

Prof. Marco Pironti

*Professore Ordinario di Innovation & Business Management
nell'Università degli Studi di Torino*

Presidente ICxT Interdepartmental Innovation Center

Direttore Master MET 4.0

Consigliere di Amministrazione 213T – Incubatore di imprese

*Vice Direttore per la Terza Missione e Trasferimento Tecnologico
nel Dipartimento di Computer Science nell'Università degli Studi di Torino*

Membro Ordinario di

Strategic Management Society

Accademia Italiana di Economia Aziendale

Società Italiana di Management

Associazione Italiana di Scienze Regionali

Cognitive Science Society

Visiting Professor presso

Westminster Business School, London (UK)

Center for Excellence in E-Business (CeBiz), Columbia University, New York (NY)

Consulente di Direzione

Business Strategy, Planning & Tech Evaluation

M&A



**UNIVERSITÀ
DI TORINO**



ICT e Innovazione per Società e Territorio



Spett.le

**Commissione parlamentare bicamerale per
la semplificazione**

Alla cortese attenzione di

On. Francesco Saverio ROMANO

OGGETTO: Memoria scritta nell'ambito dell'indagine conoscitiva in materia di
semplificazione e digitalizzazione delle procedure amministrative

Onorevoli Senatrici e Senatori, Deputate e Deputati,

ringraziandoVi dell'opportunità di essere audito dalla Vostra Commissione su un tema non solo strategico per lo sviluppo del nostro Paese, delle sue imprese e dei suoi cittadini e cittadine in ambito digitale, tecnologico e innovativo, ma anche cruciale per la qualità della nostra democrazia: la semplificazione e la digitalizzazione delle procedure amministrative nei rapporti tra cittadino e pubblica amministrazione.

Ritengo focalizzare le mie riflessioni su alcuni aspetti.

Prima ancora di affrontare aspetti specifici o proposte operative, è utile partire da una considerazione fondamentale: chi è il cittadino/a per la Pubblica Amministrazione?

Non è solo chi presenta un'istanza, richiede un certificato o accede a un portale. È la persona che vive un territorio, che ci lavora, crea impresa o ne fa parte, che crea una famiglia, che costruisce relazioni, che partecipa alla vita pubblica e privata – anche solo con la sua presenza attiva e quotidiana. È chi attraversa, ogni giorno, spazi fisici e digitali: dalla scuola alla sanità, dai trasporti ai servizi anagrafici, dal tempo libero alla fiscalità.

Ogni interazione con la Pubblica Amministrazione è parte dell'esperienza complessiva di cittadinanza. Semplificare e digitalizzare non è quindi solo accelerare una procedura, ma prendersi cura del tempo, dell'energia e della dignità delle persone. Persone che hanno competenze, aspettative e conoscenze spesso molto differenti.

L'innovazione amministrativa ha quindi l'obiettivo di portare il cittadino da semplice utente a protagonista.

L'urgenza della fiducia

Ogni passaggio burocratico non necessario, ogni duplicazione di richieste, ogni rimbalzo tra enti produce un effetto concreto: erosione della fiducia nelle istituzioni. Digitalizzare è una leva per invertire questa tendenza, ma solo se accompagnata da una visione sistemica.

Grazie alla maturità delle tecnologie, all'adozione ampia e sostenibile, possiamo e dobbiamo oggi superare il paradigma reattivo – in cui il cittadino deve chiedere e dimostrare – verso un modello proattivo, in cui è l'amministrazione ad attivare diritti e servizi.

Stato dell'arte: infrastrutture in crescita, ma processi ancora frammentati.

Negli ultimi anni, sono emersi strumenti fondamentali: SPID, CIE, pagoPA, IO. Costituiscono sicuramente le basi di un sistema operativo della cittadinanza digitale.

Tuttavia, in molti casi, la digitalizzazione è stata una semplice trasposizione dell'analogico: stessi moduli, stesse firme, stessi allegati. Digitalizzare senza semplificare equivale a informatizzare la burocrazia.

Persistono tre problemi chiave:

- frammentazione delle interfacce e delle modalità di accesso;
- limitata interoperabilità tra amministrazioni;
- sovrapposizione normativa, che ostacola la fluidità dei percorsi.

Le leve di cambiamento: design, interoperabilità, semplificazione, competenze.

Per affrontare efficacemente la transizione, è necessario un approccio integrato basato su quattro direttrici:

- *service design*: progettare servizi a partire dalle esigenze degli utenti finali, e non dalla struttura amministrativa;
- *interoperabilità e piattaforme abilitanti*: garantire che le diverse PA comunichino tra loro, rendendo trasparente il “dietro le quinte” per il cittadino;
- *semplificazione normativa*: leggi e regolamenti devono essere riscritti o aggiornati per abilitare percorsi digitali fluidi, senza ridondanze;
- *competenze gestionali e digitali nella PA*: è necessario rafforzare le professionalità legate all'innovazione – project manager, designer dei servizi, architetti dei dati, figure esperte in trasformazione digitale.

Da notare che le tecnologie emergenti (intelligenza artificiale, blockchain, nuovi sistemi di telecomunicazioni – 5G, 6G, edge computing, high performance computing – HPC, ...) non sono e non devono essere i driver, ma solo fattori abilitanti e acceleratori del cambiamento. Una transizione che non può essere technology-driven, ma human-centric.

Una visione possibile: una PA proattiva, predittiva, partecipativa

L'obiettivo finale è trasformare la Pubblica Amministrazione in un'infrastruttura abilitante, che agisca con intelligenza (non solo artificiale) e tempestività. Una PA:

- *proattiva*, che attiva diritti automaticamente quando le condizioni sono soddisfatte;
- *predittiva*, che anticipa i bisogni sulla base dei dati, nel rispetto della privacy e dell'interesse pubblico;
- *partecipativa*, che coinvolge cittadini e stakeholder nel miglioramento dei servizi.

Esempi virtuosi di servizi digitalizzati e procedure innovative partecipative esistono in nord europa (Danimarca tra gli altri), Germania, Estonia ma anche in Paesi mediterranei (Spagna).

Il tempo del cittadino è un bene pubblico

Semplificare e digitalizzare non è solo modernizzare. È riconoscere che il tempo del cittadino è un bene pubblico.

Abbiamo infrastrutture digitali promettenti (cloud nazionale, agenzie dedicate, centri di ricerca specializzati sulle tecnologie emergenti, ...), risorse in crescita, una nuova generazione di funzionari motivati e una cultura della progettazione centrata sull'utente che sta maturando. Serve ora una visione condivisa, una governance stabile e trasversale, e il coraggio di ridisegnare i processi in profondità, non solo le interfacce.

Perché semplificare non vuol dire solo fare le cose più velocemente, ma fare le cose giuste, nel modo giusto, per le persone giuste.

Torino, 30 marzo 2025



Prof. Marco Pironti