



**INNOVAZIONE AMMINISTRATIVA E TRANSIZIONE
DIGITALE. SPUNTI E RIFLESSIONI PER MIGLIORARE LA
GESTIONE DEI PROCESSI**

**07 febbraio
2024**

**AVV. FABIO TROJANI
SEGRETARIO COMUNALE**

OBIETTIVI DEL WEBINAR

- Esaminare il quadro normativo di riferimento e le linee strategiche di sviluppo dell'innovazione amministrativa e digitale
- Esaminare e approfondire gli obiettivi operativi del Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione
- Disegnare un possibile scenario di sviluppo dell'innovazione amministrativa e della transizione digitale a livello di ente

AGENDA INTERVENTO

Innovazione amministrativa e transizione digitale: Decennio Digitale Europeo e Italia digitale 2026

Piano Triennale dell'Informatica 2022/2024

Analisi dei fabbisogni e progettazione della transizione digitale

SCENARIO E CONTESTO

Viviamo in un **mondo ecosistemico e basato sulle reti** – fisiche e digitali – dove non ha più molto senso neppure parlare di competizione, ma appare più appropriato parlare di coopetizione.

Le aziende ma anche le PA non possono innovare in modo isolato, ricorrendo solo alle risorse e agli asset interni, ma devono connettersi con l'ambiente esterno e interagire con gli stakeholder esterni attraverso lo **scambio interattivo di informazioni, tecnologie e intuizioni**.

QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

- D. Lgs. 82/2005 – Codice dell'Amministrazione Digitale
- Regolamento (UE) 2014/910 del 23 luglio 2014 – eIDAS – servizi fiduciari
- Regolamento (UE) 2016/679 del 27 aprile 2016 – GDPR – protezione dati personali
- Regolamento (UE) 2018/1724 – Single Digital Gateway
- Direttiva Europea (UE) 2019/1024 (cosiddetta Direttiva *Open Data*) – sull'apertura dei dati e il riutilizzo dell'informazione del settore pubblico
- Regolamento (UE) 2022/868 del 30 maggio 2022 – relativo alla governance europea dei dati – modifica il regolamento 2018/1724

STRUMENTI DI PIANIFICAZIONE

- Piano Nazionale Innovazione 2025
- Decennio Digitale Europeo 2030
- Piano Triennale per l'informatica nella PA 2022/2024
- PNRR – transizione digitale
- Italia Digitale 2026

PIANO NAZIONALE INNOVAZIONE «2025»

La **strategia di innovazione** affonda le radici negli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite, la cui analisi ha portato all'individuazione delle **tre sfide principali**:

- la **digitalizzazione** della società;
- l'**innovazione** del Paese;
- lo sviluppo **sostenibile e etico** della società nel suo complesso.

<https://docs.italia.it/italia/mid/piano-nazionale-innovazione-2025-docs/it/stabile/index.html>

PARADIGMA DELL'OPEN INNOVATION

Il progetto “PA - Porte Aperte all’innovazione” intende promuovere l’*open innovation* nell’amministrazione italiana. Le Pubbliche Amministrazioni sono straordinari centri di competenza ed esperienza che, tuttavia, salvo poche eccezioni, sin qui hanno operato secondo la logica della “**replica dell’anno precedente**” ripetendo gli stessi approcci ai problemi e i medesimi processi.

L’obiettivo di questa azione è aprire le Pubbliche Amministrazioni all’*open innovation* e alle *startup*, alla modalità di lavoro *disruptive* che contraddistingue i settori a più alto potenziale innovativo.

DECENNIO DIGITALE EUROPEO - 2030

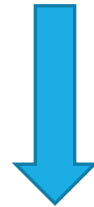
La Commissione Europea il 09 marzo 2021 ha presentato la visione, gli obiettivi e le modalità per conseguire la trasformazione digitale dell'Europa entro il 2030.

Ambizione dell'UE:

- Conseguire la sovranità digitale in un mondo aperto e interconnesso
- Perseguire politiche per il digitale che conferiscano ai cittadini e alle imprese l'autonomia e la responsabilità necessarie per conseguire un futuro digitale antropocentrico, sostenibile e più prospero

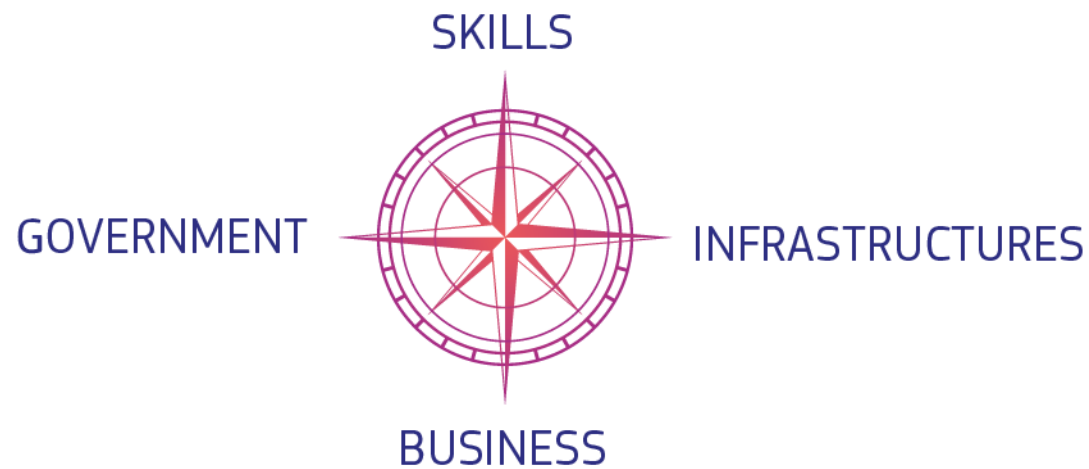
TRASFORMAZIONE DIGITALE E TRANSIZIONE ECONOMICA

La trasformazione digitale dell'Europa entro il 2030



ECONOMIA A IMPATTO CLIMATICO ZERO, CIRCOLARE E RESILIENTE

BUSSOLA PER IL DIGITALE DELL'EUROPA



SEGUE — LA BUSSOLA PER IL DIGITALE

PER TRADURRE LE AMBIZIONI PER IL 2030 LA COMMISSIONE PROPONE UNA BUSSOLA PER IL DIGITALE CONCEPITA SU QUATTRO PUNTI CARDINALI:

- 1) CITTADINI DOTATI DI COMPETENZE DIGITALI E PROFESSIONISTI ALTAMENTE QUALIFICATI NEL SETTORE DIGITALE
- 2) INFRASTRUTTURE DIGITALI SOSTENIBILI, SICURE E PERFORMANTI
- 3) TRASFORMAZIONE DIGITALE DELLE IMPRESE
- 4) DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI PUBBLICI

DICHIARAZIONE SOLENNE INTER-ISTITUZIONALE SUI DIRITTI E PRINCIPI DIGITALI PER IL DECENNIO DIGITALE

Il 26 gennaio 2022 la commissione ha proposto una [dichiarazione solenne interistituzionale](#)

I diritti e i principi proposti riguardano i seguenti obiettivi:

1. porre le persone e i loro diritti al centro della trasformazione digitale
2. sostenere la solidarietà e l'inclusione
3. garantire la libertà di scelta online
4. promuovere la partecipazione allo spazio pubblico digitale
5. aumentare la sicurezza, la protezione e la responsabilizzazione delle persone
6. promuovere la sostenibilità del futuro digitale

PIANO TRIENNALE DELL'INFORMATICA 2022/2024

La strategia del Piano Triennale è volta a:

- favorire lo sviluppo di una società digitale, dove i servizi mettono al centro i cittadini e le imprese, attraverso la digitalizzazione della pubblica amministrazione che costituisce il motore di sviluppo per tutto il Paese,
- promuovere lo sviluppo sostenibile, etico ed inclusivo, attraverso l'innovazione e la digitalizzazione al servizio delle persone, delle comunità e dei territori, nel rispetto della sostenibilità ambientale,
- contribuire alla diffusione delle nuove tecnologie digitali nel tessuto produttivo italiano, incentivando la standardizzazione, l'innovazione e la sperimentazione nell'ambito dei servizi pubblici.

PRINCIPI GUIDA DEL PIANO TRIENNALE

I principi guida del Piano sono:

- **digital & mobile first per i servizi**, che devono essere accessibili in via esclusiva con sistemi di identità digitale definiti dalla normativa assicurando almeno l'accesso tramite SPID;
- **cloud first (cloud come prima opzione)**: le pubbliche amministrazioni, in fase di definizione di un nuovo progetto e di sviluppo di nuovi servizi, adottano primariamente il paradigma cloud, tenendo conto della necessità di prevenire il rischio di lock-in;
- **servizi inclusivi e accessibili** che vengano incontro alle diverse esigenze delle persone e dei singoli territori e siano interoperabili by design in modo da poter funzionare in modalità integrata e senza interruzioni in tutto il mercato unico esponendo le opportune API;
- **sicurezza e privacy by design**: i servizi digitali devono essere progettati ed erogati in modo sicuro e garantire la protezione dei dati personali;

SEGUE — PRINCIPI DEL PIANO

- **user-centric, data driven e agile:** le amministrazioni sviluppano i servizi digitali, prevedendo modalità agili di miglioramento continuo, partendo dall'esperienza dell'utente e basandosi sulla continua misurazione di prestazioni e utilizzo e rendono disponibili a livello transfrontaliero i servizi pubblici digitali rilevanti secondo il principio transfrontaliero by design
- **once only:** le pubbliche amministrazioni devono evitare di chiedere ai cittadini e alle imprese informazioni già fornite;
- **dati pubblici un bene comune:** il patrimonio informativo della pubblica amministrazione è un bene fondamentale per lo sviluppo del Paese e deve essere valorizzato e reso disponibile ai cittadini e alle imprese, in forma aperta e interoperabile;
- **codice aperto:** le pubbliche amministrazioni devono prediligere l'utilizzo di software con codice aperto e, nel caso di software sviluppato per loro conto, deve essere reso disponibile il codice sorgente.

STATO DI AVANZAMENTO DELLA TRANSIZIONE DIGITALE

www.avanzamentodigitale.italia.it

Con Avanzamento trasformazione digitale AgID intende comunicare lo stato dell'arte di alcuni dei progetti del [Piano Crescita Digitale](#) coordinati dall'agenzia a favore di cittadini, imprese e PA.

OBIETTIVI DI TRASFORMAZIONE DIGITALE – PREVISTI NEL PIANO TRIENNALE INFORMATICA

1) AUMENTO DELLE PA CON RTD NOMINATO E PROMOZIONE E DIFFUSIONE DI MODALITA' E MODELLI DI CONSOLIDAMENTO DEL RUOLO DEI RTD, ANCHE IN FORMA AGGREGATA

2) RAFFORZAMENTO DEL LIVELLO DI COERENZA (RACCORDO) DELLE PROGRAMMAZIONI ICT DELLE PA CON IL PIANO TRIENNALE

TARGET 2024: ALMENO 40 PA CENTRALI E LOCALI ADOTTANO IL «FORMAT PT» COERENTE CON GLI OBIETTIVI E LE ROADMAP PREVISTE NEL PIANO TRIENNALE

TRANSIZIONE DIGITALE — OBIETTIVI DELL'UE

Migliorare le prestazioni digitali — sintetizzate dall'**Indice di Digitalizzazione dell'Economia e della Società (DESI)**

Comunicazione della commissione «Progettare il futuro digitale dell'Europa»

LE CINQUE DIMENSIONI DELL'INDICE DI DIGITALIZZAZIONE (DESI)

Connettività

Capitale umano

Uso dell'internet

Integrazione della tecnologia digitale

Servizi pubblici digitali

PNRR ITALIANO — ASSI STRATEGICI

Per quanto riguarda la ripresa e resilienza, il nostro pnrr prevede tre assi strategici

- 1) Digitalizzazione e innovazione
- 2) Transizione ecologica
- 3) Inclusione sociale

MISSIONE 1: DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE, COMPETITIVITA', CULTURA E TURISMO

Obiettivi:

- 1) connettività omogenea ad alta velocità in tutto il paese
- 2) Trasformazione digitale della pa
 - 1) Strategia «cloud first»
 - 2) Piena interoperabilità tra enti pubblici e le loro basi informative (principio «once only»)
 - 3) Sanità elettronica
 - 4) Cittadinanza digitale
 - 5) Competitività sistema produttivo

COMPONENTE MICI DEL PNRR

Sviluppare offerta integrata e armonizzata di servizi digitali all'avanguardia orientati ai cittadini, residenti e imprese, permettendo di realizzare l'ambizione europea del digital compass 2030

Ossia tutti i servizi pubblici chiave saranno disponibili online

Interventi abilitanti:

Identità digitale – allargamento SPID e CIE e completamento ANPR

Pagamenti digitali – pago pa

Notifiche – piattaforma unica di notifiche digitali per comunicare efficacemente

MICI – DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE E SICUREZZA NELLA PA (PAG. 94 DEL PNRR)

7 investimenti

- 1.1 infrastrutture digitali - approccio «cloud first»
- 1.2 abilitazione e facilitazione migrazione al cloud – supporto e incentivo per migrazione
- 1.3 dati e interoperabilita' – principio «once only»
- 1.4 servizi digitali e cittadinanza digitale – rafforzare piattaforme nazionali e nuovi servizi
- 1.5 cybersecurity – aumento della vulnerabilita' da minacce cyber
- 1.6 digitalizzazione delle grandi amministrazioni centrali – interventi verticali
- 1.7 competenze digitali di base – compimento del percorso di alfabetizzazione

SEGUE — DIGITALIZZAZIONE PA

3 riforme

Riforma 1.1 processo di acquisto ict

Riforma 1.2 supporto alla trasformazione della pa locale

Riforma 1.3 introduzione linee guida «cloud first» e interoperabilita’

MICI – INNOVAZIONE PA

3 investimenti

2.1 portale unico del reclutamento

2.2 task force digitalizzazione, monitoraggio e performance

2.3 competenze e capacita' amministrativa

SEGUE — INNOVAZIONE PA

3 riforme

2.1 accesso e reclutamento

2.2 buona amministrazione e semplificazione

2.3 competenze e carriere

INVESTIMENTO 1.1 – INFRASTRUTTURE DIGITALI

Approccio «cloud first»

La trasformazione è attuata secondo due modelli complementari.

- Polo Strategico Nazionale – PSN, una nuova infrastruttura dedicata cloud (completamente “privata” o “ibrida”), localizzata sul territorio nazionale e all’avanguardia in prestazioni e sicurezza,
- oppure migrare sul cloud “public” di uno tra gli operatori di mercato precedentemente certificati

ITALIA DIGITALE 2026 E POLO STRATEGICO NAZIONALE — «PSN»

La Strategia Cloud Italia è stata realizzata dal Dipartimento per la trasformazione digitale (DTD) della Presidenza del Consiglio dei Ministri e dall'Agencia per la Cybersicurezza Nazionale e vuole rispondere a tre bisogni:

- **assicurare** l'autonomia tecnologica del Paese;
- **garantire** totale sicurezza e controllo sui dati;
- **valorizzare** le Amministrazioni e i servizi digitali.

SEGUE — PRINCIPIO DEL «CLOUD FIRST»

La Strategia si basa sul **principio del “Cloud First”**, che considera prioritario per la PA il ricorso a **strumenti e tecnologie di tipo cloud** rispetto a qualsiasi altra opzione tecnologica e segue **tre direttrici**:

- **classificare i dati e i servizi** della PA per guidare e supportare la migrazione al Cloud;
- **qualificare i fornitori** di Cloud Pubblico e i Servizi Cloud utilizzabili dalle Amministrazioni;
- **realizzare un’infrastruttura nazionale** per l’erogazione di Servizi Cloud di Polo Strategico Nazionale, con le più alte garanzie di affidabilità, resilienza e indipendenza, la cui gestione e controllo siano autonomi da soggetti extra UE.

POLO STRATEGICO NAZIONALE - VISIONE

La realizzazione di Polo Strategico Nazionale si lega direttamente al concetto di **autonomia tecnologica** e al desiderio della comunità europea di avere un'indipendenza rispetto a società non UE che offrono servizi in ambito IT che coinvolgono dati e infrastrutture strategiche.

PSN rappresenta la **prima soluzione concreta per raggiungere una piena sovranità digitale dei dati.**

Polo Strategico Nazionale, congiuntamente con altre iniziative promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) per accelerare la trasformazione digitale della PA, ha l'obiettivo di **portare il 75% delle Amministrazioni italiane ad utilizzare servizi in cloud entro il 2026.**

INVESTIMENTO 1.2 – ABILITAZIONE E FACILITAZIONE MIGRAZIONE AL CLOUD PER LE PA LOCALI

programma di supporto e incentivo per trasferire basi dati e applicazioni, in particolare rivolto alle amministrazioni locali.

scelta all'interno di una lista predefinita di provider certificati secondo criteri di adeguatezza rispetto sia a requisiti di sicurezza e protezione, sia a standard di performance.

Il supporto alle amministrazioni che aderiranno al programma di trasformazione sarà realizzato con “pacchetti” completi che includeranno competenze tecniche e risorse finanziarie. In una logica di vera e propria “migration as a service”.

INVESTIMENTO 1.3 – DATI E INTEROPERABILITA'

La trasformazione digitale della PA si prefigge quindi di cambiare l'architettura e le modalità di interconnessione tra le basi dati delle amministrazioni affinché l'accesso ai servizi sia trasversalmente e universalmente basato sul principio "once only", facendo sì che le informazioni sui cittadini siano a disposizione "una volta per tutte" per le amministrazioni in modo immediato, semplice ed efficace

«Piattaforma Nazionale Dati» che offrirà alle amministrazioni un catalogo centrale di "connettori automatici" (le cosiddette "API" – Application Programming Interface) consultabili e accessibili tramite un servizio dedicato

INVESTIMENTO 1.4 – SERVIZI DIGITALI E CITTADINANZA DIGITALE

investimenti mirati a migliorare i servizi digitali offerti ai cittadini.

- rafforzare l'adozione delle piattaforme nazionali di servizio digitale PagoPA (piattaforma di pagamenti tra la PA e cittadini e imprese) app "IO" (un front-end/canale versatile che mira a diventare il punto di accesso unico per i servizi digitali della PA).
- In secondo luogo, introdurre nuovi servizi, come ad esempio la piattaforma unica di notifiche digitali (che permetterà di inviare notifiche con valore legale in modo interamente digitale, rendendo le notifiche più sicure e meno costose), per fare in modo che venga spostato sui canali digitali il maggior volume possibile di interazioni, pur senza eliminare la possibilità della interazione fisica per chi voglia o non possa altrimenti.
- Sviluppare sperimentazioni in ambito mobilità (Mobility as a Service) per migliorare l'efficienza dei sistemi di trasporto urbano.
- Inoltre, per permettere un'orchestrazione fluida di tutti i servizi sopra descritti, è rafforzato il sistema di identità digitale, partendo da quelle esistenti (SPID e CIE), ma convergendo verso una soluzione integrata e sempre più semplice per gli utenti. Infine, si prevede anche un intervento organico per migliorare la user experience dei servizi digitali e la loro l'accessibilità "per tutti",

INVESTIMENTO 1.5 - CYBERSECURITY

La digitalizzazione aumenta nel suo complesso il livello di vulnerabilità della società da minacce cyber, su tutti i fronti (ad es. frodi, ricatti informatici, attacchi terroristici, ecc.). Inoltre, la crescente dipendenza da servizi “software” (e la conseguente esposizione alle intenzioni degli sviluppatori/proprietari degli stessi) e l’aumento di interdipendenza delle “catene del valore digitali” (PA, aziende controllate dallo Stato, privati) pongono ulteriore enfasi sulla significatività del rischio in gioco e sull’esigenza di una risposta forte.

La trasformazione digitale della PA contiene importanti misure di rafforzamento delle nostre difese cyber, a partire dalla piena attuazione della disciplina in materia di “Perimetro di Sicurezza Nazionale Cibernetica”.

PIANO TRIENNALE PER L'INFORMATICA — TO DO

1) **Regolamento Europeo UE 2018/1724 (Single Digital Gateway)** in aggiunta al CAD e al Piano Triennale: viene posto l'accento sulla necessità di rivedere i processi, attuare corretti procedimenti amministrativi e attivare la piena interoperabilità al fine di ridurre la frammentazione.

- uso di uno sportello digitale unico
- uso di procedure basate sul principio *once only*

2) **Adesione e utilizzo di Web Analytics Italia**, una piattaforma nazionale open source che offre rilevazioni statistiche su indicatori utili al miglioramento continuo dell'esperienza utente.

<https://webanalytics.italia.it/>

SEGUE — PIANO TRIENNALE PER L'INFORMATICA

3) Passaggio dalla PEC alla realizzazione dei SERQ (servizi elettronici di recapito certificato qualificato) in conformità degli articoli 43 e 44 del Regolamento eIDAS 910/2014

4) Con il recepimento della Direttiva Europea (UE) 2019/1024 (Direttiva Opne Data) si persegue il fine della valorizzazione del patrimonio informativo pubblico come obiettivo strategico per la Pubblica Amministrazione (Piattaforma Digitale Nazionale Dati – PDND e NDC – National Data Catalog – Catalogo Nazionale Dati)

SEGUE – PIANO TRIENNALE PER L'INFORMATICA

5) Piattaforme abilitanti – aumentare il grado di adozione e utilizzo delle piattaforme abilitanti esistenti da parte delle PA (obiettivo 3.3. – vedi pag. 33 e ss.):

- PagoPA
- piattaforme di identità digitale – SPID / CIE
- INAD – Indice Nazionale dei Domicili digitali delle persone fisiche
- PND – Piattaforma Notifiche Digitali
- SGD – Sistema Gestione Deleghe: consentirà ai cittadini di delegare l'accesso a uno o più servizi a un soggetto titolare dell'identità digitale
- IDPay – Piattaforma digitale per l'erogazione di benefici economici concessi dalle amministrazioni pubbliche
- NoiPA –
- IO, l'app dei servizi pubblici
- Siope+

VISUS - SPID

Obiettivo 3.2. – Le PA e i gestori di pubblici servizi proseguono il percorso di adesione a SPID e CIE e dismettono le altre modalità di autenticazione associate ai propri servizi online

Tre tipologie di SPID

- SPID per uso personale
- SPID ad uso professionale della persona fisica (eIDup)
- SPID ad uso professionale della persona giuridica (eIDup)

SEGUE — PIANO TRIENNALE PER L'INFORMATICA

6) Razionalizzazione delle infrastrutture per garantire la sicurezza dei servizi – migrazione dei centri per l'elaborazione delle informazioni e dei relativi sistemi informatici verso l'infrastruttura PSN o verso altra infrastruttura della PA già esistente in possesso dei requisiti fissati dallo stesso regolamento cloud e infrastrutture

Settembre 2021 – DTD e Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale (ACN) hanno pubblicato il documento di indirizzo strategico sul cloud «Strategia Cloud Italia»

SEGUE – PIANO TRIENNALE PER L'INFORMATICA

7) **Interoperabilità:** permette la collaborazione e l'interazione digitale tra pubbliche amministrazioni, cittadini e imprese, favorendo l'attuazione del principio once only

Linee guida sull'interoperabilità tecnica delle Pubbliche Amministrazioni adottate da AgID con determinazione n. 547 del 1° ottobre 2021

Attuazione del Modello di Interoperabilità mediante la PDND, la quale permette di autorizzare e autenticare le PA alla comunicazione tra i loro sistema informativi e alla condivisione dei dati a loro disposizione – API

Da giugno 2023 – i comuni e le altre amministrazioni coinvolte nei procedimenti SUAP si dotano di piattaforme digitali conformi alle «specifiche tecniche SUAP»

INNOVAZIONE AMMINISTRATIVA E TRASFORMAZIONE DIGITALE

Il **processo di trasformazione digitale** può essere realizzato attraverso due diverse modalità:

ridefinizione e semplificazione dei procedimenti amministrativi, mediante una disciplina basata sulla loro digitalizzazione in conformità al principio dell'innanzitutto digitale (*“digital first”*), facendo salva la facoltà di scelta da parte del cittadino (di continuare ad utilizzare strumenti analogici o relazioni basate sul contatto fisico allo sportello);

innovazione e reingegnerizzazione di processo, mediante l'esclusività digitale (*“digital swith off”*): in questo caso i sistemi digitali sono l'unico ed esclusivo canale di comunicazione o di relazione tra P.A. e cittadini/imprese

PIATTAFORMA SMARTER ITALY E APPALTI INNOVATIVI

Implementa un modello di collaborazione che coinvolga in modo sistematico i soggetti istituzionali che operano in sinergia per sostenere le amministrazioni che vogliono innovare.

Comprende un programma sperimentale di appalti di innovazione che intendono generare e sperimentare innovazioni per migliorare la qualità della vita dei cittadini, stimolare il contesto imprenditoriale nel territorio nazionale, generare un rilevante impatto sull'efficienza del funzionamento della Pubblica Amministrazione.

<https://smarteritaly.agid.gov.it/>

<https://appaltinnovativi.gov.it/>

INNOVAZIONE AMMINISTRATIVA - LE 4 P ...

Lavorare per processi: il cuore del processo è sicuramente la trasformazione. Nel processo gli obiettivi e la componente organizzativa sono costanti.

Lavorare per progetti: dalle attività ai progetti. Nel progetto gli obiettivi sono originali e la struttura organizzativa è temporanea.

Lavorare con piattaforme: nascono per supportare la razionalizzazione dei processi di back-office o di front-end della PA e sono disegnate per interoperare in modo organico

Operare con il portale: costituisce un punto di partenza, o porta di ingresso, ad un gruppo consistente di risorse informative e servizi Internet o Intranet

PROPOSTA PER MAPPATURA DEI PROCESSI

- 1) Partire dal titolare di classificazione
- 2) Individuare i processi riferiti a ciascuna funzione (del titolare). Il processo descrive come un gruppo di persone, a seguito di un evento (es. istanza), svolge una serie di azioni correlate, scambiandosi informazioni, per raggiungere uno specifico risultato per il «cliente» del processo
- 3) Individuare i ruoli riferiti a ciascun processo: Responsabile «R» - Collaboratore «C» - Matrice delle responsabilità

Grazie al processo le persone possono sentirsi protagoniste del proprio lavoro, condividendone onori e oneri con gli altri attori

COMUNITA' DIGITALI TEMATICHE/TERRITORIALI

Mirano a favorire forme di rafforzamento del sistema del responsabile della transizione digitale (rtd) su temi specialistici per supportare l'attuazione dei processi di trasformazione digitale in linea con la strategia nazionale e con le previsioni del piano triennale

WWW.RETEDIGITALE.GOV.IT

PROGRAMMARE LA TRASFORMAZIONE DIGITALE — COME ?

Piano integrato dell'amministrazione e dell'organizzazione - PIAO (art. 6 del d.l. 80/2021 convertito con l. 113/2021)

garantire la massima semplificazione, sostenere una visione integrata e complessiva dei diversi assi di programmazione, garantire la qualità e la trasparenza dei servizi per cittadini e imprese e la progressiva reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, nel rispetto del D.Lgs 150/2009 e della Legge 190/2012

SEGUE — STRUTTURA E CONTENUTI

il PIAO sarà strutturato in quattro sezioni:

Scheda anagrafica dell'amministrazione, da compilarsi con tutti i dati identificativi dell'amministrazione.

Valore pubblico, performance e anticorruzione, dove sono definiti i risultati attesi, in termini di obiettivi generali e specifici. Andrà indicato l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione e, per gli enti interessati dall'Agenda Digitale, secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi previsti. Inoltre, nella sottosezione programmazione-performance, andranno seguite le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica;

Organizzazione e capitale umano, dove verrà presentato il modello organizzativo adottato dall'Amministrazione o dall'Ente;

Monitoraggio, dove saranno indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio, insieme alle rilevazioni di soddisfazioni degli utenti e dei responsabili.

INDICAZIONI OPERATIVE PER UN PIANO DI CRESCITA E DI SVILUPPO

Predisposizione ed approvazione di un Piano di semplificazione amministrativa, transizione e sviluppo digitale (integrato nel PIAO)

- Adesione a Web Analytics Italia (WAI) - aiuta le amministrazioni a comprendere il comportamento degli utenti online - <https://webanalytics.italia.it/>
- Accesso a catalogo dei servizi Cloud della PA – <https://catalogocloud.acn.gov.it/>
- Modello di interoperabilità - API per l'interazione con altre PA - <https://www.interop.pagopa.it/>
- Iscrizione a comunità digitale – www.retedigitale.gov.it
- Adesione all'innovazione - <https://smarteritaly.agid.gov.it/>
- Adozione di modalità organizzativa AGILE: dal reclutamento alla formazione del personale

Agile è un **Mindset** basato sul paradigma organizzativo di autonomia condivisa

	Predizione e controllo	Autonomia condivisa
Struttura organizzativa	Top-down, gerarchica, autoreferenziale	Sistema, orizzontale, focalizzata sul cliente
Come vengono prese le decisioni	Dal management separato dal lavoro produttivo	Integrandole nel lavoro produttivo e distribuite
Sistemi di misura	Budget, target, standard	Capacità e variabilità correlate allo scopo
Disegno organizzativo	Funzionale	Basato sulla domanda, il valore e il flusso
Attitudine nei confronti dei clienti	Contrattuale	Quello che è importante
Attitudine nei confronti dei fornitori	Contrattuale	Cooperativa
Ruolo del management	Gestire persone e budget, controllo	Agire sul sistema, apprendimento continuo
Cambiamenti	Reattiva per progetti	Adattivi su tutto il sistema
Approccio	Quello che è conveniente per l'organizzazione dal punto di vista della gerarchia funzionale	Quello che vogliono i clienti dal punto di vista della risposta di tutto il sistema
Strategia produttiva	Economie di scala	Economie di flusso

I PRINCIPI DELLA FILOSOFIA AGILE

Agile è la capacità di rispondere in modo rapido anche ad aspetti non pianificati.

O meglio, è la capacità di ripianificare continuamente che cosa fare per cogliere le opportunità che emergono dall'ambiente in cui si opera. Oggi ogni contesto viene definito **V.U.C.A.** ovvero: volatile, unpredictable, complesso e ambiguo. La velocità di adattamento è l'unica risposta possibile.

La filosofia Agile può essere riassunta in questi **quattro principi**:

- Guidata dalle persone al posto di politiche e procedure
- Facilitazione al posto di compiti e controllo
- Processo iterativo-incrementale e misurazione dei progressi al posto della predizione
- Rispondere al cambiamento al posto di seguire budget e piani

INNOVAZIONE AMMINISTRATIVA ATTRAVERSO TEAM AGILI - CARATTERISTICHE

- Sono **multifunzionali**
- **Auto-organizzati**
- Utilizzano totale **trasparenza** di informazioni
- Prediligono le interazioni **faccia-a-faccia**
- Hanno uno **scopo** ben preciso
- Prendono decisioni in maniera **decentralizzata**
- Condividono **feedback** frequentemente
- Puntano al **miglioramento** continuo
- Focalizzati **all'eccellenza**
- Sono responsabili del processo **end to end**
- Sono responsabili delle **metriche** di misurazione e del controllo

CONSIGLI BIBLIOGRAFICI

Erika Leonardi – Disegnare i processi – Franco Angeli Editore, 2012

Adolfo Gandolfi, Fabio Frigo-Mosca, Richard Bortoletto, Il process mapping in pratica – Franco Angeli Editore, 2014

Benedetto Buono, Federico Frattini, Innovationship, L'innovazione guidata dal capitale relazionale, Egea, 2023



**“Un giorno le macchine riusciranno a risolvere tutti i problemi,
ma mai nessuna di esse potrà porne uno”**

Albert Einstein