

Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra di Diritto Pubblico dell'Economia

## **TRANSFORMATIONAL GOVERNMENT**

RELATORE  
Prof. Valerio Lemma

CANDIDATO  
Alessia Rossoni  
Matr. 215001

ANNO ACCADEMICO  
2018/2019

# INDICE

<b>Abstract.....</b>	<b>4</b>
----------------------	----------

<b>Introduzione.....</b>	<b>5</b>
--------------------------	----------

<b>Capitolo 1 Governo e Digital: una possibile unione.....</b>	<b>7</b>
--	----------

➤ 1.1 La Pubblica Amministrazione.....	7
– 1.1.1 Cenni storici: Civil Law vs Common Law.....	8
– 1.1.2 Costituzione e amministrazione: principi in tema di organizzazione della Pubblica Amministrazione.....	9
– 1.1.3 Gli apparati statali.....	11
– 1.1.4 I beni della Pubblica Amministrazione.....	15
– 1.1.5 L'attività amministrativa: atti, provvedimenti e procedimenti.....	16
○ 1.1.5.1 Il procedimento amministrativo.....	17
○ 1.1.5.2 Atti e provvedimenti amministrativi.....	18
– 1.1.6 I ricorsi amministrativi.....	22
➤ 1.2 Digital Transformation: definizione e ambiti di applicazione.....	24
– 1.2.1 Cos'è l'impact innovation.....	25
– 1.2.2 Condizioni necessarie per la trasformazione, consigli e ostacoli..	27
– 1.2.3 Caratteristiche della Digital Transformation: i 6 pilastri e i 9 elementi.....	29
– 1.2.4 I fattori di successo della Digital Transformation.....	33
– 1.2.5 Transformation o disruption?.....	35

<b>Capitolo 2 Transformational Government.....</b>	<b>37</b>
--	-----------

➤ 2.1 Transformational Government: definizioni e terminologia.....	37
– 2.1.1 Accenni storici e prime iniziative.....	40
– 2.1.2 I drivers della Digital Transformation nei Governi.....	42
– 2.1.3 Elementi di successo e best practices.....	45
– 2.1.4 Trend per il prossimo futuro.....	54

➤ 2.2 Dal no-government all'e-government.....	57
– 2.2.1 New Public Management e ICT.....	57
– 2.2.2 Modelli per l'implementazione dell'e-Government.....	60
○ 2.2.2.1 Il 'maturity model' dell'e-Government.....	61
○ 2.2.2.2 Il Technology Enactment Framework.....	63
➤ 2.3 Benefici dati dalla Digital Government Transformation.....	64
– 2.3.1 Benefici per il Governo.....	66
– 2.3.2 Benefici per i cittadini.....	69

## **Capitolo 3 Esempi di Transformational Government.....71**

➤ 3.1 Una visione d'insieme.....	71
➤ 3.2 L'Italia in Europa.....	75
➤ 3.3 La Svizzera.....	78
– 3.3.1 La Strategie e-Government Svizzera.....	79
○ 3.3.1.1 Strategia Svizzera digitale 2018.....	84
○ 3.3.1.2 Strategia e-Government Svizzera 2020-2023.....	85
– 3.3.2 Organizzazione dell'e-Government Svizzera.....	86
– 3.3.3 Servizi e progetti dell'e-Government Svizzera.....	88
– 3.3.4 Valutazione di popolazione e aziende sull'e-Government Svizzera.....	91

## **Conclusioni.....98**

## **Bibliografia.....100**

# ABSTRACT

Nel presente lavoro si intende investigare e comprendere il fenomeno della *Digital Transformation* e il ruolo chiave che al giorno d'oggi riveste all'interno delle società e, più nello specifico, delle Pubbliche Amministrazioni, individuando, da un lato, le determinanti che contribuiscono al successo, dall'altro, i gap che devono essere colmati per arrivare ad un vero e proprio *Transformational Government*. L'obiettivo finale della tesi è far capire che gli Stati che hanno attuato o stanno attuando un'importante adozione del digitale, e di conseguenza una trasformazione del settore pubblico, hanno conseguito dei benefici in termini di efficienza, risparmio di tempo e di costi, ma anche un migliore rapporto con i propri utenti, la cui soddisfazione e fiducia nei confronti del Governo e dei servizi offerti è notevolmente aumentata. Alla luce di quanto evidenziato, il lavoro si compone di tre parti: la prima è dedicata alla definizione della Pubblica Amministrazione e alla spiegazione della *Digital Transformation*; la seconda affronta il tema del *Transformational Government*, soffermandosi in particolar modo sui benefici che conseguono da una sua implementazione, sia dal punto di vista del settore pubblico che dei cittadini; la terza verifica "on field" quanto affermato nel quadro teorico di riferimento, aprendosi con una visione d'insieme dei Paesi che hanno più o meno approcciato alla trasformazione governativa e all'innovazione costante, per poi focalizzarsi sul caso della Svizzera, Stato molto sviluppato digitalmente ma che ancora necessita di ulteriori miglioramenti per raggiungere il massimo livello di innovazione e digitalizzazione e vivere al meglio un futuro in cui popolazione, imprese ed intera economia siano soddisfatti.

# INTRODUZIONE

“The biggest barrier to digital transformation is culture,  
And leadership drives culture.”  
[Charlene Li]<sup>1</sup>

“Quando si parla dell’ordinamento giuridico statale, le finalità consistono, essenzialmente, nel perseguimento di quei fini di carattere generale che, in un certo momento storico, una certa collettività si pone [...]. Preordinate a questo scopo, le regole giuridiche investono tre diversi settori: il primo, relativo all’organizzazione dell’apparato statale; il secondo, relativo ai rapporti tra questo apparato, i cittadini, la società civile; il terzo, infine, relativo ai rapporti intersoggettivi, quelli cioè che si stabiliscono tra i singoli membri di una comunità.”<sup>2</sup> A partire dal secondo dopoguerra, con l’affermarsi dello Stato sociale<sup>3</sup>, i poteri pubblici si impegnano in maniera diretta nella soddisfazione di una serie di interessi generali con lo scopo di raggiungere l’uguaglianza sostanziale di tutti i membri della collettività nazionale. In quel determinato periodo storico, l’amministrazione pubblica ha una prima trasformazione, sia dal punto di vista strutturale che dal punto di vista operativo: ad un’amministrazione autoritativa, che adotta atti di esecuzione di leggi per imporre obblighi e divieti in quanto chiamata a rispondere del rispetto delle stesse, si affianca un’amministrazione di prestazione, che svolge un’attività diretta alla realizzazione di finalità di interesse generale in quanto chiamata a rispondere della loro effettiva soddisfazione e dei risultati raggiunti.<sup>4</sup> Con lo sviluppo delle tecnologie, l’avvento del digitale, la rapida evoluzione di Internet, si ha un’ulteriore trasformazione nel modo in cui le organizzazioni pubbliche rispondono ai bisogni dei loro utenti, cambiando le strutture e le modalità di azione per il raggiungimento della soddisfazione di cittadini e imprese. Nel nuovo millennio, sempre più amministrazioni abbracciano il concetto di Governo elettronico, o *e-Government*, con cui si intende il “ricorso alle tecnologie dell’informazione e della comunicazione nelle amministrazioni pubbliche, coniugato a un cambiamento organizzativo e a nuove competenze [...] con l’obiettivo di migliorare i servizi al pubblico, rafforzare il processo democratico e sostenere

---

<sup>1</sup> Analyst di Altimeter, fondatrice e CEO di Altimeter Group prima della sua unione con Prophet, autrice di bestseller aziendali, laureata ad Harvard, è un’esperta di business e tecnologia, con conoscenze di leadership, strategia, media interattivi, marketing; è inoltre stata nominata tra i Top 50 innovatori di leadership da Inc e tra i 100 personaggi più creativi nel business da Fast Company.

<sup>2</sup> P. Caretti, U. De Siervo, *Diritto Costituzionale e Pubblico*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2012

<sup>3</sup> Con il fine di superare lo Stato liberale affermatosi dalla fine del Settecento alla metà dell’Ottocento, di cui comunque riprende numerosi principi ispiratori, lo Stato sociale ha come obiettivo principale quello di rimuovere le disuguaglianze presenti nella società, orientando in questa direzione l’azione dei poteri pubblici che devono intervenire attivamente nei diversi settori economici e garantire a tutti i cittadini gli stessi diritti civili e politici. Caratteristiche principali sono, dunque, l’uguaglianza sostanziale, la divisione dei poteri, i diritti di libertà come diritti assoluti, l’accrescimento degli apparati amministrativi, lo Stato interventista.

<sup>4</sup> P. Caretti, U. De Siervo, *Diritto Costituzionale e Pubblico*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2012, p. 21

le politiche pubbliche”.<sup>5</sup> Quando l’*e-Government* evolve attraverso la ristrutturazione radicale dei processi di business interni ed esterni del settore pubblico verso il raggiungimento di efficienza, flessibilità, innovazione costante, centralità del cittadino, si parla di *Transformational Government*. Nel presente lavoro, si intende investigare e approfondire proprio il fenomeno del *Transformational Government*, esplorando le caratteristiche e le dinamiche della trasformazione digitale e descrivendone l’importanza all’interno delle pubbliche amministrazioni. L’obiettivo finale della tesi è far capire che gli Stati che hanno attuato o stanno attuando un’importante adozione del digitale, e di conseguenza una trasformazione del settore pubblico, hanno conseguito dei benefici in termini di efficienza, risparmio di tempo e di costi, ma anche un migliore rapporto con i propri utenti, la cui soddisfazione e fiducia nei confronti del Governo e dei servizi offerti è notevolmente aumentata. Le ragioni inerenti alla scelta del tema sono riconducibili al fatto che il digitale fa sempre più parte della vita di ognuno, istituzioni comprese, tanto da non poterlo evitare e alla convinzione secondo cui un cambiamento e un’innovazione in questa direzione è assolutamente necessaria per raggiungere un livello di pieno e consapevole sviluppo. Una conferma di ciò si può vedere nell’operato delle maggiori società di consulenza che, accanto al settore ‘*Government & Public Sector*’, trattano la *Digital Transformation*, sottolineando come digitalizzazione e automazione siano il *new normal* nella vita di qualsiasi tipo di organizzazione. Alla luce di quanto evidenziato, il lavoro si compone di tre parti. Il primo capitolo è dedicato alla definizione della Pubblica Amministrazione, in particolar modo nel sistema politico italiano, e alla spiegazione della locuzione *Digital Transformation*. Dopo un excursus storico e costituzionale riguardante il settore pubblico, una presentazione dei principi in tema di organizzazione, un’analisi degli apparati statali, dei beni pubblici e dell’attività amministrativa, ci si sposta sullo studio della cosiddetta *impact innovation*, passando alle caratteristiche, agli ostacoli e ai fattori di successo della trasformazione digitale, per poi concludere con la differenza sottile tra trasformazione e distruzione. Il secondo capitolo affronta il tema puro del *Transformational Government*, partendo da definizioni, accenni storici, *drivers*, *best practices* e trend per il futuro. Si parla, da un lato, di come si evolve il Governo una volta abbracciata la trasformazione digitale, dall’altro, di benefici dati dalla *Digital Government Transformation*, sia ai cittadini che al Governo stesso. Il terzo ed ultimo capitolo verifica “*on field*” quanto affermato nel quadro teorico di riferimento, aprendosi con una visione d’insieme dei Paesi che hanno più o meno approcciato alla trasformazione governativa e all’innovazione costante, per poi focalizzarsi sul caso della Svizzera, Stato molto sviluppato digitalmente ma che ancora necessita di ulteriori miglioramenti per vivere al meglio un futuro in cui popolazione, imprese ed intera economia siano soddisfatti.

---

<sup>5</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=LEGISSUM:l24226b>

# CAPITOLO 1

## TRANSFORMATIONAL GOVERNMENT

“If we don’t transform the way we do business,  
we’re going to die.  
It’s not about changing the way we do technology  
but changing the way we do business.”  
[Un media executive]<sup>6</sup>

### 1.1 La Pubblica Amministrazione

La locuzione pubblica amministrazione, in diritto, identifica l'insieme degli enti pubblici che concorrono all'esercizio ed alle funzioni dell'amministrazione di uno Stato nelle materie di sua competenza. Nello specifico, in senso oggettivo, indica una funzione pubblica consistente nell'attività volta alla cura degli interessi della collettività, predeterminati in sede di indirizzo politico. In senso soggettivo, indica l'insieme dei soggetti che esercitano tale funzione, in primo luogo, organi e uffici dello Stato che dipendono dal governo.

Per quanto riguarda l'attività svolta, la pubblica amministrazione svolge sia attività giuridiche, che si manifestano in atti giuridici, sia attività meramente materiali. L'attività giuridica può manifestarsi in provvedimenti, attraverso i quali vengono esercitati poteri autoritativi, ossia pubbliche potestà, oppure in atti di diritto privato. L'ordinamento può anche consentire all'organo amministrativo di utilizzare atti consensuali, quali le convenzioni, in luogo o ad integrazione del provvedimento.

Per quanto riguarda gli organi costituenti la pubblica amministrazione, questi sono ordinati in dicasteri, ai quali sono preposti membri del governo che assicurano la traduzione dell'indirizzo politico governativo nell'attività amministrativa degli uffici del dicastero.

Oltre ai dicasteri, le funzioni amministrative possono essere affidate a organizzazioni dotate di una certa autonomia, con personalità giuridica di diritto pubblico (i cosiddetti enti pubblici) o di diritto privato (come società di capitali, fondazioni), per questo considerate amministrazioni pubbliche. Alcuni enti pubblici curano gli interessi di una determinata collettività, con più o meno autonomia dallo Stato e da altri enti pubblici: sono questi gli enti autonomi, tra i quali rientrano, in particolare, gli enti territoriali locali. A essi si contrappongono gli enti strumentali che, tramite vincolo di soggezione, perseguono fini propri di un altro ente: vi rientrano le agenzie se dotate di personalità

---

<sup>6</sup> La citazione è di un imprenditore intervistato dalla *MIT Sloan Management Review*, insieme ad altri 150 executive, per poter condurre uno studio riguardo alla *Digital Transformation*. I dettagli e i risultati saranno approfonditi nel paragrafo 1.2.

giuridica.<sup>7</sup> In molti ordinamenti giuridici, esistono anche organi o enti pubblici che esercitano particolari funzioni amministrative in piena e sostanziale indipendenza dall'indirizzo politico del governo e di altri enti pubblici: si tratta delle autorità amministrative indipendenti.

Vi sono, infine, casi in cui l'attività amministrativa è esercitata in proprio da soggetti privati estranei alla pubblica amministrazione: si parla allora di esercizio privato di funzioni pubbliche o di servizi pubblici.

Proprio a questo riguardo, nell'ambito della funzione amministrativa si distingue la funzione pubblica in senso stretto, ossia le attività amministrative connotate dall'esercizio di poteri autoritativi, dai servizi pubblici, ossia quelle attività non connotate dall'esercizio di pubbliche potestà e volte all'erogazione di prestazioni d'interesse pubblico.

Inoltre, la funzione amministrativa si distingue in: attiva, comprendente le attività giuridiche e meramente materiali volte a soddisfare gli interessi pubblici; consultiva, comprendente le attività volte a supportare la funzione attiva fornendo pareri a chi la esercita; di controllo, comprendente le attività volte ad assicurare che la funzione attiva sia esercitata in conformità alle norme giuridiche e all'interesse pubblico. A queste, alcuni autori aggiungono l'amministrazione giustiziale, nella quale rientra la decisione dei ricorsi amministrativi.<sup>8</sup>

### 1.1.1 Cenni storici: Civil Law vs Common Law

Nel corso dei secoli, nei sistemi di *Civil Law*, si è formato un corpo di norme separato dal diritto privato e disciplinante l'organizzazione e il funzionamento delle amministrazioni pubbliche, i rapporti tra le stesse e i destinatari dei loro provvedimenti, ovvero il diritto amministrativo. Nella seconda metà del XIX secolo, il diritto amministrativo si è espanso, inglobando materie prima di diritto privato, poi materie di diritto pubblico, con la pubblica amministrazione in posizione di supremazia. Questa tendenza, attenuatasi all'inizio del XX secolo, scompare sul finire dello stesso secolo in molti ordinamenti, lasciando posto alla manifestazione della tendenza opposta, che restringe l'area dell'agire autoritativo della pubblica amministrazione e, quindi, del diritto amministrativo, a favore dell'agire consensuale e del diritto privato. Infine, negli ultimi tempi, lo stesso diritto amministrativo, tradizionalmente ispirato alla supremazia della pubblica amministrazione nei confronti dei privati e alla prevalenza dell'interesse pubblico sugli interessi privati, si è aperto ad una maggiore considerazione di questi ultimi, basandosi attualmente sul binomio "autorità-libertà". L'evoluzione nei sistemi di *Civil Law* non è avvenuta negli ordinamenti di *Common Law*, dove

---

<sup>7</sup> Al contrario, se le agenzie sono prive di personalità giuridica, vanno considerate uffici dello Stato o di altri enti pubblici, anche se complesse e dotate di una certa autonomia.

<sup>8</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Pubblica\\_amministrazione](https://it.wikipedia.org/wiki/Pubblica_amministrazione)

l'organizzazione ed il funzionamento della pubblica amministrazione, nonché i suoi rapporti con i privati, continuano ad essere disciplinati dal diritto comune, lo stesso diritto che disciplina i rapporti tra i privati. Le potestà pubbliche di cui dispongono gli organi amministrativi sono oggetto di norme speciali, per lo più ricondotte al diritto costituzionale e, al di fuori di quanto in esse previsto, trova applicazione il diritto comune. Inoltre, le controversie tra pubblica amministrazione e privati sono in linea di principio devolute agli stessi giudici che conoscono le controversie tra privati. Per questi motivi, nasce l'affermazione che nei paesi di *Common Law* non esiste il diritto amministrativo, anche se in questi ordinamenti, sulla scia del progressivo ampliamento dell'intervento pubblico caratterizzante il XX secolo, si è strutturato un corpo di norme (*administrative law*) che presenta similitudini con il diritto amministrativo dei paesi di *Civil Law*.<sup>9</sup>

### 1.1.2 Costituzione e amministrazione: principi in tema di organizzazione della Pubblica Amministrazione

Nei moderni ordinamenti giuridici, l'attività delle pubbliche amministrazioni è orientata nel rispetto di alcuni principi, come il principio di buon andamento, il principio di imparzialità, il principio di legalità, il principio di sussidiarietà.

Nella nostra Costituzione, in tema di pubblica amministrazione, da un lato, vi è una scarsa consistenza delle disposizioni dedicatevi (per la convinzione che non fosse opportuno racchiudere i contenuti della disciplina amministrativa in una disciplina caratterizzata da rigidità e non dai tratti di specialità che delincono la prima), dall'altro vi è la presenza di alcuni istituti propri della tradizione giuridica precedente.

Tra le disposizioni costituzionali relative alla pubblica amministrazione, che definiscono i principi organizzativi della pubblica amministrazione, vanno menzionate quelle contenute nei seguenti articoli:

- art. 95, in tema di direzione dell'esercizio dell'attività amministrativa e del rapporto tra politica ed amministrazione;
- artt. 97 e 98, che compongono la sezione II, "La pubblica amministrazione", del titolo III, "Il Governo", i quali fissano alcuni principi fondamentali sull'amministrazione sia come apparato che come attività;
- art. 28, riguardante la responsabilità del pubblico funzionario;
- artt. 5, 114 e seguenti, riguardanti l'amministrazione regionale e locale;
- artt. 103 e 113, riguardanti la tutela del privato nei confronti della pubblica amministrazione.

---

<sup>9</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Pubblica\\_amministrazione](https://it.wikipedia.org/wiki/Pubblica_amministrazione)

Nello specifico, l'art. 95 sostiene che "Il Presidente del Consiglio dei ministri dirige la politica generale del Governo e ne è responsabile. Mantiene l'unità di indirizzo politico ed amministrativo, promuovendo e coordinando l'attività dei ministri. I ministri sono responsabili collegialmente degli atti del Consiglio dei ministri, e individualmente degli atti dei loro dicasteri. La legge provvede all'ordinamento della Presidenza del Consiglio e determina il numero, le attribuzioni e l'organizzazione dei ministeri.", sottolineando che la direzione dell'esercizio dell'attività amministrativa spetta ad organi politici che rispondono in primo luogo ad organi rappresentativi della volontà popolare (I principio).

L'art. 97, affermando che "Le pubbliche amministrazioni, in coerenza con l'ordinamento dell'Unione europea, assicurano l'equilibrio dei bilanci e la sostenibilità del debito pubblico. I pubblici uffici sono organizzati secondo disposizioni di legge, in modo che siano assicurati il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione. Nell'ordinamento degli uffici sono determinate le sfere di competenza, le attribuzioni e le responsabilità proprie dei funzionari. [...]", fissa, in primis, una riserva di legge sull'organizzazione della pubblica amministrazione<sup>10</sup>, successivamente definisce i principi di buon andamento e imparzialità della stessa (II principio). Sempre l'art. 97, descrivendo l'iter di assunzione del pubblico impiegato, rimarca il concetto di imparzialità, sia del meccanismo di accesso sia del futuro dipendente. Infatti, "[...] Agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni si accede mediante concorso, salvo i casi stabiliti dalla legge." (III principio). L'art. 98, riguardante sempre la posizione dei pubblici funzionari ma sotto il profilo del loro status giuridico, dispone che "I pubblici impiegati sono al servizio esclusivo della Nazione. Se sono membri del Parlamento, non possono conseguire promozioni se non per anzianità. Si possono con legge stabilire limitazioni al diritto d'isciversi ai partiti politici per i magistrati, i militari di carriera in servizio attivo, i funzionari e agenti di polizia, i rappresentanti diplomatici e consolari all'estero.", specificando come essi siano all'esclusivo servizio dell'intera collettività, non possano essere avvantaggiati nella carriera qualora ricoprissero incarichi politici, possano subire limitazioni nell'ambito dell'iscrizione a partiti politici (IV principio). Proseguendo con la responsabilità del pubblico impiegato, l'art. 28 prevede che "I funzionari e i dipendenti dello Stato e degli enti pubblici sono direttamente responsabili, secondo le leggi penali, civili e amministrative, degli atti compiuti in violazione di diritti. In tali casi la responsabilità civile si estende allo Stato e agli enti pubblici."

---

<sup>10</sup> Questa riserva è analoga a quella disposta dall'art. 95, il quale riserva alla legge il compito di provvedere all'ordinamento della Presidenza del Consiglio, determinando numero, attribuzioni e organizzazione dei ministeri. In entrambi i casi, si tratta di una riserva relativa, in quanto non si esclude l'intervento di altre fonti normative, in particolar modo di quella regolamentare. Perciò, se alla legge spetta l'istituzione di un pubblico ufficio o di un Ministero e la definizione di competenze, attribuzioni e responsabilità dei funzionari, al regolamento può spettare la definizione di regole organizzative riguardanti altri aspetti più dettagliati.

A questi si aggiungono i principi definiti dagli artt. 5, 114 e seguenti, in tema di organizzazione concreta della pubblica amministrazione, ossia il decentramento amministrativo<sup>11</sup> e l'autonomia locale. L'art. 5, infatti, afferma che "La Repubblica, una e indivisibile, riconosce e promuove le autonomie locali; attua nei servizi che dipendono dallo Stato il più ampio decentramento amministrativo; adegua i principi ed i metodi della sua legislazione alle esigenze dell'autonomia e del decentramento." L'art. 114 scende nel dettaglio affermando che "La Repubblica è costituita dai Comuni, dalle Province, dalle Città metropolitane, dalle Regioni e dallo Stato [...] enti autonomi con propri statuti, poteri e funzioni secondo i principi fissati dalla Costituzione [...]". L'art. 117 dichiara che "La potestà legislativa è esercitata dallo Stato e dalle regioni nel rispetto della Costituzione, nonché dei vincoli derivanti dall'ordinamento comunitario e dagli obblighi internazionali [...]", continuando con la descrizione delle materie in cui lo Stato ha la legislazione esclusiva, delle materie in cui la legislazione è concorrente e delle materie in cui sono le Regioni ad esercitare la potestà legislativa esclusiva<sup>12</sup>. Infine, l'art. 118 tratta delle funzioni amministrative le quali "sono attribuite ai Comuni salvo che, per assicurarne l'esercizio unitario, siano conferite a Province, Città metropolitane, Regioni e Stato, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza. I Comuni, le Province e le Città metropolitane sono titolari di funzioni amministrative proprie e di quelle conferite con legge statale o regionale, secondo le rispettive competenze [...]".<sup>13</sup>

### 1.1.3 Gli apparati statali

Come già descritto nel paragrafo precedente, ai sensi dell'art. 5 della Costituzione italiana, l'organizzazione della Pubblica Amministrazione italiana segue il principio del decentramento amministrativo.

Gli enti che ne fanno parte sono quelli di cui all'art. 1 del D.lgs. 165/2001 "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche"<sup>14</sup> e sono:

---

<sup>11</sup> La Pubblica Amministrazione nel concreto può organizzarsi secondo i principi dell'accentramento amministrativo o del decentramento amministrativo. Nel primo caso, gran parte dei poteri e delle funzioni sono attribuiti agli organi centrali dello Stato, mentre, nel secondo caso, questi vengono attribuiti ad organi diversi da quelli centrali, i quali riflettono l'autonomia amministrativa territoriale prevista dall'ordinamento giuridico statale.

<sup>12</sup> Si ha la potestà esclusiva statale quando solo la legge dello Stato può disciplinare una certa materia; la potestà esclusiva regionale quando solo la legge regionale può disciplinare una certa materia (si tratta di materie non assegnate alla potestà esclusiva statale); la potestà concorrente quando tanto le Regioni quanto il legislatore statale condividono una competenza legislativa, secondo uno schema che lascia all'entità statale il potere di definire principi e criteri direttivi di una certa materia e alle Regioni il compito di definire una legislazione di dettaglio, nel rispetto dei criteri fissati dalla legge nazionale.

<sup>13</sup> P. Caretti, U. De Siervo, *Diritto Costituzionale e Pubblico*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2012, pp. 296-298

Costituzione della Repubblica Italiana, artt. 95, 97, 98, 28, 5, 114, 117, 118, in <http://www.governo.it/it/costituzione-italiana/2836>

<sup>14</sup> Come si può leggere dall'incipit dell'art. 1, scopo del decreto è disciplinare "l'organizzazione degli uffici e i rapporti di lavoro e di impiego alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche, tenuto conto delle autonomie locali e di quelle delle regioni e delle province autonome, nel rispetto dell'articolo 97, comma primo, della Costituzione, al fine di:

- tutte le amministrazioni dello Stato, comprese le istituzioni scolastiche ed educative;
- le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo;
- le Regioni, le Province, i Comuni, le Comunità montane, e loro consorzi e associazioni;
- le istituzioni universitarie, gli Istituti autonomi case popolari, le Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura e le loro associazioni;
- tutti gli enti pubblici non economici nazionali, regionali e locali, le amministrazioni, le aziende, gli enti del Servizio Sanitario Nazionale e l’Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni.<sup>15</sup>

I Ministeri sono le strutture amministrative tra cui la legge ripartisce la maggioranza delle funzioni amministrative statali, ad eccezione di quelle spettanti al Consiglio dei Ministri, o direttamente al Presidente del Consiglio, o quelle attribuite ad agenzie, aziende, enti pubblici e autorità indipendenti. Spesso, l’esercizio di alcune funzioni viene affidato a strutture decentrate dei vari Ministeri o ad agenzie, aziende, enti pubblici strumentali facenti capo ai Ministeri, senza venir meno al principio per il quale titolare e responsabile di tutte le funzioni amministrative è il Governo ma sottolineando il collegamento fra questi enti ed i vertici ministeriali. Un’eccezione al suddetto principio è rappresentata dal caso in cui il legislatore attribuisce particolari poteri amministrativi ad organi o enti pubblici sostanzialmente indipendenti dal Governo, affinché l’esercizio di alcune funzioni avvenga nella maniera più adeguata alla soddisfazione e realizzazione dell’interesse generale.<sup>16</sup>

Secondo l’art. 4 del sopracitato decreto legislativo, “Gli organi di governo esercitano le funzioni di indirizzo politico-amministrativo, definendo gli obiettivi ed i programmi da attuare ed adottando gli altri atti rientranti nello svolgimento di tali funzioni, e verificano la rispondenza dei risultati dell’attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti. Ad essi spettano, in particolare:

- a) le decisioni in materia di atti normativi e l’adozione dei relativi atti di indirizzo interpretativo ed applicativo;
- b) la definizione di obiettivi, priorità, piani, programmi e direttive generali per l’azione amministrativa e per la gestione;
- c) l’individuazione delle risorse umane, materiali ed economico-finanziarie da destinare alle diverse finalità e la loro ripartizione tra gli uffici di livello dirigenziale e generale;
- d) la definizione dei criteri generali in materia di ausili finanziari a terzi e di determinazione di tariffe, canoni e analoghi oneri a carico di terzi;
- e) le nomine, designazioni ed atti analoghi ad essi attribuiti da specifiche disposizioni;

---

a) accrescere l’efficienza delle amministrazioni [...]; b) razionalizzare il costo del lavoro pubblico [...]; c) realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni [...]”

<sup>15</sup> Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, *Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*, G.U. 9 maggio 2001, n. 106, art. 1

<sup>16</sup> P. Caretti, U. De Siervo, *Diritto Costituzionale e Pubblico*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2012, p. 302

- f) le richieste di pareri alle autorità amministrative indipendenti ed al Consiglio di Stato;
- g) gli altri atti indicati dal presente decreto.”<sup>17</sup>

Tornando alla descrizione dei Ministeri, questi attualmente sono 13<sup>18</sup>: Affari Esteri; Interno; Giustizia; Difesa; Economia e finanze; Sviluppo economico; Politiche agricole, alimentari e forestali; Ambiente e tutela del territorio e del mare; Infrastrutture e trasporti; Lavoro e politiche sociali; Salute; Istruzione, università e ricerca; Beni ed attività culturali. Il Ministro è capo del Ministero e membro del corpo politico; tra le varie attività, dirige l'azione amministrativa e adotta le decisioni di maggiore importanza. A ogni ministro è affidato un singolo Ministero che deve occuparsi dei problemi relativi ad alcuni temi specifici. Esistono anche ministri senza portafoglio, in quanto i loro ministeri non hanno autonomia di spesa.

Per quanto riguarda l'articolazione organizzativa interna dei Ministeri, bisogna nominare i Dipartimenti e le Direzioni generali, gli Uffici di diretta collaborazione con il Ministro, le Agenzie. Quasi tutti i Ministeri si articolano in Dipartimenti, mentre solo tre sono strutturati in Direzioni generali. Il Dipartimento è la struttura di primo livello costituita per l'esercizio integrato delle funzioni del Ministero, dalla quale dipende la Direzione generale (macrostruttura di tipo multidivisionale). Come detto, però, in alcuni Ministeri non ci sono Dipartimenti e la ripartizione di primo livello è proprio la Direzione generale (macrostruttura di tipo polifunzionale). Mentre i Dipartimenti operano in ampie aree di materie omogenee disponendo di tutti gli strumenti necessari per il perseguimento dei loro fini, le Direzioni generali operano in specifici settori di competenza dei Ministeri. Per questo, in alcuni Ministeri è necessaria la figura del Segretario generale, il quale coordina l'azione amministrativa, gli uffici e le attività del Ministero.

Gli Uffici di diretta collaborazione con il Ministro sono strutture amministrative per la definizione degli obiettivi e l'elaborazione delle politiche pubbliche, la stesura dei testi normativi, la ripartizione ed assegnazione delle risorse, i controlli interni.

Le Agenzie (tra cui l'ARAN, le Agenzie fiscali e l'Agenzia che gestisce la Scuola nazionale per la PA) sono speciali strutture amministrative, a volte con personalità giuridica e propri statuti, istituite con il fine di svolgere autonomamente attività tecniche di competenze ministeriale e soddisfare non solo interessi statali ma anche regionali e locali. Oltre che in sede operativa, sono dotate di autonomia

---

<sup>17</sup> Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, *Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*, G.U. 9 maggio 2001, n. 106, art. 4

<sup>18</sup> In passato, i Ministeri erano giunti al numero di 22. Successivamente, con la riforma Bassanini del 1999 (decreto legislativo 30 luglio 1999, n.300), si è delineato un nuovo assetto dell'organizzazione ministeriale, con la riduzione dei ministeri a 12, l'istituzione di altrettante 12 Agenzie indipendenti e la creazione degli Uffici Territoriali del Governo. Nel 2001, con il decreto legge n.217/2001, poi convertito nella legge n.317/2001, il numero dei ministeri è stato aumentato a 14, mentre nel 2006, con il decreto legge n. 181/2006, poi convertito nella legge 233/2006, è stato aumentato a 18. Nel 2007, sull'onda della polemica riguardante il numero record dei membri del governo, i costi della politica, la frammentazione e sovrapposizione delle responsabilità ministeriali, viene ripristinata la riforma Bassanini, riportando a 12 il numero dei ministeri. Nel 2009, con la legge 13 novembre 2009 n. 172, il numero sale a 13.

in ambito organizzativo, contabile e finanziario. Distinte sono le Aziende, create all'interno dei Ministeri per svolgere attività produzione di beni o di erogazione di servizi, dotate di organizzazione autonoma e normativa speciale; dispongono infatti di un proprio bilancio, di personale con stato giuridico ed economico diverso da quello ministeriale, di un proprio patrimonio e sono sottoposte a controlli differenti. Altri apparati sono gli enti pubblici, organizzazioni costituite appositamente per la realizzazione di scopi precisi e dotate di personalità giuridica separata da quella statale (regionale o locale) o enti preesistenti di natura privata a cui lo Stato attribuisce personalità giuridica pubblica. La categoria è molto ampia ed eterogenea: vari sono i fini da raggiungere, diversa è la sfera territoriale e la consistenza organizzativa. Le caratteristiche comuni sono poche, tra cui lo statuto di cui devono dotarsi che segue un modello piuttosto uniforme.

Ulteriori organi e uffici rilevanti sono il Sottosegretario, il Gabinetto del Ministro e il Consiglio di Amministrazione. Il primo, prescelto nell'ambito del corpo politico e così chiamato in quanto il Ministro è segretario di Stato, è organo ausiliario non vicario del Ministro (ossia aiuta il ministro ma non agisce in sua vece). Non ha competenze proprie ma solo quelle delegate dal Ministro, però se queste risultano relative all'intera area di competenza di una o più strutture dipartimentali gli può essere attribuito il titolo di Viceministro. Il secondo, composto dal capo di gabinetto, dall'ufficio legislativo e dalla segreteria particolare, ha funzioni di ausilio del Ministro e di coordinamento. Infine, il terzo, presieduto dal Ministro, composto dai direttori generali e da rappresentanti eletti dal personale, ha compiti che riguardano l'organizzazione del lavoro nel Ministero.

Per quanto riguarda gli organi di controllo, ogni Ministero ha l'Ufficio di Bilancio, struttura decentrata rispetto alla Ragioneria generale dello Stato, che verifica la regolarità delle spese e delle scritture contabili. In merito agli organi consultivi, costituiti da soggetti estranei all'amministrazione, devono essere menzionati i Consigli superiori, di impianto tecnico, e i Consigli nazionali, rappresentativi di settori sociali o professionali.

Di particolare rilevanza, è la Presidenza del Consiglio dei Ministri che ha i compiti di garantire un esercizio effettivo delle funzioni del Presidente del Consiglio, dirigere la politica generale del Governo, mantenere l'unità dell'indirizzo politico-amministrativo e i rapporti con il Parlamento, gli altri organi costituzionali e le istituzioni europee, supportare l'attività del Consiglio dei Ministri. Pertanto, si concretizza in apparati preposti, tra l'altro, alla progettazione delle politiche generali, al coordinamento e al controllo delle politiche di settore e delle attività normative ed amministrative del Governo, alla promozione delle innovazioni nel settore pubblico e al coordinamento in materia di lavoro nelle pubbliche amministrazioni.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> P. Caretti, U. De Siervo, *Diritto Costituzionale e Pubblico*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2012, pp. 303-310  
[https://it.m.wikipedia.org/wiki/Ministero\\_della\\_Repubblica\\_Italiana](https://it.m.wikipedia.org/wiki/Ministero_della_Repubblica_Italiana)  
[https://it.m.wikipedia.org/wiki/Ministero\\_statale](https://it.m.wikipedia.org/wiki/Ministero_statale)

### 1.1.4 I beni della Pubblica Amministrazione

Come ogni altra organizzazione, anche l'amministrazione statale necessita di beni per perseguire gli scopi individuati.

Il primo bene da considerare è il denaro, fondamentale per fronteggiare le spese pubbliche. Le entrate si hanno essenzialmente tramite il sistema tributario e il ricorso al credito, mentre i proventi ottenuti dalla gestione dei beni statali hanno poco peso. In materia di sistema tributario, si distinguono le imposte, le tasse e i contributi speciali o fiscali. Le prime sono tributi da versare per il solo fatto di essere in una situazione ritenuta di capacità contributiva, per cui non direttamente collegate alla prestazione di un servizio e a prescindere dalla domanda dei cittadini<sup>20</sup>, il cui vantaggio indivisibile corrisponde a un interesse generale; possono essere dirette, se colpiscono manifestazioni immediate di capitale economico/contributivo, quali il patrimonio (ad esempio, l'IMU) o il reddito (ad esempio, l'IRPEF o l'IRES), o indirette, quando si riferiscono ad un fenomeno economico e ad un trasferimento di ricchezza (ad esempio, l'IVA). Le seconde sono tributi da pagare in quanto si usufruisce di particolari beni o servizi pubblici, il cui consumo dona vantaggio non solo a chi ha fatto domanda ma alla collettività (per esempio, le tasse universitarie)<sup>21</sup>. I terzi, infine, sono tributi pagati in certe occasioni da soggetti che ricevono un vantaggio diretto da un'attività amministrativa avente fini generali e offerta indipendentemente dalla domanda (per esempio, l'illuminazione stradale)<sup>22.23</sup>. In materia di credito, invece, si possono avere concessioni da parte di organismi bancari o da parte di privati che acquistano titoli di credito emessi dal Tesoro.

Vi sono poi beni demaniali, beni patrimoniali indisponibili e beni patrimoniali disponibili, di cui possono disporre nella totalità lo Stato, le Regioni, le Province e i Comuni e in parte gli altri enti pubblici.

Secondo l'art. 822 del Codice civile, "Appartengono allo Stato e fanno parte del demanio pubblico il lido del mare, la spiaggia, le rade e i porti; i fiumi, i torrenti, i laghi e le altre acque definite pubbliche dalle leggi in materia; le opere destinate alla difesa nazionale. Fanno parimenti parte del demanio pubblico, se appartengono allo Stato, le strade, le autostrade e le strade ferrate; gli aerodromi; gli acquedotti; gli immobili riconosciuti di interesse storico, archeologico e artistico a norma delle leggi

---

<sup>20</sup> Questo criterio prende il nome di principio del sacrificio: ciascun cittadino, in base alla propria ricchezza, si priva di una sua parte per garantire allo Stato il finanziamento dei servizi. La finalità è redistributiva, per cui i più abbienti si privano in maggior quantità. Caratteristica delle imposte è essere efficienti, nel senso che non devono modificare le scelte dei contribuenti, ed eque, ovvero redistributive.

<sup>21</sup> Questo criterio prende il nome di principio di controprestazione: vi è la richiesta esplicita di un servizio a fronte della quale si impone un pagamento. Il soggetto tenuto al pagamento è individuabile.

<sup>22</sup> Il principio è sempre quello della controprestazione, ma stavolta non è necessaria la richiesta del servizio, la compartecipazione alla spesa è richiesta in quanto il servizio offre un vantaggio.

<sup>23</sup> P. Bosi, M. C. Guerra, *I tributi nell'economia italiana*, edizione 2015, il Mulino/Itinerari  
P. Bosi, *Corso di scienza delle finanze*, 2015, Settima edizione, il Mulino/Strumenti

in materia; le raccolte dei musei, delle pinacoteche, degli archivi, delle biblioteche; e infine gli altri beni che sono dalla legge assoggettati al regime proprio del demanio pubblico.”<sup>24</sup> Si individua, dunque, un demanio necessario, formato da beni immobili che sono necessariamente demaniali, e un demanio eventuale, di cui, come specificato dall’art. 824 c.c., fanno parte anche cimiteri e mercati comunali e gli stessi beni indicati se appartengono a Province o Comuni. Sono inalienabili e non possono essere oggetto di diritti di terzi.

In base all’art. 826 c.c., “[...] Fanno parte del patrimonio indisponibile dello Stato le foreste che a norma delle leggi in materia costituiscono il demanio forestale dello Stato, le miniere, le cave e torbiere quando la disponibilità ne è sottratta al proprietario del fondo, le cose d’interesse storico, archeologico, paleontologico, paleontologico e artistico, da chiunque e in qualunque modo ritrovate nel sottosuolo, i beni costituenti la dotazione del Presidente della Repubblica, le caserme, gli armamenti, gli aeromobili militari e le navi da guerra. [...] gli edifici destinati a sede di uffici pubblici, con i loro arredi e gli altri beni destinati a un pubblico servizio.”<sup>25</sup> Caratteristica dei beni patrimoniali indisponibili è la non modificabilità della loro destinazione.

Per finire, i beni patrimoniali disponibili sono tutti quei beni di proprietà dell’amministrazione pubblica, la quale vi può disporre in base agli strumenti giuridici ordinari del diritto privato.<sup>26</sup>

### 1.1.5 L’attività amministrativa: atti, provvedimenti e procedimenti

L’attuazione della legge in via amministrativa consiste in attività o in fatti fisici, i quali costituiscono atti materiali della pubblica amministrazione o atti formali posti in essere dalla stessa. Esistono, infatti, anche atti che consistono in veri e propri comportamenti, ma sono più comuni gli atti con una forma tipica, per la maggior parte testi scritti.

Fra le varie distinzioni, la più importante è quella tra atti amministrativi unilaterali di tipo autoritativo, quelli privi di una particolare efficacia giuridica e quelli di diritto comune. I primi possono essere attuati solo dalla pubblica amministrazione e concretizzano il primato di precisi interessi generali su altre posizioni coinvolte, per questo sono caratterizzati dalla cosiddetta tipicità; inoltre, sono dotati di una particolare efficacia giuridica, in quanto incidono sulla situazione giuridica di altri soggetti senza che questi li debbano accettare (imperatività o autoritarietà) e godono di una disciplina speciale nella fase di esecuzione. L’amministrazione autoritativa rappresenta la tipologia dominante nell’amministrazione italiana. Nel caso di servizi pubblici, i comportamenti tenuti sono analoghi a quelli prestati da un qualsiasi altro soggetto che svolga attività simile, quindi non sono disciplinati da

---

<sup>24</sup> Franchi, Feroci, Ferrari, *Codice civile e leggi complementari*, Hoepli, 2019, art. 822

<sup>25</sup> Franchi, Feroci, Ferrari, *Codice civile e leggi complementari*, Hoepli, 2019, art. 826

<sup>26</sup> P. Caretti, U. De Siervo, *Diritto Costituzionale e Pubblico*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2012, pp. 315-318

rigorosi atti tipici. Nel terzo caso, invece, la pubblica amministrazione opera tramite strumenti giuridici di diritto privato.

Nell'adozione dei loro atti, gli organi amministrativi dispongono della cosiddetta discrezionalità. In generale, la discrezionalità consiste nel potere di scegliere nell'ambito di uno spazio delimitato da norme; gli organi non dispongono quindi di piena libertà ma sono tenuti a concretizzare la volontà della fonte normativa con un'attività autonoma ma attuativo-integrativa. In caso di discrezionalità amministrativa, invece, si fa riferimento al fatto che l'organo amministrativo deve realizzare la volontà legislativa e lo scopo indicato dalla legge (fine o interesse pubblico primario) nel contesto reale in cui opera e nella considerazione di tutti gli interessi rilevanti (interessi pubblici secondari). Inoltre, i limiti non derivano solo dalla legge che stabilisce il fine della funzione e azione amministrativa, ma dai vincoli posti dai principi in materia di pubblica amministrazione e dallo Stato democratico e sociale. Solo dopo questa valutazione ponderata, l'autorità amministrativa potrà adottare l'atto. In particolare, l'amministrazione decide se e quando adottare l'atto, in quali modalità e misura, con quali contenuti specifici. Ovviamente, a seconda della specificità della norma, cambia l'ampiezza della discrezionalità amministrativa; per esempio, questa è inesistente nei cosiddetti atti vincolati, dove lo stesso legislatore ha ritenuto di dover effettuare la ponderazione degli interessi in gioco, definendo in modo puntuale ed esaustivo i contenuti dell'attività che deve essere realizzata dall'organo amministrativo, ma è massima negli atti della cosiddetta alta amministrazione. Anche in quest'ultimo caso, discrezionalità non vuol dire arbitrio, in quanto la Pubblica Amministrazione resta pur sempre vincolata alla realizzazione dell'interesse pubblico e in particolare al perseguimento dello specifico interesse sotteso al provvedimento da adottare.

Accanto alla discrezionalità amministrativa, vi è la cosiddetta discrezionalità tecnica, caratterizzata da una scelta basata su valutazioni tecniche di tipo scientifico.<sup>27</sup>

### 1.1.5.1 Il procedimento amministrativo

Essendo l'atto della Pubblica Amministrazione il prodotto di un'organizzazione, esso rappresenta una fase intermedia o finale di un procedimento originato dai differenti organi e ispirato ai principi della trasparenza, della partecipazione, della semplificazione, della celerità.

Questo si compone di tre fasi:

- Fase preparatoria: mira a fornire all'autorità deliberante tutti gli elementi necessari per la decisione; si apre con l'atto di iniziativa, che può essere dell'amministrazione (procedimento

---

<sup>27</sup> P. Caretti, U. De Siervo, *Diritto Costituzionale e Pubblico*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2012, pp. 336-340  
C. Rossano, *Manuale di diritto pubblico*, Terza Edizione, Jovene Editore, 2009

- d'ufficio), di un privato (procedimento ad istanza d'ufficio) o di un altro soggetto pubblico (procedimento ad istanza pubblica), segue con l'avvio del procedimento e la sottofase istruttoria, nella quale gli organi amministrativi raccolgono tutte le informazioni, termina con la raccolta dei pareri di alcuni organi amministrativi con competenze tecnico-scientifiche;
- Fase costitutiva: l'organo competente, che può anche essere differente da quello che ha agito precedentemente, dopo valutazione degli elementi acquisiti e ponderazione degli interessi in gioco, adotta l'atto;
  - Fase integrativa dell'efficacia dell'atto: riguarda le modalità attraverso le quali gli atti che hanno completato l'iter formativo producono i loro effetti giuridici.

Le forme e le modalità di controllo sono varie: il controllo può essere effettuato a campione, generalizzato o solo verso alcune categorie; solitamente viene svolto in una fase precedente a quella dell'efficacia. Al termine delle tre fasi, si ha un atto perfetto ed efficace. Mentre, per quanto riguarda la sua validità, questa dipende dalla conformità alle differenti norme che definiscono i requisiti sostanziali e procedurali.<sup>28</sup>

### 1.1.5.2 Atti e provvedimenti amministrativi

Tra gli atti amministrativi si possono distinguere i provvedimenti amministrativi e i meri atti amministrativi: i primi rappresentano la manifestazione di volontà di una Pubblica Amministrazione volta a soddisfare un interesse pubblico primario e a produrre l'effetto tipico dell'atto, perciò sono caratterizzati dall'imperatività, per cui incidono sulle situazioni giuridiche dei soggetti destinatari; i secondi, invece, corrispondono a momenti del procedimento o a manifestazioni di conoscenza, giudizi, apprezzamento, e la volontà rileva solo in quanto relativa alla adozione dell'atto come tale. Altre caratteristiche dei provvedimenti sono l'esecutività, ossia la possibilità di giungere immediatamente alla loro esecuzione; l'esecutorietà, cioè l'esecuzione diretta della pretesa dell'amministrazione senza la necessità di un giudice; l'inoppugnabilità, vale a dire che molte disposizioni di legge restringono i termini entro i quali possono essere impugnati davanti agli organi della giustizia amministrativa o oggetto di ricorso.

Elementi essenziali di un atto amministrativo sono:

- soggetto: definito dalla legge o dalla normativa interna, è l'organo titolare del potere amministrativo che viene esercitato tramite l'atto; si parla di competenza per materia per individuare l'organo competente in un'organizzazione complessa, di competenza per

---

<sup>28</sup> P. Caretti, U. De Siervo, *Diritto Costituzionale e Pubblico*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2012, pp. 341-343  
C. Rossano, *Manuale di diritto pubblico*, Terza Edizione, Jovene Editore, 2009

- territorio per distinguere le competenze di organi centrali, periferici o locali, di competenza per grado per identificare l'organo titolare del potere all'interno di una struttura gerarchica;
- oggetto: è la persona, cosa o situazione giuridica su cui si producono gli effetti dell'atto; deve essere determinabile e idoneo;
  - causa giuridica: indica l'interesse pubblico primario che la legge vuole conseguire e che deve caratterizzare l'attività amministrativa;
  - motivazione: inserita in un secondo momento, per poter meglio controllare l'amministrazione e tutelare i soggetti coinvolti, comprende le ragioni che hanno portato all'adozione dell'atto;
  - forma: può essere scritta, verbale o comportamentale, serve a documentare la conformità dell'atto alla legge e a far dichiarare all'organo amministrativo il tipo di atto che intende realizzare.

In base alle disposizioni legali, possono essere aggiunti anche elementi accidentali, quali la condizione, il termine o il modo. La mancanza degli elementi essenziali dell'atto ne determina la nullità assoluta.<sup>29</sup>

Per quanto riguarda le varie tipologie di provvedimenti, una delle distinzioni più importanti fa riferimento al contenuto, a seconda che provochi un ampliamento o restringimento della situazione giuridica del soggetto coinvolto. Vi sono provvedimenti che incidono sulle qualità di persone o cose, come il conferimento o la modificazione di status, l'ammissione ad una gara o ad un concorso; provvedimenti che consentono ai destinatari l'esplicazione di attività inerenti a diritti già sussistenti, come le autorizzazioni, le abilitazioni e le licenze; provvedimenti che conferiscono nuove posizioni giuridiche, come le concessioni; provvedimenti che diminuiscono o limitano diritti e facoltà, come l'espropriazione di beni immobili per pubblica utilità, la confisca, la requisizione, gli ordini oppure i divieti; provvedimenti che intervengono su altri provvedimenti, come la revoca, la sospensione, l'annullamento, la modifica, la conferma, la proroga, la sanatoria di un precedente provvedimento.

Nello specifico:

- autorizzazioni (o abilitazioni, licenze, nulla-osta, permessi): corrispondono alla rimozione di limiti da parte della pubblica amministrazione all'esercizio di un diritto o di un potere di un soggetto privato o pubblico;
- ammissioni: permettono a soggetti aventi determinati requisiti di utilizzare un servizio pubblico, esercitare una certa attività, acquisire uno status;
- concessioni: corrispondono all'attribuzione ad altri dell'esercizio di un diritto o potere della Pubblica Amministrazione (traslativa) o di una situazione giuridica creata ex novo per il

---

<sup>29</sup> Si rimanda a pagina 18 per la descrizione dettagliata dell'invalidità dell'atto amministrativo.

destinatario (costitutiva); simili sono le sovvenzioni, che corrispondono all'attribuzione di contributi in denaro o in beni;

- espropriazione per pubblica utilità: riguarda il trasferimento coattivo di un bene immobile dal proprietario alla Pubblica Amministrazione, previo indennizzo, per ragioni di pubblico interesse; diversa è la confisca, ossia il trasferimento coattivo, senza indennizzo, di cose con le quali si è commesso un illecito penale o amministrativo;
- requisizioni: riguardano beni mobili o immobili che, in casi eccezionali, possono essere presi in uso o in proprietà dalla Pubblica Amministrazione;
- occupazioni: riguardano beni immobili e possono essere per uso temporaneo o per l'esecuzione di opere pubbliche in situazioni d'urgenza;
- ordini e divieti (o, genericamente, comandi): servono a specificare disposizioni contenute nella legge e prevedono per i trasgressori sanzioni disciplinari, amministrative o penali;
- provvedimenti sanzionatori: modificano negativamente lo status professionale, patrimoniale o giuridico di coloro che hanno violato le disposizioni di legge;
- revoca: produce la cessazione per il futuro (*ex nunc*, ossia "da ora") degli effetti di atti adottati in precedenza, per motivi di interesse pubblico o cambiamento della situazione esistente;
- sanatoria e annullamento d'ufficio: sono istituti dell'autotutela<sup>30</sup>; il primo mira a salvare *ex tunc* ("finora") una deliberazione con un vizio sanabile (si ha la ratifica se l'organo competente fa propria una delibera con incompetenza relativa, la convalida<sup>31</sup> quando si completa un elemento in parte mancante nella delibera, la conversione quando si può sostituire un provvedimento illegittimo con un altro); il secondo elimina un provvedimento illegittimo con efficacia *ex tunc* dopo una valutazione che sottolinea un interesse pubblico attuale e specifico della Pubblica Amministrazione;
- rinunce (anche dette esoneri o esenzioni): avvengono quando la Pubblica Amministrazione rinuncia ad una pretesa precedente, per un interesse pubblico definito dalla legge.

Un'altra distinzione è basata sui destinatari, in particolar modo sul numero e sulla loro identificabilità: si hanno provvedimenti indirizzati ad un unico destinatario, provvedimenti plurimi, se indirizzati ad una pluralità di soggetti, collettivi, se indirizzati in modo unitario a tutti i componenti di un gruppo, generali, se indirizzati ad una pluralità indeterminata.

Per quanto riguarda i meri atti, invece, questi possono essere classificati come:

---

<sup>30</sup> L'autotutela è un potere amministrativo della Pubblica Amministrazione che permette di eliminare o ridurre i conflitti sorti in seguito a suoi atti illegittimi o inopportuni, provvedendo a sanarli, annullarli o modificarli. Gli istituti dell'autotutela sono la sanatoria, l'annullamento d'ufficio e la revoca.

<sup>31</sup> Diversa dalla convalida è la conferma, con la quale l'amministrazione si pronuncia nuovamente su un atto già adottato, ribadendone il contenuto.

- atti di scienza, come le certificazioni, le documentazioni, le autenticazioni e le pubblicazioni di atti o documenti;
- atti di valutazione, come i collaudi e gli esami;
- atti di apprezzamento, come gli accertamenti sanitari, e in genere gli atti di controllo, quali il visto, l'approvazione, l'omologazione;
- atti di opinione, come i pareri, che possono essere facoltativi o obbligatori, vincolanti o non vincolanti, oppure le designazioni di persone a determinate cariche;
- atti di impulso, come le richieste, le direttive, le diffide, le contestazioni.

Dal punto di vista dell'invalidità dell'atto amministrativo, si presume che questo sia legittimo e non nullo se non manca degli elementi essenziali. Come accennato in precedenza, si parla di nullità (condizione insanabile) quando non sussistono le condizioni minime necessarie per poter ritenere esistente l'atto amministrativo, vale a dire la mancanza assoluta di anche uno solo tra gli elementi essenziali. Quando invece vi sono delle anomalie ritenute sanabili, si parla di irregolarità dell'atto amministrativo.

Può poi incorrere nei cosiddetti vizi di legittimità, che consistono nella mancanza di conformità dell'atto ai requisiti previsti dall'ordinamento in ordine ai suoi vari elementi, verificandosi quando esso è affetto da incompetenza, eccesso di potere o violazione di legge e costituendo cause di annullabilità. Si fa riferimento al vizio di incompetenza quando l'atto è carente dal punto di vista soggettivo, in base alla ripartizione delle attribuzioni tra i vari organi: l'incompetenza assoluta si ha quando l'organo amministrativo esercita un potere appartenente ad un'autorità non amministrativo o ad un organo di un altro apparato amministrativo; l'incompetenza relativa, invece, si ha quando il potere esercitato appartiene ad un altro organo dello stesso apparato amministrativo. L'eccesso di potere, o sviamento di potere, si verifica con l'abuso sostanziale del potere di cui dispone l'organo che adotta l'atto in contraddizione o violazione della funzione per la quale è stato previsto o disciplinato quel tipo di provvedimento. Non qualunque uso del potere dà luogo all'eccesso di potere, ma solo quello che in maniera rilevante e considerevole eccede dal principio fondamentale della buona amministrazione. Tale vizio non consiste in un vizio di merito, vale a dire, non riguarda l'opportunità, la convenienza o l'adeguatezza in sé dell'atto. Le difficoltà che sussistono per individuarlo hanno indotto la giurisprudenza amministrativa ad elaborare alcune figure particolari di eccesso di potere, che consistono in sintomi o indizi, dalla ricorrenza dei quali nei casi concreti può dedursi l'esistenza del vizio. La violazione di legge consiste nella violazione delle norme che attengono alla disciplina dell'atto con riguardo al soggetto, all'oggetto, al contenuto o alla forma. Si tratta di un vizio residuale rispetto alle altre due categorie, anche se, ad esempio, un'incompetenza si

concretizza necessariamente nella violazione delle norme che la regolano e le figure sintomatiche possono coincidere con la violazione di principi che regolano l'esercizio del potere.<sup>32</sup>

### 1.1.6 I ricorsi amministrativi

A tutela degli interessi soggettivi nei confronti della Pubblica Amministrazione, l'ordinamento appresta dei rimedi amministrativi, oltre quelli giurisdizionali, i cosiddetti ricorsi amministrativi. Infatti, i soggetti che si ritengono danneggiati da una delibera amministrativa (per danno si intende una lesione personale, diretta, immediata e attuale, e deve essere presente un interesse sostanziale nell'esito del ricorso) possono chiedere all'amministrazione l'inizio di un procedimento con lo scopo di riesaminare la legittimità o l'opportunità della delibera. Ovviamente, l'amministrazione opera in una posizione di terzietà, nonostante resti un'autorità amministrativa e sia chiamata a giudicare e riformare una delibera amministrativa considerata illegittima o inopportuna. I ricorsi amministrativi restano comunque uno strumento di tutela secondaria, in quanto, da un lato, non vi è più l'obbligo del loro utilizzo prima del ricorso giurisdizionale, dall'altro, alcuni provvedimenti risultano definitivi e di conseguenza non possono essere suscettibili di un ricorso amministrativo.

Esistono due ricorsi ordinari, quello gerarchico e quello in opposizione, e un ricorso straordinario al Presidente della Repubblica. Per ricorso gerarchico si intende un ricorso in unica istanza all'organo sovraordinato o all'organo indicato dalla legge o da norme organizzative e che ha carattere generale; mentre, per ricorso in opposizione si intende un ricorso presentato all'organo che ha emanato l'atto impugnato e che ha carattere speciale, essendo ammesso solo nei casi previsti dalla legge.

Caratteristiche comuni sono il fatto di poter riguardare sia profili di legittimità che di merito, il fatto di essere facoltativi e non preclusivi dei ricorsi in via giurisdizionale, il fatto di essere esperibili in tempi brevi (il termine decadenziale per proporlo è di trenta giorni dalla data di notificazione o comunicazione dell'atto impugnato e da quando l'interessato ne abbia avuto conoscenza) e l'istituto del silenzio rigetto se, entro novanta giorni dalla data di presentazione del ricorso non è comunicata alcuna decisione. Per quanto riguarda il ricorso al Presidente della Repubblica<sup>33</sup>, questo è un rimedio di carattere generale consentito solo per motivi di legittimità, è attuabile soltanto verso provvedimenti

---

<sup>32</sup> P. Caretti, U. De Siervo, *Diritto Costituzionale e Pubblico*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2012, pp. 345-358  
C. Rossano, *Manuale di diritto pubblico*, Terza Edizione, Jovene Editore, 2009

<sup>33</sup> Il ricorso viene deciso, dopo la sua istruzione disposta dal Ministero competente, con decreto del Presidente della Repubblica, su parere e proposta del Ministro competente. Ove il Ministro intenda discostarsi dal parere, deve sottoporre la questione al Consiglio dei Ministri, la cui decisione, nel caso che non segua il parere, dovrà essere motivata. Il decreto con cui è deciso il ricorso straordinario può essere impugnato soltanto per vizi di forma e del procedimento.

definitivi e precluso dalla presentazione di un ricorso giurisdizionale e può essere proposto nel termine di centoventi giorni.

Per quanto riguarda il riparto della giurisdizione in materia amministrativa, l'art. 113 della Costituzione afferma che "Contro gli atti della pubblica amministrazione è sempre ammessa la tutela giurisdizionale dei diritti e degli interessi legittimi dinanzi agli organi di giurisdizione ordinaria o amministrativa. Tale tutela giurisdizionale non può essere esclusa o limitata a particolari mezzi di impugnazione o per determinate categorie di atti. La legge determina quali organi di giurisdizione possono annullare gli atti della pubblica amministrazione nei casi e con gli effetti previsti dalla legge stessa.", precisando che in Italia è presente un sistema dualistico e la tutela sia dei diritti soggettivi che degli interessi legittimi. Nello specifico, le controversie in cui è parte la Pubblica Amministrazione sono divise tra la magistratura ordinaria, competente nei casi in cui vi è lesione di diritti soggettivi, e la magistratura amministrativa, competente nei casi in cui vi è lesione di interessi legittimi e, in determinate materie indicate dalla legge, anche di diritti soggettivi. Il secondo punto è approfondito dall'art.103 della Costituzione, il quale afferma che "Il Consiglio di Stato e gli altri organi di giustizia amministrativa hanno giurisdizione per la tutela nei confronti della pubblica amministrazione degli interessi legittimi e, in particolari materie indicate dalla legge, anche dei diritti soggettivi. La Corte dei conti ha giurisdizione nelle materie di contabilità pubblica e nelle altre specificate dalla legge. [...]". Infatti, gli organi della giurisdizione amministrativa ordinaria sono i Tribunali amministrativi regionali (TAR) e il Consiglio di Stato in sede giurisdizionale, come giudice d'appello. La loro funzione principale è la giurisdizione generale di legittimità sugli atti amministrativi della Pubblica Amministrazione, con il potere di annullarli se illegittimi. In alcuni settori, essi dispongono anche della giurisdizione di merito e sindacano non solo la legittimità ma anche l'opportunità degli atti, con la possibilità di annullarli o riformarli.

"Per diritto soggettivo si intende, comunemente, una situazione soggettiva di vantaggio riconosciuta dal legislatore come autonomamente degna di tutela nei riguardi sia dei privati che della Pubblica Amministrazione, mentre per interesse legittimo si intende quella situazione soggettiva di vantaggio riconosciuta dal legislatore come intimamente connessa ad una norma che garantisce in via primaria l'interesse generale, di modo che quest'ultimo prevale ove l'amministrazione utilizzi correttamente il suo potere"<sup>34</sup>. Diversa è anche la tutela garantita: nei confronti del soggetto leso in un interesse legittimo è garantita l'eliminazione dell'atto, nei confronti del soggetto leso in un diritto soggettivo è invece garantita la reintegrazione nella situazione originaria o il risarcimento dei danni. Spesso però sorgono dei problemi nell'individuazione dell'una o l'altra situazione e, per risolvere questa questione, si utilizza il criterio del grado maggiore o minore di vincolatezza dei poteri

---

<sup>34</sup> P. Caretti, U. De Siervo, *Diritto Costituzionale e Pubblico*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2012, p. 361

dell'amministrazione nelle specifiche fattispecie oppure si ricostruiscono le fattispecie sulla base dell'esistenza o meno di una posizione di supremazia della Pubblica Amministrazione sulle situazioni soggettive coinvolte; in ultimo, la distinzione è operata dalla Corte di Cassazione.<sup>35</sup>

## 1.2 Digital Transformation

La locuzione indica “un insieme di cambiamenti prevalentemente tecnologici, culturali, organizzativi, sociali, creativi e manageriali, associati con le applicazioni di tecnologia digitale, in tutti gli aspetti della società umana”<sup>36</sup>. La *Digital Transformation* è radicata nel cambiamento della gestione del lavoro e dei suoi processi, sempre più digitalizzati e moderni, e abilitata dallo sviluppo di nuove tecnologie, ma non si limita alla loro adozione bensì permette di erogare beni e servizi, far vivere esperienze, rendere accessibili ed elaborare enormi quantità di dati e contenuti, creando connessioni tra cose, persone e luoghi ed incentivando la trasparenza, la condivisione e l'inclusione. Grazie a questo nuovo approccio, tutto il sistema è integrato e coinvolto ed il destinatario finale del valore creato risulta essere al centro del processo, se non vero e proprio partecipa dello stesso, ottenendo in questo modo un accesso consapevole, reale ed efficace al servizio.

La trasformazione digitale può essere considerata la terza fase nella storia delle tecnologie digitali: essa infatti si verifica dopo la competenza digitale e l'utilizzo digitale, stando a significare che le tecnologie non solo supportano i metodi tradizionali ma avvia nuove tipologie di innovazione e creatività.

Innovazione e tecnologia sono utilizzate in diversi ambiti, da quello professionale a quello dei servizi ai cittadini, interessando sia i business individuali che interi settori della società, come ad esempio l'arte, la medicina, la scienza, le comunicazioni di massa e i governi<sup>37</sup>. Ovviamente, una vera trasformazione digitale si ha quando viene utilizzata da chiunque, non solo a livello imprenditoriale o amministrativo: per questo, deve entrare in ogni settore, guidare l'attività di tutte le risorse umane, rendendo così ogni lavoro più efficiente e moderno. Secondo uno studio del 2011 *del MIT Center for Digital Business e Capgemini Consulting*<sup>38</sup>, soltanto un terzo delle aziende in tutto il mondo ha un

---

<sup>35</sup> P. Caretti, U. De Siervo, *Diritto Costituzionale e Pubblico*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2012, pp. 359-367  
Costituzione della Repubblica Italiana, artt. 113 e 103, <http://www.governo.it/it/costituzione-italiana/2836>

<sup>36</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Digital\\_transformation](https://it.wikipedia.org/wiki/Digital_transformation)

<sup>37</sup> Nelle definizioni a seguire, si farà riferimento in particolar modo alle aziende come soggetti che utilizzano tecnologie e innovazione per trasformare la loro attività. Questo perché si tratta di definizioni generali e perché la *Digital Transformation* nasce all'interno delle imprese. Come abbiamo visto, però, vari sono gli ambiti di applicazione e, nel paragrafo 1.3, si tratterà lo stesso tema in riferimento esclusivamente all'amministrazione e al Governo. Nell'ultimo capitolo, infine, verranno affrontati esempi reali delle applicazioni tecnologiche e delle trasformazioni digitali in tutto il mondo.

<sup>38</sup> Si fa riferimento a Capgemini Consulting, *MIT Center for Digital Business, Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations*, 2011, in <https://www.capegemini.com/resources/digital-transformation-a-roadmap-for-billion-dollar-organizations>

effettivo programma di trasformazione digitale. Nel 2015 lo stesso studio ha rilevato che le aziende mature nel digitale si focalizzano sull'integrazione delle tecnologie, mentre le aziende meno sviluppate sotto questo punto di vista si focalizzano nel risolvere problemi di business con soluzioni tecnologiche individuali.<sup>39</sup>

Andando più nello specifico, la *Digital Transformation* è un modo diverso di fare business, trasformando quello più tradizionale in uno più innovativo. Non è necessario che aziende o settori tradizionali diventino aziende o settori digitali: bisogna saper sfruttare le potenzialità e i benefici delle tecnologie più moderne per creare innovazione.<sup>40</sup>

### 1.2.1 Cos'è l'Impact Innovation

Secondo Schumpeter<sup>41</sup>, l'innovazione era una "forza di distruzione creatrice", in quanto capace di creare nuovi settori o mercati, di modificare la struttura dei settori già esistenti, di creare opportunità per la nascita di idee o prodotti, di modificare le risorse e le competenze distintive di un'impresa. L'innovazione è lo sviluppo dell'invenzione e l'antecedente della diffusione; sinonimi sono cambiamento, alterazione, rivoluzione, trasformazione, riorganizzazione, ristrutturazione. Nonostante la possibilità di ottenere un vantaggio competitivo, l'esito di un'innovazione resta incerto; vi sono però tre elementi che permettono di distinguere le innovazioni di successo dalle altre, ossia la comprensione ex post, la razionalità limitata dell'impresa e il raggruppamento nel tempo e nel settore. Altre definizioni vedono l'innovazione come la somma dell'invenzione, intesa come generazione di nuove idee, e lo sfruttamento commerciale, inteso come l'individuazione di opportunità per ottenere un guadagno dalla vendita dell'idea generata, o come somma della creatività, intesa come insieme dei tratti della personalità dell'imprenditore e condizioni organizzative, e dello sfruttamento commerciale.

Esistono tre tipologie di innovazione: l'innovazione tecnologica è uno sforzo scientifico, tecnologico, finanziario e organizzativo che introduce sul mercato delle versioni migliorate di un prodotto/processo già esistente o nuove soluzioni per rispondere a dei bisogni già esistenti; l'innovazione organizzativa consiste in nuovi metodi organizzativi, miglioramenti interni di efficienza, produttività, posizionamento competitivo e quota di mercato; l'innovazione strategica consiste in strategie di crescita sia per nuove categorie di prodotto sia per nuove concezioni di business model per clienti e impresa.

---

<sup>39</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Digital\\_transformation](https://it.wikipedia.org/wiki/Digital_transformation)

<https://internet4things.it/tag/digital-transformation/>

<sup>40</sup> <https://www.digital-coach.it/blog/case-histories/digital-transformation/>

<sup>41</sup> Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) è stato un economista austriaco, tra i maggiori del XX secolo, il cui apporto più originale e caratterizzante è costituito dalla sua concezione dello sviluppo economico.

Per quanto riguarda, invece, le forme dell'innovazione, basandoci sulla natura della stessa, otteniamo la distinzione tra innovazioni di prodotto e innovazioni di processo. Le prime sono incorporate nei beni o nei servizi realizzati da un'impresa e vanno a modificare la tecnologia di prodotto, ossia l'insieme di strumenti e conoscenze che generano nuovi prodotti e servizi o migliorano le loro caratteristiche funzionali (ad esempio, una nuova versione o un nuovo prodotto oppure una maggiore quantità); le seconde sono cambiamenti nelle modalità in cui un'impresa svolge le sue attività per migliorarne l'efficienza o l'efficacia e modificano la tecnologia di processo, ossia l'insieme di strumenti e conoscenze che mettono in relazione input e output dell'attività dell'impresa (ad esempio, metodi di produzione nuovi o migliorati, cambiamenti significativi di tecniche, macchinari, software). Ovviamente, un'innovazione di prodotto per un'impresa può costituire un'innovazione di processo per un'altra.

Basandoci sull'intensità ed il grado di ampiezza dell'innovazione, otteniamo la distinzione tra innovazioni radicali e innovazioni incrementali, la quale dipende dalla distanza dell'innovazione da un prodotto o processo già esistente. Come si può vedere più nello specifico dalla Tabella 1, le prime sono assolute e meno frequenti; le seconde sono lievi, più frequenti e hanno un'incidenza minore.

TAB. 1 – Le forme dell'innovazione secondo l'intensità e l'ampiezza

	<b>INNOVAZIONI RADICALI</b>	<b>INNOVAZIONI INCREMENTALI</b>
<b>EFFETTI</b>	Immediati e dirompenti	Diluiti nel tempo
<b>FREQUENZA</b>	Discontinue	Continue
<b>INVESTIMENTO</b>	Elevato	Organizzato
<b>RISCHIO</b>	Elevato	Contenuto
<b>SETTORI TIPICI</b>	Emergenti	Maturi e consolidati
<b>RISULTATO</b>	Creazione di nuovi mercati	Offerta migliore nel mercato esistente
<b>VOLUTE DA</b>	Mercato, responsabili di R&S, scienziati	Ingegneri, personale dei processi produttivi

[*Gestione dell'innovazione*, Slides del corso di Economia e Gestione delle Imprese del Prof. Luca Pirolo, a.a. 2014-15]

Basandoci sull'effetto esercitato sulle competenze, otteniamo la distinzione tra innovazioni *competence enhancing* e innovazioni *competence destroying*. Le prime consistono in un'evoluzione della base di conoscenze preesistenti; le seconde non scaturiscono dalle conoscenze già possedute o addirittura le rende inadeguate, creandone nuove.

Infine, basandoci sull'ambito di destinazione dell'innovazione, abbiamo innovazioni architettoniche e innovazioni modulari. Con le prime si intende un cambiamento della struttura generale del sistema o del modo in cui i componenti interagiscono tra loro; con le seconde si intende cambiamenti di uno o più componenti di un sistema, senza modifiche sostanziali alla sua configurazione generale.<sup>42</sup>

Fare innovazione vuol dire produrre effetti tangibili, ad alto impatto, sul mercato e sull'azienda presa in considerazione. Per effetti tangibili si intende fatturato, profitto, quote di mercato, notevole riduzione dei costi e tutti quegli elementi che con il passare del tempo possono essere misurati e contabilizzati. Più nello specifico, una *impact innovation* si verifica quando vi è un'offerta con un business model fattibile e caratterizzata da un alto impatto sia per l'azienda che la propone sia per i clienti che la adottano. Infatti, non ci si deve concentrare solo sul prodotto, l'impatto si ottiene attraverso delle offerte che comprendono il prodotto o servizio e i sistemi attraverso cui prodotti e servizi sono realizzati e portati sul mercato. Il modello di business deve essere progettato accuratamente affinché l'offerta possa raggiungere il mercato e perseguire gli obiettivi dell'azienda, in quanto in caso contrario non si avrebbe un'innovazione ma un'invenzione. Infine, l'offerta portata sul mercato deve essere rilevante per i clienti, offrendo un risultato superiore alle soluzioni dei competitors; l'innovazione deve portare un valore aggiunto, in termini funzionali, emotivi o di status, così da modificare le abitudini dei clienti, cambiare il loro comportamento a favore dell'azienda in questione e creare il famoso impatto. Per fare ciò, bisogna porre attenzione sul fatto che i consumatori non acquistano semplicemente un bene o un servizio, lo fanno per raggiungere una finalità, secondo il concetto del *job-to-be-done*. Di conseguenza, il primo focus è la creazione di un'offerta migliore rispetto a quella dei concorrenti; il secondo focus, invece, è la creazione di un'offerta per raggiungere lo scopo del cliente per il quale ancora non esistono prodotti o servizi a supporto. Infatti, qualunque sia l'innovazione apportata, il punto fondamentale sarà capire qual è l'obiettivo del cliente e come si può realizzare per fargli vivere un'esperienza unica e soddisfare i suoi bisogni.<sup>43</sup>

## 1.2.2 Condizioni necessarie per la trasformazione, consigli e ostacoli

Non tutte le aziende devono obbligatoriamente adottare processi di *Digital Transformation*. Per capire se può essere un progetto interessante e adatto per il loro business, devono verificarsi sei condizioni: conoscere i sistemi informativi di cui è dotata l'azienda, per capire come si relaziona internamente ed esternamente; conoscere gli interlocutori, in quanto è lo strumento che si deve adattare all'oggetto; comprendere la *digital strategy* da attuare; possedere tutte le infrastrutture e gli

---

<sup>42</sup> *Gestione dell'innovazione*, Slides del corso di Economia e Gestione delle Imprese del Prof. Luca Pirolo, a.a. 2014-15

<sup>43</sup> <https://www.startupbusiness.it/cose-la-digital-transformation-e-i-suoi-6-pilastri/89908/>

strumenti tecnologici necessari per attuare la strategia; preparare un piano marketing per gestire e soddisfare tutti i passi individuati.

I temi principali o trend attuali della *Digital Transformation*, sono:

- *user experience*: con l'avvento del digitale, i clienti vogliono sempre di più vivere un'esperienza indimenticabile, sentirsi al centro dell'attenzione, interagire, essere coccolato dal brand e co-responsabile dell'esperienza;
- omnicanalità: canali digital e fisici si fondono per dare ai clienti tutto ciò che vogliono come, quando e dove lo vogliono, per favorire la miglior *user experience*;
- pagamenti digitali: più l'azienda è in grado di garantire acquisti online, più conquisterà nuove generazioni di clienti;
- adattabilità: l'azienda deve concepire il cambiamento come leva di sviluppo competitivo e di una nuova governance.

Maggiore efficienza, migliore operatività e riduzione dei costi sono il risultato evidente dell'utilizzo dei processi di *Digital Transformation*. Le aziende si assumono i rischi che derivano dalla sperimentazione e dall'adozione delle nuove tecnologie e attuano modifiche alla cultura aziendale e alle strutture organizzative. L'approccio per iniziare il processo evolutivo dell'azienda deve essere multidisciplinare: si devono costituire team interfunzionali ed autonomi che portino avanti progetti con forti componenti digitali. Inoltre, grazie al marketing digitale, sono disponibili informazioni, dati e analisi che consentono alle aziende di conoscere i propri consumatori e di modificare al momento più opportuno il modo in cui si rivolgono ai clienti, il modo in cui il brand viene percepito e la tipologia di esperienze che prodotti e servizi possono offrire. Uno dei vantaggi della *Digital Transformation* è che esistono diversi strumenti che permettono di conoscere

Per realizzare questo processo di trasformazione, gli esperti suggeriscono alcuni consigli da tenere a mente:

- costruire una forte relazione tra CIO (*Chief Information Officer*) e CMO (*Chief Marketing Officer*), figure complementari che hanno un obiettivo in comune, ossia concentrarsi sul cliente;
- creare un comitato direttivo per l'innovazione, ossia un gruppo di professionisti interni all'azienda che possa sviluppare nuove idee e soluzioni, ricercando e sperimentando nuovi strumenti e tattiche;
- integrare costantemente i diversi team di lavoro, in quanto collaborazione, condivisione, briefing e brain storming favoriscono una migliore comprensione dei processi decisionali, facilitano la condivisione di idee tra aree differenti e, di conseguenza, ottimizzano la performance e i risultati dell'intera azienda;

- rispettare l'identità e la cultura aziendale, imparando a raccontarla con nuovi strumenti e mezzi di comunicazione, sia all'interno che all'esterno dell'azienda;
- creare i KPI rivolti al cliente per cambiare la cultura aziendale: obiettivo principale non è più aumentare il fatturato o migliorare la performance finanziaria, ma conoscere il cliente per capire ciò di cui ha bisogno e creare una *user experience* indimenticabile.

Nonostante la *Digital Transformation* stia prendendo sempre più piede e le aziende che utilizzano innovazione e tecnologie stiano a mano a mano aumentando, il processo di cambiamento dell'azienda tramite miglioramento di efficienza, esperienza d'acquisto e innovazione non è un percorso lineare ma vede una serie di ostacoli, quali la mancanza di adeguate risorse economiche, di personale adeguatamente preparato a sostenere i cambiamenti, un sistema hardware arretrato e non in grado di supportare le applicazioni di ultima generazione, la possibilità di non riuscire a controllare le macchine virtuali dell'azienda a causa di sistemi informatici non performanti.

Inoltre, è possibile valutare il percorso di evoluzione verso il digitale attraverso strumenti di diagnostica; questi, infatti, forniscono dati sullo stato digitale attuale dell'azienda rispetto a quello ideale e futuro, individuando le principali carenze e dando suggerimenti riguardo le aree in cui intervenire.<sup>44</sup>

### 1.2.3 Caratteristiche della Digital Transformation: i 6 pilastri e i 9 elementi

Uno studio realizzato da NetworkDigital4 in collaborazione con *TeamSystem*<sup>45</sup> ha individuato sei pilastri per la *Digital Transformation*. Come si può meglio vedere dalla Figura 1, questi sono:

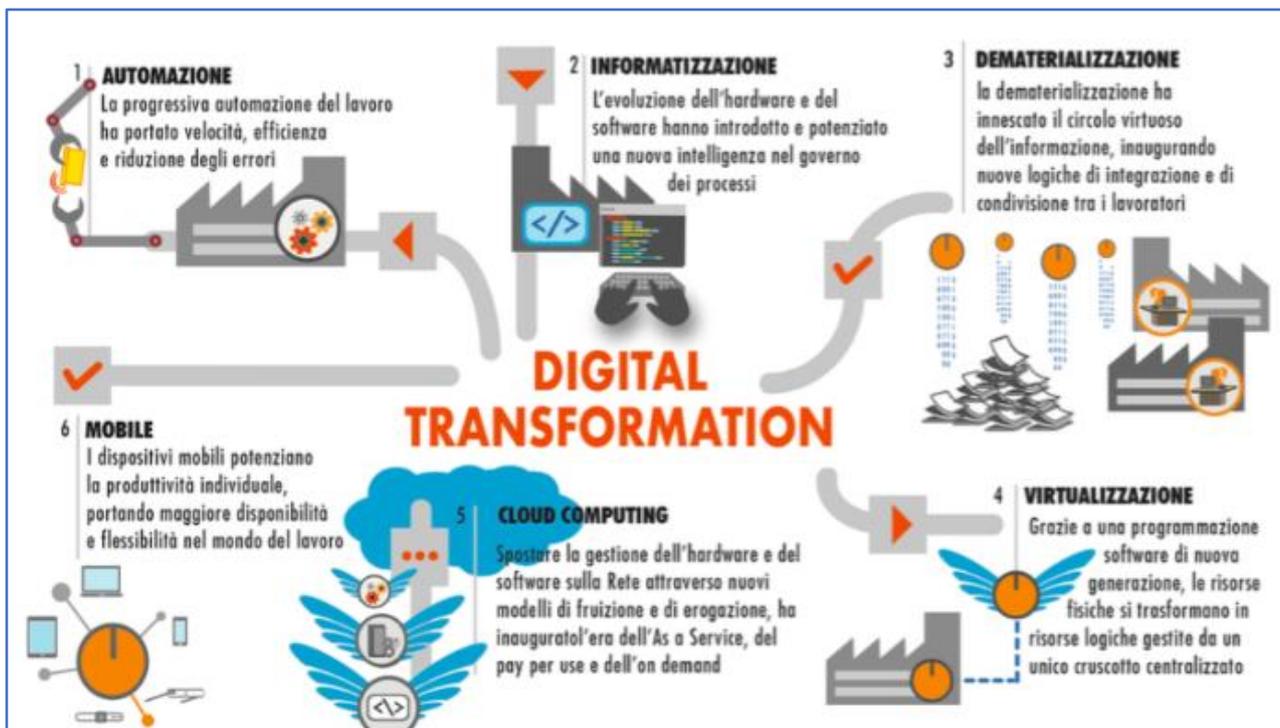
- automazione: consente processi più veloci ed efficienti e riduce il rischio di errori;
- informatizzazione: hardware e software nuovi e potenti introducono una nuova intelligenza nel governo dei processi;
- dematerializzazione: ogni documento cartaceo è convertito in uno digitale, favorendo nuove logiche di condivisione tra i lavoratori;
- virtualizzazione: una programmazione software di nuova generazione fa trasformare le risorse fisiche in risorse logiche gestite da un cruscotto centralizzato;

<sup>44</sup> <https://www.digital-coach.it/blog/case-histories/digital-transformation/>

<sup>45</sup> *NetworkDigital4*, parte del *Gruppo Digital360*, gestisce il più grande network B2B di portali, newsletter, testate cartacee, eventi, webinar e app, focalizzati sui temi della Trasformazione Digitale e dell'Innovazione Imprenditoriale, e rappresenta, nel panorama italiano, il maggiore produttore di contenuti su tali tematiche. *TeamSystem Studio*, istituito nel 1979 da Giovanni Ranocchi, Giovanni Piantini e Francesco Madella, è il leader italiano nel mercato delle soluzioni digitali per la gestione del business di imprese di ogni settore e dimensione, dei professionisti (commercialisti, consulenti del lavoro, avvocati, Amministratori di Condominio, Liberi Professionisti) e delle associazioni. Permette al professionista di offrire servizi e soluzioni specifiche per ogni tipologia di cliente dello Studio, fidelizzando i clienti offrendo la soluzione più adatta alle proprie esigenze.

- cloud computing: la nuova informatica permette di elaborare, trasmettere o archiviare dati e informazioni on demand attraverso Internet;
- mobile: la connessione sempre più capillare potenzia la capacità individuale di produrre, causando una maggiore disponibilità e flessibilità del mondo del lavoro.<sup>46</sup>

FIG. 1 – I 6 capitoli chiave dell'evoluzione digitale



[NETWORKDigital4, *Digital Transformation: cos'è e come si fa*, in <https://www.digital-coach.it/blog/case-histories/digital-transformation/>]

Un altro studio, questa volta realizzato dal MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) e pubblicato nella *MIT Sloan Management Review*<sup>47</sup>, su un vasto campione di aziende mostra come i manager possano utilizzare la tecnologia per ridefinire il loro business o migliorare radicalmente la performance dell'impresa. Imprenditori di tutti i settori sfruttano gli avanzamenti digitali quali l'*analytics*, la *mobility*, i social media e gli smart devices, così come migliorano l'uso delle tecnologie tradizionali quali l'ERP per cambiare i rapporti con i consumatori, i processi interni e le *value proposition*. Nello specifico, la ricerca si è basata su interviste a 150 executive appartenenti a 50

<sup>46</sup> NETWORKDigital4, *Digital Transformation: cos'è e come si fa*, in <https://www.digital-coach.it/blog/case-histories/digital-transformation/>

<sup>47</sup> *MIT Sloan Management Review* conduce vari dibattiti tra ricercatori accademici, business executive e altri leader di pensiero influenti riguardo avanzamenti in pratiche manageriali, particolarmente quelle basate sulla tecnologia, le quali stanno trasformando il modo in cui le persone governano e innovano. *MIT SMR* diffonde idee innovative e nuova ricerca affinché gli imprenditori possano sfruttare le opportunità executive generate dal rapido cambiamento organizzativo, tecnologico e sociale.

grandi aziende (con ricavi superiori a 1 miliardo di dollari) in 15 Paesi, metà dei quali con ruolo da business leader, come i CEO, e l'altra metà con ruolo da IT leader. I risultati mostrano come gli imprenditori intervistati si stiano muovendo verso la trasformazione digitale a varie velocità e sperimentando vari livelli di successo, ma le migliori aziende, quelle chiamate 'Digirati', combinano l'attività digitale con una forte leadership, giungendo ad una 'Digital Maturity' ed ottenendo una performance migliore. Inoltre, le analisi hanno dimostrato che gli executive stanno digitalmente trasformando tre aree chiave delle loro imprese: *customer experience*, processi operativi e business model, ognuna delle quali a sua volta contiene tre elementi, portando ad un totale di nove elementi caratterizzanti la trasformazione digitale.

- *Customer experience*: i tre elementi con i quali le aziende si stanno digitalmente trasformando sono la comprensione del cliente, la crescita e i touch point.

Per quanto riguarda il primo punto, le aziende cominciano ad avvalersi di sistemi per ottenere una profonda conoscenza di specifici segmenti di mercato; alcune utilizzano addirittura i social media per capire i gusti dei consumatori, cosa li rende felici e cosa insoddisfatti. Inoltre, stanno imparando a promuovere più efficacemente i loro brand attraverso i digital media, istituendo community online dove i clienti possono esprimere i loro pareri e consigli e l'azienda può, allo stesso tempo, costruire o aumentare la lealtà verso il brand. Molte stanno sfruttando capacità analitiche per capire i clienti nel dettaglio, conducendo esperimenti per guidare il loro comportamento (ad esempio, aggiustando prezzi e pubblicità a seconda della domanda, della stagione e del tempo, del livello di magazzino, della prossimità al tempo di chiusura).

Riguardo il secondo elemento, molte aziende stanno utilizzando la tecnologia per migliorare le conversazioni commerciali, utilizzando telefoni o tablet e creando delle vere e proprie interazioni digitali. Le aziende stanno integrando i dati dell'acquisto dei consumatori per fornire prodotti, vendite e servizio al cliente più personalizzati e trasformare in meglio l'esperienza d'acquisto. Altre usano i propri negozi come *flagship* per le loro innovazioni di vendita digitale; alcune cercano di rendere più facile la vita del consumatore, semplificando i loro processi tramite l'utilizzo di programmi digitali.

Relativamente all'ultimo punto, il servizio al cliente può essere migliorato notevolmente attraverso iniziative digitali. Aziende con canali multipli cercano di fornire un'esperienza integrata. Diverse aziende offrono self-service tramite mezzi digitali, permettendo al cliente di risparmiare tempo e all'azienda di risparmiare denaro; altre creano delle app per migliorare i touch point, oppure utilizzano SMS, social media, realtà aumentata, geolocalizzazione.

- Processi operativi: anche se le *customer experience* trasformate sono gli aspetti più visibili della trasformazione, le aziende ottengono grandi benefici anche dalla trasformazione dei processi interni attraverso la digitalizzazione dei processi, l'abilitazione del lavoratore e la gestione della performance.

Per quanto riguarda il primo elemento, l'automazione permette alle aziende di rifocalizzare le sue risorse umane su attività più strategiche, sull'innovazione e la creatività, lasciando alla tecnologia gli sforzi ripetitivi. Inoltre, crea flussi di dati che potrebbero essere utili nel futuro. Relativamente al secondo punto, il lavoro a livello individuale è virtualizzato separando il processo lavorativo dalla location di lavoro, per cui si può lavorare da casa, part-time o solo qualche giorno a settimana, con colleghi con cui si collabora temporaneamente, senza scrivania o in uno spazio di *co-working*. Il networking e la digitalizzazione permettono agli impiegati di parlare con qualsiasi persona dell'organizzazione in qualunque posto essi si trovino. Gli strumenti che virtualizzano il lavoro individuale non solo creano vantaggi dal punto di vista economico ma sono diventati potenti anche per l'aumento della collaborazione e della condivisione delle conoscenze; inoltre, guadagnano sempre di più l'accesso a una singola visione globale delle interazioni dell'azienda con il cliente.

Infine, l'ultimo elemento riguarda l'introduzione di sistemi transazionali che danno agli executive informazioni dettagliate su prodotti, regioni e consumatori, permettendo di prendere decisioni su dati reali e non su ipotesi, cambiando di conseguenza il processo strategico e decisionale.

- Business model: le aziende non trasformano semplicemente il modo in cui le loro funzioni lavorano ma ridefiniscono anche il modo in cui queste funzioni interagiscono e il modo in cui i confini e le attività dell'impresa evolvono. I tre blocchi che costituiscono questa trasformazione sono le modifiche digitali al business, la creazione di nuovi business digitali e la globalizzazione digitale.

Relativamente al primo punto, le aziende stanno cercando dei modi per aumentare il lato fisico delle loro offerte attraverso il digitale e di usare la tecnologia per condividere i contenuti attraverso dei silos organizzativi; altre costruiscono involucri digitali o di servizi attorno prodotti tradizionali. Come afferma la frase citata a inizio capitolo, presa da uno dei media executive intervistati per il suddetto studio, bisogna trasformare il modo di fare business, che non significa cambiare la tecnologia, ma cambiare il suo utilizzo e il suo rapporto con la gestione più tradizionale delle attività.

Riguardo al secondo elemento, le aziende stanno introducendo prodotti digitali che sono complementari a prodotti tradizionali, oppure stanno cambiando i loro business model rimodellando i loro confini attraverso il digitale.

Per finire, la globalizzazione digitale si ha in quanto le aziende si stanno a mano a mano trasformando da multinazionali ad operazioni globali, con la tecnologia digitale accoppiata ad un'informazione integrata che permette di guadagnare sinergie globali rimanendo localmente responsabili. Queste imprese beneficiano dei servizi globali condivisi per la finanza, le risorse umane e le capacità principali quali il manufacturing e il design, così come beneficiano dell'efficienza, della flessibilità e della riduzione dei rischi che la globalizzazione comporta.

La trasformazione digitale richiede una forte leadership per guidare il cambiamento; richiede anche una visione di quali parti dell'azienda si vogliono trasformare. Imprese di tutti i settori e le regioni stanno sperimentando la trasformazione digitale: che sia il modo in cui gli individui lavorano e collaborano, il modo in cui i processi aziendali sono eseguiti o il modo in cui l'azienda comprende e soddisfa i consumatori, la tecnologia digitale fornisce un patrimonio di opportunità. Bisogna però ricordare che il focus è importante: nessuna delle aziende intervistate sta trasformando contemporaneamente tutte e tre le aree o tutti i nove elementi, ma le aziende con la migliore gestione identificano costantemente nuove vie per ridefinire il modo in cui si deve lavorare nell'era digitale.<sup>48</sup>

#### 1.2.4 I fattori di successo della Digital Transformation

*Altimeter*<sup>49</sup>, società del gruppo *Prophet*<sup>50</sup>, ha identificato otto fattori di successo della *Digital Transformation*, inserendoli successivamente in un modello denominato 'OPPOSITE', in cui ogni lettera indica una pratica che guida la trasformazione digitale, incentrata sulla *user experience*:

- orientamento: stabilisce una nuova prospettiva per guidare un cambiamento significativo;
- persone: intesa come comprensione di valori, aspettative e comportamenti dei clienti;
- processi: intesa come valutazione dell'infrastruttura operativa e aggiornamento di tecnologie, processi e politiche che supportano il cambiamento;
- obiettivi: intesa come definizione dello scopo della *Digital Transformation*, coinvolgendo le parti interessate e integrandole al processo e alla nuova visione;
- struttura: intesa come formazione di un team di esperienza digitale con responsabilità, ruoli ed obiettivi definiti chiaramente;

---

<sup>48</sup> <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>

<sup>49</sup> Ha come compito quello di aiutare le imprese e i loro leader ad affrontare la crescita, fornendo informazioni, ricerche e consulenza riguardo a come sfruttare le tecnologie disruptive, ed utilizzando un'analisi con approccio olistico e pragmatico per far comprendere l'intersezione tra tecnologia e parte umana del business.

<sup>50</sup> Società di consulenza che aiuta i clienti a risolvere le loro sfide aziendali, realizzare opportunità trasformativa e sbloccare la crescita, combinando creatività, dati e tecnologia. Comprende le società di *Altimeter* e *Springbox*.

- intenti: intesa come raccolta di dati e applicazione di approfondimenti alla strategia per guidare l'evoluzione digitale;
- tecnologia: intesa come rivalutazione dei sistemi di front end e back end per ottimizzare la *user experience*;
- esecuzione: intesa come attuazione e apprendimento della *Digital Transformation* e adattamento a ciò che il cliente si aspetta.

FIG. 2 – L'approccio OPPOSITE



[NETWORKDigital4, *Digital Transformation: cos'è e come si fa*, in <https://www.digital-coach.it/blog/case-stories/digital-transformation/>, da ALTIMETER]

Altre caratteristiche che possono essere considerate fattori di successo o, comunque, trend futuri da dover tenere in considerazione per una notevole innovazione e trasformazione digitale sono:

- *Internet of Things*: neologismo, introdotto da Kevin Ashton, cofondatore e direttore esecutivo di *Auto-ID Center* (consorzio di ricerca con sede al MIT), durante una presentazione presso Procter & Gamble nel 1999, che nelle telecomunicazioni indica l'estensione di Internet al mondo degli oggetti e dei luoghi concreti. Rappresenta una possibile evoluzione dell'uso della rete: gli oggetti (dispositivi, apparecchiature, impianti, sistemi, materiali e prodotti tangibili, opere, beni, macchine e attrezzature) si rendono riconoscibili e acquisiscono intelligenza

grazie al fatto di poter comunicare informazioni su se stessi e accedere ad informazioni messe a disposizione da altri. Questi oggetti si definiscono *smart objects* e si contraddistinguono per alcune funzionalità, quali identificazione, connessione, localizzazione, capacità di elaborare dati e capacità di interagire con l'ambiente esterno. Obiettivo principale è migliorare il modo di analizzare e sfruttare questi dati.<sup>51</sup>

- Analytics: nuovi algoritmi predittivi, partendo da un'analisi molto approfondita dei dati a disposizione, permetteranno di capire cosa succederà nel futuro in determinati settori così da proporre soluzioni avanzate e adeguate.
- Edge computing: architettura IT predisposta per le tecnologie di mobile computing o IoT, in quanto posizionata e attivata in prossimità dell'utente finale o alla fonte di dati, i cui dati sono elaborati dal dispositivo stesso invece di essere trasmessi al data center.<sup>52</sup> I vantaggi sono l'accelerazione dei flussi dei dati e la loro elaborazione in tempo reale, la riduzione dell'utilizzo della larghezza della banda della rete internet e la conseguente riduzione dei costi, l'aumento del livello di sicurezza dei dati che non devono mai passare in una nuvola pubblica.
- 5G: anche i provider mobili dovranno accelerare i loro processi verso le connessioni di quinta generazione.<sup>53</sup>

### 1.2.5 Transformation o Disruption?

Un termine che viene affiancato alla locuzione *Digital Transformation* è *Digital Disruption*, con cui viene solitamente indicato l'utilizzo di una nuova tecnologia (cloud, big data, mobile, *Infinite Computing*, networks, robotica, stampante 3D, Intelligenza Artificiale) per modificare il modello di business di un'azienda o un intero settore, influenzando il valore aggiunto e la *value proposition* di prodotti o servizi esistenti. Si parla di disruption in quanto il cambiamento distrugge letteralmente i vecchi modelli e li sostituisce con dei nuovi, più performanti.<sup>54</sup>

Clayton Christensen, Professore dell'Harvard Business School, inventa la locuzione '*disruptive innovation*' definendola come un'innovazione che crea mercati interamente nuovi, copre bisogni radicalmente non soddisfatti e introduce nuovi business model.

Come abbiamo visto, la *Digital* o *Business Transformation* riguarda un cambiamento o una trasformazione organizzativa. Al contrario, una *Digital Disruption*, è una forza da fuori a dentro per la trasformazione o la distruzione di alcuni aspetti del business; in particolar modo, si riferisce a un movimento esterno indirizzato a business esistenti con lo scopo di distruggerli.

---

<sup>51</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Internet\\_delle\\_cose](https://it.wikipedia.org/wiki/Internet_delle_cose)

<sup>52</sup> <https://www.internet4things.it/iot-library/che-cose-ledge-computing/>

<sup>53</sup> <https://www.digital-coach.it/blog/case-histories/digital-transformation/>

<sup>54</sup> <https://www.digital-coach.it/blog/case-histories/digital-transformation/>

La sfida è riuscire a pensare in termini esponenziali e settare le organizzazioni in modo da poter lavorare in questo nuovo ambiente. Molte organizzazioni, infatti, oggi sono settate per migliorare l'efficienza, mantenere e far crescere lentamente lo status quo; poche aziende abbracciano realmente la nozione del 'o distruggiamo noi stessi o saremo distrutti'. La domanda reale è come gli individui, in particolar modo i manager, trattino il cambiamento, in quanto non ci sarà mai trasformazione se gli individui per primi non attuano la trasformazione stessa. Coloro che riescono in ciò, hanno sicuramente una mentalità distruttiva, ossia, in poche parole, non seguiranno le regole di un settore o player già esistente ma ne inventeranno delle nuove. Sicurezza e avversità al rischio sono l'opposto dell'energia e del pensiero di un imprenditore disruptive. Per dominare una Digital Disruption è necessaria una disciplina della materia, anche se suona un ossimoro in quanto a primo impatto non si può disciplinare qualcosa che per sua natura nasce come opposto a disciplina. Due sono le domande principali: come prepararsi alla *Disruption* e come beneficiarne. La conoscenza è il primo passo, il secondo è costituire un network di esperti, mentori e coach fidati, per arrivare a quella mentalità caratterizzante la *Disruption* ed evitare una trasformazione esterna maggiore a quella interna all'organizzazione. Infatti, come afferma Jack Welch, ex Presidente e CEO di General Electric, quando la distruzione esterna accade più velocemente della trasformazione interna, l'ultima non conta realmente in quanto l'organizzazione cessa di esistere.

In questi termini, quando la trasformazione avviene sia esternamente che internamente, quando il cambiamento si attua grazie a processi e sistemi più moderni, tecnologici e adeguati, quando ci sono delle innovazioni nel business model e nella mentalità dell'imprenditore, la distruzione assume un significato positivo e propositivo.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> M. Alf, *Digital Transformation versus Digital Disruption - and what this means for you*, 2016, <https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-versus-disruption-what-means-michael-alf/>

# CAPITOLO 2

## TRANSFORMATIONAL GOVERNMENT

“Transformational Government [...] encompasses a new ‘virtual’ business layer within Government which allows an integrated, government-wide, citizen-focused service to be presented to citizens across all channels, but at no extra cost and without having to restructure Government to do so”  
[Report OASIS 2010]<sup>56</sup>

### 2.1 Transformational Government: definizione e terminologia

Dopo la definizione e descrizione della Pubblica Amministrazione e della *Digital Transformation* prese separatamente, questo paragrafo unirà i due concetti, trattando il tema del *Transformational Government*, ossia un Governo trasformato dall’uso della tecnologia e del digitale. Nello specifico, il *Transformational Government* è l’uso di tecnologie di informazione e comunicazione basate sul computer, in inglese ICT, per cambiare il modo in cui il Governo lavora. Il termine è solitamente utilizzato per descrivere una strategia di riforma del Governo che tenta di cambiare radicalmente la maniera in cui le persone concepiscono il Governo, specialmente i dipendenti del Governo stesso. Spesso la locuzione indica un’aspirazione, ossia il livello più alto di ciò che l’e-government può raggiungere: presenza, in quanto le ICT ed i siti web sono utilizzati per fornire informazioni; interazione, in quanto il Governo interagisce con i cittadini e i dipartimenti interagiscono tra di loro; transazione, in quanto in quanto alcune attività sono svolte online; trasformazione, in quanto riguarda una reinvenzione delle funzioni del Governo e del modo in cui opera.<sup>57</sup>

L’*e-government*, dall’inglese *electronic government*, conosciuto anche come *e-gov*, *digital government*, *online government* o, in certi contesti, *transformational government*, si riferisce all’uso della tecnologia di Internet come piattaforma per scambiare informazioni, fornire servizi e trattare con i cittadini, le aziende e i rami del governo. Il suo utilizzo può essere deciso dal legislatore, dal sistema giudiziario o dall’amministrazione con lo scopo di trasformare le operazioni e i processi del

---

<sup>56</sup> La citazione è di un imprenditore intervistato dalla *MIT Sloan Management Review*, insieme ad altri 150 executive, per poter condurre uno studio riguardo alla *Digital Transformation*. I dettagli e i risultati saranno approfonditi nel paragrafo 1.2.

<sup>57</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Transformational\\_Government](https://en.wikipedia.org/wiki/Transformational_Government)  
<https://www.igi-global.com/dictionary/file-adoption-diffusion-experience-trust/30498>

Governo, migliorare l'efficienza interna e l'automazione dei servizi pubblici forniti. Nel dettaglio, corrisponde all'erogazione online di informazioni e servizi governativi attraverso Internet o altri mezzi digitali, che fornisce l'opportunità di ridurre la burocrazia, aumentare la partecipazione del cittadino alla democrazia e al governo, sviluppare la responsabilità dell'organo competente verso i bisogni dei cittadini; queste piattaforme ICT, inoltre, permettono al Governo di interagire con i suoi cittadini e le entità aziendali proprio per lo scambio di informazioni, servizi pubblici e democrazia partecipatoria.<sup>58</sup> La visione strategica dell'e-government è incentrata sul cittadino e sul mercato, non sulla burocrazia, e orientata ai risultati. In base a ciò, si possono individuare quattro categorie base:

- *Government-to-Citizen (G2C)*: parte front-office, si riferisce alle interazioni online e non commerciali tra i soggetti della Pubblica Amministrazione, da cui viene l'iniziativa, e i cittadini, che sono il target. Di solito, si intende la soluzione ICT che converte la comunicazione in una forma elettronica o che semplifica la comunicazione tra Pubblica Amministrazione e cittadini: l'obiettivo è fornire agli individui l'accesso online in un'unica soluzione all'informazione e ai servizi; i cittadini dovrebbero essere in grado di accedere e trovare facilmente e velocemente qualsiasi cosa di cui hanno bisogno. La relazione può essere una richiesta di informazione da parte dei cittadini in ogni situazione della vita quotidiana o un trasferimento al cittadino di un documento ufficiale; può facilitare il coinvolgimento e l'interazione con il governo, sviluppando la quantità e qualità della partecipazione pubblica nel Governo e permettendo ai cittadini di essere più informati riguardo a leggi, regolamenti, policy e servizi. Per il cittadino, l'e-government può offrire un vasto range di informazioni e servizi, incluso quelle sulle forme di governo, le opportunità di lavoro, la policy pubblica, il voto, pagamento delle tasse, registrazione o rinnovo delle licenze, pagamento di multe, sottomissione di commenti agli ufficiali di governo. Spesso l'abbreviazione C2G è usata con lo stesso significato.<sup>59</sup>
- *Government-to-Business (G2B)*: parte front-office, si riferisce alle interazioni online e non commerciali tra le organizzazioni della Pubblica Amministrazione, da cui viene l'iniziativa, e le imprese, che sono il target. Copre uno scambio elettronico di ogni informazione tra le aziende e il governo, di solito usando applicazioni, siti e servizi web così che la cooperazione o comunicazione risulti essere più efficiente di quella che avviene senza Internet. Anche in questo caso, si intende la soluzione ICT che converte la Pubblica Amministrazione in uno sportello telematico e la comunicazione tra Governo e aziende in una forma elettronica e semplificata. La relazione può riferirsi alla richiesta di informazione da parte delle imprese in

---

<sup>58</sup> <https://www.igi-global.com/dictionary/investigating-enterprise-application-integration-adoption/9385>

<sup>59</sup> <https://managementmania.com/en/g2c-government-to-citizen>

<https://www.igi-global.com/dictionary/government-barriers-opportunities-greece/12392>

ogni situazione, quali consigli sulle *best practices* dell'*e-business*, o ad un trasferimento di un documento o certificato al corpo statale. Alcuni la distinguono dal B2G, dove l'iniziativa viene dalle aziende, mentre altri le considerano equivalenti.<sup>60</sup>

- *Government-to-Government* (G2G): parte back-office, si riferisce alle interazioni online e non commerciali tra le organizzazioni della Pubblica Amministrazione, intendendo lo scambio e la condivisione elettronica di informazioni, dati e sistemi informatici o la soluzione ICT che aiuta la comunicazione tra due enti organizzativi, quali agenzie governative, dipartimenti o organizzazioni. I vantaggi sono la riduzione dei costi IT e la migliore efficienza delle procedure interne.<sup>61</sup>
- *Government-to-Employee* (G2E): parte back-office, spesso inclusa nel G2G tanto che la maggior parte dei governi non ha ancora iniziato a sviluppare servizi collaborativi di questo genere, riguarda il potenziamento degli impiegati per assistere i cittadini nella maniera più veloce e appropriata e per mantenere la comunicazione con il Governo e le loro aziende, accelerando il processo amministrativo e ottimizzando le soluzioni governative. Tutti i documenti e le conversazioni sono condivise e tenute online, in un computer o una piattaforma digitale, eliminando la carta e permettendo una comunicazione più semplice e veloce con i colleghi in tutto il mondo. Anche tutti i dati relativi ai dipendenti sono salvati online, con possibilità di visionare i pagamenti, i benefici, le informazioni personali e di effettuare una formazione a distanza, tramite e-learning.<sup>62</sup>

Come si può notare, G2C e G2E riguardano l'interazione tra il Governo e gli individui, mentre G2B e G2G si basano sulla relazione tra Governo ed organizzazioni; G2C e G2B rappresentano la collaborazione esterna tra Governo e istituzioni, mentre G2E e G2G riguardano la cooperazione interna tra i soggetti identificati.

Anche se spesso le due espressioni sono usate indistintamente, ci sono delle differenze tra *e-government* ed *e-governance*. L'*electronic governance* o *e-governance* è l'applicazione delle ICT per l'erogazione dei servizi governativi, scambio di informazioni, transazioni di comunicazione, integrazione di vari sistemi e servizi così come processi di back-office e interazioni all'interno dell'intero framework governativo. L'*e-government*, come visto, si riferisce all'uso delle ICT nella Pubblica Amministrazione le quali, combinate con cambiamenti organizzativi e nuove competenze, hanno lo scopo di migliorare i servizi pubblici e i processi democratici e rafforzare il supporto al pubblico. Però, questo non prevede la gestione delle ICT, la quale, tra l'altro, richiede un sostanziale

---

<sup>60</sup> <https://managementmania.com/en/g2b-government-to-business>

[https://it.wikipedia.org/wiki/Government\\_to\\_Business](https://it.wikipedia.org/wiki/Government_to_Business)

<sup>61</sup> <https://managementmania.com/en/g2g-government-to-government>

<https://whatis.techtarget.com/definition/government-to-government-G2G>

<sup>62</sup> <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=2336312>

aumento dei regolamenti e delle capacità di policy-making, così come esperienze addizionali e processi che creano opinioni tra i vari stakeholder sociali. Inoltre, mentre l'*e-government* utilizza un protocollo di comunicazione unidirezionale, l'*e-governance* utilizza una comunicazione bidirezionale.<sup>63</sup>

Esistono poi altre definizioni nello stesso ambito: la *Transformational Governance* è la capacità di sviluppare iniziative che possono competere con i contesti sociali che cambiano in continuazione; il *T-Government* è l'applicazione di sistemi di informazione per supportare tutte le funzioni di governo, incluse la funzione di cittadini come partecipanti del Governo; il *Transformational e-Government* è il sistema basato sulle tecnologie di informazione e comunicazione per consentire un miglioramento radicale della fornitura dei servizi pubblici e descrive una strategia di riforma del Governo che ha come scopo quello di evitare i limiti che sono stati associati alla tradizionale strategia di *e-Government*. L'*e-Government user* o *client* è ogni individuo o organizzazione che usufruisce dei servizi amministrativi; mentre *i transformational uses* delle ICT: applicazioni delle ICT che consentono agli utilizzatori di raggiungere obiettivi che sarebbero irrealizzabili senza queste tecnologie. Infine, il *transformational change* è un processo di cambiamento pianificato, indirizzato, in un approccio sistemico, alla cultura organizzativa, al clima, ai gruppi, alle strategie e ai processi, con lo scopo primario di cambiare le attitudini, le credenze e i valori e un interesse secondario per processi, strutture e sistemi, comunicando, coinvolgendo e impegnando attivamente gli stakeholders e promuovendo un apprendimento generativo a doppio circuito.<sup>64</sup>

### 2.1.1 Accenni storici e prime iniziative

Dagli inizi degli anni '90, quando si sono sviluppati l'e-commerce e l'e-product, è avvenuta una prima trasformazione dei processi del Governo tramite l'utilizzo di forme elettroniche. I Governi si sono convertiti all'utilizzo delle tecnologie di informazione e comunicazione per tenere il ritmo delle richieste moderne, tagliare lo spreco, ridurre il tempo impiegato a raggiungere un determinato obiettivo e aumentare l'efficienza dei servizi pubblici. Storicamente, molti Governi, sotto questo punto di vista, sono stati reattivi ma, più recentemente, hanno approcciato in maniera proattiva per sviluppare nuovi servizi digitali. Per esempio, inizialmente, emulavano le tecniche delle aziende, successivamente hanno sviluppato un proprio piano, dando vita ad un e-Government sempre più

---

<sup>63</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/E-governance#Government\\_to\\_customer](https://en.wikipedia.org/wiki/E-governance#Government_to_customer)

<sup>64</sup> <https://www.igi-global.com/dictionary/citizens-not-consumers/29145>

<https://www.igi-global.com/dictionary/project-management-for-transformational-egovernment/40122>

<https://www.igi-global.com/dictionary/call-transformational-governance-knowledge-economy/30497>

<https://www.igi-global.com/dictionary/measurement-transformational-government-strategies-using/30500>

<https://www.igi-global.com/dictionary/measuring-transformational-use-icts-regional/30509>

<https://www.igi-global.com/dictionary/measuring-transformational-use-icts-regional/30494>

interattivo per migliorare il processo di erogazione e promuovere la partecipazione dei cittadini. Inoltre, la preoccupazione più grande è diventata l'accessibilità alle tecnologie di Internet per il cittadino medio, per cui le amministrazioni stanno cercando di sostenere quelli che non hanno le competenze per partecipare integralmente a questo nuovo mezzo di governance.

Durante gli ultimi due decenni, i governi di tutto il mondo hanno investito nelle ICT con lo scopo di aumentare la qualità e diminuire il costo dei servizi pubblici. Nonostante anche i Paesi meno avanzati si siano convertiti all'utilizzo dei siti web, all'e-service e a strategie di e-Government, è diventato sempre più chiaro che l'e-Government non ha erogato tutti i benefici previsti. In reazione a questi risultati, è nata la prospettiva del *Transformational Government*, che ha come obiettivo quello di andare oltre gli aspetti puramente tecnici del permettere migliori processi dell'e-Government, affrontando piuttosto le barriere culturali e organizzative che hanno ostacolato i benefici che potevano e dovevano essere realizzati. Infatti, nel 2010, l'OASIS (Organization for the Advancement of Structured Information Standards) ha pubblicato un report che identificava una vasta gamma di ostacoli comuni che avevano intralciato vari Governi nel raggiungimento di impatti significativi con i loro investimenti tecnologici. Però, aveva notato che sempre un maggior numero di Governi era alle prese con un ampio e complesso set di cambiamenti culturali e organizzativi utili alle tecnologie per erogare benefici significativi al settore pubblico, dando a questo nuovo approccio il nome di *Transformational Government*.

I Paesi che hanno approcciato con maggiore enfasi a questo cambiamento sono Canada, Regno Unito, Stati Uniti, Corea e Australia<sup>65</sup>, ciascuno con una propria iniziativa: il Canada ha costituito il GOL, ossia il Government On-Line, il cui principio fondamentale è che i programmi e i servizi siano trasformati per riflettere i bisogni e le aspettative di clienti e cittadini, arrivando alla cosiddetta “*full service transformation*” per cambiare il modo in cui il Governo opera e per erogare servizi migliori; il Regno Unito ha istituito *gov.uk*, il cui scopo è dare ai cittadini la possibilità di scelta, offrendo servizi personalizzati creati per i loro bisogni e non per quelli del fornitore, così come un nuovo comitato consultivo, per aiutare a formare la trasformazione digitale e il programma dei servizi digitali del Governo; gli Stati Uniti hanno aderito ai programmi PIF (*Presidential Innovation Fellows*), dove squadre di esperti di Governo e di persone che agiscono nel privato usano un approccio incentrato sull'utilizzatore verso questioni riguardanti gente, processi, prodotti per raggiungere un impatto duraturo, 18F, un nuovo servizio di erogazione digitale del Governo, e allo USDS (*United States Digital Service*), che ha lo scopo di trasformare il modo in cui il Governo federale tratta con i cittadini; la Corea ha creato il *Government 3.0*, un piano ambizioso per consentire un più ampio

---

<sup>65</sup> Il terzo capitolo verterà su alcuni esempi concreti e approfonditi di Paesi che stanno utilizzando sempre di più il digitale per modificare i processi amministrativi e governativi.

accesso pubblico ai dati del Governo per aumentare la trasparenza degli affari di Stato; l’Australia ha lanciato il *Digital Transformation Office*, il cui scopo primario consiste nel creare una singola identità digitale per consentire ai cittadini di accedere digitalmente ai servizi governativi con un unico processo.

Il lavoro iniziale e pioneristico svolto da questi Governi è poi stato raccolto e sostenuto da diverse organizzazioni globali il cui ruolo è quello di offrire supporto ai Governi nel passaggio all’approccio del *Transformational Government*. La World Bank ha istituito l’ETI (*eTransform Initiative*) con il supporto di tutti i partner tecnologici a livello globale, quali IBM e Microsoft, e l’obiettivo di attingere a informazioni, esperienza, competenze. Come affermato da Mohsen Khalil, Direttore del Dipartimento delle ICT del World Bank Group, quest’iniziativa faciliterà lo scambio di lezioni ed esperienze tra i vari Governi e gli attori del settore, per massimizzare l’impatto e ridurre i rischi della trasformazione del Governo permessa dalle ICT. L’OASIS ha lanciato un nuovo Comitato Tecnico con il compito di produrre nuovi standard per le best practice per la disciplina del *Transformational Government*. Infine, alcune organizzazioni private che lavorano in quest’area hanno pubblicato dei libri che racchiudono tutte le best practice globali riguardanti il *Transformational Government*.

## 2.1.2 I driver della Digital Transformation nei Governi

In tutto il mondo Governi e agenzie governative stanno implementando progetti ed iniziative di trasformazione digitale<sup>66</sup> per una miriade di ragioni, tra cui la soddisfazione e l’esperienza dei cittadini, da un lato, e la riduzione dei costi, dall’altro. La crescita dell’efficienza e della trasparenza, il miglioramento e l’allineamento dei processi, la nascita di governi guidati dai dati e di città smart, il coinvolgimento di nuovi investitori, la creazione di un ponte per il divario digitale, la trasformazione dei servizi governativi di transazione, l’accesso e la gestione migliore delle informazioni, l’aumento della soddisfazione e della fiducia del cittadino, l’incontro dei bisogni di una demografia in continuo cambiamento, il bilanciamento dei costi con l’ottimizzazione dell’efficienza, sono tutti elementi con un ruolo fondamentale nella digitalizzazione e nella trasformazione digitale del Governo e del settore pubblico.

Un driver è sicuramente il fattore globale: la capacità dei sistemi governativi e delle autorità pubbliche di adattarsi determinerà la loro sopravvivenza. Citando una frase di Klaus Schwab, fondatore e presidente esecutivo del World Economic, “*we must develop a comprehensive and globally shared view of how technology is affecting our lives and reshaping our economic, social, cultural and human*

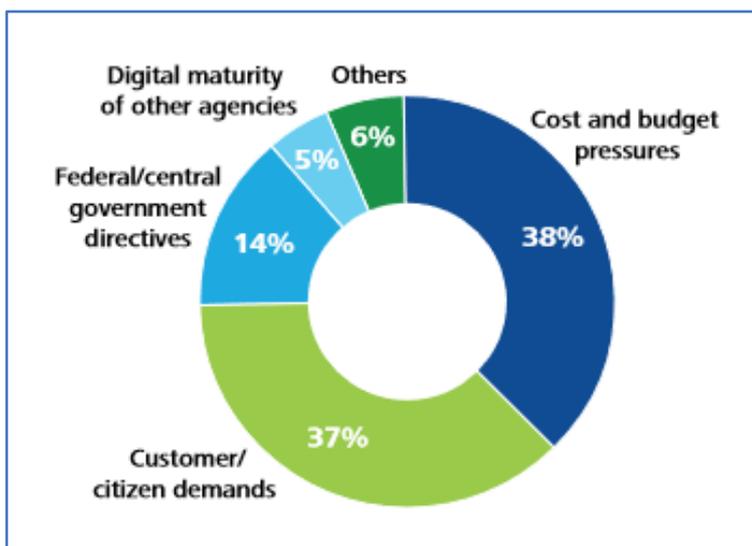
---

<sup>66</sup> Queste trasformazioni avvengono su vari livelli geografici, quali il nazionale, regionale, locale, e l’internazionale; così come esistono in altri settori pubblici al di là del Governo, quali il trasporto e la salute, attraverso varie aree di agenzie governative e in servizi regolamentati e semi-regolamentati o sponsorizzati dallo Stato.

*environments. There has never been a time of greater promise or greater peril*”; questo perchè la trasformazione digitale, in primis quella del Governo, fa parte della quarta rivoluzione industriale. L’adattamento ai cambiamenti delle richieste dell’era dell’informazione digitale, però, non è solo guidato da fattori interni: in un’economia globale, l’abilità di restare competitivi richiede eccellenza digitale e informativa, ancor di più in quei Paesi dove le economie si spostano dalle tradizionali risorse di reddito alle fonti di ricavi. Inoltre, organizzazioni internazionali, quali l’Unione Europea e l’OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*), chiedono agli Stati membri regolamenti per portare i loro Governi il più vicino possibile ai cittadini. L’esperienza del cittadino è infatti tra i top drivers della trasformazione digitale delle strutture governative, e non dovrebbe sorprendere così tanto in quanto rappresenta l’equivalente della *customer experience* su cui si basano le aziende. Come afferma nuovamente Schwab, vista la convergenza del mondo fisico con quello digitale, nuove piattaforme e tecnologie permetteranno ai cittadini di interagire sempre di più con i Governi, esprimere le loro opinioni, coordinare i loro sforzi e aggirare la supervisione delle autorità pubbliche.<sup>67</sup>

Un report di Deloitte, basato su un’intervista a 1200 ufficiali governativi da 70 Paesi e a 140 esperti e leaders del Governo, mostra che le pressioni derivanti da costi e budget e le richieste dei cittadini sono rispettivamente il primo e il secondo driver, con un 75% delle risposte, mentre le direttive governative guidano solo il 14% delle agenzie.

FIG. 3 – Driver della Digital Transformation



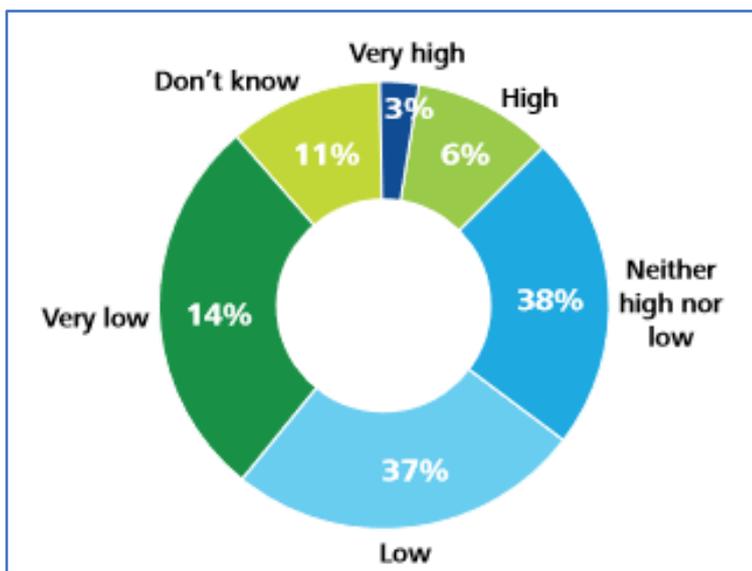
[William D. Eggers, Joel Bellman, *The journey to government’s digital transformation*, A Deloitte Digital global survey, Deloitte University Press, 2015]

<sup>67</sup> <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digital-transformation-government-public-sector/>

Non tralasciando l'importanza del risparmio e dell'efficienza, il miglioramento della *customer experience*, in questo caso della *citizen experience*, è l'obiettivo principale. Come afferma Janne Viskari, direttore del *Population Register Centre* in Finlandia, "To achieve digital transformation, we need to make the overall process of developing services more open than it is now. Users need to be involved from the beginning and throughout the journey. The journey should outline what we want to achieve with users at each point of development. We need to embrace the overall idea of doing more agile development than we are used to."

Nonostante ciò, questo scopo non si traduce automaticamente in organizzazioni governative che lavorano a stretto contatto con i cittadini per creare un'esperienza digitale incentrata sull'utente. Infatti, il livello di coinvolgimento dei cittadini nella creazione di servizi digitali è ancora piuttosto basso, con solo un 13% di agenzie che riportano un alto coinvolgimento nel processo.<sup>68</sup>

FIG. 4 – Livello di coinvolgimento dei cittadini nella co-creazione dei servizi digitali



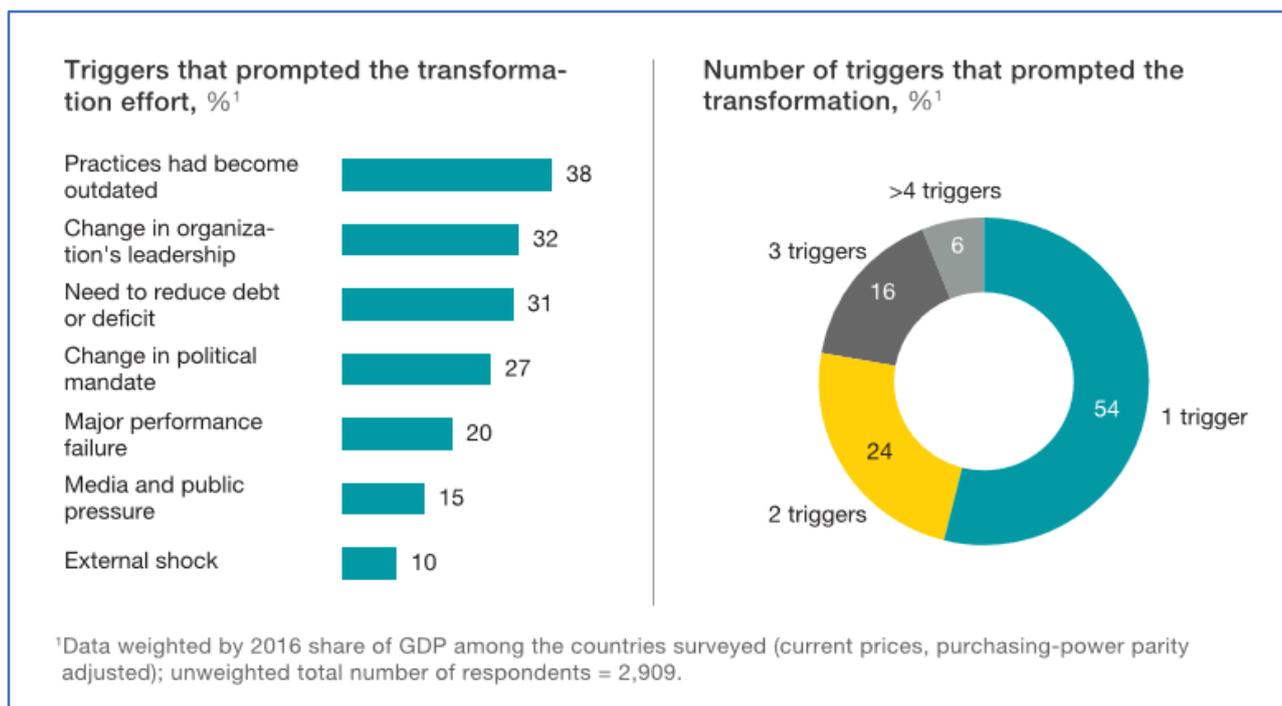
[William D. Eggers, Joel Bellman, *The journey to government's digital transformation*, A Deloitte Digital global survey, Deloitte University Press, 2015]

Un'altra ricerca, questa volta condotta dal McKinsey Center for Government, basata su un'intervista a quasi 3000 funzionari pubblici in 18 Paesi, con dati su 80 casi di trasformazione e interviste a 30 leader della trasformazione governativa, mostra come quasi metà delle trasformazioni del settore pubblico abbiano più di un innesco; in particolare modo, come si può vedere dalla Figura 4, il 54% delle trasformazioni presenta un solo innesco, il 40% presenta 2 o 3 inneschi, e il restante 6% presenta ben più di 4 fattori scatenanti. Sempre dalla Figura 4, si può notare che i fattori più comuni, elencati

<sup>68</sup> William D. Eggers, Joel Bellman, *The journey to government's digital transformation*, A Deloitte Digital global survey, Deloitte University Press, 2015, in [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/digital-transformation-in-government/DUP\\_1081\\_Journey-to-govt-digital-future\\_MASTER.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/digital-transformation-in-government/DUP_1081_Journey-to-govt-digital-future_MASTER.pdf)

in senso decrescente, sono ‘pratiche diventate obsolete’ (elemento che pesa il 38%), ‘cambiamento nella leadership dell’organizzazione’, ‘bisogno di ridurre il debito’, ‘cambiamento nel mandato politico’, ‘fallimento della performance’, ‘pressione pubblica e dei media’, ‘shock esterno’ (elemento che si classifica all’ultimo posto con un 10%).

FIG. 5 – Fattori scatenanti la trasformazione del settore pubblico



[T. Allas, R. Dobbs, M. Checinski, R. Dillon, McKinsey&Company, McKinsey Center for Government Transformation Survey, 2017, <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/elements-of-a-successful-government-transformation>]

### 2.1.3 Elementi di successo e best practices

Considerando il *Transformational Government* come un Governo di transizione, in quanto prevede il passaggio da un approccio di Governo tradizionale o di e-Government allo stadio iniziale ad uno ancora più digitale e incentrato sui bisogni dei cittadini, implicando l’idea di un’evoluzione in atto, si sono identificati alcuni principi fondamentali che ne guidano il successo:

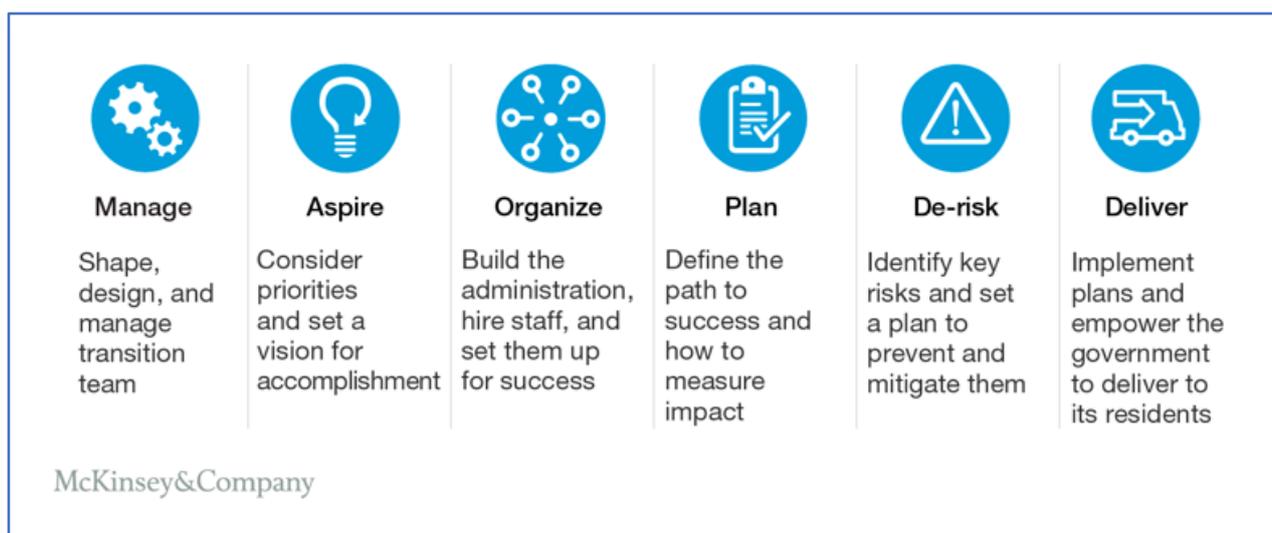
- identificare un piano, una squadra e una guida;
- identificare una visione coraggiosa, trasformando le promesse piuttosto teoriche in 10 iniziative e obiettivi strategici;
- iniziare la mitigazione dei rischi, dapprima individuandoli e successivamente sviluppando risposte e piani di gestione della crisi;
- disegnare l’organizzazione per l’erogazione dei servizi, assegnando ad ogni ruolo individuato delle priorità e degli scopi;

- professionalizzare la selezione del personale, identificando le posizioni fondamentali da ricoprire, i bisogni e le competenze;
- stabilire chiari doveri decisionali per la definizione delle politiche.

Questi principi hanno portato alla creazione di un approccio a sei step, ognuno dei quali comprende azioni chiave da prendere e importanti punti fermi per il progresso:

- gestire: identificare il responsabile e la squadra attraverso l'utilizzo di procedimenti formali o informali, a seconda che si faccia riferimento a personale qualificato e con esperienza o a un network personale, dopo che si sono valutati pro e contro di entrambi;
- ambire: trasformare le promesse nella vision, definire il successo per focalizzare gli obiettivi e raggiungere un'eredità duratura;
- organizzare: dare una struttura all'organizzazione, designando il *top leadership team* dell'amministrazione, considerando le sinergie, l'esperienza, lo stile di gestione, il background;
- pianificare: decidere le iniziative prioritarie, le principali questioni da trattare;
- eliminare il rischio: determinare le cause dei problemi e delle incertezze, analizzare e classificare i rischi potenziali, preparare un piano per la loro gestione e mitigazione, in base alla probabilità di insorgenza e all'ampiezza dell'impatto;
- erogare: esecuzione dei piani e delle promesse per soddisfare gli utenti finali.<sup>69</sup>

FIG. 6 – L'approccio a 6 step per una transizione di successo



[McKinsey&Company, <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/how-to-lead-a-successful-government-transition>]

<sup>69</sup> A. Dhasarathy, N. Singh, S. Tucker-Ray, *Best practices for a successful government transition plan*, McKinsey&Company, in <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/how-to-lead-a-successful-government-transition>

Un altro studio analizza le best practices, i punti di riferimento, i parametri e gli obiettivi da considerare quando si vuole trasformare la massiva organizzazione del Governo da fisica e di carta a digitale. Per prima cosa, bisogna comprendere la definizione di trasformazione digitale. Quella ideale è l'implementazione dei sistemi di software o hardware che automatizzano le funzioni o dei processi all'interno delle funzioni, che venivano svolte fisicamente dallo staff. Per il Governo, però, scopo principale è la maggiore efficienza (ad esempio, prendendo tutti i dati raccolti in silos e rendendoli disponibili all'uso di tutti oppure espandendo l'ambito e permettendo applicazioni, registrazioni pagamenti e altri servizi online o ancora creando un sistema che riconosca l'utente), quindi la corretta definizione è l'uso della digitalizzazione per creare efficienze per gli operatori del Governo, le agenzie e i cittadini. Dopo aver identificato cosa sia la trasformazione digitale, bisogna verificare che questa sia possibile e attuabile, individuando gli indicatori del successo, ossia strategia, leadership, competenze dei lavoratori, cultura digitale e focus sull'utente, come riportato dallo studio suddetto di Deloitte, e andando a migliorare quelle che risultano essere le carenze. In base alle caratteristiche e alla presenza di questi fattori, si va a definire quella che è chiamata maturità digitale<sup>70</sup>, i cui stadi sono iniziale, in via di sviluppo e in via di maturità, come si può dedurre dalla tabella sottostante.

TAB. 2 – I 5 fattori di successo della Digital Transformation e gli stadi di maturità

	Early	Developing	Maturing
<b>Strategy</b>	Aimed at cost reduction	Aimed at improving customer experience and decision making	Aimed at fundamental transformation of processes
<b>Leadership</b>	Lacks awareness and skills	Digitally aware	Digitally sophisticated
<b>Workforce development</b>	Insufficient investment	Moderate investment	Adequate investment
<b>User focus</b>	Absent	Gaining traction	"Central" to digital transformation
<b>Culture</b>	Risk averse; disintegrated	Risk tolerant; accommodates innovation and collaboration	Risk receptive; fosters innovation and collaboration

[W. D. Eggers, Joel Bellman, *The journey to government's digital transformation*, A Deloitte Digital global survey, Deloitte University Press, 2015]

Una strategia digitale sicuramente influenza la trasformazione digitale, anche se solo il 46% delle agenzie del settore pubblico rispondono di avere una strategia coerente e chiara. La ricerca dimostra che le agenzie governative con questo tipo di strategia sono digitalmente più mature: nello specifico, solo il 14% delle organizzazioni in fase di maturità iniziale afferma di avere una strategia coerente e

<sup>70</sup> La maturità digitale si riferisce all'estensione in cui le tecnologie digitali hanno trasformato i processi, il coinvolgimento del talento e i modelli dei servizi per i cittadini e si stima in base alle risposte ottenute sulle categorie di persone, processi e preparazione. In base alla ricerca, è risultato che il 26% degli intervistati si trova nella fase iniziale, il 60% nella fase di sviluppo e solo il 13% in quella di maturazione.

chiara, percentuale che aumenta fino al 56% nel caso di organizzazioni con maturità in via di sviluppo, giungendo fino all'86% nel caso di organizzazioni con maturità avanzata. Gli obiettivi della strategia variano in base allo stadio di maturità, risultando con un focus più operativo nella prima fase, dove si punta ad accrescere l'efficienza, e prettamente strategico nell'ultima, dove si punta allo stesso modo all'efficienza e alla *customer experience*, senza tralasciare l'innovazione, il *business model* e il *decision-making* (Tabella 3), così come variano le principali barriere alla trasformazione digitale, tra cui risulta la mancanza di una strategia nei primi due stadi. Tra le altre barriere comuni al primo e secondo stadio troviamo priorità contrastanti e la mancanza di agilità organizzativa; tra quelle specifiche al primo stadio, troviamo la mancanza di comprensione, la mancanza di spirito imprenditoriale e la presenza di avversione al rischio, tra quelle specifiche al secondo stadio, troviamo le preoccupazioni riguardo la sicurezza e il finanziamento insufficiente; infine tra le barriere all'ultimo stadio, ritroviamo il finanziamento insufficiente, le priorità contrastanti, le preoccupazioni riguardo la sicurezza, la mancanza di agilità organizzativa e insufficienti competenze tecniche.

TAB. 3 – Obiettivi della strategia in base agli stadi di maturità

	Early	Developing	Maturing
<b>Increase efficiency</b>	64 percent	88 percent	95 percent
<b>Improve customer/citizen experience and engagement, and transparency</b>	55 percent	89 percent	94 percent
<b>Create or access valuable information or insights for innovation</b>	33 percent	68 percent	85 percent
<b>Create or access valuable information or insights to improve decision making</b>	42 percent	76 percent	83 percent
<b>Fundamentally transform our organization processes and/or organization model</b>	34 percent	66 percent	81 percent

[W. D. Eggers, Joel Bellman, *The journey to government's digital transformation*, A Deloitte Digital global survey, Deloitte University Press, 2015]

È poi importante avere una leadership digitalmente esperta: prima dell'avvento di queste tecnologie, i nuovi progetti erano valutati tramite analisi approfondite, le decisioni riguardo agli investimenti si basavano sull'analisi di costi e benefici e la destinazione finale di molti piani era un punto fisso; adesso, invece i leader devono prendere decisioni più velocemente per stare al passo di un contesto in continua evoluzione. In questo quadro, emerge che solo il 38% degli intervistati ritiene di avere una leadership sufficientemente skillata per trasformare digitalmente i servizi pubblici. Ovviamente,

il risultato cambia a seconda della maturità digitale dell'ente: infatti, nel caso di stadio maturo, gli impiegati sono più fiduciosi nei confronti delle abilità dei loro leader di seguire il gioco digitale, più dell'85% dei partecipanti afferma che hanno abbastanza competenze per affrontare la trasformazione digitale e il 96% che i leader capiscono i trend digitali e le tecnologie, percentuali che si riducono rispettivamente al 42% e 60% nel caso di stadio in via di sviluppo, raggiungendo il 4% e 7% nel caso di stadio iniziale. Risultati diversi si ottengono, poi considerando i vari settori, per cui l'ICT e la finanza si classificano nei primi posti, la difesa agli ultimi, salute, ambiente, sviluppo economico, giustizia vedono nella leadership digitale una sfida.

Altro elemento di successo è una forza lavoro competente nella realizzazione della strategia digitale, la quale fondamentalmente dipende dalla leadership e dalla conoscenza di quest'ultima del digitale. Infatti, risulta che una leadership che comprende i trend digitali e le tecnologie è più propensa a fornire risorse per aiutare i dipendenti a costruire le competenze necessarie (49% delle risposte rispetto al 17% del caso contrario) e gli stessi impiegati hanno conoscenze base già sufficienti per eseguire la strategia (43% delle risposte rispetto al 24% del caso opposto). Nonostante ciò, il 90% delle organizzazioni afferma che questa sia un'area impegnativa da migliorare, solo il 34% dice di avere già le competenze necessarie (ossia processi collaborativi, struttura agile, UX design, spirito imprenditoriale, perspicacia da businessman e saggezza tecnologica) e il 33% le risorse.

Il focus sui cittadini è sicuramente un altro fattore sui cui puntare per avere successo nella trasformazione digitale, in quanto migliora l'erogazione e la qualità dei servizi, permette agli impiegati di lavorare meglio con i cittadini, rende i cittadini più soddisfatti. Anche in questo caso, arriva la conferma dall'intervista, secondo la quale il 94% delle organizzazioni in fase di maturità digitale ha una strategia rivolta a migliorare l'esperienza ed il coinvolgimento dei cittadini, comparata al 55% in caso di fase iniziale.

Ultimo fattore è la cultura dell'organizzazione, la quale deve favorire una trasformazione digitale appoggiando l'innovazione, ambienti di lavoro collaborativi e un'attitudine al rischio. Questi elementi non derivano solo dall'utilizzo di una tecnologia, ma possono anche nascere da metodi di project management, come l'Agile.<sup>71</sup> Facendo riferimento ai dati, più dell'85% delle organizzazioni cita questo aspetto come uno tra i più sfidanti e, nello specifico, le organizzazioni in stadio maturo

---

<sup>71</sup> Il metodo Agile è una metodologia di project management che nasce in ambito IT a metà degli anni '90. Si tratta di un approccio innovativo basato sull'interazione continua con gli stakeholder. I principi da rispettare riguardano l'importanza degli individui e delle interazioni più che dei processi e degli strumenti, del software funzionante più che della documentazione esaustiva, della collaborazione col cliente più che della negoziazione dei contratti, della risposta al cambiamento più che dell'attuazione di un piano. Inoltre, non si basa sull'approccio classico e lineare di progettazione, ma sulla possibilità di realizzare un progetto per fasi, chiamate sprint, con l'obiettivo di verificare più efficientemente la soddisfazione del cliente, apportare agilmente modifiche al progetto, prodotto o servizio, abbattere i costi di produzione e, soprattutto, evitare sforzi inutili. Per maggiori approfondimenti, <https://hubstrat.it/metodo-agile-scrum-vantaggi-azienda/>

presentano un 56% di risposte positive in riferimento all'attitudine al rischio, un 96% all'innovazione e un 97% alla collaborazione, diminuendo rispettivamente al 29%, 72% e 72% in caso di sviluppo, giungendo al 10%, 32%, 35% in caso di stadio iniziale.

Come afferma uno degli intervistati, un dirigente IT del settore pubblico proveniente dall'Australia, "In digital transformation, there's a lot more about business processes and user experiences and attitudes and things like that than there is around the tools involved. All the tools in the world won't make you do these if you're not thinking in that mindset."

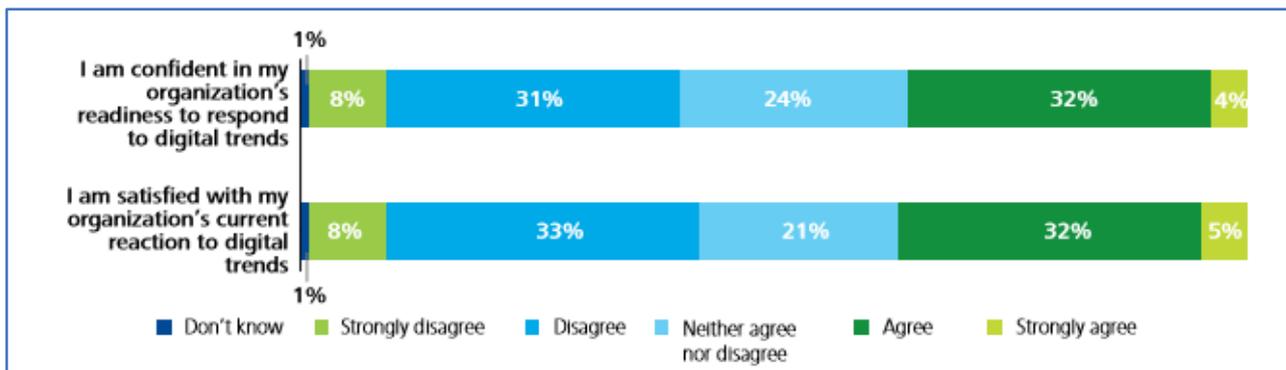
Va notato, però, che, anche se l'82% dei partecipanti allo studio considera il digitale come un'opportunità, solo il 44% delle loro organizzazioni ha investito nel digitale nell'anno di riferimento. Una volta determinati i fattori di successo e individuato le eventuali carenze per procedere alla trasformazione, il terzo passo è trasformare le competenze chiave del Governo, raggruppate in quattro categorie, ossia servizi, processi, decisioni e condivisione di dati. I Governi iniziano i loro sforzi di digitalizzazione tipicamente dalla ricostruzione delle abilità attorno a tecnologie avanzate, poi, con l'esperienza, possono allargare i loro programmi. Dovrebbero condurre interviste per capire quali siano le maggiori difficoltà e lamentele da parte dei cittadini, per poi digitalizzare quei servizi che fruttano i maggiori guadagni in termini di soddisfazione. Quarta fase è la gestione delle performance per rendere il Governo efficace, efficiente ed affidabile. Utile è avere una mappa con gli obiettivi da raggiungere, quali la soddisfazione dell'utente, la sicurezza e la credibilità del servizio, la visione del 'capo preferito' e la cultura del luogo di lavoro, e le azioni specifiche da intraprendere, quali un taglio dei tempi di attesa, rimborsi e risposte alle chiamate più veloci. Riassumendo, le best practices per il successo di una trasformazione digitale del Governo sono definizione di cosa significa per l'organizzazione, controllo della fattibilità date la cultura e le risorse, identificazione delle competenze migliori e con alta priorità da trasformare, configurazione di specifici obiettivi da raggiungere come risultato finale.

Inoltre, i partecipanti all'intervista hanno riportato una bassa fiducia nella risposta e una bassa soddisfazione alla reazione della loro organizzazione ai trend digitali, con un 40% circa di risposte negative, più del 20% di risposte indifferenti e un 36-37% di risposte positive, come si può osservare dalla Figura sottostante.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> *Digital Transformation in Government Best Practices*, <https://lucep.com/digital-transformation-in-government-best-practices/>  
W. D. Eggers, J. Bellman, *The journey to government's digital transformation*, A Deloitte Digital global survey, Deloitte University Press, 2015, in [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/digital-transformation-in-government/DUP\\_1081\\_Journey-to-govt-digital-future\\_MASTER.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/digital-transformation-in-government/DUP_1081_Journey-to-govt-digital-future_MASTER.pdf)

FIG. 7 – Risposta ai trend digitali



[William D. Eggers, Joel Bellman, *The journey to government's digital transformation*, A Deloitte Digital global survey, Deloitte University Press, 2015]

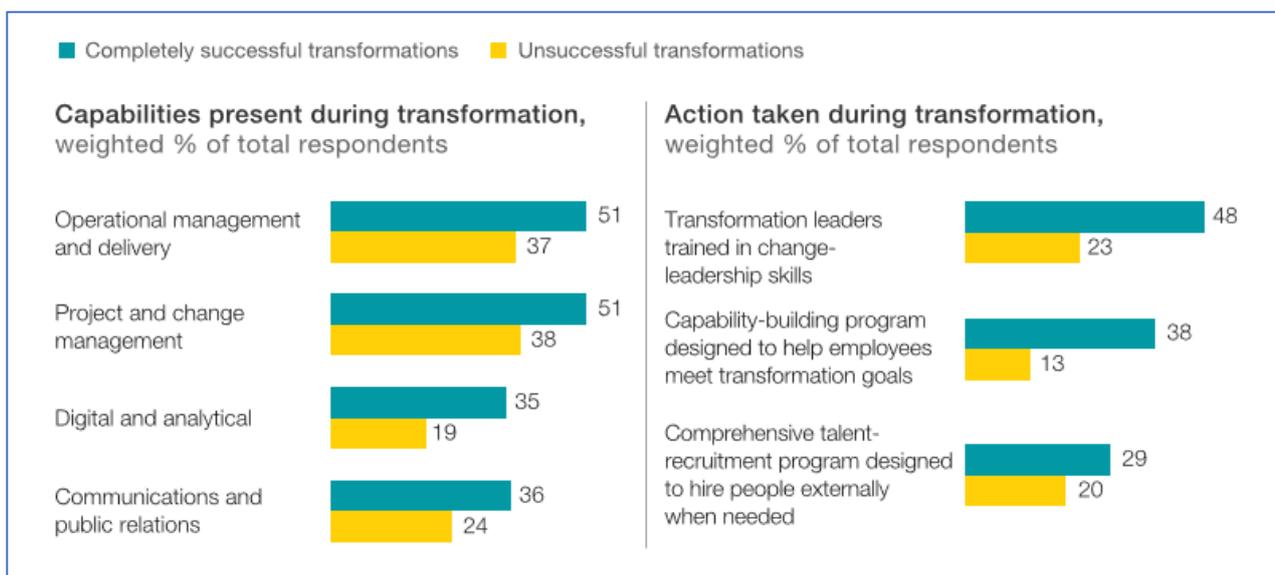
Sempre la ricerca di McKinsey Center for Government, nominata precedentemente, mostra che quasi l'80% degli sforzi dei Governi per trasformare fallisce nel raggiungimento degli obiettivi prefissati. Di conseguenza, cosa distingue questi fallimenti dal 20% di casi di trasformazione di successo? Facendo un'analisi, la risposta sta in cinque discipline essenziali, le cosiddette 5 C.

- *Committed leadership*, ossia leadership impegnata: dalle interviste è emerso che energia ed impegno personale sono necessarie per portare la trasformazione al successo; inoltre i leader di successo hanno il doppio delle possibilità dei loro pari in iniziative fallimentari di influire sul comportamento dei dipendenti pubblici. Ovviamente, è più facile a dirsi che a farsi: i leader hanno spesso un limitato capitale politico, devono scegliere attentamente come spenderlo, e non hanno la longevità per completare riforme su larga scala, quindi l'impegno non sempre è al centro della loro direzione.
- *Clear purpose and priorities*, ossia proposta e priorità chiare: le trasformazioni di successo disegnano un quadro convincente della loro destinazione, rendendo chiaro ai funzionari pubblici e ai cittadini la ragione per cui il cambiamento è necessario. Quando si parla di obiettivi, meno è meglio, nel senso che gli sforzi di successo mantengono il target specifico e basato sui risultati.
- *Cadence and coordination in delivery*, ossia frequenza e coordinamento dell'erogazione: le trasformazioni di successo sono caratterizzate da un approccio di fornitura smart, che differisce marcatamente dai tradizionali approcci del settore pubblico allo sviluppo e all'implementazione della policy. Un approccio smart richiede un ritmo veloce e costante, una gerarchia più piatta con una stretta collaborazione tra agenzie e funzioni differenti e la flessibilità di risolvere problemi sul nascere; necessita, inoltre, di un team di trasformazione mirato e competente per stimolare il passo e monitorare il progresso. In base all'intervista, un

team dedicato ha coordinato centralmente il programma di cambiamento nel 51% dei casi di successo, mentre era presente solo al 26% nei casi di insuccesso.

- *Compelling communication*, ossia comunicazione convincente: ogni Governo comunica ma solo pochi lo fanno così efficacemente ed efficientemente da raggiungere cuori e menti degli interessati. All'incirca il 90% degli intervistati ha affermato che impegnarsi di più con gli impiegati di prima linea porta al successo. Le trasformazioni necessitano una comunicazione bidirezionale ben pianificata, approfondita, genuina con tutti i gruppi interessati dal cambiamento, soprattutto con gli impiegati.
- *Capability for change*, ossia abilità nel cambiamento: i Governi devono ripensare il loro approccio alle competenze del settore pubblico se vogliono accrescere le loro probabilità di successo nei maggiori programmi di cambiamento. Nei secoli, i Governi hanno affinato le loro competenze in aree come strategia e diplomazia; adesso, necessitano di costituire nuove abilità e incoraggiare l'agilità nel trasformare il modo in cui erogano servizi. A volte acquisire le giuste capacità significa assumere leader di cambiamento esterni al Governo e investire nel loro orientamento per aiutarli a diventare parte integrante della squadra; allo stesso modo, richiede anche la focalizzazione sulla capacità interna di costruzione. Comparando i casi di successo a quelli di insuccesso dell'intervista, il risultato è che i primi sono tre volte più propensi a formare i leader nelle competenze di cambiamento e leadership, così come sono due volte più propensi ad offrire vasti programmi di capacità di costruzione agli impiegati coinvolti nella trasformazione.

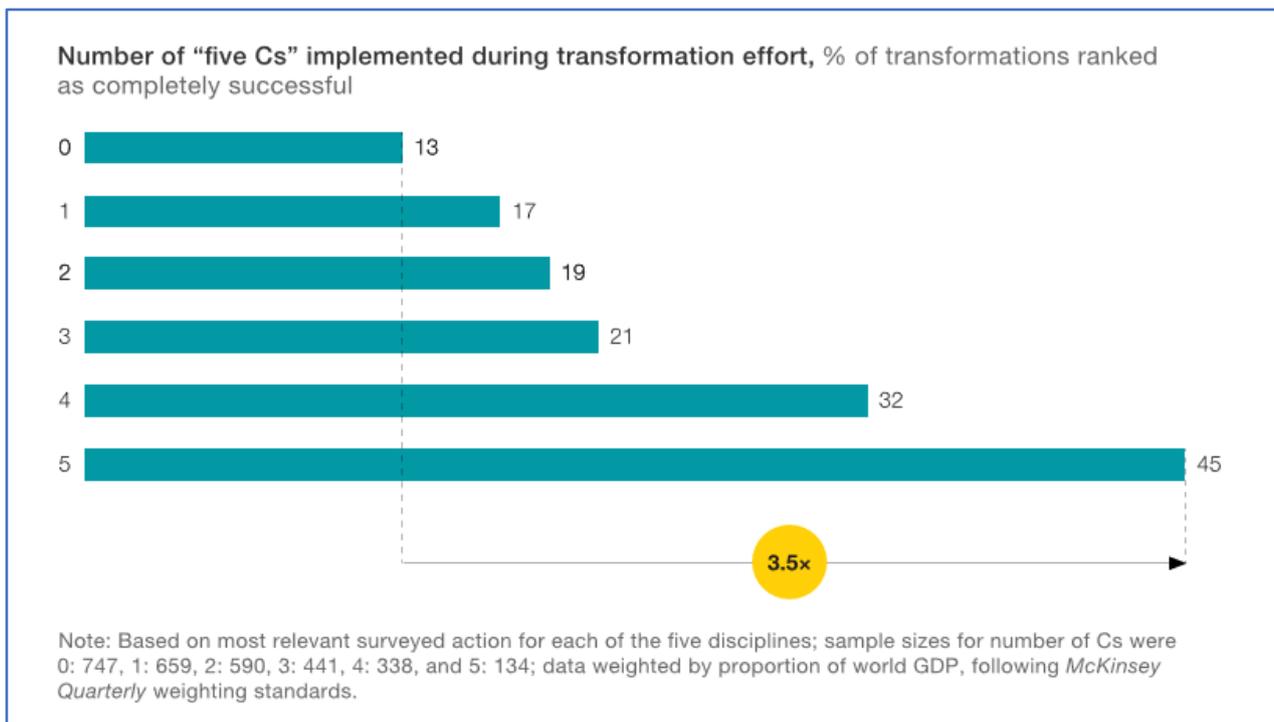
FIG. 8 – 5C: Capability for change



[T. Allas, R. Dobbs, M. Checinski, R. Dillon, McKinsey&Company, McKinsey Center for Government Transformation Survey, 2017, in <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/elements-of-a-successful-government-transformation>]

Incorporando le 5 C, I leader del settore pubblico possono sostanzialmente migliorare le loro probabilità di successo, come si può osservare dalla Figura 5, dove le percentuali di trasformazioni efficaci addirittura si triplicano con l'implementazione delle C.

FIG. 9 – Implementazione delle 5C e probabilità di successo



[T. Allas, R. Dobbs, M. Checinski, R. Dillon, McKinsey&Company, McKinsey Center for Government Transformation Survey, 2017, in <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/elements-of-a-successful-government-transformation>]

Tuttavia, lo studio ha anche identificato tecniche ancora più tecnologiche per supportare il cambiamento in maniera più veloce e più efficace, quali la *citizen experience* (equivalente alla *customer experience*), il *design thinking* e le pratiche *agile*, la prima per comprendere le *journey* delle persone nei servizi da un capo all'altro, la seconda per riconfigurare questi servizi in un modo che integri i bisogni della gente, le possibilità tecnologiche e i requisiti dell'organizzazione che fornisce, la terza per disegnare, prototipare e testare i servizi sugli utenti. I Governi che stanno esplorando il prossimo orizzonte delle trasformazioni stanno sfruttando la tecnologia anche per coinvolgere ed impegnare maggiormente i cittadini con più frequenza ed immaginazione.

Il mondo ha bisogno urgentemente di trasformazioni governative di successo, per migliorare i risultati di salute ed educazione, aumentare la crescita e creazione di lavoro, rendere le città più vivibili, utilizzare meglio i budget pubblici, ripristinare la fiducia dei cittadini nell'abilità dei Governi di fornire servizi. Anche se il tasso di fallimento è alto, specie in alcuni Paesi, ci sono ragioni per credere

che questo possa essere migliorato significativamente. Per fare ciò, impegno e focus dei leader, disciplina nell'erogazione, lungimiranza nel formare un set di capacità per la nuova era governativa sono assolutamente necessari.<sup>73</sup>

#### 2.1.4 Trend per il prossimo futuro

Come accennato nel paragrafo dedicato alla *Digital Transformation*, ci sono dei trend che si stanno via via sviluppando e che entreranno definitivamente nel quadro della trasformazione nel prossimo futuro, a partire dagli Stati più sviluppati sotto il punto di vista digitale, quali gli Stati Uniti. Si tratta di trend legati al mondo tecnologico e digitale, accolti da svariati settori, compreso quello pubblico e governativo. Di seguito, i sei principali.

- IoT e città connesse: con l'utilizzo di sensori incorporati nelle macchine, luci stradali, telecamere del traffico, reti elettriche, i dati e le informazioni sono automaticamente raccolti e distribuiti. Usi comuni dell'IoT sono i contatori intelligenti, che 'parlano' alle società di servizi, per risparmiare energia e i sensori stradali, che registrano e gestiscono gli schemi del traffico. Oltre a questi progetti di infrastruttura, l'IoT è anche impiegato dietro le scene dei servizi di trasporto pubblico, sicurezza pubblica e sostenibilità. Mentre i progetti dei Governi più piccoli e centralizzati sono maggiormente difficili da implementare per mancanza di fondi e supporto tecnico, alcuni Stati stanno utilizzando l'IoT da anni senza rendersene conto. Le cosiddette città 'connesse' o smart stanno migliorando l'efficienza e la vita dei cittadini.
- Automazione: quasi tutte le aziende seguono la regola di budgeting 80/20, ossia 80% del budget è per 'tenere le luci accese', mentre solo il 20% è dedicato all'innovazione. L'automazione è la soluzione per liberare più budget. I settori del Governo, capendo i benefici derivanti dall'automazione, stanno usando tecnologie quali l'intelligenza artificiale e i chatbot per creare esperienze più cittadino-centriche. L'Ufficio di Scienze e Tecnologia della Casa Bianca sta considerando diversi modi per incorporare l'intelligenza artificiale all'applicazione delle leggi. Call center automatizzati nei servizi sociali sono un esempio di come i chatbot stiano rivoluzionando il Dipartimento di Servizi Umani in vari Stati; inoltre, i chatbot cognitivi hanno la capacità di rimpiazzare gli impiegati 'scribacchini', eliminando virtualmente le scartoffie e innumerevoli ore di lavoro dei dati, risparmiando lavoro ma senza portare a licenziamenti. Mentre l'automazione non è ancora integrata nelle procedure governative, il futuro sembra promettente, specialmente se si considera la possibilità che

---

<sup>73</sup> T. Allas, R. Dobbs, M. Checinski, R. Dillon, McKinsey&Company, McKinsey Center for Government Transformation Survey, 2017, in <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/elements-of-a-successful-government-transformation>

- l'intelligenza artificiale possa potenzialmente liberare il 30% della forza lavorativa in meno di un decennio; con quel genere di personale disponibile e successivamente coinvolto in altri ruoli, ci saranno città più sicure, avanzamenti tecnologici e cittadini più sicuri.
- Sicurezza e protezione: gli attacchi sulla cybersecurity sono uno dei conflitti del ventunesimo secolo ed è questo il motivo per cui i Governi stanno lavorando giorno e notte per proteggere i dati dei cittadini e le infrastrutture, soprattutto in quanto è cresciuta la presenza virtuale dei cittadini e l'ammontare di informazioni sensibili online. Dopo aver compreso che un approccio basato sul rischio è migliore per aiutare il processo decisionale e strategico del Governo, la tecnologia è adesso utilizzata non solo per difesa ma anche per rilevazione. Visto che le minacce cibernetiche sono costantemente in evoluzione, il *National Cybersecurity Protection System* (NCPS) fornisce la rilevazione di intrusioni, analytics avanzata, condivisione di informazione, capacità di prevenzione dall'intrusione su base continuativa. Inoltre, i progressi nella sicurezza continueranno soprattutto nello sforzo di proteggere la crescente funzionalità mobile (app, connessione wireless) del Governo.
  - Migliore mobilità: la maggior parte della forza lavoro sarà mobile entro il 2020, snellendo innumerevoli procedure e processi. Le app orientate al cittadino hanno l'obiettivo di erogare servizi pubblici e coinvolgere la comunità: app per le biblioteche pubbliche, parchi, svago, veicoli forniscono informazioni più velocemente di prima. Le app orientate alle imprese potenziano l'efficienza del Governo limitando l'ammontare di tempo che gli uomini spendono sui documenti e su altri compiti che possono essere automatizzati e mobilizzati. Contrariamente alla convinzione iniziale che trasformare queste entità in mobili avrebbe ulteriormente alienato le popolazioni a basso reddito, ricerche recenti supportano l'esatto opposto: una mobilità migliorata ha colmato il gap, in quanto per molti uno smartphone è l'unica tecnologia posseduta, a differenza del computer. Adesso il Governo può raggiungere più persone, cambiando la relazione tra cittadini e strutture governative.
  - Collezione di dati e analytics: quello che una volta era un processo rigido e tedioso con un ampio tempo di latenza nell'informazione, adesso è diventato un processo semplificato e autonomo che fornisce dati su qualsiasi cosa in tempo reale, dal monitoraggio del traffico al meteo all'attività di business. La raccolta e l'analisi continua a migliorare vari aspetti del Governo, con la necessità di stabilire delle regole concrete per determinare in che modo i dati saranno usati. L'esperienza del cittadino è tra i top driver nella trasformazione digitale delle strutture del Governo, di conseguenza la protezione della privacy dei cittadini è un must. Le agenzie governative stanno utilizzando la tecnologia per acquisire dati nel tentativo di servire al meglio i cittadini e, attualmente, i programmi pubblici sono molto più efficienti nel

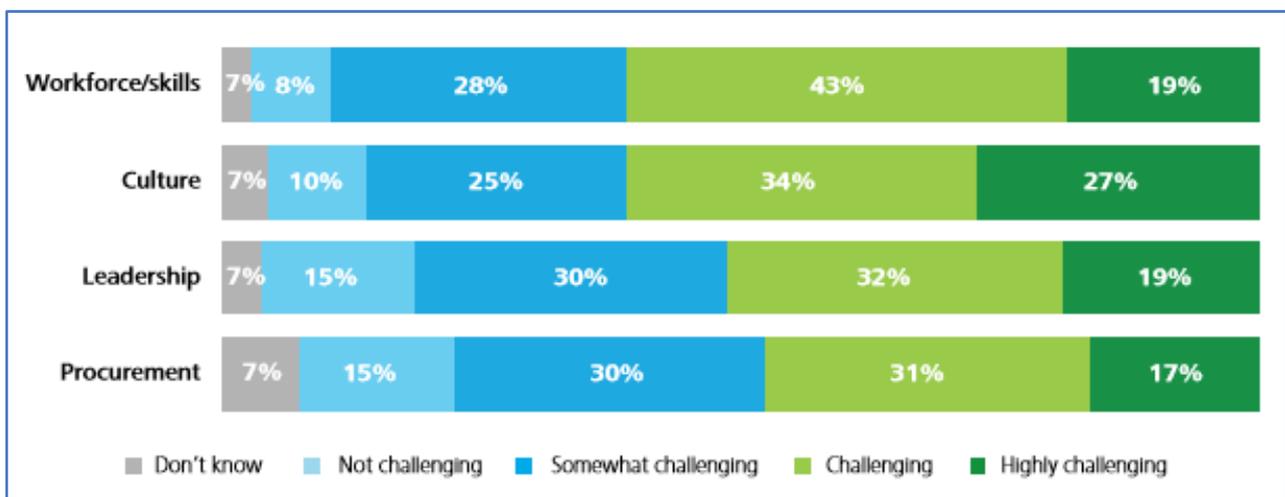
soddisfare i loro bisogni e volontà. Inoltre, anche il coinvolgimento sulle piattaforme dei social media fornisce un modo veloce e facile per accumulare dati rilevanti, così come facilitare una comunicazione bidirezionale con le entità governative e i cittadini.

- Piattaforme digitali governative: i cittadini parlano e i Governi ascoltano e rispondono. Grazie all'utilizzo di piattaforme digitali, sempre nell'ottica di migliorare l'esperienza del cittadino, i cittadini hanno le informazioni principali nell'immediato, possono agire autonomamente, avere servizi online e, qualora cercassero risposte, i tempi di attesa sono diminuiti drasticamente. Semplificando tutti questi processi, i Governi stanno aumentando il coinvolgimento e la soddisfazione del cittadino: trasformare questi programmi e servizi dal fisico al digitale non dà solo alle persone quello che vogliono ma libera la manodopera del Governo, che può così focalizzarsi su questioni più complesse.<sup>74</sup>

Come anticipato, non tutti gli Stati abbracciano la tecnologia e la trasformazione digitale allo stesso livello, spesso a causa dell'impatto che pensano possa avere.

Lo studio di Deloitte sopracitato riporta che la gestione della transizione al digitale è molto sfidante e impegnativa, particolarmente nelle aree delle competenze dei lavoratori, della cultura, della leadership e dell'approvvigionamento, come si può vedere dalla figura sottostante.

FIG. 10 – Grado di sfida per area



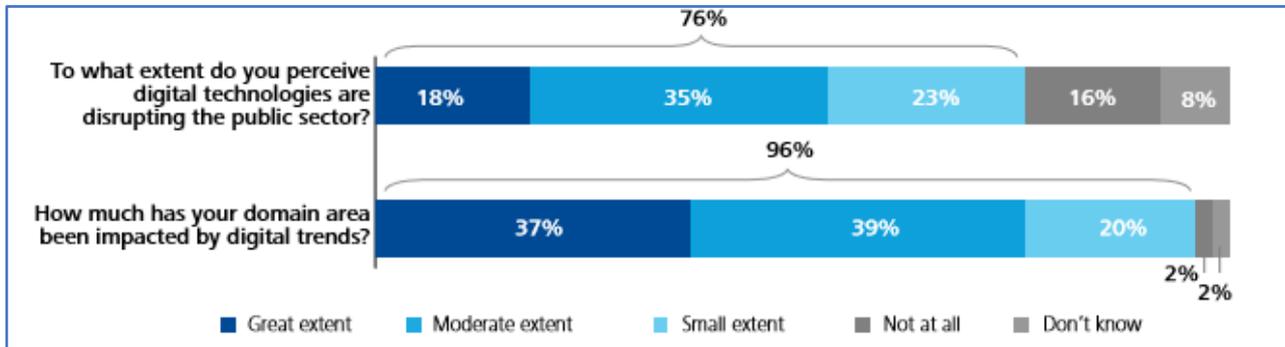
[W. D. Eggers, J. Bellman, *The journey to government's digital transformation*, A Deloitte Digital global survey, Deloitte University Press, 2015]

Infine, i tre quarti degli intervistati pensano che le tecnologie digitali stiano distruggendo il settore pubblico, mentre quasi il 96% considera l'impatto sul loro dominio significativo, come si può

<sup>74</sup> D. Newman, Top 6 Digital Transformation Trends in Government, Futurum Research, 2017, in <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2017/06/29/top-6-digital-transformation-trends-in-government/#31f110bc7efc>

osservare dalla figura. Sarà interessante capire come questi trend si evolveranno e come influenzeranno le città, i Governi e i loro cittadini.<sup>75</sup>

FIG. 11 – L’impatto del digitale



[W. D. Eggers, Joel Bellman, *The journey to government's digital transformation*, A Deloitte Digital global survey, Deloitte University Press, 2015]

## 2.2 Dal no-Government all’e-Government

La fine del ventesimo secolo è caratterizzata dalla dissoluzione di Stati esistenti e dalla creazione di nuovi. Allo stesso tempo, la Pubblica Amministrazione è segnata da vari tentativi di reinventare il governo, a partire dal New Public Management negli anni Novanta e a seguire con l’introduzione del governo elettronico nei primi anni del nuovo millennio. Questo cambiamento nel governo coincide con l’utilizzo della tecnologia di informazione in ogni sfera della vita pubblica. L’e-Government, l’uso delle ICT per supportare il lavoro delle organizzazioni pubbliche, porta la promessa di trasformazione a molti governi, sia nei Paesi sviluppati che in via di sviluppo: associato con i termini di efficienza dell’erogazione del servizio pubblico, maggiore trasparenza, responsabilità, riduzione dei costi, l’e-Government è visto come la soluzione perfetta per risolvere i problemi e superare ostacoli e sfide che molti Stati si trovano ad affrontare.

### 2.2.1 New Public Management e ICT

Dopo la Seconda Guerra Mondiale e la Grande Depressione, la dottrina prevalente sul ruolo dello Stato e la sua organizzazione è quella Keynesiana, ossia la necessità dell’intervento pubblico nell’economia. Successivamente, si passa al modello burocratico di Weber e allo Scientific Management di Taylor, creando Stati che sono coinvolti in ogni settore della vita sociale: consulenti ed esperti tecnici formulano le strategie politiche e i Governi le implementano. La percezione dei

<sup>75</sup> W. D. Eggers, J. Bellman, *The journey to government's digital transformation*, A Deloitte Digital global survey, Deloitte University Press, 2015, in [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/digital-transformation-in-government/DUP\\_1081\\_Journey-to-govt-digital-future\\_MASTER.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/digital-transformation-in-government/DUP_1081_Journey-to-govt-digital-future_MASTER.pdf)

problemi nel settore pubblico emersa negli anni Settanta, caratterizzata dalla preoccupazione che il settore pubblico negli anni ha richiesto un crescente ammontare di spesa pubblica senza però l'erogazione costante degli output necessari e dal fatto che i processi per la gestione della spesa e degli obiettivi da raggiungere sono stati contaminati da carenze amministrative e corruzione, la crisi degli anni Ottanta e la nascita di nuove istituzioni economiche e del managerialismo nel settore pubblico spostano il focus dal ruolo dello Stato al ruolo dei mercati. Questo bisogno di reinventare lo Stato, conosciuto come New Public Management, ha come ipotesi fondamentale quella di far rimpiazzare le vecchie strutture burocratiche da un'organizzazione amministrativa più efficiente e comprende le misure di decentralizzazione, marketizzazione e liberalizzazione come presupposto per lo sviluppo. Come conseguenza, inizia una nuova era caratterizzata da un set di 'buone pratiche' – da qui il nome di *'good governance'* – globalmente accettate riguardanti lo Stato e il suo ruolo e comprendenti trasparenza, efficienza, protezione sociale, responsabilità, competizione e disciplina fiscale come driver principali. Seguendo questo pensiero, i governi devono essere catalitici, ossia dovrebbero guidare piuttosto che seguire; competitivi, non favorendo monopoli ma introducendo competizione nell'erogazione del settore pubblico così aumentando la produttività; guidati da una missione, quindi operare in una maniera imprenditoriale; responsabili e orientati al risultato, nel senso che si devono spostare dalla gestione del budget alla gestione della performance e della misurazione dei risultati; guidati dal consumatore, ossia devono trattare i cittadini come clienti permettendo ai fornitori di servizi di competere e provare costantemente ad abbassare i costi e innalzare la qualità dei servizi. La tabella sottostante riassume i principi fondamentali.

TAB. 4 – Principali elementi del New Public Management

<b>Theoretical Roots</b>	<b>Focus</b>	<b>Emphasis</b>	<b>Resource allocation mechanism</b>	<b>Value Base</b>
Rational/Public choice theory and management studies	The Organization	Management of organizational resources and performance	The market and classical or neo-classical contracts	Efficiency of competition and the market place

[S. P. Osborne, *The New Public Governance: A Suitable Case for Treatment?*, in *The new public governance: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*, Routledge, 2010]

Ma qual è il collegamento tra l'implementazione delle tecnologie di informazione e comunicazione nel settore pubblico e il New Public Management? La nascita del NPM è legata alla nascita dell'automazione nella Pubblica Amministrazione permessa dalle tecnologie nell'erogazione dei servizi pubblici. Inoltre, il fatto che il reinventarsi del Governo coincide con l'arrivo dell'era informatica, vuol dire che le ICT hanno un ruolo maggiore nel cambiamento della Pubblica

Amministrazione. Ci sono varie aree dove le ICT possono portare cambiamento nel settore pubblico che sono pienamente in linea con i principi del NPM, come l'aumento dell'efficienza, in quanto è attraverso l'applicazione di soluzioni tecnologiche che i governi possono portare efficienza all'erogazione dei servizi ai cittadini; la decentralizzazione, in quanto le tecnologie hanno la capacità di supportare una *decision making* più efficiente in location decentralizzate; la marketizzazione, in quanto le tecnologie forniscono l'informazione necessaria per la creazione di relazioni di mercato e possono permettere l'erogazione di nuove forme di servizio pubblico e di conseguenza competizione; l'aumento della responsabilità, in quanto l'applicazione delle tecnologie nel settore pubblico può permettere la partecipazione dei cittadini nelle decisioni governative.

Parallela alla spesa dei governi per introdurre le ICT nelle loro amministrazioni, avviene il finanziamento di progetti da parte di alcune organizzazioni internazionali per la modernizzazione del settore pubblico e dei servizi in Paesi in via di sviluppo. Nasce così l'e-government.

Come abbiamo visto, la letteratura ha fornito tante definizioni: l'OECD, l'Organizzazione per lo Sviluppo e la Cooperazione Economica<sup>76</sup>, lo definisce come l'uso delle tecnologie di informazione e comunicazione, e in particolar modo di Internet, come strumento per raggiungere un Governo migliore; la World Bank<sup>77</sup> lo definisce come un governo con sistemi informatici che ha l'abilità di trasformare le relazioni con i cittadini, il settore privato e altre agenzie governative. Quello che è comune alle varie definizioni, è che l'e-government ha un impatto sul modo in cui i servizi sono erogati ai cittadini e il modo in cui il back-office del Governo è condotto. Parallelamente alle definizioni, ci sono le ragioni che hanno portato alla sua applicazione: trasformare il Governo in un settore più privato o comunque reinventato, far crescere l'efficienza e la trasparenza, migliorare il rapporto con la comunità internazionale, sfruttare nuove opportunità di crescita e sviluppo e, per i Paesi meno sviluppati, superare le barriere che provengono da svariati fattori politici, economici e tecnologiche. A volte, queste risiedono in elementi base quali la mancanza di infrastrutture tecnologiche ed elettricità stabile, la mancanza di una giusta policy e di staff competente; altre volte vanno ricercate nelle pratiche amministrative, nell'esistenza della corruzione e delle debolezze nazionali.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> Organization for Economic Co-operation and Development, *The case for e-government: Excerpts from the OECD Report "The E-Government Imperative"*, 2003, OECD journal on Budgeting, 3(1), 61-96

<sup>77</sup> World Bank, *Definition of E-Government*, Washington, 2008, in <http://go.worldbank.org/M1JHE0Z280>

<sup>78</sup> B. Nikaj, *From No-government to E-government. Investigating technology enabled state-building in post-conflict situations*, Boekenplan, 2017

## 2.2.2 Modelli per l'implementazione dell'e-Government

L'uso diffuso e frequente dell'e-business e dell'e-commerce nel settore privato ha reso i Governi di tutto il mondo interessati all'applicazione delle tecnologie di informazione e comunicazione con lo scopo di ridisegnare drammaticamente le operazioni governative dall'approvvigionamento pubblico agli interventi di welfare. Con lo sviluppo di tecnologie cablate e wireless negli ultimi anni, il concetto di e-government ha attratto sempre di più l'interesse di ricercatori e praticanti. Nel 2002, il Governo americano Bush firma il Government Act, per incoraggiare le agenzie governative a servire efficacemente ed efficientemente i cittadini tramite il web. L'e-government rappresenta un modo di utilizzo di nuove tecnologie per fornire ai cittadini, alle aziende e ad altri Governi un accesso più conveniente alle informazioni e ai servizi, per migliorare la qualità dei servizi e fornire maggiori opportunità ai cittadini di partecipare alla democrazia e ai processi politici.

Ricercatori e istituzioni di ricerca hanno sviluppato diversi modelli per rappresentare le varie tappe dell'e-Government, che però risultano essere stati creati da prospettive differenti ed essere in sovrapposizione o contrastanti l'uno con l'altro.

Il primo modello è quello di Hiller (2001), ripreso successivamente dalle Nazioni Unite e dall'*American Society for Public Administration* (ASPA), che, basandosi sulla convinzione che l'e-Government fornisce servizi pubblici basati sul web, propone 5 stage della presenza governativa sul web: emergente, sviluppata, interattiva, transazionale e completamente integrata. Altro modello è quello di Deloitte (2001) che, credendo nella proposta dell'e-Government di servire i cittadini come consumatori con i quali costruire una relazione di lungo termine, propone 6 stage: diffusione della comunicazione, transazione bidirezionale ufficiale, portali multi-proposta, personalizzazione del portale, raggruppamento dei servizi comuni, transazione d'impresa e piena integrazione. Layne e Lee (2001), basandosi sulla fattibilità tecnica, organizzativa e manageriale, propongono un modello a 4 stage: catalogo, transazione, integrazione verticale e integrazione orizzontale. Moon (2002) estende il suddetto modello con una nuova tappa, chiamata partecipazione politica, arrivando ad un modello a 5 stage che comprende: semplice diffusione dell'informazione (comunicazione unidirezionale), comunicazione bidirezionale (richiesta e risposta), transazione finanziaria e dei servizi, integrazione verticale ed orizzontale. Gartner Group (2000), infine, propone un modello a 4 stage, comprendente presenza sul web, interazione, transazione e trasformazione. Quest'ultimo risulta essere il più lineare e coinciso, ma manca della componente di partecipazione politica e non si rivolge ai possibili cambiamenti nei modi in cui le decisioni sono prese dai Governi.

Per integrare quanto detto, è stato sviluppato un nuovo modello (Siau e Long, 2004), comprensivo dei precedenti e derivante da una rivisitazione della letteratura e da un'analisi concettuale. Il nuovo

modello comprende 5 stadi: presenza sul web, interazione, transazione, trasformazione e *e-democracy*, termine che indica la relazione tra cittadini/aziende e Governo il quale grazie alla tecnologia diventa più semplice e partecipativa.<sup>79</sup>

### 2.2.2.1 Il ‘maturity model’ dell’e-Government

Un primissimo tentativo di inquadrare le iniziative di e-government è quello, già nominato, di Layne e Lee, descritto nel loro paper del 2001<sup>80</sup>. Come anticipato nel paragrafo precedente, questi sviluppano il cosiddetto *Stage Model*, che descrive l’e-government come un fenomeno di evoluzione in quattro step, durante i quali il Governo è strutturalmente trasformato e si muove verso un Governo elettronico: catalogo, transazione, integrazione verticale ed integrazione orizzontale. Lo sviluppo è lineare e i fallimenti nel processo sono soltanto risultati temporanei che saranno risolti una volta completate le varie fasi. Il modello è caratterizzato da un determinismo tecnologico, criticato da alcuni in quanto in realtà non sussiste una relazione diretta tra tecnologia e cambiamento istituzionale, bensì questo processo dipende dalla forma, dalle istituzioni e da altri fattori in gioco.

Lo sviluppo inizia con il tentativo iniziale da parte del Governo di mettere le informazioni sui siti web per stabilire una presenza online (fase catalogo). Solitamente, in questa fase, i Governi non hanno molta esperienza con le tecnologie e l’informatica e preferiscono fare piccoli passi per ridurre il rischio di fallimento; allo stesso tempo, però, l’uso delle tecnologie da parte di aziende e cittadini, fa sì che l’aspettativa di un Governo tecnologico sia sempre più elevata. Problemi possono sorgere riguardo alle risorse da gestire, alla privacy, alla difficoltà di mantenere costante il contatto con i cittadini tramite le email. La seconda fase (fase transazione) porta i dipartimenti governativi ad offrire servizi online, permettendo ai cittadini di trattare con il Governo in qualsiasi momento, senza carta, file e tempo sprecato. La comunicazione diventa bidirezionale, i tempi di erogazione sono accorciati da entrambi i lati e l’e-government diventa un canale importante per rispondere alla domanda del cittadino-consumatore. Le sfide da affrontare riguardano la questione dell’adempimento, della privacy e delle capacità organizzative. A questo punto, le richieste da parte di aziende e cittadini spingeranno i Governi a spostarsi verso livelli più alti di erogazione dei servizi online, integrando vari processi. L’integrazione verticale si riferisce alle agenzie governative nazionali e locali connesse per funzioni o servizi che forniscono ai cittadini e alle imprese; l’integrazione orizzontale, invece, è definita come integrazione di funzioni e servizi differenti. Solitamente la verticale precede

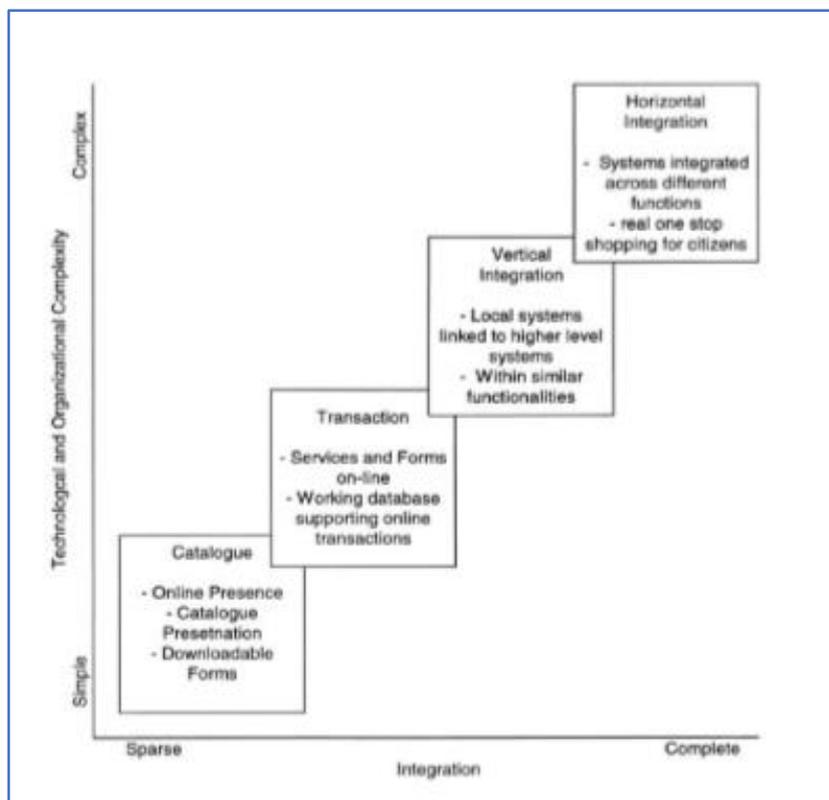
---

<sup>79</sup> K. Siau, Y. Long, *A Stage Model for E-Government Implementation*, Idea Group Publishing, 2004, in <http://www.irma-international.org/viewtitle/32506/>

<sup>80</sup> Si fa riferimento a K. Layne, J. Lee, *Developing fully functional E-government: A four stage model*. *Government information quarterly*, 2001, 18(2), 122-136

l'orizzontale, data la discrepanza dei sistemi operanti in servizi differenti del Governo. A questo punto, nascono sfide complesse sia dal lato tecnologico che da quello organizzativo, come quelle riguardanti privacy e riservatezza, ma anche problemi sull'accesso universale.

FIG. 12 – Dimensioni e stage dell'e-Government



[K. Layne, J. Lee, *Developing fully functional E-government: A four stage model. Government information quarterly*, 2001]

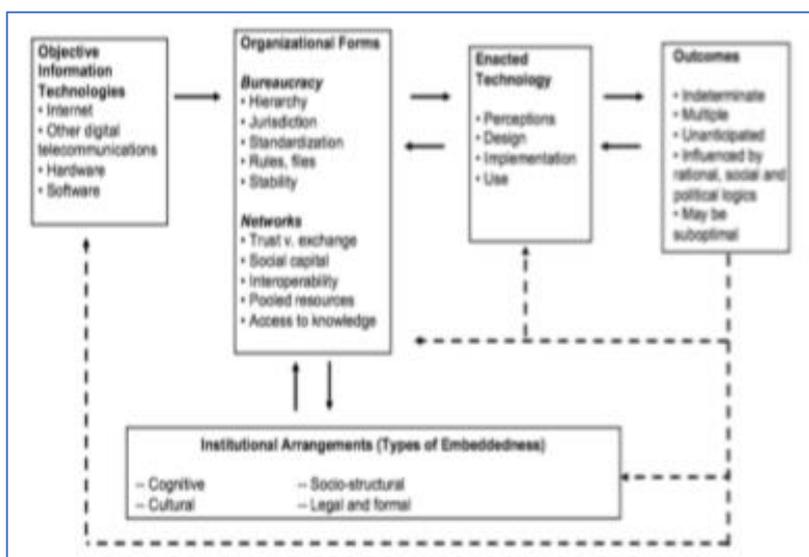
Negli anni, il modello ha ispirato lo sviluppo di altri modelli, sia in accademia che in organizzazioni internazionali, così come ha attirato varie critiche. In particolar modo, si è affermato che le ICT non possono connettere da sole agenzie e pubblico, la trasformazione del Governo, a differenza di quella riguardante aziende private, è molto più difficile e politica, l'applicazione delle iniziative di e-government non è stata implementata per aiutare il Governo a raggiungere i suoi scopi ma è stata fuorviata dall'intento di trasformazione. Inoltre, sono stati criticati l'assimilazione della tecnologia, il misto di prescrizione e previsione, la poca considerazione dei meccanismi di cambiamento, fondamentali per comprendere come e perché l'e-government si evolve.<sup>81</sup>

<sup>81</sup> B. Nikaj, *From No-government to E-government. Investigating technology enabled state-building in post-conflict situations*, Boekenplan, 2017

## 2.2.2.2 Il Technology Enactment Framework

In alcuni casi di implementazione delle ICT nel settore pubblico, c'è un meccanismo causale diretto che connette le tecnologie da utilizzare e le istituzioni nelle quali queste sono attuate. Questa connessione è percepita come se le ICT portassero a un cambiamento istituzionale prevedibile. L'impatto delle ICT sul Governo, che verrà fuori in modi differenti, è profondamente influenzato da caratteristiche organizzative, politiche e istituzionali, spesso non conducenti alla trasformazione ma piuttosto al rafforzamento dello *status quo*. Basandosi su questo approccio e sulla letteratura riguardante la teoria delle istituzioni, la governance e la burocrazia, Fountain<sup>82</sup> offre un framework che permette di studiare il rapporto tra tecnologia ed organizzazioni e come le organizzazioni impiegano le ICT a seconda delle loro caratteristiche culturali, sociali ed istituzionali. Si tratta del cosiddetto *Technology Enactment Framework*. Come si può osservare dalla Figura sottostante, il framework fa una distinzione tra tecnologia obiettivo, che include hardware, software network di comunicazione digitale quali Internet, e tecnologia attuata, che consiste nelle percezioni degli utenti, nel design e nell'utilizzo in particolari contesti. Inoltre, afferma che c'è una relazione reciproca di causa-effetto tra tecnologia e sistemi organizzativi o istituzionali: infatti, le istituzioni danno una forma all'attuazione delle tecnologie e la tecnologia può ridisegnare le organizzazioni e le istituzioni per conformarle al meglio alla sua logica. In ogni caso, i risultati sono imprevedibili e variabili nelle loro caratteristiche razionali, politiche e sociali.

FIG. 13 – Caratteristiche del Technology Enactment Framework



[J. E. Fountain, *Building the virtual state. Information technology and institutional change*, 2001, Washington, D.C.: Brookings Institution Press]

<sup>82</sup> Si fa riferimento a J. E. Fountain, *Building the virtual state. Information technology and institutional change*, 2001, Washington, D.C.: Brookings Institution Press

Anche questo ha avuto sostenitori e critiche. La maggiore debolezza si può riscontrare nel fatto che la teoria sulla tecnologia attuata è astratta e generica, rendendo il modello troppo difficile da essere utilizzato come strumento predittivo; inoltre, i casi utilizzati per concretizzare il disegno sono focalizzati sulla situazione statunitense, lasciando fuori le specificità degli altri contesti.

Cordella e Iannacci<sup>83</sup> lavorano sul framework, basandosi sulla premessa che la tecnologia è data per scontata e descritta come portatrice di caratteristiche oggettive, ma arrivano alla conclusione che l'attuazione della tecnologia non è influenzata soltanto da sistemi culturali, sociali e legali preesistenti, ma anche dalla policy di e-government incorporata nella tecnologia. Propongono così l'*E-government Enactment Framework*, il quale sottolinea che la tecnologia non porta caratteristiche oggettive ma piuttosto gli obiettivi delle strategie che formano la sua scelta, il suo disegno e il suo adattamento. L'e-government non è semplicemente il risultato di negoziazioni istituzionali, sociali e politiche, ma è anche il risultato della negoziazione politica incorporata delle stratificazioni tecnologiche. Questo modello è importante perché considera le caratteristiche tecniche delle ICT come fattori di contesto che configurano le policy del governo elettronico, però non fornisce gli elementi che rendono le tecnologie così rilevanti ed omette le dinamiche istituzionali provocate dalla comparsa delle ICT negli ambienti istituzionali.<sup>84</sup>

## 2.3 Benefici dati dalla Digital Government Transformation

Come si è potuto leggere nei paragrafi precedenti, in particolar modo in quelli relativi alla *Digital Transformation* e al *Transformational Government*, molti sono i motivi che spingono le aziende e il settore pubblico ad innovare costantemente e ad utilizzare tecnologie all'avanguardia, tra cui i più importanti sono il miglioramento dell'efficienza e l'aumento della soddisfazione e del coinvolgimento dei consumatori. Nel caso specifico della Pubblica Amministrazione, i vantaggi dati dall'implementazione del digitale sono a doppio senso, ossia ne beneficia da un lato il Governo e dall'altro il cittadino, in quanto, come riportato dall'Oasis, il "*Transformational Government [...] encompasses a new 'virtual' business layer within government which allows an integrated, government-wide, citizen-focused service to be presented to citizens across all channels, but at no extra cost and without having to restructure government to do so*".<sup>85</sup>

Adobe ha commissionato a Deloitte uno studio dei benefici economici ottenuti dalla digitalizzazione dei servizi di transazione agli utenti per il Governo australiano, dove, secondo il *Digital Efficiency*

---

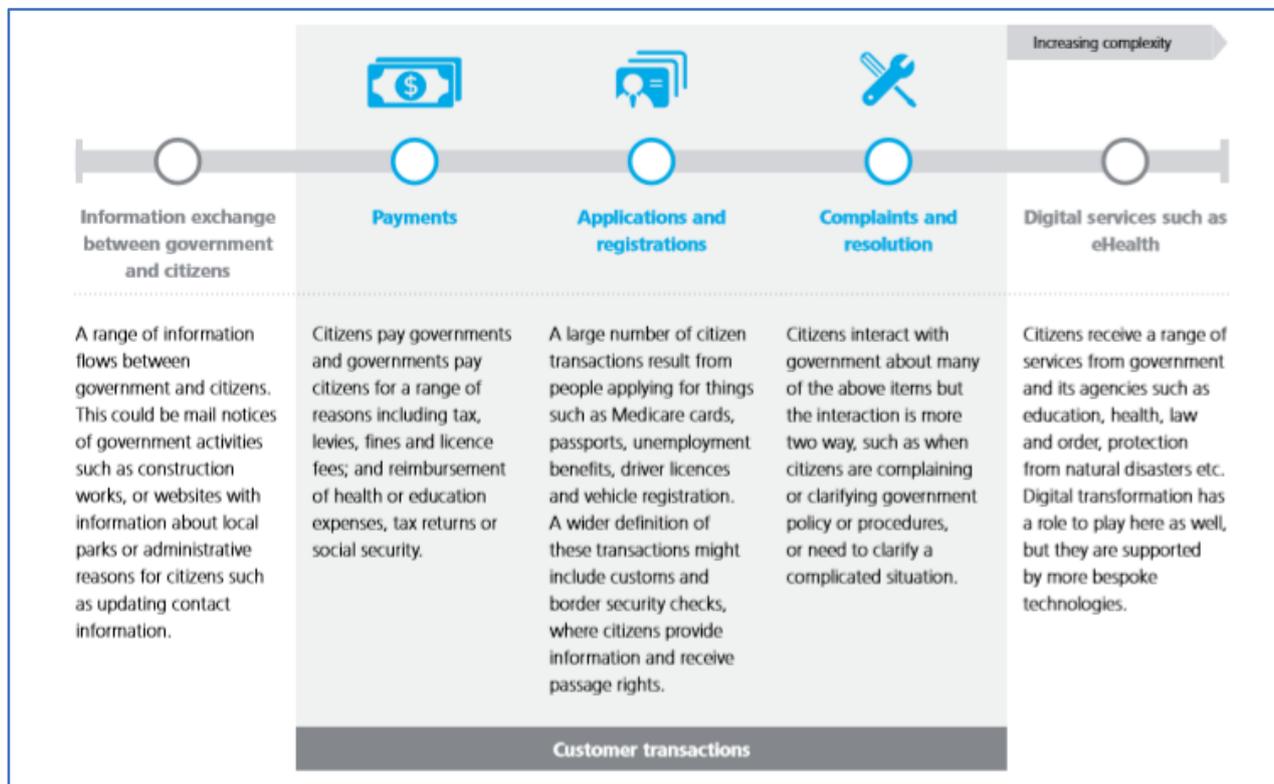
<sup>83</sup> A. Cordella, F. Iannacci, *Information systems in the public sector: The e-Government enactment framework*, 2010, The Journal of Strategic Information Systems, 19(1), 52-66

<sup>84</sup> Bernard Nikaj, *From No-government to E-government. Investigating technology enabled state-building in post-conflict situations*, Boekenplan, 2017

<sup>85</sup> *Report Oasis*, 2010, in [https://en.wikipedia.org/wiki/Transformational\\_Government](https://en.wikipedia.org/wiki/Transformational_Government)

Report del Regno Unito 2012, per servizi di transazione si intendono quei servizi che coinvolgono uno scambio di denaro, beni, servizi, permessi, licenze o informazione tra il Governo e un utente, risultante in un cambiamento del sistema governativo.

FIG. 14 – Tipi di transazioni governative



[Deloitte Access Economics, *Digital government transformation*, 2015]

Le transazioni governative relative ai consumatori possono essere condotte attraverso quattro canali: *face-to-face*, telefono, mail, online. Solitamente i canali tradizionali, ossia i primi tre, sono più costosi rispetto all'opzione del digitale, in quanto richiedono più tempo e risorse; per questo, c'è un forte incentivo nel passare dai primi al secondo attraverso la trasformazione digitale.

Se i risultati quantitativi<sup>86</sup>, ossia i dati finanziari relativi ai ricavi e ai risparmi, sono specifici al singolo caso, i risultati qualitativi, ossia le tipologie di beneficio, possono essere generalizzati e applicati all'intero argomento. Per esempio, digitalizzare le transazioni per i consumatori può sbloccare un set di benefici per il Governo relativi alla produttività e all'efficienza, in quanto le transazioni digitali sono più veloci, più convenienti e mobili e stanno diventando il canale preferito dei cittadini per

<sup>86</sup> Il report riporta che degli 811 milioni di transazioni annue ai livelli federali e statali, approssimativamente il 40% è ancora completato utilizzando canali tradizionali. Se questa percentuale fosse dimezzata, in un periodo di dieci anni, produttività, efficienza e altri benefici per il Governo sarebbero realizzati con un valore di circa 17,9 miliardi \$, insieme con risparmi in tempo e convenienza per i cittadini di altri 8,7 miliardi \$, tutto ad un costo di 6,1 miliardi \$ in nuove tecnologie e sistemi di transizione.

l'accesso ai servizi governativi. Così come si stimano benefici riguardanti il risparmio sui costi di lavoro, data la riduzione delle attività tradizionali, l'aumento dei ricavi, dovuto all'utilizzo del canale digitale come strumento per la promozione e la condivisione di informazioni, e la riduzione dei costi in generale grazie all'archiviazione digitale dei dati. Dal punto di vista dei cittadini, invece, il maggior beneficio è il risparmio di tempo, grazie ad attese ridotte, spese di trasporto e spedizione evitate. Altri benefici sono maggiori coinvolgimento dell'utente e collaborazione sia con l'utente stesso che con il settore privato, con il conseguente aumento di soddisfazione e fiducia nei confronti del Governo e delle attività da esso svolte.

La stessa ricerca analizza poi i fattori fondamentali per il miglioramento delle esperienze digitali all'interno del settore pubblico, individuando, in particolar modo, un'integrazione ininterrotta di canali tradizionali e digitali, utilizzo di concetti semplici e guida all'adozione del digitale, buoni processi di progettazione, automatizzazione e meno interazioni, lavoro e collaborazione con l'intero sistema. Così come individua le barriere e le sfide principali, tra cui ostacoli politico-legali e inerzia burocratica, vincoli di capacità e budget, esclusione digitale, mancanza di competizione, problemi di privacy e sicurezza, transizione dello staff governativo in nuovi ruoli.<sup>87</sup>

### 2.3.1 Benefici per il Governo

Tradizionalmente, le transazioni governative possono richiedere molto tempo e diverse risorse da processare e completare. Come anticipato, queste possono riguardare l'interazione diretta con la persona, il contatto telefonico, la comunicazione via mail e il tempo impiegato per processare l'informazione richiesta per completare una transazione. Comparandole al canale digitale, il quale è molto più veloce e basato sull'auto-adempimento, si può dire che c'è spazio per significativi risparmi di tempo e costi per il Governo.

Con l'ammontare di dati digitali, previsti oltre i 5200 gigabyte per ogni essere vivente sulla Terra entro il 2020, si crea un'opportunità per il Governo di beneficiare attraverso notevoli riduzioni dei costi di archiviazione dati e l'uso di analisi dei dati per disegnare al meglio i processi operativi per ridurre ulteriormente i costi all'interno dei canali. Inoltre, Internet è ormai diventato un luogo comune nella vita di tutti i giorni ed è uno dei canali preferiti dai cittadini nell'accesso ai servizi pubblici.

- **Produttività ed efficienza:** la trasformazione digitale delle transazioni relative ai consumatori sblocca una serie di benefici relativi a produttività ed efficienza governativa. In termini di costi, una transazione digitale è almeno 50 volte più economica di una transazione di persona.

---

<sup>87</sup> Deloitte Access Economics, *Digital government transformation*, 2015, in <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-economics-digital-government-transformation-230715.pdf>

Per stimare questi benefici della digitalizzazione, lo studio ha utilizzato due approcci differenti: il primo riguarda lo spostamento delle transazioni dai canali tradizionali più costosi a canali online più convenienti; il secondo stima i costi e il tempo di lavoro risparmiati rispetto a quelli impiegati dallo staff per svolgere le attività tradizionali.

Per quanto riguarda il primo approccio, le transazioni includono ricerca, scambio ed erogazione dell'informazione con un'organizzazione governativa e/o il coinvolgimento di un pagamento a o dal Governo. Dalla ricerca emerge una forte crescita nell'utilizzo dei canali online e telefonici (il valore del volume delle transazioni online è il triplo di quelle telefoniche), mentre le transazioni di persona e postali declinano (i valori del volume delle due tipologie di transazione più o meno coincidono)<sup>88</sup>. Inoltre, ci sono anche dei consumatori che sono coinvolti in più di un canale per il completamento di una singola transazione; questo numero che cresce stabilmente rende però difficile capire con certezza come le transazioni attraverso canali tradizionali siano cambiate nel tempo a favore di canali digitali. Arrivando all'efficienza, il costo medio delle transazioni per canale varia a seconda del tempo impiegato dallo staff e dei costi delle risorse: il valore massimo è nella transazione fisica, scende in quella postale, si riduce ancora di più in quella telefonica, è quasi nullo in quella digitale. Partendo dalla considerazione che aumentare l'uso del digitale porta ad una riduzione del volume delle transazioni tramite i canali tradizionali (assumendo quindi un rimpiazzo e non una complementarietà), il Governo deve necessariamente far crescere la sua presenza digitale in tre aree: aumentare la consapevolezza di quali transazioni sono disponibili digitalmente, permettere più transazioni online, aumentare la proporzione di persone che possono utilizzare servizi online. In particolar modo, deve investire nelle seguenti aree: ridurre la carta visto che sono disponibili alternative digitali, sviluppare un'identità digitale e sistemi di autenticazione per permettere ai clienti di accedere ai servizi, sviluppare interfacce digitali contemporanee e semplici più consistenti con le aspettative del cliente, collaborare con altre agenzie, sviluppare un'app sul telefono che permette ai clienti di fare transazioni con sicurezza, rendere il sito Internet il più agibile possibile, permettere di completare tutte le transazioni possibili online, permettere pagamenti e corrispondenza online, permettere di poter fare transazioni da qualsiasi strumento digitale, che sia il PC, il tablet, lo smartphone. Ovviamente, la crescita del

---

<sup>88</sup> Nel caso specifico dell'Australia, analizzato da Deloitte e descritto nel report, il volume annuale totale di transazioni corrisponde a 490 milioni per il canale online, a 139 milioni per il canale telefonico, a 97.4 milioni per il canale postale e a 84.1 milioni per il canale diretto, con una previsione di aumento nel primo caso e di diminuzione nei restanti tre nei prossimi dieci anni, passando rispettivamente a 648.4 milioni, 70.3 milioni, 49.3 milioni, 42.6 milioni. Per quanto riguarda il costo medio di transazione per canale, abbiamo 0,40\$ per l'online, 6,60\$ per il telefono, 12,79\$ per la posta elettronica e 16,90\$ per il *face-to-face*.

digitale ad un certo punto si fermerà, in seguito a vincoli tecnologici, organizzativi e preferenze personali per cui la scelta ricadrà sui canali tradizionali.

Per quanto riguarda il secondo approccio, si prende la lista dei ruoli governativi (operatori di tastiera, call center, addetti alle mail, addetti allo smistamento delle informazioni, archivisti, commessi e impiegati vari), si calcola il tempo medio impiegato e il rispettivo salario annuo. Con l'utilizzo del digitale il tempo impiegato per svolgere le stesse attività diminuisce, facendo diminuire di conseguenza il costo del lavoro; inoltre, qualora queste attività potessero essere svolte solo da strumenti digitali, si creerebbero nuovi ruoli così da far sviluppare nuove competenze e nuovo lavoro per le stesse persone e per ulteriori.

- Ricavi e gettito fiscale: digitalizzare le transazioni governative relative ai consumatori può anche portare a benefici di accumulazione di ricavi, dato che i pagamenti tramite i canali digitali incorrono in meno costi opportunità sul cittadino, incoraggiando un pagamento più tempestivo e meno dipendenza su risorse di lavoro addizionali per raccogliere tasse in ritardo.
- Opportunità per nuovi ricavi e riduzione costi di pubblicità: i proventi pubblicitari sono sempre stati considerati dalle organizzazioni un potenziale flusso di ricavi. Anche se il concetto di promozione sui siti del Governo potrebbe essere una questione sensibile per politici e poteri decisionali, il traffico online può ancora essere usato come un canale per la condivisione della conoscenza o della pubblicità privata in specifiche situazioni.
- Risparmio di costi dall'archiviazione dei dati: condurre transazioni governative coinvolge uno scambio di un ammontare immenso di informazioni e dati che necessitano di essere archiviati da qualche parte. Anche se un archivio digitale fa risparmiare sui costi, sui tempi, sull'organizzazione e sulla logistica, ancora troppi dati sono raccolti in documenti cartacei.
- Potenziale di ridurre costi di canale: come abbiamo visto, le transazioni digitali possono essere archiviate e analizzate più facilmente rispetto ai formati cartacei. Questo può aiutare le agenzie governative a comprendere come i cittadini trovano, accedono ed utilizzano i servizi pubblici per servire meglio l'utenza, portando a una riduzione delle inefficienze del processo. Le stesse inefficienze possono essere ridotte grazie all'aumento della disponibilità dei dati digitali e dell'*analytics*. La conseguenza di questa riduzione è l'opportunità di diminuire i costi di canale attuali, ottenendo un ulteriore beneficio di produttività.<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> Deloitte Access Economics, *Digital government transformation*, 2015, in <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-economics-digital-government-transformation-230715.pdf>

## 2.3.2 Benefici per i cittadini

I Governi sono unici nell'ambito dell'erogazione di servizi, in quanto ai cittadini è richiesto di interagire con loro, non in base a una scelta ma ad una necessità. Un accesso al Governo veloce, efficiente e trasparente dovrebbe essere disponibile per tutti i cittadini; nonostante ciò, alcuni dei servizi attualmente forniti impongono costi significativi agli utenti, rendendoli di conseguenza inaccessibili o quasi. La digitalizzazione può sbloccare notevoli benefici anche a favore dei cittadini, coinvolgendoli in transazioni più semplici e convenienti.

- Risparmi sul tempo di attesa e sul viaggio: un vantaggio significativo associato alla digitalizzazione dei servizi è la possibilità per i cittadini di svolgere transazioni più velocemente attraverso il self-service. Tramite il canale digitale, infatti, l'utente evita il costo del viaggio o dello spostamento che era necessario per raggiungere il luogo fisico dove attuare la transazione diretta con l'operatore del Governo. Altra conseguenza è il risparmio del tempo impiegato per svolgere l'attività, in quanto viene eliminato il tempo dello spostamento e soprattutto il tempo di attesa tra la transazione di un soggetto e quella del soggetto successivo<sup>90</sup>. Ovviamente, per utilizzare il self-service è fondamentale avere delle competenze informatiche base e saper navigare su Internet; compito del Governo è creare un sito, un'applicazione, un'interfaccia con un design semplice e comprensibile, che possa realmente supportare l'indipendenza dell'utente piuttosto che creare ulteriori problemi.
- Riduzione dei costi di spedizione e di 'tasca propria': i cittadini spesso spendono del denaro nella preparazione e nel coinvolgimento in una transazione governativa. Questo include il costo e i materiali associati alla raccolta delle giuste informazioni così come il costo per arrivare alla transazione (trasporto pubblico, trasporto personale, tempo, telefonate...). Sostituendo le transazioni tradizionali con quella digitale, tutti questi costi possono essere risparmiati<sup>91</sup>. Sono soltanto necessari un *device* elettronico ed una connessione Internet, elementi che al giorno d'oggi si possiedono a prescindere dal rapporto con la Pubblica Amministrazione.
- Collaborazione e coinvolgimento di privati (aziende e cittadini): le transazioni digitali forniscono una base sulla quale il settore privato può interagire collaborativamente con il Governo. Infatti, digitalizzando le attività, i Governi danno la possibilità alle aziende di influenzare il modo in cui i cittadini interagiscono e partecipano a queste transazioni. Per

---

<sup>90</sup> Secondo i dati, il tempo risparmiato in dieci anni ha un valore di 610.6 milioni, con un beneficio dal valore attuale di 6.2 miliardi

<sup>91</sup> Sempre secondo i dati, il risparmio sui costi di 'tasca propria' ha un valore di 176 milioni, con un beneficio dal valore attuale di 1.8 miliardi, mentre la riduzione delle spedizioni via mail ha un risparmio di costi equivalente a 60.2 milioni, con un beneficio dal valore attuale di 615.4 milioni.

esempio, l'accesso digitale alle informazioni e ai servizi governativi è spesso mediato da enti del settore privato che creano le app e le piattaforme che servono come interfacce all'utente per le transazioni, aumentando la competizione nel design e, di conseguenza, migliorando lo standard dell'interazione tra cittadino e Governo.

- Aumento di soddisfazione e fiducia dei cittadini nei confronti del settore pubblico: nel settore governativo la soddisfazione varia a seconda del canale utilizzato. Esaminando la soddisfazione in base al raggiungimento dell'obiettivo prefissato, il risultato effettivamente raggiunto, attesa per una replica e per la ricerca delle informazioni, risulta che la soddisfazione è simile nei casi di transazione di persona e online e significativamente più alta rispetto a quella ottenuta dopo una transazione postale o telefonica. Il fatto che Internet sia il canale preferito rispetto a mail e telefono ma raggiunga lo stesso livello del *face-to-face*, vuol dire che altri fattori oltre la soddisfazione influenzano i consumatori nella scelta del canale.

La digitalizzazione delle interazioni è influenzata da e allo stesso tempo influenza la fiducia nel Governo. La volontà del cittadino di performare transazioni attraverso un canale digitale è influenzata dal livello di rischio percepito associato alla transazione digitale, che a sua volta influenza la fiducia. È necessario perciò erogare interazioni governative di alta qualità digitale, con il minor rischio possibile e la maggiore trasparenza, per poter costruire un circolo virtuoso di alto tasso di utilizzo e fiducia nel Governo. Inoltre, l'investimento nella creazione di esperienze digitali positive fornisce altri benefici per ulteriori iniziative digitali del Governo, rendendole più facili da attuare nel futuro.

Ad ogni modo, rendere soddisfatti e felici i cittadini deve essere l'obiettivo primario di qualsiasi azione del Governo: solo creando un modello con al centro il cittadino si possono erogare dei servizi adatti, aumentando l'efficienza e riducendo la burocrazia. La maggior parte dei cittadini vuole interagire digitalmente; per far sì che ciò sia possibile, bisogna assicurare esperienze digitali di alta qualità, semplici, intuitive, personalizzate e intelligentemente disegnate.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Deloitte Access Economics, *Digital government transformation*, 2015, in <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-economics-digital-government-transformation-230715.pdf>

# CAPITOLO 3

## ESEMPI DI TRANSFORMATIONAL GOVERNMENT

“The future of public services has to use technology to give citizens choice, with personalized services designed around their needs not the needs of the provider.”  
[Tony Blair]<sup>93</sup>

### 3.1 Una visione d’insieme

La globalizzazione, i *big data*, l’automazione, l’intelligenza artificiale, l’*Internet of Things*, la *sharing economy* stanno sempre di più cambiando il modo in cui si conducono le vite personali, il business e anche il settore pubblico. Come abbiamo sottolineato più volte nel corso dei due capitoli precedenti, però, non tutti gli Stati hanno sviluppato ugualmente lo stesso rapporto con le tecnologie e con l’innovazione, arrivando ad una maturità digitale differente e, di conseguenza, ad una trasformazione governativa altrettanto variegata.

Proprio per spiegare queste differenze, *The Fletcher School* alla *Tufts University*, in partnership con Mastercard, presenta il *Digital Evolution Index* (DEI) 2017, approfondendo il precedente DEI riportato in un articolo del 2015 della *Harvard Business Review*. Questo si basa su una valutazione olistica incentrata sui dati del progresso dell’economia digitale di alcuni Paesi del mondo, combinando diversi indicatori tra cui condizioni di offerta e di domanda, ambiente istituzionale, cambiamento. Il disegno risultante cattura sia lo stato che il tasso dell’evoluzione digitale, identifica

---

<sup>93</sup> Anthony Charles Lynton Blair, detto Tony, (Edimburgo, 1953), è un politico britannico, leader del partito laburista e Primo Ministro dal 1997 al 2007. Oltre ad aver ricoperto la carica di Presidente del Consiglio Europeo e quella di Segretario di Stato per l’Energia e il Cambiamento climatico, è stato eletto da ONU, Unione Europea, USA e Russia inviato per la pace nel Medio Oriente del Quartetto per il Medio Oriente. La frase scelta è estrapolata dalla Prefazione al documento *UK Transformational Government - Enabled by Technology* dell’Ufficio di Gabinetto pubblicato nel 2005. Di seguito si riporta il testo dell’intera Prefazione: “*The world is changing around us at an incredible pace due to remarkable technological change. This process can either overwhelm us or make our lives better and our country stronger. What we can't do is pretend it is not happening. Government has to respond to keep up with the hopes and aspirations of citizens and business, to remain efficient and trustworthy. That is why I asked for a strategy on how we can use technology to transform government services. I am delighted that the Chief Information Officers' Council and the Service Transformation Board have produced such a bold strategy. The future of public services has to use technology to give citizens choice, with personalised services designed around their needs not the needs of the provider. Within the public services we have to use technology to join up and share services rather than duplicate them. It is a simple fact that we are stronger and more effective when we work together than apart. It is also self-evident that we will only be able to deliver the full benefits to customers that these new systems offer through using technology to integrate the process of government at the centre. But most of all we have to have the right people with the right professional skills to plan, deliver and manage technology-based change. This strategy has the potential for real transformation of public services. What delights me most though is that this strategy has come from the ground up. It shows that there is a real appetite for change and modernisation within the public services themselves. This strategy has my full support and I am going to do all I can to help make it happen.*”

le implicazioni per investimenti, innovazioni, priorità strategiche e incorpora un'analisi della fiducia digitale. Arrivando alla classificazione che ci interessa, il DEI *framework* segmenta i Paesi in:

- *stand out*, ovvero Paesi che si distinguono in quanto digitalmente avanzati e con un alto slancio verso l'innovazione; la sfida consiste nel mantenere questa condizione;
- *stall out*, ovvero Paesi in una situazione di stallo, con un alto stato di digitalizzazione ma con un lieve slancio verso l'innovazione; la sfida consiste nel sostenere la crescita, scommettere sulla tecnologia digitale in cui hanno la leadership ed eliminare ostacoli all'innovazione, reinventandosi costantemente come gli *stand out*;
- *watch out*, ovvero Paesi verso cui bisogna porre attenzione, in quanto con un basso livello di digitalizzazione e poco slancio innovativo; la sfida consiste nel migliorare l'accesso ad Internet per le masse;
- *break out*, ovvero Paesi che bisogna tirar fuori, in quanto con un basso stato di digitalizzazione ma un'evoluzione rapida e un alto slancio innovativo; infatti, nonostante l'infrastruttura debole e la povera qualità istituzionale, lo spazio per la crescita li rende attrattivi per gli investitori; la sfida consiste nello spingere su migliori organizzazioni affinché queste possano sostenere l'innovazione, avendo il potenziale per diventare gli *stand out* del futuro.

FIG. 15 – Evoluzione digitale nel mondo 2014

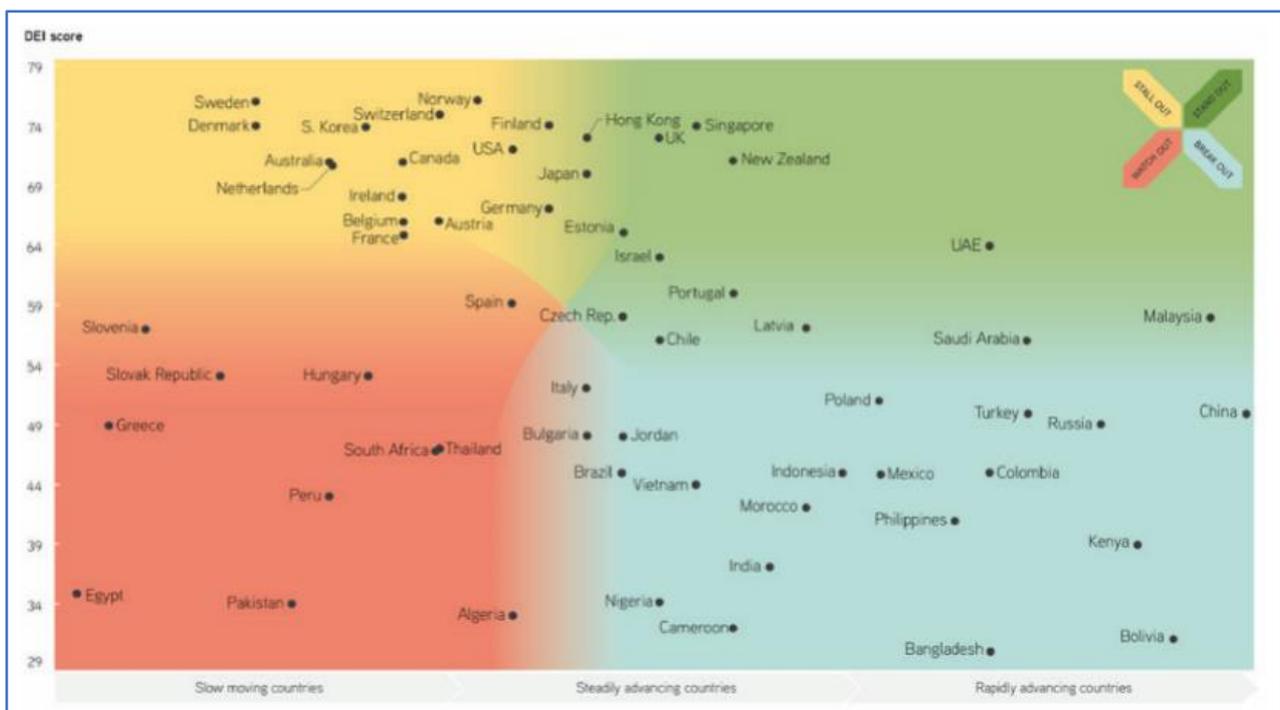


[Tuft University, *Digital Evolution Index 2014*, in Deloitte Access Economics, *Digital government transformation*, 2015]

Facendo riferimento alla figura sovrastante, ossia al DEI del 2014, e che differenzia i Paesi maturi nell'ambito digitale e quelli meno (entrambi indicati dal simbolo del 'quadrato'), così come i Paesi avanzati (indicati dal simbolo 'pallino' blu) e quelli in via di sviluppo ('pallino' celeste scuro) da quelli recedenti ('pallini' grigio e celeste chiaro), si può notare che sono *stand out* ('quadrato' verde scuro) la maggior parte dei Paesi di origine anglosassone, gli Emirati Arabi e alcuni Paesi del Sud-Est asiatico; *stall out* ('quadrato' grigio) i Paesi del Nord e Centro Europa; *watch out* ('quadrato' nero) la Russia, il Sud-Est Europa e l'Africa centrale; *break out* ('quadrato' verde chiaro) il Sud America, Sud Africa e il restante Sud-Est asiatico.

Osservando, invece, la figura che fa riferimento allo stesso indice ma nel 2017, si può notare che gli *stand out* (colore verde) sono ancora Regno Unito, Emirati Arabi, Singapore e Nuova Zelanda; gli *stall out* (colore giallo) sono sempre i Paesi dell'Europa centrale e i Paesi nordici quali Norvegia, Danimarca e Finlandia, ma con l'aggiunta di Svizzera e Svezia che erano *stand out* (il che vuol dire che, pur crescendo nella digitalizzazione, si sono stabilizzati nell'innovazione); i *break out* (colore celeste chiaro) sono ancora alcuni Paesi del Sud America e del Sud-Est asiatico, con l'aggiunta di Arabia, Kenya, Russia, Indonesia che erano *watch out* (il che vuol dire che hanno visto una crescita); tra i *watch out* (colore rosso) va il Sud Africa, che era *break out* (il che vuol dire che ha frenato l'evoluzione).

FIG. 16 – DEI 2017



[B. Chakravorti, R. S. Chaturvedi, *Digital planet 2017-How competitiveness and trust in digital economies vary across the world*, The Fletcher School, Tufts University, July 2017]

È poi interessante notare che il valore più alto del DEI lo ottengono la Svizzera e i Paesi nordici, quali Norvegia, Svezia, Danimarca e Finlandia; la Cina, invece, ottiene il più alto valore in termini di velocità di cambiamento nell'evoluzione digitale, il cosiddetto slancio innovativo.

Come anticipato, il DEI 2017 incorpora anche un'analisi del livello della fiducia digitale, la quale prende in considerazione l'affidabilità dell'ambiente digitale di ogni Paese, la qualità dell'esperienza dell'utente, le attitudini nei confronti delle istituzioni e delle organizzazioni e il comportamento dell'utente nell'interazione con il mondo digitale.

FIG. 17 – Trust Index Landscape



[B. Chakravorti, R. S. Chaturvedi, *Digital planet 2017-How competitiveness and trust in digital economies vary across the world*, The Fletcher School, Tufts University, July 2017]

Combinando i punti assegnati all'esperienza e all'ambiente, si ottiene l'ecosistema della fiducia fornita da Governi e aziende, i cosiddetti garanti della fiducia e contrapponendo questi punteggi con il modo in cui gli utenti, donatori di fiducia, interagiscono nel sistema, i Paesi si dividono in quattro zone (Figura 14):

- *High Trust Equilibrium*: proprio come gli *stand out*, i Paesi in questa condizione sono rari. Gli utenti hanno un comportamento online paziente e coinvolto, l'ambiente è ricco di fiducia e l'esperienza è trasparente. L'equilibrio è dato dal fatto che il livello di fiducia, osservato dal

comportamento, si collega con l'ambiente. Esempi sono Singapore, Spagna, Norvegia, Hong Kong e Finlandia.

- *Low Trust Equilibrium*: la fiducia dell'utente si connette ad un ambiente meno affidabile e con più attriti, portando ad un comportamento meno coinvolto e paziente. Esempi sono Pakistan, Giordania ed Egitto.
- *Trust Surplus*: gli utenti hanno un comportamento online paziente e coinvolto nonostante le alte frizioni e l'ambiente meno affidabile. Questo surplus di fiducia potrebbe essere dato dall'alto slancio verso l'innovazione che stanno sperimentando. Esempi sono Cina, Turchia e Malesia.
- *Trust Deficit*: l'ambiente è affidabile e con poche frizioni ma l'utente è poco paziente e fiducioso. Esempi sono Corea del Sud, Stati Uniti, Francia e Australia.<sup>94</sup>

È quindi chiaro che quando si analizza la situazione di un Paese, non solo va visto lo stadio e il livello di digitalizzazione ma anche la costante innovazione e la fiducia dei cittadini nei confronti del proprio Governo.

## 3.2 L'Italia in Europa

Il quadro che emerge dalle analisi svolte dagli organismi internazionali rileva un generale ritardo nella digitalizzazione dell'Italia rispetto a quanto osservato negli altri Paesi industrializzati, almeno nell'anno di riferimento, ossia il 2014.

La Commissione Europea, invece, mostra come attualmente la propensione generale all'utilizzo di Internet in Italia sia più bassa che in altri paesi dell'Unione: poco più del 58% degli italiani dichiara di utilizzare il web quotidianamente (contro il 65% della media europea), solo il 22,3% ordina beni e servizi in rete (contro il 50,2% della media europea), solo il 15% e il 12,8% arriva all'acquisto online rispettivamente di beni e servizi. Anche le imprese registrano una bassa propensione all'utilizzo di Internet per effettuare transazioni: il 5,3% vende beni o servizi online (contro il 15,1% della media europea), il 20,4% acquista online (contro il 22,4% della media europea).

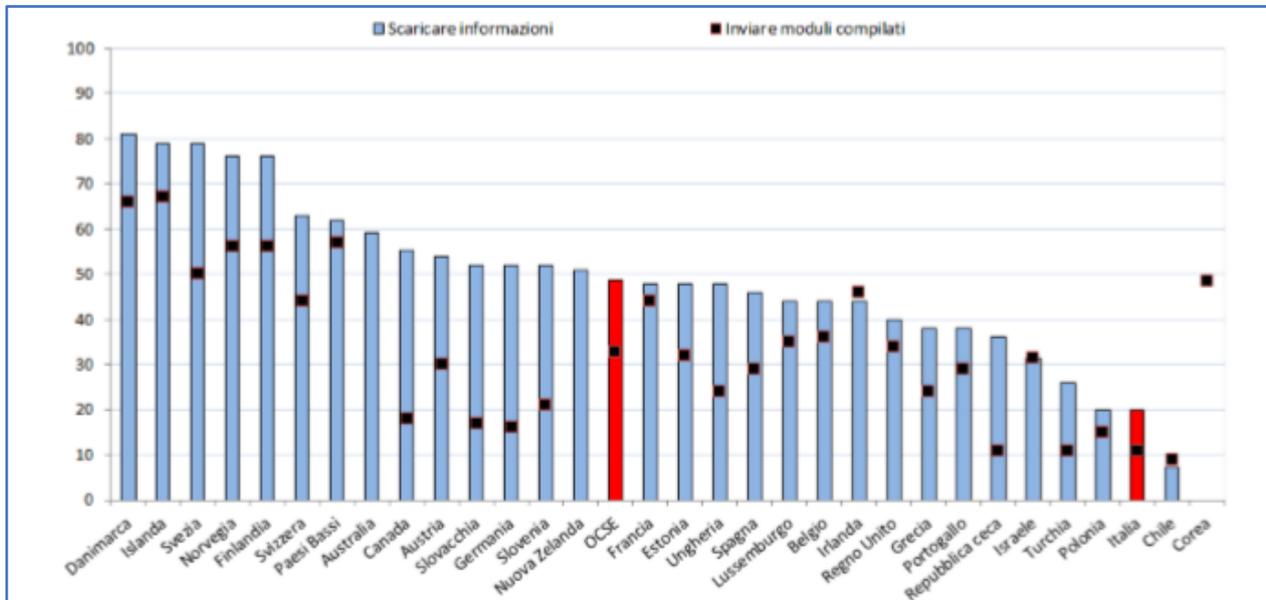
In base al rapporto *Government at a Glance 2015* dell'OCSE, nel 2014 la percentuale di cittadini che ha utilizzato Internet per interagire con la Pubblica Amministrazione è, nel caso dell'Italia, pari al 20%, valore che colloca il nostro Paese nelle ultime posizioni e al di sotto della media OCSE. Di questi cittadini, inoltre, solo circa la metà ha avuto uno scambio di informazioni bidirezionale, inoltrando all'amministrazione un documento compilato. Lo stesso calcolo è stato fatto per le

---

<sup>94</sup> B. Chakravorti, R. S. Chaturvedi, *Digital planet 2017-How competitiveness and trust in digital economies vary across the world*, The Fletcher School, Tufts University, Luglio 2017

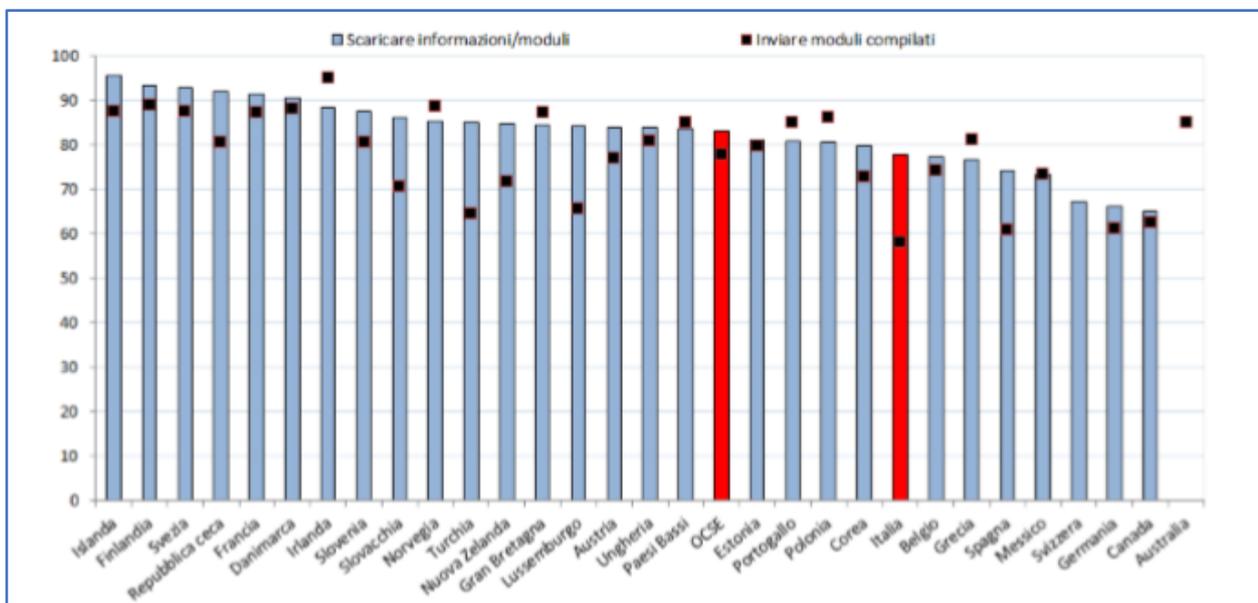
imprese, che raggiungono quasi il 78%, pur rimanendo basse nel confronto internazionale e pur presentando un solo 58% di interazione bidirezionale.

FIG. 18 – % individui che hanno utilizzato Internet per interagire con le PA (2014)



[Elaborazione su OCSE, *Government at a Glance 2015*]

FIG. 19 – % imprese che hanno utilizzato Internet per interagire con le PA (2014)



[Elaborazione su OCSE, *Government at a Glance 2015*]

Sempre la Commissione Europea ha elaborato un indice, il *Digital Economy and Society Index* (DESI), per comprendere le determinanti del processo di digitalizzazione di uno Stato. Questo aggrega una serie di indicatori strutturati intorno a cinque dimensioni: la connettività, che misura lo

sviluppo e la qualità dell'infrastruttura; il capitale umano, che misura la presenza delle competenze necessarie per trarre vantaggio dalle possibilità offerte dal digitale; l'utilizzo di Internet, che descrive le varie attività che i cittadini di un Paese effettuano in rete; l'integrazione della tecnologia digitale, che indica la misura in cui l'iniziativa imprenditoriale sfrutta la tecnologia digitale per migliorare l'efficienza, ridurre i costi, procurarsi nuovi clienti, allargare i mercati; i servizi pubblici digitali, che misura la capacità di erogare servizi pubblici attraverso contenuti digitali. In base a questo indice, l'Italia, con un punteggio complessivo pari a 0,37, nel 2014 risulta 25° nella classifica dei 28 Stati membri e ricade nel gruppo dei Paesi a bassa performance digitale. Da un'analisi dei sotto-indicatori il ritardo dell'Italia sembra attribuibile principalmente alla dimensione della connettività (solo il 36% delle famiglie era servita da una connessione internet veloce) e a quella del capitale umano (solo il 58% usa Internet regolarmente).

L'ONU ha condotto un'indagine dedicata allo stato di avanzamento dell'e-Government nei vari paesi, chiamata l'*E-Government Complete Survey*, che si basa su una rilevazione della presenza online delle pubbliche amministrazioni di 193 paesi, svolta attraverso una verifica dei siti dei Governi centrali nazionali e delle modalità con cui le strategie e le politiche di e-Government sono attuate. L'analisi è sintetizzata in indicatori relativi a tre dimensioni principali che costituiscono le componenti dell'*E-Government Development Index* (EGDI): disponibilità dei servizi online, dotazioni infrastrutturali dell'utenza, competenze. I primi 25 paesi, tra cui l'Italia, riportano un punteggio medio superiore a 0,75 (su un valore massimo pari a 1). Rispetto alla precedente indagine del 2012, l'Italia compie notevoli progressi passando dal 32° al 23° posto. In generale l'Europa è la zona geografica che presenta l'EGDI mediamente più elevato; con riferimento ai 28 paesi dell'Unione europea, l'Italia occupa la 12° posizione.

Il ricorso a servizi pubblici online da parte di cittadini e imprese dipende da vari fattori che si riferiscono sia al lato della domanda che a quello dell'offerta. Pesano certamente la propensione all'utilizzo di strumenti digitali da parte degli utenti e le loro dotazioni delle tecnologie, ma anche la quantità e la qualità dei servizi pubblici offerti dalle PA e la capacità del settore pubblico di incidere sui comportamenti degli utenti.

Per quanto riguarda i cittadini, l'Istat ha condotto l'indagine *Uso dell'e-Government* del 2012, dalla quale risulta preponderante la quota dei consumatori che interagisce con la PA tramite contatto diretto allo sportello (64%), mentre solo il 15% utilizza il canale Internet-mail e appena il 4% la posta elettronica certificata. Alcune indicazioni sui fattori che possono spiegare questi risultati si traggono da un'altra indagine dell'Istat, *Cittadini e nuove tecnologie* del 2014. Con riferimento alle dotazioni tecnologiche, la percentuale delle famiglie che dispongono di un accesso a Internet da casa è cresciuta (dal 60,7% al 64%) così come quella di una connessione a banda larga (dal 59,7% al 62,7%). Delle

persone che risulta abbiano usato Internet, circa il 35,5% lo avrebbe fatto anche per relazionarsi con la Pubblica Amministrazione, in primo luogo per il pagamento delle tasse (26,4% degli individui), seguito dall'iscrizione a scuola superiore o università (21%); gli altri utilizzi hanno interessato complessivamente meno del 20% degli individui.

Per quanto riguarda le imprese, le stesse indagini Istat rivelano che nel 2012 circa due terzi delle imprese danno un giudizio positivo o invariato sull'evoluzione della qualità dei servizi di e-Government nell'ultimo anno, mentre circa il 40% delle imprese non trovano ostacoli a incrementare l'utilizzo di Internet nei rapporti con la PA. Tuttavia, ancora circa un'impresa su cinque dichiara di utilizzare il contatto fisico allo sportello come modalità prevalente per relazionarsi con la PA, mentre il canale internet/mail è sfruttato da meno di due imprese su tre. Le imprese si rivolgono alle Pubbliche Amministrazioni sia per adempimenti di carattere amministrativo legati alla propria attività economica sia per sfruttare le opportunità di business offerte dalla Pubblica Amministrazione in qualità di soggetto che acquista beni o servizi.

Per quanto riguarda l'offerta di e-Government da parte delle Amministrazioni pubbliche, questa è funzione delle dotazioni infrastrutturali dell'ICT in possesso delle amministrazioni e dell'utilizzo che queste ne fanno nello svolgimento delle proprie funzioni interne e verso l'utenza. In base al Censimento generale dell'industria e dei servizi del 2011, le dotazioni di ICT relative a infrastrutture di base (connessione a internet a banda larga, presenza sul web, intranet) appaiono sufficientemente diffuse, a differenza di quelle orientate alla comunicazione con gli utenti, specie se basate sui canali più innovativi; questi ultimi sono più utilizzati dai soggetti pubblici impegnati in attività di comunicazione istituzionale e non da quelli coinvolti nell'offerta diretta di servizi pubblici. L'utilizzo dell'ICT può riguardare attività gestionali interne per migliorare l'efficienza e attività orientate all'offerta dei servizi online. In base alle rilevazioni dell'Istat, nel 2012 gli strumenti ICT maggiormente utilizzati dalle Amministrazioni locali erano la posta elettronica certificata (PEC), la firma elettronica qualificata e il collegamento in rete con il tesoriere bancario.<sup>95</sup>

### 3.3 La Svizzera

Proprio come risulta dal report sopracitato, la Svizzera è uno dei Paesi molto sviluppati digitalmente; quello che invece è da verificare è se si trovi ancora in una situazione di stallo o se negli ultimi due anni sia tornata con uno slancio innovativo evidente come nel 2013. La cosa certa è che il Governo elettronico contribuisce a far sì che, anche in futuro, Paesi come la Svizzera possano

---

<sup>95</sup> C. M. Arpaia, P. Ferro, W. Giuzio, G. Ivaldi, D. Monacelli, *L'E-Government in Italia: situazione attuale, problemi e prospettive*, Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers), Febbraio 2016, in [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2759876](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2759876)

continuare ad essere annoverata tra i Paesi maggiormente capaci di attrarre imprese e organizzazioni, grazie anche ad un'amministrazione efficiente e a un'elevata qualità di vita della popolazione, migliorata grazie al Governo elettronico che permette di partecipare autonomamente alle attività amministrative e alla politica purché le soluzioni adottate siano facilmente accessibili senza ostacoli.

### 3.3.1 La Strategia e-Government Svizzera

Nel sito della Confederazione Svizzera (Consiglio federale – Cancelleria federale – Documentazione), vi è un'intera sezione dedicata al Governo elettronico e, al suo interno, due sottosezioni riguardanti lo scambio di atti giuridici per via elettronica e la partecipazione elettronica. Per quanto riguarda il Governo elettronico, “Confederazione, Cantoni e Comuni perseguono una strategia<sup>96</sup> e-government comune”, con assistenza nella realizzazione da parte della Cancelleria federale. La strategia si rivolge agli attori coinvolti nelle attività inerenti al Governo elettronico. Per quanto riguarda l'Amministrazione pubblica si tratta soprattutto dei servizi federali e delle amministrazioni cantonali e comunali che mettono in atto il Governo elettronico, ma deve servire da punto di riferimento anche per quelle organizzazioni e aziende private e di diritto pubblico che partecipano all'attuazione del Governo elettronico. La nuova Strategia di e-government Svizzera del 2015 fa parte della Strategia del Consiglio federale per la società dell'informazione in Svizzera<sup>97</sup> e si basa sulla *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies* dell'OCSE<sup>98</sup>. La mission è “mettere le autorità in condizione di fornire le proprie prestazioni alla popolazione, all'economia e all'Amministrazione per via elettronica in maniera trasparente, a costi contenuti e senza discontinuità dei sistemi di trasmissione”, confermando i tre obiettivi del 2007, ovvero l'autonomia elettronica delle pratiche con le autorità da parte della popolazione e dell'economia e l'innovazione dei processi delle autorità con la comunicazione elettronica. Gli obiettivi strategici, ossia quelli che permettono di raggiungere la mission, sono un approccio orientato al servizio, il quale deve essere facilmente fruibile, trasparente e sicuro; utilità ed efficienza, offrendo alla popolazione, all'economia e alle autorità un valore aggiunto e riducendo l'onere amministrativo nel disbrigo di pratiche burocratiche a vantaggio di tutti i partecipanti; innovazione e promozione della piazza

---

<sup>96</sup> Nel 2007 il Consiglio federale ha approvato la prima Strategia di e-government Svizzera, sviluppata in stretta collaborazione tra Confederazione, Cantoni e Comuni. Essa costituiva la base per indurre i suddetti enti a orientare i propri sforzi verso obiettivi comuni nel campo del Governo elettronico e stabiliva i principi, le procedure e gli strumenti ai fini della loro attuazione. Ad oggi, resta valida in termini di orientamento, anche se è stata rielaborata per adeguarla ai significativi cambiamenti avvenuti dal 2007 in poi.

<sup>97</sup> *Strategia del Consiglio federale per la società dell'informazione in Svizzera*, marzo 2012, in <https://www.admin.ch/opc/it/federal-gazette/2012/3353.pdf>

<sup>98</sup> Public Governance and Territorial Development Directorate, OECD, *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*, 2014, in <http://www.oecd.org/gov/public-innovation/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>

economica e dello spazio vitale svizzero; sostenibilità attraverso l'utilizzazione multipla di soluzioni e la creazione da parte di Confederazione e Cantoni di condizioni appropriate per organizzare, finanziare e gestire i servizi.<sup>99</sup> Nello specifico:

- Orientamento ai servizi: le offerte di Governo elettronico vengono formulate in maniera da poter essere utilizzate senza disporre di particolari conoscenze tecniche o competenze amministrative. Il servizio è pensato per soddisfare le esigenze degli utenti e, dove possibile, per essere utilizzato anche in mobilità. Grazie a facilità, trasparenza e a sicurezza delle transazioni online il Governo elettronico si assicura la fiducia della popolazione e dell'economia.
- Utilità ed efficienza: l'attuazione del Governo elettronico riguarda quei servizi offerti dalle autorità per via elettronica che sono di maggiore utilità per la popolazione, l'economia e le autorità, ossia i cosiddetti stakeholder. L'uso della via elettronica per le pratiche con le autorità permette di ottimizzare i processi e di aumentarne l'efficienza.
- Innovazione e promozione della piazza economica: grazie al Governo elettronico si sfruttano i progressi fatti a livello nazionale e internazionale nel campo delle ICT per modernizzare l'Amministrazione e sviluppare maggiormente i servizi e la comunicazione con le autorità.
- Sostenibilità: viene incentivato l'uso condiviso delle soluzioni. La Confederazione e i Cantoni garantiscono la sostenibilità dei servizi di Governo elettronico stabilendo le condizioni per la loro organizzazione, il loro finanziamento e la loro gestione. Il Governo elettronico è efficace se si instaurano cooperazioni per progetti specifici a livello locale, regionale o nazionale.

I principi, invece, ossia le regole di comportamento da applicare per l'attuazione della strategia, sono i seguenti:

- Focalizzazione e definizione delle priorità: gli sforzi effettuati a livello nazionale sono focalizzati su un numero limitato di compiti prioritari; i progetti con un potenziale di replica sono incentivati in maniera mirata; infine, la direzione e il controllo strategico si basano su delle linee guida definite congiuntamente.
- Scambio e coordinamento: l'attuazione della strategia è effettuata con il coinvolgimento dei principali attori, tra cui i livelli federali, i privati e il settore scientifico, i quali sono tenuti a collaborare reciprocamente ed attivamente.
- Standardizzazione ed economicità: l'interoperabilità tecnica è garantita dall'osservanza degli standard rilevanti del Governo elettronico; gli esempi riusciti nella prassi devono essere incentivati, sfruttando gli investimenti in maniera ottimale, così come devono essere utilizzati approcci e soluzioni innovativi.

---

<sup>99</sup> <https://www.bk.admin.ch/bk/it/home/documentazione/governo-elettronico.html>

- Ottimizzazione dei processi: le prestazioni fornite dalle autorità per via elettronica si basano su una comprensione delle prestazioni di servizi e dei processi trasversale ai settori e ai livelli amministrativi, con l'obiettivo di ottimizzare i processi amministrativi e favorire la continuità dei processi anche al di fuori dell'ambito amministrativo.
- Basi giuridico-legislative, protezione dei dati e sicurezza informatica.
- Accesso a tutti: con l'attuazione dei progetti di Governo elettronico si evita che possano insorgere ulteriori ostacoli per l'utenza; l'utilizzo di standard riconosciuti garantisce che anche i disabili e gli anziani vi possano accedere senza problemi.

Il Governo elettronico è trasversale a tutti i settori e a tutti i livelli amministrativi e necessita quindi di un coordinamento capillare per essere attuato. La collaborazione tra i livelli statali è, di conseguenza, di fondamentale importanza affinché il Governo elettronico possa essere attuato con successo. Per quanto riguarda la vera e propria attuazione della strategia, il Consiglio federale e i Cantoni sottoscrivono una Convenzione quadro di diritto pubblico riguardo la collaborazione nell'ambito del Governo elettronico<sup>100</sup>, in cui vengono stabiliti i compiti, le competenze e le responsabilità delle parti coinvolte. Le linee guida, quali strumento di attuazione, riportano gli obiettivi operativi, le prestazioni dei progetti, le misure a breve, medio e lungo termine essenziali per la realizzazione dei progetti e delle prestazioni e il loro finanziamento. Infine, ogni anno deve essere redatto un rapporto di avanzamento lavori, per evidenziare i progressi e illustrare il livello di raggiungimento degli obiettivi.<sup>101</sup>

Per incentivare la collaborazione tra Confederazione, Cantoni e Comuni nell'ambito del Governo elettronico, il 20 giugno 2018 la Conferenza svizzera sull'informatica (CSI), con l'autorizzazione di Confederazione e Cantoni, ha fondato l'organizzazione *eOperations Svizzera*, con sede a Berna, con lo scopo di sviluppare e gestire soluzioni informatiche condivise per le prestazioni digitali offerte dalle autorità, attuare progetti, effettuare acquisti per gli enti pubblici e assicurare l'operatività presso i partner pertinenti. Il vantaggio è il risparmio sui costi e la possibilità di introdurre ed estendere più rapidamente le soluzioni offerte dal Governo elettronico sul territorio svizzero. Affinché la Confederazione possa partecipare a *eOperations Svizzera SA*, e in futuro anche ad altre organizzazioni nella stessa ottica di collaborazione, il 30 gennaio 2019 il Consiglio federale ha incaricato il DFF di predisporre le basi giuridiche e presentare entro fine agosto 2019 un progetto da porre in consultazione. I clienti di *eOperations Svizzera* possono essere la Confederazione, i Cantoni e i Comuni, ma non le aziende private. Alla fine del mese di dicembre del 2018 i partecipanti a

---

<sup>100</sup> La prima Convenzione quadro concernente la collaborazione nell'ambito del Governo elettronico è entrata in vigore nel 2008; nel 2012 è stata modificata; in vista della legislatura 2016-2019, il Consiglio federale e la Conferenza dei Governi cantonali ne hanno approvato una versione rielaborata.

<sup>101</sup> *Strategia di e-government Svizzera*, 2015, in <https://www.egovernment.ch/it/umsetzung/e-government-strategie/>

*eOperations* Svizzera erano, oltre alla CSI, 22 Cantoni, 12 città e 2 organizzazioni detenute da enti di diritto pubblico.<sup>102</sup>

Per quanto concerne la sezione riguardante lo scambio di atti giuridici per via elettronica con autorità, questa si divide, a sua volta, in ‘indirizzi delle autorità’, ‘piattaforme di trasmissione riconosciute’, ‘sportello delle esecuzioni’ e ‘comunicazione elettronica con gli uffici del registro fondiario’.

- Indirizzi delle autorità: nello specifico, il sito informa che “dal 1° gennaio 2011 è possibile trasmettere atti scritti ad autorità e tribunali anche per via elettronica. La Cancelleria federale pubblica le liste degli indirizzi delle autorità”. Questo è possibile nell’ambito di diversi progetti legislativi della Confederazione riguardo l’organizzazione giudiziaria e le procedure; il Consiglio si è occupato della disciplina delle modalità di invio degli atti delle parti e della spedizione di sentenze e decisioni formali, mentre la Cancelleria si è impegnata nella pubblicazione su Internet degli indirizzi elettronici delle diverse autorità.<sup>103</sup>
- Comunicazione per via elettronica con piattaforme di trasmissione riconosciute: costituiscono il modo più semplice per trasmettere atti scritti a un’autorità dell’Amministrazione federale o per recapitare mandati di comparizione, decisioni formali, deliberazioni e altre comunicazioni nell’ambito di procedimenti civili e penali nonché di procedure d’esecuzione e fallimento. Le piattaforme di trasmissione riconosciute possono essere impiegate anche per la comunicazione per via elettronica nell’ambito di procedimenti amministrativi della Confederazione. Inoltre, a differenza della posta elettronica (e-mail), priva di protezione, questa trasmissione garantisce la confidenzialità e l’integrità dei documenti; un altro vantaggio è l’indicazione precisa del momento dell’invio e della ricezione delle comunicazioni trasmesse. La qualità della piattaforma è poi garantita dal riconoscimento<sup>104</sup>, che avviene se la piattaforma corrisponde ai requisiti indicati nel Catalogo dei requisiti allegato all’ordinanza sul riconoscimento di piattaforme di trasmissione, relativi alla sicurezza delle informazioni, alle ricevute, per l’IT Service Management, all’elenco principale dei partecipanti, alla comunicazione tra piattaforme.<sup>105</sup>

---

<sup>102</sup> Il Consiglio federale commissiona la creazione di basi giuridiche per la partecipazione alla società *eOperations* Svizzera, Berna, gennaio 2019, in <https://www.admin.ch/gov/it/pagina-iniziale/documentazione/comunicati-stampa.msg-id-73813.html>

<sup>103</sup> <https://www.bk.admin.ch/bk/it/home/documentazione/governo-elettronico/scambio-di-atti-giuridici-per-via-elettronica-con-autorita.html>

<sup>104</sup> Fino al 30 giugno 2013 il riconoscimento competeva al DFF – ODIC (Dipartimento federale delle finanze – Organo direzione informatica della Confederazione), che il 1° luglio 2011 ha riconosciuto provvisoriamente (con scadenza il 31 dicembre 2016) la piattaforma d’immissione *Open eGov Secure Inbox System* per l’Amministrazione federale. Dal 1° luglio 2013 la competenza in materia spetta al DFGP (Dipartimento federale di giustizia e polizia), che il 16 settembre 2014 ha emanato l’ordinanza sul riconoscimento di piattaforme per la trasmissione sicura in ambito procedurale e il 19 maggio 2016 ha riconosciuto le seguenti piattaforme: *PrivaSphere Secure Messaging* della ditta *PrivaSphere AG* e *IncaMail* della Posta Svizzera.

<sup>105</sup> <https://www.bj.admin.ch/bj/it/home/staat/rechtsinformatik/e-uebermittlung.html>

- Sportello delle esecuzioni: la comunicazione per via elettronica nell'ambito di procedure di esecuzione e fallimento si svolge per mezzo delle caselle di posta elettronica sullo sportello elettronico. I servizi offerti sono: domanda d'esecuzione, la piattaforma permette di compilare la domanda allo schermo, stampare il formulario, sottoscriverlo e spedirlo all'ufficio d'esecuzione prestampato sul modulo, l'ufficio notificherà al debitore un precetto esecutivo; domanda di informazioni su procedimenti esecutivi che riguardano la persona stessa o terzi, l'ufficio d'esecuzione controllerà se le ragioni giustificano la richiesta di informazioni solo dopo che avrà ricevuto il formulario compilato e sottoscritto; trovare l'ufficio d'esecuzione, in Svizzera sono circa 700, numero di telefono e orari di apertura; casella di posta LEF, trasmettere atti al competente ufficio di esecuzione e fallimento.<sup>106</sup>
- Comunicazione elettronica con gli uffici del registro fondiario: le piattaforme alternative per la comunicazione elettronica permettono ad una cerchia di utenti professionisti un disbrigo efficiente e sicuro nella comunicazione elettronica con gli uffici del registro fondiario. Il 15 settembre 2015 il DFGP ha riconosciuto la piattaforma alternativa della *SIX Terravis AG* per la comunicazione elettronica con i registri fondiari, dietro autorizzazione da parte dei Cantoni e successiva stipulazione di un relativo contratto.<sup>107</sup>

Per quanto concerne la sezione riguardante la democrazia e la partecipazione elettronica, è stato elaborato un report dalla Cancelleria federale, su incarico del Consiglio federale, sull'influsso di Internet sui diritti, opinioni e volontà popolari, con tanto di prospetto su possibili sviluppi futuri.<sup>108</sup>

Come abbiamo sottolineato più volte nel corso del secondo capitolo, l'amministrazione elettronica permette all'economia, allo Stato e alla popolazione di guadagnare tempo. La strategia svizzera di amministrazione elettronica mette in risalto l'orientamento verso il cliente delle procedure amministrative. I servizi e le piattaforme messe a disposizione offrono alle imprese la possibilità di sbrigare qualunque tipo di formalità amministrativa online, permettendo di alleggerirsi e di consacrare più tempo alle attività principali. Allo stesso modo la popolazione svizzera può effettuare le proprie principali transazioni con le autorità grazie ai servizi elettronici. Le autorità svizzere desiderano non solo che l'economia privata effettui le proprie transazioni con lo Stato tramite servizi elettronici, ma anche che i diversi settori dello Stato modernizzino i procedimenti e comunichino tra loro in questo modo.<sup>109</sup>

<sup>106</sup> [https://www.e-service.admin.ch/eschkg/cms/navigation/Betriebung/99\\_index\\_html\\_it/](https://www.e-service.admin.ch/eschkg/cms/navigation/Betriebung/99_index_html_it/)

<sup>107</sup> <https://www.bk.admin.ch/bk/it/home/documentazione/governo-elettronico/scambio-di-atti-giuridici-per-via-elettronica-con-autorita.html>

<sup>108</sup> Per approfondire vedere report Cancelleria federale, *Democrazia elettronica e partecipazione elettronica, Rapporto al Consiglio federale*, Maggio 2011, in <https://www.bk.admin.ch/bk/it/home/documentazione/governo-elettronico/democrazia-e-partecipazione-elettroniche.html>

<sup>109</sup> <https://www.kmu.admin.ch/kmu/it/home/politica-pmi/sviluppo-dell-e-government/a-strategia-svizzera.html>

### 3.3.1.1 Strategia Svizzera digitale 2018

Con la volontà che la Svizzera sfrutti al meglio le opportunità offerte dalla digitalizzazione, il 5 settembre 2018 il Consiglio federale ha adottato la Strategia ‘Svizzera digitale’ valida per due anni, la quale sostituisce l’omonima strategia del 2016 e definisce gli obiettivi da raggiungere e le linee guida in relazione alla digitalizzazione in tutti gli ambiti di vita determinanti. Gli scopi sono: “*enabling equal participation for all and strengthening solidarity; guaranteeing security, trust and transparency; further improving the digital empowerment of the citizens; ensuring value creation, growth and well-being*”<sup>110</sup>.

La Svizzera digitale è concepita come strategia *multistakeholder*, nel senso che non è soltanto l’Amministrazione federale a definirla, ma anche l’economia, la scienza, la politica e la società civile. Infatti, lo sviluppo della nuova Strategia è avvenuto in più fasi attraverso uno scambio di informazioni tra tutti i gruppi d’interesse: alla Conferenza nazionale Svizzera digitale del 20 novembre 2017 si è dibattuto sui temi centrali; a marzo 2018 l’Ufficio federale delle comunicazioni ha realizzato un sondaggio online sugli obiettivi della Strategia durante il quale sono stati raccolti circa 900 riscontri; il 10 aprile 2018 i risultati della Conferenza e del sondaggio sono stati discussi e valutati in un workshop con rappresentanti della Confederazione, dell’economia, della scienza e della società civile. Per quanto riguarda l’attuazione, le attività che spettano all’Amministrazione federale sono pubblicate in un piano d’azione, che concretizza l’orientamento della Strategia e riguarda molteplici ambiti di vita e campi d’azione, quali la digitalizzazione nel settore dei trasporti e dell’energia, la formazione e la ricerca, l’economia, la tutela dei giovani, l’e-government e i rischi informatici. Il Gruppo di coordinamento interdipartimentale Svizzera digitale della Confederazione, presieduto dal Dipartimento federale dell’ambiente, dei trasporti, dell’energia e delle comunicazioni, assicura l’attuazione mirata e il coordinamento della Strategia, assistito a livello amministrativo e contenutistico dalla Direzione operativa Svizzera digitale dell’UFCOM. Nuovo è il maggiore coinvolgimento nei lavori di attuazione della Conferenza dei segretari generali.

Innanzitutto, un gruppo di lavoro sul tema dell’intelligenza artificiale, interno all’Amministrazione federale e posto sotto la guida della Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l’innovazione è stato istituito per consentire uno scambio di conoscenze e il coordinamento delle posizioni della Svizzera all’interno degli organismi internazionali. Entro l’autunno 2019 il gruppo di lavoro sottoporrà al Consiglio federale una panoramica delle misure esistenti, una valutazione dei nuovi ambiti d’intervento e delle raccomandazioni per un utilizzo trasparente e responsabile dell’intelligenza artificiale.

---

<sup>110</sup> Swiss Federal Office of Communication, *Digital Switzerland strategy*, 2018, in <https://www.bakom.admin.ch/bakom/en/homepage/digital-switzerland-and-internet/strategie-digitale-schweiz.html>

In secondo luogo, il DATEC preparerà entro la metà del 2019 un progetto e un piano di misure per sostenere le città, i Comuni e i Cantoni nello sviluppo di *smart city*, *smart village* e *smart region*.

In terzo luogo, i Dipartimenti e la Cancelleria federale hanno esaminato quali tematiche concrete si presterebbero a procedure sperimentali, indipendenti dalle strutture esistenti e dai compiti quotidiani, e studiato le opzioni di realizzazione, con lo scopo di promuovere metodi di lavoro e forme di collaborazione innovativi e interdisciplinari per sopperire all'aumento della complessità dei compiti dell'Amministrazione federale.

Infine, il Consiglio federale ha intensificato il dialogo con i Cantoni su questioni prioritarie legate alla digitalizzazione.<sup>111</sup>

### 3.3.1.2 Strategia e-Government Svizzera 2020-2023

Abbiamo visto che per sviluppare la digitalizzazione delle prestazioni fornite dalle autorità, la Confederazione, i Cantoni e i Comuni perseguono congiuntamente la Strategia di e-government Svizzera, la quale dovrà essere rinnovata a fine 2019 dai tre suddetti livelli statali. Nel quadro di questo rinnovamento, nuovi principi sono stati elaborati.

La missione è incentrata sul principio del '*digital first*': in futuro, Confederazione, Cantoni e Comuni dovranno utilizzare in via prioritaria i canali digitali per fornire servizi e informazioni.

I principi sono orientamento all'utilizzo, accessibilità, trasparenza, standardizzazione e interoperabilità. Inoltre, le pratiche amministrative, che con l'automatizzazione dei processi diventeranno superflue, dovranno essere evitate; bisogna adottare strategie che puntino allo scambio reciproco e alla collaborazione, per evitare così spese inutili e garantire la continuità dei processi elettronici; dovranno essere verificati approcci innovativi e nuove tecnologie, al fine di offrire alla popolazione e ai principali soggetti economici servizi moderni.

Infine, il Consiglio federale sottolinea quattro campi nei quali saranno svolte delle attività per incentivare la digitalizzazione dell'amministrazione in Svizzera: interazione e partecipazione, servizi di base e infrastruttura, organizzazione e basi legali, fiducia e conoscenza. Per l'elaborazione del piano di attuazione 2020-2023 l'organizzazione dovrà definire le misure da adottare nei suddetti campi.<sup>112</sup>

---

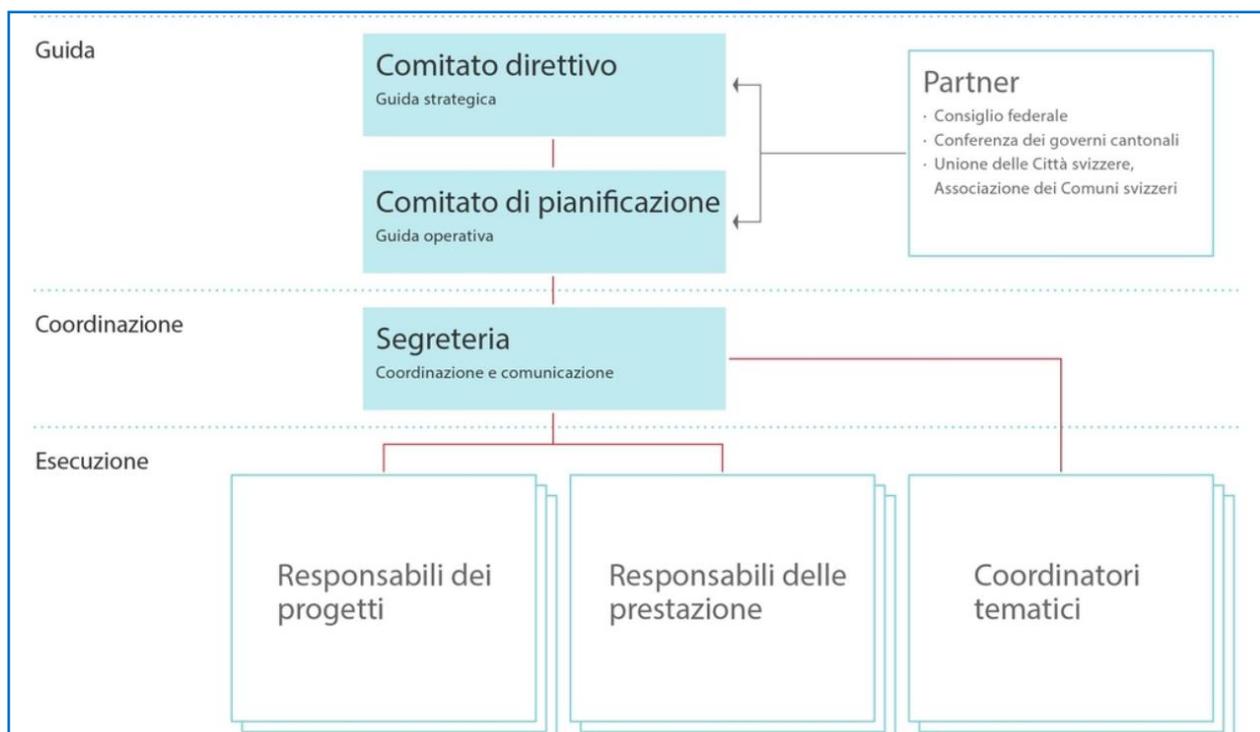
<sup>111</sup> *Nuove linee guida per la Svizzera digitale*, Berna, Settembre 2018, in <https://www.admin.ch/gov/it/pagina-iniziale/documentazione/comunicati-stampa.msg-id-72053.html>

<sup>112</sup> *Il Consiglio federale approva i punti fondamentali della Strategia di e-government Svizzera 2020-2023*, Berna, Novembre 2018, in <https://www.admin.ch/gov/it/pagina-iniziale/documentazione/comunicati-stampa.msg-id-72924.html>

### 3.3.2 Organizzazione dell'e-Government Svizzera

E-government Svizzera è l'organizzazione tripartitica della Confederazione, dei Cantoni e dei Comuni che promuove la diffusione delle prestazioni elettroniche fornite dalle autorità. Dirige, pianifica e coordina le attività di Governo elettronico comuni ai tre livelli statali. Il Consiglio federale, la Conferenza dei Governi cantonali nonché l'Associazione delle Città e dei Comuni svizzeri delegano ai propri membri la gestione dell'organizzazione.

FIG. 20 – Organigramma e-Government Svizzera



[Organigramma E-Government Svizzera, in <https://www.egovernment.ch/it/organisation/organigramma/> ]

Come si può osservare dalla figura, l'organizzazione dell'E-Government è piuttosto complessa, prevedendo diverse funzioni e al contempo diversi organi, con ruoli e competenze differenti, talvolta incaricati a svolgere le stesse funzioni. La guida è affidata, da un lato, al Comitato direttivo, che si occupa della direzione strategica, dall'altro, al Comitato di pianificazione, che si occupa della gestione operativa, pianificando e controllando l'attuazione della strategia. La coordinazione e comunicazione dell'attuazione della strategia è la funzione svolta dalla Segreteria su mandato del Comitato direttivo e del Comitato di pianificazione. Mentre l'esecuzione spetta ai responsabili dei progetti e delle prestazioni, ai quali compete appunto la realizzazione delle prestazioni e dei progetti strategici definiti nelle Linee guida, e ai

coordinatori tematici che fanno capo alla Segreteria, nell'ambito degli sviluppi nel settore del Governo elettronico a livello nazionale ma al di fuori delle Linee guida.<sup>113</sup>

Nello specifico:

- Comitato direttivo: composto da tre rappresentanti politici per ogni livello statale, ossia tre rappresentanti della Confederazione, tre dei Cantoni e tre dei Comuni, designati dal Consiglio federale, dalla Conferenza dei Governi cantonali, dall'Unione delle città svizzere e dall'Associazione dei Comuni svizzeri, è preposto alla direzione strategica dell'organizzazione e-government Svizzera e responsabile dell'attuazione della Strategia. La Presidenza spetta al capo del Dipartimento federale delle finanze.<sup>114</sup>
- Comitato di pianificazione: composto da tre specialisti in Governo elettronico per ciascuno dei tre livelli amministrativi, federale, cantonale e comunale, è preposto alla direzione operativa dell'organizzazione, nel senso che pianifica e coordina l'attuazione della Strategia ed è responsabile della realizzazione delle Linee guida. Il Consiglio federale, la Conferenza dei Governi cantonali, l'Unione delle città svizzere e l'Associazione dei Comuni svizzeri designano, inoltre, ciascuno due sostituti permanenti per i loro delegati.<sup>115</sup>
- Direzione operativa: la Segreteria è l'organo di stato maggiore del Comitato direttivo e del Comitato di pianificazione; i suoi compiti principali sono l'assistenza ai responsabili delle prestazioni e dei progetti, il coordinamento dell'attuazione delle prestazioni e dei progetti strategici, la comunicazione e il monitoraggio dell'organizzazione e-government Svizzera. La Segreteria è gestita amministrativamente dall'Organo direzione informatica della Confederazione ed è finanziata da Confederazione e Cantoni.<sup>116</sup>
- Responsabili delle prestazioni e dei progetti: sono le organizzazioni che hanno il compito di attuare le prestazioni e i progetti strategici previsti dalle Linee guida.
- Coordinatori tematici: sono le organizzazioni che promuovono a livello nazionale un settore tematico nell'ambito del Governo elettronico e richiedono il relativo coordinamento. Infatti, ai fini dell'attuazione della Strategia, la Confederazione, i Cantoni e i Comuni, come abbiamo visto, seguono delle Linee guida e concentrano gli sforzi comuni su alcuni progetti e prestazioni strategici; tuttavia, partecipano alla diffusione nazionale delle prestazioni elettroniche fornite dalle autorità anche

---

<sup>113</sup> <https://www.egovernment.ch/it/organisation/>  
<https://www.egovernment.ch/it/organisation/e-government-schweiz-kurz-erklart/>  
<https://www.egovernment.ch/it/organisation/organigramma/>

<sup>114</sup> <https://www.egovernment.ch/it/organisation/steuerungsausschuss/>

<sup>115</sup> <https://www.egovernment.ch/it/organisation/planungsausschuss/>

<sup>116</sup> <https://www.egovernment.ch/it/organisation/geschäftsstelle/>

organizzazioni che attuano progetti e piani al di fuori delle Linee guida, assumendo il marchio di ‘coordinatori tematici’. Il settore tematico riceve, in tal modo, maggiore visibilità a livello nazionale e internazionale.<sup>117</sup>

### 3.3.3 Servizi e progetti dell’e-Government Svizzera

Come anticipato, i servizi online semplificano il lavoro quotidiano di un privato, inteso sia come impresa che come singolo cittadino. Si risparmia tempo prezioso per la ricerca e la richiesta di informazioni, per le domande di autorizzazione nonché in ogni tipo di rapporto e transazione con la Pubblica Amministrazione. Essendo la Svizzera uno Stato federale, composto da Cantoni, i servizi online offerti si dividono servizi a livello federale e servizi a livello cantonale.

Per quanto riguarda quelli a livello federale, i principali sono:

- Lavoro, ossia servizi riguardanti le assicurazioni sociali, le autorizzazioni di esercitare un’attività lucrativa e quelle relative alla durata del lavoro e altri servizi legati al mondo del lavoro.
- Promozione dell’innovazione, ossia servizi online relativi alla promozione di progetti di ricerca e d’innovazione, accompagnamento delle start-up, costituzione d’impresa, supporto alle tecnologie, la sostenibilità, l’innovazione delle imprese, la difesa delle creazioni e delle innovazioni grazie al deposito e la protezione dei marchi.
- Commercio, ossia servizi legati a esportazione e importazione, questioni doganali, costituzione d’impresa, informazioni relative agli ordini e ai partner commerciali.
- Imposte, ossia servizi per le imprese riguardanti l’iscrizione al registro IVA, il rendiconto IVA e la deduzione dell’imposta precedente relativa all’IVA.
- Altri servizi amministrativi, come accesso online a servizi amministrativi supplementari come i pagamenti elettronici, l’autenticazione elettronica, le domande di documenti e di informazioni, le autorizzazioni speciali.

A livello cantonale, invece, sono elencati più servizi, specifici per ogni settore, quali quelli concernenti l’utilizzo e il trattamento delle acque, le zone agricole, i concimi, le piantagioni e il bestiame, il diritto al taglio degli alberi, la protezione della natura e la protezione dell’ambiente, le autorizzazioni edilizie, installazioni tecniche specifiche, perforazioni e altro, il commercio di animali, il commercio di beni d’occasione, il commercio ambulante, le fiere e gli operatori circensi, le aziende alberghiere, locande e ristoranti, la circolazione stradale e la navigazione lacustre, la gestione di

---

<sup>117</sup> <https://www.egov.ch/it/organisation/themenfuhrer/>

piscine pubbliche, la pubblicità, le lotterie, le aste pubbliche, le raccolte fondi, il trattamento e smaltimento dei rifiuti, la videosorveglianza, così come l'apprendistato, gli stage e le autorizzazioni per alcune tipologie di lavori, l'esercizio di professioni regolamentate, l'impiego giovanile, il lavoro notturno, la modifica del tempo lavorativo, i permessi di lavoro per cittadini stranieri, le autorizzazioni a manifestare, le azioni penali ed i fallimenti, gli uffici dei registri catastali, il registro delle imprese, le concessioni di sovvenzioni, di credito al consumo, l'intermediazione, le dichiarazioni fiscali.<sup>118</sup>

Altro vantaggio dell'e-Government è il libero accesso e utilizzo dei dati raccolti e prodotti dalle amministrazioni, che possono essere sfruttati da terzi e permettono la formazione di un'economia dell'informazione aperta e prospera. Si è partiti dalla constatazione che il volume di dati è aumentato sempre di più dalla nascita di Internet e che essi presentano un potenziale di creazione di valore, soprattutto i dati delle amministrazioni. I benefici di quest'accesso libero e illimitato alle informazioni sono per vari soggetti: i cittadini possono comprendere meglio l'azione del governo e dell'amministrazione, le amministrazioni possono attuare nuove forme di collaborazione, i ricercatori possono realizzare degli studi con risultati inediti, i consumatori possono operare delle scelte chiare, le imprese possono concepire prodotti e servizi innovativi.

Per incoraggiare ciò, la Svizzera ha creato il progetto *Open Government Data* e, attraverso il portale *opendata.swiss*, messo online nel febbraio 2016, permette alle amministrazioni e ad altre organizzazioni investite di un mandato statale di mettere i dati a disposizione del pubblico, che possono essere riutilizzati gratuitamente da imprese private a titolo commerciale.

Gli obiettivi principali sono tre: liberalizzazione dei dati pubblici, in quanto le informazioni sono offerte al pubblico in formati aperti e leggibili dai computer in vista del loro libero riutilizzo; pubblicazione coordinata dei dati pubblici, attraverso la piattaforma *opendata.swiss*, creata proprio per centralizzare e facilitare la ricerca e il libero utilizzo dei dati da parte del pubblico; instaurazione di una cultura del libero accesso ai dati pubblici, dove la Confederazione sostiene l'utilizzo dei dati grazie a condizioni di utilizzo flessibili, uniformi e facilmente comprensibili, accompagnando gli archivi messi online a descrizioni e altre misure di comunicazione e dove viene instaurato un dialogo regolare con il pubblico allo scopo di far emergere una cultura partecipativa e innovatrice del libero accesso digitale.

---

<sup>118</sup> <https://online-services.admin.ch/it/>  
<https://online-services.admin.ch/it/services/servizi-on-line-federali/>  
<https://online-services.admin.ch/it/services/servizi-on-line-cantionali/>

A metà ottobre 2016, più di 1500 dataset erano già stati pubblicati sulla piattaforma da una trentina di organizzazioni, con informazioni riguardanti temi diversificati quali gli alloggi, la criminalità, la formazione, la scienza o la sanità.<sup>119</sup>

Per quanto riguarda progetti recenti, le cosiddette innovazioni del 2019, il Comitato di pianificazione ha previsto:

- Tecnologie conversazionali per il Governo elettronico, ossia strumenti di assistenza vocale per i servizi di Governo elettronico intuitivi. Il riconoscimento vocale e gli assistenti virtuali sono utilizzati sempre più spesso; tuttavia, si hanno ancora poche informazioni sui requisiti e sui criteri di successo riguardo il loro impiego nei servizi di Governo elettronico. L'Università di Scienze applicate di San Gallo esamina queste tematiche, elabora un catalogo di requisiti applicabili ai servizi di Governo elettronico basati sul riconoscimento vocale, sviluppa un prototipo funzionale di servizio di Governo elettronico basato sul riconoscimento vocale ed effettua test presso i cittadini per ricavarne raccomandazioni circa la sua impostazione e la sua attuazione.
- Pubblicazione di registri di base e vocabolari centrali sotto forma di *Linked Open Data*: l'Archivio federale svizzero verifica quali sono i registri di base e i vocabolari centrali rilevanti per la pubblicazione di informazioni sotto forma di dati accessibili e interoperabili da parte delle autorità. In collaborazione con i possessori di dati, esamina eventuali ostacoli e sfide, elabora dai due ai quattro registri di base e vocabolari centrali con lo scopo di fornire esempi concreti e mostrare possibilità di utilizzo. L'obiettivo è far sì che, in futuro, i possessori di dati possano preparare i dati individuati in sede di consultazione direttamente sotto forma di *Linked Open Data*.
- Applicazioni web progressive per la popolazione. La popolazione ricorre spesso agli smartphone per accedere a Internet ed utilizzare le applicazioni che consentono la disponibilità offline, le notifiche o la geolocalizzazione. Le applicazioni web progressive offrono anche loro questi vantaggi; inoltre, possono essere utilizzate indipendentemente dalla piattaforma o dal dispositivo, permettendo di risparmiare sui costi di sviluppo e di esercizio. Il Cantone di Friburgo verifica l'uso di questa tecnologia per le soluzioni di Governo elettronico, elaborando un *proof of concept* e una guida al passaggio da un'applicazione web standard verso un'applicazione web progressiva.<sup>120</sup>

---

<sup>119</sup> <https://www.kmu.admin.ch/kmu/it/home/politica-pmi/sviluppo-dell-e-government/open-government-data.html>

<sup>120</sup> *Innovazioni 2019*, in <https://www.egovernment.ch/it/umsetzung/innovationen/innovationen-2019/>

### 3.3.4 Valutazione di popolazione e aziende sull'e-Government Svizzera

Grazie al suo sistema politico stabile e alla sua capacità innovativa, la Svizzera dispone di un'ottima situazione di partenza per sfruttare in modo ottimale le opportunità offerte dalla digitalizzazione e garantire un futuro digitale eccellente. Come abbiamo visto, all'inizio del 2016, Confederazione, Cantoni e Comuni hanno avviato su nuove basi la reciproca collaborazione relativa al Governo elettronico, per offrire alla popolazione, alle aziende e all'economia in generale servizi digitali di facile utilizzo, adatti ai gruppi di destinatari, standardizzati e che consentano di risparmiare tempo e risorse.

Nell'ottica di questa rielaborazione è stato deciso di svolgere uno studio nazionale sul Governo elettronico<sup>121</sup>, attraverso un sondaggio che coinvolge popolazione, aziende ed amministrazione<sup>122</sup>, con lo scopo di verificare e aggiornare la Strategia.

Lo studio mostra la crescente affinità della popolazione e delle imprese nei confronti della digitalizzazione, ma dimostra anche aspetti che devono essere necessariamente migliorati.

L'offerta da parte degli enti in Svizzera di servizi generalmente accessibili online è complessivamente poco sviluppata, probabilmente per la mancanza di risorse di personale e di basi giuridiche.

Inoltre, la domanda attuale da parte della popolazione e in particolare delle aziende nei confronti dei servizi online viene soddisfatta solo parzialmente dall'offerta disponibile. Se si considerano i singoli servizi, la richiesta da parte degli utenti è alta, ma non tutti i Comuni e Cantoni offrono questi servizi online. La volontà di ampliamento dell'offerta di servizi elettronici è alta ma dipende da come viene posta la relativa domanda: se la domanda sulla necessità della modalità elettronica è posta rispetto a un singolo servizio, l'esigenza è maggiore rispetto alla domanda generica di un ampliamento dei servizi online. Corrispondentemente vi è il desiderio di servizi aggiuntivi completamente transazionali, offerti finora soltanto in modo esiguo dagli enti.

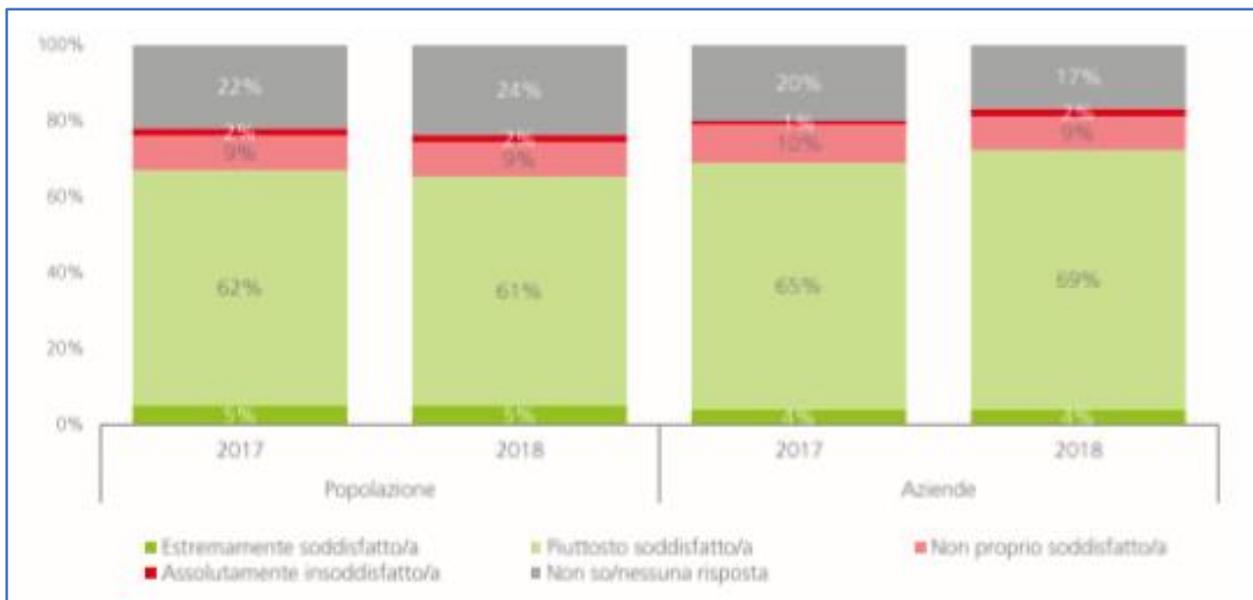
Sia popolazione che aziende si ritengono complessivamente soddisfatte dell'offerta online: un 61% delle persone intervistate risponde che si ritiene piuttosto soddisfatto, percentuale che sale al 69% nel caso delle aziende; in entrambi i casi, solo il 2% si ritiene assolutamente insoddisfatto.

---

<sup>121</sup> Si fa riferimento allo Studio nazionale sul Governo elettronico 2019, pubblicato dalla Segreteria Governo elettronico Svizzera congiuntamente alla Segreteria di Stato dell'economia SECO e realizzato dall'istituto indipendente DemoSCOPE specializzato in ricerche di mercato. Questo rappresenta la seconda edizione dell'inchiesta rappresentativa sul Governo elettronico; il primo studio nazionale sul Governo elettronico è stato, infatti, pubblicato nel 2017.

<sup>122</sup> L'universo base di intervistati è il seguente: 5125 persone residenti in Svizzera, 4000 aziende con sede in Svizzera, 80 referenti di dipartimenti ed uffici dell'Amministrazione federale, tutti i 26 Cantoni, tutti i 1600 Comuni, con un numero di interviste valide rispettivamente di 2606, 1331, 27, 26, 1010.

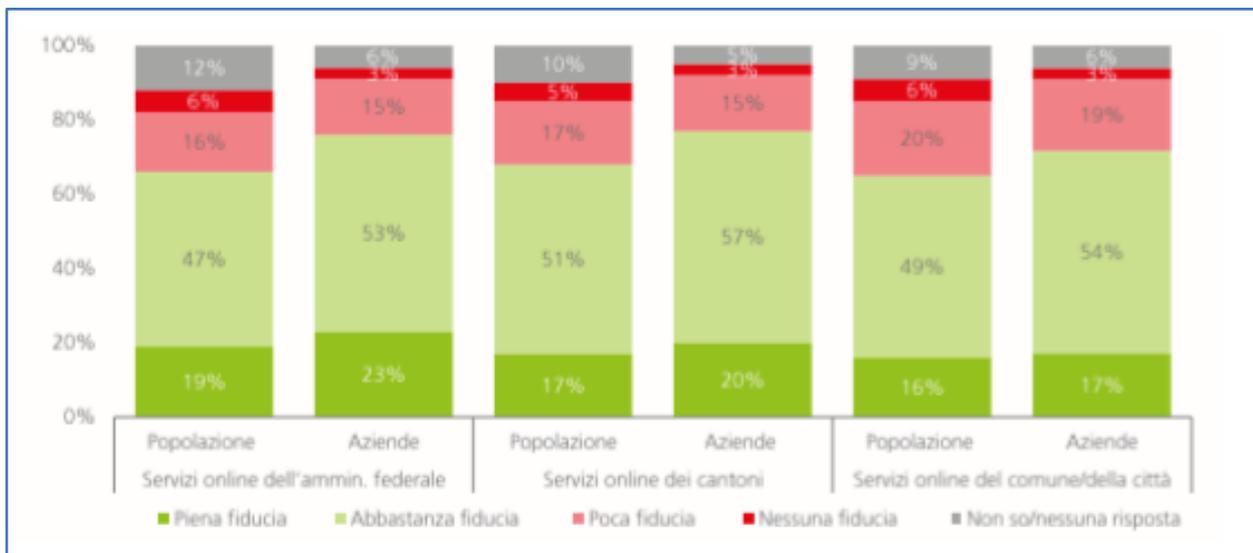
FIG. 21 – Soddisfazione nei confronti dell’offerta online



[DemoSCOPE, *Studio nazionale sul Governo elettronico 2019*]

Anche la risposta riguardante la fiducia nei confronti dei servizi online in riferimento alla tutela della personalità e dei dati è positiva: oltre il 50% degli intervistati ripone particolare fiducia nelle autorità e negli enti.

FIG. 22 – Fiducia nei confronti dell’offerta online



[DemoSCOPE, *Studio nazionale sul Governo elettronico 2019*]

Un quinto della popolazione preferirebbe anche in futuro effettuare le pratiche non online, al contrario delle aziende che auspicano invece una maggiore frequenza per la modalità elettronica. Andando nello specifico:

- Gruppo target: popolazione

La popolazione contatta autorità ed enti cantonali e comunali prevalentemente di persona o per telefono, quelli federali prevalentemente per via elettronica. Se vengono utilizzati i servizi, nel 30% scarso dei casi la modalità è digitale, il 34% dichiara di utilizzare per via digitale circa la metà dei servizi, un altro 30% non usufruisce di alcun servizio per via elettronica.

Le argomentazioni primarie a favore dell'utilizzo di mezzi elettronici sono la flessibilità di spazio e tempo e il risparmio in termini di tempo.

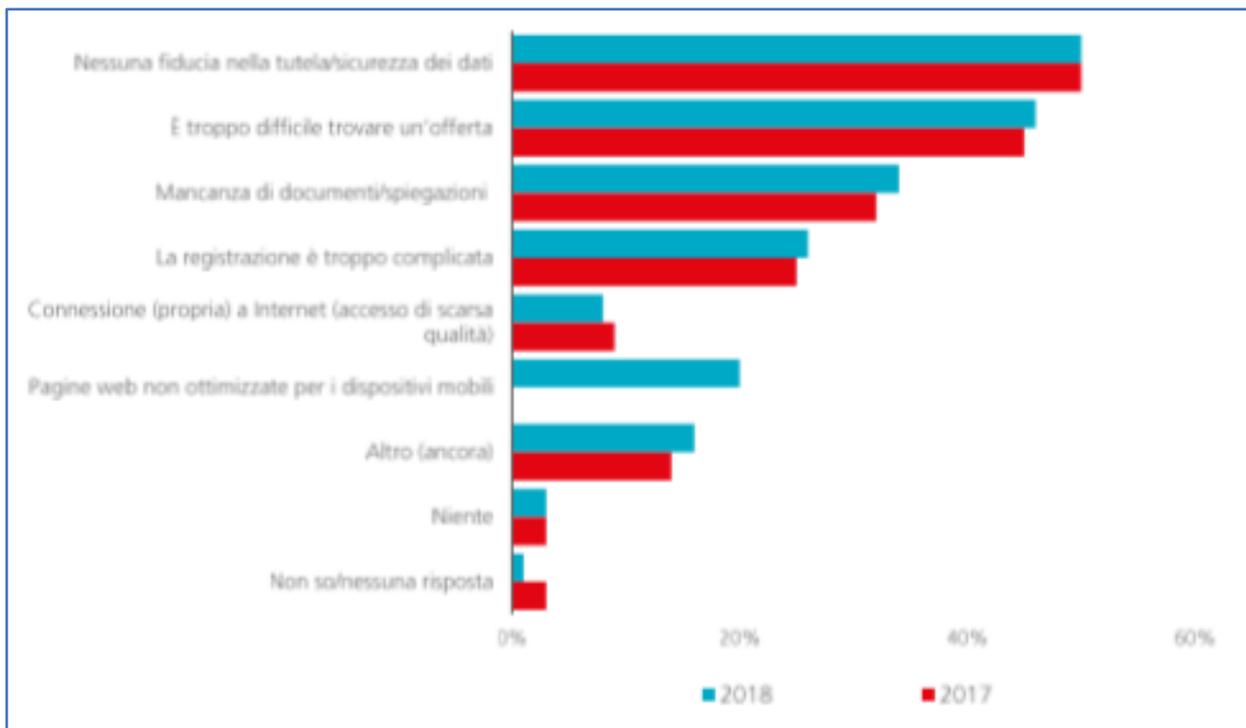
L'attività di gran lunga svolta più frequentemente online è la compilazione della dichiarazione dei redditi, così come la richiesta di proroga per la dichiarazione dei redditi e i pagamenti elettronici; anche le informazioni relative a cartine geografiche o a dati statistici e le fatture elettroniche vengono richieste online.

Inoltre, gli intervistati vorrebbero poter usufruire per via elettronica di tanti servizi che finora non hanno potuto utilizzare online, come la registrazione o cancellazione della residenza presso il comune di residenza, la richiesta di una targa, di un certificato di cittadinanza, di documenti di nascita, di una patente sostitutiva e di permessi di parcheggio, la denuncia di piccoli reati e la notifica di oggetti smarriti.

In generale non vi sono difficoltà a utilizzare i servizi online: il 90% della popolazione intervistata ha svolto correttamente le pratiche. Ciò è sinonimo di velocità, semplicità e facilità d'uso dei servizi online; gli eventuali problemi che si verificano nel disbrigo della pratica sono da ricondurre in prima linea a motivazioni contenutistiche e in secondo luogo tecniche.

Il 23% degli intervistati ha citato dei fattori che ostacolano l'uso dei servizi online: i primi sono la mancanza di fiducia nella tutela e nella sicurezza dei dati e la difficoltà a trovare le giuste offerte.

FIG. 23 – Ostacoli nell'utilizzo dei servizi online svizzeri per la popolazione



[DemoSCOPE, *Studio nazionale sul Governo elettronico 2019*]

Gli utenti auspicano un sostegno rapido e immediato quando si verificano problemi, indipendente da orari per l'utilizzo dei servizi online; per lo più desiderano un'assistenza telefonica cui rivolgersi in caso di problemi. In ogni caso, i cittadini vedono del potenziale di miglioramento nella semplificazione dei servizi online, nella trasparenza durante il loro utilizzo e nella gamma di offerte di servizi online.

Una novità rispetto allo studio precedente è stata la domanda sul comportamento rispetto alla votazione tramite web: il 47% della popolazione sostiene che, se potesse utilizzare un'urna elettronica, sicuramente prenderebbe parte più spesso alle votazioni (il 32% afferma l'esatto contrario) e quasi il 70% degli intervistati è dell'opinione che la votazione online debba essere resa disponibile per chiunque abbia diritto di voto; soltanto una minoranza ritiene che si dovrebbero vietare le votazioni tramite web.

- Gruppo target: aziende

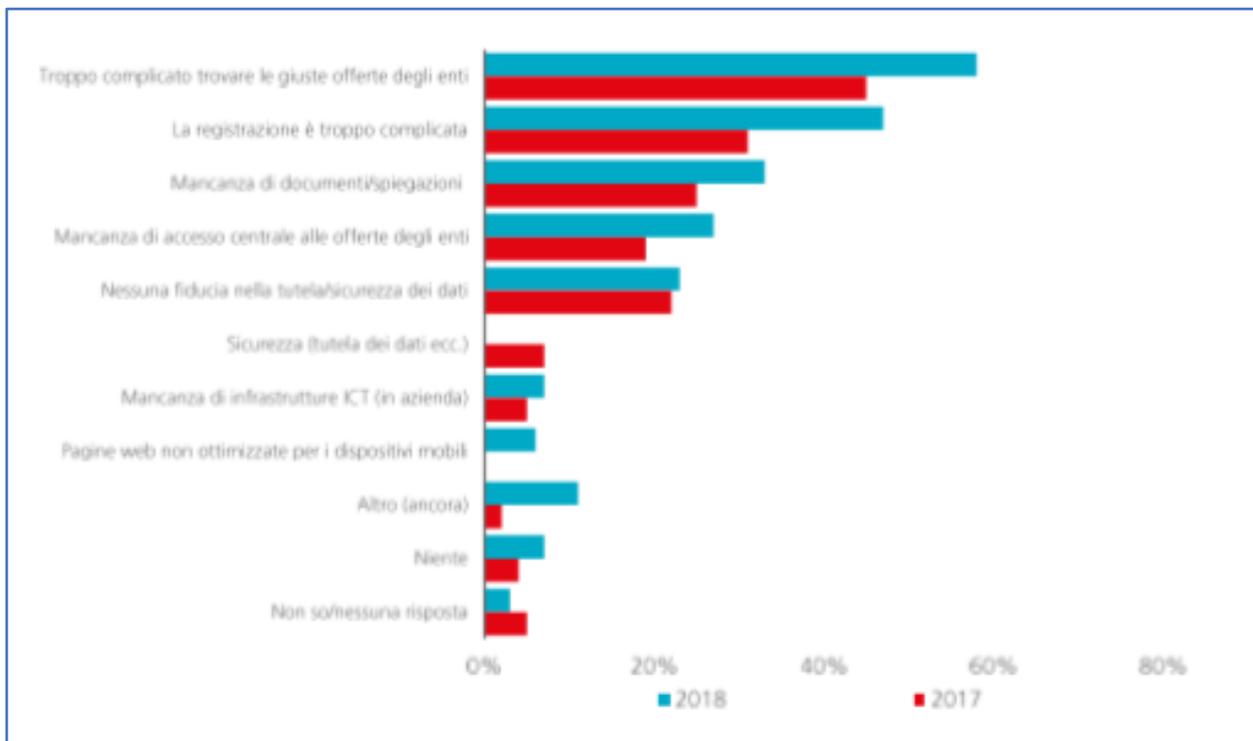
Le aziende contattano in via prioritaria gli enti cantonali, comunali e cantonali per e-mail o per telefono. Rispetto alla popolazione, le aziende utilizzano attivamente i servizi un po' più spesso. Le aziende che si avvalgono dei servizi di autorità ed enti pubblici ne utilizzano la metà (37% delle risposte) o addirittura quasi tutti (28%) per via digitale.

Proprio come per la popolazione, la modalità digitale è preferita per la flessibilità temporale e il risparmio di tempo.

Per quanto riguarda le attività svolte, le aziende intervistate hanno partecipato a sondaggi statistici online di autorità ed enti pubblici, quasi la metà ha compilato e presentato online la dichiarazione dei redditi, registrato cambi di residenza oppure presentato online la richiesta di proroga per la dichiarazione dei redditi; oltre il 40% ha iscritto online l'azienda presso l'ente di previdenza sociale e quasi il 40% ha calcolato elettronicamente i costi della previdenza sociale. Maggiormente marcato è il desiderio di effettuare online l'iscrizione al registro delle imprese e la segnalazione di modifiche.

Soltanto l'8% delle aziende intervistate cita i fattori che ostacolano l'uso dei servizi online, in primis la difficoltà di trovare le giuste offerte degli enti e la difficoltà di registrazione.

FIG. 24 – Ostacoli nell'utilizzo dei servizi online svizzeri per le aziende



[DemoSCOPE, *Studio nazionale sul Governo elettronico 2019*]

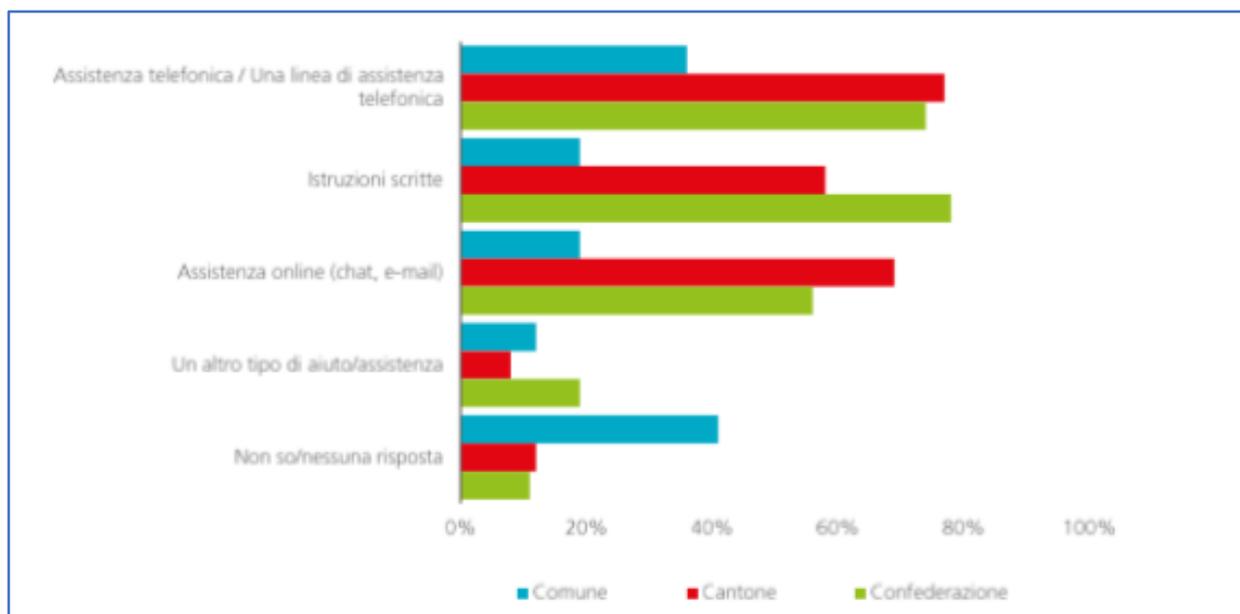
- Gruppo target: amministrazione

Comuni e Cantoni offrono la possibilità di essere contattati per e-mail, telefono e lettera. Le autorità e gli enti cantonali dimostrano di essere i più attivi nelle possibilità di contatto tramite social media o portali online, seguiti dagli enti federali.

La maggior parte dei servizi oggetto del sondaggio vengono offerti in una qualsiasi forma elettronica da oltre la metà degli enti cantonali, anche se i Comuni offrono meno prestazioni in forma completamente transazionale e non offrono una buona parte dei servizi per via digitale.

Il supporto più frequentemente messo a disposizione da Cantoni e Comuni è l'assistenza telefonica; al secondo posto per i Comuni ci sono le istruzioni scritte o un supporto online; il secondo tipo di supporto più offerto dai Cantoni è il supporto online, seguito dalle istruzioni scritte.

FIG. 25 – Assistenza offerta agli utenti

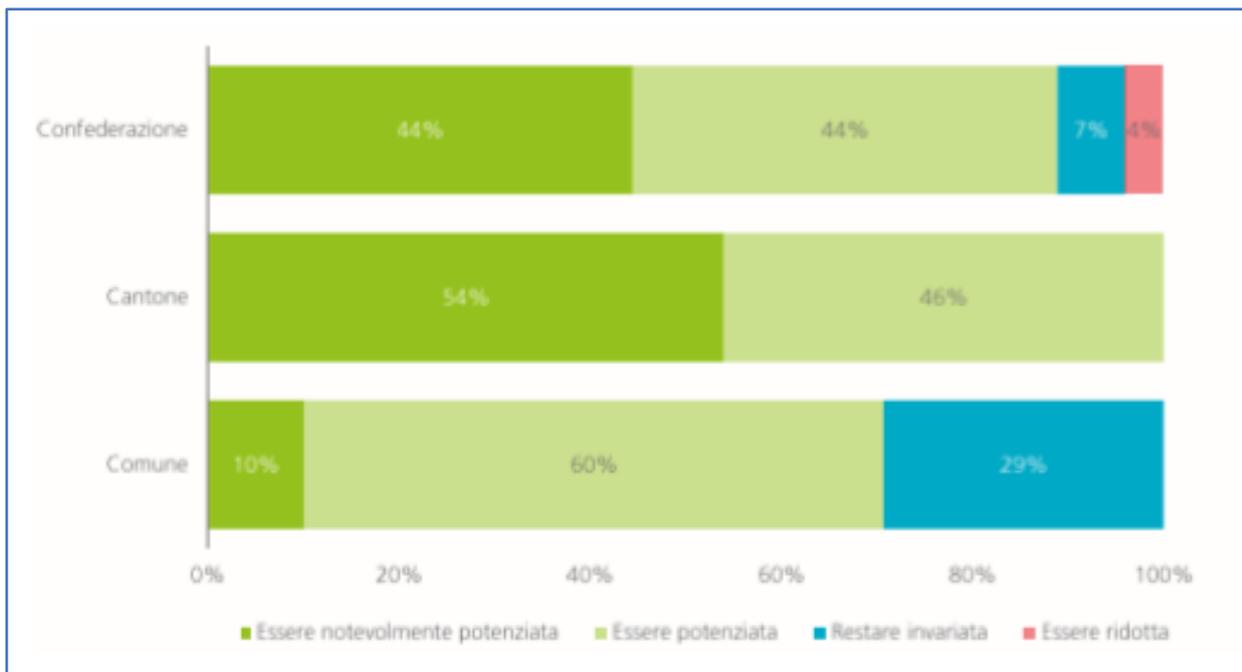


[DemoSCOPE, *Studio nazionale sul Governo elettronico 2019*]

Autorità ed enti valutano positivamente la soddisfazione degli utenti, tuttavia i collaboratori federali sono nettamente più critici rispetto a quelli negli uffici degli altri livelli amministrativi. Inoltre, valutano positivamente anche la fiducia da parte della popolazione nei loro servizi online, dove maggiori autocritiche arrivano dai rappresentanti comunali.

Secondo le autorità e gli enti intervistati, l'implementazione di offerte online è fortemente limitata dalla mancanza di basi giuridiche, risorse umane e restrizioni del budget; vengono citate spesso anche le infrastrutture ICT, le strategie mancanti o errate, l'atteggiamento delle unità politiche e il dispendio a livello temporali, soprattutto nei Comuni.

FIG. 26 – Cosa dovrebbe succedere con l’offerta online



[DemoSCOPE, *Studio nazionale sul Governo elettronico 2019*]

Autorità ed enti cantonali e comunali sono motivati a lanciare offerte online soprattutto in base alle esigenze della popolazione e alla possibilità di migliorare la qualità dei servizi. Per le autorità e gli enti federali, accanto al miglioramento della qualità dei servizi, è prioritaria anche la propria ottimizzazione dei processi. Inoltre, tutti gli enti intervistati sono nettamente dell’idea di dover ampliare l’offerta online, considerando le basi giuridiche necessarie per l’offerta e le risorse per l’elaborazione.

In base a quanto visto, si può affermare che la Svizzera è assolutamente un Paese digitalmente avanzato, pronto ad innovare e ad abbracciare i cambiamenti che ci saranno in futuro, per soddisfare tutti i gruppi di interesse. Nonostante le strategie attuate, le innovazioni applicate e gli sforzi fatti finora, c’è ancora molto da imparare. Alcuni miglioramenti potranno essere condotti prendendo come riferimento i famosi Stati *stake out*, altri potranno essere apportati grazie al ragionamento dedotto dalle interviste e dagli studi tenuti annualmente. La trasformazione del Governo svizzero è ancora in atto, il digitale prenderà sempre più piede e trasformerà sempre di più le attività amministrative. La Svizzera è consapevole di quanti e quali servizi digitali ha offerto e tutt’oggi offre, così come è cosciente dei cambiamenti che deve apportare per continuare lo sviluppo digitale e per non perdere quello slancio innovativo che la caratterizzava qualche anno addietro, ma anzi trasportare nel futuro il modello di successo di una Svizzera aperta e moderna, in cui vale la pena vivere.

# CONCLUSIONI

“Technology alone does not transform Government,  
but Government cannot transform technology  
to meet modern citizens’ expectations  
without it.”  
[UK Cabinet Office]<sup>123</sup>

L’obiettivo di questo elaborato era investigare e comprendere il fenomeno della *Digital Transformation* e il ruolo chiave che al giorno d’oggi riveste all’interno delle società e, più nello specifico, delle Pubbliche Amministrazioni, individuando, da un lato, le determinanti che contribuiscono al successo, dall’altro, i gap che devono essere colmati per arrivare ad un vero e proprio *Transformational Government*.

Per poter procedere con la ricerca si è tenuto conto di diversi aspetti. In primo luogo, si sono analizzati separatamente i concetti di amministrazione pubblica e trasformazione digitale; a questo punto si è passati alla descrizione del Governo di trasformazione, soffermandosi in particolar modo sui benefici che conseguono da una sua implementazione, sia dal punto di vista del settore pubblico che dei cittadini; infine, dopo uno sguardo d’insieme sulle applicazioni digitali in tutto il mondo, si è scelto di focalizzarsi sulla Svizzera, Paese sviluppato digitalmente e che ha già ottenuto dei vantaggi, ma che ancora deve migliorare per raggiungere il massimo livello di innovazione, digitalizzazione e soddisfazione dell’utenza.

Dalla metà degli anni Novanta, i Governi di tutto il mondo cavalcano l’onda di Internet e delle tecnologie di informazione e comunicazione per reinventare le loro strutture e processi e migliorare il rapporto con i propri cittadini e imprese. Questo Governo elettronico ha permesso lo sviluppo di una comunicazione più efficiente tra Pubblica Amministrazione e i vari stakeholder, fornendo libero accesso a informazione, servizi ed esperienza governativi. Negli ultimi anni, abbiamo poi assistito ad una vera e propria trasformazione del settore pubblico: i Governi stanno trasformando le città in ecosistemi smart, utilizzando l’intelligenza artificiale, il *cloud computing*, l’*Internet of Things* e altre tecnologie per migliorare la qualità dei servizi pubblici e l’efficienza, ridurre costi e consumo di risorse, creare un ambiente adatto e partecipativo per aziende e cittadini, comprendere al meglio i bisogni degli utenti. Alcuni esempi promettenti di iniziative digitali e smart applicate alla Pubblica Amministrazione esistono negli Stati Uniti, Regno Unito, Nuova Zelanda, Australia, Germania, Austria, Estonia e Svizzera, anche se ancora molte barriere devono essere superate, come ostacoli tecnici,

---

<sup>123</sup> La frase è estrapolata dal sopracitato documento *UK Transformational Government-Enabled by technology*, scritto dall’Ufficio di Gabinetto inglese nel 2005.

istituzionali, organizzativi, economici e mancanza di conoscenza dei fattori di successo, per arrivare allo sviluppo più totale.

Secondo Gil-Garcia<sup>124</sup>, per i prossimi anni dovremmo aspettarci “*the emergence of a highly integrated virtual State, in which all branches of government and multiple social actors seamlessly interact through the use of sophisticated technologies that integrate business processes, physical infrastructure, organizational resources, and new institutional arrangements*”. L’obiettivo futuro è diventare sempre più smart, prendendo tutti i vantaggi che offrono le ICT, innovando costantemente, collaborando attivamente con gli utenti e offrendo servizi efficienti in ogni luogo e tempo. In base a quanto scritto da Garcia, Zhang e Puron-Cid<sup>125</sup>, le componenti per definire smart un Governo sono integrazione, innovazione, sostenibilità, creatività, centralità del cittadino, coinvolgimento del cittadino, efficienza, effettività, uguaglianza, imprenditorialità, apertura, resilienza, conoscenza tecnologica, evidenza. Altri fattori da tenere in considerazione sono quelli istituzionali, come l’impegno politico, una governance chiara, la comprensione legale, la conoscenza digitale e l’infrastruttura tecnologica, organizzativi, come la struttura e i processi, le capacità organizzative, i valori e le risorse umane, e strategici, come la leadership.<sup>126</sup>

Si deve arrivare a iniziative di *real time open data*, canali integrati, interazione partecipativa e democratica dei cittadini, relazione costante e continuativa tra utenti e Governo. Oltre all’efficienza, l’obiettivo principale deve essere la soddisfazione dei cittadini, in quanto come sostiene, Janne Viskari, direttore del *Population Register Centre* in Finlandia, “*to achieve digital transformation, we need to make the overall process of developing services more open than it is now. Users need to be involved from the beginning and throughout the journey. The journey should outline what we want to achieve with users at each point of development. We need to embrace the overall idea of doing more agile development than we are used to*”.

La cosa certa è che tutti i Governi devono adottare un approccio digitale per poter trasformarsi e competere con le sfide che il futuro metterà loro davanti: le amministrazioni che devono ancora attuare questa trasformazione devono assolutamente muoversi in questa direzione, mentre quelle che già si sono avviate in questo percorso devono continuare a innovare, colmare i gap e puntare ai fattori di successo per migliorare la loro situazione, perché, come afferma Klaus Schwab, fondatore e presidente esecutivo del World Economic, “*we must develop a comprehensive and globally shared view of how technology is affecting our lives and reshaping our economic, social, cultural and human environments. There has never been a time of greater promise or greater peril*”.

---

<sup>124</sup> J. R. Gil-Garcia, Towards a smart State? Inter-agency collaboration, information integration, and beyond, 2012, *Information Polity*, 17(3, 4), 269–280. DOI: <https://doi.org/10.3233/IP-2012-000287>

<sup>125</sup> J. R. Gil-Garcia, J. Zhang, G. Puron-Cid, Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view, 2016, *Government Information Quarterly*, 33(3), 524–534. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.03.002>

<sup>126</sup> A. A. Guenduez, S. Singler, T. Tomczak, K. Schedler, M. Oberli, *Smart Government Success Factors*, 2018, *Jahrbuch Der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften*, 9(1), 96–110, DOI: <http://doi.org/10.5334/ssas.124>

# BIBLIOGRAFIA

- Al-Khouri A. M. (2011), *An Innovative Approach For E-Government Transformation*, International Journal Of Managing Value And Supply Chains, Vol 2, No 1, pp 22–43
- Baker M. (2014) *Digital Transformation*, CreateSpace Independent Publishing Platform
- Baum C., Di Maio A. (2000) *Gartner's Four Phases of EGovernment Model*, Gartner Group, Research Note, in [http://aln.hha.dk/IFI/Hdi/2001/ITstrat/Download/Gartner\\_eGovernment.pdf](http://aln.hha.dk/IFI/Hdi/2001/ITstrat/Download/Gartner_eGovernment.pdf)
- Besharov D. J., Barabashev A., Baehler K., Klerman, J. A. (2013), *Improving the Quality of Public Services: A Multinational Conference on Public Management*, Journal of Policy Analysis and Management, 32(1), 204–210, DOI: <https://doi.org/10.1002/pam.21672>
- Borras, J. (2012), *Using The Transformational Government Framework To Deliver Public Sector Services*, Transforming Government Workshop, Brunel University, United Kingdom
- Bosi P. (2015), *Corso di scienza delle finanze*, Settima edizione, il Mulino/Strumenti
- Bosi P., Guerra M. C. (2015), *I tributi nell'economia italiana*, il Mulino/Itinerari
- Buess M., Ramsden A., Bieri O. (2019), *Rapporto breve sullo studio nazionale sul Governo elettronico 2019*, in <https://www.egovernment.ch/it/dokumentation/studio-nazionale-2019/>, da DemoSCOPE (2019), *Studio nazionale sul Governo elettronico 2019. L'E-Government in Svizzera dal punto di vista della popolazione, delle aziende e dell'amministrazione*
- Capgemini, I. D. C. (2010), *Digitizing public services in Europe: Putting ambition into action: 9th benchmark measurement*. Bruxelles: European Commission, Directorate General for Information Society and Media.
- Caretti P., De Siervo U. (2012), *Diritto Costituzionale e Pubblico*, G. Giappichelli Editore, Torino
- Chen Y. N., Chen H. M., Huang W., Ching R. K. H. (2006), *E-government strategies in developed and developing countries: An implementation framework and case study*, Journal of Global Information Management (JGIM), 14(1), 23–46, DOI: <https://doi.org/10.4018/jgim.2006010102>
- Coe A., Paquet G., Roy, J. (2001), *E-Governance and Smart Communities*, Social Science Computer Review, 19(1), 80–93, DOI: <https://doi.org/10.1177/089443930101900107>
- Cordella A., Iannacci F. (2010) *Information systems in the public sector: The e-Government enactment framework*, The Journal of Strategic Information Systems, 19(1), 52-66
- Dais A., Nikolaidou M., Anagnostopoulos D. (2012), *A Web 2.0 Citizen Centric Model For T-Government Services*, IEEE Intelligent Systems, pp 1–1.
- Deloitte & Touche (2001), *The Citizen As Customer*, CMA Management, Dicembre 2000/Gennaio 2001, 74(10): 58

- Deloitte Access Economics (2015), *Digital government transformation*, in <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-economics-digital-government-transformation-230715.pdf>
- Eggers W. D., Bellman, J., Deloitte (2015), *The journey to government's digital transformation*, A Deloitte Digital global survey, Deloitte University Press, in [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/digital-transformation-in-government/DUP\\_1081\\_Journey-to-govt-digital-future\\_MASTER.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/digital-transformation-in-government/DUP_1081_Journey-to-govt-digital-future_MASTER.pdf)
- Fountain J. E. (2001), *Building the virtual state. Information technology and institutional change*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press
- Gil-Garcia J. R. (2012), *Towards a smart State? Inter-agency collaboration, information integration, and beyond*, Information Polity, 17(3, 4), 269–280, DOI: <https://doi.org/10.3233/IP-2012-000287>
- Gil-Garcia J. R., Helbig N., Ojo, A. (2014), *Being smart: Emerging technologies and innovation in the public sector*, Government Information Quarterly, 31, 11–18, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.09.001>
- Gil-Garcia J. R., Zhang J., Puron-Cid G. (2016), *Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view*, Government Information Quarterly, 33(3), 524–534, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.03.002>
- Guenduez A. A., Mettler T., Schedler K. (2019), *Beyond Smart and Connected Governments: Sensors and the Internet of Things in the Public Sector*, in Ramon G.-G. J., Pardo T. A., Mila, G. (eds.), *Beyond Smart and Connected Governments: Sensors and the Internet of Things in the Public Sector*. Springer.
- Guenduez A. A., Singler S., Tomczak T., Schedler K., Oberli M. (2018), *Smart Government Success Factors*, Jahrbuch Der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften, 9(1), 96–110, DOI: <http://doi.org/10.5334/ssas.124>
- Janssen M., Shu W. S. (2008), *Transformational Government: Basics And Key Issues*, in Proceedings of the 2nd International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance, pp 117–122 (New York, USA)
- Kamaruddin K.A., Nordin A., Noor N.L.M. (2013), *Citizen-centric Requirements for Transformational Government*, in Proceedings of the 13th European Conference on e-Government, Vol 2, pp 601-607
- Layne K., Lee J. (2001), *Developing Fully Functional E-Government: A Four Stage Model*, Government Information Quarterly, 18(2): 12–136
- Lofstedt U. (2012), *E-government-assesment of current research and some proposals for future directions*, International Journal of Public Information Systems, 1(1)

- Luna-Reyes L. F., Gil-Garcia J. R., Celorio Mansi J. A. (2011), *Citizen-Centric Approaches to E-Government and The Back-Office Transformation*, Proceedings of the 12th Annual International Digital Government Research (College Park, MD, USA, June)
- Mahmood M. (2017), *Does digital transformation of Government lead to enhanced citizens' trust and confidence in Government?*, Brunel Business School, Brunel University United Kingdom
- McDonald M. P., Rowsell-Jones A. (2012), *The Digital Edge, Exploiting Information and Technology for Business Advantage*, Gartner Inc.
- Mellouli S., Luna-Reyes L. F., Zhang J. (2014), *Smart government, citizen participation and open data*, *Information Polity*, 19(1, 2), 1–4, DOI: <https://doi.org/10.3233/IP-140334>
- Mergel I., Rethemeyer R. K., Isett K. (2016), *Big data in public affairs*, *Public Administration Review*, 76(6), 928–937, DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12625>
- Mettler T. (2018), *The Road to Digital and Smart Government in Switzerland*, in *Swiss Public Administration*, 175–186, Springer
- Millard J. (2008), *Input to eGovernment priority policy areas, 2010-2015*, Paper commissioned by the eGovernment Unit, DG Information Society and Media, European Commission, Brussels
- Millard J. (2010), *E-Government 1.5: Is The Bottle Half Full Or Half Empty*, *European Journal of ePractice*, No. 9, pp 35-48, March (online issue)
- Millard J. (2011), *Are you being served? Transforming e-government through service personalization*, *International Journal of Electronic Government Research*, October-December 2011, Vol 7, No. 4
- MIT Center for Digital Business, Capgemini Consulting, *Digital Transformation: a Roadmap for Billion-Dollar Organizations*, in <https://www.capecgemini.com/resources/digital-transformation-a-roadmap-for-billiondollar-organizations>
- Nikaj B. (2017) *From No-government to E-government. Investigating technology enabled state-building in post-conflict situations*, Boekenplan
- OECD Comparative Study (2016), *Digital Government strategies for transforming public services in the Welfare areas*, in <http://www.oecd.org/gov/digital-government/Digital-Government-Strategies-Welfare-Service.pdf>
- Organization for Economic Co-operation and Development (2003), *The case for e-government: Excerpts from the OECD Report "The E-Government Imperative"*, *OECD Journal on Budgeting*, 3(1), 61-96
- Parisopoulos K., Tambouris E., Tarabanis K. (2009), *Transformational government in Europe: a survey of national policies*, University of Macedonia, Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Patel K., McCarthy M. P (2000), *Digital Transformation: the Essentials of e-Business Leadership*

Pereira G. V., Cunha M. A., Lampoltshammer T. J., Parycek P., Testa, M. G. (2017), *Increasing collaboration and participation in smart city governance: A cross-case analysis of smart city initiatives*, Information Technology for Development, 23(3), 526–553, DOI: <https://doi.org/10.1080/02681102.2017.1353946>

Pereira G. V., Parycek P., Falco E., Kleinhans R. (2018), *Smart governance in the context of smart cities: A literature review*, Information Polity, 23(2), 1–20, DOI: <https://doi.org/10.3233/IP-170067>

Pina V., Torres L., Royo S., (2005), *E-Government and the transformation of public administrations in EU countries: beyond NPM or just a second wave of reforms?*, in Online Information Review

Public Governance and Territorial Development Directorate, OECD (2014), *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*, in <http://www.oecd.org/gov/public-innovation/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>

Rossano C. (2009), *Manuale di diritto pubblico*, Terza Edizione, Jovene Editore

Schedler K., Guenduez A. A., Frischknecht R. (2017), *How smart can government be? Discussing the barriers of smart government adoption*, IPMN Conference, in <https://www.alexandria.unisg.ch/251396/>

Schedler K., Summermatter L., Schmidt B. (2004), *Managing the Electronic Government: From Vision to Practice*, Greenwich, CT, Information Age Publishing

Scholl H. J., Scholl M. C. (2014), *Smart governance: A roadmap for research and practice*, IConference

Siau K., Long Y. (2004), *A Stage Model for E-Government Implementation*, Idea Group Publishing, in <http://www.irma-international.org/viewtitle/32506/>

UK Cabinet Office, HM Government, *Transformational Government – Implementation plan*, in [https://itlaw.wikia.org/wiki/Transformational Government – Implementation plan](https://itlaw.wikia.org/wiki/Transformational_Government_-_Implementation_plan)

UK Office Cabinet (2005), *Transformational Government - Enabled by Technology*

United Nations and American Society for Public Administration (2001), *Global Survey of E-government*, in <at://www.unpan.org/egovernment2.asp>.

United Nations, ASPA, A. S. f. P. A. (2002), *Benchmarking e-government: A global perspective*, New York

World Bank (2008), *Definition of E-Government*, Washington, in <http://go.worldbank.org/M1JHE0Z280>

Zhang J., Luna-Reyes L. F., Mellouli S. (2014), *Transformational digital government*, Government Information Quarterly, 31(4), 503–505, in DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.10.001>

Costituzione della Repubblica Italiana, in <http://www.governo.it/it/costituzione-italiana/2836>

Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, *Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*, G.U. 9 maggio 2001, n. 106

Franchi, Feroci, Ferrari, *Codice civile e leggi complementari*, Hoepli, 2019

*Gestione dell'innovazione*, Slides del corso di Economia e Gestione delle Imprese del Prof. Luca Pirolo, a.a. 2014-15

Alf M. (2016), *Digital Transformation versus Digital Disruption - and what this means for you*, in <https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-versus-disruption-what-means-michael-alf/>

Allas T., Dobbs R., Checinski M., Dillon R., *Elements of a successful government transformation*, Luglio 2018, in <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/elements-of-a-successful-government-transformation>, adattato a Allas T., Dobbs R., Checinski M., Dillon R.,

Hieronimus S., Singh N., *Delivering for citizens: How to triple the success rate of government transformation*, Maggio 2018, in <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/delivering-for-citizens-how-to-triple-the-success-rate-of-government-transformations>,

McKinsey Center for Government Transformation Survey (2017)

Cancelleria federale, *Democrazia elettronica e partecipazione elettronica, Rapporto al Consiglio federale*, maggio 2011, in <https://www.bk.admin.ch/bk/it/home/documentazione/governo-elettronico/democrazia-e-partecipazione-elettroniche.html>

Dastur Z., *Digital Transformation in Government Best Practices*, Maggio 2018, in <https://lucep.com/digital-transformation-in-government-best-practices/>

Dhasarathy A., Singh N., Tucker-Ray S., *How to lead a successful government transition, Best practices for a successful government transition plan*, McKinsey&Company, Novembre 2018, in <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/how-to-lead-a-successful-government-transition>

Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N., *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation*, MIT Sloan Management Review, Luglio 2015, in <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>

*Il Consiglio federale approva i punti fondamentali della Strategia di e-government Svizzera 2020–2023*, Berna, Novembre 2018, in <https://www.admin.ch/gov/it/pagina-iniziale/documentazione/comunicati-stampa.msg-id-72924.html>

*Il Consiglio federale commissiona la creazione di basi giuridiche per la partecipazione alla società eOperations Svizzera*, Berna, Gennaio 2019, in <https://www.admin.ch/gov/it/pagina-iniziale/documentazione/comunicati-stampa.msg-id-73813.html>

*Innovazioni 2019*, in <https://www.egovernment.ch/it/umsetzung/innovationen/innovationen-2019/>

NETWORKDigital4, *Digital Transformation: cos'è e come si fa*, in <https://www.digital-coach.it/blog/case-histories/digital-transformation/>

Newman D., *Top 6 Digital Transformation Trends in Government*, Futurum Research, Giugno 2017, in <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2017/06/29/top-6-digital-transformation-trends-in-government/#31f110bc7efc>

*Nuove linee guida per la Svizzera digitale*, Berna, settembre 2018, in <https://www.admin.ch/gov/it/pagina-iniziale/documentazione/comunicati-stampa.msg-id-72053.html>

Oasis, *Oasis: a report to stakeholders*, Luglio 2010, in [https://en.wikipedia.org/wiki/Transformational\\_Government](https://en.wikipedia.org/wiki/Transformational_Government)

*Strategia del Consiglio federale per la società dell'informazione in Svizzera*, marzo 2012, in <https://www.admin.ch/opc/it/federal-gazette/2012/3353.pdf>

*Strategia di e-government Svizzera*, 2015, in <https://www.egovernment.ch/it/umsetzung/e-government-strategie/>

Swiss Confederation, Conference of Cantonal Governments (2007), *E-Government-Strategie Schweiz [E-Government Strategy Switzerland]*, Bern, in <https://www.egovernment.ch/de/umsetzung/e-government-strategie/>.

Swiss Federal Office of Communication (2018), *Digital Switzerland strategy*, in <https://www.bakom.admin.ch/bakom/en/homepage/digital-switzerland-and-internet/strategie-digitale-schweiz.html>

<https://dl.acm.org/citation.cfm?id=2336312>

[https://en.wikipedia.org/wiki/EGovernment\\_in\\_Europe](https://en.wikipedia.org/wiki/EGovernment_in_Europe)

[https://en.wikipedia.org/wiki/E-governance#Government\\_to\\_customer](https://en.wikipedia.org/wiki/E-governance#Government_to_customer)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Transformational\\_Government](https://en.wikipedia.org/wiki/Transformational_Government)

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=LEGISSUM:124226b>

<https://hubstrat.it/metodo-agile-scrum-vantaggi-azienda/>

<https://internet4things.it/tag/digital-transformation/>

[https://it.m.wikipedia.org/wiki/Ministero\\_della\\_Repubblica\\_Italiana](https://it.m.wikipedia.org/wiki/Ministero_della_Repubblica_Italiana)

[https://it.m.wikipedia.org/wiki/Ministero\\_statale](https://it.m.wikipedia.org/wiki/Ministero_statale)

[https://it.wikipedia.org/wiki/Digital\\_transformation](https://it.wikipedia.org/wiki/Digital_transformation)

[https://it.wikipedia.org/wiki/Government\\_to\\_Business](https://it.wikipedia.org/wiki/Government_to_Business)

[https://it.wikipedia.org/wiki/Internet\\_delle\\_cose](https://it.wikipedia.org/wiki/Internet_delle_cose)

[https://it.wikipedia.org/wiki/Pubblica\\_amministrazione](https://it.wikipedia.org/wiki/Pubblica_amministrazione)

<https://managementmania.com/en/g2b-government-to-business>

<https://managementmania.com/en/g2c-government-to-citizen>

<https://managementmania.com/en/g2g-government-to-government>

<https://online-services.admin.ch/it/>

<https://online-services.admin.ch/it/services/servizi-on-line-cantionali/>

<https://online-services.admin.ch/it/services/servizi-on-line-federali/>

<https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>

<https://whatis.techtarget.com/definition/government-to-government-G2G>

<https://www.bj.admin.ch/bj/it/home/staat/rechtsinformatik/e-uebermittlung.html>

<https://www.bk.admin.ch/bk/it/home/documentazione/governo-elettronico.html>

<https://www.bk.admin.ch/bk/it/home/documentazione/governo-elettronico/scambio-di-atti-giuridici-per-via-elettronica-con-autorita.html>

<https://www.bk.admin.ch/bk/it/home/documentazione/governo-elettronico/scambio-di-atti-giuridici-per-via-elettronica-con-autorita.html>

<https://www.egovernment.ch/it/organisation/>

<https://www.egovernment.ch/it/organisation/e-government-schweiz-kurz-erklart/>

<https://www.egovernment.ch/it/organisation/geschäftsstelle/>

<https://www.egovernment.ch/it/organisation/organigramma/>

<https://www.egovernment.ch/it/organisation/planungsausschuss/>

<https://www.egovernment.ch/it/organisation/steuerungsausschuss/>

<https://www.egovernment.ch/it/organisation/themenfuhrer/>

[https://www.e-service.admin.ch/eschkg/cms/navigation/Betriebung/99\\_index\\_html\\_it/](https://www.e-service.admin.ch/eschkg/cms/navigation/Betriebung/99_index_html_it/)

<https://www.igi-global.com/dictionary/call-transformational-governance-knowledge-economy/30497>

<https://www.igi-global.com/dictionary/citizens-not-consumers/29145>

<https://www.igi-global.com/dictionary/file-adoption-diffusion-experience-trust/30498>

<https://www.igi-global.com/dictionary/government-barriers-opportunities-greece/12392>

<https://www.igi-global.com/dictionary/investigating-enterprise-application-integration-adoption/9385>

<https://www.igi-global.com/dictionary/measurement-transformational-government-strategies-using/30500>

<https://www.igi-global.com/dictionary/measuring-transformational-use-icts-regional/30509>

<https://www.igi-global.com/dictionary/measuring-transformational-use-icts-regional/30494>

<https://www.igi-global.com/dictionary/project-management-for-transformational-egovernment/40122>

<https://www.internet4things.it/iot-library/che-cose-ledge-computing/>

<https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digital-transformation-government-public-sector/>

<https://www.kmu.admin.ch/kmu/it/home/politica-pmi/sviluppo-dell-e-government/a-strategia-svizzera.html>

<https://www.kmu.admin.ch/kmu/it/home/politica-pmi/sviluppo-dell-e-government/open-government-data.html>

<https://www.startupbusiness.it/cose-la-digital-transformation-e-i-suoi-6-pilastri/89908/>