



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

---

Corso di Laurea Magistrale in MANAGEMENT PUBBLICO  
E DEI SISTEMI SOCIO-SANITARI

**LA SFIDA DELLA TRANSIZIONE AL DIGITALE**

Il caso del Comune di San Benedetto del Tronto

**THE CHALLENGE OF THE TRANSITION TO THE DIGITAL**

The case of the Municipality of San Benedetto del Tronto

Relatore: Chiar.mo

Prof. Enrico Cori

Tesi di Laurea di:

Mario Del Zompo

Anno Accademico 2018 – 2019

## INDICE

INTRODUZIONE.....	3
RINGRAZIAMENTI.....	5
1. ASPETTI DEFINITORI E ANALISI DEL CONTESTO .....	6
1.1 DEFINIZIONE E QUADRO GENERALE.....	6
1.2 L'ANALISI SOCIO-POLITICA .....	14
1.3 LA SITUAZIONE ITALIANA.....	16
1.4 CONFRONTO CON L'EUROPA E SGUARDO GLOBALE.....	23
1.5 PASSAGGI NECESSARI PER GIUNGERE ALLA DIGITALIZZAZIONE.....	27
2. LE FONTI DELLA DIGITALIZZAZIONE NELLA P.A. ....	46
2.1 PREMESSA.....	46
2.2 DIRETTIVE GENERALI E NORMATIVE DI RIFERIMENTO...	50
2.3 IL RESPONSABILE PER LA TRANSIZIONE AL DIGITALE...	60
2.4 LA SITUAZIONE ATTUALE.....	72
3. ANALISI EMPIRICA SUL LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE NEI DIECI COMUNI PIÙ GRANDI DELLE MARCHE.....	75
3.1 IL COMUNE DI SAN BENEDETTO DEL TRONTO: CENNI SULL'ORGANIZZAZIONE.....	75
3.2 L'INDAGINE COMPARATIVA, METODOLOGIA E RISULTATI .....	80

3.3 COMMENTO AI RISULTATI DELL'INDAGINE EMPIRICA.....	86
CONCLUSIONI.....	89
BIBLIOGRAFIA .....	91
SITOGRAFIA.....	93
ALLEGATO .....	104

## **INTRODUZIONE**

L'argomento centrale di questo lavoro è una analisi della transizione all'operatività digitale in un delimitato perimetro della Pubblica Amministrazione.

La tesi è articolata in due parti: nella prima si è delineato il quadro di riferimento teorico di questo complesso iter di trasformazione, fornendo alcune statistiche sul processo in atto, illustrando le possibili strategie da seguire nell'ambito pubblico e privato, e infine, analizzando la normativa di riferimento; nella seconda parte si è svolta un'indagine sul campo, attraverso interviste e questionari rivolti ai protagonisti del cambiamento nella PA, cioè ai Responsabili per la transizione al digitale stessi, o in alternativa, ai Responsabili dei Sistemi Informativi. Tramite questi strumenti si è potuto valutare il livello di digitalizzazione attualmente raggiunto dai comuni marchigiani presi in esame e le scelte relative alle figure preposte a guidare questo processo di innovazione.

La trattazione è divisa in tre capitoli. Nel primo si delinea un quadro generale nel quale la digitalizzazione è intesa come processo innovativo in senso lato, confrontando modalità applicative tipiche del settore pubblico e di quello privato, e comparando il contesto italiano a quello internazionale.

Il secondo capitolo contiene una analisi delle norme che regolamentano la materia, con particolare attenzione a quanto prevede il nostro ordinamento per la Pubblica Amministrazione. In tale ambito si dà ampio spazio alla figura del Responsabile

della transizione al digitale.

Il terzo e ultimo capitolo tratteggia un quadro, il più fedele possibile, dello stato dell'arte del processo di trasformazione digitale che coinvolge le dieci più grandi città delle Marche, a partire dal Comune di San Benedetto del Tronto dove, durante un tirocinio formativo nel Servizio "Infrastrutture digitali", mi è stato consentito di osservare le numerose iniziative promosse in quest'ambito.

L'occasione è stata determinante per condurre l'indagine comparativa con le altre realtà marchigiane.

## **RINGRAZIAMENTI**

Mi è doveroso dedicare questo spazio dell'elaborato alle persone che hanno contribuito, con il loro supporto e la loro pazienza, alla realizzazione dello stesso.

In primis, un ringraziamento al mio relatore Enrico Cori, che mi ha seguito, con la sua infinita disponibilità, in ogni step della realizzazione dell'elaborato, fin dalla scelta dell'argomento. Grazie anche al Dott. Fabio Fraticelli, per i suoi preziosi consigli e per aver suggerito le giuste modifiche da apportare alla mia tesi.

Ringrazio infinitamente la mia famiglia, che mi ha sempre sostenuto, appoggiando ogni mia decisione, fin dalla scelta del mio percorso di studi.

Un ringraziamento particolare va ai referenti dei comuni: Andrea Di Giuseppe (Ancona), Massimo Carloni e Loris Scognamiglio (Ascoli Piceno), Marco Pandolfi (Civitanova Marche), Daniela Bartoloni e Pietro Celani (Fano), Angelo Accolla e Francesco Michelangeli (Fermo), Gianluca Della Bella (Jesi), Simone Ciattaglia (Macerata), Stefano Bruscoli e Maurizio Raffaele Frugis (Pesaro), Antonio Prado (San Benedetto del Tronto) e Sergio Cingolani (Senigallia), che mi hanno offerto la loro piena disponibilità, senza la quale non avrei potuto redigere l'indagine.

Un grazie di cuore all'intero ufficio "Infrastrutture Digitali" del Comune di San Benedetto del Tronto in cui ho svolto il tirocinio formativo, in particolare ad Antonio Prado e a Manuelita Leli, rivelatesi persone per me speciali, sia dentro, che fuori dal contesto lavorativo.

## **1. ASPETTI DEFINITORI E ANALISI DEL CONTESTO**

### **1.1 DEFINIZIONE E QUADRO GENERALE**

Il nostro mondo è fatto di materia, oggetti che si possono toccare e tra questi, il presidio della cultura, il libro: un assemblaggio di pagine, sistemate per quinterni, fitte di informazioni inerenti qualunque aspetto dello scibile umano.

La carta si è storicamente imposta come mezzo privilegiato per la diffusione e trasmissione delle informazioni fino ai giorni nostri quando ancora i testi scientifici vengono scritti, stampati, venduti, acquistati e studiati ai livelli più alti dell'istruzione accademica.

Anche negli apparati della Pubblica Amministrazione italiana la documentazione cartacea rappresenta la forma tradizionale di trasmissione di atti amministrativi, atti in genere, determinazioni, deliberazioni, regolamenti e leggi.

Ma è solo con l'avvento della società dell'informazione che vengono gettate le basi per un ripensamento dello *status quo*, cioè un superamento del tradizionale paradigma per il quale un atto non è valido se non è scritto e firmato su carta.

Gli strumenti a disposizione per questa trasformazione sono l'informatica e le telecomunicazioni così come riconosciuto a Ginevra nel 2003 dal *World Summit on the Information Society*<sup>1</sup>.

Si rintraccia dunque un percorso che sin dagli anni Settanta ha segnato l'inizio di una vera e propria *Rivoluzione digitale*<sup>2</sup>.

Ma cosa si intende esattamente per digitale? Occorre innanzitutto sgomberare il campo da equivoci e partire dall'etimologia della parola.

L'etimo latino *dīgītus*, in italiano *dito*<sup>3</sup>, dà origine al lemma anglosassone *digit* che in italiano significa cifra. Da *digit* nasce l'aggettivo inglese *digital*<sup>4</sup>, parola che, tra i tanti significati, ha anche quello di riferirsi a qualcosa che sia composto di dati nella forma di cifre binarie. Ecco dunque che di ritorno abbiamo l'aggettivo italiano *digitale*.

Per estensione, si può senz'altro semplificare dicendo che digitalizzare significa tradurre le informazioni nel linguaggio dei calcolatori elettronici i quali, è risaputo, lavorano usando la numerazione binaria.

---

<sup>1</sup> *World Summit on the Information Society (WSIS), Document WSIS-03/GENEVA/DOC/4-E, Declaration of Principles - Building the Information Society: a global challenge in the new Millennium*, <https://www.itu.int/net/wsis/docs/geneva/official/dop.html>

<sup>2</sup> Materia che oggi si insegna anche all'Università. Il Politecnico di Torino ha infatti istituito il corso *Rivoluzione digitale* nel 2012; <https://rivoluzionedigitale.polito.it/>

<sup>3</sup> Dizionario etimologico della lingua italiana; <https://www.etimo.it/?term=dito&find=Cerca>

<sup>4</sup> *The dictionary by Merriam-Webster is America's most trusted online dictionary for English word definitions, meanings, and pronunciation*; <https://www.merriam-webster.com/dictionary/digital>



Quindi un cosiddetto processo di digitalizzazione può avere come oggetto un documento, un suono, un'immagine. Lo scopo è la traduzione di quei dati in una serie di numeri che può essere archiviata o modificata attraverso calcolatori elettronici, custodita in modo sicuro e permanente. Di conseguenza, è possibile produrre facilmente e rapidamente copie di quel materiale che potranno anche essere trasmesse a distanza a costi contenuti.

Ora, ogni qual volta in un contesto più o meno ampio si attuano dei cambiamenti in senso digitale con ricadute su almeno un aspetto della società, allora si può a buon diritto parlare di trasformazione digitale o, per dirla all'inglese, *digital transformation*.

Va detto che tale trasformazione solitamente non consiste solo nell'introduzione di nuove apparecchiature informatiche in un contesto. Piuttosto coinvolge ulteriori aspetti legati all'erogazione di servizi, alla fornitura di beni, alla trasmissione di conoscenze.

In questo la diffusione dell'accesso alla rete Internet ha letteralmente rivoluzionato<sup>5</sup> le vite di intere popolazioni (soprattutto nei Paesi sviluppati e in via di sviluppo), generando nuovi modi di vivere, lavorare e governare.

---

<sup>5</sup> I [ricercatori del progetto GEONET](http://geonet.oii.ox.ac.uk/blog/the-world-online/) all'*Oxford Internet Institute (dell'Università di Oxford-UK)* hanno prodotto una mappa del mondo in cui è possibile notare che la dimensione dei diversi stati è direttamente proporzionale al numero di utenti di Internet attivi in quel paese; <http://geonet.oii.ox.ac.uk/blog/the-world-online/>

Le persone, oggi, fanno affidamento sui motori di ricerca offerti dalla rete Internet per trovare rapidamente qualsiasi tipo di risposta alle loro esigenze, e questa nuova abitudine ha richiesto la formazione di figure lavorative, professionisti specializzati, a supporto di un ecosistema virtuale a sé stante e ancora ignoto per molti.

Tuttavia questa esplosione di dati sta quasi superando la capacità umana di farvi fronte e di comprenderne il significato intrinseco.

In un certo qual senso, spiega Derrick De Kerckhove<sup>6</sup>, *“la rivoluzione digitale rovescia lo status dell’individuo: da persona autonoma, indipendente e con libero arbitrio, l’uomo diviene totalmente prigioniero dei data. Si ritrova distribuito in profili, vittima del suo proprio inconscio digitale.”*

È importante infatti considerare la sicurezza dei documenti digitali, contenenti una miriade di dati personali, sensibili o comunque soggetti alla tutela della *privacy*; questa è garantita oggigiorno da accessi autenticati, funzionando con elevati standard di protezione in un regime di massima riservatezza delle informazioni.

---

<sup>6</sup> Intervento, ad una conferenza mondiale, di De Kerckhove D., *“The Future of Science -Digital revolution: come cambierà la nostra vita”*, 4 aprile 2017;

Professore all’Università di Toronto ospitato dall’Università Bicocca di Milano

[IT: A MILANO ESPERTI A CONFRONTO SULLA 'DIGITAL REVOLUTION' \(2\)](http://www.thefutureofscience.org/video/twelfth-world-conference-digital-revolution-what-is-changing-for-humankind-connected-intelligence-nella-ricerca-scientifica-tr8lq3gugau)

<http://www.thefutureofscience.org/video/twelfth-world-conference-digital-revolution-what-is-changing-for-humankind-connected-intelligence-nella-ricerca-scientifica-tr8lq3gugau>

<https://www.researchitaly.it/successi/the-future-of-science-i-successi-della-rivoluzione-digitale-e-il-futuro-della-ricerca/>

[https://www.youtube.com/watch?v=WYGDSjCkehI&feature=emb\\_rel\\_pause](https://www.youtube.com/watch?v=WYGDSjCkehI&feature=emb_rel_pause)

<https://www.unimib.it/node/9508>

Riflettendo sugli aspetti positivi di questa rivoluzione digitale e della trasformazione che inevitabilmente sta già provocando, è possibile tracciare alcuni scenari plausibili con ricadute sulla vita di tutti i giorni.

A esempio quella che comunemente viene chiamata *smart city* è già una realtà in molti centri<sup>7</sup>: parliamo di una trasformazione partita dagli oggetti che vengono connessi tramite Internet. Oggetti d'uso comune che, in un certo senso, sono passati dall'essere 100% analogici ad avere delle estensioni digitali.

Il sistema della pubblica illuminazione è emblematico in questo senso: un palo e una lampadina o poco più. Negli ultimi cento anni sono cambiate le tecnologie e i sistemi costruttivi ma, tutto sommato, si può comunque parlare di “un palo e una lampadina”.

Oggi invece il palo contiene dei sensori di prossimità e la lampadina è incorporata in un'armatura rice-trasmittente verso Internet. Così trasformato, l'*asset* dell'illuminazione pubblica diventa una presenza strategica nel territorio capace

---

<sup>7</sup> Secondo una ricerca pubblicata dalla compagnia di consulenza *Roland Berger a marzo 2019*, Vienna, Londra e St.Albert (Canada) sono ai primi posti in termini di smart city <https://www.rolandberger.com/it/Publications/Smart-City-Strategy-Index-Vienna-and-London-leading-in-worldwide-ranking.html>

[https://www.rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/roland\\_berger\\_smart\\_city\\_breakaway\\_1.pdf](https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_smart_city_breakaway_1.pdf)

L'*ANSA* riferisce alcuni medi e grandi centri italiani all'avanguardia, quali Parma, Milano, Firenze, Ancona, L'Aquila;

[http://www.ansa.it/europa/notizie/la\\_tua\\_europa/approfondimenti/2019/10/23/le-citta-europee-diventano-sempre-piu-intelligenti\\_7983bc79-2bb0-4b28-bd5b-0bdcd31483a.html](http://www.ansa.it/europa/notizie/la_tua_europa/approfondimenti/2019/10/23/le-citta-europee-diventano-sempre-piu-intelligenti_7983bc79-2bb0-4b28-bd5b-0bdcd31483a.html);

mentre tra i più piccoli troviamo anche la nostra San Benedetto del Tronto;

<https://www.comunesbt.it/Aree-tematiche/Mobilita-e-trasporti/Le-EasyApp-del-Comune-di-San-Benedetto-del-Tronto>.

non solo di rilevare dati e comunicarli in tempo reale a un cervellone centrale, ma anche di modulare l'intensità dell'illuminamento stradale in funzione del traffico veicolare o del passaggio pedonale.

E proprio alla base di questa trasformazione digitale, quella della *smart city*, c'è il cosiddetto mondo delle cose parlanti, definito dall'acronimo *IoT - Internet of Things*, cioè Internet delle cose.

Una tecnologia pervasiva, così tanto da trasformare anche molti oggetti d'uso comune come quelli indossabili: orologi, cappelli, giacche, scarpe, borse, ecc. Sono documentate<sup>8</sup> applicazioni in ambito ospedaliero<sup>9</sup>, soprattutto a servizio di degenti anziani (anche se l'Italia non è alla pari degli altri Paesi industrializzati), in ambito sociale a servizio di centri per diversamente abili, nel campo della sicurezza sul lavoro, nel controllo della staticità delle infrastrutture.

Come non citare l'impatto della rivoluzione digitale sul tessuto produttivo del nostro Paese. Si tratta di una trasformazione che, stimolata dalla necessità di

---

<sup>8</sup> L'*Agenda Digitale* (è un documento programmatico con il quale un ente pubblico intende definire il proprio impegno strategico per la promozione dell'economia digitale nel suo territorio) rendiconta rispetto all'attuale situazione sanitaria italiana, europea e mondiale;

<https://www.agendadigitale.eu/sanita/cosi-la-sanita-sta-facendo-la-digital-revolution-in-italia/>  
<https://www.agendadigitale.eu/sanita/digitalizzazione-della-sanita-italiana-tutti-gli-obiettivi-per-restare-competitivi/>  
<https://www.agendadigitale.eu/sanita/come-funziona-bene-un-ospedale-tutto-digitale-leccellenza-e-in-israele/>

<sup>9</sup> Alcuni titoli di importanti testate giornalistiche italiane che trattano casi di digitalizzazione in ambito sanitario

<https://www.sanita24.ilsole24ore.com/art/aziende-e-regioni/2017-10-09/ospedali-la-rivoluzione-digitale-non-basta-software-165310.php?uuid=AE1B4ehC>  
[https://www.quotidianosanita.it/studi-e-analisi/articolo.php?articolo\\_id=77655](https://www.quotidianosanita.it/studi-e-analisi/articolo.php?articolo_id=77655)

rimanere competitivi sul mercato, anche grazie all'incentivo regolamentare<sup>10</sup>, ha già cambiato il volto del mondo industriale<sup>11</sup>.

Nello specifico, è necessario osservare come i capitani d'industria che per primi hanno imboccato la via della *digital transformation* abbiano da una parte guadagnato un enorme vantaggio nei confronti dei concorrenti, dall'altra dato a tutti gli altri l'esempio.

Certo, i pionieri hanno inevitabilmente corso un rischio, ma è grazie a loro che oggi la digitalizzazione viene considerata un processo irrinunciabile per un prodotto che voglia imporsi sul mercato. A ogni modo va precisato che i protagonisti della trasformazione digitale nell'industria non hanno tagliato i ponti con il passato *ex abrupto*. Al contrario, hanno espresso una formidabile abilità nell'introduzione graduale del cambiamento, un cosiddetto passaggio dolce e organico capace di trascinare con sé tutta la forza lavoro, anche la più anziana, promuovendo la condivisione, la trasparenza e l'inclusione di tutti i portatori di interesse.

Un orientamento, questo, che pone al centro il destinatario<sup>12</sup> (visione *customer centric* o *customer oriented*) del valore aggiunto; addirittura gli viene consentito di

---

<sup>10</sup> Riferimenti al sito del Ministero dello sviluppo economico relativamente al Piano nazionale Impresa 4.0 <https://www.mise.gov.it/index.php/it/industria40>  
<https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Rapporto-MiSE-MetI40.pdf>

<sup>11</sup> Secondo i dati *ISTAT* più aggiornati aumentano dal 12,9% al 16,9% le imprese che investono sulle competenze digitali provvedendo alla formazione dei propri addetti.

[https://www.istat.it/it/files//2019/01/Report-ICT-cittadini-e-imprese\\_2018\\_PC.pdf](https://www.istat.it/it/files//2019/01/Report-ICT-cittadini-e-imprese_2018_PC.pdf)

<sup>12</sup> Ricerca pubblicata dalla *Harvard Business Review ITALIA* in allegato all'edizione n.6 del 2017  
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/it/pdf/2017/06/KPMG-2017-L-era-della-Customer-Experience.pdf>

partecipare al processo di cambiamento. Oggigiorno l'utente riceve forte attenzione da parte della normativa, in quanto risulta essere un elemento di successo per i servizi presentati *on-line*, ora in concorrenza con i canali tradizionali. Deve essere precisa per lui la sensazione di godere di netti e concreti vantaggi. È l'avvento della cosiddetta Quarta rivoluzione industriale<sup>13</sup>.

Si tratta di un passaggio che la rete delle piccole e medie imprese italiane interpreta in modi diversi a seconda del livello di partenza di ciascuna, del settore nel quale ciascuna opera, e parimenti importante, della preparazione e versatilità del *management*.

Non è un caso infatti che quelle aziende nelle quali la cultura digitale è ritenuta un requisito per i collaboratori e *manager*, siano candidate a ricoprire un ruolo di *leader* nel mercato. Si osserva in questi casi un superamento dell'ormai tradizionale automazione industriale verso una trasformazione che abilita a nuovi tipi di innovazione e creatività.

---

<sup>13</sup> Libro di Cipriani A., Gramolati A. e Mari G., *Il lavoro 4.0 - La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018

[https://www.fupress.com/archivio/pdf/3559\\_14079.pdf](https://www.fupress.com/archivio/pdf/3559_14079.pdf)

Libro di Bonazzi M., *Manuale sociologico-La digitalizzazione della vita quotidiana*, Edizioni Franco Angeli, 2014

[https://www.francoangeli.it/Ricerca/scheda\\_libro.aspx?Id=22149](https://www.francoangeli.it/Ricerca/scheda_libro.aspx?Id=22149)

Intervista rivolta ad un insegnante di Economia politica all'Università di Bologna e pubblicata; Zamagni S., *Lavoro e quarta rivoluzione industriale: alcune riflessioni*, *Clionet*, giugno 2019, Vol.3 <https://rivista.clionet.it/vol3/intervista/zamagni-lavoro-e-quarta-rivoluzione-industriale-alcune-riflessioni>

## 1.2 L'ANALISI SOCIO-POLITICA

L'aspetto politico di questa rivoluzione è ben introdotto dagli autori Armao e Parsi<sup>14</sup>:

*“La tecnologia se non ha raggiunto un certo grado di stazionarietà e standardizzazione (come è accaduto per le soluzioni tecniche ed organizzative del fordismo<sup>15</sup>) non è un bene pubblico ed è bene parlare di tecnologie nazionali, nazionali perché specificatamente nazionale è la combinazione di struttura imprenditoriale, relazioni utilizzatori-produttori, cultura manifatturiera, assetti sociali e istituzionali che trasferisce la tecnologia nei prodotti e nei processi e ne connota pertanto, qualitativamente e quantitativamente, l'impatto economico. il loro sviluppo è quindi path dependent<sup>16</sup>, ossia determinato dal pregresso, in un cumularsi di scelte tecnologiche, che rispondono agli stimoli e alle opportunità del contesto sociale.”*

Si rintraccia qui per la prima volta in modo compiuto in letteratura il termine Tecno-nazionalismi<sup>17</sup>, una sorta di guerra silenziosa per la supremazia tra le maggiori

---

<sup>14</sup> Libro di Armao F. e Parsi V. E., *Società internazionale: Vocabolario*, Jaka Book, 1997

<sup>15</sup> Definita dal Vocabolario Treccani; <http://www.treccani.it/enciclopedia/fordismo/>

<sup>16</sup> “Un piccolo vantaggio iniziale o shock casuali di poco conto lungo il percorso possono alterare il corso della storia”

Articolo di David P. A., *Clio and the Economics of QWERTY*, *The American Economic Review*, Maggio 1985 (Vol. 75, No. 2, *Papers and Proceedings of the Ninety-Seventh Annual Meeting of the American Economic Association.*, pp. 332-337)

<https://econ.ucsb.edu/~tedb/Courses/Ec100C/DavidQwerty.pdf>

<sup>17</sup> Libro di Salimbeni A. P. e Tamburrino L., *Il drago: Hong Kong, la Cina e l'Occidente alla vigilia del nuovo millennio*, Donzelli Editore, 1997 (quarto paragrafo, capitolo IV)

potenze del mondo attraverso, forse, il più potente mezzo di controllo conosciuto al giorno d'oggi: la tecnologia.

Per questo, l'evoluzione Hi-Tech nasconde una vera e propria competizione tra Paesi che, cavalcando l'onda tecnologica, sta accelerando.

Storicamente chi ha avuto la superiorità tecnologica ha dominato il mondo. È una regola non scritta che non solo continuerà a valere, ma che in futuro prenderà sempre più piede: chi guida e controlla l'innovazione può esportare anche la sua visione politica, sociale ed economica.

È proprio per questo che “ *questa forte evoluzione tecnologica, non può continuare con regole e linee guida tanto diverse da Paese a Paese, ad esempio nell'ambito della Privacy<sup>18</sup> o in quello dell'Intelligenza artificiale, dobbiamo andare verso una maggiore omogeneità normativa e legale, a livello internazionale*”, auspica John Allen<sup>19</sup>, presidente di The Brookings Institution<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> Relazione Discorso 2018 del Presidente dell'autorità GDPR, Antonello Soro <https://www.startmag.it/wp-content/uploads/Relazione-annuale-2018-Discorso-del-Presidente.pdf>

<sup>19</sup> Intervento, ad una conferenza, di Allen J., *World Economic Forum (Wef)*, a Davos, gennaio 2019; *The World Economic Forum is the International Organization for Public-Private Cooperation. The Forum engages the foremost political, business, cultural and other leaders of society to shape global, regional and industry agendas. It was established in 1971 as a not-for-profit foundation and is headquartered in Geneva, Switzerland.*

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf) ;

<https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2019/sessions/the-rise-of-techno-nationalism>

[https://www.youtube.com/watch?v=wDpg0d\\_m\\_6c](https://www.youtube.com/watch?v=wDpg0d_m_6c)

<sup>20</sup> È un centro di ricerca senza scopo di lucro, fondato nel 1916. La sua sede centrale si trova a Washington D.C. negli Stati Uniti d'America <https://www.brookings.edu/about-us/>



Sebbene la tecnologia digitale faccia ormai parte integrante della nostra quotidianità, paradossalmente in molti settori industriali ancora persistono modelli operativi obsoleti e analogici. I motivi del ritardo<sup>21</sup> nella digitalizzazione aziendale sono da ricercare quindi nella mancanza di ruoli e strutture dedicate ai progetti di innovazione, sintomo di in una mentalità legata al passato.

### 1.3 LA SITUAZIONE ITALIANA

Viene quindi spontaneo chiedersi a che punto siamo in Italia con l'innovazione tecnologica. Considerando le aziende più giovani, i dati ISTAT sono confortanti: le *start-up*<sup>22</sup> nascono già con un'impronta digitale proiettate verso il progresso. Molte di loro si dedicano a *business* basati sulla digitalizzazione e tentano di dare corpo a idee innovative. Più avanti mostrerò, attraverso dei grafici, come meno confortanti siano i dati rispetto alla media europea sulla digitalizzazione delle piccole e medie imprese meno giovani, quelle che lavorano ancora con strumenti tradizionali, come

---

<sup>21</sup> Articolo di Compagnucci S., *I-Com*, 30 gennaio 2017

Rivista gestita dall'Istituto per la Competitività (*I-Com*) fondato nel 2005 da un gruppo di studiosi, professionisti e manager con sede a Roma e a Bruxelles, che ha aderito inoltre nel 2017 al *The Global Trade and Innovation Policy Alliance* (<https://gtipa.org/about>)

<https://www.i-com.it/2017/01/30/la-digitalizzazione-italiana-ed-il-ritardo-degli-investimenti-in-ict/>

<sup>22</sup> Definizione fornita dal Vocabolario *Treccani* “Il termine, a volte, è utilizzato impropriamente, al posto di *spin-off* per identificare quelle nuove imprese altamente tecnologiche nate dalla valorizzazione della ricerca accademica. Mentre molte imprese *spin-off* rispecchiano le caratteristiche di una s., giovani imprese tecnologiche ad alto rischio, molte s. non derivano la propria attività di *business* dalla filiazione di una organizzazione precedente.”

[http://www.treccani.it/enciclopedia/startup\\_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/startup_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

per esempio telefono, fax, gestione documentale cartacea o attraverso sistemi informatici che richiedono operazioni manuali, ad alto rischio di errori, incompletezza e perdita di informazioni.

Assinform, l'Associazione Italiana per L'ICT (*Information and communication technology* - tecnologie dell'informazione e della comunicazione), ha pubblicato sul suo sito<sup>23</sup> le ultime indagini effettuate nel 2018, le quali annunciano che nei prossimi anni il mercato sarà trainato da soluzioni e servizi ICT e da contenuti e pubblicità digitali. Difatti la loro crescita media annua va dal 5% al 7%. Ciò significa che la richiesta, già elevatissima a livello globale, per prodotti e servizi del mondo *digital* continuerà ad aumentare. Osservando le stime<sup>24</sup> del *World Economic Forum*, si evince che il 65% dei bambini che oggi giorno frequenta la scuola primaria, ricoprirà ruoli lavorativi attualmente inesistenti. La digitalizzazione aziendale stessa alimenta il mercato del lavoro spingendolo in questa direzione, continuando a introdurre processi innovativi richiedenti competenze sempre più ampie e specifiche. Le più coraggiose aziende italiane stanno puntando molto sui *digital enabler*<sup>25</sup> (letteralmente abilitatori digitali, strumenti che hanno il compito di facilitare il complesso processo di mutazione),

---

<sup>23</sup> <https://www.assinform.it/in-evidenza/i-dati-di-mercato-2018.kl>

<sup>24</sup> [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)

<sup>25</sup> [IL DIGITALE IN ITALIAwww.assidipost.com](http://www.assidipost.com) > app > download > Il+digitale+in+Italia+2018 DEF

invece che sui prodotti e servizi *IT* classici. Saranno pertanto *wearable (mobile)*, *cloud*<sup>26</sup>, *IoT*, *big data* i protagonisti degli investimenti nel settore digitale in Italia. Malgrado la situazione attuale, relativa alle PMI italiane meno giovani, cresce la consapevolezza di quanto sia necessario innovare i processi aziendali. Non a caso, negli ultimi tempi l'argomento sta suscitando sempre più interesse proprio perché i vantaggi economici e gestionali sono concreti e misurabili, e rappresentano un traguardo possibile per le aziende di ogni settore. Certo è che cambiare pelle comporta innanzitutto un cambiamento di mentalità e una rivisitazione dell'assetto organizzativo che passa attraverso un'analisi lucida delle aree critiche da bonificare per seguire una strategia chiara, focalizzata sugli obiettivi essenziali e sugli strumenti tecnologici specializzati in particolari aree e funzionalità.

Le relazioni annuali della Commissione Europea concernenti il DESI (*The Digital Economy and Society Index* - Indice di digitalizzazione dell'economia e della società), forniscono una fotografia esatta della situazione europea, e quindi anche italiana, rispetto all'avanzamento di questo mutamento inarrestabile ed irreversibile verso un mondo *high-tech*.

Dal 2015, calcolando questi indicatori, la Commissione Europea osserva e relaziona la competitività digitale degli Stati membri, profilando le nazioni relativamente a ogni capitolo tematico.

---

<sup>26</sup> <http://www.treccani.it/enciclopedia/cloud-computing/>

Inizialmente l'analisi a livello comunitario comprendeva solamente la connettività a banda larga, le competenze digitali, l'utilizzo di Internet, la digitalizzazione delle imprese, dei servizi pubblici digitali, del settore ICT e le relative spese in R&S (ricerca e sviluppo), inoltre il ricorso ai finanziamenti di Orizzonte 2020<sup>27</sup> da parte degli Stati membri.

Per il 2019, adattandosi allo sviluppo tecnologico, il DESI ha ampliato il campo di analisi incentrandosi anche su:

- preparazione al 5G;
- competenze digitali superiori a quelle di base;
- competenze di base in materia di *software*;
- specialisti ITC di sesso femminile;
- laureati nel settore ITC;
- individui che non hanno mai usato Internet;
- *social network* professionali;
- frequentazione di corsi *on-line*;
- consultazioni e votazioni *on-line*;
- vendita online da parte di individui;
- *big data*;
- scambio di dati medici;

---

<sup>27</sup> <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/what-horizon-2020>

- ricette mediche digitali.

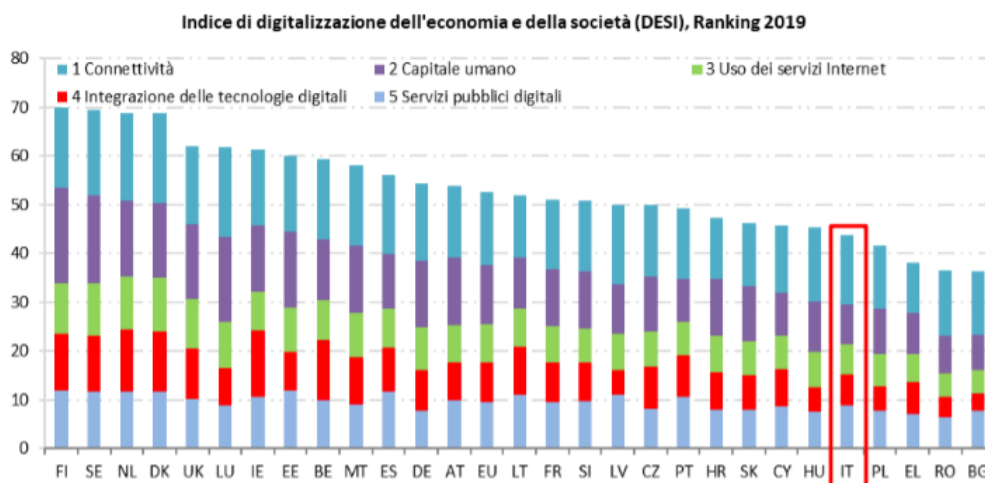


Fig. 1 - Fonte<sup>28</sup>

Come si evince dal grafico, l'Italia si colloca quintultima, al 24° posto fra i 28 Stati membri dell'UE, nell'indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) della Commissione europea per il 2019. È al di sotto della media UE per quanto concerne la connettività e l'erogazione di servizi pubblici digitali, mentre si trova a buon punto per quanto riguarda l'assegnazione dello spettro 5G<sup>29</sup>. Un decimo degli italiani non utilizza ancora Internet e più della metà della popolazione è sprovvista di competenze digitali. Questo comporta una minor domanda di servizi *on-line*, e quindi una bassa attività di vendita *on-line* da parte delle PMI (piccole e medie

<sup>28</sup> Rapporto *DESI 2019 Italia*; [http://egov.formez.it/sites/all/files/indice\\_desi\\_2019.pdf](http://egov.formez.it/sites/all/files/indice_desi_2019.pdf)

<sup>29</sup> Come riferisce IISole24ORE è l'infrastruttura di rete candidata a gestire l'Internet delle cose <https://www.infodata.ilsole24ore.com/2019/08/18/cosa-5g-perche-tutti-vogliono-web-spiegato-bene/>

imprese) italiane rispetto a quelle europee, aspetto che però non coinvolge le aziende di maggiori dimensioni.

Il nostro Paese sta seguendo, anche se con difficoltà, la *Strategia per la crescita digitale 2014-2020*<sup>30</sup> e la *Strategia per la Banda Ultra Larga* avviata nel marzo 2015<sup>31</sup>. In linea con l'Europa, nel settembre del 2016 ha redatto la propria strategia Industria 4.0, che dal 2017 prende il nome di "*Piano nazionale Impresa 4.0*"<sup>32</sup>, includendo sia le imprese del settore dei servizi sia quelle del settore industriale. È importante sottolineare che l'attuale Governo si trova d'accordo con le precedenti disposizioni, prevedendo però alcune piccole modifiche e integrazioni.

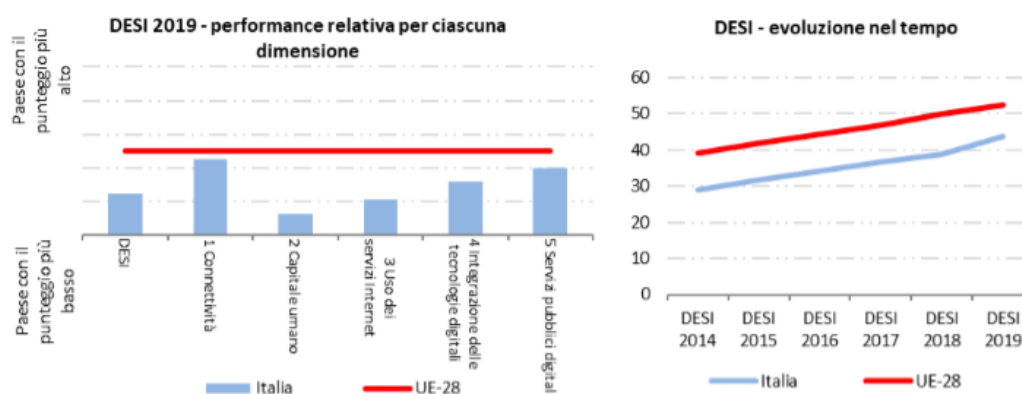


Fig. 2 - Fonte <sup>28</sup>

<sup>30</sup>

[https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository\\_files/documentazione/strat\\_crescita\\_digit\\_3marzo\\_0.pdf](https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/documentazione/strat_crescita_digit_3marzo_0.pdf)

<https://strategia-crescita-digitale.readthedocs.io/it/latest/index.html#>

<sup>31</sup> <http://bandaultralarga.italia.it/piano-bul/strategia/>

<sup>32</sup> [https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/investimenti\\_impresa\\_40\\_ita.pdf](https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/investimenti_impresa_40_ita.pdf)

A inizio 2019 il Mise (*Ministero dello sviluppo economico*) stimava che circa la metà delle aziende oltre i 250 dipendenti e più di un terzo di quelle tra 50 e 250 dipendenti avrebbero già adottato almeno una tecnologia 4.0. Si scende invece al 24,4% se si guarda alle PMI (fino a 50 dipendenti), che rappresentano la stragrande maggioranza delle imprese italiane<sup>33</sup>. In aiuto delle PMI sono state messe in atto di recente dal Governo italiano diverse misure perlopiù finanziarie e/o fiscali di carattere agevolativo<sup>34</sup>, in modo da consentirne l'inserimento in catene di valore digitale più estese. Completano il piano Impresa 4.0 i centri di competenza ad alta specializzazione, pensati per fornire consulenze in ambito tecnologico e per consentire alle PMI di sperimentare le nuove tecnologie e di ricevere la relativa formazione ICT. Questi centri stanno finalmente entrando in funzione dopo i ritardi causati dalle lunghe procedure amministrative e dai ricorsi giudiziari sulle gare d'appalto in relazione al loro finanziamento pubblico. Quasi tutti i centri sono entrati in funzione all'inizio del 2019.

Al fine di rafforzare la trasformazione digitale dell'economia italiana, è importante accrescere la consapevolezza della rilevanza della digitalizzazione nelle PMI. Quello di rifocalizzare alcuni incentivi sulle PMI è un passo nella giusta direzione,

---

<sup>33</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/pmi-italiane-e-digitalizzazione-serve-strategia-fatta-piccoli-passi-ABtl6jiB>

<sup>34</sup> La relazione DESI 2019 per l'Italia porta ad esempio l'erogazione di un buono del valore di 40.000 EURO per l'assunzione di un responsabile dell'innovazione e la creazione di 22 poli per l'innovazione digitale (*Digital Innovation Hubs*).

ma sono necessari ulteriori sforzi sistemici per elevare il loro livello di digitalizzazione a quello dei principali concorrenti delle aziende italiane.

Va da sé che le imprese di grandi dimensioni situate in Italia, ovvero quelle con più di 250 dipendenti, che hanno rapporti anche con l'estero, non hanno avuto bisogno della stessa spinta governativa per digitalizzarsi. L'eterogeneità dei loro mercati obiettivo, la loro lungimiranza, la loro intrinseca propensione al cambiamento in un mondo in rapida evoluzione, le hanno costrette ad attivarsi già da tempo, seguendo le tracce delle più grandi multinazionali.

Questo ha prodotto un divario che nel giro di pochi anni si è marcato sempre più e ha lasciato le piccole realtà italiane come il fanalino di coda di questo lungo cammino verso il digitale.

#### **1.4 CONFRONTO CON L'EUROPA E SGUARDO GLOBALE**

Il quadro tracciato dal rapporto DESI per il 2019 riferisce poi per l'Europa che, rispetto alla connettività con reti a banda larga, Lussemburgo, Paesi Bassi e Svezia si posizionano ai vertici della classifica. Il 97% degli europei dispone di questo tipo di connessione e l'83% delle abitazioni europee è coperto da banda larga veloce (almeno 30 Mbps), mentre per il 60% da quella ultraveloce (almeno 100 Mbps). Sempre nell'UE la copertura della rete 4G raggiunge il 94% della popolazione (dall'85% nel 2016).



Le connessioni veloci e ultraveloci sono quindi sempre più diffuse.

Per la tecnologia 5G già dodici Stati europei si sono attivati per assegnare le frequenze di funzionamento.

Emerge purtroppo anche una grave carenza relativa alle competenze digitali di base, che è assente nel 43% dei cittadini europei, anche se gli specialisti sono in crescita e sono circa dieci milioni; i cittadini di Finlandia, Svezia e Lussemburgo sono i primi tra gli europei rispetto al possesso di conoscenze tecnologiche.

L'utilizzo dei servizi *on-line* è comunque largamente diffuso, tanto che l'83% degli europei vi accede almeno una volta a settimana. L'81% del continente naviga in Rete per accedere a contenuti multimediali, il 72% consulta le testate giornalistiche, il 49% effettua video o audio chiamate, il 65% è iscritto a *social network*, il 69% fa *shopping on-line* e il 64% la utilizza per accedere ai servizi bancari.

È importante sottolineare, sempre secondo i dati pubblicati, che vi è stato un notevole miglioramento rispetto al 2013 nell'uso di strumenti per la condivisione di informazioni, del *cloud computing*<sup>35</sup> e dei *social media* rivolti ai clienti. Ne sono pionieri l'Irlanda, i Paesi Bassi e il Belgio.

L'*e-commerce* ha preso piede anche nelle politiche aziendali delle PMI, salendo dal 14% nel 2013, al 17% nel 2017. Tuttavia, vi è ancora una scarsa tendenza

---

<sup>35</sup> <http://www.treccani.it/enciclopedia/cloud-computing/>

all'apertura commerciale nel mercato del *web*: meno della metà di quelli che commerciano *on-line* vende ad altri Stati membri dell'UE.

L'uso dei canali *on-line* per l'accesso ai servizi offerti dalle P.A. è salito al 64% (57% nel 2014); ciò ha permesso ai cittadini l'invio di moduli direttamente da casa senza fare file inutili. Ancora, il 18% delle persone ha avuto accesso ai servizi sanitari *on-line* nel 2017, mentre il 50% dei medici di medicina generale ha usato le prescrizioni elettroniche nel 2018 (quasi il doppio rispetto al 27% del 2013). I Paesi che hanno aperto il campo rispetto ai servizi pubblici digitali sono Finlandia, Estonia e Paesi Bassi.

L'Estonia è il Paese che, in Europa, è stato ed è veramente precursore di questo sentiero, e, come riferito in un lungo articolo<sup>36</sup>, viene definita, senza esagerazione alcuna, la "*Digital Republic*", vale a dire "*il più ambizioso progetto tecnologico di architettura statale del mondo*". È appurato che lì tutto, o quasi, sia ormai digitalizzato: dalla burocrazia al sistema giudiziario e sanitario, per non parlare dell'istruzione, del fisco e del voto elettorale. È importante specificare che ognuno di questi ambiti è raggiunto da un livello digitale di una qualità tale da non avere eguali nel mondo.

Fa da supporto al mantenimento di questo ecosistema digitale di origine pubblica e statale, una altrettanto importante iniziativa privata rivolta all'adozione di

---

<sup>36</sup> Articolo di Nathan Heller, "*The Digital Republic*", *The New Yorker*, December 11, 2017  
<https://www.newyorker.com/magazine/2017/12/18/estonia-the-digital-republic>

tecnologia. Parliamo quindi delle cosiddette *start-up*, qui sempre più diffuse e di successo (*Skype* è nata qui, per dire): oggi l'Estonia vanta un numero di “unicorni” (*start-up* quotate in borsa con un valore superiore al miliardo di dollari), che per percentuale, rispetto al totale delle aziende con sede nel Paese, è la più alta al mondo.

Rispetto al panorama mondiale, la battaglia per la supremazia tecnologica, mezzo e pretesto per imporre potere politico, vede protagonisti gli Stati Uniti d'America e la già citata Cina, i quali configurano un forte dualismo<sup>37</sup>.

La differenza sostanziale sta nella spinta propulsiva che muove questi due Paesi: mentre negli USA sono le aziende multinazionali stesse a soverchiare il controllo governativo sul loro agire e a cercare di imporre la propria potenza, nella Repubblica Popolare Cinese le esigenze aziendali vengono sempre dopo l'interesse nazionale, espressione del regime totalitario che la caratterizza.

*“La politica, i governi, le grandi organizzazioni, nei Paesi democratici, devono essere più coinvolti nel processo tecnologico, e, allo stesso tempo, devono essere in grado di muoversi e agire secondo i tempi, i meccanismi e le esigenze del mondo digitale. In pratica, non possono starne fuori, ma neanche rappresentare una*

---

<sup>37</sup> Tra i maggiori colossi americani troviamo i nomi di *Apple, Google, Facebook, Amazon e Microsoft*, mentre, per la parte orientale ci sono altrettante potenze, quali *Huawei, Xiaomi, Alibaba, Zte, Tencent*.

zavorra. Dobbiamo 'fondere' le opportunità offerte dall'innovazione con i valori democratici", ribadisce sempre John Allen<sup>38</sup>.

## **1.5 PASSAGGI NECESSARI PER GIUNGERE ALLA DIGITALIZZAZIONE**

Il processo di digitalizzazione, per definizione, è trasversale; pertanto la modalità di adozione dei servizi ICT da parte di una organizzazione, particolarmente in un ente pubblico, segue una prassi molto articolata, con ripercussioni non solo di carattere tecnico, ma anche e soprattutto organizzativo, economico-finanziario e di gestione del personale: si tratta quindi di una scelta che ha bisogno di un supporto strategico capace di coinvolgere opportunamente tutti i livelli aziendali.

Per strategia digitale<sup>39</sup> si intende tutto l'insieme di quelle fasi in cui vengono stabiliti gli obiettivi aziendali (la cosiddetta *vision*), le opportunità e le iniziative per massimizzare i profitti (nel caso di aziende private) e i benefici (anche rispetto alle P.A.) derivanti dall'uso di tecnologie digitali all'interno dell'organizzazione.

---

<sup>38</sup>Intervento di Allen J., *World Economic Forum (Wef)*, a Davos, gennaio 2019  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)  
<https://www.innovationpost.it/2019/01/23/wef-la-sfida-tra-usa-e-cina-per-vincere-il-risiko-dei-tecno-nazionalismi/>

<sup>39</sup>Libro di Meloni G. e Brambati D., *Strategia digitale. Accrescere il valore dei processi di business*, EGEA, 2015.

Non è da sottovalutare quindi, soprattutto nelle aziende di grandi dimensioni, l'importanza di una strategia ben definita. Ogni azienda è unica e a sé, di conseguenza anche rispetto alla digitalizzazione servono soluzioni in grado di adattarsi alle specifiche esigenze. È comprensibile che, le aziende più impreparate al cambiamento, abbiano una fase di confusione iniziale, ma è inconcepibile, nel lungo periodo, che respingano le opportunità offerte dal progresso. Si tratta di un passaggio che deve avvenire in modo naturale, essendo in un certo qual modo alla portata di tutti, anche delle più piccole realtà.

Il fondamento di questa transizione sono le infrastrutture digitali<sup>40</sup> che, da un punto di vista strategico, devono essere considerate al pari di risorse quali le reti di telecomunicazione, le autostrade, le centrali elettriche o gli acquedotti e le risorse produttive in genere.

Ci sono ancora oggi settori che fanno fatica a digitalizzarsi, fra cui, il manifatturiero, le imprese della logistica e gli Enti Locali<sup>41</sup>. Questi ultimi, in particolare, devono gestire tutta una serie di rapporti con dipendenti, fornitori, collaboratori esterni, utenti e clienti finali, che rendono difficoltoso il cambiamento di tanto radicate consuetudini.

---

<sup>40</sup> Definizione fornita dal Team per la trasformazione digitale insieme ad AgID  
<https://teamdigitale.governo.it/it/projects/infrastrutture-digitali.htm>

<sup>41</sup> *“Le assicurazioni e le banche sono quelle che mostrano una strategia più esplicita e di lungo periodo, all’opposto dell’approccio ancora tattico nella GDO e nel manifatturiero”*  
<https://www.confindustria.ud.it/upload/pagine/Industria%2040/la%20posizione%20del%20sistema%20confindustria/Confindustria%20Digitale%20-%20Assinform%20-%20%20Lug%202016.pdf>

Fluidificare i loro processi, condividere le informazioni su *database* centralizzati mantenendo il controllo sulla sicurezza dei dati e rendere interoperabili i vari reparti, sarebbero solo i primi passi da compiere per far ripartire una vecchia macchina che fa fatica a muoversi.

Gioca quindi un ruolo determinante per questa evoluzione, l'azienda che si predispone per il futuro, rispetto al suo personale, ai suoi clienti e al mercato in cui opera.

Digitalizzare vuol dire chiudere quasi di netto con gli strumenti tradizionali, i cosiddetti analogici, per snellire flussi di lavoro (o *workflow*) e automatizzare attività e procedure, sia di produzione, sia di erogazione di prodotti e servizi, nonché quelle relative al *marketing* e vendite, al *customer care*.

Ad esempio, il *marketing* può sfruttare l'automazione dei *software* per intercettare potenziali clienti e fidelizzare quelli già acquisiti con pubblicità ritagliate sui loro comportamenti.

Una strategia migliorativa ottimale, per aziende di grandi dimensioni, ma a cui possono ispirarsi anche le più piccole, dovrebbe prevedere un'analisi completa del mercato, della normativa e della concorrenza, dovrebbe fornire una valutazione dettagliata dello stato attuale dell'ente, di quello auspicato e degli indicatori che definiranno il momento e il modo in cui il successo verrà raggiunto relativamente a ogni fase.

Il passo successivo consiste nella redazione di un cronoprogramma o *roadmap* che scandisca le fasi da seguire.

Nella realtà non esiste un solo e unico progetto di transizione verso il digitale, ma le iniziative variano e si plasmano sul tipo di organizzazione aziendale: c'è un piano specifico per ognuna di esse.

Di seguito lo snodo di una possibile *roadmap* da seguire e perseguire<sup>42</sup>:

1. sincerarsi dell'impegno dell'alta direzione (ovvero il CDA);
2. sensibilizzare, motivare e creare una cultura del digitale interna;
3. analisi *SWOT* (matrice economica che evidenzia i punti deboli e di forza);
4. individuare aree di miglioramento partendo dai KPI;
5. analizzare il contesto individuando le tecnologie abilitanti;
6. pianificare il lancio scegliendo il personale in base alle competenze;
7. garantire risorse adeguate;
8. definire tempistiche di raggiungimento dei propri obiettivi.

---

<sup>42</sup> Cfr.:

Libro di Rossi M. e Lombardi M., *La Fabbrica Digitale - Guida all'industria 4.0*, Tecniche Nuove, 13 aprile 2017, cap.4;

Articolo di *Nicholas G. Carr*, "Harvard Business Review", maggio 2003

(Professore al Williams College e scrittore internazionale di tecnologia, economia e cultura), <https://www.classes.cs.uchicago.edu/archive/2014/fall/512101/required.reading/ITDoesntMatter.pdf>;

Relazione di Dagnino E. e Spattini S., *Evoluzione del mercato dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro all'epoca della disintermediazione e dell'uso delle piattaforme tecnologiche*, BookLab, 2017, cap. 2

[https://ebitemp.it/wp-content/uploads/2019/01/Adapt\\_completo-2.pdf](https://ebitemp.it/wp-content/uploads/2019/01/Adapt_completo-2.pdf);

Sincerarsi dell'impegno dell'alta direzione (ovvero il CDA)

È fondamentale, per l'avvio di questo processo, l'intervento del *CEO* (*Chief Executive Officer*, in genere l'amministratore delegato) e di tutto il gruppo dirigenziale.

Sembra scontato, ma il consiglio di amministrazione non può semplicemente accettare la *digital transformation*; deve trasmetterla nel clima aziendale come una priorità imprescindibile, in modo da rendere difficoltoso un percorso a ritroso.

Sensibilizzare, motivare e creare una cultura del digitale interna

Fondamentale è l'interessamento del personale interno all'azienda, vero propulsore della digitalizzazione. Per fare ciò serve una predisposizione dei dipendenti al cambiamento, trasmettendo una motivazione e una conoscenza tecnologica forti. Prima ancora di usare la parola "digitale", un'organizzazione deve mostrare l'importanza di quello che l'innovazione può offrire.

Non c'è bisogno operare un taglio netto col passato che le ha reso realtà di successo, ma di rinnovarsi nei modi di pensare e operare sul mercato per cogliere nuove opportunità.

Analisi SWOT

*In primis* è bene analizzare gli ostacoli e i vantaggi interni all'azienda, che devono essere superati o sfruttati, per poi passare a quelli di carattere esterno. Bisogna



chiarire le priorità, ricostituendo i risultati in un'analisi SWOT rispetto ai punti deboli più urgenti e ai nuovi traguardi alla portata dell'azienda nel medio e lungo termine. Sulla base di questi è possibile pianificare delle scelte operative che convergano con le caratteristiche dell'ambiente circostante.

Individuare aree di miglioramento partendo dai KPI

Partendo dal riesame dei processi e degli *asset* produttivi, si vanno ad individuare le aree da migliorare in cui la digitalizzazione potrebbe apportare una crescita consistente. Bisogna analizzare i punti fondamentali, isolando i passaggi chiave, in modo tale da poter poi misurare attraverso i KPI le prestazioni raggiunte dall'azienda in termini di qualità ed efficienza.

Poi da qui, partendo dalla definizione di un obiettivo generale, verso cui tutte le strategie devono essere indirizzate, si scende nel dettaglio per capire quali azioni specifiche sono idonee a raggiungere i risultati sperati per mantenerli nel tempo.

Si configura quindi una strategia completa che interessa integralmente l'organizzazione ed evita così lo spreco di risorse. Ciò comporta, quasi certamente, un miglioramento delle prestazioni, una maggior soddisfazione dei dipendenti e dei clienti, e lo sviluppo di nuovi metodi di lavoro più snelli e funzionali. Privi di obiettivi ben delineati, i *manager* più tradizionalisti potrebbero essere soddisfatti di un miglioramento incompleto, quando magari le possibilità sono molto più grandi.

È importante pianificare in quale dose questi processi verranno stravolti, per capire poi anche la somma finanziaria che dovrà essere impegnata.

Individuata la meta, è più chiara anche la scelta delle tecnologie idonee a raggiungerla: va presa in esame la totalità delle soluzioni offerte dai fornitori, anche in base al supporto post-vendita che sono in grado di garantire (è risaputo che, specialmente nella fase iniziale, le nuove tecnologie possano presentare problemi di varia natura).

Potrebbero risultare necessarie soluzioni semplici e basiche, oppure applicazioni più specifiche e sviluppate *ad hoc*, o addirittura sistemi che vadano a integrarsi con quelli già esistenti.

Sostituendo le vecchie infrastrutture isolate da tecnologie limitanti, ci si dirige verso applicativi *server* gestibili da remoto. Spesso è richiesta un'architettura ibrida aperta a più modalità d'uso: non è infatti pensabile che un'azienda rimanga costante nella sua dimensione nel corso del tempo.

L'accessibilità e l'interoperabilità (possibilità di comunicare tra loro) sono altri due aspetti fondamentali per le soluzioni digitali moderne. Al giorno d'oggi non si può tralasciare la possibilità per gli utenti di accedere con tutti i loro dispositivi ai servizi offerti dall'azienda. L'accessibilità, poi, si declina anche nell'interoperabilità delle soluzioni: in questo modo la comunicazione diviene fluida e il lavoro in azienda efficiente.

Analizzare il contesto individuando le tecnologie abilitanti

In questa fase si censiscono le tecnologie presenti nell'azienda, al fine di individuare quali tra queste dovranno essere mantenute, aggiornate, sostituite o eliminate, considerando i risultati che offrono e i problemi che risolvono. Ciò può aiutare a collegare le tecnologie agli obiettivi e alla *customer experience*.

Infatti, lo scopo di questo passaggio è anche quello di determinare l'attuale esperienza dei clienti (e dei dipendenti) per riuscire a progettare una auspicata: la *digital transformation* pone al centro gli utenti/clienti, mettendo a loro disposizione sempre nuove funzionalità.

Pianificare il lancio scegliendo il personale in base alle competenze

I prerequisiti di lancio includono la costituzione di un gruppo di lavoro (spesso guidato da figure come il *CDO - Chief Digital Officer*) da ritrovare all'interno dell'organizzazione. È proprio il *team* di lancio qualificato a fare la differenza: di fatti un *CDO* deve possedere il necessario *know-how* tecnologico atto a sostenere il progetto, decidere il processo di trasformazione, organizzare le priorità da mantenere e monitorare le performance rispetto agli obiettivi prefissati.

Garantire risorse adeguate

Strettamente collegati a questi obiettivi chiari e ambiziosi devono esservi gli investimenti, che in base alla situazione iniziale e agli obiettivi che si intendono

raggiungere, possono essere più o meno ingenti, specie nel campo IT. Cosa importante è non avere aspettative nel breve periodo, ma focalizzarsi su un beneficio a tutto tondo rientrante nel lungo termine; ciò comporta il farsi carico dei rischi aziendali al solo scopo di rimanere competitivi sul mercato.

Definire tempistiche di raggiungimento dei propri obiettivi

Al termine di queste fasi è bene raccogliere e collegare in un piano tutti gli obiettivi stabiliti, le analisi ambientali e le soluzioni scelte. Può fare da supporto in questo caso la costruzione di un calendario: questo farà in modo di ridurre gli attriti e le varie incomprensioni durante l'implementazione e di fornire all'azienda un *benchmark*<sup>43</sup> su cui rifarsi per valutare il *gap*<sup>44</sup> tra i risultati prefissati e quelli raggiunti.

È facile capire che nel complesso processo di innovazione, le aziende, specie le piccole realtà, possono incontrare ostacoli e incappare in errori, i quali comportano, a volte, l'insuccesso.

Tra le mancanze più frequenti si riscontrano<sup>45</sup>: asimmetrie informative; gravi carenze nella formazione digitale; focalizzarsi unicamente sulla tecnologia; chiudersi in compartimenti stagni.

---

<sup>43</sup> [http://www.treccani.it/enciclopedia/benchmark\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/benchmark_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)

<sup>44</sup> <http://www.treccani.it/vocabolario/gap/>

<sup>45</sup> Progetto di ricerca di Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D. e Buckley N., *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation*, MIT Sloan Management Review, edizione summer 2015 [Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation](#)

### Asimmetrie informative

Il personale deve essere continuamente informato su cosa sta accadendo e su cosa si andrà a fare, per promuovere lo spirito collaborativo alla radice della *digital transformation*. A loro volta, gli stessi dipendenti, devono sempre informare la direzione di tutto ciò che accade all'interno dei loro uffici in termini di trasformazione digitale.

### Gravi carenze nella formazione digitale

Un'organizzazione non può prescindere da un importante investimento in formazione che predisponga a un cambiamento culturale altrettanto forte. I dipendenti, nella loro totalità, devono essere preparati adeguatamente a percorrere la trasformazione digitale disposta dai loro superiori, in modo tale che sappiano affrontare autonomamente, per quel che possibile, gli ostacoli che quotidianamente si presentano.

### Focalizzarsi unicamente sulla tecnologia

Spesso, le aziende, in questo processo di modernizzazione, tengono conto unicamente della tecnologia: di certo questo aspetto non è trascurabile ai fini della digitalizzazione, ma, sono altrettanto importanti anche tutti gli altri processi che si mettono in moto. Si tratta di tutte quelle azioni che si innescano nel ciclo operativo

di un'azienda che approccia al digitale; dovranno molto probabilmente, ad esempio: essere individuati i fornitori e i manutentori più idonei ed efficienti per il tipo di tecnologia introdotta in azienda; essere previste delle tempistiche di manutenzione che potrebbero interrompere il ciclo produttivo o di erogazione di determinati servizi; essere rideterminati i turni di lavoro dei dipendenti in base alle tempistiche scandite dall'adozione di macchinari ad utilizzo continuativo; essere previste nuove modalità di assistenza al cliente; essere assunte persone preparate a prestare questi tipi di assistenza; essere rivisitate le fasi logistiche in base alla dematerializzazione di alcune attività, precedentemente di carattere manuale.

Questi, se non curati sufficientemente e allineati sulla stessa velocità di avanzamento, porteranno a un irrimediabile fallimento.

Chiudersi in compartimenti stagni

L'implementazione delle tecnologie digitali nelle aziende ha introdotto nuove modalità partecipative, con spazi di lavoro non più limitati al semplice ufficio, ma condivisibili da remoto.

Non basta quindi che tutti i flussi si attivino e procedano verso lo stesso obiettivo, serve anche uno stretto coordinamento tra di essi per rendere solida la *digital transformation*. Chiudersi in compartimenti stagni significa non comunicare e non rendere interoperabili gli ambienti.

La soluzione sarebbe quindi stimolare un lavoro collaborativo, comunicare, organizzare tavoli tecnici anche in videoconferenza, *chat* di gruppo, utilizzare *software cloud* ad accesso multiplo, interessando tutti i livelli gli *stakeholders* presenti nell'organizzazione. Fortificare questa filosofia significa trasformarsi più rapidamente e meglio.

Per quanto riguarda gli enti pubblici è il Governo, rifacendosi alle direttive europee, a dettare le fasi da seguire<sup>46</sup>, mentre nel privato è l'azienda stessa che deve attivarsi per operare il cambiamento (al limite incentivata da misure governative).

Ripercorrendo le fasi dettate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri (tramite l'AgID<sup>47</sup>) nella *Strategia per la crescita digitale 2014-2020*<sup>48</sup> si evidenzia una similarità tra il settore pubblico e quello privato.

Non è infatti molto lontana la pianificazione imprenditoriale rispetto a quella governativa.

Anche la P.A. nella *roadmap* redatta nella Strategia di cui sopra prevede:

---

<sup>46</sup> [https://innovazione.gov.it/assets/docs/MID\\_Book\\_2025.pdf](https://innovazione.gov.it/assets/docs/MID_Book_2025.pdf)

<sup>47</sup> L'AgID, o meglio l'Agenzia per l'Italia Digitale è l'agenzia tecnica della Presidenza del Consiglio che ha il compito di coordinare le amministrazioni nel percorso di attuazione del Piano Triennale per l'informatica della Pubblica amministrazione, favorendo la trasformazione digitale del Paese. Promuove inoltre la diffusione delle competenze digitali anche in collaborazione con le istituzioni e gli organismi internazionali, nazionali e locali.

<sup>48</sup> Documento pubblicato dal Presidente del Consiglio dei Ministri il 3 marzo 2015; [https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository\\_files/documentazione/strat\\_crescita\\_digit\\_3marzo\\_0.pdf](https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/documentazione/strat_crescita_digit_3marzo_0.pdf)

1. l'individuazione degli obiettivi strategici;
2. l'analisi del contesto in cui avviene il cambiamento;
3. l'analisi *SWOT*;
4. l'organizzazione da adottare per affrontare la trasformazione;
5. le azioni da perseguire per raggiungerla;
6. il monitoraggio dei risultati ottenuti;
7. il fabbisogno finanziario necessario per procedere.

L'individuazione degli obiettivi strategici si sostanzia nel raggruppamento in tre macro-obiettivi:

- a. il graduale abbandono dell'opzione analogica per la fruizione dei servizi pubblici, in favore di una completamente, o quasi, digitalizzata, in un'ottica che, come ricordiamo, mette al centro l'utenza. È fondamentale qui un coordinamento di tutte le azioni messe in atto dalle diverse pubbliche amministrazioni;
- b. mirare a una crescita economica sviluppando, incentivando e infondendo cultura digitale tra le imprese e i cittadini così da generare una maggior offerta che è lo stimolo necessario all'aumento della domanda di strumenti innovativi all'avanguardia con il panorama mondiale;
- c. coordinare la programmazione degli investimenti pubblici in innovazione digitale e ICT al fine di efficientare le P.A.



Il perseguimento di tale strategia, sorretto da forti infrastrutture digitali, produrrà l'aumento dell'accesso ai servizi *on-line*, per i cittadini e le imprese, e il loro coinvolgimento pubblico e sociale.

L'analisi del contesto in cui avviene il cambiamento

L'AgID descrive l'ambiente in cui avviene il cambiamento verso il digitale, che, come spiegato in precedenza esaminando il rapporto DESI, vede l'Italia in una situazione molto eterogenea rispetto ai vari ambiti di intervento della digitalizzazione: forte nella connessione a banda larga rispetto alla media dell'UE, ma in una situazione di estrema debolezza nell'uso dei servizi in Rete, e nelle competenze digitali essenziali, da parte di cittadini e imprese italiani.

La debolezza nell'uso dei servizi di rete è espressa sia relativamente ai cittadini sia alle imprese: entrambe in difficoltà, ma pur sempre meglio la situazione per le grandi aziende (meno per le piccole che per la maggior parte seguono solamente gli obblighi normativi).

L'analisi della situazione territoriale presenta un divario Nord-Sud molto marcato, attestante una prevaricazione netta delle regioni settentrionali, ad eccezione del Piemonte e della Liguria, su quelle meridionali.

## Analisi *SWOT*

La tabella è così riportata nella sintesi della Strategia nazionale per la digitalizzazione<sup>49</sup> attualmente in vigore e pubblicata sul sito dell'AgID:

<b>Forze</b>	<b>Debolezze</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Coordinamento nazionale attraverso AgID con visione unitaria</li><li>● Aumentata consapevolezza politica e sociale del ruolo strategico del processo di digitalizzazione</li><li>● Contestuale e sinergico avvio piano nazionale Banda Ultra Larga</li><li>● Quadro normativo di riferimento che indirizza gli ambiti di azione</li><li>● Avvio di strategie complementari e sinergiche per</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Necessità di ingenti investimenti per colmare il gap con il resto d'Europa</li><li>● Basso livello di <i>skill</i> e cultura digitale nella popolazione e nelle imprese</li><li>● Attuale carenza di infrastrutture di connettività ultra-veloce</li><li>● Carenza di innovazione nelle PMI</li><li>● Frammentazione delle risorse e duplicazione degli investimenti</li></ul>

<sup>49</sup>

[https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository\\_files/documentazione/strategia\\_crescita\\_digitali\\_ver\\_def\\_21062016.pdf](https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/documentazione/strategia_crescita_digitali_ver_def_21062016.pdf)

definire in modo coordinato architetture e servizi fondamentali	
<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Centralità su cittadini e imprese nella progettazione dei servizi</li> <li>● Orientamento all'evoluzione della rete e dei cambiamenti nella interazione/<i>user experience</i></li> <li>● <i>Switch-off</i> dei tradizionali canali di interlocuzione con alla P.A.</li> <li>● Nuovi investimenti derivanti da economie rese possibili dalla razionalizzazione della spesa ICT pubblica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mancanza di coordinamento e disallineamento temporale delle azioni strategiche individuate fra le diverse regioni</li> <li>● Stratificazione delle norme e <i>over-regulation</i></li> <li>● Resistenza al cambiamento</li> <li>● Obsolescenza di sistemi <i>legacy</i> tuttora in uso</li> </ul>

Figura 3 - Fonte <sup>50</sup>

50

[https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository\\_files/documentazione/strategia\\_crescita\\_digitale\\_ver\\_def\\_21062016.pdf](https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/documentazione/strategia_crescita_digitale_ver_def_21062016.pdf)

La matrice deriva dall'analisi sulla diffusione del digitale nel nostro Paese nel suo complesso e nelle sue criticità, approfondendo i fattori trainanti e i fabbisogni inerenti il livello territoriale, a carattere nazionale e locale (espressi dalle Regioni nelle Agende digitali regionali), che ha portato all'individuazione delle priorità e alla valutazione del loro impatto sulla crescita digitale del Paese.

La ricognizione delle debolezze sia della domanda sia dell'offerta mostra in modo inequivocabile le fragilità, nelle diverse categorie prese in esame, dei territori. Ciò ha permesso di individuare le aree su cui doversi dirigere in fretta, per poi lanciarsi sui settori considerati strategici.

L'organizzazione da adottare per affrontare la trasformazione

L'organizzazione della P.A, ideata e descritta dall'AgID per raggiungere le performance digitali, deve rispondere a una cooperazione trasversale tra pubblico e privato, capace di coinvolgere appieno i cittadini, adattandosi alle esigenze territoriali in modo da non sovraccaricare, o al contrario, rendere insufficiente, il sistema amministrativo futuro.

Le azioni da perseguire per raggiungerla

Le linee guida dettate dal Governo prevedono l'utilizzo di strumenti digitali diversi a seconda degli ambiti in cui ne è previsto l'uso.

Le azioni si configurano rispetto all'implementazione dell'assetto infrastrutturale del Paese, all'introduzione e adozione di piattaforme digitali abilitanti, ormai essenziali in ogni amministrazione e istituzione pubblica, e ai programmi mirati all'accelerazione del processo (a esempio le iniziative di diffusione di una cultura digitale attraverso la costituzione di *smart city*, citate a inizio della trattazione).

Il monitoraggio dei risultati ottenuti

La Strategia per la Crescita Digitale sottolinea che il monitoraggio è principalmente diretto e condotto da AgID, tranne nei casi in cui siano individuate nei Piani di dettaglio amministrazioni alternative. La misurazione dei progressi della P.A. italiana verso il raggiungimento degli obiettivi di crescita digitale, sia sul piano economico sia sociale, si rifà alle direttive della Commissione Europea<sup>51</sup> le quali stabiliscono, in linea con la strategia definita da *Europa 2020*<sup>52</sup>, gli indicatori di *performance* relativi al periodo 2013-2020. Operando la sommatoria dei benefici e dei costi relativi a ciascuna area, al netto di eventuali duplicazioni, si arriva a stimare il beneficio netto complessivo prodotto dalla strategia, specificando i settori in cui il ritorno economico e sociale è più marcato, e permettendo eventuali correzioni laddove sia inferiore.

---

<sup>51</sup> <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/digital-agenda-scoreboard>

<sup>52</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020&from=IT>

Il fabbisogno finanziario necessario per procedere

L'AgID, infine, ha deliberato e pubblicato nelle ultime pagine della strategia di crescita italiana rispetto al digitale, uno schema finanziario riportante le somme necessarie al raggiungimento delle *performance* pubbliche desiderate, scandendolo nei tempi e suddividendolo negli ambiti, essendo, le risorse economiche di Stato, il vero e proprio combustibile del processo di transizione.

Un totale di 4,596 miliardi di euro, così diviso: 750 milioni per *Italia Login*, altrettanti per *Sanità digitale*, 950 milioni per la razionalizzazione dell'IT pubblico, 1,4 miliardi per il sistema pubblico della connettività e il *WI-FI*, 120 milioni per le competenze digitali.

Si aggira comunque intorno ai 350 milioni di euro per quest'anno (2020), la cifra prevista per la copertura degli obiettivi strategici. Cosa che non fa ben sperare data l'attestata<sup>53</sup>, territorialmente e settorialmente eterogenea, incompletezza degli *step* prefissati finora.

---

<sup>53</sup> <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi#Article>

## 2. LE FONTI DELLA DIGITALIZZAZIONE NELLA P.A.

### 2.1 PREMESSA

Per azionare questo complesso meccanismo che nel capitolo precedente è stato chiamato *Digitalizzazione*, occorre l'intervento di una figura che in genere è definita *Digital Transformation Manager*, ma che, per l'esattezza, nell'ambiente della Pubblica Amministrazione, prende il nome di *Responsabile per la transizione al digitale*. Un ruolo chiave per tutta l'articolata strategia di innovazione che si snoda a partire dalle norme ministeriali, ispirate dalle disposizioni dell'UE, per poi essere adottata e promossa nelle assemblee regionali, in quelle dell'ANCI (*Associazione Nazionale Comuni Italiani*)<sup>54</sup> territorialmente competenti, e degli enti locali chiamati a operare la transizione.

Come in precedenza detto, l'AgID (Agenzia per l'Italia Digitale) è l'agenzia tecnica della Presidenza del Consiglio dei ministri, con il compito di garantire la realizzazione degli obiettivi dell'agenda digitale italiana<sup>55</sup>. Questo istituto, con il supporto della commissione ministeriale chiamata *Team per la Trasformazione Digitale*<sup>56</sup>, organizza e coordina le amministrazioni pubbliche rispetto al

---

<sup>54</sup> <http://www.anci.it/chi-siamo/>

<sup>55</sup> <http://www.funzionepubblica.gov.it/digitalizzazione/agenda-digitale>

<sup>56</sup> Cessato il 31/12/2019 come specificato nel riferimento  
<https://teamdigitale.governo.it/it/chi-siamo>

completamento del *Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2019-2021*<sup>57</sup>, trattato in un successivo paragrafo, al fine di raggiungere un'importante crescita innovativa ed economica, attraverso l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT).

Il settore della pubblica amministrazione fa quindi da precursore, rispetto ai privati (anche se come abbiamo visto spesso con risultati meno eclatanti rispetto alle più efficienti multinazionali)<sup>58</sup>, in questo processo di innovazione, tramite l'informatizzazione dell'organizzazione e dell'agire amministrativo. Beneficiando di soluzioni elettroniche e computerizzate, gli enti pubblici stanno pian piano snellendo il carico delle loro attività, avendo più agevole accesso ai dati, sempre più interconnessi, coinvolgendo i cittadini nei procedimenti amministrativi e fornendo loro servizi sempre più tempestivi e facilmente accessibili.

Da qui, il termine *e-government*, frequentemente ripetuto nei notiziari, che, nell'accezione considerata<sup>59</sup>, risulta essere sostanzialmente il risultato prodotto dall'insieme dei processi messi in moto nel sistema pubblico: settore il quale ha scelto di sfruttare ampiamente l'ausilio di tecnologie digitali al fine di migliorare l'attività di uffici e organi amministrativi.

---

<sup>57</sup>[https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository\\_files/piano\\_triennale\\_per\\_linformatica\\_nella\\_pubblica\\_amministrazione\\_2019\\_-\\_2021\\_allegati20190327.pdf](https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/piano_triennale_per_linformatica_nella_pubblica_amministrazione_2019_-_2021_allegati20190327.pdf)

<sup>58</sup><https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

<sup>59</sup><https://educalingo.com/it/dic-it/e-government>



La Comunicazione del 26 settembre 2003 da parte della *Commissione Europea*<sup>60</sup>, descriveva questo processo di informatizzazione, che all'epoca era prettamente teorico, come:

*“l’uso delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione nelle Pubbliche Amministrazioni, coniugato a modifiche organizzative e all’acquisizione di nuove competenze al fine di migliorare i servizi pubblici e i processi democratici e di rafforzare il sostegno alle politiche pubbliche”*.

La traduzione letterale del termine può essere fatta con la formula "governo elettronico" o, più correttamente, come "amministrazione digitale"<sup>61</sup>. Deriva per analogia da *e-business*, ovvero imprenditoria elettronica<sup>62</sup>, e non coincide unicamente con l'informatizzazione e la digitalizzazione della P.A., cela anzi un significato molto più ampio. La nascita di questo sistema sottintende infatti una riprogettazione integrale e più moderna degli enti pubblici, un miglioramento netto dei servizi offerti ai cittadini, attraverso anche una nuova organizzazione del personale e la reingegnerizzazione dei processi. Eliminando quindi le operazioni superflue o quantomeno non fondamentali, prive di valore aggiunto, le azioni diventano molto più rapide, comportando una celerità anche nelle risposte agli utenti. Contribuiscono a questo risultato: il taglio alla burocrazia e ai flussi cartacei,

---

<sup>60</sup> <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2003/IT/1-2003-567-IT-F1-1.Pdf>

<sup>61</sup> <https://educalingo.com/it/dic-it/e-government>

<sup>62</sup> <http://www.treccani.it/enciclopedia/e-government/>

l'eliminazione di passaggi inutili a carico degli utenti, l'interoperatività tra i diversi livelli amministrativi. Gli scopi perseguiti sono essenzialmente due: l'efficacia dei servizi resi esternamente e l'incremento dell'efficienza dei processi interni. È fondamentale, per operare a pieno il cambiamento, diffondere *ex ante* i principi del cosiddetto *open government*, in italiano "governo aperto": una filosofia, ormai prassi amministrativa, che guida l'evoluzione di questo settore.

I principi promossi dalle fonti normative che vedremo in seguito e in cui affonda le basi tale orientamento degli enti e delle istituzioni pubbliche, sono in sostanza tre: la partecipazione, la trasparenza e la collaborazione.

Difatti, questo sistema burocratico consente al privato cittadino<sup>63</sup> di accedere agli atti pubblici e, nei casi previsti dalla norma, di collaborare e prendere parte alle decisioni<sup>64</sup>. La configurazione profilata per tale governo segue le impronte di un sistema aperto al dialogo e al confronto partecipato con i cittadini, incentivante il controllo diffuso da parte del privato sull'operato delle istituzioni, particolarmente sulla spesa delle risorse pubbliche.

---

<sup>63</sup> Un passo avanti in questo verso è stato fatto istituendo il portale [open.gov.it](http://open.gov.it), atto a sensibilizzare cittadini e opinione pubblica riguardo ad un tema fondamentale per il perseguimento di una reale innovazione democratica.

<sup>64</sup> Suddetto riconoscimento ha antiche origini, risalenti addirittura all'età dell'Illuminismo (XVIII secolo) durante la quale si affermò il diritto all'informazione, espressamente sancito nei due documenti cardine della storia giuridica americana: la Dichiarazione di Indipendenza e la Costituzione statunitense.

## 2.2 DIRETTIVE GENERALI E NORMATIVE DI RIFERIMENTO

Le linee guida internazionali lungo le quali si sono mosse le iniziative statali italiane vanno ricercate in un panorama di dimensione globale.

Difatti, procedendo a ritroso nella ricerca delle radici in cui affonda il processo di transizione digitale, troviamo risposta nel nono dei diciassette obiettivi dettati dal documento racchiudente gli *Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals* o, in forma abbreviata, *SDG*<sup>65</sup>) redatto dall'ONU<sup>66</sup>. Qui sono contenuti tutti gli indirizzi e i principi che mirano al perseguimento dell'innovazione, tra cui la costruzione di infrastrutture digitali solide e la promozione dell'industrializzazione, inclusiva e sostenibile.

Proprio in questo clima prende vita l'Open Government Partnership (OGP)<sup>67</sup>, un'iniziativa internazionale, ovvero un'organizzazione che sollecita i Governi mondiali che vi hanno aderito, al fine di stimolare il loro impegno in termini di trasparenza, lotta alla corruzione, coinvolgimento della cittadinanza e uso di nuove tecnologie, sia dentro che fuori dalle P.A., a sostegno dell'innovazione: in poche parole riformando il modo in cui i governi e le amministrazioni servono i propri

---

<sup>65</sup> <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>

<sup>66</sup> L'Organizzazione delle Nazioni Unite, in sigla ONU (United Nations, in sigla inglese UN)  
<https://www.un.org/en/about-un/>

<sup>67</sup> <https://www.opengovpartnership.org/about/>  
[https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg18/file/repository/UVI/04 -  
\\_Open Government Partnership.pdf](https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg18/file/repository/UVI/04_-_Open_Government_Partnership.pdf)

cittadini. L'OGP è nata ufficialmente il 20 settembre 2011 grazie a otto Paesi fondatori<sup>68</sup>: da quel momento il numero di Paesi aderenti è cresciuto costantemente fino a includere, a gennaio 2020, 78 membri nazionali e 20 locali<sup>69</sup>. Il nostro Governo, seguendo il processo di ammodernamento amministrativo in corso, ha da subito aderito<sup>70</sup> al progetto, presentando il suo primo *action plan* di durata triennale (ora siamo al quarto, 2019-2021<sup>71</sup>), per diffondere una cultura lavorativa più aperta, responsabile, partecipativa e trasparente. Nonostante i nobili intenti, il sentiero da intraprendere per il raggiungimento degli obiettivi prefissati risulta ancora lungo e frastagliato<sup>72</sup>, visto che, come precedentemente mostrato nei rapporti *DESI*<sup>73</sup>, lo Stato italiano dimostra una marcata arretratezza rispetto ai programmi degli altri Paesi UE: la cittadinanza è ancora priva di una cultura inclusiva nel percorso di informatizzazione e gli attori coinvolti nel cambiamento amministrativo non comprendono tutti i livelli gerarchici.

---

<sup>68</sup> Repubblica Federale del Brasile, Regno Unito di Gran Bretagna e Irlanda del Nord, Repubblica dell'Indonesia, Stati Uniti Messicani, Regno di Norvegia, Repubblica delle Filippine, Repubblica del Sudafrica e Stati Uniti d'America;

<sup>69</sup> <https://www.opengovpartnership.org/our-members/>

<sup>70</sup> Richiesta d'adesione presentata già nel settembre 2011 da parte del Governo Italiano; <https://www.dati.gov.it/content/open-government-partnership-piano-italiano>

<sup>71</sup> [http://open.gov.it/wp-content/uploads/2019/09/Quarto\\_Piano\\_Azione\\_Nazionale\\_OGP\\_Finale\\_06.2019.pdf](http://open.gov.it/wp-content/uploads/2019/09/Quarto_Piano_Azione_Nazionale_OGP_Finale_06.2019.pdf)

<sup>72</sup> Quadro delle performance raggiunte finora; <https://www.opengovpartnership.org/members/italy/>

<sup>73</sup> <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

Da qui l'Italia si è mossa emanando a fine 2019 una sua *Strategia per l'innovazione tecnologica e digitalizzazione del Paese 2025*<sup>74</sup>.

Quanto al perimetro in cui l'Amministrazione ha dovuto pianificare la propria digitalizzazione, rispettando le previsioni dell'ordinamento statale, è possibile individuare, diverse fonti normative a cui l'azione amministrativa si è dovuta obbligatoriamente attenere per procedere alla trasformazione digitale.

Il Codice dell'Amministrazione Digitale<sup>75</sup> (CAD), pietra miliare nella digitalizzazione della pubblica amministrazione italiana, è una raccolta organica di norme e disposizioni, che privilegia l'uso della tecnologia quale strumento principe nella gestione dei legami tra la P.A. e i cittadini e le imprese italiani. Come già riferito in nota, è stato emanato il 7 marzo del 2005, ma ha subito negli anni diversi aggiornamenti.

L'obiettivo di questo testo è la semplificazione delle procedure burocratiche, incentivando l'accesso pubblico alla documentazione procedimentale (in attuazione dei principi dettati dalla legge 241/1990<sup>76</sup>) e ai servizi *on-line* della pubblica amministrazione stessa.

---

<sup>74</sup> Presentata il 17 dicembre 2019 dalla neo *Ministro per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione*, Paola Pisano (in carica dal 5 settembre 2019).

[https://innovazione.gov.it/assets/docs/MID\\_Book\\_2025.pdf](https://innovazione.gov.it/assets/docs/MID_Book_2025.pdf)

<sup>75</sup> Introdotto con il Decreto Legislativo 7 marzo 2005, n. 82

<https://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/testi/05082dl.htm>;

<sup>76</sup> Riferimento al sito governativo indicante le modalità di accesso agli atti dettate dalla L.241/1990 <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/comunicare-e-informare/comunicazione-esterna/accesso-agli-atti-legge-24190/>

A dimostrazione della complessità del processo messo in atto per l'informatizzazione della pubblica amministrazione, le norme ivi raccolte sono state emanate in un periodo di otto anni, tra il 1997 e il 2005.

Nel primo articolo del Codice sono contenute le definizioni dei principali elementi considerati nel testo, tra cui quella di documento informatico come *“documento elettronico che contiene la rappresentazione informatica di atti, fatti o dati giuridicamente rilevanti”*, quella di servizio in rete o *on-line*, ovvero *“qualsiasi servizio di una amministrazione pubblica fruibile a distanza per via elettronica”* e quella di firma digitale, *“un particolare tipo di firma qualificata basata su un sistema di chiavi crittografiche”*.

Dunque esso pone l'accento particolarmente sull'equiparazione tra il documento cartaceo e quello elettronico, preferendo il secondo, e difendendo il diritto alla tecnologia, specificando che *“i cittadini e le imprese hanno diritto a richiedere ed ottenere l'uso delle tecnologie telematiche nelle comunicazioni con le pubbliche amministrazioni e con i gestori di pubblici servizi statali nei limiti di quanto previsto nel presente codice”*<sup>77</sup>.

L'articolo 17 del CAD, fulcro della raccolta di leggi presa in esame, già nella sua versione originaria risalente al 2005<sup>78</sup>, disciplinava la materia prevedendo

---

<sup>77</sup> Art. 3 comma 1 del CAD

<https://codice-amministrazione-digitale.readthedocs.io/it/latest/cad-capo1-sezione2.html>

<sup>78</sup> <https://docs.italia.it/italia/piano-triennale-ict/codice-amministrazione-digitale-docs/it/v2005-03-07/rst/capo1.html>

l'individuazione dei relativi "centri di competenza"<sup>79</sup> designati a "garantire l'attuazione delle linee strategiche per la riorganizzazione e digitalizzazione dell'amministrazione definite dal Governo."

Le modifiche che sono seguite<sup>80</sup> hanno ristrutturato di fatto il Codice tanto da farlo definire comunemente "nuovo CAD"<sup>81</sup>.

Il suddetto "centro di competenza", è stato, in questa circostanza, sostituito con l'"ufficio unico dirigenziale di livello generale"<sup>82</sup>, attribuendo a quest'ultimo diverse responsabilità: non più solo afferenti la semplice sfera tecnologica (premente sull'adozione e lo sviluppo di sistemi informativi), bensì relative anche all'aspetto organizzativo e normativo della riforma. A sostegno di una così forte affermazione si possono individuare nella lista dei compiti "l'analisi periodica della coerenza tra l'organizzazione dell'amministrazione e l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione" e la "promozione delle iniziative attinenti l'attuazione delle direttive impartite dal Presidente del Consiglio dei Ministri o dal Ministro delegato per l'innovazione e le tecnologie"<sup>83</sup>.

---

<sup>79</sup> Nell'aprile 2006 venne inserito il comma 1-bis, che imponeva a ogni ministero di riorganizzarsi istituendo un unico centro di competenza (ad eccezione per le Agenzie che possono individuarne uno proprio, diverso da quello del ministero a cui rispondono).

<sup>80</sup> Decreto legislativo 30 dicembre 2010 n.235

[https://docs.italia.it/italia/piano-triennale-ict/codice-amministrazione-digitale-docs/it/v2010-12-30/rst/cap01\\_sezione3\\_art17.html](https://docs.italia.it/italia/piano-triennale-ict/codice-amministrazione-digitale-docs/it/v2010-12-30/rst/cap01_sezione3_art17.html)

<sup>81</sup> Libro di Silvi M. Q., *Atto Giuridico E Documento Informatico - Forma orale, Forma scritta, Forma informatica*, Ledizioni, 16 dicembre 2013

<sup>82</sup> Fermo restando la possibilità, novellata nel comma 1-bis, per le Agenzie e le Forze armate, di gestirlo autonomamente, senza però incrementare il numero complessivo dei loro uffici interni.

<sup>83</sup> Comma 1 Lett. "e" ed "i" Art. 17 del CAD (disposizioni tra l'altro confermate anche nell'ultima versione del CAD in vigore)

Il giro di boa è poi stato compiuto ad agosto 2015 con la cosiddetta “Riforma Madia”<sup>84</sup>, dal nome della ex Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione<sup>85</sup>.

La legge ha disposto diversi punti specificando che queste considerevoli deleghe legislative al Governo, rispetto alla digitalizzazione del pubblico impiego, sarebbero state da *“adottare entro dodici mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge”*.

La Madia ha inoltre incaricato l’organo esecutivo di ridefinire le competenze dell’ufficio dirigenziale *“con la previsione della possibilità di collocazione alle dirette dipendenze dell’organo politico di vertice di un responsabile individuato nell’ambito dell’attuale dotazione organica di fatto del medesimo ufficio, dotato di adeguate competenze tecnologiche e manageriali, per la transizione alla modalità operativa digitale e dei conseguenti processi di riorganizzazione”*.<sup>86</sup> Così si è mosso il Ministero, emanando due decreti<sup>87</sup>: questi hanno riorganizzato interamente

---

[https://docs.italia.it/italia/piano-triennale-ict/codice-amministrazione-digitale-docs/it/v2016-08-26/rst/cap01\\_sezione3\\_art17.html](https://docs.italia.it/italia/piano-triennale-ict/codice-amministrazione-digitale-docs/it/v2016-08-26/rst/cap01_sezione3_art17.html)

<sup>84</sup> Legge del 7 agosto 2015, n. 124, entrata in vigore il 28 agosto 2015 concernente le *“Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”*

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/08/13/15G00138/sg>

<sup>85</sup>

[https://www.camera.it/leg18/29?tipoAttivita=&tipoVisAtt=&shadow\\_deputato=302789&lettera=&idLegislatura=18&tipoPersona=](https://www.camera.it/leg18/29?tipoAttivita=&tipoVisAtt=&shadow_deputato=302789&lettera=&idLegislatura=18&tipoPersona=)

<sup>86</sup> Articolo 1, comma 1, lettera n della Legge del 7 agosto 2015, n. 124

<sup>87</sup> Decreto legislativo n. 179 del 2016, riportante *“Modifiche ed integrazioni al Codice dell’amministrazione digitale”*, poi il decreto legislativo n. 217 del 2017, contenente *“Disposizioni integrative e correttive”* in aggiornamento alla precedente norma

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2016/09/13/16G00192/sg>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2018/01/12/18G00003/sg>



gli uffici e il personale sia nelle sedi centrali, che nelle periferiche, e hanno semplificato i procedimenti amministrativi e normativi, attenendosi sempre al principio della trasparenza.

Questi decreti hanno inoltre esteso *erga omnes*, ovvero a tutte le amministrazioni (anche alle periferiche), l'obbligo di individuare un *ufficio dirigenziale* a cui assegnare la transizione a questo nuovo modo di operare e hanno modificato la rubrica dell'art. 17 del CAD, citando per la prima volta la locuzione di "*Responsabile per la Transizione Digitale*".

Il 1° ottobre del 2018, Giulia Bongiorno, l'allora Ministro per la Pubblica Amministrazione, ha redatto la Circolare n. 3/2018<sup>88</sup>, specificando che "*dalla data di entrata in vigore di tale obbligo (14 settembre 2016) ad oggi, risulta che soltanto un numero limitato di amministrazioni ha provveduto ad individuare tale figura, essenziale per la digitalizzazione coordinata del Paese.*"

Considerata quindi la lentezza con cui le diverse amministrazioni si stavano attenendo ai decreti, il testo ha voluto smuovere le acque sottolineando "*l'urgenza della nomina*" del responsabile<sup>89</sup>, forse fino ad allora sottovalutato dagli enti pubblici, ribadendone la "*valenza strategica*" nel processo di trasformazione.

---

<sup>88</sup>[http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Circolare\\_n\\_3\\_10\\_2018.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Circolare_n_3_10_2018.pdf)

<sup>89</sup> Ha inoltre integrato le disposizioni fatte nell'articolo 17 del CAD, stabilendo, allorché non previste posizioni dirigenziali, che dette funzioni potessero essere assegnate a un dipendente in posizione apicale, o diversamente, ad un titolare di posizione organizzativa (P.O., Articolo 10 del CCNL Enti Locali 2004.

[https://www.aranagenzia.it/attachments/article/419/20040122\\_L\\_CCNL.pdf](https://www.aranagenzia.it/attachments/article/419/20040122_L_CCNL.pdf)

Fuoriuscendo dall'analisi del CAD<sup>90</sup> e dei relativi atti, poi, un passaggio importante<sup>91</sup> da citare è quello in cui si è istituita formalmente l'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID), sottoponendola ai poteri di indirizzo e vigilanza del Presidente del Consiglio dei Ministri. A rafforzamento di questo percorso di transizione, l'11 marzo 2019, è stato pubblicato sul sito dell'AgID il nuovo *“Piano triennale per la trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione 2019-2021”*<sup>92</sup>.

Il Piano attualmente in vigore prosegue chiaramente il sentiero tracciato dal precedente (2017-2019)<sup>93</sup>, conservando i progetti attivati e fornendo una visione univoca degli stessi, e ricorda inoltre che *“tale trasformazione deve avvenire nel contesto del mercato unico europeo di beni e servizi digitali”*<sup>94</sup>. Per la redazione del Piano, sia nella sua prima, che in questa edizione, si è tenuto conto della strategia decennale dell'UE *“Europa 2020, per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva”*<sup>95</sup>, nonché della *“Dichiarazione Ministeriale sull'e-*

---

<sup>90</sup> L'ultimo, minimo, aggiornamento del Codice, risale allo scorso anno (non ancora inserito nel Testo pubblicato sul sito AgID, ma solamente sulla G.U.), con il D.L. 124/2019 (comma 1 art. 21), convertito poi in legge (del 19 dicembre 2019, n. 157): questo aggiunge due commi all'articolo 5 del CAD, disciplinanti l'uso dei pagamenti elettronici nella P.A. e le modalità di trasmissione dei dati fiscali (corrispettivi elettronici) degli esercenti, attraverso una piattaforma tecnologica interconnessa agli uffici pubblici.

<sup>91</sup> Decreto Legge 22 giugno 2012, n. 83 (convertito con modificazioni dalla legge 7 agosto 2012, n.134)

<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2012-22-06;83>

<sup>92</sup>

[https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository\\_files/piano\\_triennale\\_per\\_linformatica\\_nella\\_pubblica\\_amministrazione\\_2019\\_-\\_2021\\_allegati20190327.pdf](https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/piano_triennale_per_linformatica_nella_pubblica_amministrazione_2019_-_2021_allegati20190327.pdf)

<sup>93</sup> Approvato dal Presidente del Consiglio il 31 maggio 2017

<https://docs.italia.it/italia/piano-triennale-ict/pianotriennale-ict-doc/it/2017-2019/index.html>

<sup>94</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52015DC0192>

<sup>95</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020&from=it>

*Government*”<sup>96</sup>, sottoscritta dall’Italia a Tallinn nell’ottobre 2017: un impegno politico a livello dell’UE atto a garantire servizi pubblici digitali transfrontalieri di elevata qualità interconnessi per le imprese e i cittadini.

Partendo da una consultazione pubblica europea<sup>97</sup>, l’Europa ha poi emanato il “*Piano d’azione dell’UE per l’e-Government 2016-2020*”<sup>98</sup> che costituisce un punto di riferimento per quelli nazionali. I principi fondanti ivi contenuti sono stati ripresi quindi dal Governo Italiano<sup>99</sup>.

Questi proiettano l’amministrazione verso la standardizzazione di servizi di tipo digitale, sottolineando la loro interoperabilità, frutto dell’adozione di sistemi *cloud*<sup>100</sup> che agevolano fortemente una condivisione più rapida di dati a distanza. Distanza che deve essere ridotta ai minimi termini, abbattendo le barriere territoriali, tramite lo sviluppo di piattaforme *on-line* di portata internazionale. Il suddetto Piano ricorda inoltre che nella fase di progettazione dei servizi, gli enti pubblici devono prevedere una decisa e facilmente praticabile partecipazione del cittadino, rispecchiante la tutela delle pari opportunità, specie in difesa delle

---

<sup>96</sup> <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration>

A distanza di otto anni dalla “Dichiarazione di Malmö sull’eGovernment” (novembre 2009) <http://www.egov2009.se/about-the-conference/>

<sup>97</sup> Aperta dal 30/10/2015 al 22/1/2016 <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/contributions-and-preliminary-trends-public-consultation-egovernment-action-plan-2016-2020>

<sup>98</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0179&from=en>

<sup>99</sup> [https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository\\_files/piano\\_triennale\\_per\\_linformatica\\_nella\\_pubblica\\_amministrazione\\_2019\\_-\\_2021\\_allegati20190327.pdf](https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/piano_triennale_per_linformatica_nella_pubblica_amministrazione_2019_-_2021_allegati20190327.pdf)

<sup>100</sup> <http://www.treccani.it/enciclopedia/cloud-computing/>

categorie più svantaggiate; partecipazione che tra l'altro non deve dimenticare le minoranze linguistiche lungo il difficile percorso di modernizzazione.

Si raccomanda infine l'adozione di servizi provvisti di sistemi di sicurezza<sup>101</sup> a protezione continua dei dati sensibili, ma che d'altro canto permettano una fruibilità e una accessibilità tali da prefigurarsi sintomo di trasparenza e lealtà.

Dalla lettura di questi principi si evince che il Piano vuole di fatto riprogettare i servizi nella loro interezza, ideandone di nuovi, più intuitivi e affidabili, chiari e coinvolgenti, rivolti maggiormente all'utente finale e studiati in modo tale che ai cittadini e alle imprese non vengano richieste informazioni e dati già all'interno dei loro *database*.

Al fine di superare qualsiasi tipo di logica autoreferenziale, l'unica strada era senz'altro quella di porsi scopi concreti. Difatti, muovendo da questo assunto, il testo enuncia 90 linee di azione<sup>102</sup>, scandite nei tempi e collegate a specifici attori e obiettivi, a cui le Amministrazioni Centrali e Locali devono attenersi. Tra le più significative è possibile individuare:

- *migrazione dei sistemi informativi delle PA verso il cloud (azione 2);*

---

<sup>101</sup> Sicurezza informatica ormai fondamentale stando all'ultima relazione annuale dell'*Osservatorio Attacchi Digitali in Italia*;

Relazione a cura di *Bozzetti M.R.A., Rapporto 2019 OAD, Reportec Srl, 2019*

<https://www.oadweb.it/it/oad2019/per-scaricare-il-rapporto-2019-oad.html>

<https://www.oadweb.it/it/component/jdownloads/send/2-rapporti-oad-e-oai-pubblicati/53-rapporto-2019-oad-v2.html>

<sup>102</sup> Sul relativo sito si può accedere alla sintesi e al monitoraggio della loro attuazione

<https://pianotriennale-ict.italia.it/azioni/>

- *adeguamento della capacità di connessione della PA (azione 8);*
- *completamento del popolamento di ANPR<sup>103</sup> (azione 17);*
- *progetto di dematerializzazione documenti della PA (azione 48 delle amministrazioni centrali);*
- *semplificazione amministrativa degli sportelli unici delle attività produttive e dell'edilizia (azione 90).*

La semplificazione descritta non vuole sottovalutare la complessità e prestigiosità del progetto, che è stato guidato, studiato e sviluppato nella sua più capillare espressione, ma mira a trasmettere fortemente il senso di propensione verso un unico obiettivo diffuso dal documento: offrire servizi *on-line* interoperabili e facilmente accessibili al cittadino.

### **2.3 IL RESPONSABILE PER LA TRANSIZIONE AL DIGITALE**

Il Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD) è una figura apicale, interna a tutte le pubbliche amministrazioni, prevista con i *Dlgs* 179/2016 e il 217/2017 in modifica al *CAD*, più specificatamente disciplinata dall'articolo 17 di quest'ultimo. Fa da cardine nel percorso evolutivo delle strutture deputate a governare i processi dell'innovazione auspicata da *AgID* e dal *Team digitale*, possedendo un ruolo di

---

<sup>103</sup> Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente  
<https://www.anpr.interno.it/portale/guida-anpr>

rilevanza strategica assoluta, dotato di abilità manageriali, giuridiche e tecnologiche, ed è per questo investito di molte responsabilità.

Lo stesso articolo 17 del CAD, sulla base di questo valore strategico, posiziona il RTD nell'organigramma alle dirette dipendenze dell'organo di vertice politico (comma 1-ter) o in alternativa, del vertice amministrativo dell'ente (comma 1-sexies).

Difatti AgID gli attribuisce *“poteri di impulso e coordinamento nei confronti di tutti gli altri dirigenti nella realizzazione degli atti preparatori e di attuazione delle pianificazioni e programmazioni previste dal Piano Triennale”*. Inoltre afferma che *“questa figura deve essere trasversale a tutta l'organizzazione in modo da poter agire su tutti gli uffici e aree dell'ente”*<sup>104</sup>.

Questa serie di riconoscimenti gli conferisce un'autonomia tale da poter operare quasi del tutto liberamente (rispettando ovviamente le norme), le scelte da lui ritenute idonee alla realizzazione degli obiettivi a lui affidati, guidando, per quanto necessario al benessere pubblico, le decisioni degli eventuali dirigenti e politici posti gerarchicamente al di sopra di lui.

I compiti del RTD sono sostanzialmente gli stessi dell'ufficio dirigenziale a cui è posto a capo.

---

<sup>104</sup> <https://www.agid.gov.it/en/node/100373>

Il Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2019-2021<sup>105</sup> li riformula e li riassume. Esso ricalca i tratti delineati dai precedenti documenti<sup>106</sup>, ribadendo che agisca come responsabile del coordinamento dei processi interni in tema di digitalizzazione e superamento della dimensione cartacea, guida nello sviluppo di progetti di stampo informatico a modernizzazione, per quel che possibile, anche delle più piccole realtà italiane.

Il Piano stabilisce che egli si raccordi con la Presidenza del Consiglio dei Ministri, col compito di fondere e far dialogare i sistemi di gestione periferici, col punto di accesso telematico attivo nelle amministrazioni centrali.

Tale figura rappresenta l'unico garante incaricato, nell'organigramma di ogni ente e istituzione pubblica, alla diffusione integrale delle competenze digitali interne.

Questo percorso di sviluppo va inteso nel lungo termine, tale da divenire puntuale, continuativo ed efficace.

Nello stesso fascicolo, l'undicesimo capitolo "*Governare la trasformazione digitale*", riserva un paragrafo specifico (11.2) al RTD, individuando le azioni preposte a rafforzare il suo ruolo. Tanto importante che il CAD lo riconosce quale "*punto di contatto*" dell'amministrazione negli aspetti relativi alla digitalizzazione, sia verso l'esterno, per tutto ciò che attiene alle relazioni con gli *stakeholders* (tra

---

105

[https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository\\_files/piano\\_triennale\\_per\\_informatica\\_nella\\_pubblica\\_amministrazione\\_2019\\_-\\_2021\\_allegati20190327.pdf](https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/piano_triennale_per_informatica_nella_pubblica_amministrazione_2019_-_2021_allegati20190327.pdf)

<sup>106</sup> CAD, Riforma Madia, etc.

cui AgID e Ministero), che verso l'interno, nei rapporti con il vertice politico e i diversi uffici dell'ente.

Riprendendo in esame la Circolare del ministro Bongiorno n. 3/2018 rispetto al RTD, essa, per garantire la massima efficienza nel suo operato, gli affida tutta una serie compiti integrativi a quelli già riconosciuti nel *CAD* e dal *Piano per l'informatica*, in forza delle sue competenze trasversali. Tra questi:

- a) coordinare tavoli con il personale interno;
- b) costituire gruppi tematici per confrontarsi al meglio nella realizzazione di specifiche attività;
- c) proporre atti e solleciti di stampo politico per quanto concerne le sue materie;
- d) consultare periodicamente le figure interessate al processo di digitalizzazione;
- e) predisporre internamente, su direttiva dell'AgID, le basi tese al conseguimento del *Piano triennale per l'informatica*, da adottare nel suo specifico ente;
- f) relazionare annualmente la sua attività ai superiori.

Andando poi ad analizzare la fase di nomina del *Responsabile alla trasformazione digitale* si può dire che, il compito di incaricare tale figura, individuata tra i dipendenti, spetta all'organo di vertice dell'ente, in forza della sua diretta dipendenza da quest'ultimo. A esempio in un Comune, l'atto di nomina sarà firmato dal Sindaco o deliberato dalla giunta comunale, indirizzato al funzionario prescelto.



Ciascun ente quindi, con atto organizzativo interno, deve ottemperare a questo compito, attribuendo formalmente la funzione di RTD.

Spesso, è proprio il dirigente dell'ufficio individuato ad acquistare le funzioni di Responsabile, come incarico aggiuntivo<sup>107</sup>; ipotesi diversa è quella in cui, secondo il principio di autonomia organizzativa degli enti locali annoverato nel TUEL<sup>108</sup>, l'incaricato non venga individuato tra i dirigenti, ma in una figura apicale dell'organigramma, in virtù della sua specifica competenza.

Fino a questo momento, diverse<sup>109</sup> sono state le scelte operate dai Comuni in merito all'individuazione del RTD nella figura di Responsabile dei sistemi informativi<sup>110</sup>, essendone in un certo senso la sua naturale evoluzione. Così facendo la configurazione di questo ruolo è andata sempre più a rispecchiare quella che, in ambito privatistico, è definita Chief Digital Officer (CDO). Quest'ultimo difatti deve possedere una pluralità di competenze, che vanno da quelle di taglio tecnico in materia di ICT, a quelle manageriali specifiche nella gestione di complessi

---

<sup>107</sup> Secondo l'articolo 24 comma 3 del d.lgs 165/2001

<https://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/testi/01165dl.htm>

<sup>108</sup> Articolo 3 comma 4 [https://dait.interno.gov.it/documenti/testo\\_unico\\_febbraio\\_2019.pdf](https://dait.interno.gov.it/documenti/testo_unico_febbraio_2019.pdf)

<sup>109</sup> Milano

<http://mediagallery.comune.milano.it/cdm/objects/changeme:109586/datastreams/dataStream1124952726734125/content> ;

Genova

[http://www.comune.genova.it/sites/default/files/upload/dgc\\_n\\_87-2018\\_sostituzione\\_resp\\_transizione\\_digitale.pdf](http://www.comune.genova.it/sites/default/files/upload/dgc_n_87-2018_sostituzione_resp_transizione_digitale.pdf)

Università di Bari *Aldo Moro* <https://www.uniba.it/ateneo/bollettino-ufficiale/DDG%20152%20del%2023.03.2018.pdf>

<sup>110</sup> Figura non più obbligata dalla norma che l'aveva istituita (Dlgs. 39/1993

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1993/02/20/093G0086/sg>) a seguito dell'emanazione del Dlgs 179/2016 in modifica all'art 17 del CAD.

progetti di cambiamento.

C'è però da considerare che, nei casi in cui il RTD è venuto a coincidere con la figura di Responsabile dei Sistemi Informativi, avendo per legge, il primo, una serie di compiti atti a monitorare l'operato del secondo, si è verificata una sovrapposizione di ruoli con ambiti di azione distinti. In questa situazione, le amministrazioni che hanno lamentato problemi organizzativi, hanno preferito scegliere un'altra figura di taglio più amministrativo e non prettamente tecnico, scindendo di fatto le due responsabilità, pur sempre mantenendo un loro forte coordinamento.

È previsto dal CAD<sup>111</sup> e inoltre ribadito dalla Circolare 3/2018, che le amministrazioni periferiche, in particolar modo le PA di piccole dimensioni, possano esercitare le funzioni di RTD anche in forma associata, in virtù di convenzioni o, per i Comuni, mediante la loro unione: va però senz'altro disciplinato il modo in cui tale figura si interfacerà con le singole amministrazioni<sup>112</sup>.

---

<sup>111</sup> Comma 1-septies dell'art. 17

<sup>112</sup> Una singolarità è rappresentata dalla gestione associata scelta, a partire dal 2017, da parte del Ministero per l'Istruzione, l'Università e la Ricerca (MIUR): questo dipartimento ha individuato un unico ufficio con a capo il Responsabile per la transizione digitale, rispettivamente nella Direzione Generale per i contratti, gli acquisti e per i sistemi informativi e la statistica (DGCASIS) e nel suo Direttore. Questi soggetti, quindi, operano le loro funzioni anche verso tutte le istituzioni scolastiche ed educative nazionali, e il personale funzionalmente parallelo a questo ufficio, già da tempo a lavoro in materia di digitalizzazione nelle scuole, si muove in sinergia di questa struttura centralizzata.

Inoltre, è previsto dalla disciplina che questo ufficio non debba forzatamente avere carattere fisico, ma che la responsabilità dell'intero processo di digitalizzazione possa essere affidata a team virtuali, unendo le capacità di più figure rispondenti ai requisiti, mettendone una a capo e sviluppando una cooperazione del tutto digitale, rimanendo queste sedute alle rispettive scrivanie.

Infine, nel caso in cui le realtà coinvolte nella nomina siano molto piccole, a esempio nei Comuni con meno di dieci dipendenti, l'Ufficio responsabile della Transizione Digitale andrà a corrispondere con il Responsabile stesso.

Rispetto alla formulazione e all'emanazione effettiva dell'atto di nomina, vengono rispettate in linea generale delle consuetudini<sup>113</sup>, ormai rinvenute prassi amministrative, incoraggiate anche dalla "Circolare Bongiorno".

Solitamente, nell'atto di conferimento di RTD, vengono riportati gli incarichi affidatigli dall'art 17 del CAD, eventualmente integrati con altri.

In ragione della molteplicità delle sue funzioni e della sua capacità di interloquire con tutte le aree dell'ente, il provvedimento può specificare inoltre gli uffici interni all'Ente che andranno a fare staff con il RTD, le modalità di relazione con altre

---

<sup>113</sup> Milano

<http://mediagallery.comune.milano.it/cdm/objects/changeme:109586/datastreams/dataStream1124952726734125/content> ;

Genova

[http://www.comune.genova.it/sites/default/files/upload/dgc\\_n\\_87-2018\\_sostituzione\\_resp\\_transizione\\_digitale.pdf](http://www.comune.genova.it/sites/default/files/upload/dgc_n_87-2018_sostituzione_resp_transizione_digitale.pdf)

Università di Bari *Aldo Moro* <https://www.uniba.it/ateneo/bollettino-ufficiale/DDG%20152%20del%2023.03.2018.pdf>

figure cardine esistenti e da quali risorse potrà attingere per l'espletamento delle sue mansioni.

Per comunicare pubblicamente il numero delle nomine, l'AgID è stata incaricata dal Governo (sempre tramite la "Circolare Bongiorno") di spedirlo mensilmente al Dipartimento della funzione pubblica. L'Agenzia lo carica inoltre su un portale *web* da essa gestito<sup>114</sup>, assieme a una serie di dati riportanti lo stato di avanzamento della digitalizzazione<sup>115</sup>.

È poi compito del referente IPA<sup>116</sup> dell'Ente, dal 1° dicembre 2017, inserire in questo indice, alla voce denominata "Ufficio per la transizione al digitale", i dati di riferimento al "Responsabile per la Transizione al Digitale" e al suo ufficio.

Di nuovo, la Circolare<sup>117</sup> ha ricordato con fermezza la necessità per ogni RTD di confrontarsi con tre tipi di soggetti particolari all'interno dell'amministrazione. Tra questi cita il Responsabile della gestione documentale<sup>118</sup> che è incaricato alla predisposizione dello schema di gestione documentale. Coordinarsi risulta assai necessario al perseguimento dell'obiettivo di dematerializzazione cartacea contenuto nel piano di digitalizzazione dell'ente; tanto che il CAD richiama espressamente l'esigenza, per il responsabile del sistema di gestione dei documenti

---

<sup>114</sup> Dati aggiornati al 20 novembre 2019

<https://avanzamentodigitale.italia.it/it/progetto/responsabili-la-transizione-al-digitale>

<sup>115</sup> <https://avanzamentodigitale.italia.it/it>

<sup>116</sup> <https://www.indicepa.gov.it/documentale/n-cosa-facciamo.php>

<sup>117</sup> [http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Circolare\\_n\\_3\\_10\\_2018.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Circolare_n_3_10_2018.pdf)

<sup>118</sup> DPR 28 dicembre 2000, n. 445 art. 61 co. 2; DPCM 3 dicembre 2013, art. 4

informatici, ad operare d'intesa con il dirigente dell'ufficio per la transizione al digitale<sup>119</sup>.

Riferisce poi del Responsabile per la protezione dei dati personali<sup>120</sup>, in quanto, in merito allo sviluppo di sistemi informativi conformi alla disciplina in materia di *privacy*, occorre senza dubbio il suo parere.

Infine prevede un confronto con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza<sup>121</sup>, fondamentale per far sì che il nuovo assetto procedimentale segua le caratteristiche delineate dai principi di trasparenza e apertura che sorreggono l'agire amministrativo.

Non citate nella circolare, ma comunque coinvolte a vario titolo nel processo di digitalizzazione, vi sono ovviamente tante altre figure, interne ed esterne all'amministrazione, con le quali il RTD è chiamato a rapportarsi quotidianamente nell'espletamento delle sue funzioni.

Tra questi soggetti troveremo sicuramente i responsabili degli acquisti e degli uffici finanziari dell'ente, con i quali il RTD deve dialogare costantemente al fine di verificare la copertura economica ancor prima di addentrarsi nella progettazione di determinati servizi digitali. Di certo ci sarà anche il responsabile delle risorse umane, tramite il quale promuovere una costante attività di formazione digitale,

---

<sup>119</sup> Art. 44, co. 1-bis

<sup>120</sup> Art. 37 del Regolamento (UE) 2016/679

<sup>121</sup> Legge 190/2012, art. 1, co. 7 come modificato dal d.lgs. 97/2016

[http://www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/Selezione\\_normativa/L-/L06-11-2012\\_n190.pdf](http://www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/Selezione_normativa/L-/L06-11-2012_n190.pdf)

coerente con il piano approvato dall'ente, impegnando ingenti risorse per sviluppare nel personale competenze sia di base, che specialistiche, nell'uso degli strumenti di lavoro di tutti i giorni.

Per non parlare degli organi politici, dal Sindaco agli Assessori, ai Consiglieri, ampiamente interessati a conoscere le attività da lui svolte, in modo da poter dare un consenso più coscienzioso alle sue azioni. Al centro dei suoi incarichi c'è anche la consultazione e collaborazione con le strutture pubbliche limitrofe e i relativi rappresentanti, in modo da poter operare un confronto.

Non di rado viene invitato a sedere in riunioni e convegni, in tema di digitalizzazione, organizzati da Istituzioni ed Enti pubblici e privati, facendosi portavoce di problematiche e soluzioni, prendendo parte a decisioni collegiali a nome della struttura da lui rappresentata, e rendicontando, grazie alla sua più competente interpretazione, le scelte adottate nel territorio in occasione di questi eventi.

Deve inoltre rapportarsi con la Presidenza del Consiglio dei Ministri, attraverso l'AgID, al fine di riportare periodicamente la situazione che interessa il suo sistema.

Accoglie, ascolta e valuta tutte proposte portate avanzate da soggetti, anche esterni all'amministrazione, in materia di digitalizzazione, e ne seleziona le migliori intento sempre a fare meglio per la cittadinanza.

Tra la miriade di obiettivi individuati dal Piano triennale, quelli in tema di RTD prevedono lo sviluppo di un sistema di reciproca collaborazione al fine di coordinare le diverse amministrazioni pubbliche nel loro agire.

Per alimentare la corsa verso il raggiungimento degli obiettivi attribuiti al RTD, il Piano Triennale individua due linee d'azione particolari (82 e 83), che fanno riferimento alla costituzione di un gruppo di lavoro permanente, il quale deve riunirsi periodicamente e condividere esperienze e informazioni.

Partendo da questo assunto, AgID ha incentivato la costituzione della *Conferenza dei Responsabili per la Transizione al Digitale*, definendola come uno “*strumento di dialogo, raccordo e supporto verso i RTD delle amministrazioni italiane al fine di promuovere la trasformazione digitale inclusiva delle PA*”<sup>122</sup>.

È lo strumento che fa da collante a tutta l'articolata rete degli RTD, tramite il quale AgID vuole dare il suo contributo supportando i diversi Responsabili nel compito da loro assunto. Il suo assetto non è immutabile, ma può variare, invitando al tavolo soggetti ogni volta diversi, in virtù delle tematiche da trattare, essendo d'altronde aperta alla partecipazione di rappresentanti dei cittadini, di imprese private, Istituti Universitari e via discorrendo.

Organizzata per la prima volta nel 2019, ha visto finora l'organizzazione di tre incontri.

---

<sup>122</sup> <https://www.agid.gov.it/it/agenzia/responsabile-transizione-digitale/conferenza>

Il primo<sup>123</sup> si è tenuto a febbraio 2019, coinvolgendo al tavolo 100 amministrazioni, tra cui 60 Responsabili per la transizione digitale: numero irrisorio rispetto alla totalità degli enti presenti nel panorama italiano.

L'incontro ha permesso il raffronto dei rispettivi obiettivi e la presentazione delle future azioni: tra queste si è affrontato il tema della formazione dei RTD, dibattendo su un sistema di affiancamento e delle metodologie a sostegno delle PA più arretrate.

Il secondo incontro<sup>124</sup> si è svolto a maggio 2019, in occasione della 30° edizione di FORUM PA, concentrandosi sulle novità espresse nel *Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2019-2021*, analizzando gli strumenti messi a supporto da questo per raggiungere le azioni fissate. Inoltre ha visto un momento operativo, in cui un centinaio di RTD si sono riuniti e messi alla prova nella riflessione su tre tematiche proposte.

L'ultimo incontro<sup>125</sup>, avutosi il 6 novembre 2019, ha riunito allo stesso tavolo i soli responsabili provenienti dalle amministrazioni centrali, che si sono confrontati sulle aspettative future derivanti dalla diffusione dei servizi digitali.

---

<sup>123</sup> [https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository\\_files/conferenzartd130219-def\\_0.pdf](https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/conferenzartd130219-def_0.pdf)

<sup>124</sup> [https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository\\_files/20190515conferenzartd-filemasterore10\\_0.pdf](https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/20190515conferenzartd-filemasterore10_0.pdf)

<sup>125</sup>

[https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository\\_files/incontrortdpac\\_6nov19\\_agiddefdef.pdf](https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/incontrortdpac_6nov19_agiddefdef.pdf)



## 2.4 LA SITUAZIONE ATTUALE

Nei primi due anni a partire dall'entrata in vigore della norma (14 settembre 2016) l'adempimento alla nomina si è visto particolarmente rallentato e territorialmente eterogeneo.

Nella relazione svolta e approvata il 26 ottobre del 2017 dalla *Commissione parlamentare d'inchiesta sul livello di digitalizzazione e innovazione delle pubbliche amministrazioni e sugli investimenti complessivi riguardanti il settore delle tecnologie e della comunicazione (Commissione Coppola - XVII legislatura)*<sup>126</sup>, fu infatti evidenziata come seconda criticità, tra quelle enunciate nel quarto capitolo referente le problematiche della digitalizzazione in Italia, l'inosservanza relativa alla nomina. Per cui solo un esiguo numero di amministrazioni aveva provveduto, nonostante l'invio di solleciti da parte della stessa Commissione Coppola; nello specifico: 8 Ministeri su 13, 7 Regioni su 21, 5 Città metropolitane su 14, 11 tra i 27 Comuni maggiori. Non solo quindi piccoli comune o province hanno disatteso al Codice, ma anche contesti molto più ampi. Ha inoltre sottolineato come, nella maggior parte dei casi, l'ulteriore problematica che si era andata a configurare riguardasse la tipologia di figura individuata, in

---

126

<https://www.camera.it/dati/leg17/lavori/documentiparlamentari/IndiceETesti/022bis/014/INTERO.pdf>

quanto non fosse rispondente ai requisiti di formazione richiesti dal testo di legge. Sono state infatti spesso nominate, specie tra i comuni di dimensioni ridotte, tre categorie di soggetti: i responsabili dei CED, i Segretari Generali, o dipendenti senza specifiche competenze.

Trascorsi diversi mesi, la pluri-citata Circolare n. 3 del 1° ottobre 2018 del Ministro Bongiorno, riportando l'indagine condotta da FPA<sup>127</sup> in occasione della sua emanazione, lamentava pressoché la stessa situazione.

Da lì, come riportava l'*Agenzia per l'Italia Digitale* ad ottobre 2019<sup>128</sup>, il numero di questi funzionari è aumentato del 70% rispetto al precedente anno: passando da 2900 del settembre 2018 agli attuali oltre 5000.

Oggi si contano: 12 RTD nominati nei Ministeri su un totale di 13, 19 nelle Regioni e nelle Province Autonome, lasciandone dietro solo due, e 12 su 14 delle Città metropolitane. I numeri si fanno molto più grandi nei comuni, raggiungendo i 2267 a fronte dei circa ottomila enti locali italiani; infine nelle Istituzioni Universitarie sono già 50 su 71, per una somma di 5201 a livello nazionale<sup>129</sup>.

Nonostante la significativa crescita, questo professionista è ancora poco conosciuto agli occhi dei cittadini, nonostante abbia dichiaratamente una vocazione alla diffusione e divulgazione della cultura digitale.

---

<sup>127</sup> <https://www.forumpa.it/tag/forum-pa/>

<sup>128</sup> <https://www.agid.gov.it/it/agenzia/stampa-e-comunicazione/notizie/2019/10/01/responsabili-transizione-al-digitale-nominati-oltre-5000-rtd>

<sup>129</sup> <https://avanzamentodigitale.italia.it/it/progetto/responsabili-la-transizione-al-digitale>

Questo a testimonianza del fatto che, l'ambizioso progetto concepito al ringiovanimento della funzione pubblica, si è dimostrato un mero adempimento burocratico per la maggior parte degli enti che l'hanno affrontato. Forse incapaci di accogliere gli innumerevoli poteri e incombenze affidategli, i RTD si sono trovati, come ricorda in sintesi la *Commissione parlamentare d'inchiesta sulla digitalizzazione*<sup>130</sup>, sprovvisti di competenze e formazione adeguate.

Un'attenuante può essere rappresentata dal fatto che non può una sola persona, magari circondata da un esiguo numero di collaboratori, affrontare una trasformazione di tali dimensioni.

Occorre di certo una rapida attivazione da parte dei vertici politici e istituzionali, posti a capo di ogni struttura pubblica che non ha ancora osservato il Piano, i quali dovrebbero accelerare la ricerca, o altrimenti la formazione, di soggetti interni con adeguate potenzialità. È necessario d'altronde sviluppare una consapevolezza più diffusa a livello amministrativo sulle disposizioni da seguire, tale da permettere che questo copioso dispiegamento di risorse<sup>131</sup> messe a disposizione all'Italia da parte dell'UE, e non ancora utilizzato, non venga speso in modo poco efficiente.

---

130

[https://www.camera.it/\\_dati/leg17/lavori/documentiparlamentari/IndiceETesti/022bis/014/INTERO.pdf](https://www.camera.it/_dati/leg17/lavori/documentiparlamentari/IndiceETesti/022bis/014/INTERO.pdf)

<sup>131</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/il-flop-dell-italia-digitale-25-28-paesi-speso-solo-3percento-fondi-ue-AEhAzNuG>

### **3. ANALISI EMPIRICA SUL LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE NEI DIECI COMUNI PIÙ GRANDI DELLE MARCHE**

#### **3.1 IL COMUNE DI SAN BENEDETTO DEL TRONTO: CENNI SULL'ORGANIZZAZIONE**

Ho avuto personalmente modo di svolgere un tirocinio formativo all'interno del Comune di San Benedetto nella primavera del 2019, a fianco del Responsabile alla transizione digitale, conoscendo a pieno il suo contesto lavorativo.

Il Comune di San Benedetto del Tronto, che, secondo i dati ISTAT più aggiornati (1° gennaio 2019), conta 47330 abitanti<sup>132</sup>, è posizionato al confine sud della costa adriatica marchigiana, in provincia di Ascoli Piceno. È una località balneare molto rinomata nell'itinerario turistico, sia nazionale che internazionale, tanto che nei periodi di alta stagione estiva, riceve circa il quadruplo delle persone ivi residenti abitualmente.

San Benedetto del Tronto, con decreto del Presidente della Repubblica del 25 ottobre 2000, è stata insignita del titolo onorifico di Città oltre che per la sua crescita in tutti i settori, in virtù soprattutto dei servizi pubblici offerti nel campo sociale<sup>133</sup>.

---

<sup>132</sup> <http://demo.istat.it/pop2019/index1.html>

<sup>133</sup> [https://www.comunesbt.it/Engine/RAServeFile.php/f/carta\\_serv\\_SUDC\\_2012.pdf](https://www.comunesbt.it/Engine/RAServeFile.php/f/carta_serv_SUDC_2012.pdf)

La sua pubblica amministrazione presenta un organico<sup>134</sup> che comprende all'incirca 350 dipendenti. L'organico, secondo l'ultima modifica della macrostruttura, approvata e adottata a partire dal 1 gennaio 2020, prevede l'adozione di uno schema di tipo verticale, o anche detto a "piramide": pone al vertice il sindaco, Pasqualino Piunti, in carica ufficialmente dal 9 luglio 2016<sup>135</sup>, con in staff l'ufficio del Segretario Generale (corrispondente al *Servizio segreteria generale, anticorruzione e trasparenza*) e *U.O.A. Affari legali e contenzioso sul lavoro (l'unità operativa agevolativa)* mentre, alle dipendenze, si pone la struttura operativa costituita dai seguenti sette settori, ciascuno articolato in servizi:

*Affari Generali;*

*Gestione delle risorse economiche e finanziarie;*

*Gestione del territorio ed attività produttive;*

*Lavori Pubblici, Manutenzione e gestione del patrimonio;*

*Politiche Sociali Welfare del cittadino e sviluppo strategico*

*Polizia municipale*

*Servizi al cittadino, innovazione e valorizzazione del territorio.*

---

<sup>134</sup> <https://www.comunesbt.it/Engine/RAServeFile.php/f/1630912.graffetta.pdf>

<sup>135</sup> [https://www.comunesbt.it/Engine/RAServeFile.php/f/delibera\\_convalida\\_eletti2016.pdf](https://www.comunesbt.it/Engine/RAServeFile.php/f/delibera_convalida_eletti2016.pdf)

Quest'ultimo è il settore che racchiude al suo interno il servizio "Infrastrutture Digitali". Il capo di questo Servizio è stato nominato, nel marzo 2018, Responsabile per la trasformazione digitale<sup>136</sup>.

Tutto il personale costituente il cosiddetto Ufficio per la transizione digitale<sup>137</sup> è posto in staff al Responsabile, così come previsto dall'ultimo aggiornamento dell'articolo 17 del CAD<sup>138</sup> analizzato nel precedente capitolo.

Ovviamente, a distanza di anni, i referenti individuati sono stati sostituiti dai loro successori, continuando a riunirsi al bisogno per confrontarsi in materia di innovazione.

L'attuale Responsabile della transizione digitale, pur avendo una formazione umanistica, possiede alcune competenze specialistiche nelle scienze informatiche che, affiancate a buone doti manageriali maturate in pregresse esperienze nell'industria di Internet, gli consentono di guidare il servizio Infrastrutture Digitali.

---

<sup>136</sup> [https://www.indicepa.gov.it/ricerca/n-dettagliuffici.php?prg\\_ou=112290](https://www.indicepa.gov.it/ricerca/n-dettagliuffici.php?prg_ou=112290)

<sup>137</sup> "viene formalmente costituito il team per la Transizione al Digitale del Comune di San Benedetto del Tronto che, oltre allo scrivente Dirigente e al Responsabile della Transizione al digitale [...] è così composto: - Segretario Generale in qualità di Responsabile per l'Anticorruzione e la Trasparenza, [...]; - Responsabile della Conservazione dei documenti informatici e Direttore del S.O.S.I., [...]; - Responsabile del Servizio Gestione documentale e Comunicazione pubblica, [...]; - Referente del Settore Affari generali, [...]; - Dirigente del Settore Gestione del territorio ed Attività produttive, [...]; - Referente del Settore Gestione risorse economiche e finanziarie, [...]; - Dirigente del Settore Lavori pubblici, Manutenzioni e Ambiente, [...]; - Dirigente del Settore Politiche sociali, Welfare dei cittadini e sviluppo strategico, [...]; - Referente del Settore Polizia municipale, [...]; [https://www.comunesbt.it/Engine/RAServeFile.php/f//Atti\\_INFRADIGI/DET\\_05\\_12\\_2018.pdf](https://www.comunesbt.it/Engine/RAServeFile.php/f//Atti_INFRADIGI/DET_05_12_2018.pdf)

<sup>138</sup> [https://docs.italia.it/italia/piano-triennale-ict/codice-amministrazione-digitale-docs/it/v2018-09-28/rst/capo1\\_sezione3\\_art17.html](https://docs.italia.it/italia/piano-triennale-ict/codice-amministrazione-digitale-docs/it/v2018-09-28/rst/capo1_sezione3_art17.html)

Nel processo di digitalizzazione, la realtà sambenedettese, grazie alla particolare attenzione prestata al tema da parte del suo *team* per il digitale, ha intercettato numerosi fondi regionali, statali ed europei che hanno permesso la realizzazione di progetti quali ad esempio “*Wi-Fi Spiagge Marche*”<sup>139</sup>, “*Wi-Fi4EU*”<sup>140</sup> e la creazione di un’infrastruttura digitale a supporto di questo ecosistema<sup>141</sup>; inoltre la realizzazione di uno specifico piano d’azione triennale, quindi di più ampio respiro, per la realizzazione di una Smart City, denominato “*San Benedetto Smart-City User*”, che ha visto una prima fase di sperimentazione di alcuni progetti pilota, tra i più importanti cito quelli relativi alle rilevazioni ambientali (inquinamento atmosferico ed acustico), lo “*Smart-Parking*” per disabili e l’efficientamento energetico, anche rispetto alla pubblica illuminazione. D’accompagnamento vi sono poi stati altri progetti che hanno viaggiato parallelamente a questo Piano, i quali hanno previsto l’installazione di videocamere di sorveglianza, Totem pubblicitari (maxi-schermi a carattere informativo), telelettura dei contatori per i consumi energetici degli edifici pubblici. Da qui, ho appurato che l’ammontare speso relativamente all’acquisto di servizi e infrastrutture digitali nello scorso bilancio consolidato<sup>142</sup>, non è stato di certo inferiore alla media dei comuni

---

<sup>139</sup> [http://www.norme.marche.it/Delibere/2018/DGR0415\\_18.pdf](http://www.norme.marche.it/Delibere/2018/DGR0415_18.pdf)

<sup>140</sup> [https://ec.europa.eu/inea/sites/inea/files/wifi4eu-2019-1\\_it.pdf.pdf](https://ec.europa.eu/inea/sites/inea/files/wifi4eu-2019-1_it.pdf.pdf)

<sup>141</sup> Stesura un doppio anello in fibra ottica sia sul viale del lungomare, che in collegamento con le sedi della Polizia Municipale, la sede distaccata di Porto d’Ascoli e il Comune di Ascoli Piceno.

<sup>142</sup> Utilizzando quali strumenti di acquisto, come da normativa vigente, le piattaforme Consip, MePA e Suam (Stazione Unica Appaltante Marche)

marchigiani. Infatti, nel 2019, ha superato di poco il milione di euro in un bilancio che si aggira sui 60 milioni. Questi numeri si sono concretizzati a seguito di una forte presa di coscienza da parte degli organi politici interni, che nel corso dell'ultimo mandato hanno deciso all'unisono di fare pieno affidamento sull'investimento nel digitale per il bene dei loro concittadini. Nella realizzazione degli obiettivi è stata determinante inoltre la collaborazione con la Regione Marche e l'Anci Marche.

L'Ente inoltre, nel rispetto del Regolamento (UE) 2016/679 in materia di trattamento dei dati personali ha individuato la figura di DPO in un professionista esterno.

La collaborazione che invece negli anni si è andata a stimolare con le amministrazioni dello stesso livello, ha visto una formale e mutua partecipazione in progetti condivisi con il Comune di Ascoli Piceno, la Regione Marche e il Ministero dello sviluppo economico; per quanto riguarda invece le collaborazioni di tipo informale, se ne sono sviluppate diverse con i comuni vicini (quali Grottammare, Cupra Marittima, etc.).



### 3.2 L'INDAGINE COMPARATIVA, METODOLOGIA E RISULTATI

Per indagare e confrontare le situazioni relative al livello di digitalizzazione nella P.A. che interessano le diverse realtà della Regione Marche, e quindi tracciare un quadro in cui inserire il sopracitato contesto sambenedettese, ho costruito e somministrato un questionario, integrandolo ove concesso con un'intervista personale diretta ai Responsabili per la Transizione al Digitale, o in alternativa, ai Responsabili dei Sistemi Informativi, e lo ho rivolto ai dieci maggiori comuni marchigiani per numero di abitanti<sup>143</sup>. Il motivo di questa scelta risiede nel fatto che la somma dei residenti nel territorio di questi soli comuni, su un totale di 228<sup>144</sup>, supera già le 500.000 persone, ovvero un terzo della popolazione marchigiana<sup>145</sup>. Questa considerazione, sorretta dal presupposto che sempre più la digitalizzazione, come illustrato in precedenza, fa perno sulla crescita e sul miglioramento dell'efficienza dei servizi rivolti ai cittadini, fine ultimo di ogni ente pubblico, ha permesso una concreta conoscenza dello stato dei fatti.

---

<sup>143</sup> Compresi tra i 101.043 e i 37.119 abitanti: 1) Ancona; 2) Pesaro; 3) Fano; 4) Ascoli Piceno; 5) San Benedetto del Tronto; 6) Senigallia; 7) Civitanova Marche; 8) Macerata; 9) Jesi; 10) Fermo. Secondo i dati ISTAT più aggiornati all'1/1/2019

<https://www.tuttitalia.it/marche/36-comuni/popolazione/>

<sup>144</sup> Secondo i dati ISTAT più aggiornati all'1/1/2019

<https://www.tuttitalia.it/marche/36-province/numero-comuni/>

<sup>145</sup> Secondo i dati ISTAT più aggiornati all'1/1/2019 risultano essere 1.525.271 residenti  
<http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=18562>

È così stato strutturato il questionario, predisponendo domande vincolate a risposte a scelta multipla (lasciando libera facoltà di rispondere a quelle aperte per inserire ulteriori specificazioni).

In prima istanza sono stati richiesti i dati relativi alla preparazione e alla provenienza lavorativa della persona che stava rispondendo, in modo da capire se la figura interessata avesse le conoscenze idonee a fornire le risposte necessarie per redigere lo studio.

Appurata la coerenza della figura chiamata a rispondere<sup>146</sup>, si è proceduto chiedendo il numero indicativo di dipendenti assunti nella relativa amministrazione, così da avere un'idea dell'entità della macchina organizzativa che ha abbracciato il mondo della tecnologia.

Risulta che tutti i Comuni interessati sono dotati di oltre 100 dipendenti: questo fa comprendere la mole di energie e risorse necessarie per operare l'innovazione.

Il questionario prosegue con domande prettamente specifiche ai progetti, di carattere digitale, adottati dall'Ente di riferimento, e alle spese e/o finanziamenti in ambito di digitalizzazione.

Emerge qui che solo il Comune di Pesaro (con i suoi 95.000 abitanti) si sia distinto per l'adozione di un Piano specifico rispetto al *Piano Triennale per l'Informatica*

---

<sup>146</sup> Hanno risposto direttamente i Responsabili per la transizione al digitale o, in alternativa, i Responsabili dei Servizi informativi, quindi persone con la preparazione adatta a conoscere le risposte da me ricercate.

2019-2021, il quale ha definito strategie operative di dettaglio rispetto alle nazionali; lo stesso Comune, forse anche per grandezza di popolazione e quindi per l'esigenza di mantenere alti gli standard qualitativi dei servizi, ma sicuramente per una spiccata propensione al digitale, ha investito nello scorso anno un'ingente mole di denaro (ben superiore ai 500.000€) nell'innovazione: unica insieme a San Benedetto, tra le città intervistate, a raggiungere tali somme, grazie soprattutto ai finanziamenti esterni ricevuti.

I Comuni di Fermo, Ascoli Piceno e Senigallia hanno dichiarato di non avere previsto obiettivi strategici e operativi in ambito digitale, al contrario degli altri sette intervistati. Quanto agli strumenti Consip per l'acquisto di servizi di tipo digitale e innovativo, soltanto Ancona e Fermo hanno dichiarato di non averne fatto uso.

Infine, tranne Pesaro, Fermo e Ascoli Piceno, gli altri Comuni che hanno preso parte all'indagine hanno dichiarato di aver ottenuto finanziamenti europei per il digitale. Si è poi indagato relativamente al tipo di collaborazione sviluppata con gli organi sia interni che esterni all'Ente di riferimento.

Tutti gli Enti Locali hanno risposto che il sostegno, rivolto direttamente a loro dalle pubbliche amministrazioni centrali in materia di trasformazione digitale, è pressoché nullo; d'altro canto però, rapportandosi quest'ultime in modo sistematico con la Regione e l'ANCI Marche, Enti che a loro volta si relazionano con i Comuni del territorio, vi portano di riflesso il loro supporto.

Per di più, San Benedetto del Tronto, Ancona Macerata e Ascoli Piceno, diversamente da tutte le altre città, hanno dichiarato una discreta collaborazione sia formale, che informale, con le amministrazioni simili a loro, finalizzata soprattutto alla condivisione di *best practice* da adottare nel processo di digitalizzazione.

Si sono chiesti inoltre gli effetti prodotti dal processo di digitalizzazione in ambito organizzativo: si è appreso che tutti i Comuni hanno adempiuto all'obbligo di individuazione di una figura garante della privacy, fondamentale nella gestione dei dati attraverso gli strumenti tecnologici, e hanno sviluppato, grazie alla digitalizzazione, una spiccata collaborazione con le amministrazioni esterne, sia dello stesso livello (come espresso da San Benedetto del Tronto, Ascoli Piceno e Pesaro), che no (come Ancona, nuovamente San Benedetto del Tronto e Civitanova Marche), oltre ad avere esternalizzato in parte le attività o collaborato con aziende private (nel caso di Ancona, Macerata e Ascoli Piceno).

Per quanto concerne invece la riorganizzazione interna prodotta dalla digitalizzazione, a eccezione dei comuni di Ascoli Piceno, Civitanova Marche, Fermo e Macerata, si sono verificate forti modificazioni in termini di struttura, personale e sistemi informativi.

La mole di attività è rimasta invece pressoché invariata, infatti l'eliminazione di iter superflui non è risultata decisiva in nessuno dei comuni intervistati, mentre, sono stati modificati, automatizzati, o comunque aggiunti processi digitali, internamente ai comuni di San Benedetto, Ancona, Jesi e Pesaro.

In seguito si è somministrata al comune un'analisi *SWOT*, richiedendo di indicare il grado di presenza delle opportunità, punti di forza e debolezza, minacce, che caratterizzano la realtà digitale dell'Ente interessato, in modo da percepire il clima di partenza nel quale ha affondato le radici la trasformazione.

Si evince che solo il Comune di Fano presentava già inizialmente una forte diffusione della cultura digitale tra i suoi dipendenti, oltre a possedere, insieme a quello di San Benedetto del Tronto, delle infrastrutture già adeguate in preparazione alla trasformazione digitale, mentre i restanti Enti partivano da una condizione più o meno simile, anche in termini di risorse finanziarie dedicate (solamente Civitanova Marche non ne ha lamentato la carenza).

Ha di certo giocato a favore del Comune di San Benedetto del Tronto la leadership pienamente riconosciuta ai soggetti designati a innovare verso il digitale, la non interferenza della burocrazia e l'assenza di una resistenza interna al cambiamento. A eccezione di Ascoli Piceno e Senigallia, forse a causa dell'attuale incompletezza del percorso, sono ovunque stati percepiti i benefici derivanti dalla trasformazione. La spinta propulsiva che hanno avuto infatti Jesi, Fano e San Benedetto, frutto di un pieno supporto dimostrato dai vertici politici e amministrativi, ha dato loro un grande vantaggio.

Infine, lo stato di avanzamento sui punti dettati dal Piano Triennale per l'Informatica, è risultato alto, in quasi tutti gli ambiti richiesti, nei Comuni di San Benedetto del Tronto, Fano e Ancona.

L'ultimo, ma fondamentale aspetto che si è voluto approfondire è stato quello relativo al Responsabile alla transizione digitale, al fine di conoscere quali Comuni sono al passo con le disposizioni normative e in quale modo hanno ottemperato.

Quasi tutti i Comuni hanno già ottemperato all'obbligo di nomina di un Responsabile (fatta eccezione per Ancona e Senigallia), ma certamente, coloro che sono rimasti leggermente indietro nel percorso, hanno compensato il processo di trasformazione primeggiando sotto altri aspetti.

Negli Enti che hanno risposto positivamente, la scelta si è rivolta principalmente, e sin da subito dell'entrata in vigore dell'obbligo (solo Ascoli Piceno ha ottemperato all'obbligo da meno di due anni), verso una figura giovane, compresa tra i 36 e i 55 anni di età, ma non sempre con delle esperienze pregresse e una provenienza lavorativa attinenti a rivestire il ruolo di RTD (si sono riscontrati percorsi formativi di carattere umanistico o esperienze precedenti in ruoli di dirigenza nei settori finanziari e urbanistici).

Si sono poi indagate le modalità di un'eventuale identificazione dello staff di supporto al Responsabile per la transizione digitale nel Comune di riferimento.

Da qui è risultato che solo i Comuni di Macerata e Pesaro, oltre a quello di San Benedetto del Tronto, hanno individuato un *team* di sostegno, con almeno tre persone, preparate in materie ingegneristico-gestionali e giuridiche, posto in staff (seppur rimanendo ognuno nelle proprie scrivanie) al RTD; inoltre, nel caso del Comune di Macerata, risulta che queste figure operino un confronto costante e non

saltuario, per rendere più efficiente ed efficace il processo di trasformazione al digitale.

### **3.3 COMMENTO AI RISULTATI DELL'INDAGINE EMPIRICA**

L'analisi condotta, utile a rilevare in modo indiretto il benessere erogato alla cittadinanza, vero destinatario dei processi digitali integrati nel sistema pubblico, ha permesso dunque una valutazione, in termini di digitalizzazione, della qualità dei servizi garantita a una grossa fetta dei residenti nella Regione Marche.

I risultati ottenuti dall'intervista forniscono un *feedback* tendenzialmente positivo e soddisfacente, anche se le città di San Benedetto del Tronto, Fano, Jesi, Macerata, Ancona e Pesaro, si sono distinte nell'interesse e nell'impegno verso la tematica digitale.

Nello specifico, il Comune di San Benedetto, seppur inferiore per dimensioni territoriali e di popolazione, rispetto alla maggior parte dei comuni presi a confronto, tra cui sono ricompresi tutti i capoluoghi delle province marchigiane e perfino il capoluogo di Regione, ha dimostrato una forte concorrenzialità in termini di *output* di servizi digitali.

Nonostante ci si potesse aspettare una situazione più omogenea tra i comuni marchigiani presi in esame, tuttavia gran parte dei residenti in regione può godere

di un elevato livello qualitativo dei servizi digitali rispetto agli standard italiani (precedentemente rilevati).

Questo tratto di eterogeneità emerso a seguito dell'intervista, fa scaturire inevitabilmente una riflessione, sui motivi che hanno consentito ad alcune città di riuscire meglio nella digitalizzazione.

In base alle risposte ottenute c'è da considerare che il DUP<sup>147</sup> potrebbe non aver espresso un orientamento verso il digitale, o, in secondo luogo, il PEG<sup>148</sup> potrebbe non aver trasformato in obiettivi operativi le linee guida disegnate dal documento strategico a monte.

Soffermandosi poi a riflettere sulle informazioni ricevute rispetto alla consapevolezza degli amministratori pubblici circa l'importanza della digitalizzazione, si può ipotizzare che una delle cause del ritardo possa essere di tipo organizzativo: da un lato è possibile che non ci sia stato un reclutamento di figure professionali con la adeguata competenza per riuscire ad essere *leader* del percorso di digitalizzazione. Questo è stato interpretato in alcuni casi come un mero adempimento burocratico, anziché come una strategia volta a far fare un salto di qualità ai servizi al cittadino e alle imprese: difatti solo i Comuni di Jesi, Fano e San Benedetto del Tronto hanno affermato che i rispettivi vertici politici e

---

<sup>147</sup> <http://quotidianoentilocali.ilsole24ore.com/art/fisco-e-contabilita/2015-07-29/dal-principio-programmazione-struttura-nuovo-dup-115845.php?uuid=ABbZvPm>

<sup>148</sup> <https://st.ilsole24ore.com/art/norme-e-tributi/2016-05-09/peg-entro-20-giorni-preventivo-063731.shtml?uuid=AD8hgmD>



amministrativi interni abbiano percepito appieno l'importanza della trasformazione digitale e si siano adoperati al massimo nel raggiungerla.

Dall'altro lato è possibile che eventuali professionalità già disponibili in organico non siano state riconosciute o valorizzate ai fini della transizione al digitale, lasciando inesperto il potenziale beneficio in termini di efficientamento della macchina organizzativa pubblica.

## CONCLUSIONI

Il percorso, pianificato e seguito per la redazione della tesi, parte da un'attenta selezione delle tematiche ritenute indispensabili da toccare nella trattazione del processo di digitalizzazione: i dati numerici a supporto, i confronti territoriali, la normativa di riferimento e lo stato di attuazione della stessa.

Per raggiungere questo obiettivo si è effettuata una capillare ricerca delle fonti bibliografiche, sia di tipo cartaceo, che digitale, ovvero pubblicazioni sulla rete Internet: sono stati consultati libri, riviste, articoli, anche *on-line*.

Questo, come visto, ha permesso la rendicontazione dei dati nazionali ed internazionali sulla penetrazione del digitale, la comparazione degli stessi tra il settore pubblico e quello privato, proseguendo con l'enunciazione delle relative strategie messe in atto per raggiungere la digitalizzazione, riscontrando tra le due molte similarità.

Da qui è emerso chiaramente il posizionamento dell'Italia nel contesto europeo, al quintultimo posto rispetto agli Stati Membri secondo gli indici DESI più aggiornati al 2019. Difatti, per quanto riguarda la nomina dei RTD, e l'attuazione degli obiettivi specifici enunciati nel Codice dell'Amministrazione Digitale, si è vista una partenza piuttosto lenta.

Essenziale, per confermare lo stato di attuazione del processo, è stato l'esame della fonte normativa.

A conclusione del percorso vi è stata l'indagine empirica, con la relativa individuazione degli strumenti idonei a redigerla: in primis l'esperienza sul campo presso il comune di San Benedetto del Tronto nel Servizio "Infrastrutture Digitali", poi la costruzione e la somministrazione delle interviste e dei questionari ai Responsabili per la transizione digitale, o in alternativa ai Responsabili dei Sistemi Informativi, dei dieci Enti Locali scelti.

Dall'indagine, circoscritta al territorio marchigiano, si è riscontrata una controtendenza rispetto ai dati nazionali: è emerso che gran parte della popolazione, raggruppata nei dieci più grandi comuni, può godere di molti servizi digitali, in alcuni casi anche piuttosto avanzati; questo fa dedurre come forse, anche per le ridotte dimensioni della Regione e dei comuni marchigiani, e quindi una naturale agevolazione in termini organizzativi, è stato più facile ottenere buoni risultati rispetto alle grandi metropoli italiane.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Armao F. e Parsi V. E., *Società internazionale: Vocabolario*, Jaka Book, 1997;
- Bonazzi M., *Manuale sociologico-La digitalizzazione della vita quotidiana*, Edizioni Franco Angeli, 2014;
- Bozzetti M.R.A., *Rapporto 2019 OAD*, Reportec Srl, 2019;
- Cipriani A., Gramolati A. e Mari G., *Il lavoro 4.0 - La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018;
- Dagnino E. e Spattini S., *Evoluzione del mercato dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro all'epoca della disintermediazione e dell'uso delle piattaforme tecnologiche*, BookLab, 2017, cap. 2;
- David P. A., *Clio and the Economics of QWERTY*, The American Economic Review, Maggio 1985 (Vol. 75, No. 2, *Papers and Proceedings of the Ninety-Seventh Annual Meeting of the American Economic Association.* , pp. 332-337);
- Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D. e Buckley N., *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation*, MIT Sloan Management Review, edizione summer 2015;
- Meloni G. e Brambati D., *Strategia digitale. Accrescere il valore dei processi di business*, EGEA, 2015;
- Rossi M. e Lombardi M., *La Fabbrica Digitale - Guida all'industria 4.0*,

Tecniche Nuove, 13 aprile 2017, cap.4;

Salimbeni A. P. e Tamburrino L., *Il drago: Hong Kong, la Cina e l'Occidente alla vigilia del nuovo millennio*, Donzelli Editore, 1997 (quarto paragrafo, capitolo IV);

Silvi M. Q., *Atto Giuridico E Documento Informatico - Forma orale, Forma scritta, Forma informatica*, Ledizioni, 16 dicembre 2013;

Zamagni S., *Lavoro e quarta rivoluzione industriale: alcune riflessioni*, Clionet, giugno 2019, Vol.3.

## **SITOGRAFIA**

<https://www.itu.int/net/wsis/docs/geneva/official/dop.html>

<https://rivoluzionedigitale.polito.it/>

<https://www.etimo.it/?term=dito&find=Cerca>

<https://www.merriam-webster.com/dictionary/digital>

<http://geonet.oii.ox.ac.uk/>

<http://geonet.oii.ox.ac.uk/blog/the-world-online/>

[http://www.affaritaliani.it/notiziario/it\\_a\\_milano\\_esperti\\_a\\_confronto\\_sulla\\_digital\\_revolution\\_2-16737.html?refresh\\_cens](http://www.affaritaliani.it/notiziario/it_a_milano_esperti_a_confronto_sulla_digital_revolution_2-16737.html?refresh_cens)

<http://www.thefutureofscience.org/video/twelfth-world-conference-digital-revolution-what-is-changing-for-humankind-connected-intelligence-nella-ricerca-scientifica-tr8lq3gugau>

<https://www.researchitaly.it/successi/the-future-of-science-i-successi-della-rivoluzione-digitale-e-il-futuro-della-ricerca/>

[https://www.youtube.com/watch?v=WYGDSjCkehI&feature=emb\\_rel\\_pause](https://www.youtube.com/watch?v=WYGDSjCkehI&feature=emb_rel_pause)

<https://www.unimib.it/node/9508>

<https://www.rolandberger.com/it/Publications/Smart-City-Strategy-Index-Vienna-and-London-leading-in-worldwide-ranking.html>

[https://www.rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/roland\\_berger\\_smart\\_city\\_breakaway\\_1.pdf](https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_smart_city_breakaway_1.pdf)

[http://www.ansa.it/europa/notizie/la\\_tua\\_europa/approfondimenti/2019/10/23/le-citta-europee-diventano-sempre-piu-intelligenti\\_7983bc79-2bb0-4b28-bd5b-0bdcdf31483a.html](http://www.ansa.it/europa/notizie/la_tua_europa/approfondimenti/2019/10/23/le-citta-europee-diventano-sempre-piu-intelligenti_7983bc79-2bb0-4b28-bd5b-0bdcdf31483a.html)

<https://www.comunesbt.it/Aree-tematiche/Mobilita-e-trasporti/Le-EasyApp-del-Comune-di-San-Benedetto-del-Tronto>

<https://www.agendadigitale.eu/sanita/cosi-la-sanita-sta-facendo-la-digital-revolution-in-italia>

<https://www.agendadigitale.eu/sanita/digitalizzazione-della-sanita-italiana-tutti-gli-obiettivi-per-restare-competitivi/>

<https://www.agendadigitale.eu/sanita/come-funziona-bene-un-ospedale-tutto-digitale-leccellenza-e-in-israele/>

<https://www.sanita24.ilsole24ore.com/art/aziende-e-regioni/2017-10-09/ospedali-la-rivoluzione-digitale-non-basta-software-165310.php?uuid=AEIB4ehC>

[https://www.quotidianosanita.it/studi-e-analisi/articolo.php?articolo\\_id=77655](https://www.quotidianosanita.it/studi-e-analisi/articolo.php?articolo_id=77655)

<https://www.mise.gov.it/index.php/it/industria40>

<https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Rapporto-MiSE-MetI40.pdf>

[https://www.istat.it/it/files//2019/01/Report-ICT-cittadini-e-imprese\\_2018\\_PC.pdf](https://www.istat.it/it/files//2019/01/Report-ICT-cittadini-e-imprese_2018_PC.pdf)

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/it/pdf/2017/06/KPMG-2017-L-era-della-Customer-Experience.pdf>

[https://www.fupress.com/archivio/pdf/3559\\_14079.pdf](https://www.fupress.com/archivio/pdf/3559_14079.pdf)

[https://www.francoangeli.it/Ricerca/scheda\\_libro.aspx?Id=22149](https://www.francoangeli.it/Ricerca/scheda_libro.aspx?Id=22149)

<https://rivista.clionet.it/vol3/intervista/zamagni-lavoro-e-quarta-rivoluzione-industriale-alcune-riflessioni>

<http://www.treccani.it/enciclopedia/fordismo>

<https://www.startmag.it/wp-content/uploads/Relazione-annuale-2018-Discorso-del-Presidente.pdf>

<https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2019/sessions/the-rise-of-techno-nationalism>

[https://www.youtube.com/watch?v=wDpg0d\\_m\\_6c](https://www.youtube.com/watch?v=wDpg0d_m_6c)

<https://www.brookings.edu/about-us/>

<https://gtipa.org/about>

<https://www.i-com.it/2017/01/30/la-digitalizzazione-italiana-ed-il-ritardo-degli-investimenti-in-ict/>

[http://www.treccani.it/enciclopedia/startup\\_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/startup_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

<https://www.assinform.it/in-evidenza/i-dati-di-mercato-2018.kl>

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)

[IL DIGITALE IN ITALIAwww.assidipost.com](http://www.assidipost.com) > app > download >

[Il+digitale+in+Italia+2018\\_DEF](#)

<http://www.treccani.it/enciclopedia/cloud-computing/>

<https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/what-horizon-2020>

[http://egov.formez.it/sites/all/files/indice\\_desi\\_2019.pdf](http://egov.formez.it/sites/all/files/indice_desi_2019.pdf)



<https://www.infodata.ilsole24ore.com/2019/08/18/cosa-5g-perche-tutti-vogliono-web-spiegato-bene/>

[https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository\\_files/documentazione/strat\\_crescita\\_digit\\_3marzo\\_0.pdf](https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/documentazione/strat_crescita_digit_3marzo_0.pdf)

<https://strategia-crescita-digitale.readthedocs.io/it/latest/index.html#>

<http://bandaultralarga.italia.it/piano-bul/strategia>

[https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/investimenti\\_impresa\\_40\\_it.pdf](https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/investimenti_impresa_40_it.pdf)

<https://www.ilsole24ore.com/art/pmi-italiane-e-digitalizzazione-serve-strategia-fatta-piccoli-passi-ABtI6jiB>

<https://www.newyorker.com/magazine/2017/12/18/estonia-the-digital-republic>

<https://www.innovationpost.it/2019/01/23/wef-la-sfida-tra-usa-e-cina-per-vincere-il-risiko-dei-tecno-nazionalismi/>

<https://teamdigitale.governo.it/it/projects/infrastrutture-digitali.htm>

<https://www.confindustria.ud.it/upload/pagine/Industria%2040/la%20posizione%20del%20sistema%20confindustria/Confindustria%20Digitale%20-%20Assinform%20-%20Lug%202016.pdf>

<https://www.classes.cs.uchicago.edu/archive/2014/fall/51210-1/required.reading/ITDoesntMatter.pdf>

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup\\_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf)

[https://ebitemp.it/wp-content/uploads/2019/01/Adapt\\_completo-2.pdf](https://ebitemp.it/wp-content/uploads/2019/01/Adapt_completo-2.pdf)

[http://www.treccani.it/enciclopedia/benchmark\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29](http://www.treccani.it/enciclopedia/benchmark_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29)

<http://www.treccani.it/vocabolario/gap/>

[https://innovazione.gov.it/assets/docs/MID\\_Book\\_2025.pdf](https://innovazione.gov.it/assets/docs/MID_Book_2025.pdf)

[https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository\\_files/documentazione/strat\\_crescita\\_digit\\_3marzo\\_0.pdf](https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/documentazione/strat_crescita_digit_3marzo_0.pdf)

[https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository\\_files/documentazione/strategia\\_crescita\\_digitale\\_ver\\_def\\_21062016.pdf](https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/documentazione/strategia_crescita_digitale_ver_def_21062016.pdf)

<http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/digital-agenda-scoreboard>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020&from=IT>

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi#Article>

<http://www.anci.it/chi-siamo/>

<http://www.funzionepubblica.gov.it/digitalizzazione/agenda-digitale>

<https://teamdigitale.governo.it/it/chi-siamo>

[https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository\\_files/piano\\_triennale\\_per\\_informatica\\_nella\\_pubblica\\_amministrazione\\_2019\\_-\\_2021\\_allegati20190327.pdf](https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/piano_triennale_per_informatica_nella_pubblica_amministrazione_2019_-_2021_allegati20190327.pdf)

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

<https://educalingo.com/it/dic-it/e-government>

<https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2003/IT/1-2003-567-IT-F1-1.Pdf>

<http://www.treccani.it/enciclopedia/e-government/>

[open.gov.it](http://open.gov.it)

<https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>

<https://www.un.org/en/about-un/>

<https://www.opengovpartnership.org/about/>

[https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg18/file/repository/UVI/04\\_-OpenGovernmentPartnership.pdf](https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg18/file/repository/UVI/04_-OpenGovernmentPartnership.pdf)

<https://www.opengovpartnership.org/our-members/>

<https://www.dati.gov.it/content/open-government-partnership-piano-italiano>

[http://open.gov.it/wp-content/uploads/2019/09/Quarto\\_Piano\\_Azione\\_Nazionale\\_OGP\\_Finale\\_06.2019.pdf](http://open.gov.it/wp-content/uploads/2019/09/Quarto_Piano_Azione_Nazionale_OGP_Finale_06.2019.pdf)

<https://www.opengovpartnership.org/members/italy/>

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

[https://innovazione.gov.it/assets/docs/MID\\_Book\\_2025.pdf](https://innovazione.gov.it/assets/docs/MID_Book_2025.pdf)

<https://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/testi/05082dl.htm>

<http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/comunicare-e-informare/comunicazione-esterna/accesso-agli-atti-legge-24190/>

<https://codice-amministrazione-digitale.readthedocs.io/it/latest/cad-capo1-sezione2.html>

[https://docs.italia.it/italia/piano-triennale-ict/codice-amministrazione-digitale-docs/it/v2005-03-07/\\_rst/capo1.html](https://docs.italia.it/italia/piano-triennale-ict/codice-amministrazione-digitale-docs/it/v2005-03-07/_rst/capo1.html)

[https://docs.italia.it/italia/piano-triennale-ict/codice-amministrazione-digitale-docs/it/v2010-12-30/\\_rst/capo1\\_sezione3\\_art17.html](https://docs.italia.it/italia/piano-triennale-ict/codice-amministrazione-digitale-docs/it/v2010-12-30/_rst/capo1_sezione3_art17.html)

[https://docs.italia.it/italia/piano-triennale-ict/codice-amministrazione-digitale-docs/it/v2016-08-26/\\_rst/capo1\\_sezione3\\_art17.html](https://docs.italia.it/italia/piano-triennale-ict/codice-amministrazione-digitale-docs/it/v2016-08-26/_rst/capo1_sezione3_art17.html)

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/08/13/15G00138/sg>

[https://www.camera.it/leg18/29?tipoAttivita=&tipoVisAtt=&shadow\\_deputato=302789&lettera=&idLegislatura=18&tipoPersona=](https://www.camera.it/leg18/29?tipoAttivita=&tipoVisAtt=&shadow_deputato=302789&lettera=&idLegislatura=18&tipoPersona=)

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2016/09/13/16G00192/sg>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2018/01/12/18G00003/sg>

[http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Circolare\\_n\\_3\\_10\\_2018.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Circolare_n_3_10_2018.pdf)

[https://www.aranagenzia.it/attachments/article/419/20040122\\_L\\_CCNL.pdf](https://www.aranagenzia.it/attachments/article/419/20040122_L_CCNL.pdf)

<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2012-22-06;83>

[https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository\\_files/piano\\_triennale\\_per\\_linformatica\\_nella\\_pubblica\\_amministrazione\\_2019\\_-\\_2021\\_allegati20190327.pdf](https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/piano_triennale_per_linformatica_nella_pubblica_amministrazione_2019_-_2021_allegati20190327.pdf)

<https://docs.italia.it/italia/piano-triennale-ict/pianotriennale-ict-doc/it/2017-2019/index.html>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52015DC0192>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020&from=it>

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration>

<http://www.egov2009.se/about-the-conference/>

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/contributions-and-preliminary-trends-public-consultation-egovernment-action-plan-2016-2020>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0179&from=en>

<http://www.treccani.it/enciclopedia/cloud-computing/>

<https://www.oadweb.it/it/oad2019/per-scaricare-il-rapporto-2019-oad.html>

<https://www.oadweb.it/it/component/jdownloads/send/2-rapporti-oad-e-oai-pubblicati/53-rapporto-2019-oad-v2.html>

<https://pianotriennale-ict.italia.it/azioni/>

<https://www.anpr.interno.it/portale/guida-anpr>

<https://www.agid.gov.it/en/node/100373>

<https://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/testi/01165dl.htm>

[https://dait.interno.gov.it/documenti/testo\\_unico\\_febbraio\\_2019.pdf](https://dait.interno.gov.it/documenti/testo_unico_febbraio_2019.pdf)

<http://mediagallery.comune.milano.it/cdm/objects/changeme:109586/datastreams/dataStream1124952726734125/content>

[http://www.comune.genova.it/sites/default/files/upload/dgc\\_n\\_87-2018\\_sostituzione\\_resp\\_transizione\\_digitale.pdf](http://www.comune.genova.it/sites/default/files/upload/dgc_n_87-2018_sostituzione_resp_transizione_digitale.pdf)

<https://www.uniba.it/ateneo/bollettino-ufficiale/DDG%20152%20del%2023.03.2018.pdf>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1993/02/20/093G0086/sg>

<https://avanzamentodigitale.italia.it/it/progetto/responsabili-la-transizione-al-digitale>

<https://avanzamentodigitale.italia.it/it>

<https://www.indicepa.gov.it/documentale/n-cosa-facciamo.php>

[http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Circolare\\_n\\_3\\_10\\_2018.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Circolare_n_3_10_2018.pdf)

[http://www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/Selezione\\_normativa/L/L06-11-2012\\_n190.pdf](http://www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/Selezione_normativa/L/L06-11-2012_n190.pdf)

<https://www.agid.gov.it/it/agenzia/responsabile-transizione-digitale/conferenza>

[https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository\\_files/conferenzartd130219-def\\_0.pdf](https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/conferenzartd130219-def_0.pdf)

[https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository\\_files/20190515conferenzartd-filemasterore10\\_0.pdf](https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/20190515conferenzartd-filemasterore10_0.pdf)

[https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository\\_files/incontrortdpac\\_6nov19\\_agiddefdef.pdf](https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/incontrortdpac_6nov19_agiddefdef.pdf)

<https://www.camera.it/dati/leg17/lavori/documentiparlamentari/IndiceETesti/022bis/014/INTERO.pdf>

<https://www.forumpa.it/tag/forum-pa/>

<https://www.agid.gov.it/it/agenzia/stampa-e-comunicazione/notizie/2019/10/01/responsabili-transizione-al-digitale-nominati-oltre-5000-rtd>

<https://www.ilsole24ore.com/art/il-flop-dell-italia-digitale-25-28-paesi-speso-solo-3percento-fondi-ue-AEhAzNuG>

<http://demo.istat.it/pop2019/index1.html>

[https://www.comunesbt.it/Engine/RAServeFile.php/f/carta\\_serv\\_SUDC\\_2012.pdf](https://www.comunesbt.it/Engine/RAServeFile.php/f/carta_serv_SUDC_2012.pdf)

<https://www.comunesbt.it/Engine/RAServeFile.php/f/1630912.graffetta.pdf>

[https://www.comunesbt.it/Engine/RAServeFile.php/f//delibera\\_convalida\\_eletti2016.pdf](https://www.comunesbt.it/Engine/RAServeFile.php/f//delibera_convalida_eletti2016.pdf)

[https://www.indicepa.gov.it/ricerca/n-dettagliuffici.php?prg\\_ou=112290](https://www.indicepa.gov.it/ricerca/n-dettagliuffici.php?prg_ou=112290)

[https://docs.italia.it/italia/piano-triennale-ict/codice-amministrazione-digitale-docs/it/v2018-09-28/rst/capo1\\_sezione3\\_art17.html](https://docs.italia.it/italia/piano-triennale-ict/codice-amministrazione-digitale-docs/it/v2018-09-28/rst/capo1_sezione3_art17.html)

[https://www.comunesbt.it/Engine/RAServeFile.php/f//Atti\\_INFRADIGI/DET\\_05\\_12\\_2018.pdf](https://www.comunesbt.it/Engine/RAServeFile.php/f//Atti_INFRADIGI/DET_05_12_2018.pdf)

[http://www.norme.marche.it/Delibere/2018/DGR0415\\_18.pdf](http://www.norme.marche.it/Delibere/2018/DGR0415_18.pdf)

[https://ec.europa.eu/inea/sites/inea/files/wifi4eu-2019-1\\_it.pdf.pdf](https://ec.europa.eu/inea/sites/inea/files/wifi4eu-2019-1_it.pdf.pdf)

<https://www.tuttitalia.it/marche/36-comuni/popolazione/>

<https://www.tuttitalia.it/marche/36-province/numero-comuni/>

<http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=18562>

<http://quotidianoentilocali.ilsole24ore.com/art/fisco-e-contabilita/2015-07-29/dal-principio-programmazione-struttura-nuovo-dup-115845.php?uuid=ABbZvPm>

<https://st.ilsole24ore.com/art/norme-e-tributi/2016-05-09/peg-entro-20-giorni-preventivo-063731.shtml?uuid=AD8hgmD>



## ALLEGATO

### QUESTIONARIO DI INDAGINE SUL LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE DEI PRIMI 10 COMUNI MARCHIGIANI PER NUMERO DI ABITANTI

Azioni adottate al 31 gennaio 2020 in ottemperanza alle disposizioni emanate in materia di transizione al digitale nelle pubbliche amministrazioni.

*1) Da quale Comune sta rispondendo? Ancona; Ascoli Piceno; Civitanova Marche;*

*Fano; Fermo; Jesi; Macerata; Pesaro; San Benedetto del Tronto; Senigallia;*

*2) Chi sta rispondendo al questionario? Responsabile alla transizione al digitale;*

*Responsabile dei Servizi Informativi (CED); Dipendente addetto al CED;*

*Impiegato in altro servizio; Responsabile di altro servizio; Dirigente Organo politico; Altro;*

*3) Che altro tipo di ruolo ricopre all'interno del Comune? \_\_\_\_\_;*

*4) Che tipo di formazione ha la persona che sta rispondendo? (considerare il titolo*

*di studio più elevato) Diploma di scuola secondaria di primo grado; Diploma di*

*scuola secondaria di secondo grado; Laurea triennale (o diploma universitario*

*vecchio ordinamento); Laurea magistrale o a ciclo unico (o laurea quadriennale*

*vecchio ordinamento); Master universitario; Dottorato di ricerca;*

*5) Numero di dipendenti del Comune in cui lavora: ≤ 20; 21- 100; 101-400; 401-*

*1000; > 1000;*

- 6) *Il Comune ha adottato un piano ICT? (Ci si riferisce all'eventuale approvazione di un piano di sviluppo specifico nell'Ente rispetto al Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2019-2021 di carattere nazionale)*  
Sì, esiste ed è adottato; Sì, esiste, ma non è adottato; No, non esiste un piano ICT;
- 7) *Sono stati definiti obiettivi strategici e operativi relativi alla digitalizzazione all'interno del DUP (Documento Unico di Programmazione) o del PEG (Piano Esecutivo di Gestione) attualmente in vigore nella Suo Comune?* Sì; No;
- 8) *Qual è stato, indicativamente, l'ammontare impegnato per l'acquisto di servizi e infrastrutture digitali rispetto all'ultimo bilancio consolidato approvato? (Si precisa che il conteggio deve interessare anche eventuali lavori pubblici per la realizzazione di infrastrutture digitali)* Meno di 100.000€; compreso tra 100.000€ e 200.000€; compreso tra 200.000€ e 500.000€; compreso tra 500.000€ e 1.000.000€; superiore a 1.000.000€;
- 9) *Il Suo Ente ha aderito nel corso degli ultimi 12 mesi a uno o più degli strumenti Consip per l'acquisto di servizi digitali innovativi (es. convenzioni, accordi quadro, MePA, SDAPA, ecc.)?* Sì; No;
- 10) *Il Suo Comune ha mai aderito a bandi per finanziamenti europei relativi a progetti volti alla digitalizzazione?* Sì e ha ottenuto finanziamenti; Sì, ma non ha ottenuto finanziamenti; No;
- 11) *Con riferimento alla trasformazione digitale, come giudica l'attuale livello di collaborazione FORMALE con amministrazioni che presentano caratteristiche*

*simili, in ottica di identificazione di standard comuni e best practice? Per formale si intende la collaborazione prevista da convenzioni, accordi, unioni o consorzi stipulati con altri Enti;*

*0: NULLO/TRASCURABILE, 1: BASSO, 2: MEDIO, 3: ALTO*

*12) Con riferimento alla trasformazione digitale come giudica l'attuale livello di collaborazione INFORMALE con amministrazioni che presentano caratteristiche simili, in ottica di identificazione di standard comuni e best practice?*

*Per informale si intende la collaborazione non prevista da convenzioni, accordi, unioni o consorzi stipulati con altri Enti;*

*0: NULLO/TRASCURABILE, 1: BASSO, 2: MEDIO, 3: ALTO*

*13) Esprima una valutazione sul livello di supporto che l'Ente riceve, o ha ricevuto (direttamente o meno) da parte di attori pubblici di indirizzo e coordinamento in materia di trasformazione digitale:*

*AgID; MiSE; Dipartimento funzione pubblica; Team per la trasformazione digitale; Ministero per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione;*

*0: NULLO/TRASCURABILE, 1: BASSO, 2: MEDIO, 3: ALTO*

*14) Ritiene possa essere indicato un ulteriore attore pubblico di sostegno all'amministrazione nel processo di digitalizzazione? Se sì, specifichi quale;*

*15) All'interno del suo Ente è stato nominato il DPO?*

*Come previsto tra gli adempimenti introdotti dal GDPR, c'è l'obbligo di nominare il responsabile della protezione dei dati personali (Data Protection Officer, DPO).*

*Sì; No;*

*16) A quale livello, in ambito inter-organizzativo, la digitalizzazione del Suo Ente finora ha abilitato: Forme di collaborazione con altre amministrazioni allo stesso livello amministrativo; Forme di collaborazione con amministrazioni a diversi livelli amministrativi; Forme di collaborazione con aziende private; Esternalizzazione di alcune attività/servizi presso terze parti;*

*0: NULLO/TRASCURABILE, 1: BASSO, 2: MEDIO, 3: ALTO*

*17) A quale livello il processo di digitalizzazione finora ha trasformato l'organizzazione del Suo Comune rispetto a: Processi (reingegnerizzazione dei processi esistenti, modalità di gestione e controllo dei processi) Persone (ruoli, responsabilità, complessità del lavoro, competenze); Cultura (valori promossi, comportamenti personali e collettivi); Struttura (standardizzazione, centralizzazione/decentralizzazione, gerarchie, relazioni esterne, flessibilità); Sistemi Informativi (SI) (introduzione di nuovi SI, sostituzione degli esistenti, integrazione tra i diversi SI, interoperabilità, infrastruttura IT);*

*0: NULLO/TRASCURABILE, 1: BASSO, 2: MEDIO, 3: ALTO*

*18) A quale livello la digitalizzazione del Suo Ente finora ha portato a:*

*Eliminare attività non necessarie; Modificare attività esistenti; Creare nuove attività; Automatizzare attività manuali;*

0: NULLO/TRASCURABILE, 1: BASSO, 2: MEDIO, 3: ALTO

19) Come valuta la presenza di questi punti di forza nel suo Comune rispetto ai processi di trasformazione digitale? Propensione interna verso l'innovazione; Competenze IT già diffuse e consolidate; Infrastrutture e tecnologie adeguate alla trasformazione digitale; Risorse finanziarie adeguate alla trasformazione digitale; Leadership riconosciuta ad uno o più soggetti per l'innovazione;

0: NULLO/TRASCURABILE, 1: BASSO, 2: MEDIO, 3: ALTO

20) Ritiene possano essere indicati ulteriori punti di forza all'interno del suo Ente?  
Se sì, specifichi quali \_\_\_\_\_;

21) In che modo, nel Suo Ente, il processo di trasformazione organizzativa innescato dalla digitalizzazione coglie le opportunità dettate da: Insoddisfazione interna rispetto allo status quo; Benefici attesi per l'amministrazione; Benefici attesi per attori esterni (stakeholder e cittadini); Obblighi esterni;

0: NULLO/TRASCURABILE, 1: BASSO, 2: MEDIO, 3: ALTO

22) Come giudica la presenza di questi punti di debolezza nel Suo Comune rispetto all'adozione di modelli di trasformazione digitale? Mancanza di risorse finanziarie; Mancanza di personale; Scarsità di competenze specifiche; Criticità nella governance (sia a livello di singolo Ente, che trasversale agli Enti) degli investimenti e dei progetti; Criticità nella pianificazione e gestione delle attività e progetti; Complessità dell'organizzazione;

0: NULLO/TRASCURABILE, 1: BASSO, 2: MEDIO, 3: ALTO

23) *Quali sono, a Suo avviso, gli ostacoli che il Suo Comune deve superare nel processo di transizione al digitale? Mancanza di supporto politico; Mancanza di supporto manageriale; Difficoltà di accesso agli strumenti di procurement; Mancanza di coordinamento tra i dipartimenti/aree dell'organizzazione; Cultura burocratica; Generale resistenza interna al cambiamento;*

*0: NULLO/TRASCURABILE, 1: BASSO, 2: MEDIO, 3: ALTO*

24) *In che modo ritiene sia percepita l'importanza della trasformazione digitale nel suo Comune da parte di: Vertice politico; Vertice amministrativo (dirigenti di prima e seconda fascia); Dipendenti;*

*0: NULLO/TRASCURABILE, 1: BASSO, 2: MEDIO, 3: ALTO*

25) *In che modo ritiene siano percepiti i potenziali benefici legati alla trasformazione digitale all'interno della Sua amministrazione? Maggiore efficienza (input/output) nei processi interni; Miglior coordinamento tra i dipendenti e tra gli uffici; Migliore efficacia nell'erogazione dei servizi dell'Ente; Migliore capacità di intercettare i fabbisogni dei cittadini;*

*0: NULLO/TRASCURABILE, 1: BASSO, 2: MEDIO, 3: ALTO*

26) *Qual è, a suo avviso, lo stato di avanzamento del Comune rispetto agli ambiti del Piano Triennale per l'Informatica di AgID 2019-2021?*

*Infrastrutture; Interoperabilità; Piattaforme e dati; Sicurezza; Ecosistemi; Strumenti per i servizi digitali; Governo della trasformazione digitale;*

*0: NULLO/TRASCURABILE, 1: BASSO, 2: MEDIO, 3: ALTO*

*Nomina del Responsabile alla transizione digitale*

27) *Il Suo Ente ha già individuato e nominato un Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD), come obbligato dal CAD a partire dal 14 settembre 2016?*

*Sì; No;*

*Informazioni sul RTD*

28) *Da quanto tempo è stato nominato il RTD? < 2 anni; ≥ 2 anni*

29) *Età del RTD: ≤35; 36-55; ≥56;*

30) *Livello di formazione di questa figura (indicare il più alto): Diploma di scuola secondaria di primo grado; Diploma di scuola secondaria di secondo grado; Laurea triennale (o diploma universitario vecchio ordinamento); Laurea magistrale o a ciclo unico (o laurea quadriennale vecchio ordinamento); Master universitario; Dottorato di ricerca; Altro (specificare);*

31) *Che altro tipo di formazione specifica ha il RTD individuato? \_\_\_\_\_;*

32) *Area di studio del RTD: Economia e management; Informatica; Giuridica; Ingegneria; Architettura; Scienze sociali; Scienze umanistiche; Altro (specificare);*

33) *Quale altra area ha interessato il percorso di formazione del RTD? \_\_\_\_\_;*

34) *Specificare, per il RTD, il ruolo esatto di provenienza all'interno dell'Ente:*

*Responsabile dei Sistemi Informativi; Dirigente Sistemi Informativi; Segretario Generale; Altro;*

35) *Quale altro ruolo ricopre il RTD individuato? \_\_\_\_\_;*

36) *Anni di esperienza nel settore pubblico: da 0 a 5 anni;  $\geq 5$  anni;*

37) *Ha avuto esperienza nel settore privato o pubblico nel campo dell'ICT per almeno 3 anni? Sì; No;*

38) *Anni di esperienza nella attuale organizzazione: da 0 a 2 anni;  $\geq 2$  anni;*

#### *Individuazione staff del RTD*

39) *All'interno del Suo Comune esiste una unità organizzativa dedicata ai temi della digitalizzazione (il cosiddetto ufficio per la transizione al digitale) in staff al RTD? Sì; No;*

#### *Informazioni sull'ufficio del RTD*

40) *È stata apportata una modifica organizzativa rispetto alla precedente disposizione degli uffici (o i componenti del gruppo di lavoro si rapportano a distanza)? Sì; No;*

41) *Quante persone comprende il gruppo di lavoro del RTD? Solo il RTD; Da 1 a 3; Più di 3;*

42) *Quali competenze, principalmente, hanno gli altri soggetti del team? Ingegneristico-tecnologiche; Amministrativo-gestionali; Giuridiche; Altro;*

43) *Quali altre competenze specifiche hanno questi soggetti? \_\_\_\_\_;*



*44) Si riuniscono periodicamente per operare un confronto? Sì, almeno due volte l'anno; Solo al bisogno.*