



# LADIDATTICA

FORMAZIONE ONLINE PER LA PA

## edizione 2025

**POC** PROGRAMMA OPERATIVO COMPLEMENTARE



*Agenzia per la  
Coesione Territoriale*



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
**Dipartimento della  
Funzione Pubblica**

**FORMEZ**  
AL SERVIZIO DELLA PA



Ciclo di Webinar

**OKR** per la Trasformazione Digitale nella pubblica amministrazione  
Misurare il successo in un'era di cambiamento

**POC** PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE



**FORMEZ**  
AL SERVIZIO DELLA PA



**LADIDATTICA**  
FORMAZIONE ONLINE PER LA PA  
edizione 2025

Andrea Tironi  
William Zisa

# Modelli organizzativi innovativi La base della trasformazione

Venerdì 7 febbraio 2025

**OKR per la Trasformazione Digitale**

**Pubblica Amministrazione:  
misurare il successo in un'era di  
cambiamento**

Corso online 7 Febbraio 2025 - ore 10:30

**Dott. Andrea Tironi**

**FPA** ANNUAL REPORT  
DIGITAL 360 **2024**  
DECIMA EDIZIONE

*L'adozione degli OKR anche nella PA rappresenterebbe un cambiamento culturale profondo, capace di trasformare la logica del lavoro pubblico incentrata sull'adempimento in una logica orientata ai risultati e al valore per i cittadini.*



**Andrea Tironi**  
Project Manager  
trasformazione digitale,  
Consorzio.IT



**Andrea Tironi** [Aggiungi badge di verifica](#)

I ruoli cambiano, le persone rimangono |  $(x^2-x-1=)$  | Foresight Thinker | Hyper-realist with idealistic aspirations | Ideatore e Autore di "PAntascienza" (2024) | Il mio profilo rispecchia le mie idee personali

 ANCI Lombardia

 Università degli Studi di Milano



## **Partiamo dal contesto e dal perchè siamo qui!**

“Il disinteresse spesso nasce dalla mancanza di un senso di scopo: se chi ascolta non capisce come le nozioni presentate siano rilevanti per la loro vita o il loro futuro, faticano a trovare interesse nelle lezioni.”

# Come sono arrivato agli OKR?

## Le 3 vie!

### Schopenhauer, Arthur - Le tre vie

Schopenhauer che nel suo pensiero filosofico presenta le tre vie che l'uomo deve intraprendere per sfuggire al dolore causato dall'esistenza.

### OKR - Le tre vie

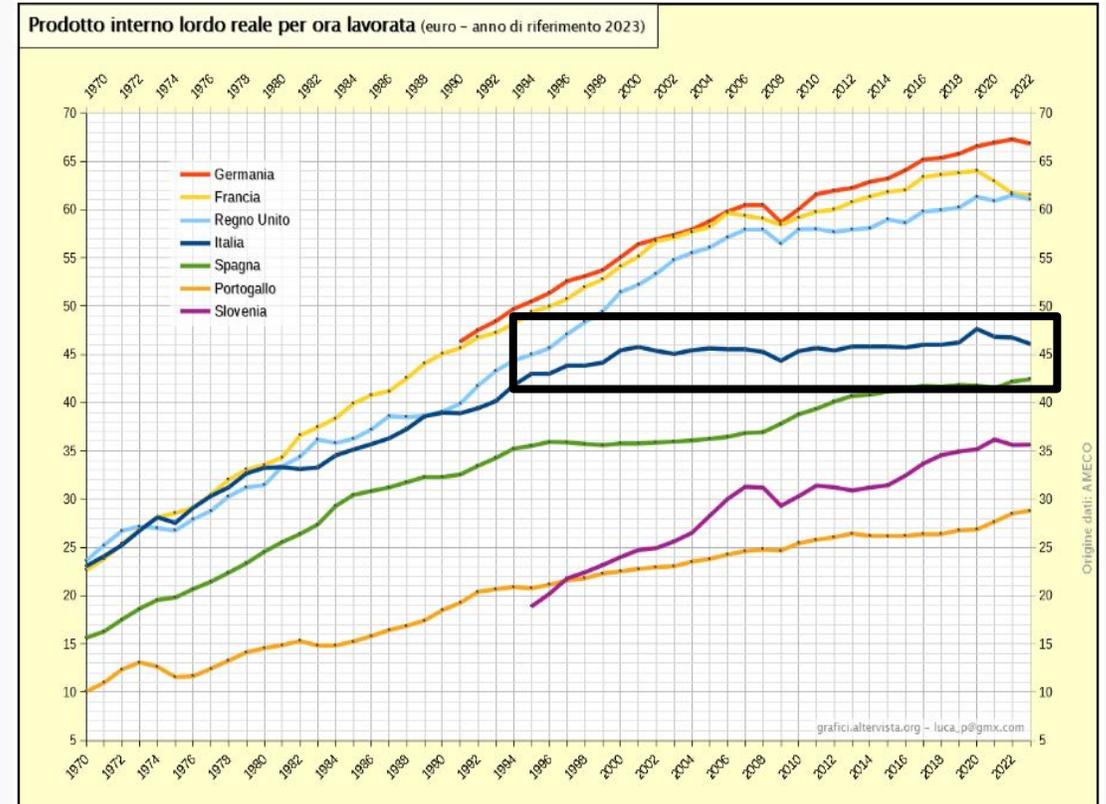
Andrea Tironi nel suo pensiero poco filosofico e volendo pratico presenta le tre vie che ha intrapreso per cercare una strada per avere obiettivi con impatto.

**Come sono arrivato agli OKR?**

**La prima via**  
**La via del PNRR**

La missione del PNRR “Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura” della Pa, il Piano triennale per l’informatica, la digitalizzazione e l’Intelligenza Artificiale, hanno il compito di migliorare e finanziare tutti gli strumenti che consentono **di ridurre tempi, costi e oneri burocratici, mettendo a disposizione di cittadini e imprese servizi digitali innovativi, semplici e accessibili.**

L'Italia si distingue per una crescita limitata della produttività individuale e complessiva, un problema accentuato dalla difficoltà della Pubblica Amministrazione di gestirne valore e impatto.



La digitalizzazione richiede non solo strumenti tecnologici e piattaforme abilitanti, ma anche un **cambiamento culturale e organizzativo** profondo nelle amministrazioni e tra i dipendenti pubblici. Il PNRR offre risorse significative per supportare questa transizione, ma è essenziale che la PA inizi a **"pensare digitale"** oltre che "comprare digitale" o "fare digitale".

LIA



Abbiamo "**pensato digitale**" con il PNRR?

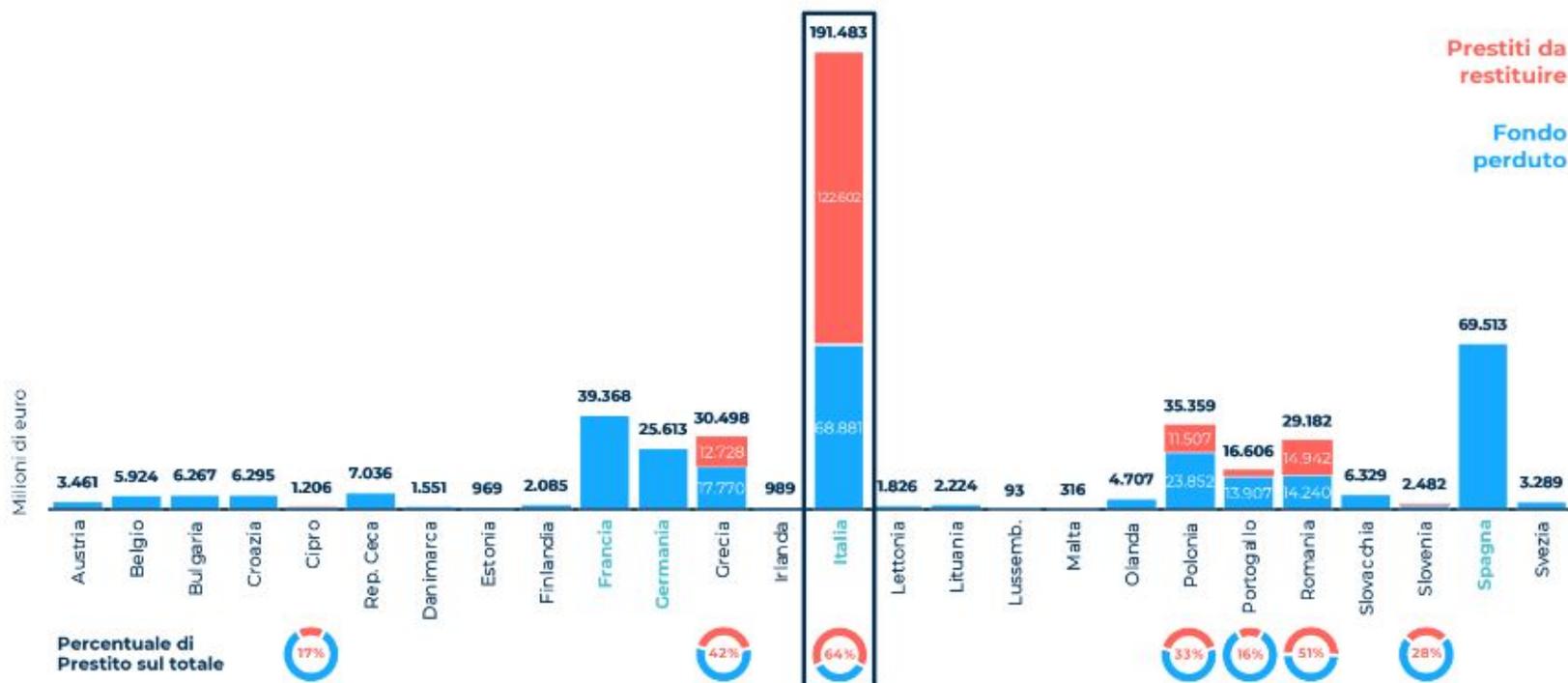


## PNRR e trasformazione digitale: a che punto siamo e come si continua

Oss. Agenda Digitale

30.01.24 #OAD24

**3** Il 64% delle risorse del PNRR italiano è un prestito da restituire

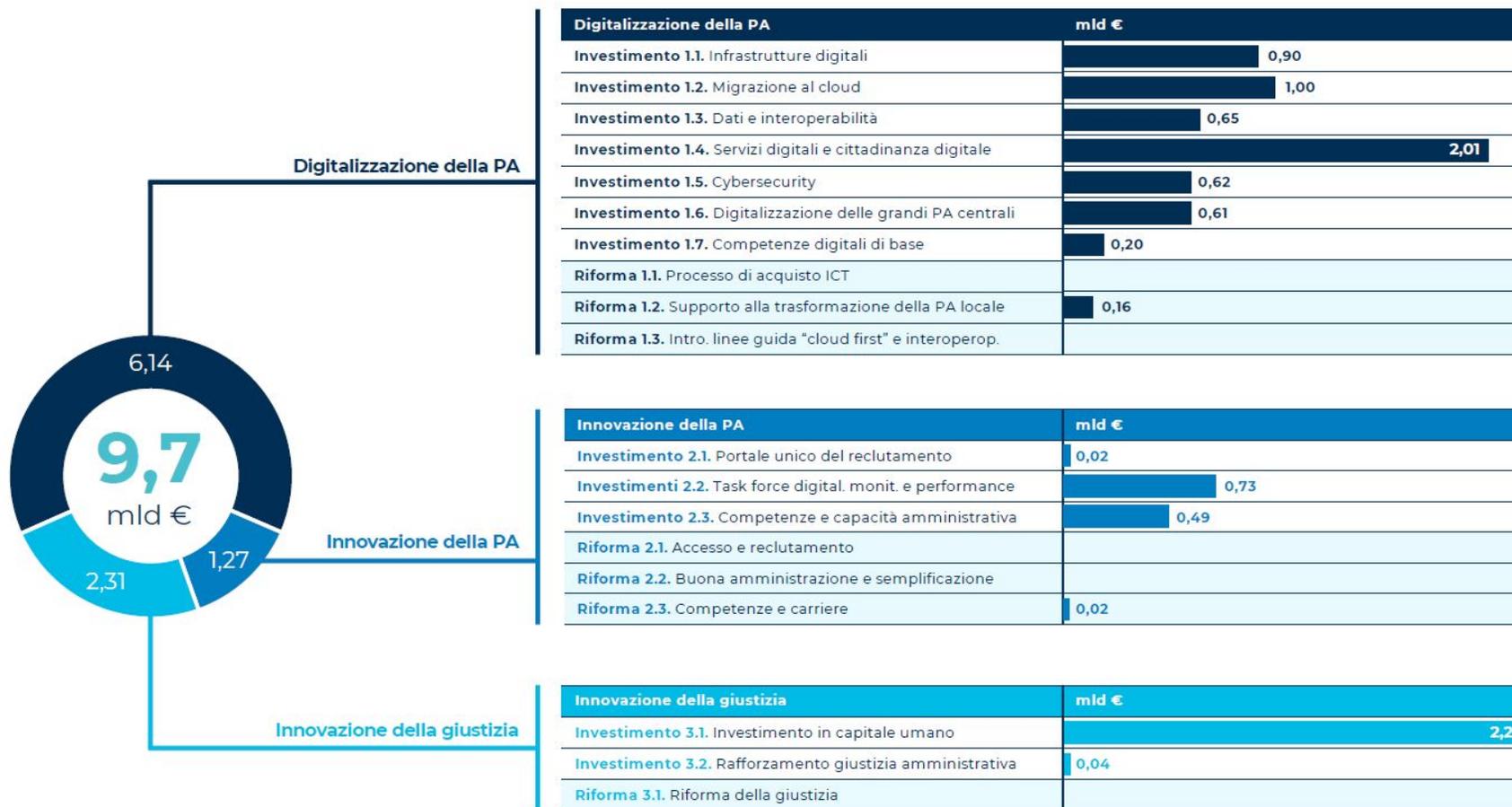


Fonte: [Osservatorio Agenda Digitale Politecnico di Milano](#)

## PNRR e trasformazione digitale: a che punto siamo e come si continua

Oss. Agenda Digitale

30.01.24 #OAD24



Fonte: [Osservatorio Agenda Digitale Politecnico di Milano](#)

Dipartimento per la trasformazione digitale Italia digitale 2026 Italia domani - PNRR  [Accedi](#)

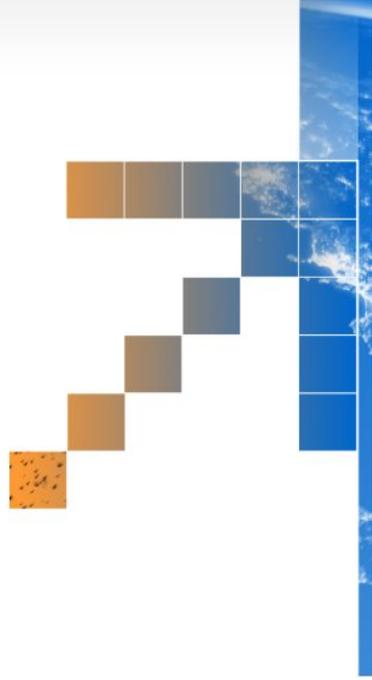
 **PA digitale 2026**  
Le risorse per una PA protagonista della transizione digitale

[L'iniziativa](#) [Misure](#) [Avvisi](#) [Come partecipare](#) [Open data](#) [Supporto](#)

[Home](#) / [Misure](#)

## Le misure del PNRR

Su PA digitale 2026 il dettaglio delle opportunità del PNRR dedicate alla digitalizzazione della Pubblica Amministrazione: fondi allocati, beneficiari e modalità di accesso alle misure



## 1.4.4 Adozione identità digitale

255

milioni di euro

BENEFICIARI Comuni Scuole ASL Aziende Ospedaliere Regioni Province  
 Città metropolitane Università Istituti di Ricerca e AFAM

## 1.4.5 Digitalizzazione degli avvisi pubblici

245

milioni di euro

BENEFICIARI Comuni PA Centrali

## 1.4.3 Adozione pagoPA e

BENEFICIARI Comuni Scuole ASL Aziende Ospedaliere Regioni Province autonome  
 Università Istituti di Ricerca e AFAM

## 1.2 Abilitazione e facilitazione migrazione al Cloud

1000

milioni di euro

## 1.3.1 Piattaforma Digitale Nazionale

BENEFICIARI Comuni Scuole ASL Aziende Ospedaliere  
 PA Centrali Città metropolitane ASL Aziende Ospedaliere Regioni  
 Province autonome Università

## 1.7.2 Centri di facilitazione digitale

135

milioni di euro

BENEFICIARI Regioni Province autonome

## 1.4.1 Esperienza del Cittadino

BENEFICIARI Comuni Scuole

milioni di euro

Da cosa fare



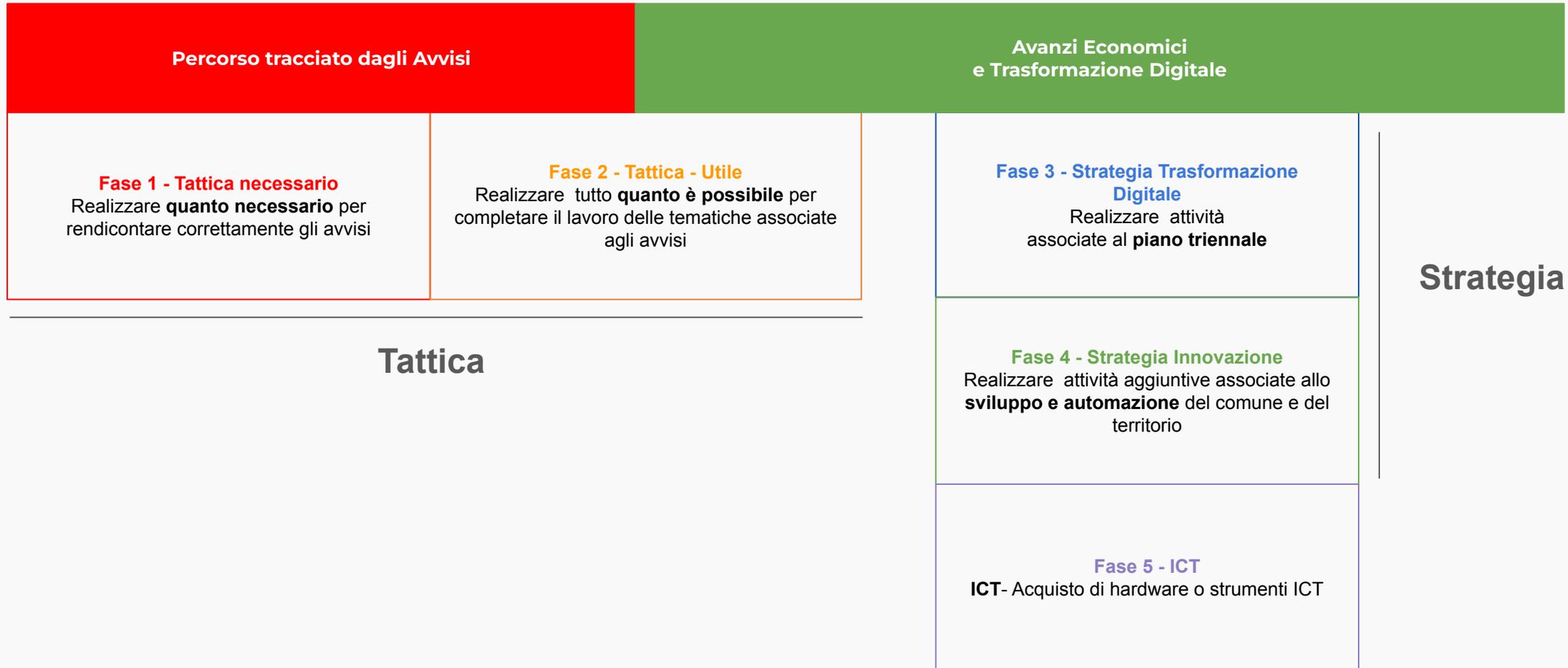
A come  
rendicontare

## Il grande switch off

**Ma quali saranno i prossimi obiettivi da perseguire?**

**O quelli che non abbiamo perseguito correttamente e rischiamo di mancare?**

**Digitalizzare non è un valore in sé** ma dobbiamo misurare quanto abbiamo migliorato esperienza dei cittadini e delle imprese



**Come sono arrivato agli OKR?**

**La seconda via  
La via della tecnologia**

# AI

Tutti la vogliono,  
pochi ne capiscono,  
ancora meno sanno  
come usarla.



# La via della tecnologia

Acquisto pc

Dal 1995  
ad oggi

Acquisto  
piattaforme

Dal 2017 ad  
oggi

Acquisto  
software

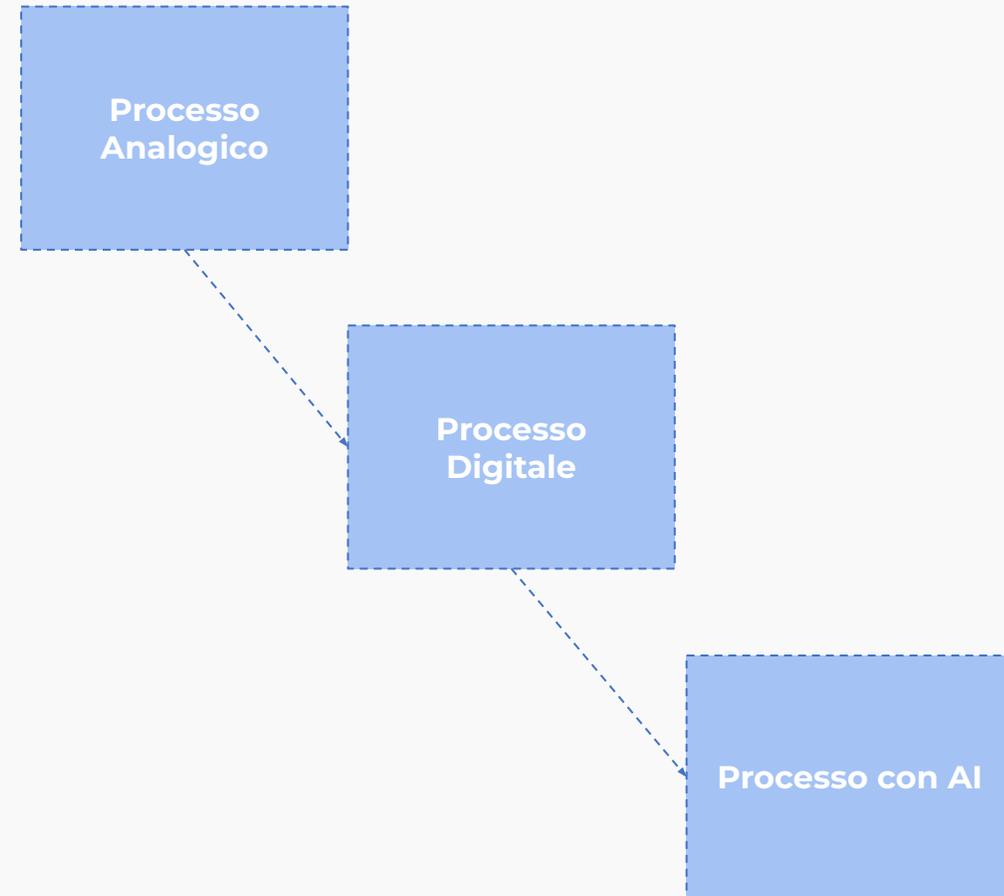
Dal 2000 ad  
oggi

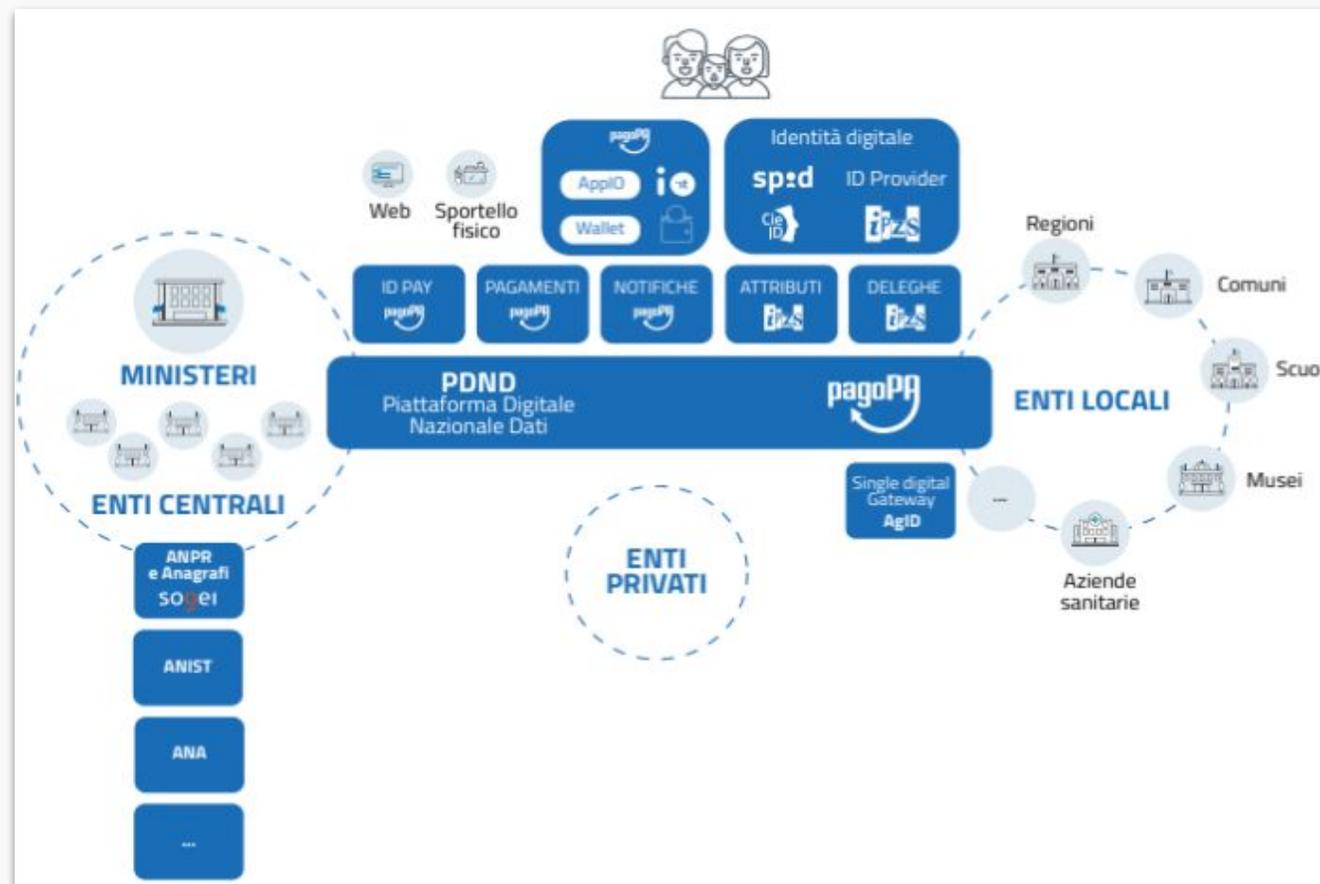
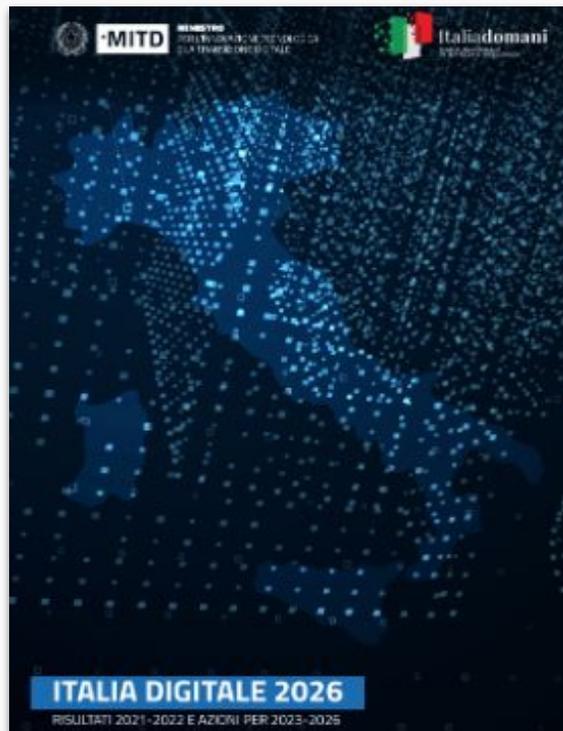
Cosa  
manca per  
approdare  
all'AI?

Servizi  
Pubblici  
Digitali

(anche con  
Intelligenza  
Artificiale)  
Dal 2022 ad  
oggi

**Ma con tutto questo digitale fatto negli anni, perchè siamo ancora produttivi come 20 anni fa?**







<b>Capitolo 3 - Servizi .....</b>	<b>45</b>
E-Service in interoperabilità tramite PDND.....	46
Progettazione dei servizi: accessibilità e <i>design</i> .....	49
Formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici.....	53
<i>Single Digital Gateway</i> .....	56
<b>Capitolo 4 - Piattaforme.....</b>	<b>61</b>
Piattaforme nazionali che erogano servizi a cittadini/imprese o ad altre PA .....	61
Piattaforme che attestano attributi .....	76
	2
<hr/>	
Basi dati interesse nazionale .....	81
<b>Capitolo 5 - Dati e Intelligenza Artificiale .....</b>	<b>84</b>
<i>Open data</i> e <i>data governance</i> .....	84
Intelligenza artificiale per la Pubblica Amministrazione .....	93
<b>Capitolo 6 - Infrastrutture .....</b>	<b>101</b>
Infrastrutture digitali e <i>Cloud</i> .....	101
Il sistema pubblico di connettività .....	109
<b>Capitolo 7 - Sicurezza informatica .....</b>	<b>112</b>
Sicurezza informatica .....	112

## GDPR



**Gli USA fanno  
La Cina Copia  
l'UE Norma**



**Di tecnologia ne  
abbiamo anche troppa  
anche se non europea?**

**Che obiettivi porsi  
nell'introduzione  
dell'AI?**



**Processi e  
Procedure**

**Interoperabilità**

**Cultura  
del dato**

**Automazione**

**L'AI viene dopo**

**Come sono arrivato agli OKR?**

**La terza via**  
**La via dell'attrattività**

Il lavoro pubblico non è attrattivo.

**Perchè?**



**Privato**

**Pubblico**

**Scopo diverso**

Privato

# Il fatturato

Il Milanese Imbruttito



**Pubblico**

## Multidimensionalità degli obiettivi

I servizi

La visibilità

Il pareggio di bilancio

La prossima votazione

La gestione dei fondi

.....



**Il Milanese Imbruttito**

Il dipendente pubblico è alla **continua ricerca di motivazione lavorativa dentro di sé.**

La vera sfida di un dipendente pubblico è riuscire a rimanere **professionalmente “vivo” e motivato.**



# La via dell'attrattività

Ho poca **mobilità verticale** e poca possibilità di carriera.

Il mio **cv** è peggiorato dal lavorare con la PA.  
(fannulloni)

Mi **pagano meno** che nel privato.



# Le 3 vie

**Impotenza  
appresa**

**Quiet quitting**

**Appiattimento  
verso il basso**

“Il successo – diceva Winston Churchill, che ne ebbe tanto, e meritato – è la capacità di passare da un fallimento all'altro senza perdere l'entusiasmo”

E lui di PA due cose ne capiva.



Da un [post](#) di [Luca Nervi](#) su linkedin

Nonostante tutto rimango un  
**orgoglioso CIVIL SERVANT!**



**Ma non è ancora finita ...**



## INDICATORI DEMOGRAFICI



## Persi in un anno oltre 250 mila residenti

La popolazione residente è in riduzione costante dal 2014 quando risultava pari a 60,3 milioni. Al 1° gennaio 2022, secondo i primi dati provvisori, la popolazione scende a 58 milioni 983 mila unità cosicché nell'arco di 8 anni la perdita cumulata è pari a 1 milione 363 mila. Di tale ammontare complessivo i comportamenti demografici emersi nel corso del solo 2021 sono responsabili per un calo di 253 mila unità.

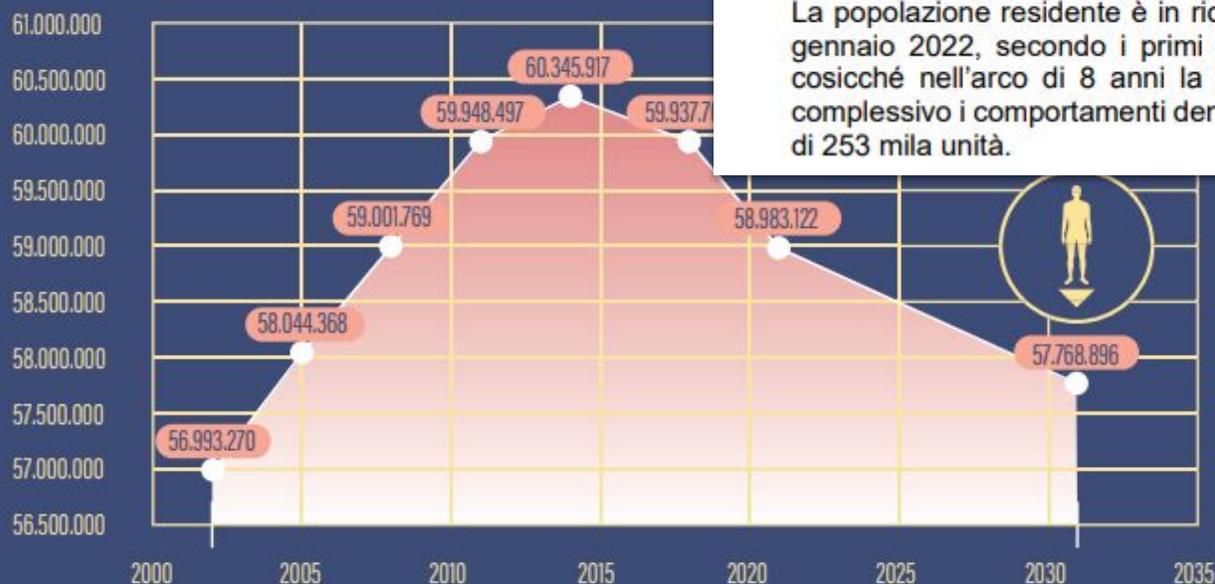


Figura 6 - Andamento della popolazione italiana dal 2000 al 2031. Dati ISTAT.

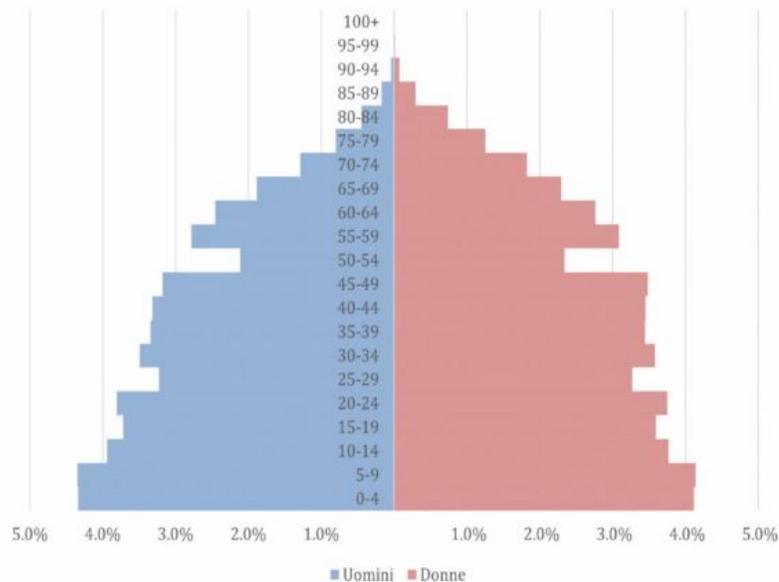
## Città più popolate, paesi a scomparsa, pensionati senza pensioni

A seguito della diminuzione della popolazione, che entro il 2040 vedrà un calo di 4 milioni circa per arrivare a una popolazione totale intorno ai 56 milioni, Istat prevede che in 9 comuni su 10 fuori dai grandi centri urbani, e nelle piccole realtà rurali, il calo demografico sarà molto più rilevante, poiché soprattutto le fasce d'età più giovani tenderanno a trasferirsi nelle città più grandi.

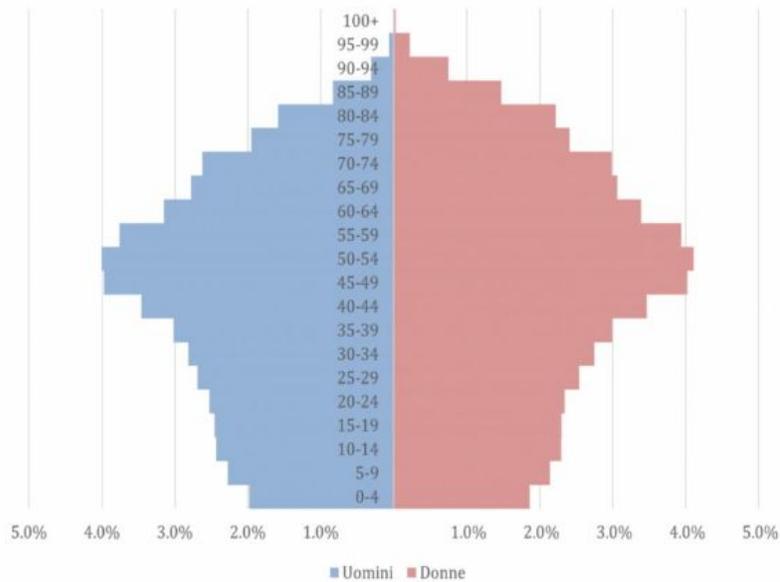
## POPOLAZIONE PER FASE DI VITA 2021 vs. 2031

Nel 2021 rapporto 3:1 persone in età lavorativa

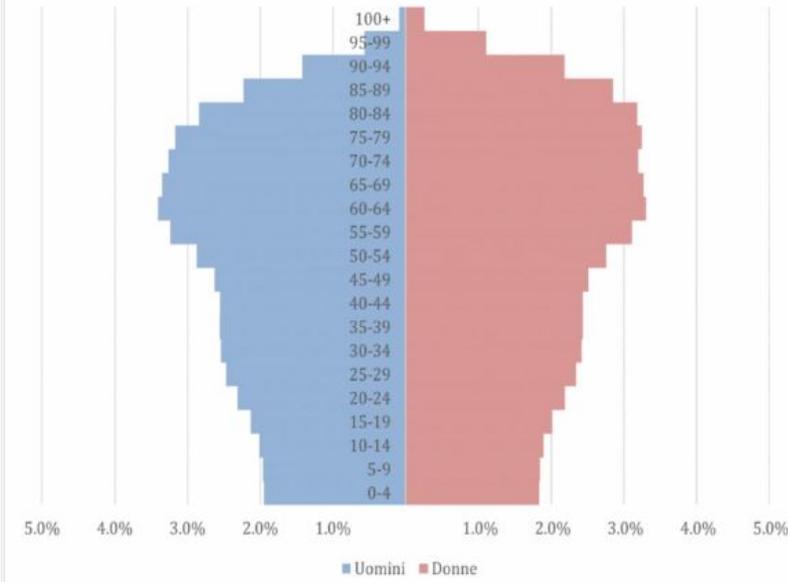
La piramide demografica italiana nel 1970



La piramide demografica italiana nel 2020



La piramide demografica italiana nel 2070



raddoppiano.

Immagine e dati da Italian Institute for the Future, Studio su [Italia 2032](#)

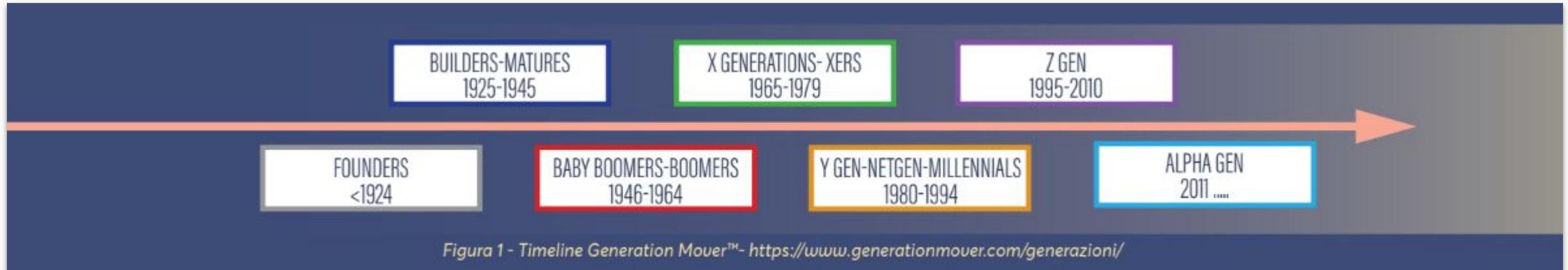
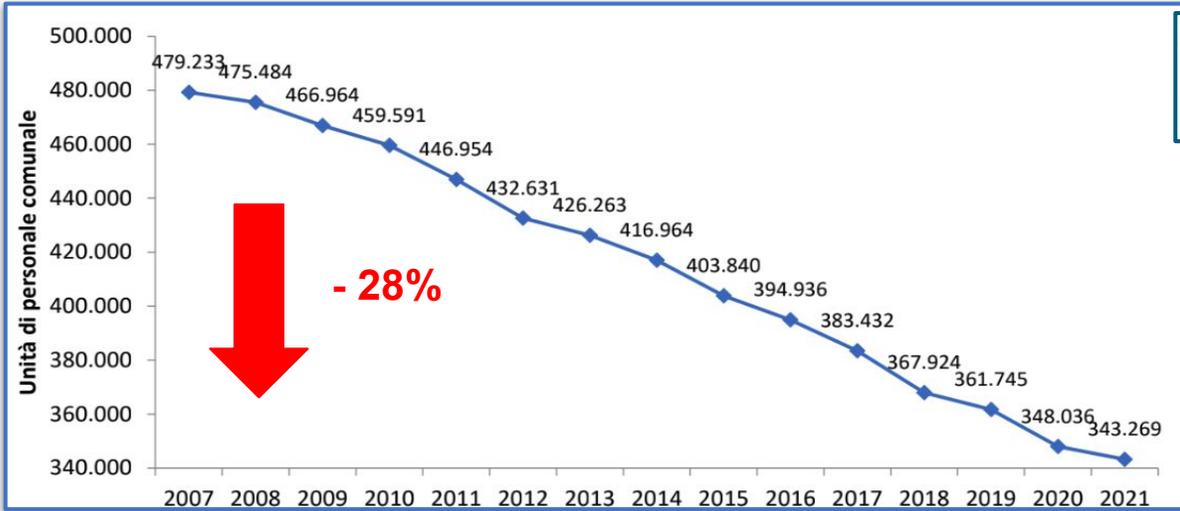


Immagine e dati da Italian Institute for the Future, Studio su [Italia 2032](#)

**7 generazioni sulla terra (dal prossimo anno 8)  
5 generazioni nel mondo del lavoro**

**La diversità diventa marcata, si riduce il turnover e aumenta il tempo di permanenza delle generazioni nate prima.**



Classi di età	Valore assoluto	Valore percentuale
Fino a 29	6.040	1,9%
30 - 34	11.280	3,6%
35 - 39	17.847	5,7%
40 - 44	28.692	9,1%
45 - 49	45.973	14,6%
50 - 54	61.511	19,5%
55 - 59	76.654	24,3%
60 e oltre	66.881	21,2%
<b>Totale</b>	<b>314.878</b>	<b>100,0%</b>



“**Persi 165 mila dipendenti comunali negli ultimi 15 anni** – ha spiegato Galeone Responsabile sviluppo risorse umane IFEL a ForumPA – ma ciò che preoccupa ancora di più è il futuro.

Ma attualmente i dipendenti comunali con un'età pari o superiore ai 55 anni sono 143 mila, il 46% del totale. Ifel stima che nei prossimi dieci anni **sarà da rimpiazzare ancora un terzo dei dipendenti**, diecimila per ciascun anno, personale che andrà sostituito con nuove assunzioni, mettendo in campo **diverse forme di gestione delle risorse, acquistando servizi, sviluppando le funzioni in modo aggregato e recuperando efficienza grazie alla maggiore produttività del personale anche attraverso la transizione digitale**”.

**Ai giovani del posto fisso  
interessa poco!!!**



**Ai giovani interessa il**

**PERCHÉ (Purpose)**

**E come facciamo a darglielo?**

**I giovani chiedono più  
COINVOLGIMENTO  
e CRESCITA PERSONALE!**

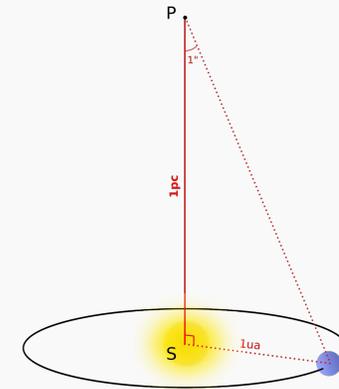
**Pubblico**

**Privato**

Privato

Pubblico

Cosa il mio boss vuole che faccia



1 parsec

Cosa io faccio

**Ecco come sono arrivato agli OKR**

**Le 3 vie che vi ho mostrato!**

# Le 3 vie

**Via del PNRR**

**Post PNRR: che obiettivi?**

**Via della tecnologia**

**AI: che obiettivi?**

**Via della  
attrattività**

**Lavoro pubblico:  
che obiettivi?**

**O**

**K**

**R**

**Il professionista moderno si trova ad essere perennemente occupato**

Non è solo la “**cultura dell’immediato**” (termine che ci piace usare per mascherare la nostra **dipendenza dalla gratificazione istantanea**), ma una più profonda incapacità di **tollerare il silenzio degli obiettivi**.

La routine quotidiana diventa una sorta di **gioco di prestigio** dove cerchi di far credere a tutti (te stesso incluso) di essere in grado di **gestire simultaneamente** diciassette task diversi, mentre in realtà **stai solo rimbalzando da un’incompletezza all’altra**.

**O****K****R**[Link all'articolo](#)

O

K

R



William Zisa

**Ecco come sono arrivato agli OKR!**

**Le 3 vie!**

**Via del PNRR**

**Post PNRR: che obiettivi?**

**Via della tecnologia**

**AI: che obiettivi?**

**Via della  
attrattività**

**Lavoro pubblico:  
che obiettivi?**

# Le 3 vie

**Processi e Procedure  
(via del PNRR)**

**Interoperabilità  
(via del PNRR)**

**Cultura del dato  
(via del PNRR)**

**Automazione (via del PNRR)**

**Persone, Gestione del cambiamento  
(via dell'Attrattività)**

**L'AI viene dopo (via della Tecnologia)**

**OKR**

**O**

**K**

**R**

**Uniscono visione e attuazione**

(nella PA come nel privato spesso c'è scollamento tra chi fa e chi decide)

**Mi aiutano a prevedere i rischi in percorsi agili di esecuzione**

(spesso non si prevedono i rischi o le cause di failure a meno che accadano)

**Coinvolgono le persone nella definizione degli obiettivi**

(le persone sono il centro di aziende di servizi come le PA)

**O**

**K**

**R**

**Obiettivi**

**Rischi**

**Iniziative**