

Le dimensioni della Governance per l'attuazione dell'Agenda Digitale



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](#).

FormezPA



Autore: Luca De Pietro, Maria Antonietta Sanna Artizzu

Creatore: Formez PA

Diritti: Regione Autonoma della Sardegna

Data: Dicembre 2017

Le dimensioni della Governance per l'attuazione dell'Agenda Digitale

Una volta approvato il documento strategico sull'Agenda Digitale è necessario passare alla sua fase di attuazione. Questo richiede un modello di governance multidimensionale in grado di governare al meglio il processo attuativo nei suoi diversi aspetti. In particolare si possono evidenziare le seguenti "dimensioni" rilevanti nella costruzione della governance attuativa dell'agenda digitale:

- operativa-gestionale
- comunicativa
- monitoraggio e stato avanzamento delle azioni/progetti
- trasparenza e partecipazione
- osservatorio degli impatti

Proviamo a vederle una a una: cercando per ogni dimensione di spiegare le dinamiche processuali della governance (intesa nel senso di attività che devono essere svolte) e quelle organizzative (ovvero individuazione della/e strutture organizzative che la devono presidiare). Proveremo anche a coglierne le diverse interrelazioni cercando di enfatizzare le dinamiche di influenza reciproca. Ovviamente questa proposta di governance multidimensionale può subire modifiche, integrazioni ed aggiustamenti a seconda dei contesti di applicazione.

La prima dimensione è quella operativa-gestionale: si tratta di individuare una struttura che ha il compito di coordinare la gestione operativa dell'attuazione dell'Agenda Digitale. Tipicamente questa struttura, è la stessa che ha curato la definizione e la stesura dell'Agenda Digitale, e deve svolgere le seguenti attività principali:

- seguire direttamente (sia in termini di management che di budget) alcuni azioni/progetti dell'Agenda Digitale
- coordinare e supervisionare l'attuazione delle azioni in capo ad altre direzioni/strutture dell'amministrazione
- definire i modelli, le regole, gli standard di attuazione dei progetti dell'Agenda Digitale.

Quest'ultima attività è fondamentale per dare coerenza ed unità strategica, comunicativa ed operativa all'insieme delle azioni previste. Non si tratta di una esigenza generica, ma di un aspetto fondamentale che va perseguito e realizzato sia all'interno dell'amministrazione che

soprattutto esternamente verso i beneficiari diretti ed indiretti delle azioni. Per questo la struttura organizzativa a cui spetta questo ruolo deve attrezzarsi per svolgerlo al meglio. Il successo di un'Agenda Digitale non è meramente la somma dei risultati ottenuti dalle singole azioni che la costituiscono: ma il suo reale successo - in termini di ricaduta nella vita delle persone, delle imprese e delle istituzioni di un territorio – passa attraverso il raggiungimento degli obiettivi strategici che essa si prefigge (come per esempio migliorare la qualità della vite delle persone, aumentare l'occupazione etc). Sembra una differenza sottile, ma in realtà la visione strategica complessiva non deve essere dispersa e/o accantonata per il raggiungimento di singoli e parziali risultati collegati al progetto specifico. Per evitare questo rischio sono importantissime anche le altre dimensioni della governance attuativa: la comunicazione, il monitoraggio, la partecipazione e l'osservatorio dell'analisi degli impatti.

La dimensione comunicativa rappresenta un pilastro fondamentale della governance in quanto ha l'obiettivo di:

- contribuire a costruire “il framework” strategico complessivo all'interno del quale far rientrare tutte le azioni contenute nell'ambito dell'agenda digitale;
- raggiungere i target esterni all'amministrazione (cittadini ed imprese in primis) per promuovere e accreditare l'Agenda Digitale nel suo complesso e le singole azioni che la compongono e spingendo l'utilizzo dei nuovi servizi digitali realizzati;
- promuovere e consolidare la conoscenza dell'Agenda Digitale anche all'interno dell'amministrazione proponente;
- presentare e diffondere i risultati ottenuti dall'attuazione dell'Agenda Digitale;
- creare le precondizioni per favorire anche le dinamiche di partecipazione.

Ovviamente si tratta di organizzare un mix di strumenti di comunicazione strettamente correlati agli obiettivi di comunicazione che si intendono perseguire e tenendo conto dei diversi target, esterni ed interni all'amministrazione, che si intendono raggiungere. Il primo investimento da realizzare (meglio ancora se fatto già nella fase di definizione) è sviluppare una identità grafica per l'Agenda Digitale: lo sviluppo di un logo, di una immagine coordinata, di regole di presentazione rappresenta il primo “tassello” sul quale pianificare e gestire un'azione di comunicazione strutturata. L'affermazione del “brand” dell'Agenda Digitale rappresenta non solo una questione identitaria ma va nella direzione auspicata di valorizzare il percorso strategico e politico avviato con la stesura del documento.

Tra i mix di strumenti da utilizzare per l'azione di comunicazione sicuramente un ruolo

importante l'avranno i canali digitali (dal sito internet, ai video, al presidio dei canali social, etc) ma non possiamo dimenticarci la dimensione inclusiva, democratica ed estensiva dell'Agenda digitale e quindi il ricorso anche ai più tradizionali strumenti di comunicazione (dalla tv, alla cartellonistica, alla stampa etc), che rappresentano sicuramente delle opzioni da praticare. Un ultimo aspetto da non sottovalutare di questa dimensione della governance, e che spesso viene sottostimata, è la professionalità e la continuità dell'azione che necessita: la comunicazione è così importante che non può essere demandata nei ritagli di tempo, assegnata a persone non competenti, non svolta in modo assiduo e costante. Questo implica che anche nella struttura di gestione dell'Agenda Digitale vi sia una delega chiaramente assegnata, governata da personale qualificato e professionale, e con un proprio budget in grado di garantire direttamente e/o mediante acquisizioni sul mercato le attività e le competenze per attuare un piano di comunicazione così importante. Non si tratta quindi come avete capito di un'attività marginale o da considerarsi subordinata alla mera dimensione tecnologica ma una delle leve per il successo dell'Agenda Digitale.

Un'altra dimensione importante della governance dell'Agenda Digitale è rappresentata dal monitoraggio dello stato di avanzamento dei progetti e/o delle azioni che la costituiscono. Tipicamente in un contesto pubblico le diverse tipologie di indicatori ed elementi progettuali che vengono monitorati sono:

- indicatori fisici di risultato, in termini di output di progetto da raggiungere previsti nella fase di progettazione;
- quelli economici-finanziari, ovvero in particolare l'avanzamento della spesa inerente la singola azione rispetto al piano finanziario originario;
- verifiche di tipo amministrativo-contabile per valutare la coerenza della tipologia di spesa sostenuta con quella ammissibile.

Come abbiamo già visto, spesso le fonti di finanziamento dei singoli progetti/azioni che vengono attuati nell'ambito dell'Agenda Digitale sono diverse – da quelle proprie regionali, a quelle nazionali, oppure a quelle europee. La genesi della fonte condiziona in modo stringente le regole e le modalità di monitoraggio, e questo è ovviamente comprensibile, ma per garantire un governo unitario e coeso dell'attuazione dell'Agenda Digitale potrebbe essere utile implementare un sistema di regole, procedure, e formati di monitoraggio standard specifico – che trasversalmente ed integrando i diversi sistemi di monitoraggio delle singole fonti – possa fornire un cruscotto direzionale-gestionale alla unità organizzativa con il compito di gestire l'attuazione complessiva dell'Agenda e ai referenti dei singoli progetti. Non si tratta ovviamente

di puntare alla duplicazione dei sistemi ma alla loro integrazione intelligente, evitando quindi doppi inserimenti, doppie rilevazioni etc. Comunque l'attività di monitoraggio non può passare solo per una mera rilevazione quantitativa periodica ma richiede anche interazione e raccolta di elementi qualitativi attraverso incontri periodici, verifiche congiunte, ascolto del target raggiunto etc.

Trattandosi in gran parte di progetti di innovazione, che per loro definizione hanno una maggiore incertezza e affrontano temi emergenti, le finalità e lo "spirito" di questa attività di monitoraggio non può essere solo di carattere ispettivo e di verifica ma deve essere anche proattivo e di supporto verso i soggetti interni ed esterni all'amministrazione che sono impegnati a gestire un progetto e/o azione nell'ambito dell'Agenda Digitale. Non si tratta di mettere in discussione regole e procedure spesso imposte dalle stesse fonti di finanziamento, ma di integrarle con attività di supporto, coaching e ascolto dei progetti per cogliere le possibili criticità, anticiparle e trovare soluzioni condivise.

Un'altra dimensione rilevante della governance attuativa dell'Agenda Digitale è rappresentata dalla trasparenza e della partecipazione. Come già anticipato nell'ambito del materiale didattico sulla partecipazione, una delle fasi cruciali in cui far attivare la partecipazione dei cittadini, delle associazioni, dei *stakeholder* è la fase di attuazione. Precondizione della partecipazione è la messa a disposizione di tutte le informazioni progettuali ai possibili partecipanti. La valorizzazione di tutti i dati raccolti sullo stato di avanzamento dei lavori dei singoli progetti in una logica di opendata rappresenta sicuramente un'opzione da praticare sul modello del caso di successo "OpenCoesione" (www.opencoesione.it). Si tratta di creare le premesse informative per permettere per esempio ai cittadini di essere costantemente informati sull'avanzamento della spesa oppure di coinvolgere le associazioni locali nella verifica dei "cantieri" per verificare la corrispondenza degli avanzamenti fisici etc.

In realtà gestire la "partecipazione" nella fase attuativa non significa solo ampliare le dinamiche di controllo alla società civile, ma coinvolgerla nella fasi critiche, nei passaggi difficili, nella verifica dei primi risultati parziali etc. Il loro coinvolgimento permette ai gestori del progetto di innovazione di raccogliere input, suggerimenti ed indicazioni preziose per poter realizzare l'aggiustamento continuo (la parola "tuning" in inglese forse rende di più) delle attività progettuali. Definire regole, modelli e standard partecipativi condivisi e minimi tra i diversi progetti ed azioni promossi dall'Agenda Digitale di un'Amministrazione - tenendo conto che spesso esse fanno capo a strutture e direzioni diverse – consolida e rafforza la percezione di coerenza e unitarietà tra le diverse azioni in corso e favorisce anche eventuali azioni di

comunicazione trasversali.

La governance attuativa di un'Agenda Digitale deve prevedere anche la valutazione degli impatti. Non si tratta in questo caso di raccogliere dati ed informazioni sullo stato di avanzamento del singolo progetto dalle fonti interne all'amministrazione, ma di implementare sul sistema organico ed analitico rilevazioni esterne (per questo chiamato Osservatorio) per verificare l'efficacia delle azioni sul contesto di riferimento. In questo caso le questioni importanti da indagare sono: cosa rilevare e come attivare questo osservatorio. Per evitare di "reinventarsi" indicatori e per facilitare anche operazioni di confronto sia con le politiche a livello europeo che nazionale l'opzione più immediata è di rilevare anche a livello locale gli stessi indicatori del DESI (Digital Economy and Society Index) ovvero l'indice sintetico sviluppato dalla DG CONNECT della Commissione Europea che misura il grado di diffusione del digitale nell'Economia e nella Società dei singoli Paesi dell'Unione Europea.

Cinque sono gli ambiti che l'Osservatorio deve presidiare: Connettività, Capitale umano/Competenze digitali, Utilizzo di Internet, Integrazione della tecnologia digitale, Servizi pubblici digitali. Ovviamente il vero tema sta nell'attivare un sistema di rilevazione originario sul contesto locale di riferimento che sappia raccogliere con continuità almeno una gran parte dei 30 indicatori sintetici del DESI. Purtroppo le rilevazioni di carattere nazionale che già esistono spesso danno degli "spaccati" sulla singola regione o sul singolo territorio statisticamente troppo "limitati" per essere considerati affidabili, quindi si tratta di procedere con un sistema di rilevazione ad hoc. In questo caso l'Osservatorio potrebbe stringere delle alleanze strategiche e funzionali con altri soggetti che nello stesso territorio insistono con delle rilevazioni periodiche sugli stessi target (cittadini, imprese, PA, operatori di tlc etc) chiedendogli di integrare con alcune domande specifiche riferite all'Agenda Digitale. Una strategia che sicuramente permetterebbe da una parte di limitare gli investimenti necessari per realizzare l'Osservatorio e dall'altra di consolidare dei rapporti di partnership locali.

Governare l'attuazione dell'Agenda Digitale a livello locale richiede - come ben si è evidenziato nelle pagine precedenti - non solo il presidio dell'operatività tecnologica ed amministrativa dei singoli progetti, ma la capacità di combinare in modo dinamico e strategico dimensioni complementari quali la comunicazione, la capacità di attivare la partecipazione, il project management e l'analisi statistica-economica. Questo implica la necessità di affidarla a una struttura organizzativa in grado di presidiare ed attivare queste diverse competenze, e non commettere l'errore di subordinarla alla mera dimensione tecnologica e anche peggio solo amministrativa.