

Dai territori alla strategia nazionale: i segni di una sostenibilità digitale

Di Sara La Bombarda

Rubrica: Sostenibilità digitale

Abstract

I veri segni di vita digitale non nascono dall'innovazione straordinaria, ma da ciò che accade ogni giorno nelle amministrazioni e nei territori: gesti, scelte, comportamenti e consapevolezze che crescono nel tempo e rendono visibile una trasformazione culturale prima ancora che tecnologica. Questo articolo racconta come pratiche collaborative, misurazione degli impatti e nuovi linguaggi stiano trasformando la cultura digitale della PA pugliese. L'intervista a Enrico Giovannini amplia la prospettiva e collega queste esperienze locali alle grandi sfide della sostenibilità e della coerenza delle politiche pubbliche.

Indice

- Introduzione
- Dai territori alla pratica: la sostenibilità che prende forma
- Uno sguardo sistematico: la visione necessaria
- Intervista al prof. Enrico Giovannini
- Conclusioni

Introduzione

La trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione mostra i suoi segni più significativi nelle evoluzioni quotidiane: processi che si consolidano, competenze che si intrecciano, comunità professionali che sviluppano nuovi riferimenti comuni. È in questo contesto che il tema del numero, "Signs of (Digital) Life", risulta particolarmente coerente con quanto sta maturando nel lavoro dei territori. Durante il [Digeat Festival](#) dello scorso novembre questa dinamica è apparsa con chiarezza: tre giorni caratterizzati da un'intensa vitalità collettiva, fatta di conversazioni profonde, domande autentiche, attenzione sincera ai territori e al loro potenziale.

È emerso con forza come il digitale nella Pubblica Amministrazione stia diventando un movimento culturale vivo, capace di interrogarsi e di crescere.

Il percorso costruito finora in questa rubrica ha mostrato quanto la sostenibilità digitale sia una trama di competenze e responsabilità, un luogo in cui prospettive diverse si incontrano e si arricchiscono a vicenda. Le conversazioni degli ultimi numeri hanno reso evidente che la sostenibilità digitale prende forma proprio nella pluralità di sguardi.

Per questo numero scelgo di soffermarmi su ciò che è maturato nel mio lavoro di RTD: percorsi che hanno trovato radici nei territori e che oggi generano forme nuove di partecipazione e impatto. Dentro questo orizzonte si inserisce anche il dialogo con l'ospite di questo numero, **Enrico Giovannini, co-fondatore e direttore scientifico di ASViS, Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile**, la cui visione sistematica e profondamente orientata al bene pubblico offre una chiave di lettura preziosa per interpretare le trasformazioni in atto e per comprendere come quei segni di vita digitale possano diventare politiche, strategie e visioni di futuro.

Dai territori alla pratica: la sostenibilità che prende forma

Ci sono momenti in cui la trasformazione digitale diventa visibile non per un cambiamento tecnologico, ma per una maturazione collettiva. Nel contesto in cui opero, negli ultimi mesi, ho visto emergere una nuova attenzione al modo in cui si lavora, si collabora, si misurano gli effetti delle scelte digitali. È qui che la sostenibilità digitale inizia a mostrare la sua forza.

Da questa consapevolezza è nata la **Sfida “PA Digitale, Impatto Reale”**, una sperimentazione condivisa: **misurabile, replicabile, a costo zero, costruita interamente sulle risorse interne degli enti**.

In otto settimane, gli enti hanno lavorato su aspetti solo in apparenza semplici — la cura degli archivi digitali, la riduzione dei consumi, l'ottimizzazione dei flussi, la consapevolezza dell'impronta digitale dei servizi — ma che rappresentano le fondamenta di qualsiasi strategia digitale sostenibile. Ogni settimana un gesto, ogni gesto un indicatore, ogni indicatore una nuova consapevolezza.

La forza di questa esperienza è stata, prima di tutto, la partecipazione.

L'adesione degli enti regionali, il coinvolgimento dei colleghi, l'entusiasmo che si è generato attorno alla misurazione dei risultati hanno rivelato un elemento essenziale: le amministrazioni sono pronte a cambiare quando viene offerto loro un percorso chiaro, condiviso e orientato al valore pubblico.

Il riconoscimento ottenuto a FORUM PA e la selezione della Sfida come Buona Pratica nel Rapporto ASViS Territori 2025 non premiano un progetto, ma un approccio: **l'idea che la sostenibilità digitale possa diventare parte della cultura organizzativa della PA, non un adempimento accessorio**. È uno dei segnali più chiari che ho osservato: la capacità delle amministrazioni di generare cambiamento dall'interno, con continuità e consapevolezza.

Accanto ai processi organizzativi e alla misurazione degli impatti, in questi mesi ho visto emergere un altro bisogno, meno esplicito ma altrettanto rilevante: la necessità di trovare linguaggi nuovi per parlare di sostenibilità digitale, soprattutto all'interno delle amministrazioni. Perché non basta definire obiettivi o progettare strumenti: **serve creare contesti in cui le persone possano riconoscere il senso del cambiamento, sperimentarlo, farlo proprio**.

Da questa riflessione è nata l'idea di una **Escape Room “Blackout Digitale nella PA”** dedicata a questi temi, realizzata come esperienza immersiva rivolta agli RTD e ai colleghi degli enti regionali. Una sperimentazione semplice nella forma, ma innovativa nell'intenzione: trasformare concetti astratti — come l'impatto del digitale, le responsabilità d'uso, l'attenzione alle scelte tecnologiche — in un percorso narrativo capace di attivare collaborazione, intuito, partecipazione.

Ciò che è accaduto durante l'attività è stato sorprendente. L'attenzione con cui i partecipanti si sono avvicinati ai contenuti ha mostrato quanto sia forte, nelle amministrazioni, il desiderio di comprendere la transizione digitale come un processo

vivo, che riguarda direttamente il proprio lavoro e il proprio ruolo. La dimensione ludica non ha semplificato i contenuti: li ha resi esperibili, facilitando comprensione e partecipazione.

Anche questa esperienza, diversa ma complementare alla Sfida, ha rivelato un tratto importante dei segni di vita digitale: la trasformazione culturale avanza quando vengono create le condizioni perché le persone possano riconoscersi in ciò che stanno facendo, comprendendo che **la sostenibilità digitale non è un contenuto da apprendere, ma una postura, un modo di guardare ai servizi pubblici e al loro impatto.**

Uno sguardo sistematico: la visione necessaria

Le esperienze maturate in questi mesi, nel contesto in cui opero e nelle amministrazioni coinvolte, mostrano un tratto comune: **la sostenibilità digitale non avanza per salti, ma per stratificazione.** Si costruisce nelle scelte quotidiane, nei comportamenti organizzativi, nelle relazioni professionali, nella capacità di leggere gli impatti e di orientare il cambiamento in modo consapevole. Perché diventi trasformazione stabile serve però una visione più ampia: politiche pubbliche, programmazione strategica e coerenza istituzionale.

Ed è proprio qui che la prospettiva di Enrico Giovannini diventa essenziale. Le sue riflessioni — radicate nell'esperienza dell'ASviS, nella capacità di leggere le interdipendenze tra digitale e sostenibilità, nelle analisi che collegano i territori alle strategie nazionali — offrono un quadro interpretativo che completa e amplifica ciò che ho osservato nella pratica.

Il dialogo che segue rappresenta l'incontro con un ospite d'eccezione, nonché l'opportunità di intrecciare esperienze operative e prospettive sistemiche, territori e strategie, quotidianità amministrativa e obiettivi di futuro. È uno sguardo che aiuta a comprendere come i segni di vita digitale che emergono dal lavoro degli enti possano diventare parte di un disegno più grande: quello dello sviluppo sostenibile del Paese.

Intervista al prof. Enrico Giovannini

Il Rapporto ASviS 2025 sottolinea come pace, diritti e giustizia siano pilastri indispensabili della sostenibilità. In che modo questi elementi possono influenzare o abilitare i “segni di vita digitale” di cui il nostro Paese ha bisogno?

Nel Rapporto ASviS pace, diritti e giustizia non sono temi astratti, ma condizioni strutturali affinché qualsiasi trasformazione, come quella digitale, possa produrre valore pubblico e generare fiducia. Senza istituzioni trasparenti, senza uno Stato di diritto solido e senza la capacità di proteggere i più vulnerabili, i cosiddetti “segni di vita digitale” rischiano di ridursi a interventi tecnici privi di impatto. Al contrario, quando questi pilastri sono garantiti, la tecnologia può diventare un abilitatore di partecipazione civica, di accesso equo ai servizi e di rafforzamento della democrazia, come sottolinea il Rapporto. È proprio questa interazione tra diritti e innovazione che permette di superare l'attuale stagnazione del Paese: una digitalizzazione che non si limiti all'efficienza, ma che contribuisca alla coesione sociale, alla trasparenza delle decisioni pubbliche e alla costruzione di una cittadinanza attiva, capace di orientare le scelte di lungo periodo.

Nel Rapporto emerge chiaramente che l'Italia è in ritardo su molti Obiettivi dell'Agenda 2030 e che il pilastro della governance è tra i più trascurati. Quale ruolo può avere la transizione digitale — se orientata alla sostenibilità — nel rafforzare la capacità amministrativa e istituzionale del Paese?

Lo studio dell'ASviS mostra con chiarezza come l'Italia abbia trascurato la dimensione istituzionale dello sviluppo sostenibile, elemento decisivo per governare trasformazioni così complesse. In questo quadro, la transizione digitale può svolgere un ruolo determinante, ma solo se concepita come leva strategica e non come progetto settoriale.

Digitalizzare significa dotare la Pubblica Amministrazione di strumenti di programmazione, valutazione e monitoraggio più efficaci; significa superare la frammentazione delle politiche; significa facilitare la partecipazione civica e generare fiducia.

L'ASviS insiste sulla necessità di capacità di avere valutazioni *ex ante*, e un approccio “evidence-based”: senza piattaforme informative interoperabili e competenze adeguate, nulla di tutto ciò è possibile. **Una digitalizzazione orientata alla sostenibilità può quindi rafforzare la coerenza delle politiche, migliorare la trasparenza, ridurre le disuguaglianze territoriali e rendere le istituzioni più resilienti**, come richiesto, tra l'altro, dall'approvazione del Patto sul Futuro in sede Onu nel settembre del 2024, che riafferma l'impegno degli Stati membri, inclusa l'Italia, a intensificare gli sforzi verso il raggiungimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030.

L'ASviS richiama l'urgenza di definire e attuare il Piano di Accelerazione Trasformativa (PAT) entro il 2026. Che contributo possono offrire tecnologie, competenze digitali e nuove forme di collaborazione per abilitare questa accelerazione?

Il Piano di Accelerazione Trasformativa rappresenta la risposta più ambiziosa dell'Italia alle sfide dell'Agenda 2030, ma il Rapporto avverte: senza nuove capacità e nuove alleanze, il PAT resterà lettera morta. Le tecnologie possono accelerare ogni punto del percorso, dalla misurazione degli impatti alla programmazione integrata, ma da sole non bastano. Servono competenze diffuse, in particolare su analisi dei dati, modelli integrati economico-sociali-ambientali e capacità valutativa. E serve una collaborazione sistematica tra istituzioni, imprese, terzo settore e comunità locali, superando la logica dei progetti isolati.

La digitalizzazione può diventare così il collante che unisce queste energie: piattaforme condivise, strumenti di partecipazione, sistemi di monitoraggio trasparenti, reti territoriali che imparano le une dalle altre.

Solo così il PAT può trasformarsi da esercizio di pianificazione a percorso concreto di cambiamento.

Il Rapporto dedica attenzione all'intelligenza artificiale, mettendo in evidenza sia le opportunità, sia i rischi (energia, disinformazione, polarizzazione, lavoro). Quali condizioni dobbiamo garantire affinché l'IA sia davvero un acceleratore degli SDGs e non un fattore di regressione?

Il Rapporto sottolinea come l'intelligenza artificiale possa essere un acceleratore degli SDGs ma anche un fattore di rischio significativo. **La condizione essenziale è una governance forte, capace di prevenire gli impatti negativi su energia, clima, occupazione, qualità dell'informazione e coesione sociale.** La prima garanzia consiste nella disponibilità di competenze adeguate, sia nelle istituzioni sia nella società civile: senza comprensione profonda delle tecnologie, la regolazione diventa inadeguata. La seconda riguarda l'integrazione dell'IA nelle strategie di sviluppo sostenibile, includendo la valutazione dei costi dell'inazione e il rispetto del principio di equità intergenerazionale introdotto nella Costituzione. Infine, occorre un quadro etico e democratico che contrasti la disinformazione, rafforzi la partecipazione e protegga le minoranze. Solo in questo equilibrio tra innovazione e diritti l'IA può diventare un alleato del futuro sostenibile delineato dal Patto sul Futuro dell'Onu.

Nel Rapporto si evidenzia come molte trasformazioni nascano dai territori, spesso grazie all'azione coordinata di comunità locali e amministrazioni pubbliche. Quali elementi rendono un'iniziativa territoriale veramente trasformativa e coerente con la logica del PAT?

Le iniziative territoriali diventano “trasformative” quando riescono a collegare bisogni locali e strategie nazionali, evitando così approcci frammentati.

Il Rapporto evidenzia come le trasformazioni più efficaci nascano dove esiste una forte integrazione delle politiche su educazione, lavoro, ambiente, partecipazione civica, e dove il coinvolgimento della comunità supera la logica dell'intervento episodico. Un'iniziativa è coerente con il PAT quando contribuisce allo sviluppo delle capacità, rafforza la governance locale, genera dati e conoscenza condivisa, e attiva alleanze tra amministrazioni, imprese e società civile. Decisiva è anche la capacità di misurare gli impatti e di adattarsi nel tempo, trasformando l'esperienza locale in un modello replicabile, spesso conosciuto come “buona pratica”. In questo senso **i territori non sono spettatori, ma motori del cambiamento: laboratori in cui si sperimenta la coerenza delle politiche e si costruisce fiducia.**

Le porto un esempio concreto: il progetto “PA Digitale, Impatto Reale”, premiato a FORUM PA 2025 e selezionato da ASviS nel Rapporto Territori. Dal suo osservatorio, quali sono le caratteristiche che permettono a pratiche come questa di incidere sulla cultura amministrativa e sulla sostenibilità dei processi pubblici?

Un progetto come “PA Digitale, Impatto Reale” incide perché rappresenta esattamente quel tipo di pratica che il Rapporto auspica: non un esercizio tecnico, ma un percorso culturale.

La sua forza sta nella capacità di rendere visibile l'impatto delle innovazioni digitali, mostrando come esse possano migliorare la qualità dei servizi, sostenere la partecipazione e rafforzare la coerenza delle decisioni pubbliche. Ciò contribuisce a colmare una delle principali criticità evidenziate dall'ASviS: **la difficoltà della PA di programmare, valutare e governare in modo integrato.** Inoltre, iniziative di questo tipo fanno emergere competenze, sperimentano modelli organizzativi più collaborativi e creano reti territoriali. In altri termini, modificano i comportamenti, che è la vera frontiera del cambiamento amministrativo. Quando la PA riconosce il valore dell'impatto, la sostenibilità diventa

parte naturale dei processi.

Lei sottolinea spesso l'importanza di mobilitare almeno il 20–30% di una comunità per innescare un processo trasformativo. Come possiamo applicare questo principio alla Pubblica Amministrazione digitale, tenendo conto delle competenze, della fiducia e del coinvolgimento delle persone?

Mobilitare una buona percentuale di una comunità significa creare un nucleo capace di orientare il resto del sistema verso una nuova direzione. Applicato alla PA digitale, questo principio implica tre condizioni. Primo: identificare e sostenere le persone che già oggi rappresentano il motore del cambiamento – tecnici, dirigenti, funzionari – offrendo loro formazione continua e strumenti adeguati. Secondo: costruire fiducia attraverso trasparenza, partecipazione e risultati misurabili, come il Rapporto raccomanda con insistenza. Terzo: attivare alleanze orizzontali e verticali, in modo che le esperienze virtuose diventino reti e non casi isolati. In questo modo la trasformazione non dipende da “eroi amministrativi”, ma da comunità competenti e consapevoli, capaci di guidare il percorso verso una PA davvero orientata allo sviluppo sostenibile e alle future generazioni.

Conclusioni

Ogni trasformazione comincia in silenzio, molto prima che qualcuno la riconosca come tale.

Così è avvenuto anche qui: nei gesti quotidiani degli enti, nelle conversazioni che hanno cambiato il modo di guardare ai servizi, nelle sperimentazioni che hanno dato voce a un desiderio diffuso di capire e di partecipare. Le parole di Enrico Giovannini lo mostrano con nettezza: **la sostenibilità digitale non nasce da un atto isolato, ma da una costellazione di scelte che, insieme, orientano il futuro.** In questi mesi ho visto come le amministrazioni, quando trovano un terreno fertile, sanno generare cambiamento senza attendere un mandato esterno. È nei loro occhi attenti, nelle mani che misurano l'impatto, nelle comunità che si formano quasi naturalmente, che si scorgono i veri segni di questa evoluzione: un digitale che non è mero strumento, ma occasione di equità, di cura, di responsabilità condivisa. Continuerò a lavorare in questa direzione, custodendo e coltivando queste scintille diffuse.

Perché ogni gesto, ogni pratica, ogni alleanza può diventare parte di un ecosistema più grande: un ecosistema in cui la Pubblica Amministrazione riconosce il proprio potere trasformativo e lo esercita non con clamore, ma con la forza discreta di ciò che sa durare.

Ed è in questo intreccio di piccoli passi e visioni lunghe che il digitale potrà davvero diventare una leva di sostenibilità: un modo nuovo di abitare il futuro.

Ringrazio per la preziosa collaborazione Luisa Leonzi e Flavia Belladonna di ASviS