

# **Le principali fasi per costruire un progetto di innovazione digitale**

Formez●PA



Questo materiale didattico è stato realizzato da Formez PA nell'ambito del Progetto E-leadership, in convenzione con la Regione Sardegna.

Il Progetto E-leadership è finanziato dal POR FSE 2014-2020 (Decisione C 2014 N 10096 del 17/12/2014), Asse 4 - Capacità istituzionale e amministrativa, a valere sull'azione 11.3.3 "Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders".

Questo materiale didattico è distribuito con la licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

FormezPA



*Autore:* Luca De Pietro, Maria Antonietta Sanna Artizzu

*Creatore:* Formez PA

*Diritti:* Regione Autonoma della Sardegna

*Data:* Dicembre 2017

# Le principali fasi per costruire un progetto di innovazione digitale

Per attuare con successo le azioni previste dall'Agenda Digitale non c'è una ricetta "magica" che possa essere applicata dai diversi livelli di governo impegnati nella sua attuazione ma sicuramente si può seguire uno schema logico di fasi che possono essere seguite per realizzare un progetto di innovazione digitale. Ovviamente lo schema proposto è una traccia di massima che deriva da molti anni di applicazione reale sia diretta (ovvero raccolta nella propria esperienza professionale) che indiretta (derivante dall'osservare progettualità condotte da altre strutture e persone). In particolare le principali fasi di un progetto di innovazione sono le seguenti:

- Fase 1 Analisi internazionale e di contesto
- Fase 2 Qualificazione del progetto
- Fase 3 Attuazione
- Fase 4 Governance

Seguire queste quattro macro-fasi come detto in precedenza non rappresenta una soluzione ottimale in assoluto ma possono sicuramente – se svolte al meglio – limitare molto le possibilità di macro errori nella fase di attuazione di uno specifico progetto.

La fase "zero" di solito è già scritta nell'Agenda Digitale ed è riferita ad una prima individuazione dell'azione che si intende realizzare. Ad essere precisi vi sono alcuni documenti di Agenda Digitale che "enunciano" a macro-linee l'azione (poco di più un concept) altre invece che declinano l'azione anche in modo più preciso e quindi possono maggiormente condizionare effettivamente le fasi successive.

La prima fase "Analisi internazionale e di contesto" rappresenta un momento importante per raccogliere ed analizzare una serie di informazioni utili per progettare al meglio il progetto di innovazione digitale. Questa fase iniziale di analisi ha al suo interno tre diverse attività principali:

- l'analisi internazionale e nazionale di progetti ed iniziative simili al contenuto del nuovo progetto che si intende avviare;
- l'analisi dei risultati di progetti precedenti condotti dall'amministrazione e che in qualche modo possono condizionare il nuovo progetto di innovazione digitale;

- l'analisi (sia quantitativa che qualitativa) del target potenziale dei soggetti coinvolgibili dal progetto di innovazione digitale.

E' doveroso partire da un momento di approfondimento - condotto con metodologie strutturate – su esperienze simili a livello internazionale e nazionale per capire come queste siano state realizzate in altri contesti, quali risultati hanno prodotto, quali criticità hanno affrontato, quali competenze professionali servono, quali sono le risorse necessarie da investire etc. Limitare questa fase di analisi solo ad iniziative e progettualità nazionali ha sicuramente il vantaggio di rendere questa fase più veloce ma può limitare di molto gli input per la fase di qualificazione del progetto. Non farla significa partire con la fase di progettazione direttamente solo con le informazioni già in possesso dell'Amministrazione e non è sicuramente la scelta migliore visto l'oggetto "innovativo" del nuovo progetto che si intende realizzare.

Spesso una pubblica amministrazione non ha le competenze interne per procedere a questa fase di analisi strutturata internazionale, potrebbe quindi condurla coinvolgendo il mondo della ricerca e dell'università al fine di trovare un supporto metodologico e scientifico opportuno e finalizzato. Metodologicamente procedere solo con un'analisi desk (ovvero dalla propria scrivania senza uscite dirette) è un buon punto di partenza, ma organizzare delle visite guidate e degli incontri con soggetti che stanno portando avanti iniziative simili potrebbe essere molto utile soprattutto per chi poi all'interno dell'amministrazione sarà chiamato ad attuare il progetto innovativo. Vedere sul campo (on field) come un progetto simile è stato condotto ed implementato può fornire moltissimi spunti e buone indicazioni per evitare di commettere gli stessi errori.

Una seconda attività da condurre riguarda l'analisi dei risultati di progetti precedentemente condotti dall'Amministrazione sullo stesso territorio e che potrebbero condizionare il nuovo progetto di innovazione. Questa fase è importante per capire se le iniziative precedenti hanno determinato delle pre-condizioni favorevoli per l'innesto del nuovo progetto di innovazione digitale (per esempio la presenza di soggetti coinvolgibili), per raccogliere indicazioni sugli esiti positivi prodotti da questi progetti ma anche sulle criticità riscontrate dagli stessi. Questa attività – perché sia effettivamente efficace ed utile allo scopo - non può essere meramente svolta riprendendo i documenti ufficiali dei progetti ma richiede un'analisi ad hoc mediante interviste, focus group, rilevazioni specifiche etc. Non consideriamola una perdita di tempo in quanto potrebbero emergere spunti veramente utili per la fase successiva di qualificazione del progetto.

L'ultima attività di analisi riguarda i potenziali beneficiari finali del progetto innovativo. Si tratta prima di tutto di raccogliere dati quantitativi – ovviamente partendo da fonti già esistenti e poi con analisi ad hoc – per indagare la consistenza dei potenziali target che si intendono raggiungere con la nuova azione. Ovvero capire se effettivamente c'è un “mercato” per il nostro nuovo progetto di innovazione. Ovviamente non è in discussione la necessità e l'utilità del progetto di innovazione in questione (già per altro confermata dal fatto che la stessa ha trovato spazio nel documento strategico di Agenda Digitale), ma avere dei numeri sul target offre delle indicazioni importantissime per riflettere sulla sostenibilità nel tempo di queste iniziative e quindi caratterizzare poi la fase di qualificazione del progetto. Questa fase di analisi del target ovviamente deve anche indagare la dimensione qualitativa (ovvero gli elementi descrittivi che qualificano le diverse personas che compongono il target) molto utile per la stessa finalizzazione del progetto.

I risultati delle analisi condotte nella fase precedente sono input fondamentali per la fase di “Qualificazione del progetto” ovvero per determinare gli elementi cardine del progetto di innovazione digitale. In particolare i principali elementi che vanno a qualificare il progetto sono i seguenti:

- obiettivi specifici
- soggetti da coinvolgere (beneficiari)
- pre-requisiti o livello minimo di partenza
- output da raggiungere e/o impegni da assumere
- investimenti ed eventuale co-finanziamento
- tempistiche
- come scegliere i progetti

In questa fase si tratta di definire questi elementi essenziali del progetto di innovazione digitale senza tener conto troppo delle “regole” e delle “procedure” amministrative ma avendo a mente solo la finalità, i risultati che il progetto vuole raggiungere e valorizzando quanto emerso dall'analisi iniziale. Due aspetti da sottolineare:

- l'ordine proposto ovviamente non è assolutamente vincolante, anzi questi elementi vengono definiti in modo quasi simultaneo e circolare, in quanto prendere una decisione su un aspetto può condizionare e/o ripercuotersi su altri aspetti;
- la definizione di questi elementi deve avvenire in un gruppo di lavoro composto da persone con competenze diverse, non solo tecnologiche, non solo tecniche-

amministrative, ma anche comunicative, etnografiche-sociali, economiche etc al fine di garantire la più ampia divergenza possibile nella fase di design del progetto.

Proviamo a riprenderli uno a uno. Ragionare sugli obiettivi specifici significa tradurre il *concept* dell'azione e/o del progetto di innovazione in sotto-obiettivi specifici maggiormente definiti, auto-consistenti e misurabili magari mutuando quanto raccolto dalla fase iniziale di analisi. La definizione dei soggetti da coinvolgere rappresenta uno degli aspetti più rilevanti. Si tratta di individuare il "profilo" tipo dei soggetti più adatti da far diventare i protagonisti del progetto di innovazione in forma singola o associata: spesso risulta utile ragionare su partenariati strutturati per garantire una partecipazione diversificata di diversi soggetti al progetto al fine di avere una copertura più ampia possibile delle competenze e conoscenze richieste per espletarlo. In alcune circostanze la definizione di prerequisiti "stringenti" può essere molto utile per delimitare ancor di più l'ambito dei soggetti che possono partecipare ma soprattutto servono per delineare un livello minimo di partenza da cui è necessario che il progetto di innovazione parta per poter raggiungere prima del suo termine gli obiettivi previsti. Questo livello minimo diventa quindi una "condizione" che i soggetti da coinvolgere devono portare "in dote" al progetto.

La qualificazione dei risultati che il progetto deve produrre rappresenta un altro elemento cruciale: si tratta da una parte di individuare chiaramente gli output che il singolo progetto deve realizzare entro la sua scadenza ma anche gli impegni si assume che possono andare anche oltre la scadenza del periodo progettuale. La quantificazione delle risorse economiche da investire ovviamente deve tener conto delle indicazioni che emergono dall'analisi di progetti simili e dal livello "minimo" di partenza eventualmente richiesto come pre-requisito. Ovviamente l'eventuale cofinanziamento (ovvero il contributo richiesto da chi sarà coinvolto nel progetto di innovazione) dipende da una parte dalla tipologia dei soggetti coinvolti (le aziende private probabilmente hanno maggiore capacità di contribuzione di un'associazione no profit) ma anche strettamente dalla profittabilità nel medio termine del output richiesto.

La definizione della durata del progetto e delle sue macro-fasi richiede di aver chiaramente in mente i risultati che si intendono raggiungere ovviamente avendo consapevolezza dei tempi medi richiesti dalle esperienze di successo e di insuccesso analizzate. Non tener conto di questi elementi rischia di vanificare lo sforzo di investimento richiesto all'amministrazione: questo aspetto sulla tempistica di progetto va quindi ponderato molto attentamente. In questa fase di design non possiamo dimenticarci anche di riflettere sui criteri ottimali di scelta dei possibili progetti di innovazione. La definizione dei possibili elementi di valutazione tecnici,

organizzativi, economici, di impatto etc rappresentano di fatto la cristallizzazione formale da parte del gruppo di lavoro del progetto ideale su cui investire.

La terza fase è quella dell'attuazione e riguarda diverse attività tecniche-amministrative in capo all'amministrazione proponente quali:

- costruzione del bando o della procedura di selezione
- l'uscita del bando o della procedura di selezione dei progetti
- la valutazione e selezione dei progetti

La fase di costruzione e del bando significa prendere gli elementi qualificanti del progetto (emersi dalla fase precedente), e tenendo conto dei vincoli imposti dall'origine dei fondi (spesso ogni fonte di finanziamento pone dei limiti specifici come ad esempio quelli sui beneficiari) e ovviamente da quanto previsto dalla normativa amministrativa in vigore redigere l'articolato del bando. Due osservazioni su questa fase. La prima riguarda il rischio palese che le regole e le prescrizioni amministrative di varia natura possano veramente ingessare l'operazione e soprattutto trasformare pesantemente quanto previsto nella fase di qualificazione di progetto. La seconda: la procedura del bando pubblico non è sempre la più idonea per selezionare il miglior partner con cui realizzare progetti di innovazione digitale. Forse ricorrere a procedure più "aperte", negoziali e partecipate possono essere in taluni casi sicuramente meno "facili" dal punto di vista amministrativo ma possono essere molto più efficaci in termini di processo di selezione.

L'ultima fase quella di governance è particolarmente importante perché è la fase nella quale l'amministrazione "segue" l'attuazione di progetti di innovazione cercando di superare la tradizionale logica del monitoraggio e del controllo. Non si tratta ovviamente di cancellare o limitare procedure definite e strettamente collegate all'origine dei fondi o della normativa, ma quella di pensare a un mix di attività che l'amministrazione può mettere in campo per supportare ed aiutare i progetti nella loro fase di start-up. Tra queste attività per esempio ricordiamo:

- le attività di coach e assistenza one to one
- le attività di formazione ed informazione
- le attività di comunicazione e promozione

Un'idea di affiancarsi in modo costruttivo ai soggetti che stanno portando avanti i progetti di innovazione al fine di anticipare possibili criticità, risolvere in modo congiunto problemi

emergenti, valorizzare e promuovere l'investimento pubblico realizzato.