazie allo sviluppo equilibrato delle diverse componenti (sviluppo economico, rispetto per l'ambiente, equità sociale, differenze culturali, cura delle esigenze della persona);

c. **sicura**, anche grazie ad un rispettoso utilizzo dei nuovi strumenti a disposizione, con l'intento di una prevenzione individuale, collettiva e ambientale;

d. **consapevole**, così da costruire un terreno fertile per lo sviluppo del merito e della conoscenza, grazie all'innovazione del sistema educativo e culturale in tutte le sue componenti (formazione, scuola, comunicazione);

e. **competitiva**, grazie ad una politica industriale organica che sfrutti le nuove tecnologie per valorizzare gli *asset* principali del nostro Paese (territorio, clima, beni culturali, creatività, stile, esperienza artigiana) e si proponga di mettere al centro del processo non più il consumo di soluzioni altrui ma l'elaborazione e l'ingegnerizzazione autonoma di modelli tecnologici propri.

f. **inclusiva**, che come risultato massimo della consapevolezza costruisca gli elementi vitali di una nuova democrazia digitale basata sulla multiculturalità, l'integrazione, la valorizzazione delle differenze (non ultime quelle di genere), la progettazione partecipata.

### Quali priorità

In quest'ottica, sono state individuate alcune priorità, che si possono riassumere come segue.

1. Definire e mettere in atto un **Piano strategico per l'innovazione**. Senza un Piano complessivo i provvedimenti, pur positivi, rischiano di non produrre reali ed efficaci cambiamenti. Sono fondamentali la qualità e l'accuratezza del piano, che devono consentire di identificare azioni concrete ed obiettivi misurabili.

2. Realizzare un programma nazionale per l'alfabetizzazione digitale sul quale focalizzare il sistema educativo nella sua interezza. Lo sviluppo delle **competenze digitali** (digital skills) è fondamentale per il nostro Paese, che soffre su questo campo di uno svantaggio molto grave nei confronti della gran parte dei Paesi Europei, come anche rilevato dal recente rapporto PISA dell'OCSE. Ne paghiamo i danni sul fronte dello **sviluppo economico-sociale**, ma anche dell'**inclusione** e dell'esercizio dei diritti democratici.

3. Attuare l'Open Government nei processi decisionali. Per avviare le pratiche di Open Government, dopo il passo necessario (e obbligatorio ai sensi della legge sopra citata) dell'**apertura dei Dati**, è importante andare oltre le consultazioni estemporanee e definire modalità sistematiche di partecipazione nei processi legislativi, in modo che i portatori di interesse possano contribuire in modo efficace.

4. Riconoscere l'accesso in **banda larga** come servizio universale. Il livello di qualità e la larghezza della banda devono essere definiti in modo da raggiungere l'obiettivo primario dello **sviluppo sociale ed economico**, e quindi anche rispetto alle evoluzioni tecnologiche e alle situazioni presenti nei paesi UE.

5. Cambiare il modello del lavoro, con un riconoscimento esplicito dell'Economia della Conoscenza e di conseguenza un adeguamento delle politiche del lavoro rivolte alle nuove forme di produzione del valore cognitivo (con modalità di lavoro in mobilità, **smart working**). Definire di conseguenza le politiche di tutela del lavoro precario, intercettando tutte le espressioni informali d'impresa creativa, per ridisegnare un sistema di welfare e di sostegno alla flessibilità. In ottica più generale, anche con meccanismi come il reddito minimo di cittadinanza.

6. **Mettere in rete l'intera filiera dell'Innovazione** - Università, Impresa, Credito, Territorio - per rendere possibile una politica economica centrata sull'innovazione come motore della crescita e dello sviluppo del nostro paese, anche ridefinendo l'attuale concetto di "start-up" verso un'accezione sempre più imprenditoriale, anche in riferimento ai laboratori di ricerca. Prevedere e incentivare attività di trasferimento tecnologico.

### **L'Analisi previsionale a supporto delle decisioni strategiche**

L'incontro aveva come obiettivo verificare e attivare basi dati, interpretandole e rendendole funzionali attraverso strumenti analitici per ricavare informazioni utili alle decisioni strategiche.

Come riuscire a passare da una gestione degli enti con un approccio puramente giuridico-amministrativo a una gestione di tipo manageriale in cui l'accurata analisi e l'interpretazione dei dati diventa la base di partenza per l'ottimizzazione dei costi, e l'integrazione tra Amministrazioni centrali e Amministrazioni locali che abilitano la pianificazione ottimale dei servizi erogati a cittadini e imprese?

Questa la domanda principale cui abbiamo chiesto di rispondere agli intervenuti.

\*\*\*

**Sergio Feliziani** (Sales Area Manager-Office Manager - EMC) ha introdotto il tema sottolineando l'importanza della pianificazione prima di qualsiasi intervento di adozione di soluzioni tecnologiche.

Ogni nuova tecnologia comporta un adattamento comportamentale, una diversa forma mentis. Non basta imparare una nuova tecnica, occorre un nuovo "codice della strada" e di fronte alle trasformazioni sociali in atto la politica può esserne travolta o cercare di comprenderle e governarle. Governare una trasformazione sociale indotta da un'evoluzione tecnologica comporta comprenderne le dinamiche. Per scrivere il "codice della strada" non occorre essere pilota di Formula 1, ma occorre capire che cosa accade diverso dal passato, poiché senza consapevolezza delle nuove dinamiche si governano i nuovi processi come pura estensione quantitativa di quelli vecchi e si rischia l'eterogeneità dei fini, ottenere un risultato opposto a quello desiderato: maggiore spesa, peggiori servizi, moltiplicazione degli adempimenti. Cambiano le domande dell'utente e le risposte del servizio, quindi il servizio deve essere riprogettato da chi ha la consapevolezza delle nuove domande e delle nuove risposte. Su Banda Larga e Smart City il processo è iniziato e per fortuna è irreversibile, ma purtroppo manca ancora una chiara visione a lungo termine e una reale conoscenza dei fabbisogni del cittadino.

Diventa quindi essenziale fare analisi previsionale con il supporto dei dati, che sono moltissimi nella PA, ma non sempre fruibili in modo corretto. Le tecnologie sono mature non solo per storicizzare i dati ma anche per analizzarli a partire dai dati pubblici ma anche dai dati dei Social Network e provenienti dal “*sentiment*” in rete.

Fattori di successo sono le modalità di utilizzo le informazioni, la creazione di team composti da diverse figure competenze (tecnici, marketing, social media,...).

\*\*\*

**Luigi Sculco** (Dirigente Area Datawarehousing e Business Intelligence - INPS) mette a confronto due modelli: grandi basi di dati nazionali centralizzate vs interoperabilità tra basi distribuite.

Entrambi hanno vantaggi e svantaggi: la prima, accentrando il dato e decentrando il servizio offre una maggiore contrazione dei costi ed una maggiore reattività nella riconfigurazione dei processi interni (è più facile da coordinare), ma inevitabilmente porta ad una tensione tra “Centro” e “Periferia” che va temperata dalla virtualizzazione del servizio. La seconda, invece avrebbe il vantaggio di avere il dato “vicino a dove serve”, ma sarebbe difficile, per ovvi motivi, da coordinare nella sua globalità perché diventa inevitabilmente policentrica.

Stando alla mia esperienza, propenderei per il primo modello (grandi basi di dati accentrate), ma punterei fortemente sulla cooperazione attraverso modelli di dati comuni arricchiti dei singoli significati istituzionali derivanti dalle “missioni” dei singoli enti della PA. In altre parole, grandi basi dati che collaborano tra loro attraverso una ontologia comune dei singoli contenuti che consente di costruire, in qualsiasi punto, servizi a valore aggiunto conservando il giusto (e forte) coordinamento necessario quando si tratta dei dati d’una nazione intera.

Le tecnologie di rete ed i recenti sviluppi in termini di ontologia dei dati e di cloud computing rendono, a mio avviso possibile la predetta visione. Il problema, semmai, è più politico che tecnico: nella PA il policentrismo dei dati è spesso diventato sinonimo di policentrismo di burocrazie, minando alla base quei processi di semplificazione e trasparenza che tutti sappiamo essere necessari, ma che si scontrano con vischiosità normative non superabili se non c’è una “volontà globale” e questa, per contro, non può non emanare da una maggior presa di contatto tra collettività amministrata ed informazione immessa nel circuito (maggiore “e-democracy”).

Infine è essenziale ricordare che non è sufficiente aprire e pubblicare il dato, serve fare squadra tra le Pubbliche amministrazioni, bisogna attivare grandi basi di dati tematiche decentrare il servizio e abbinare agli Open Data gli Smart Data rendendo i dati facili da interpretare anche per i non tecnici.

\*\*\*

**Massimo Casciello** (Direzione generale della digitalizzazione, del sistema informativo sanitario e della statistica - Ministero della Salute) parte dall’assunto che non tutti i cittadini sono smart: ad esempio su 4 milioni di cittadini emiliano solo 130.000 hanno avuto accesso al fascicolo sanitario elettronico. Una forte esigenza della sanità oggi

è quella di uscire dal modello ospedaliero e andare sul territorio anche grazie al digitale fornendo quindi servizi “territoriali”.

Nel 2006 Ilaria Capua depositò la sequenza del virus H5N1 (influenza aviaria) in GenBank, sfidando l’OMS che alla fine adottò il suo approccio per aprire i dati della ricerca scientifica (open access).

“L’informazione scientifica ha il potere di migliorare la nostra esistenza ed è troppo importante per essere tenuta sotto chiave.” (Neelie Kroes)

È tuttavia importante fare cultura nei confronti dei cittadini importando e imparando dalle buone pratiche come ad esempio il portale australiano che offre una semplicità d’uso assoluta; in questo modo possiamo restituire al cittadino i dati che genera anche come “sentiment” perché decidere significa scegliere e la scelta deve essere ragionata e basata su informazioni e dati certi.

Infine si ritiene essenziale una visione a lungo raggio applicata anche grazie a una governance di tutti gli attori del sistema innovativo del paese.

\*\*\*

**Gianmario Demuro** (Assessore Affari generali, Personale e riforma della Regione - Regione Autonoma della Sardegna) definisce gli open data come la nuova piazza europea, i nuovi luoghi fisici e non di democrazia. Purtroppo da tempo la Pubblica Amministrazione procede per aggiustamenti estemporanei e non sistematici e soprattutto senza una visione complessiva di obiettivi a lungo termine.

Gli open data sono alla base della democrazia del futuro e noi dobbiamo facilitare il percorso e il dialogo tra politici e tecnici con la consapevolezza che l’informazione è potere e quindi è necessario che entrambe queste figure operino nell’interesse del cittadino e non solo a migliorare l’efficienza interna alla PA.

In quest’ottica segnalo l’archivio storico virtuale della Regione Sardegna, [Sardegna digital library](#), è ambiente virtuale di accesso ai fondi storici prodotti dagli uffici della Giunta regionale e degli Assessorati e a questo si aggiunge la nostra partecipazione al progetto europeo [Homer](#) per la pubblicazione e l’utilizzo delle informazioni pubbliche oltre che il [portale regionale sugli Open data](#). In quest’ottica è importante federare tutti i dati provenienti dai diversi settori interni alla regione sempre avendo chiaro che si tratta di grande democrazia e che i destinatari sono e devono essere i cittadini.

Purtroppo la Pubblica Amministrazione ha personale non sempre aggiornato, servono civic hackers, persone innovative e per questo ritengo un errore il blocco del ricambio generazionale, non si può operare solo con fondi europei. Fondi che spesso vengono parcellizzati e di conseguenza in parte dispersi.

\*\*\*

**Andrea Ciccolini** (Consiglio regionale, Segreteria Generale Ufficio Eventi, Promozioni, Compartecipazioni, Contributi - Regione Lazio) ricorda il nuovo portale open data della Regione Lazio che proprio perché arrivato dopo altri ha potuti essere migliorato anche grazie alle esperienze pregresse. In particolare oltre a rispettare il

Decreto 33/2013 sulla trasparenza propone nuovi interventi partecipativi sugli open data.

Per quanto riguarda ad esempio il risk management l'analisi previsionale sicuramente supporta nella predisposizione di decisioni strategiche più efficienti.

A questo si dovrebbe aggiungere una maggiore condivisione di buone pratiche e debriefing ancora troppo rari nella nella Pubblica Amministrazione.

Anche Ciccolini come Demuro segnala la mancanza di ricambio generazionale particolarmente importante in un settore innovativo e in continua evoluzione come quello delle ICT che richiede sempre più specifiche digital skills.

Gli open data potrebbero essere considerati come indicatori di risultato magari prevedendo prima formazione ai dipendenti garantendo una maggiore consapevolezza e conoscenza del campo di azione.

\*\*\*

**Elio Gullo** (Dipartimento della Funzione Pubblica) inserisce un nuovo concetto "la cultura della Pubblica Amministrazione" segnalando che purtroppo manca a qualsiasi livello amministrativo. C'è un grande gap culturale e di conseguenza troppo raramente si prendono decisioni consapevoli e razionali basate su dati e informazioni.

I dati devono essere aperti ma se ne deve garantire anche la qualità che si può meglio ottenere attivando processi produttivi atti a generare dati aperti con la profonda consapevolezza che l'obiettivo è l'utente finale del dato.

I dati servono "vivi" non statici, dati costantemente aggiornati e dobbiamo essere in grado anche di fornire al decisore dati di sintesi.

\*\*\*

**Giorgio Ventre** (Professore Ordinario di Ingegneria Informatica - Università Federico II di Napoli) parte dall'assunto che oggi le tecnologie sono facili per tutti e l'analisi previsionale a supporto delle decisioni strategiche dovrebbe essere nella quotidianità dei decisori anche perché è sempre più chiara la necessità di aprire non solo i dati ma anche le informazioni anche grazie al FOIA (Freedom of Information Act che di recente è stato inserito anche nelle normative italiane).

In quest'ottica diventa essenziale non sono avere competenze digitali ma imparare a "pensare digitale" vedendo la parte tecnologica di un processo come parte integrante del processo e non solo come accessoria per evitare il rischio di informatizzare un processo o un procedimento sbagliati in termini organizzativi.

Tornando agli open data, il prof. Ventre segnala l'esigenza di avere i dati aperti almeno a livello 3 (dati strutturati e codificati in un formato non proprietario).

\*\*\*

**Alessandro Delli Noci** (Assessore all'Innovazione Tecnologica, Lavoro e Politiche giovanili - Comune di Lecce) ritiene essenziale che la politica dia un segnale chiaro alla propria amministrazione. A Lecce sugli Open Data hanno lavorato su diversi fronti:

- Un gruppo di lavoro intersettoriale interno supportato anche da un documento di indirizzo del sindaco che definisce gli open data un obiettivo strategico di PEG (Piano Esecutivo di Gestione) per tutti i dirigenti. Ogni settore prevede due referenti che collaborano nel gruppo intersettoriale sicuramente per migliorare la trasparenza ma anche per un miglioramento dei processi interni all'ente.

- Creazione di comunità di interesse sugli open data con la chiara consapevolezza che i dati non servono solo ai tecnici ma anche a professionisti, ordini professionali, commercialisti, associazioni di categoria, associazioni di cittadini. A queste organizzazioni il Comune ha chiesto di quali dati avessero bisogno e quali era essenziale rendere aperti.

- Alla comunità di interesse si è aggiunta la Comunità di pratica che ha organizzato, ad esempio, un "mapping party" che, a partire dalla carta tecnica offerta dal Comune su Open Street Map, ha prodotto georeferenziazione e mappatura dei luoghi di Lecce accessibili ai disabili (motori e visivi).

- Unione delle comunità interna ed esterne che si incontrano una volta al mese per scambio di idee e progetti.

Obiettivo per il 2016 è aggregare le pubbliche amministrazioni del territorio (ARPA, demanio, agenzia delle entrate, CCIAA,...) per l'apertura integrata dei dati e una mappatura condivisa.

La conclusione di Delli Noci è che, per meglio innovare, servirebbe un innovatore in ogni Pubblica Amministrazione.

\*\*\*

**Fabrizio Liberatore** (Business Development Manager & Digital Champion – EMC) conclude l'incontro segnalando che oggi i Big Data ci consentono analisi predittive e prescrittive e che quindi i dati e l'informazione sono un asset strategico che può anche essere monetizzato (esempi chiari sono Facebook, Google, Apple...). Le Pubbliche amministrazioni in questo ambito sono nella fase di transizione ed è essenziale che ne abbiano la totale consapevolezza.

Alcuni servizi di Apple, ad esempio, sostituiscono e/o supportano il servizio pubblico nel settore della sanità, ma se sono asset come mai in questo settore mancano fondi e visioni strategiche sia a livello centrale che locale? Dobbiamo arrivare ai direttori ICT, alla politica e non solo all'esperto tecnologico.

Molto clamore e attenzione sono stati spesi negli ultimi anni sul valore strategico dei dati in progetti di big data, analytics e open data, ma l'approccio è stato prettamente tecnologico, di trasparenza e di necessità di gestire sempre volumi crescenti di dati generali dal cloud, dai social e dalla mobilità, ma non abbiamo ancora posto la dovuta attenzione su quali siano le opportunità strategiche offerte da queste informazioni e su come ci si deve attrezzare per coglierle.

Dobbiamo vedere l'analisi dei dati come leva per trasformare l'agenda digitale da un progetto prettamente tecnologico in un programma di trasformazione per migliorare l'esperienza e l'utilità dei cittadini e delle imprese.



Big data significa anche Big Opportunity ma si deve ragionare in grande, in modo coraggioso e pioneristico e anche la Pubblica Amministrazione deve ragionare in termini di pianificazione strategica e di visione a lungo termine.

Hanno partecipato, inoltre, ai lavori del tavolo:

Nome	Cognome	Ente
Giovanni	Bartolomeo	Ministero della Giustizia
Nicoletta	Berellini	UNIVERSITA' PER STRANIERI DI PERUGIA
Francesco	Caporaso	Roma Capitale
Fabio	Caprabianca	Ministero della Difesa
Marina	Cerbo	AGENAS-Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali
Elisabetta	De Santis	ISPRA-Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale
Simonluca	Dettori	ICE - Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane
Domenico	Giordani	Dipartimento della Funzione Pubblica
Michele	Granatiero	Regione Campania
Roberto	Imperato	istituto tecnico industriale L.Trafelli
Matteo	Mascagni	MIUR - The Ministry of Education, Universities and Research
Simonetta	Oggiana	Regione Autonoma Sardegna
Matteo	Palombaro	UNistrappg
Marco	Policastro	Consob
Giuseppina	Rizzolo	Corte dei Conti
Paolo	Serra	Agenzia Entrate
Emanuela	Silveri	Università per Stranieri di Perugia
Sonia	Specchia	Ministero della Giustizia
Michele	Spera	Azienda Sanitaria Locale
Angela	Taticchi	Università per Stranieri di Perugia
Giovanni	Tosto	ISPRA-Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale
Novella	Verbeni	Università per Stranieri di Perugia
Giovanni	Zacchi	Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti