**NEXT GENERATION EU E DIGITALIZZAZIONE: UNA SFIDA PER I COMUNI.**

Tra un tentativo e l'altro , fin'ora infruttuosi, di caricare i metodi di pagamento nella AppIO per utilizzare il Cashback e dopo aver letto numerosi articoli sul Recovery fund, la sua destinazione ed i tentativi (anch'essi infruttuosi fino a questo momento) di individuare con grande ritardo una governance per usarlo nel modo migliore, provo a proporre qualche riflessione in merito (breve e per punti prometto). Le faccio sulla scorta dell'esperienza di DG e dell'impegno nel campo dell'innovazione e digitalizzazione per una città, quella di Trento, che in molti riconoscono essere tra le più all'avanguardia in Italia ed in grado di competere a livello europeo e che pure ha ancora strada da fare e poco tempo per raggiungere un traguardo che sembra spostarsi ogni volta che ci si avvicina.

**Le risorse del Recovery fund (ma non solo) destinate a digitalizzazione ed innovazione.**

I giornali confermano quanto l'analisi dei documenti in circolazione, fatta da qualche collega, aveva già evidenziato:

* la Commissione Europea aveva già richiesto di destinare alla transizione digitale il 20% delle risorse
* tra gli obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) al primo posto quello di un paese completamente digitale ed una delle 6 missioni in cui si articola è appunto dedicata a Digitalizzazione, innovazione e competitività del sistema produttivo
* riguardo ai progetti nei quali si concretizzano le missioni sappiamo quali sono i criteri di ammissibilità ma ancora non è di pubblico dominio quali siano (a fronte degli 600 dei quali si aveva notizia a settembre)
* si sa invece che dei 196 miliardi (ma anche sulle cifre c’è qualche confusione) destinati al PNRR, dei  208,6 totali di Next Generation EU previsti per l'Italia, circa 48,7  saranno impiegati  per Digitalizzazione ed innovazione (quindi più del 20% indicato dall'Europa).

Non sono peraltro gli unici fondi che l'Europa investe su questo tema e che l'Italia dovrebbe attrezzarsi ad utilizzare, merita ricordare ad esempio che con gennaio dovrebbe prendere avvio il programma Horizon Europe 2021-27, con uno stanziamento previsto di 84,9 miliardi (di cui 5 da Next Generation e di questi 0.5 già ricompresi nei fondi destinati all'Italia) programma quadro per la ricerca e l'innovazione con attenzione all'impatto sociale ed economico che i progetti in questo campo sapranno generare.

Merita ricordare qui anche i 50 milioni che il MID, tramite accordi con Regioni/Provincie Autonome o con adesione al bando dei singoli Comuni, sta mettendo a disposizione dei Comuni per agevolare e supportare il rispetto delle scadenze del 28 febbraio 2021 per l’implementazione obbligatoria di SPID/CIE, PagoPA ed AppIo.

Saranno quindi davvero ingenti le risorse disponibili a vario titolo per sostenere ed auspicabilmente vincere una sfida determinante per la ripresa e lo sviluppo sociale ed economico di tutto il paese, tanto ad essere diventato una sorta di mantra, che ritroviamo in modo trasversale nella grande maggioranza delle politiche e dei progetti di settore (giustizia, ambiente, scuola .... solo per citarne alcuni). Di sicuro su questo si punta per la riforma, la sburocratizzazione e la semplificazione della PA e della sua attività.

**I progetti per Innovazione e digitalizzazione la loro attuazione ed il ruolo degli enti locali.**

Per vincere la sfida occorre però una forte sinergia e coordinamento tra tutti i livelli istituzionali che purtroppo si stenta a vedere. Ancora una volta tutto questo non può non passare dai Comuni, che erogano gran parte dei servizi più immediati per i cittadini e che saranno quindi chiamati a dare concretezza almeno a parte dei progetti. L’architettura delle relazioni ed i canali di dialogo per la presentazione dei progetti da parte dei Comuni è stata ed è piuttosto articolata e probabilmente ha visto il coinvolgimento soprattutto delle grandi città, impegnate nell’interlocuzione con il Governo in modo diretto, attraverso le Regioni, ANCI o le città metropolitane. Dopo queste concitate (e non sempre trasparenti?) fasi di confronto e raccolta proposte attendiamo di capire quali progetti potranno realmente essere attuati ed in che modo gli enti locali verranno coinvolti. In particolare se le risorse potranno essere gestite direttamente (trasferite) a livello locale o centralmente o ancora se vi saranno progetti centralizzati ma con effetti per tutte le PP.AA., comprese quelle locali. La Ministra Pisano, intervenendo al Raduno degli RTD del 10 dicembre, ha affermato che il modello di gestione per l’utilizzo del fondo per l’innovazione tecnologica e la digitalizzazione (accordi con le Regioni che supportano i Comuni o finanziamento diretto ai Comuni non aderenti a tali accordi o in assenza dei medesimi per garantire specifici risultati) sarà il più possibile mutuato anche per il Recovery fund. In attesa di avere qualche informazione osservo che sarebbe intelligente partire da progetti e soluzioni innovative già esistenti e testate o sperimentate da realtà sparse sul territorio, spesso frutto di start up innovative ma anche di aziende affermate e soggetti pubblici e privati, per poterle sviluppare ulteriormente e soprattutto esportale ed applicarle in tante altre territori e PA mettendo a fattor comune esperienze di successo, quando non di vera eccellenza, che pure sono disseminate sul nostro territorio, contribuendo così anche alla crescita economica di nuovi e giovani soggetti imprenditoriali. In questo senso non sono pochi gli spunti offerti ad esempio dai "10 punti per l'innovazione" documento di sintesi dei lavori di Next Generation, the Italian Innovation Society, promosso da Talent Garden ad ottobre ed incentrato principalmente su Foodtech, Cultural Heritage ed Education. Un esempio per la cultura il progetto realizzato a Taranto per l'accessibilità, fruizione e valorizzazione del patrimonio archeologico del museo con l'utilizzo di tecnologia Li-Fi o per l'education le piattaforme di per tour virtuali e laboratori didattici online, i laboratori di coinnovazione e i progetti di coinvolgimento degli studenti nella formazione interna alle aziende. A questa considerazione si accompagna quella legata all'importanza, anzi alla necessità di rafforzare in questo contesto reti e community per la condivisione di idee, esperienze errori e soluzioni; le tecnologia oggi offre enormi potenzialità in tal senso e la pandemia ci ha in qualche maniera costretti a scoprirle ed usarle e semmai il rischio ora è di avere fin troppi spunti e possibilità e di perdersi nella sovrabbondanza di informazioni, sono comunque sicuramente maggior i vantaggi dei rischi che con qualche accorgimento (dalla focalizzazione degli obiettivi alla selezione dei network) possono bene essere gestiti.

**Qualche condizione per il successo.**

Senza alcuna pretesa di esaustività qualche spunto su alcuni delle condizioni che occorre presidiare perchè l'innovazione e al riforma della PA siano finalmente una realtà ed i fondi siano usati realmente e ci permettano di uscire dalla pandemia e dalla crisi economica e sociale che sta determinando migliori di prima cogliendo un'occasione che difficilmente si ripresenterà. In estrema sintesi:

* l'innovazione, la digitalizzazione della PA , delle imprese, dei cittadini, la transizione digitale ed ambientale devono urgentemente entrare nei programmi politici e di attività degli organi di governo di tutte le Amministrazioni. I programmi di mandato, i DUP i Peg per gli enti locali devono essere adeguati e fortemente orientati nell'indirizzare e fissare obiettivi chiari in questo campo e conseguentemente allocare le risorse finanziarie ed umane perchè non si può prescindere da una forte convinzione e commitment a questo livello
* serve mettere in campo una forte sinergia tra istituzioni sul territorio ed il coinvolgimento del mondo dell'Università e della ricerca
* è da costruire una governance flessibile e multiarticolata del rapporto con il privato (dialogo costante, appalti tradizionali, appalti innovativi, partnership di progetto, sostegno alle imprese innovative e creazione di condizioni di contesto per sviluppare e radicare start up innovative) anche esplorando modalità alternative a quelle tradizionali; è questo il contesto più favorevole per provare a "forzare", nella legalità, i limiti di una gabbia normativa e di una cultura . Anche su questo punto fondamentale lavorare in termini di confronto ed elaborazione proposte e soluzioni all’interno delle diverse e communities ( e tra queste in primis la stessa ANDIGEL e le altre forme di aggregazione della dirigenza pubblica locale);
* una tempistica stringente, una roadmap condivisa tra tutti gli attori, precisa e continuamente monitorata rispetto alle scadenze ed agli obiettivi, anche per poter correggere in corsa il percorso laddove necessario.

**Qualche considerazione sul metodo per la digitalizzazione dei procedimenti della PA.**

Parlare di digitalizzazione della PA vuol dire prendere in considerazione molti e diversificati interventi che vanno dalla dotazione di una rete altamente performante (5G) a quella wi fi a disposizione anche dei cittadini, dalla migrazione al cloud sia come storage che lato applicazioni, da una efficiente ed innovativa gestione dei big data per la gestione del territorio e per il supporto alle decisioni alla digitalizzazione di procedimenti e servizi, sia lato front che back end. Con riferimento in particolare a quest’ultimo aspetto nel tempo ci si è concentrati molto sulla automazione della gestione di procedimenti originati in modo pressochè esclusivo da interlocuzioni cartacee con i cittadini ed ora il Codice dell’amministrazione digitale, ma ancora prima la realtà che ci circonda, obbliga ad un cambio radicale di paradigma, all’esposizione on line di tutti i servizi ed alla digitalizzazione totale dei rapporti con i cittadini. Tante amministrazioni locali virtuose hanno già avviato da tempo sistemi di sportello on line per la presentazione di domande di accesso ai servizi e la gestione delle fasi successive, con modalità e livelli di automazione dell’acquisizione delle informazioni molto diversificati anche in considerazione delle diversità di dimensioni e risorse/competenze che caratterizzano i 7903 Comuni italiani.

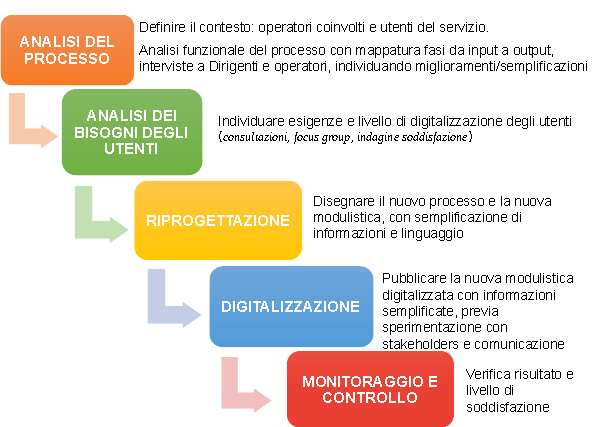
Sulla scorta dell'esperienza condotta nel mio Comune per il percorso di digitalizzazione già avviato, provo a sintetizzare di seguito alcuni aspetto di metodo che possono contribuire a trasformare questa sfida dall'ennesimo adempimento e scadenza da rispettare in una reale e duratura riforma del modo di operare della PA:

* il coinvolgimento dei dipendenti e dei portatori di interesse: occorre porre molta attenzione a che questo cambiamento non diventi un problema degli addetti ai lavori, degli informatici, che pure naturalmente sono indispensabili ma che forniscono lo strumento (ed ormai ci sono strumenti che ci permettono di fare davvero tanto, persino ai minatori cinesi di lavorare in smart working!) non il contenuto dei servizi da rendere ai cittadini occorre quindi che l'obiettivo sia condiviso con chi quei servizi deve erogare e con chi ne deve fruire perchè siano modellati sulle esigenze di entrambi e ad entrambi quindi devono essere resi evidenti prima possibile i vantaggi che ne derivano in termini di tempo, di costi, di spostamenti ed ambiente, di minor fatica;
* la formazione e cultura digitale di addetti ai lavori, dipendenti pubblici tutti e cittadini: in linea con quanto prevede il Codice dell'amministrazione digitale, bisognerebbe essere già partiti da tempo nel supportare l'innovazione attraverso un'intensa attività di formazione a tutti i livelli a partire dagli addetti ai lavori (lo staff del Responsabile per la Transizione al Digitale) perchè le soluzioni tecnologiche evolvono a velocità impressionante ed è difficile stare al passo e su questo l'alleanza con i centri di ricerca ed il confronto con il privato diventano determinanti. In generale tutti i dipendenti dell'organizzazione dovrebbero acquisire un livello di conoscenza e competenza accettabile anche senza passare necessariamente dai tradizionali corsi di formazione (sia pure on line). In questo la pandemia ed il lavoro agile forzato hanno dato una spinta ma occorre investire di più. Un piccolo esempio, nei mesi di ottobre/novembre abbiamo rilasciato SPID (in orario e sul luogo di lavoro) a tutti i dipendenti che ne hanno fatto richiesta, accompagnandolo con alcune semplici spiegazione sul suo utilizzo ed utilità (spero torni loro utile ora con il cash back) nella convinzione che occorre conoscere e sperimentare le soluzioni che il Comune sta implementando per tutti i propri servizi on line. Non ultimi vanno formati anche i cittadini ad es. promuovendo un'alleanza generazionale tra giovani e studenti e le fasce più anziane e meno avvezze all'utilizzo delle tecnologie. In questo senso a volte imporre il ricorso esclusivo ai servizi on line può sembrare una forzatura od una discriminazione per chi non è attrezzato ma la soluzione non è mantenere diversi canali bensì dare supporto e favorire apprendimento ed autonomia;
* la reingegnerizzazione dei processi e la semplificazione: digitalizzare un procedimento od un servizio significa ridisegnare completamente il relativo processo e questa è un'occasione preziosa e da non perdere per semplificare il linguaggio, eliminare la raccolta di informazioni inutili, e passaggi e fasi non più necessarie o che non aggiungono valore rispetto al risultato;
* la comunicazione: occorre che sia ben presidiata sia la comunicazione interna, degli obiettivi e del metodo che quella esterna sia per il coinvolgimento nel percorso che per l'informazione sulle novità e sui risultati che l'innovazione sta garantendo;
* la misurazione dei risultati e l'incentivazione: in termini di risultati e importante non solo fissare e monitorare le scadenze entro le quali ci si è prefissi di garantire la digitalizzazione dei diversi processi ma anche misurare i costi ed i risparmi e vantaggi che questa comporta. In termini di tempo lavoro risparmiato ed esempio (perché la protocollazione è automatica, perché non occorre imputare manualmente i dati nè controllarli se collegati direttamente alle banche dati, perché non si spedisce più in cartaceo...) e che può essere misurato e monetizzato. E' giusto poi che quota parte di questi risparmi siano reinvestiti nelle risorse umane, sia in termini di formazione che anche di incentivazione e riconoscimento dell'impegno, e spesso dell'entusiasmo, che sicuramente alcuni più di altri mettono in questo percorso e nel permettere questo risultati;
* attenzione alla programmazione, all'accompagnamento ed ai tempi: un'agenda digitale che comprenda anche un preciso programma di digitalizzazione dei procedimenti e che costituisca parte integrante dei documenti di programmazione generale dell'ente costituisce condizione preliminare decisiva. occorre però che la sua traduzione in attività concreta sia accompagnata e supportata, meglio se da un team trasversale che faccia da stimolo, coordinamento, presidio del metodo e di tutte le sue fasi e componenti. In fondo uno schema che sintetizza la sequenza metodologica utilizzata nel percorso di Trento.
* il ruolo di DG e RTD : in tutto questo è determinante il ruolo giocato dal Direttore Generale in sinergia e stretto raccordo con il Responsabile della Transizione Digitale, che non può non avere la possibilità di tradurre il programma di digitalizzazione in obiettivi e responsabilità di tutte le strutture e relativi Dirigenti. Se, come detto gli obiettivi in questo campo non rientrano nei documenti di programmazione e non sono chiari, attività da fare, ruoli e responsabilità l'RTD sarà chiamato a rispondere del mancato rispetto di obblighi e scadenze che il CAD impone ma soprattutto l'ente e la comunità che rappresenta avranno perso un'occasione di miglioramento.

Chiara Morandini

Trento 8-12 dicembre 2020.

**SCHEMA DI SINTESI DEL PROCESSO DI DIGITALIZZAZIONE PROCEDIMENTI**



**ANALISI DEL PROCESSO**

**ANALISI DEI BISOGNI DEGLI UTENTI**

**RIPROGETTAZIONE**

**DIGITALIZZAZIONE**

**MONITORAGGIO E CONTROLLO**

Definire il contesto: operatori coinvolti e utenti del servizio.

Analisi funzionale del processo con mappatura fasi da input a output, interviste a Dirigenti e operatori, individuando miglioramenti/semplificazioni

Individuare esigenze e livello di digitalizzazione degli utenti

(*consultazioni, focus group, indagine soddisfazione*)

Disegnare il nuovo processo e la nuova modulistica, con semplificazione di informazioni e linguaggio

Pubblicare la nuova modulistica digitalizzata con informazioni semplificate, previa sperimentazione con stakeholders e comunicazione

Verifica risultato e livello di soddisfazione