



FONDAZIONE GIANDOMENICO ROMAGNOSI
S C U O L A D I G O V E R N O L O C A L E

Note della Fondazione Giandomenico Romagnosi

Nota 5-2021

Prospettive della digitalizzazione nel settore pubblico

Alberto Culatina

Aprile 2021

Fondazione Scuola di Governo Locale Giandomenico Romagnosi

Presidente: Andrea Zatti.

Responsabile Scientifico delle Note: Andrea Zatti.

Nota 5-2021, aprile 2021.

Autore: Alberto Culatina.

Prospettive della digitalizzazione nel settore pubblico.

Prospettive della digitalizzazione nel settore pubblico

di Alberto Culatina¹

Il rapido cambiamento della tecnologia, nella società e nell'economia, ha inevitabilmente un forte impatto anche sul settore pubblico e sugli enti locali, complici la complessità, la variabilità e l'incertezza del processo di trasformazione digitale. Le nuove tendenze tecnologiche, da un lato, introducono modalità completamente nuove di interazione con i cittadini e, dall'altro, dispiegano un forte impatto sulla gestione dei servizi pubblici: per converso, le crescenti aspettative dei cittadini rispetto alla partecipazione e alla trasparenza nei servizi pubblici influenzeranno sempre più le organizzazioni pubbliche, chiamate ad innovare di conseguenza i propri modelli organizzativi ed aumentarne l'agilità.

In questo contesto, tutti gli *stakeholder* (cittadini, fornitori, imprese, etc.) nutrono aspettative crescenti nei confronti dei servizi pubblici digitali, i quali presentano cicli temporali brevi e sfruttano tecnologie avanzate, prevedibili, misurabili, trasparenti, nonché modelli organizzativi fondati su procedure lineari e “moderatamente” semplici. Tali servizi si basano sulla deregolamentazione e richiedono l'uso diffuso di strumenti di *eGovernment*.

L'utilizzo delle tecnologie digitali, tuttavia, dipende, in gran parte, dalla misura in cui queste organizzazioni sono in grado di sfruttare le nuove tecnologie emergenti e di assorbire le nuove soluzioni digitali. Per le organizzazioni digitalmente meno sviluppate questo cambiamento è più impegnativo rispetto a quelle più avanzate e strutturate, in termini di risorse umane ed economiche. Il crescente utilizzo delle tecnologie digitali (*social media*, applicazioni mobili, analisi aziendali e servizi basati sul *cloud*) hanno un impatto fondamentale sul funzionamento delle “nuove” organizzazioni pubbliche. La profondità del cambiamento è strettamente legata, quindi, al livello di “maturità digitale”.

¹ *Advisory Board – Master in “Amministrazione territoriale e politiche di sviluppo locale”, Università di Pavia
Docente a contratto di informatica nell'Università di Pavia.*

Nella trasformazione digitale, le pubbliche amministrazioni adeguano sia i propri processi organizzativi interni, sia quelli collaborativi con *partner* esterni. Il funzionamento digitale – di per sé complesso – produce tuttavia molti vantaggi, come una migliore trasparenza e un controllo capillare delle operazioni e dei procedimenti amministrativi, un'importante espansione dei sistemi basati su IT, la raccolta e l'analisi dei dati, una maggiore integrazione delle applicazioni aziendali, la conversione del processo analogico sotto forma di sistemi digitali semplificati ed efficienti.

In questo senso, le pubbliche amministrazioni hanno motivazioni diverse rispetto all'implementazione della transizione al digitale che contraddistinguono le organizzazioni private: esse si basano sulla domanda di efficienza interna e sul soddisfacimento delle richieste e delle aspettative dei cittadini. Al fine di fornire un servizio migliore, la fornitura di servizi pubblici è stata trasformata e semplificata, approcciando metodologie orientate alla c.d. "*Lean Innovation*". Ciò detto, due aspetti rivestono una particolare importanza: la professionalità nella gestione del proprio patrimonio territoriale e la qualità ed efficacia del servizio fornito. Per misurare queste aspettative sarà necessario che le Organizzazioni Pubbliche utilizzino il sistema "3E": *Efficacia, Efficienza, Economia*.

Considerando i suddetti fattori, ci concentreremo sulle seguenti questioni:

- Quanto è importante la trasformazione digitale per le amministrazioni pubbliche?
- Qual è lo scopo perseguito dagli enti territoriali con la trasformazione digitale (qual è il rapporto con le aspettative del sistema 3E)?
- Le organizzazioni del settore pubblico sono preparate per la trasformazione digitale (prontezza, metodologia, fonti di innovazione)?
- Qual è il ruolo della funzione IT nella trasformazione digitale?
- Quali tecnologie facilitano maggiormente le iniziative digitali?

Considerando il ruolo della trasformazione tecnologica nelle organizzazioni private e pubbliche, abbiamo osservato grande discrepanza nei diversi settori. Le organizzazioni pubbliche, tipicamente meno consapevoli della trasformazione digitale, hanno dimostrato le loro aspettative relative all'impatto trasformativo dell'IT a un livello inferiore alla media. Ci si chiede, dunque, se le organizzazioni pubbliche – operando in regime di monopolio e non risultando influenzate dalla concorrenza – percepiscano forse in misura più blanda l'urgenza della trasformazione digitale.

Secondo un'indagine internazionale sulle organizzazioni del servizio pubblico, l'impatto delle tecnologie digitali sui servizi pubblici è considerato più trasformativo. Tenendo conto degli obiettivi "3E" sopra menzionati, l'efficienza è il fattore motivante più caratteristico per la trasformazione digitale nelle organizzazioni del settore pubblico, mostrando un *focus* principalmente interno. Tuttavia, l'implementazione di questa focalizzazione sull'efficienza orientata internamente è lontana dall' "essere realtà" a causa di un supporto IT non sostanziale, disorganico ed inefficiente (risorse di dati sottoutilizzate nel processo decisionale, servizi IT non maturi, processi non ottimizzati, ecc.) diventando così il principale ostacolo all'innovazione nella pubblica amministrazione.

In verità, le realtà operanti nel settore pubblico valutano l'importanza della trasformazione digitale all'interno delle loro organizzazioni con lo stesso grado di valutazione del settore privato. La maggior parte delle organizzazioni pubbliche, tuttavia, non ha la capacità e le conoscenze per implementare e gestire il *business* digitale, fattore che rappresenta uno dei principali ostacoli all'implementazione della strategia digitale. Così, solo una parte delle organizzazioni pubbliche ha già implementato un modello orientato alla trasformazione digitale.

Da questo aspetto possiamo meglio comprendere il comportamento orientato a minimizzare il rischio implicito di un processo inadeguato di digitalizzazione all'interno delle organizzazioni, in quanto i passaggi più "rischiosi" richiedono inevitabilmente preparazione e conoscenza. E quindi:

- I funzionari dovrebbero avere competenze IT e competenze digitali orizzontali e le organizzazioni dovrebbero, di conseguenza, incentivare lo sviluppo di queste capacità;
- Le amministrazioni dovrebbero monitorare e valutare consapevolmente le tendenze tecnologiche, introdurre soluzioni innovative e sperimentarle;
- In particolare, le amministrazioni dovrebbero costituire un gruppo dedicato con obiettivi, ruoli e responsabilità ben definiti, preordinato a realizzare la trasformazione digitale.

Il ruolo dell'unità IT nello sviluppo e nella modernizzazione dell'amministrazione rappresenta un argomento portante di tutta l'infrastruttura del modello orientato alla transizione al digitale. L'IT, infatti, è la principale fonte di nuovi servizi, processi operativi rinnovabili e controlli più avanzati ma, generalmente, le pubbliche amministrazioni non la riconoscono come *driver* di cambiamenti organizzativi ed è chiaro che ciò può

rappresentare un forte ostacolo alla trasformazione digitale. Ne deriva che, per utilizzare in modo ottimale le opportunità offerte dalle nuove soluzioni digitali, sia necessario che le amministrazioni migliorino la capacità di implementare le tecnologie innovative ed aumentare consapevolezza e competenze digitali del proprio personale.