

AperTO - Archivio Istituzionale Open Access dell'Università di Torino

## agenda digitale

### **This is the author's manuscript**

*Original Citation:*

*Availability:*

This version is available <http://hdl.handle.net/2318/1856498> since 2022-05-01T21:16:57Z

*Terms of use:*

Open Access

Anyone can freely access the full text of works made available as "Open Access". Works made available under a Creative Commons license can be used according to the terms and conditions of said license. Use of all other works requires consent of the right holder (author or publisher) if not exempted from copyright protection by the applicable law.

(Article begins on next page)

# La PA digitale parte dalle persone. Ecco come guidare il cambiamento

Paola Pisano - Prof. Università di Torino, ex Ministro.

Avvicinarsi alle nuove tecnologie è condizione necessaria per organizzazioni che vogliono ricoprire posizioni di rilievo anche nei prossimi anni, avere maggior peso nelle relazioni nazionali e internazionali, attrarre talenti e generare valore per i propri stakeholder. Vale per tutti. Nessuno escluso. Neanche i Governi. Raggiungere la maturità digitale e tecnologica richiede abilità tecniche e metodologiche tanto quanto cultura organizzativa basata su valori e processi a favore del cambiamento. Impegni politici e economici hanno dato il giusto impulso alla definizione di norme, strategie e progetti di rilievo nella Pubblica Amministrazione italiana.

L'accesso ai servizi digitali grazie a credenziali uniche, la possibilità di pagare elettronicamente, l'applicazione IO, la fatturazione elettronica sono mattoncini importanti che, uniti a "kit di digitalizzazione", offrono supporto ai dipendenti pubblici coinvolti nel processo di progettazione ed erogazione di servizi digitali. In questo contesto risulta sicuramente utile continuare ad avviare una serie di azioni di **coordinamento** per agevolare l'operatività tra amministrazioni centrali e tra queste ultime e le amministrazioni locali. Selezionare servizi che richiedono l'integrazione digitale di processi e base dati tra più amministrazioni può diventare di ispirazione per Amministrazioni Pubbliche, migliorando collaborazione, coordinamento e accelerando l'operatività tra i diversi soggetti coinvolti. Così come indirizzare la trasformazione verso attività che rappresentano la "coda lunga" della digitalizzazione- ovvero poche transazioni singolarmente insignificanti ma ricorrenti - sostiene la diffusione di servizi

digitali anche in quelle aree dove altrimenti stenterebbe ad arrivare.

Azioni di questo tipo, richiedono il coinvolgimento dell'elemento più importante della trasformazione digitale: le persone che lavorano nella Pubblica Amministrazione. Sono loro la forza propulsiva della transizione digitale dell'ente. Sono loro che rappresentano cultura e valori della Pubblica Amministrazione italiana. Nulla di scritto in un manuale di procedure, nulla che si possa cambiare con un regolamento, con una norma o con l'inserimento di una nuova tecnologia. La cultura si stratifica e sedimenta negli anni con approcci, consuetudini, modi di fare, linguaggi, metriche di giudizio, avanzamenti di carriera e conformismi. La cultura di un'organizzazione si tramanda con i racconti e le esperienze di funzionari, dirigenti, capi di unità e di missione. E' il corredo genetico ereditato dalle scelte del passato che fornisce l'impulso per le scelte future. Maggiore è la modifica dello status quo che porta un progetto, maggiore sarà la resistenza ad implementarlo nell'organizzazione. E visto che i progetti di digitalizzazione, e di utilizzo delle nuove tecnologie, pur non coincidendo con l'innovazione aggiungono, loro malgrado, novità all'organizzazione, non possono essere valutati per analogia con il passato. Questa difficoltà di valutazione e di lontananza dai modelli precedenti, rende complicato comprendere appieno gli effetti della digitalizzazione e delle nuove tecnologie, riconoscere le ricadute positive, quantificare la creazione di valore che ne potrebbe derivare. La scelta di implementare questi progetti viene così rallentata in attesa di maggiore chiarezza. Qualche prova dei ritorni positivi degli enti che hanno creduto nella digitalizzazione possiamo incontrarla nel mondo che ci circonda. Molte scoperte avvengono grazie all'utilizzo di software e di nuove tecnologie, le migliori aziende al mondo per capitalizzazione di mercato si avvantaggiano dell'effetto della tecnologia unita ad una cultura aperta alla sperimentazione e al cambiamento. La cultura di un'organizzazione non cambia velocemente ma non è certo qualcosa di statico. Con il tempo si evolve e si modifica. La cultura del cambiamento e dell'innovazione si crea con l'agire

delle persone che danno l'esempio prendendosi cura dei propri collaboratori, garantendo maggiore equilibrio tra vita privata e lavorativa come questo periodo storico richiede, motivando, spronando, formando e coinvolgendo ad abbracciare il cambiamento che solo l'uso delle nuove tecnologie potrà portare nella Pubblica Amministrazione. Sono i leader delle amministrazioni che possono guidare e ispirare questo processo. Sono le direttrici e i direttori di enti locali e centrali gli artefici del cambiamento culturale che dà impulso alla digitalizzazione. Sono loro che per primi devono avere fiducia e competenze nelle nuove tecnologie, elemento imprescindibili per raggiungere gli obiettivi del Piano di Ripresa e Resilienze del Paese. Se i livelli apicali crederanno in questa trasformazione, se si assumeranno il rischio dell'innovazione e del cambiamento, il resto dell'organizzazione seguirà. Una sfida così importante e complessa, rende indispensabile un sostegno solido alle dirigenti e ai dirigenti che la affrontano. Non solo in termini di risorse umane competenti, dedicate alla transizione digitale che lavorino a fianco dei leader amministrativi. Ma anche in termini di formazione per avvicinare i dirigenti della Pubblica Amministrazione alla cultura dell'innovazione, della trasformazione digitale e tecnologica. Una cultura più innovativa permetterà di lavorare con un approccio aperto verso le diverse amministrazioni e verso l'ecosistema di fornitori necessario per esplorare nuovi modelli organizzativi, condividere buone pratiche e accedere a ruoli specializzati che rendano più veloce la digitalizzazione di processi e servizi.

La politica ha dato un forte e chiaro fischio d'inizio della partita del digitale e della tecnologia. I leader delle amministrazioni centrali e locali, i responsabili della transizione digitale, i fornitori della PA possono e devono iniziare a giocare la partita. Oltre il novantesimo minuto e una manciata di tempi supplementari non sarà concesso di andare.

