

A hand holding a smartphone with a blue overlay containing text. The phone screen shows a home screen with icons for 'Messaggi', 'Documenti', and 'Profilo'. The time 9:41 and signal strength are visible at the top of the phone screen.

e-Leadership (secondo me)

UMANESIMO MANAGERIALE
28 marzo 2025

Luca Attias

Direttore Generale dei Sistemi Informativi Automatizzati della Corte dei conti

Le caratteristiche fondamentali del digitale

Il digitale presenta tre caratteristiche essenziali, la cui assimilazione risulta fondamentale per comprenderne gli impatti e cercare di orientarne gli effetti in maniera positiva.





Pervasività

Pervasività

L'impatto della pervasività del digitale sulle competenze e sul mondo del lavoro è talmente ampio e profondo, che ho avuto difficoltà a trovare un aggettivo adatto.

Che ci piaccia oppure no, prima o poi, saremo travolti dai suoi effetti, nella vita privata come nel mondo del lavoro.

E lo saremo sempre più.



Precisazione

Molte delle professioni che descriveremo successivamente sono caratterizzate da una forte e positiva «contaminazione professionale». Sebbene le abbiamo fatte rientrare in un ambito che caratterizza i cosiddetti digital expert, in molti casi, chi svolge quelle determinate professioni deve essere esperto anche in altri settori, che fino ad alcuni anni fa non avevano nulla a che fare con il settore digitale. Di fatto, oggi l'ambito digitale trasforma potenzialmente tutte le professioni presenti sul mercato.





Dinamicità

Dinamicità

Non ci possiamo occupare di digitale occasionalmente, ma dobbiamo farlo con continuità.

Se pensiamo di poter prendere una pausa per qualche anno dal digitale (ammesso che ciò sia fattibile), si rischia di ritrovarsi fuori dal mondo del lavoro, di far fatica a comprendere ciò che succede intorno a noi e di non poter cogliere una gran parte delle opportunità che la vita può offrire.





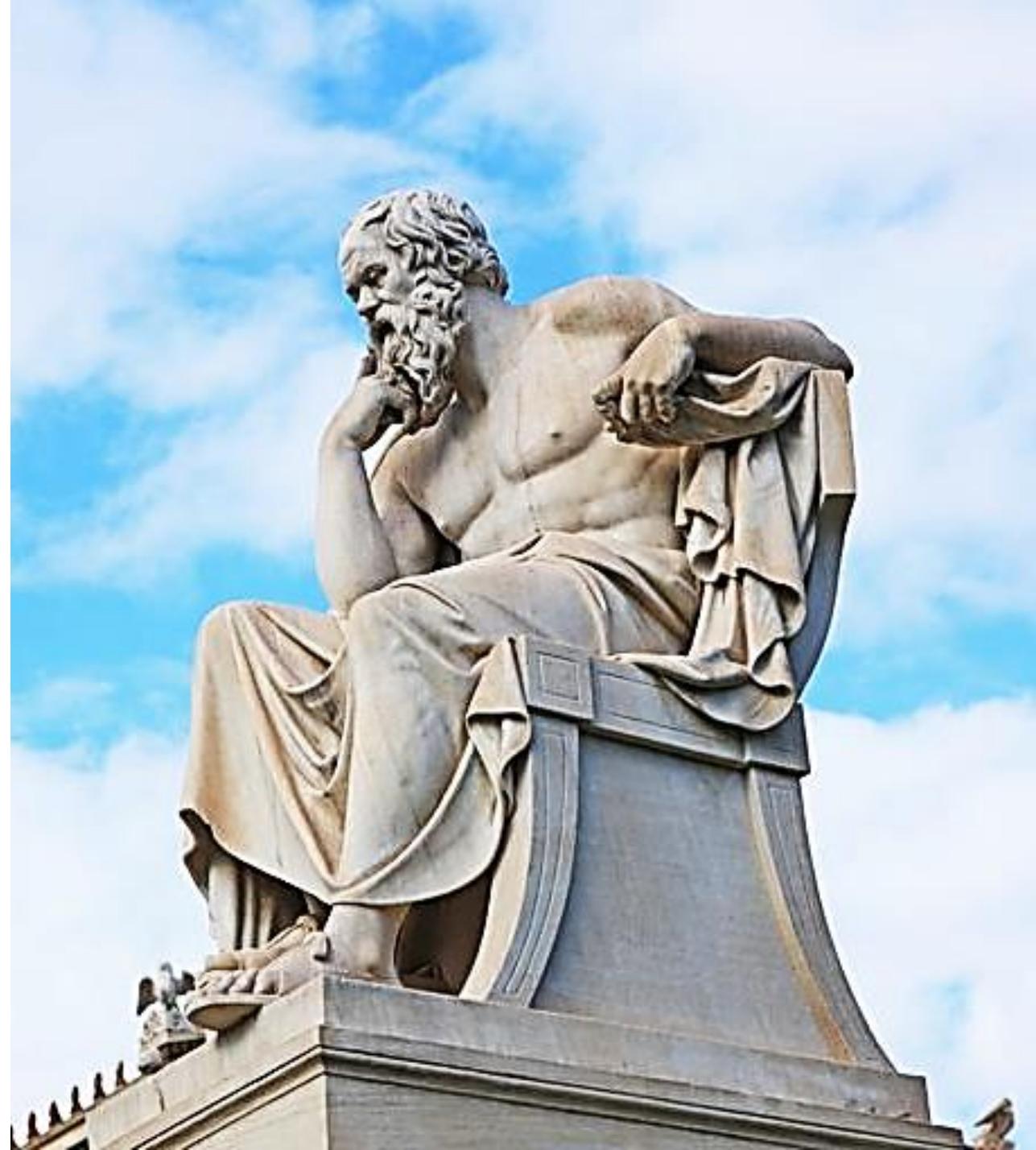
Giovinezza

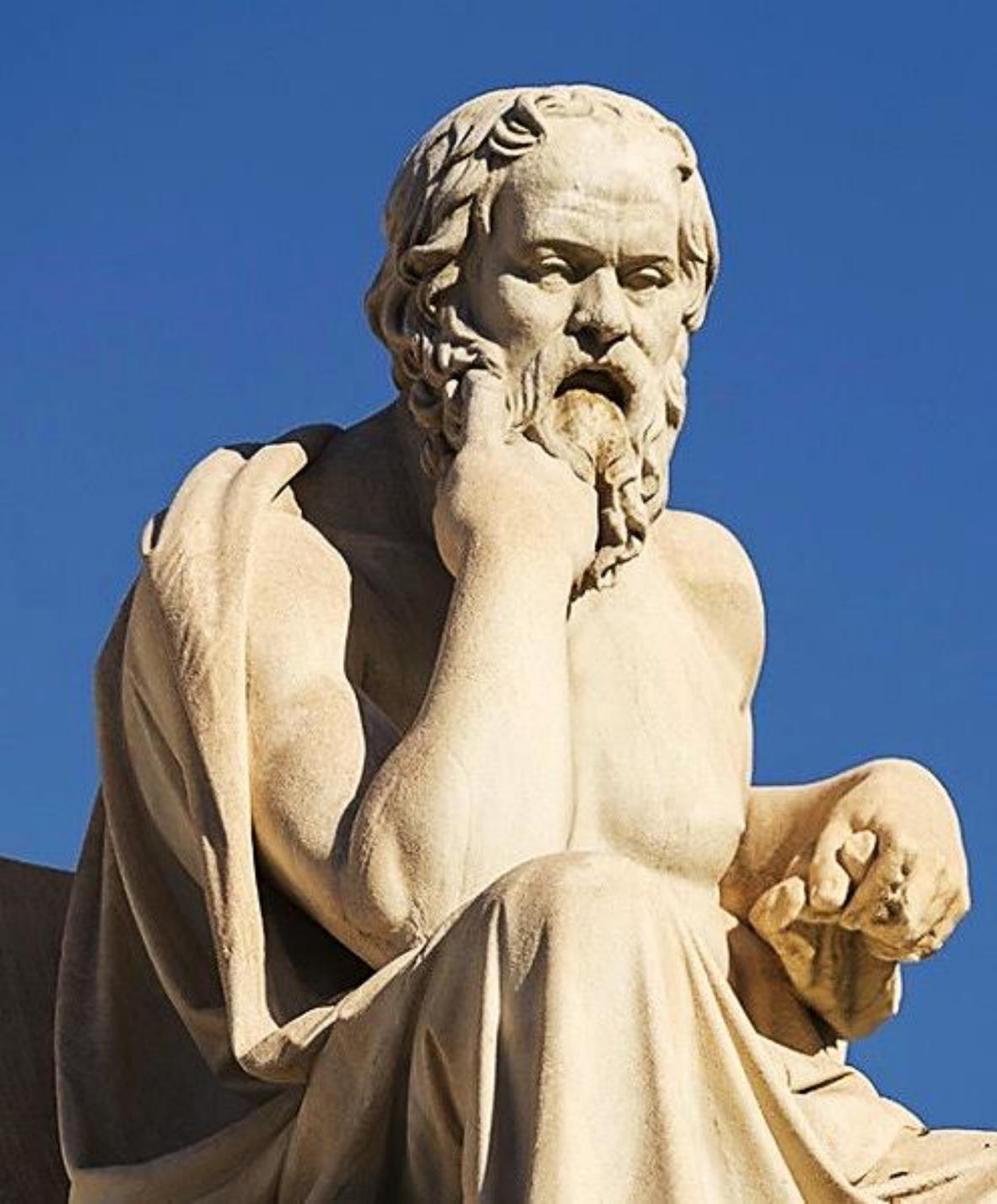
Giovinezza

Il digitale è estremamente giovane, a differenza della maggior parte delle altre scienze umane che affondano le radici nell'antichità e nella rivoluzione industriale.

La società non ha ancora sviluppato una piena consapevolezza su questo argomento e sugli impatti delle tecnologie digitali.

È necessario avvicinarsi a tutto ciò come potrebbe farlo un filosofo.





«La vera saggezza sta in colui che sa di non sapere» (Socrate)

È un po' come accade per la nazionale di calcio o più recentemente per la pandemia. Tutti sono esperti di digitale e, oggi, soprattutto di IA.

Con gli anni ho maturato la convinzione che in questo settore, probabilmente più che in altri, nulla produce un maggior numero di danni della mancanza di umiltà.

L'approccio socratico dovrebbe essere un mantra della trasformazione digitale.



Un vero e proprio tsunami

Proverbio orientale

«Quando soffia il vento del cambiamento, alcuni costruiscono un riparo, altri costruiscono un mulino a vento».



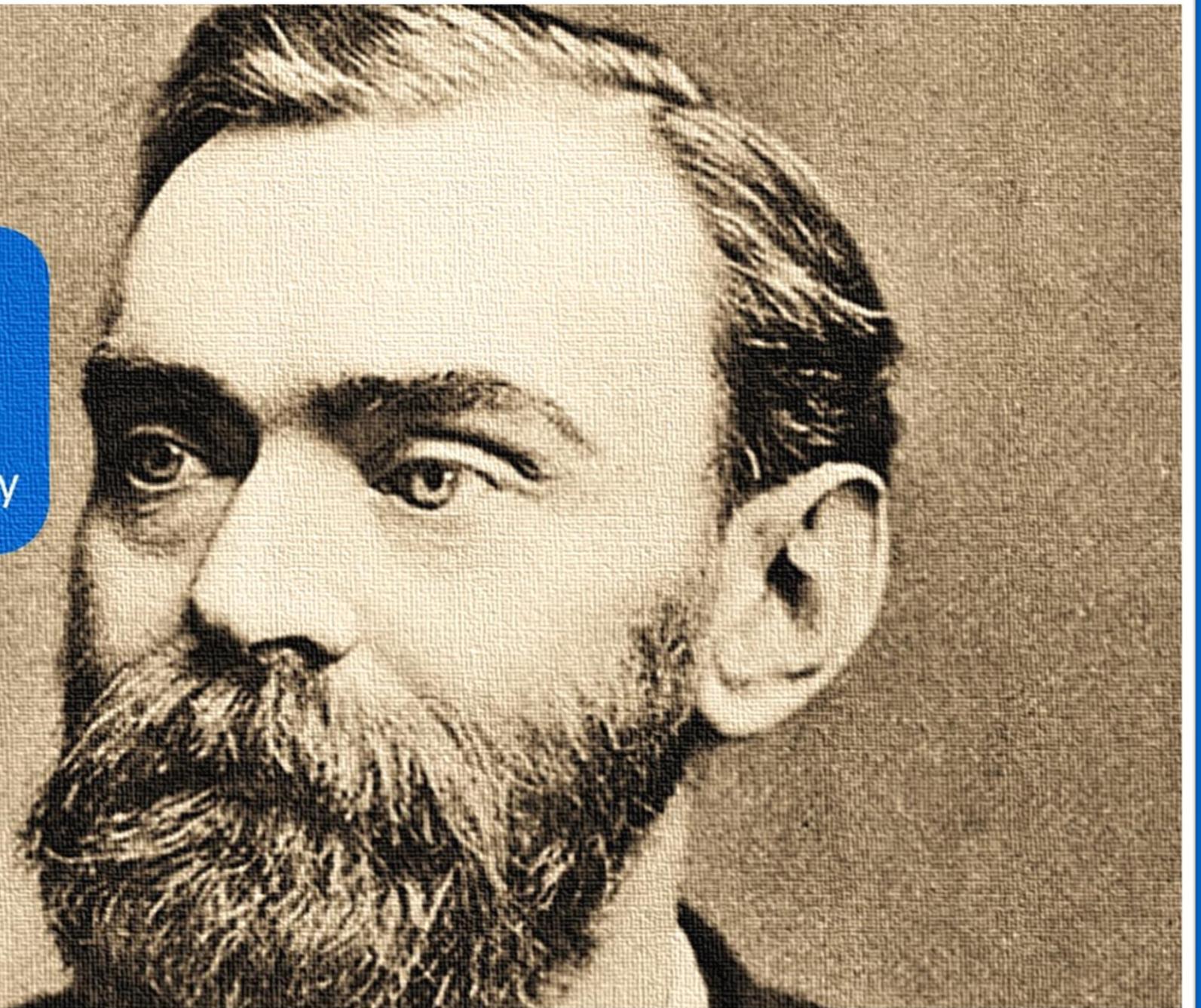
Un vero e proprio tsunami

Queste tre caratteristiche, considerate in modo congiunto, rendono la trasformazione digitale totalmente diversa da qualsiasi altro tipo di trasformazione avvenuta nella precedente storia umana.

Si tratta di uno tsunami che si avvicina a folle velocità, che porta con sé opportunità inimmaginabili, seppur complesse da gestire, che possono provocare panico e, quindi, resistenza.



Se fossi ancora tra voi,
penserei seriamente ad
istituire un premio anche
per l'Information Technology



«Dear Committee, I am writing to you first and foremost as citizen of our planet. [...] This is in part why I am asking the Committee to consider creating a Nobel Prize for Information Technology. There is nothing necessarily unique or outstanding about my request and it's safe to assume that countless others have already made similar suggestions. But I am personally insisting on the creation of such a Prize, not only because of the extremely high ethical standards that would be applied to IT, but also because such a prize would lead to enormous benefits worldwide both in academia and in everyday life. Most certainly a Nobel Prize for Information Technology would further stimulate the growth and development of democracy on our planet, as it would most certainly help increase access to and use of new technology that all too often simply reflect different socio-economic conditions in different countries. The digital divide is a form of cultural inequality that translates into social and economic inequalities as well, and they need to be addressed as soon as possible, ideally with your help.»

La consapevolezza dell'emergenza digitale





Aspetti positivi

Aspetti negativi

A microscopic view of several coronavirus particles. The particles are spherical with a textured surface and numerous red, spike-like protrusions extending from them. They are set against a blue background with small, out-of-focus light spots.

Contaminazione pandemica

Efficacia del digitale

Il settore digitale deve contaminare
ed essere contaminato

matematica

musica

cultura

organizzazione

consapevolezza

lingua

letteratura

arte

emergenza

competenza

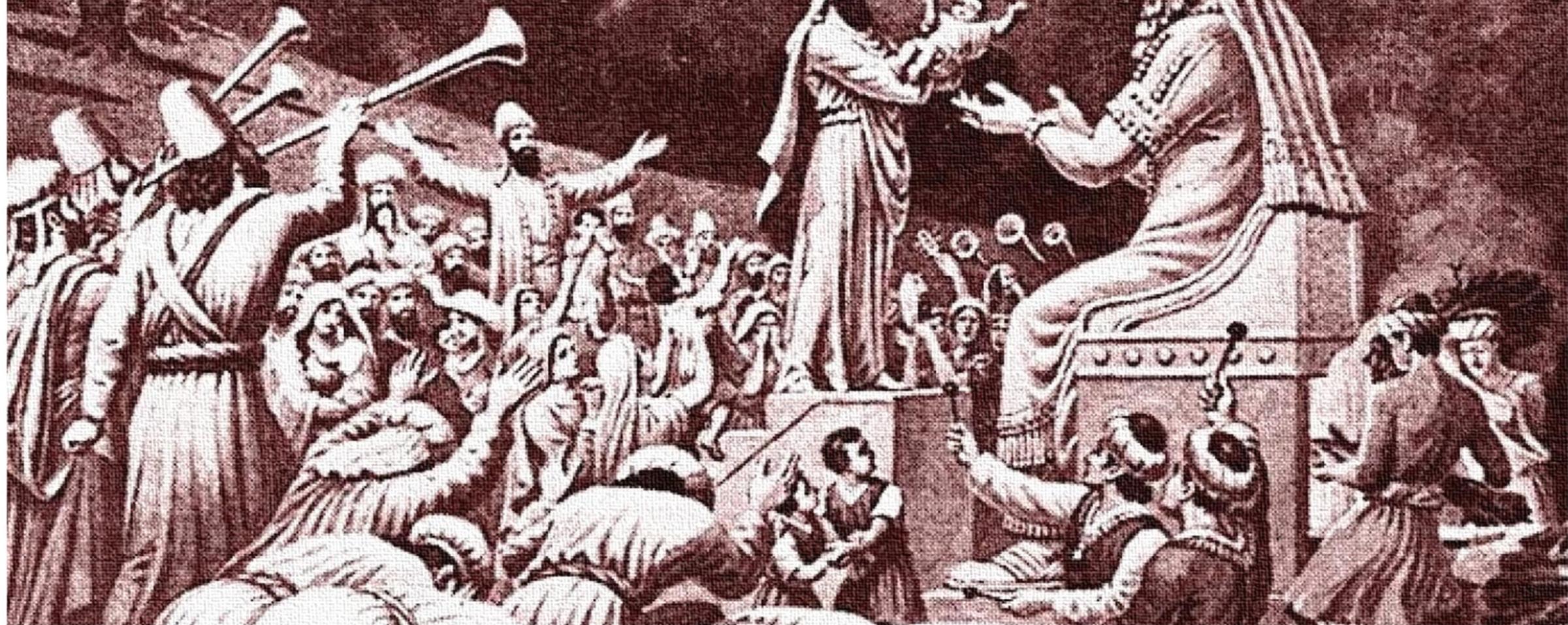
etica

managerialità

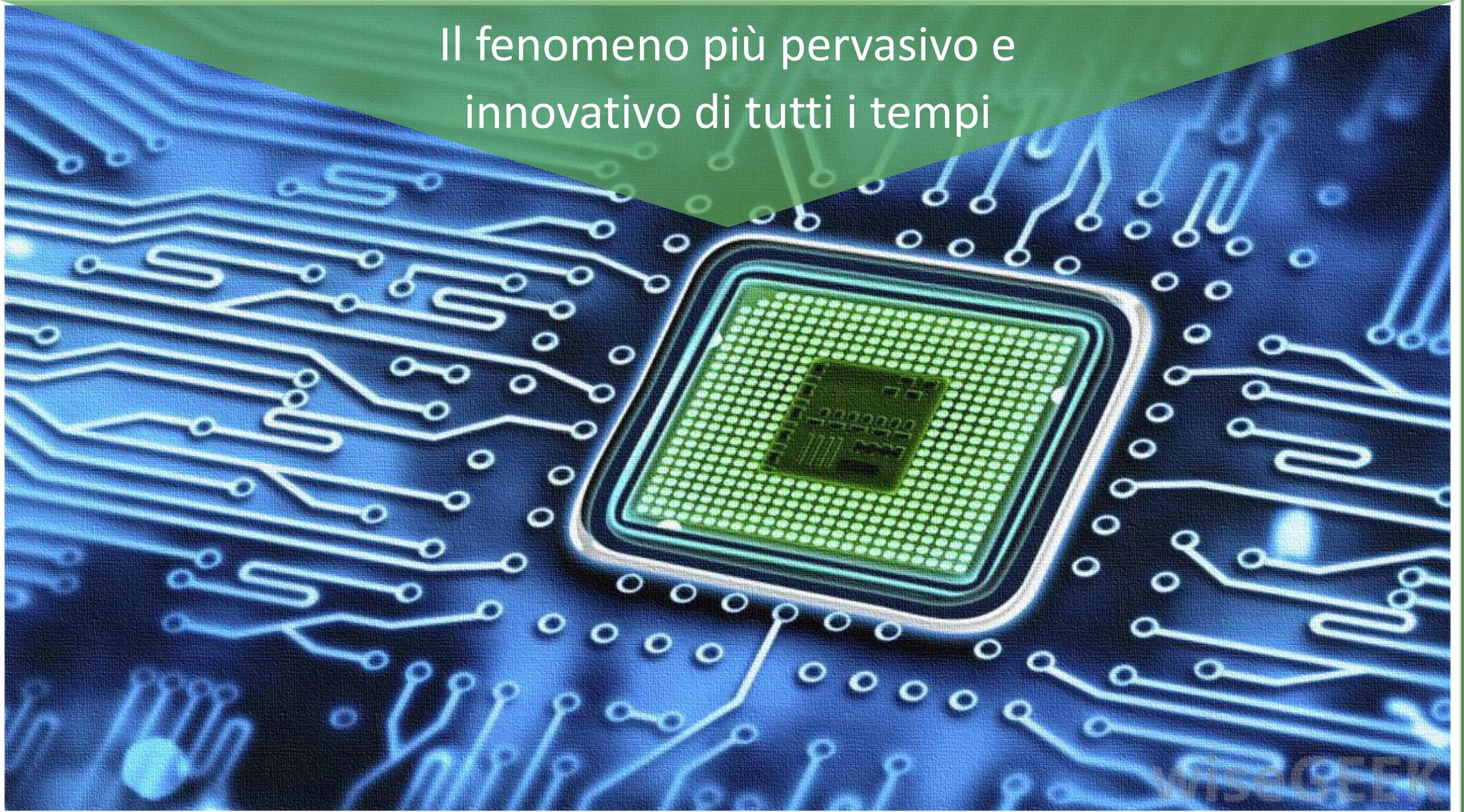
comunicazione

cinema

Il settore digitale non è un
«Mòloc» a sè stante



Il fenomeno più pervasivo e
innovativo di tutti i tempi





Collaborazione a trecentosessanta gradi



Manager, giuristi, economisti, informatici e politici debbono collaborare congiuntamente al fine del raggiungimento di risultati concreti. Soprattutto, nella PA ciascuno deve fare il proprio mestiere; spesso i ruoli non vengono rispettati.

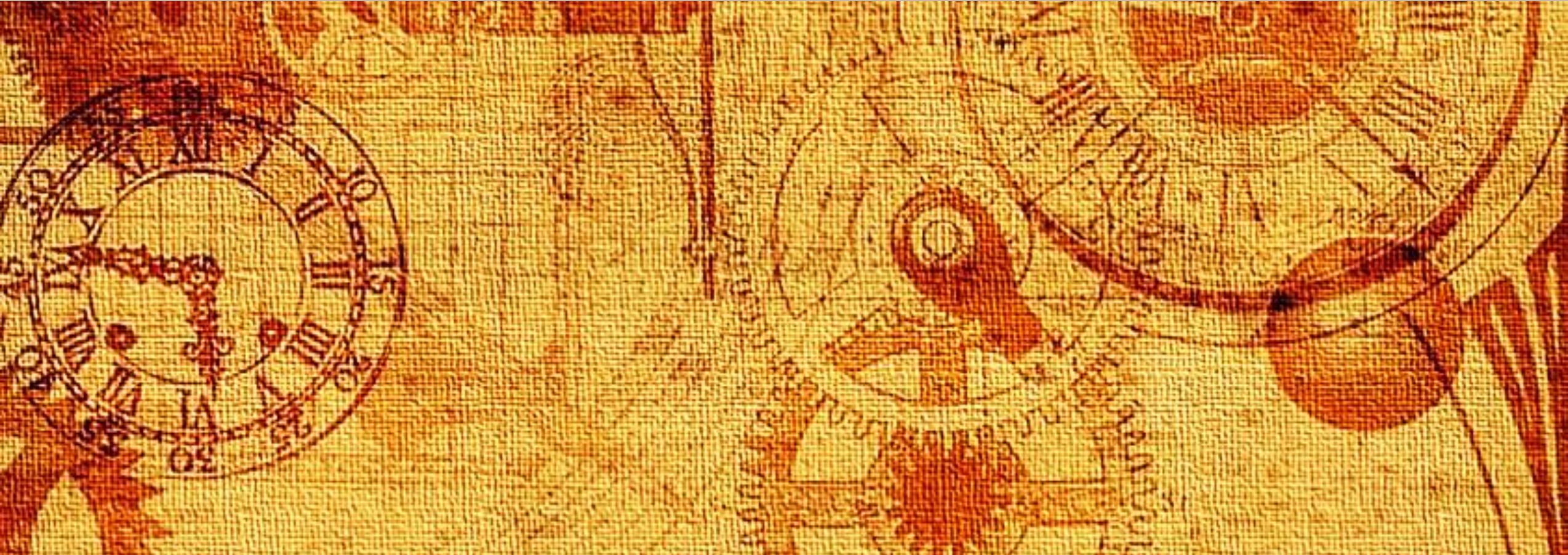
Su alcuni temi complessi, la contaminazione è fondamentale.

L'ambito digitale deve contaminare ed essere contaminato



Disciplina disruptive per la scuola dell'obbligo

L'ambito digitale deve contaminare ed essere contaminato



La prima ed unica nuova scienza della modernità

Nuove Opportunità

Chief Information Officer
Chief Digital Officer
Chief Technology Officer
Chief Information Security Officer
Chief Data Officer
Digital Architect
Cloud Architect
Cloud Integrator
Data Driven Decision
Business Intelligence
Data Scientist
Open Data Expert

Internet of Things
Big Data Expert
Sviluppo Mobile App
e-Commerce Specialist
e-Public Procurement
Digital Marketing Manager
Web Marketing Manager
Online Store Manager
User Experience Manager
Analytics Director
Web Analytics Manager
Digital Copywriter

Digital Designer
Search Engine Optimization
Search Engine Marketing
Community Manager
e-Reputation Manager
Social Media Manager
Intelligenza Artificiale
Machine Learning
Deep Learning
Blockchain
CyberSecurity
Industry 4.0

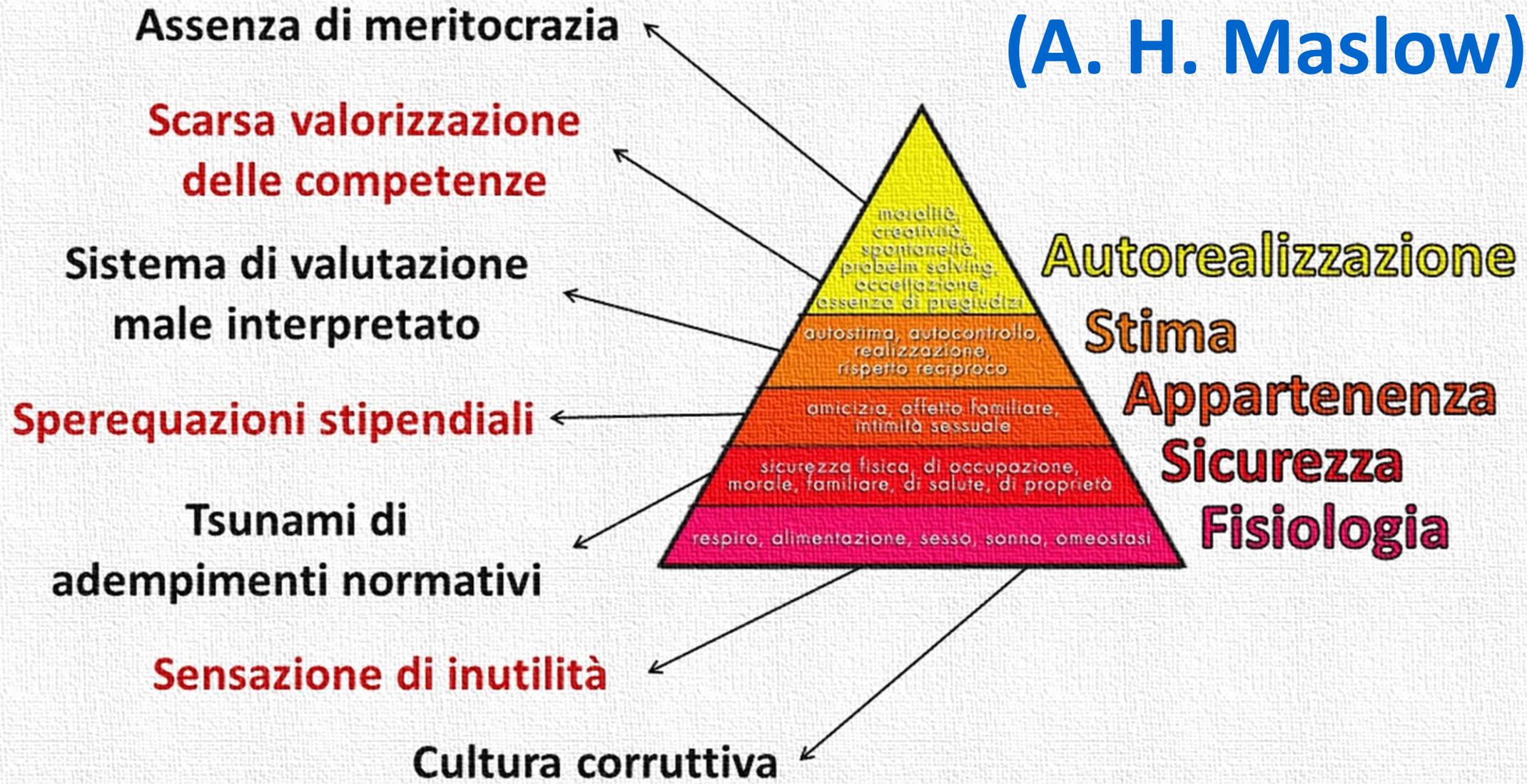
A stylized illustration of a diverse group of business professionals in a meeting. The characters are depicted from the chest up, wearing various professional attire such as suits, blouses, and dresses. They are arranged in a loose circle, with some holding documents or laptops. The background is a light blue with faint white lines suggesting a network or communication. The overall style is flat and modern.

Gestione delle risorse umane nella PA

Tutti i dipendenti pubblici vincitori di concorso si ritengono (a ragione) inamovibili, in un Paese in cui l'inamovibilità ormai non esiste più

Nonostante questo, buona parte dei dipendenti pubblici è frustrata

Piramide dei bisogni (A. H. Maslow)



Codice dell'Amministrazione Digitale

Art. 17. Strutture per l'organizzazione, l'innovazione e le tecnologie

1. Le pubbliche amministrazioni garantiscono l'attuazione delle linee strategiche per la riorganizzazione e la digitalizzazione dell'amministrazione definite dal Governo in coerenza con le regole tecniche di cui all'articolo 71. A tal fine, ciascuno dei predetti soggetti affida a un unico ufficio dirigenziale generale, fermo restando il numero complessivo di tali uffici, la transizione alla modalità operativa digitale e i conseguenti processi di riorganizzazione finalizzati alla realizzazione di un'amministrazione digitale e aperta, di servizi facilmente utilizzabili e di qualità, attraverso una maggiore efficienza ed economicità. [...] 1-ter. Il responsabile dell'ufficio di cui al comma 1 è dotato di adeguate competenze tecnologiche, di informatica giuridica e manageriali e risponde, con riferimento ai compiti relativi alla transizione, alla modalità digitale direttamente all'organo di vertice politico. [...]



Il Responsabile per la Transizione al Digitale è previsto abbia certe caratteristiche.

La Commissione parlamentare di inchiesta sul livello di digitalizzazione e innovazione delle Pubbliche Amministrazioni ha verificato che questa figura quasi non esiste nella PA



Uno tsunami burocratico

AMICI DI MARCO BIAGI

ASSOCIAZIONE PER LA CULTURA RIFORMISTA

REINVENTARE LO STATO



RAPPORTO SULLE
PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI
IN ITALIA



«Gli interventi di riforma della Pubblica Amministrazione stratificatisi negli ultimi 25 anni hanno via via tradito la strategia di cambiamento avviata nel 1993 producendo esiti opposti alle attese. [...] Tuttavia, già nel tempo immediatamente successivo, si sono prodotte nella società e nelle istituzioni pulsioni che hanno progressivamente inibito la responsabilità dei decisori e alimentato il fenomeno della “burocrazia difensiva”. [...] Negli anni successivi la situazione è stata ulteriormente aggravata da una stratificazione progressiva di norme ispirate a criteri giusti in teoria (trasparenza, correttezza, pubblicità, anticorruzione) ma perseguiti in maniera formalistica e procedurale a discapito degli interessi collettivi.»



Lo tsunami burocratico

Di seguito, alcuni degli adempimenti annuali
del Responsabile per la Transizione al Digitale

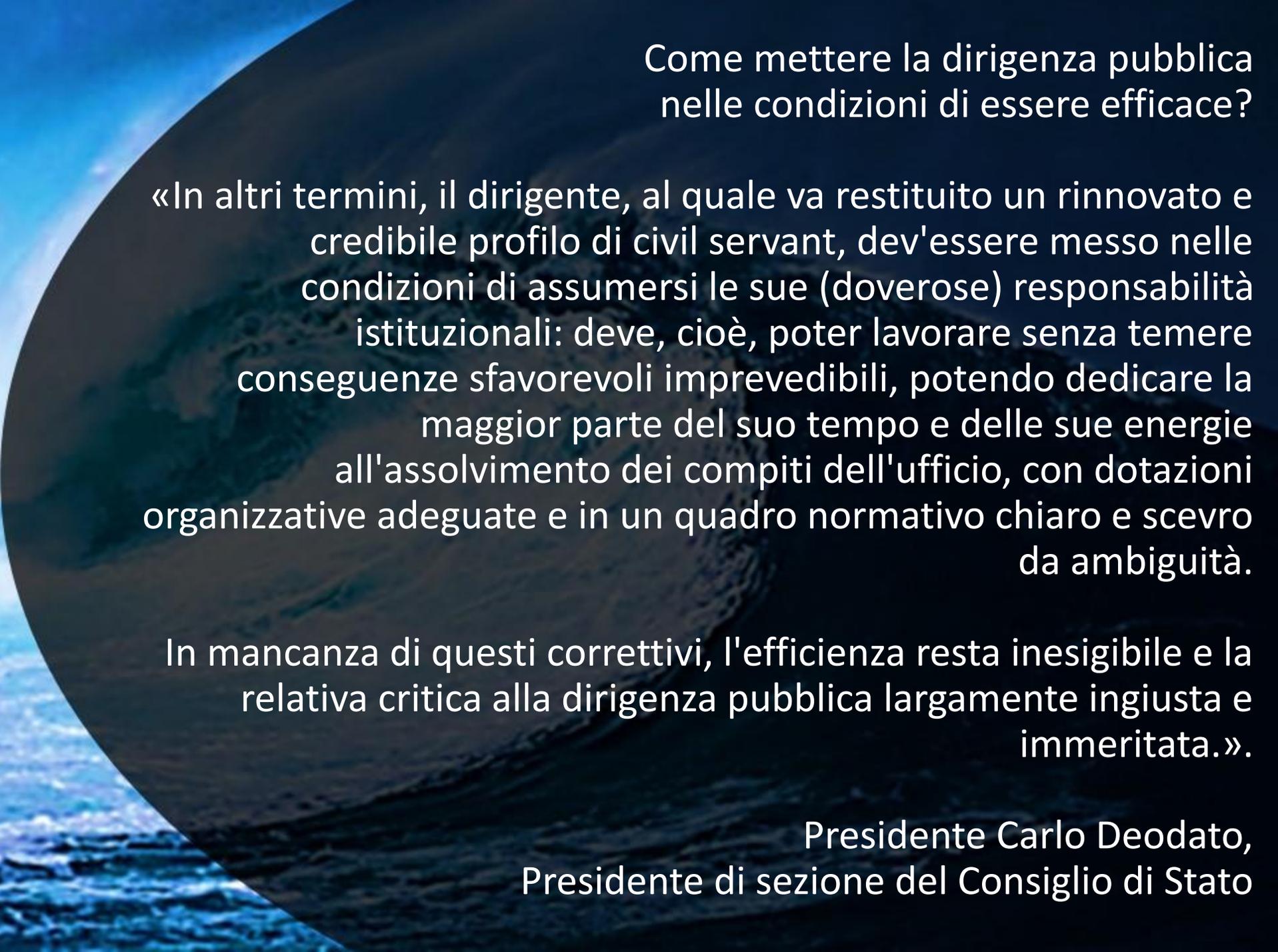
GENNAIO	Aggiornamento annuale PTPC 2018-2020 (DG)	ANTICORRUZIONE
	Monitoraggio generale e specifico anticorruzione II semestre 2017 (DG)	ANTICORRUZIONE
	Monitoraggio annuale codice di comportamento 2017 (DG)	ANTICORRUZIONE
	Programmazione annuale attività controllo di gestione 2018 (Dirigenti e FP)	SISTEMA VALUTAZIONE PERFORMANCE PERSONALE AMMINISTRATIVO / CONTROLLO DI GESTIONE
	Monitoraggio controllo di gestione II semestre 2017 (Dirigenti e FP)	CONTROLLO DI GESTIONE
	Relazioni annuali e schede di autovalutazione 2017 (Dirigenti)	SISTEMA VALUTAZIONE PERFORMANCE DIRIGENTI
	Schede obiettivi 2018 per Direttiva generale azione amministrativa (DG)	SISTEMA VALUTAZIONE PERFORMANCE DIRIGENTI
FEBBRAIO	Relazione annuale e scheda di autovalutazione 2017 (DG)	SISTEMA VALUTAZIONE PERFORMANCE DIRIGENTI

MARZO	Consuntivo bilancio 2017 (DG)	PROGRAMMAZIONE E BILANCIO
	Scheda valutazione funzionario preposto (DG)	SISTEMA VALUTAZIONE PERFORMANCE PERSONALE AMMINISTRATIVO
	Schede valutazione dipendenti (DG e dirigenti)	SISTEMA VALUTAZIONE PERFORMANCE PERSONALE AMMINISTRATIVO
APRILE	Previsione della spesa triennio 2019-2021 (DG)	PROGRAMMAZIONE E BILANCIO
	Variazione assestamento bilancio di previsione 2018 (DG)	PROGRAMMAZIONE E BILANCIO
	Direttiva II livello e schede obiettivi 2018 dirigenti II fascia (DG)	SISTEMA VALUTAZIONE PERFORMANCE DIRIGENTI
	Trasmissione al S.G elenco dei punteggi attribuiti al personale amministrativo (DG e dirigenti)	SISTEMA VALUTAZIONE PERFORMANCE PERSONALE AMMINISTRATIVO
MAGGIO		

GIUGNO	Consegna obiettivi GIUGNO 2018 a OIV (DG, opzionale)	SISTEMA VALUTAZIONE PERFORMANCE DIRIGENTI
LUGLIO	Monitoraggio generale e specifico anticorruzione I semestre 2018 (DG)	ANTICORRUZIONE
	Monitoraggio controllo di gestione I semestre 2018 (Dirigenti e FP)	CONTROLLO DI GESTIONE
AGOSTO		
SETTEMBRE	Previsione della spesa 2019 (assestamento) (DG)	PROGRAMMAZIONE E BILANCIO
	Assestamento bilancio di previsione 2018 (DG)	PROGRAMMAZIONE E BILANCIO



OTTOBRE	Preconsuntivo obiettivi 2018 (DG)	SISTEMA VALUTAZIONE PERFORMANCE DIRIGENTI
NOVEMBRE	Elementi programmatici 2019 (DG)	SISTEMA VALUTAZIONE PERFORMANCE DIRIGENTI
DICEMBRE	Consegna obiettivi DICEMBRE 2018 a OIV (DG, opzionale)	SISTEMA VALUTAZIONE PERFORMANCE DIRIGENTI



Come mettere la dirigenza pubblica
nelle condizioni di essere efficace?

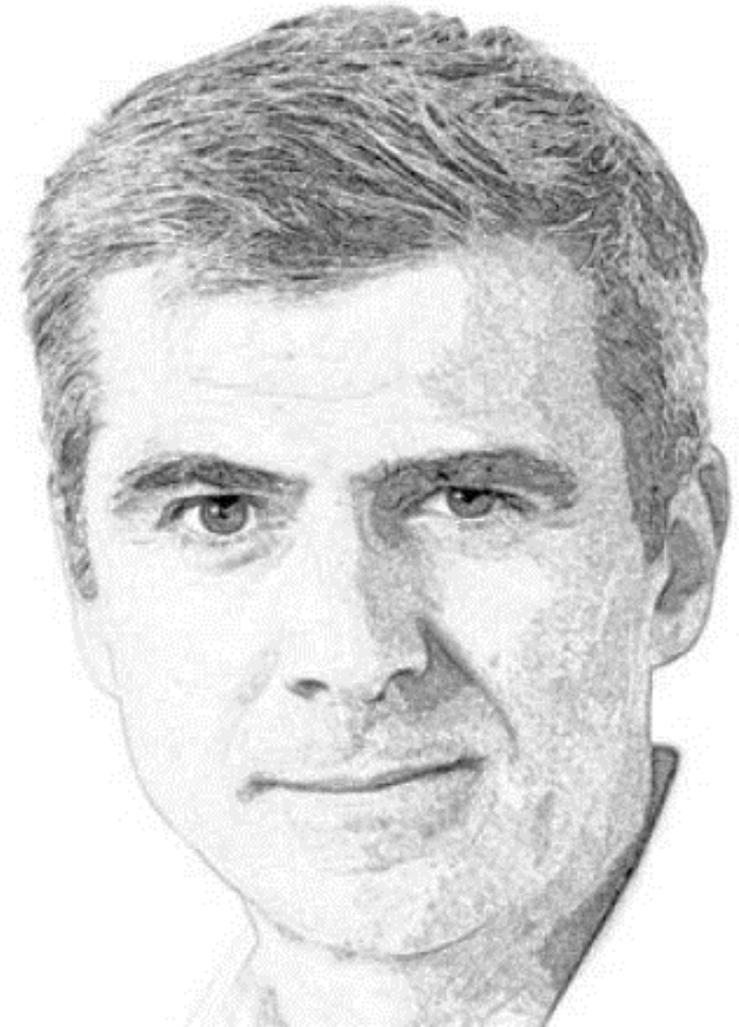
«In altri termini, il dirigente, al quale va restituito un rinnovato e credibile profilo di civil servant, dev'essere messo nelle condizioni di assumersi le sue (doverose) responsabilità istituzionali: deve, cioè, poter lavorare senza temere conseguenze sfavorevoli imprevedibili, potendo dedicare la maggior parte del suo tempo e delle sue energie all'assolvimento dei compiti dell'ufficio, con dotazioni organizzative adeguate e in un quadro normativo chiaro e scevro da ambiguità.

In mancanza di questi correttivi, l'efficienza resta inesigibile e la relativa critica alla dirigenza pubblica largamente ingiusta e immeritata.».

Presidente Carlo Deodato,
Presidente di sezione del Consiglio di Stato

HR management di Diego Piacentini (Commissario Straordinario per l'attuazione dell'Agenda digitale)

«Attivare un processo di cambiamento e fare in modo che la digitalizzazione diventi la normalità nella PA»



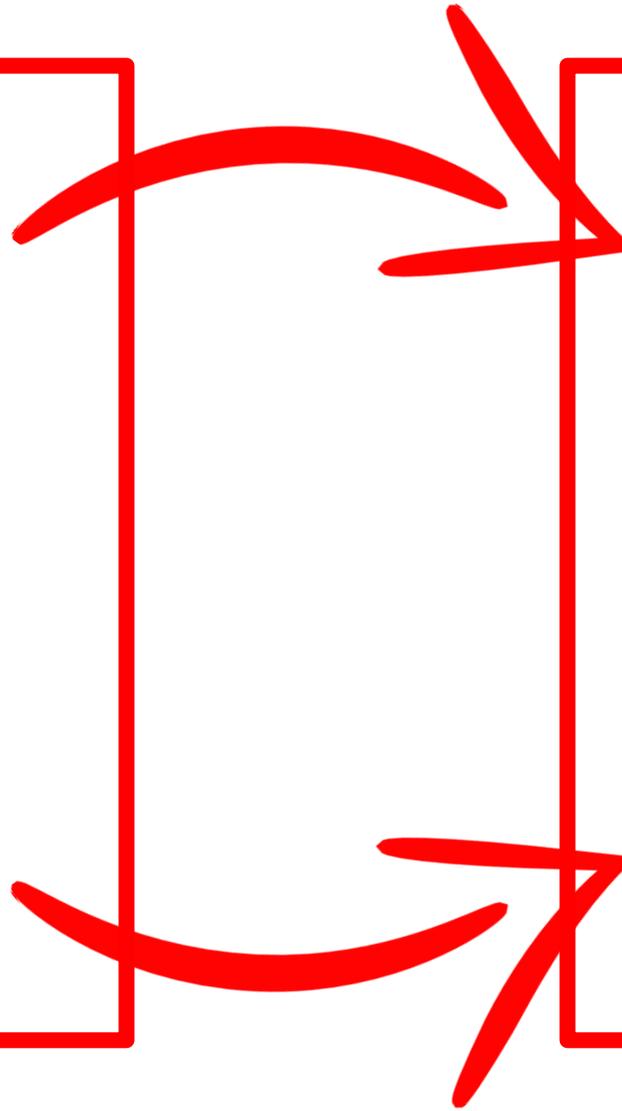


TEAM PER LA
TRASFORMAZIONE
DIGITALE

Missione: Rendere i servizi pubblici per i cittadini e aziende accessibili nel modo più semplice possibile, innanzitutto tramite dispositivi mobili (approccio “mobile first”), con architetture sicure, scalabili, altamente affidabili e basate su interfacce applicative (API) chiaramente definite; supportare le PPAA centrali e locali nel prendere decisioni migliori e il più possibile basate sui dati, grazie all’adozione delle più moderne metodologie di analisi e sintesi dei dati su larga scala, quali Big Data e Machine Learning.

I componenti del
«Team per la
Trasformazione
Digitale»
non si ritengono
inamovibili

Nonostante questo,
non sono frustrati





La PA deve necessariamente far ricorso alla esternalizzazione (outsourcing) per la gestione dei propri sistemi informativi e alle in-house per il governo di essi.

L'estrema dinamicità e pervasività del digitale enfatizzano questa condotta metodologica.



In considerazione dell'esasperata diversificazione numerica e qualitativa dei diversi profili professionali IT (digital expert), il ricorso ad una contrattualistica a tempo determinato diviene sintomatico.

Quest'ultima forma garantisce acquisizioni di competenze specifiche elevate e per periodi di tempo limitati.



Tra l'altro, la contrattualistica a tempo determinato consente di superare l'annoso problema costituito da una minoranza di dipendenti pubblici i quali, dopo l'assunzione, perdono interesse per la produttività.





TEAM PER LA
TRASFORMAZIONE
DIGITALE

Il lavoro agile
(«smart working», se preferite)



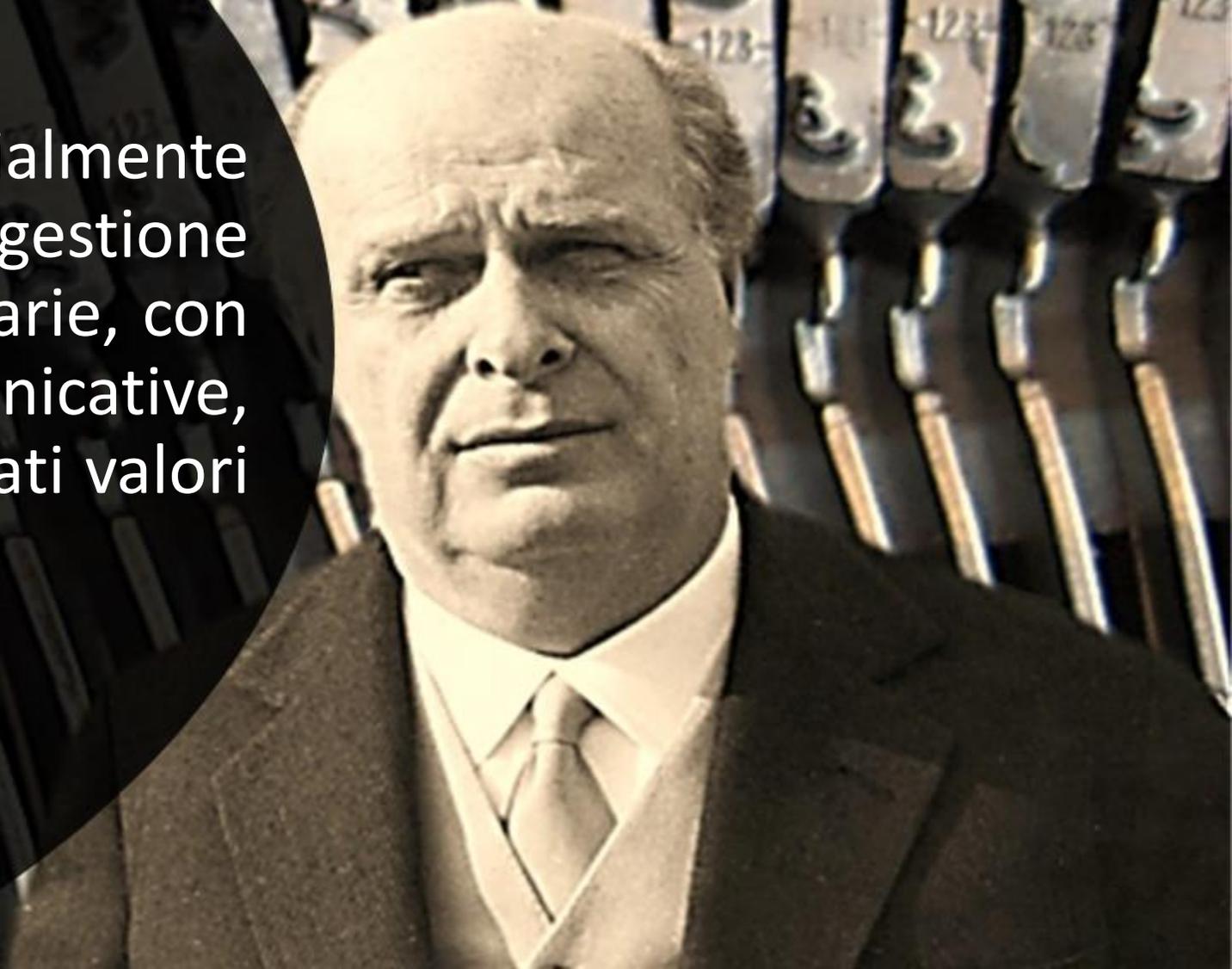
Il lavoro agile influisce in maniera incisiva sulla produttività e sul livello di benessere di ciascun dipendenti.

Adottare il lavoro agile, significa ottenere un generale miglioramento della qualità della vita, anche in termini di rapporto vita-lavoro.

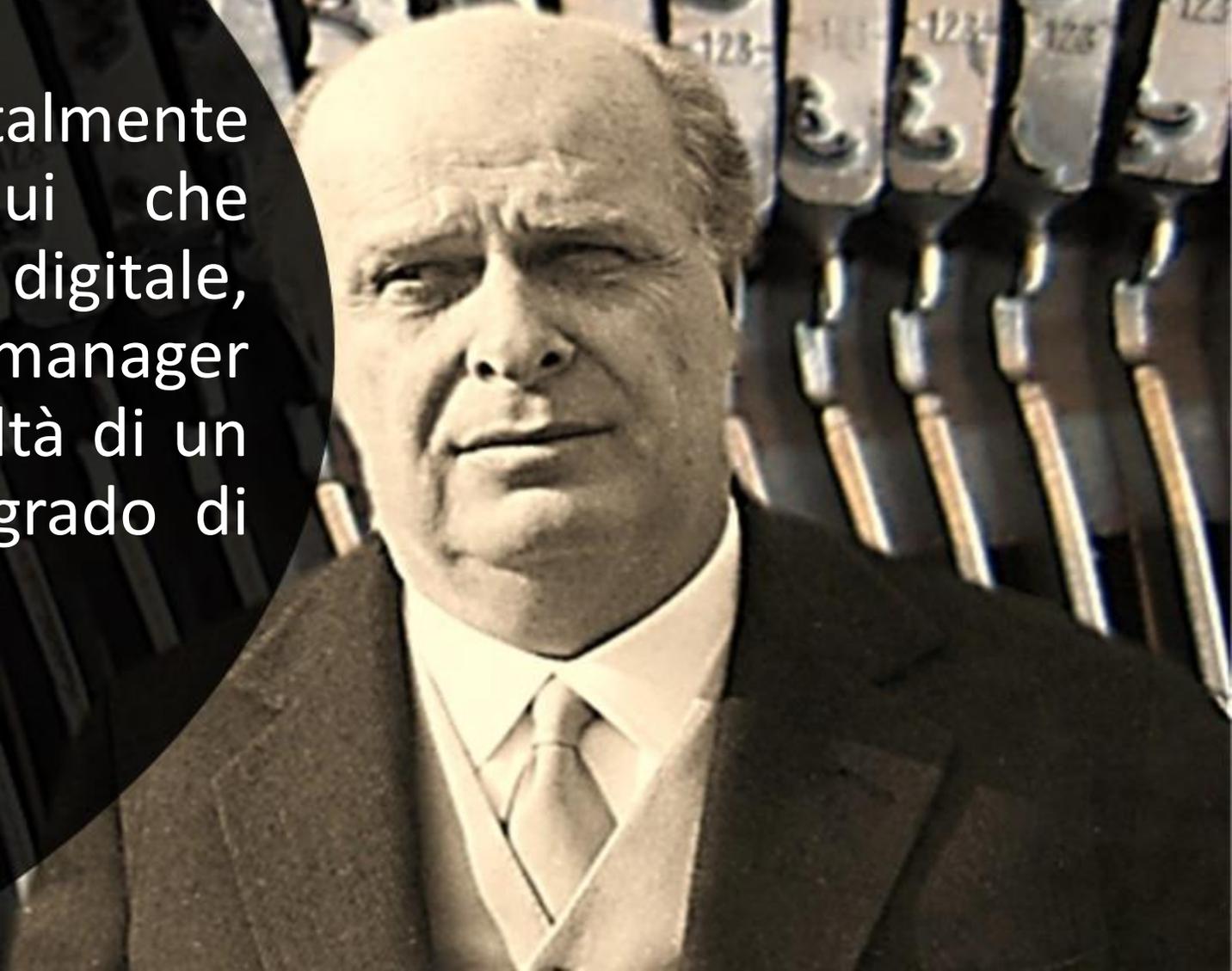


Di cosa c'è bisogno?

Classe dirigente managerialmente preparata; competente nella gestione delle risorse umane e finanziarie, con capacità organizzative, comunicative, dotata di buon senso ed elevati valori etici.



Classe dirigente digitalmente preparata; ovvero individui che comprendano la questione digitale, non come dei CIO, ma come manager del XXI secolo, perché la civiltà di un Paese si misura anche dal grado di digitalizzazione raggiunto.





Piero Fassino ✓

@pierofassino

Dura poco più di un minuto questo [video](#) di Sergio Marchionne, sono parole cariche di passione civile, consapevolezza della comune responsabilità e rigore morale.



Molti CIO di grandi amministrazioni non hanno alcuna competenza tecnica e alcuni non hanno neanche coscienza del proprio ruolo.

I CIO non possono prescindere da profonde competenze tecniche

Andrew S. Tanenbaum
David J. Wetherall

RETI DI CALCOLATORI

Quinta edizione



paolo
atzeni
stefano
ceri
piro
fraternali
stefano
paraboschi
riccardo
torlone

IV edizione

PEARSON

basi di dati



[Video intervista](#) del noto imprenditore Brunello Cucinelli
ideatore di una nuova forma di capitalismo umanistico applicato all'impresa

A hand holding a smartphone with a blue overlay containing text. The phone screen shows a menu with icons and labels: 'Messaggi', 'Documenti', 'Preferenze', and 'Profilo'. The time '9:41' is visible at the top of the phone screen.

Vi ringraziamo per l'attenzione prestata

Luca Attias

Direttore Generale dei Sistemi Informativi Automatizzati della Corte dei conti