



Digeat N.8 - 19 Gennaio 2026

# A momentary lapse of reason: innovazione digitale e PA italiana

Di Flavia Marzano

## Abstract

Il concetto di “*A momentary lapse of reason*”, un momentaneo cedimento della ragione, purtroppo può essere facilmente applicato all'innovazione nella Pubblica Amministrazione italiana. Spesso i progetti digitali procedono in modo frammentato o senza considerare la dimensione umana e culturale, riducendo l'efficacia della digitalizzazione. L'articolo analizza le cause di questi momentanei smarrimenti, evidenziando criticità istituzionali, organizzative ed etiche, e propone strategie per recuperare coerenza e visione strategica, valorizzando la tecnologia come strumento al servizio dei cittadini e della democrazia.

## Indice

- Introduzione: smarrimenti digitali
- L'illusione tecnologica
- Frammentazione e governance
- Il capitale umano
- Etica e inclusione digitale
- Verso una PA realmente digitale
- Conclusioni: la ragione ritrovata

## Introduzione: smarrimenti digitali

“*A momentary lapse of reason*”, album dei Pink Floyd, evoca un momento di smarrimento in cui la lucidità vacilla. **Nella Pubblica Amministrazione italiana, questa metafora descrive i momenti in cui la trasformazione digitale si riduce a esercizio tecnico, trascurando persone, processi e cultura organizzativa.** Negli ultimi vent'anni, la PA ha intrapreso una serie di iniziative digitali, dalla creazione di piani strategici nazionali alla realizzazione di piattaforme digitali e linee guida tecniche. **La pressione per “essere digitali” ha tuttavia portato a progetti frammentati, resistenze culturali e disillusione tra cittadini e operatori pubblici.** Tali momenti non indicano incompetenza, ma brevi pause della razionalità collettiva, in cui logica, strategia e cultura organizzativa non si incontrano. Il rischio principale è che l'innovazione si percepisca come obbligo normativo piuttosto che come reale opportunità per semplificare e migliorare i servizi pubblici e il rapporto PA-cittadinanza.

## L'illusione tecnologica

Molte esperienze di digitalizzazione nella PA italiana evidenziano come l'adozione delle tecnologie da sola non sia sufficiente.

Servizi fondamentali come **SPID, pagoPA, ANPR o il Fascicolo Sanitario Elettronico** rappresentano strumenti essenziali per modernizzare l'amministrazione, **ma senza adeguati percorsi formativi e strategie di comunicazione la loro efficacia resta troppo limitata.**

In numerosi casi, cittadini con competenze digitali ridotte non riescono a completare la registrazione a SPID o ad accedere pienamente ai servizi online, mentre **le amministrazioni locali non sfruttano tutte le potenzialità delle piattaforme digitali per automatizzare processi e ridurre tempi burocratici.**

**La vera innovazione nasce quando la tecnologia diventa invisibile e smette di essere un fine, tornando a essere un mezzo al servizio della comunità.**

Il successo dipende da un'attenta integrazione di *change management*, supporto operativo continuo e comunicazione chiara, elementi che permettono di ridurre frustrazione e abbandono dei servizi digitali.

## Frammentazione e governance

La frammentazione delle competenze e delle responsabilità (anche della classe politica) rappresenta un ostacolo significativo.

Ministeri, enti locali, agenzie e società in-house operano spesso senza una reale consapevolezza da parte della classe politica, senza coordinamento, generando duplicazioni, inefficienze e sprechi. **Per superare questo smarrimento occorre una governance digitale integrata, in cui la pianificazione tra diversi livelli di governo, l'adozione di standard comuni e la creazione di piattaforme collaborative siano strumenti centrali.**

Esperienze internazionali mostrano la rilevanza di questa strategia: l'Estonia, con la sua *e-Estonia platform*, ha centralizzato dati e servizi, migliorando l'efficienza e la trasparenza; la Danimarca ha sviluppato un sistema integrato di servizi digitali per cittadini e imprese, riducendo la burocrazia e migliorando l'accessibilità. Questi esempi evidenziano come una governance coerente e visionaria possa ridurre la frammentazione e favorire un utilizzo più efficace delle risorse digitali.

## Il capitale umano

La digitalizzazione della PA ovviamente (ma è davvero ovvio per tutti?) non può prescindere dal capitale umano. Non c'è una reale e concreta (non dico profonda) conoscenza della normativa relativa al digitale da parte della classe politica. **La formazione digitale dei dipendenti pubblici è ancora disomogenea, spesso limitata a corsi frontali o obbligatori con scarso impatto reale.**

Per creare una cultura digitale diffusa, è necessario combinare competenze tecniche con consapevolezza etica, inclusiva e spirito di servizio. La fiducia della cittadinanza nelle istituzioni digitali e la fiducia delle istituzioni nei propri operatori sono fondamentali per garantire il successo dei progetti.

Incentivare **l'apprendimento continuo**, promuovere **mentoring interno** e **coinvolgere attivamente i dipendenti** (e quando possibile anche i cittadini) **nella progettazione dei servizi digitali consente di**

**prevenire inefficienze e aumentare la motivazione.** Inoltre, lo sviluppo di competenze in *data literacy* e *problem solving* digitale permette decisioni più informate e rapide, aumentando l'efficacia delle azioni pubbliche.

## Etica e inclusione digitale

Ogni momento di smarrimento nella PA digitale porta con sé un vuoto etico. Algoritmi opachi, gestione non trasparente dei dati (spesso neppure aggiornati) e servizi online che escludono cittadini con minori competenze digitali o con disabilità compromettono la fiducia nella PA.

### La tecnologia non è neutra: riflette i valori di chi la progetta!

L'innovazione pubblica deve quindi essere guidata da principi di equità, inclusione e partecipazione, come indicato nelle ***Ethics Guidelines for Trustworthy AI*** della Commissione Europea.

Coinvolgere cittadinanza e stakeholder nella progettazione dei servizi digitali, valutare costantemente l'impatto sociale e garantire trasparenza, accountability e responsabilità sono strumenti indispensabili per prevenire esclusione, bias e discriminazioni.

Esperienze italiane di co-progettazione, come quelle avviate in alcune città per la digitalizzazione dei servizi sociali, mostrano che la partecipazione civica contribuisce a servizi più inclusivi e più efficaci.

## Verso una PA realmente digitale

Per superare momentanei smarrimenti è necessario un cambio di paradigma:

### l'amministrazione deve diventare aperta, collaborativa, trasparente e data-driven.

**La leadership deve interpretare il digitale come leva strategica, promuovendo formazione continua e aggiornamento costante. La collaborazione interistituzionale e la co-progettazione tra livelli di governo migliorano l'integrazione dei servizi, mentre la partecipazione civica permette ai cittadini di contribuire attivamente ai processi di innovazione. L'analisi dei dati, il monitoraggio costante e la raccolta sistematica dei feedback completano il ciclo,** consentendo di adattare i servizi alle esigenze reali e migliorare le policy pubbliche. In questo contesto, strumenti di intelligenza artificiale, se applicati con trasparenza e responsabilità, possono supportare decisioni più rapide e basate su dati concreti, favorendo una PA più efficiente e vicina ai cittadini.

Approfondimenti e casi concreti

### Analizzando l'implementazione di SPID, si nota come molte amministrazioni comunali abbiano organizzato sportelli dedicati e tutorial online per supportare cittadini meno digitalizzati (ad esempio attivando Punti Digitale Facile).

In alcune realtà, l'integrazione tra SPID e pagoPA ha permesso di ridurre drasticamente i tempi di pagamento e la complessità burocratica, evidenziando il valore della progettazione integrata. L'ANPR ha migliorato l'efficienza nell'aggiornamento dei dati anagrafici, **ma alcune criticità permangono**

nelle procedure di sincronizzazione con i sistemi locali.

Il Fascicolo Sanitario Elettronico, sebbene ricco di informazioni, incontra ancora ostacoli legati alla digital literacy dei pazienti e alla formazione degli operatori sanitari.

Italia ed Estonia hanno entrambe un'identità digitale statale e centralizzata, ma mentre in Italia serve soprattutto a semplificare l'accesso ai servizi pubblici, in Estonia è un'infrastruttura di cittadinanza che dà al cittadino controllo, trasparenza e potere sui propri dati; emerge quindi l'importanza della digital identity centralizzata e del coinvolgimento attivo dei cittadini nel disegno dei servizi.

Singapore ha mostrato come la raccolta sistematica dei feedback e l'analisi dei dati sugli utenti possano migliorare continuamente l'esperienza digitale. Questi esempi internazionali offrono indicazioni preziose per rafforzare la governance, la formazione e la partecipazione civica in Italia.

## Conclusioni: la ragione ritrovata

L'innovazione digitale nella PA non è lineare: alterna progressi, battute d'arresto, speranze e delusioni, momentanei cedimenti della ragione, grande interesse del momento e silenzio e poco ascolto in altri momenti...

Ogni smarrimento può diventare un'opportunità se utilizzato come momento di riflessione e apprendimento collettivo.

Recuperare la ragione significa comprendere che l'obiettivo dell'innovazione non è la tecnologia in sé, ma costruire una PA più giusta, accessibile e umana. **Solo con approccio integrato, attenzione al capitale umano, governance strategica e cultura etica il digitale può diventare uno strumento concreto di servizio pubblico, partecipazione civica e inclusione sociale.**