

# POLITECNICO DI TORINO

---

Corso di Laurea  
Magistrale in  
Ingegneria della  
Produzione  
Industriale

## Tesi di Laurea Magistrale

La strategia per implementare la trasformazione digitale  
nel settore pubblico



Relatore/i:

Prof. Elisabetta Raguseo

Candidato/i:

Carlos Francisco

Casado Mejías

(s284848)

## INDICE

Riassunto esecutivo.....	5
Ringrazimenti.....	6
1. Introduzione .....	7
1.1. Origine e motivazione .....	9
1.2. Obiettivi.....	10
1.3. Struttura del documento .....	11
2. Background e basi teoriche .....	12
2.1. Contesto storico delle amministrazioni pubbliche .....	12
2.2. Qual è lo scopo e quali sono le strategia da seguire? .....	16
2.3. La trasformazione digitale.....	18
2.4. Governance della strategia di trasformazione .....	20
2.5. La formazione a tutti i livelli dell'organizzazione.....	20
2.6. Piano di formazione delle competenze digitali .....	21
2.7. Intelligenza istituzionale .....	23
2.8. Governo dei dati.....	23
2.9. Panoramica della società digitale spagnola.....	27
2.10.Servizi Pubblici Digitali (DESI) .....	29
3. Metodologia .....	31
4. Risultati/Caso di studio.....	33
4.1. Introduzione dell'azienda in cui si è svolto il tirocinio.....	33
4.2. Dipartimento di consulenza del settore pubblico .....	36
4.3. Problema da risolvere.....	41
4.4. Soluzione proposta.....	41
4.4.1. Analisi del contesto attuale.....	41
4.4.2. Punti di vista degli esperti sulle decisioni di investimento economico .....	41

4.4.3. Questionario per i cittadini sui servizi digitali del settore pubblico .....	44
4.5. Contributo degli studenti per risolvere il problema .....	49
4.5.1. Partecipazione a un piano generale dei sistemi informativi .....	49
4.5.2. Proposte di iniziative di miglioramento.....	53
4.5.3. Implementazione di iniziative di miglioramento.....	54
5. Conclusioni.....	56
5.1. Osservazioni conclusive e implicazioni .....	56
5.2. Limiti e linee di ricerca future.....	58
6. Riferimenti .....	59
6.1. Pubblicazioni.....	59
6.2. Websites .....	59
Allegati.....	60

## Índice de tablas y figuras

### Índice de tablas

Tabella 1. Índice dell'economia e della società digitali .....	28
Tabella 2. Servizi pubblici digitali .....	29
Tabella 3. La Spagna rispetto all'Europa nei servizi pubblici digitali .....	30
Tabella 4. Deloitte Global e Deloitte España.....	33
Tabella 5. Linee di servizio Deloitte .....	33
Tabella 6. I settori di Deloitte .....	36
Tabella 7. Modello concettuale del progetto.....	50

### Índice de figuras

Figura 1. Personale al servizio delle amministrazioni pubbliche in Spagna.....	14
Figura 2. Processi di firma digitale .....	19
Figura 3. Governance dei dati .....	26
Figura 4. Deloitte e i suoi concorrenti.....	34
Figura 5. Le 6 grandi caratteristiche di lavorare in Deloitte .....	35
Figura 6. La piramide strutturale di Deloitte.....	37
Figura 7. Domanda 1: questionario per i cittadini .....	45
Figura 8. Domanda 2: questionario per i cittadini .....	45
Figura 9. Domanda 3: questionario per i cittadini .....	46
Figura 10. Domanda 4: questionario per i cittadini .....	47
Figura 11. Domanda 5: questionario per i cittadini .....	47
Figura 12. Attuazione di iniziative di miglioramento .....	54

## **Riassunto esecutivo**

La preparazione di questo documento intitolato "Benefici e vantaggi della trasformazione digitale del settore pubblico in termini economici, occupazionali e sociali" è giustificata dall'obiettivo di identificare il settore pubblico come uno dei principali settori che hanno bisogno di una trasformazione digitale che agisce come leva per la ripresa economica dopo la pandemia, essendo uno dei principali fornitori di servizi.

Durante lo sviluppo del lavoro abbiamo analizzato il contesto storico e l'evoluzione del settore pubblico spagnolo fino ai giorni nostri, abbiamo dedotto le resistenze che la trasformazione digitale può incontrare in un'organizzazione troppo complessa e rigida, con normative che devono essere aggiornate.

Oltre ad evidenziare la rigidità del sistema, abbiamo analizzato la riluttanza della struttura del personale, che deve affrontare una profonda trasformazione della cultura del lavoro, la necessità di migliorare la formazione per aggiornare le competenze professionali e abituarsi a gestire grandi volumi di informazioni e dati, e dal punto di vista dell'utente, superare la solita riluttanza e diffidenza di fronte a nuovi processi digitalizzati o a relazioni elettroniche con l'amministrazione.

Questo lavoro ci ha permesso di intendere la trasformazione digitale del settore pubblico come una grande opportunità di cambiamento, di apertura alla collaborazione pubblico-privato, approfittando dell'esperienza di alcune aziende del settore digitale, come quella che abbiamo incluso come esempio nel lavoro, che è il risultato della pratica di digitalizzazione di un dipartimento di un'amministrazione autonoma. Le nuove tecnologie intese come leva per realizzare una reale trasformazione organizzativa e per migliorare l'implementazione di processi, attività, azioni, servizi e politiche e ottenere così un miglioramento in termini di redditività degli investimenti, un avanzamento nello snellimento delle procedure e nell'efficienza nella gestione della pubblica amministrazione. In termini lavorativi, significherebbe un miglioramento sostanziale dei livelli di produttività nella fornitura di servizi pubblici, e in termini sociali genererebbe maggiori facilitazioni in termini di accesso al controllo della spesa e la promozione della trasparenza per migliorare la competitività e il benessere dei cittadini.

## **Ringrazimenti**

Vorrei dedicare questa sezione per ringraziare le persone che mi hanno accompagnato nella realizzazione di questo lavoro.

Al mio tutor per la mia tesi di Master all'UIC, David Roche, per i suoi commenti e la sua esperienza che mi hanno guidato nel completamento del lavoro.

A Carina Mejías, mia madre, per il suo aiuto e i suoi diversi punti di vista che mi hanno permesso di dipanare il lavoro nei momenti più complicati.

Ai miei compagni di master, Rafael Clavería e Guillermo García, con cui ho condiviso innumerevoli conversazioni per il completamento e il monitoraggio di questo lavoro.

Ai miei colleghi di Deloitte, che mi hanno aiutato nelle questioni più specifiche dell'azienda.

## 1. Introduzione

Il progetto finale del master si basa su uno stage presso Deloitte TTL, una società di consulenza leader nel suo settore che fornisce servizi di consulenza strategica e operativa ai suoi clienti, seguendo gli alti standard di qualità che l'azienda infonde nei suoi dipendenti dal primo giorno in cui entrano in azienda.

Lo stage è stato svolto specificamente nella linea di business della consulenza nel settore pubblico. Si tratta di una società di consulenza aziendale e operativa focalizzata su clienti del **settore pubblico**, i progetti hanno un impatto sulla società con l'idea di migliorare la qualità della vita dei cittadini e creare una società migliore. I principali clienti di questa linea di business sono la pubblica amministrazione, le sue organizzazioni e i clienti che hanno una parte privata e una pubblica.

I progetti a cui è possibile partecipare all'interno dello studio sono: Benchmark, piani strategici, scorecard, Project Management Office, reingegnerizzazione dei processi, ristrutturazione organizzativa, piani di comunicazione, piani di sistema, tutti focalizzati sulla pubblica amministrazione. Tutti si sono concentrati sull'offrire la migliore soluzione ai clienti.

Entrando nel dettaglio, le pratiche sono state realizzate nell'area sanitaria del settore pubblico spagnolo, per cui in tutto il lavoro vengono presentati esempi e vengono dettagliate le funzioni del settore sanitario pubblico.

In questa linea di business, come già detto, ci sono diversi clienti, ma tutti sono pubblici. Anche se sono diversi, il progetto principale che hanno tutti in comune è la **trasformazione digitale del settore pubblico**. Questo progetto è uno dei principali obiettivi delle amministrazioni pubbliche, poiché la digitalizzazione delle procedure e delle funzioni del servizio pubblico permette agli enti di ridurre il loro carico di lavoro e dedicarsi completamente alle funzioni che non possono essere automatizzate.

Questo obiettivo è stato accelerato dalla pandemia COVID-19, dove sono emersi concetti come il telelavoro e la digitalizzazione. In un periodo in cui la distanza sociale deve essere mantenuta e le procedure faccia a faccia sono state ridotte o cancellate, la digitalizzazione è l'unico modo per il settore pubblico di continuare a svolgere le sue funzioni mentre la pandemia continua.

Molti aspetti delle operazioni pre-pandemiche sono difficili o impossibili da riprendere, almeno a breve termine. Il settore pubblico ha bisogno di adottare un nuovo modello operativo basato sull'ambiente incerto in cui viviamo ora il "nuovo normale" del lavoro. I governi devono sforzarsi di trasformare le loro operazioni non solo nell'assistenza sanitaria, ma in aree come la fornitura di servizi, il lavoro, la regolamentazione e gli appalti.

Per esempio, il settore sanitario mira a migliorare i risultati dell'assistenza sanitaria facendo leva sui piani sanitari, che sono quelli su cui il governo si concentra con l'intenzione di migliorare il sistema sanitario. I piani sanitari comprendono agenzie governative e fornitori con l'obiettivo di affrontare vari fattori come: fattori sociali, economici e ambientali.

Per migliorare il sistema sanitario, sono stati messi in atto degli acceleratori di innovazione sul posto di lavoro, facilitati dai governi e basati sui concetti di spazio fisico e di prossimità. Sulla scia della pandemia, i governi stanno creando nuovi acceleratori di innovazione sul posto di lavoro che danno la priorità agli ambienti digitali per i lavoratori per testare e migliorare questi ambienti digitali.

Alcuni paesi europei stavano già espandendo le opzioni di telelavoro molto prima della pandemia. Molti lavoratori del settore pubblico credono che il telelavoro aumenta il loro benessere, migliora l'equilibrio tra lavoro e vita privata, aumenta la soddisfazione sul lavoro e riduce lo stress. Il telelavoro può anche portare a un risparmio di costi per il governo attraverso una migliore gestione delle proprietà. Con il telelavoro, il pool di talenti per la pubblica amministrazione può anche essere più decentralizzato geograficamente, permettendo agli enti pubblici di reclutare personale più vario.

La trasformazione digitale nel settore pubblico non era un obiettivo a breve termine, ma la pandemia COVID-19 ha accelerato questo progetto e ora il settore pubblico è in missione per cambiare per sempre il lavoro, portando benefici, ottimizzando le risorse e velocizzando la burocrazia tipica del settore.

## 1.1. Origine e motivazione

L'origine di questo progetto finale del master deriva dalla situazione in cui si trova il mondo a causa della pandemia COVID-19, e anche dal fatto che l'azienda in cui sto lavorando è in contatto diretto con il concetto di trasformazione digitale del settore pubblico. Questi due concetti correlati, come ho spiegato nell'introduzione, hanno innescato il desiderio di analizzare il futuro prossimo del settore pubblico e come questo settore si svilupperà in un nuovo ambiente di lavoro.

Il progetto finale del Master che ho realizzato è legato ad alcune delle materie insegnate nel Master in Gestione Aziendale e Sistemi di Produzione:

- ✓ Nel tema dei **Programmazione della produzione e Logistica**, c'è una relazione nel concetto di rivoluzione nel pensiero manageriale, poiché la trasformazione digitale implica un cambiamento, sia nel posto di lavoro che nei processi delle aziende. Il livello di gestione deve adattarsi a questi cambiamenti e sapere come implementarli correttamente nella forza lavoro per migliorare la qualità dei loro servizi o prodotti.
- ✓ Nella materia del **Project Management**, possiamo vedere una relazione tra il lavoro che è stato fatto nella gestione di un progetto in classe, con le metodologie e i fattori che sono stati presi in considerazione nei progetti a cui ho partecipato durante il mio soggiorno nella società Deloitte Consulting Public Sector.
- ✓ Nella materia di **Strategia aziendale**, la relazione non è così focalizzata sul prodotto come abbiamo visto nella materia, ma più focalizzata sul servizio offerto dall'azienda dove ho fatto il mio stage. Concetti visti nel corso come: orientamento al cliente, qualità e riduzione dei costi. O una filosofia che ci porta a processi di spreco minimo in un'azienda, più concentrata sul livello di gestione. Anche concetti di aumento dell'efficienza e standardizzazione dei processi per migliorare il servizio offerto.

Per tutte queste relazioni con i soggetti, per quello che abbiamo commentato in precedenza sulla situazione attuale dei posti di lavoro e il nuovo modo di offrire servizi nelle aziende, e per il momento unico che sta attraversando il Settore Pubblico, consideriamo interessante l'analisi quantitativa realizzata in questa tesi finale di master.

## 1.2. Obiettivi

Nell'attuale progetto di digitalizzazione del settore pubblico si parla costantemente degli investimenti che si faranno e dei benefici futuri che si otterranno, ma ad oggi i risultati economici, sociali e lavorativi non sono stati ottenuti, tutto è nel futuro. Pertanto, l'obiettivo principale di questo lavoro è quello di proporre iniziative nel processo di trasformazione digitale del settore pubblico, al fine di migliorare la produttività dei fattori economici, lavorativi e sociali. Tutti attraverso un'analisi del settore pubblico spagnolo tenendo conto dell'efficienza proposta dai promotori di questa trasformazione digitale come il governo spagnolo e l'Europa.

Al fine di raggiungere l'obiettivo principale, sono stati sviluppati obiettivi specifici, che sono dettagliati di seguito:

- ✓ Analisi del contesto attuale del settore pubblico spagnolo in termini di digitalizzazione.
- ✓ Individuazione delle principali difficoltà che limitano il progresso della digitalizzazione nel settore pubblico.
- ✓ Analizzare le necessità di investimento economico per l'avanzamento della digitalizzazione del settore.
- ✓ Analizzare i bisogni di formazione, miglioramento e adattamento dei dipendenti pubblici.
- ✓ Valutare il miglioramento dei livelli di produttività nella fornitura di servizi pubblici per migliorare la competitività e il benessere dei cittadini.
- ✓ Proporre iniziative di miglioramento.
- ✓ Attuazione di iniziative di miglioramento nella trasformazione digitale del settore pubblico.

Sulla base dei punti precedenti, si stabilisce l'ipotesi che l'investimento economico nella trasformazione digitale del settore pubblico genera ritorni economici per le amministrazioni, vantaggi occupazionali per i lavoratori e benefici per gli utenti, che in questo caso sono i cittadini.

L'originalità di questa tesi si dimostra nella capacità di analizzare i risultati estratti dalle fonti d'informazione consultate e, a partire da questi, sviluppare gli argomenti specifici per raggiungere gli obiettivi specifici e contrastare le ipotesi con le strategie di trasformazione digitale.

### 1.3. Struttura del documento

- ✓ La divisione della tesi finale del master è fatta per capitoli ed è distribuita come segue:
- ✓ Il primo capitolo è il capitolo: "2. Fondamenti teorici". Questo capitolo descrive la situazione attuale del settore pubblico spagnolo e dei suoi sistemi informativi, evidenziando il settore della sanità pubblica, dove si è svolto lo stage. Analizza anche i piani futuri per la trasformazione digitale delle amministrazioni pubbliche con l'aiuto dei fondi NextGen forniti dall'Europa.
- ✓ Il prossimo capitolo è il capitolo "3. Metodologia". Questo capitolo illustra la metodologia utilizzata in questo lavoro per ottenere informazioni e dati sulla situazione attuale della trasformazione digitale del settore pubblico spagnolo. A tal fine, vengono presentate tre variabili: economica, sociale e occupazionale, per ognuna delle quali è stata effettuata un'indagine personalizzata per trarre conclusioni che sono spiegate in dettaglio qui di seguito.
- ✓ Nel capitolo: "4. Case study", vengono analizzati i dati ottenuti dai processi menzionati nel punto 3. Inoltre, vengono evidenziate tutte le idee fornite dagli esperti, le esigenze del cliente, le difficoltà affrontate dalla società Deloitte e i miei contributi al processo di trasformazione digitale. Sulla base dei dati estratti e delle informazioni raccolte, si propone una tabella con i vantaggi e i benefici per il futuro, sulle 3 variabili spiegate al punto 3.
- ✓ Nell'ultimo capitolo: "5. Conclusioni" si conclude con tutti i dati e gli indici forniti ed estratti nel capitolo 2, con la difesa della metodologia implementata nel capitolo 3 e traendo conclusioni dal processo realizzato nel capitolo 4.

## **2. Background e basi teoriche**

Per contestualizzare la ricerca e fornire le basi teoriche necessarie alla ricerca, è importante definire il concetto di "trasformazione digitale". La trasformazione digitale è definita come l'integrazione di nuove tecnologie in tutte le aree di un'azienda per cambiare il modo in cui opera. L'obiettivo di questa trasformazione è essenzialmente quello di dimostrare che una pubblica amministrazione altamente digitalizzata che fornisce servizi ai cittadini può essere in grado di fornire servizi richiesti in modo più efficace ed efficiente, risparmiare costi e fornire professionisti con un alto livello di competenze digitali.

Come menzionato nell'introduzione, la trasformazione digitale implica un cambiamento nella mentalità dei manager e degli impiegati nelle organizzazioni. È un impegno futuro verso nuovi modi di lavorare che sfruttano tutto il potenziale della digitalizzazione.

### **2.1. Contesto storico delle amministrazioni pubbliche**

Ma per situarci nella storia è necessario guardare alle origini della nostra architettura amministrativa fino ai giorni nostri.

Durante il Medioevo e il periodo dell'impero spagnolo che si estendeva in tutte le Americhe, il re era responsabile della vendita delle cariche, come modo di assegnare lavori e uffici, specialmente nei territori delle Indie, così le regidurie, i balivi, così come le cariche pubbliche locali o giurisdizionali, altre cariche politiche e quelle con capacità di riscossione delle entrate erano di nomina reale e assumevano il compito della funzione di riscossione delle entrate per il Tesoro Reale.

Con l'approvazione della Costituzione di Cadice del 1812, ci fu un cambio di regime da una monarchia assolutista a una monarchia parlamentare, in cui fu introdotto il concetto di cittadinanza e l'attribuzione delle cariche divenne responsabilità delle Cortes Generales.

Dopo la Rivoluzione francese e il suo impatto sulla Spagna, iniziò un periodo di destabilizzazione che lasciò da parte qualsiasi tentativo di modernizzare la struttura amministrativa spagnola, e solo

con l'approvazione della Costituzione del 1845 iniziò un processo di modernizzazione della pubblica amministrazione, seguendo il modello amministrativo francese in cui si disegnò un sistema di carriere amministrative e la distribuzione dei dipendenti pubblici in organismi di servizio civile.

Così, nel 1852 fu pubblicato il nuovo Statuto dei Funzionari Civili, che cercò di sviluppare un nuovo sistema di struttura amministrativa e un disegno di carriera del servizio civile fino al 1918, quando fu promulgata la Legge delle Basi del 22 luglio 1918, che includeva un nuovo tentativo di regolare il servizio civile in Spagna, disegnando una struttura amministrativa, determinando un sistema di accesso al servizio civile, stabilendo diverse categorie di servizio civile alle quali venivano assegnati gli stipendi corrispondenti.

La prima metà del XX secolo in Spagna, con l'instabilità causata dalla Seconda Repubblica e poi dalla Guerra Civile, deteriorò questa struttura amministrativa, causando una crisi di reputazione tra i funzionari e una grave perdita di prestigio che essi cercarono di alleviare per mezzo di compensazioni finanziarie, che non riuscirono ad evitare.

Con l'avvento della democrazia e l'adozione della Costituzione del 1978, una delle più moderne d'Europa, è stata fatta una menzione speciale sulla struttura della funzione pubblica.

Diversi articoli vi fanno riferimento, come l'articolo 103.1 che definisce la Pubblica Amministrazione come:

*Un'organizzazione "che serve obiettivamente l'interesse generale e che agisce secondo i principi guida dell'efficienza, della gerarchia, del decentramento, della deconcentrazione e del coordinamento, con piena sottomissione alla legge e al diritto".*

L'articolo 103.3 stabilisce "mandati precisi relativi all'accesso alla funzione pubblica, secondo i principi di "merito e capacità", e l'articolo 149.1.18.a stabilisce la competenza esclusiva dello Stato a dettare le basi del regime statutario dei dipendenti pubblici.

La Costituzione del 1978 ha disegnato un nuovo modello di amministrazione territoriale, lo Stato autonomo, che nel corso del suo sviluppo ha ampliato la sua architettura amministrativa allo stesso tempo in cui ha assunto nuove competenze, e che oggi ha portato ad un quadro burocratico complesso, con molte sovrapposizioni e duplicazioni, rendendolo inefficiente e rendendo il costo del personale al servizio delle amministrazioni pubbliche eccessivamente costoso.

Oggi e secondo il Bollettino statistico del personale in servizio delle amministrazioni pubbliche del gennaio 2021 pubblicato dal Ministero della politica territoriale, "il numero di dipendenti pubblici in Spagna ammonta a 2.710.405.

- ✓ Di questi: 514.514 (18,98%) lavorare nel settore pubblico statale.
- ✓ 1.616.211 (59,63%) en el Sector Público de las Comunidades Autónomas
- ✓ 579.680 (21,39%) en el Sector Público de la Administración local.”

### Personal al servicio de las Administraciones Públicas

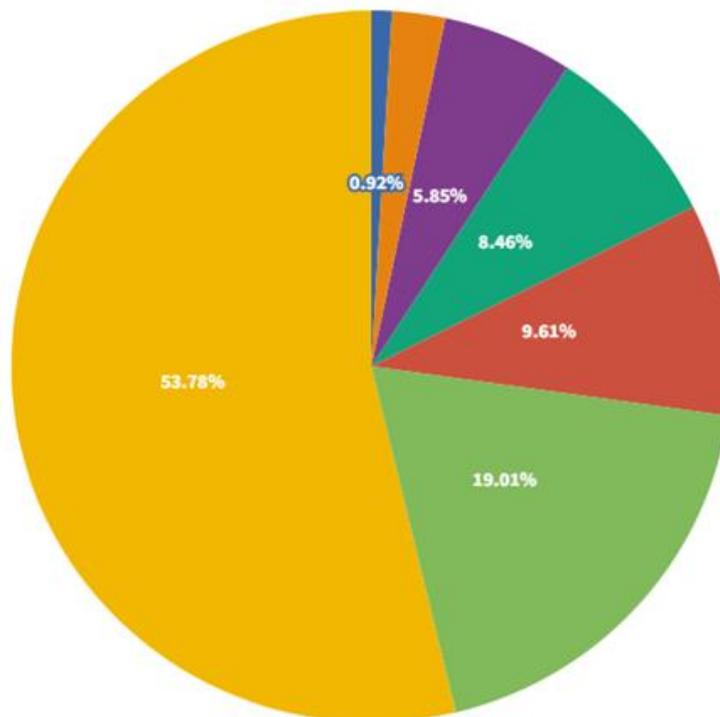
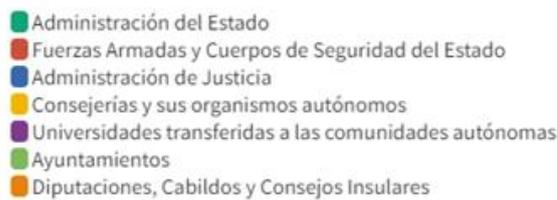


Figura 1. Personal al servicio de las administraciones públicas en España

Uno degli obiettivi di questo documento è dimostrare come, attraverso la trasformazione digitale del settore pubblico, questo sovradimensionamento e l'eccessiva burocratizzazione della pubblica amministrazione potrebbero essere ridotti, anche se questo significa mettere in discussione l'attuale modello di gestione pubblica in modo globale e portare a processi molto più agili ed efficienti e a un notevole risparmio di risorse pubbliche.

Come esempio, possiamo segnalare che, in un'amministrazione pubblica sovradimensionata come quella attuale, un annuncio come quello fatto di recente dal governo spagnolo che propone un aumento salariale del 2 % per i dipendenti pubblici dello Stato aumenterà la spesa totale per gli stipendi pubblici ad almeno 150 miliardi di euro, più di quanto la Spagna riceverà dai fondi europei per rilanciare l'economia.

Dagli anni '50, in Spagna è iniziato un periodo di evoluzione e miglioramento dei sistemi, in gran parte dovuto all'emergere di nuove tecnologie e nuovi sistemi di comunicazione che oggi rendono il loro uso essenziale in qualsiasi servizio della pubblica amministrazione nelle sue relazioni con i cittadini.

Si tratta di sistemi che nel tempo hanno incorporato nuovi sistemi di innovazione nel trattamento dei dati utilizzati nelle grandi aziende e nelle istituzioni pubbliche dello Stato, in tutti i settori dell'amministrazione.

L'innovazione tecnologica fornisce nuovi sistemi di elaborazione dei dati, miglioramenti nei processi di elaborazione dei dati, soluzioni tecnologiche che migliorano i processi e facilitano il rapporto tra l'amministrazione e l'amministrato.

Tra questi, possiamo distinguere processi innovativi applicati alla sanità per il trattamento di dati medici, studi farmacologici o registri clinici.

L'implementazione di soluzioni tecnologiche significa non solo un miglioramento dei processi ma anche una riduzione dei costi dei servizi forniti dalla pubblica amministrazione.

Questa situazione ha fatto sì che le nuove sfide tecnologiche siano decisive per il progresso delle organizzazioni e che sia necessaria una strategia per rispondere a questa esigenza nel quadro della pubblica amministrazione.

L'applicazione di nuovi processi tecnologici applicati all'erogazione dei servizi offerti dalla pubblica amministrazione ha un carattere marcatamente dirompente e rappresenta una rottura con il sistema precedente perché producono cambiamenti strutturali che trasformano lo scenario, richiedono una strategia di implementazione, nuovi processi di formazione e generano la necessità di adattarsi molto rapidamente ai cambiamenti, altrimenti i processi diventano rapidamente obsoleti.

La comparsa di nuovi dispositivi come i computer o i telefoni cellulari, che sono diventati uno strumento efficiente non solo per la comunicazione ma anche per la gestione, e l'espansione delle reti come Internet, hanno portato a cambiamenti sostanziali nelle reti di comunicazione, che ogni giorno mostrano nuovi sviluppi e progressi nella relazione tra l'amministrazione e l'amministrato. Non è più sorprendente che qualsiasi area del settore pubblico utilizzi le reti sociali per pubblicizzare alcune delle sue innovazioni procedurali, diffondere nuovi accessi ai servizi pubblici digitali o richiedere collaborazione nella fornitura di dati per gestire servizi migliori.

Questa evoluzione ha portato a profondi cambiamenti strutturali sia nel settore pubblico che nelle imprese private nelle loro relazioni con il settore pubblico.

È notevole come i processi di contrattazione con la pubblica amministrazione siano stati semplificati per mezzo di sistemi telematici per la ricezione di documenti nelle offerte pubbliche.

Dall'approvazione della Legge 39/2015, del 1° ottobre, sul Procedimento Amministrativo Comune delle Pubbliche Amministrazioni (BOE, Gazzetta Ufficiale dello Stato, 2015), e secondo quanto disposto dal suo articolo 9, le Pubbliche Amministrazioni sono obbligate a verificare l'identità dei cittadini che interagiscono con loro e a tal fine utilizzano strumenti di verifica dell'identità che vengono memorizzati in un sistema di archiviazione telematica che mantiene una certificazione di tutte le operazioni, siano esse finanziarie, logistiche, di gestione dei fornitori o qualsiasi altra.

Come abbiamo sottolineato sopra, questi cambiamenti sono iniziati come cambiamenti meramente strumentali in tutti i settori della pubblica amministrazione, ma oggi sono considerati essenziali e di natura strategica.

## **2.2. Qual è lo scopo e quali sono le strategie da seguire?**

Dopo aver analizzato il processo storico ed evolutivo della pubblica amministrazione spagnola, analizzeremo ora le sfide attuali e le strategie da seguire. Per farlo, è essenziale definire il concetto e il campo d'azione della pubblica amministrazione nella sua relazione con il pubblico.

Secondo la Costituzione spagnola del 1978, l'amministrazione pubblica riceve dal potere politico le competenze necessarie per soddisfare le esigenze dei cittadini in questioni di interesse generale come la salute, l'istruzione e la sicurezza.

Tuttavia, l'attuale struttura dell'amministrazione statale è attualmente molto complessa ed è completata da una rete di enti pubblici, come il Servizio Pubblico di Impiego, così come da altre amministrazioni corporative con carattere rappresentativo e di offerta di servizi, come le associazioni professionali, che sono considerate corporazioni di diritto pubblico che non solo hanno un carattere istituzionale e rappresentativo, ma esercitano anche funzioni di gestione e offrono servizi ai loro membri professionali.

Raggiungere l'obiettivo della trasformazione digitale del settore pubblico, che comprende l'intera rete di enti che svolgono funzioni di pubblica amministrazione, richiede una strategia che implica non solo un cambiamento strutturale, ma anche un cambiamento culturale volto a una profonda revisione dei processi, delle persone e delle infrastrutture, con un approccio centrato sul cittadino, il miglioramento operativo e la gestione dei dati, non solo digitalizzando un processo esistente, ma anche una trasformazione culturale nel processo di gestione dei servizi pubblici.

Si tratta di trovare nuovi modi per aggiungere valore ai servizi, generare rendimenti e migliorare l'efficienza ripensando fundamentalmente le operazioni e l'esperienza del cittadino.

Ciò richiede la progettazione di nuove strategie per aiutare a trasformare l'organizzazione, che possono essere definite come segue:

- ✓ Digitalizzazione: Applicazione della tecnologia agli attuali processi aziendali con l'obiettivo di migliorare e rendere più efficienti i processi.
- ✓ Progressivo: L'uso di nuove tecnologie per la creazione di nuovi prodotti e servizi con l'obiettivo di migliorare la proposta di valore al cittadino.
- ✓ Dirompente: mettere in discussione il modello attuale, reinventarlo implementando cambiamenti che possono rappresentare una rottura netta tra il prima e il dopo in un modo che trasforma i processi.

Termini come meta-competenze sembrano superare l'obsolescenza del talento. La soluzione per evitare l'obsolescenza dei talenti è imparare a imparare in un modo più agile ed efficace, in modo da poter auto-dirigere l'apprendimento per adattare il nostro talento alle richieste dell'ambiente in ogni momento in un mondo che attualmente è molto mutevole e in cui l'apprendimento avviene durante tutta la vita.

Da qui il concetto di metacompetenze, intese come le competenze necessarie per trasformarsi nell'era digitale, attraverso un apprendimento continuo, sempre orientato alle esigenze del cittadino e in un processo di apprendimento continuo che aiuta a implementare metodologie agili.

Imparare - Ideare - Costruire - Produrre - Misurare - Raccogliere – Dati

L'obiettivo è quello di ottenere le squadre multifunzionali e autonome necessarie per abbattere le barriere, sia esterne che interne.

Un altro degli elementi fondamentali è la raccolta di dati per migliorare la gestione: migliorare le proprie decisioni e azioni attraverso l'uso intelligente dei dati.

### **2.3. La trasformazione digitale**

La trasformazione digitale comporta lo sviluppo di nuove competenze e abilità per modificare i processi di lavoro attraverso l'uso di nuove tecnologie che renderanno questi processi un sistema più efficace ed efficiente migliorando e snellendo quelli esistenti e migliorando le loro prestazioni.

Questa trasformazione richiede di ridefinire e ripensare i processi, apportando cambiamenti strutturali con l'obiettivo di ottenere una maggiore efficienza e qualità dei servizi.

Per questo avremo bisogno di quello che è stato chiamato "governo dei dati", l'incorporazione di meccanismi digitali per la creazione e la raccolta dei dati, la loro archiviazione sistematizzata, facilmente accessibile, reale, coerente e sicura, e anche per conoscere la loro tracciabilità e dal loro trattamento ottenere indicatori e realizzare audit continui attraverso processi digitalizzati, che poi permettono la loro segmentazione, uso, diffusione e anche lo smaltimento sicuro.

Questa governance dei dati è un cambiamento culturale e strutturale che richiede un importante lavoro pedagogico prima e in tutta l'organizzazione, poiché può provocare certe resistenze e persino conflitti con le strutture tradizionali, di solito riluttanti al cambiamento, inflessibili e altamente burocratizzate, che si trovano di solito nelle istituzioni e amministrazioni pubbliche. Perciò è importante avere strumenti che facilitino la conoscenza dei nuovi processi, come piani pilota e test preliminari in cui tutta l'organizzazione possa conoscere i benefici dei nuovi processi, l'agilità e il miglioramento della qualità dei servizi e la loro importanza per l'organizzazione.

Si tratta di processi trasversali che vanno oltre l'essere implementati in uno o un altro settore della pubblica amministrazione e hanno un impatto significativo sull'istituzione perché richiedono una nuova distribuzione dei compiti e presuppongono che alcuni processi siano completamente automatizzati e altri eccessivamente complicati per gli utenti, incidendo notevolmente sul coordinamento e sulla motivazione delle persone il cui lavoro può essere interessato o la cui funzione può essere ammortizzata.

Uno dei migliori esempi di questo modello è la firma digitale o firma elettronica, che ha ridotto significativamente il numero di procedure faccia a faccia con le diverse amministrazioni pubbliche.

La firma elettronica è inclusa nella Legge 59/2003 sulla Firma Elettronica (BOE, 2003) e viene sviluppata in modo più approfondito nella sezione Base legale delle firme, che stabilisce in quali circostanze la legge equipara la firma elettronica a quella manoscritta, aggiunge confronti rispetto alle normative europee e fa diversi riferimenti legali alle firme con timbri temporali e avanzati.

Per firmare un documento, è necessario avere un certificato digitale o una carta d'identità elettronica, il cui scopo è quello di identificare il titolare in modo inequivocabile e che sono rilasciati da fornitori di servizi di certificazione.

La suddetta legge definisce la firma digitale come un insieme di dati elettronici che sono associati a un documento elettronico e le cui funzioni di base sono:

- ✓ Identificare il firmatario in modo inequivocabile.
- ✓ Per garantire l'integrità del documento firmato. Assicura che il documento firmato sia esattamente uguale all'originale e che non sia stato alterato o manipolato.
- ✓ Assicura il non ripudio del documento firmato. I dati utilizzati dal firmatario per firmare sono unici ed esclusivi e, pertanto, il firmatario non può successivamente sostenere di non aver firmato il documento.



**Figura 2. Processi di firma digitale**

Questo grafico illustra il processo di autenticazione dei documenti per mezzo della gestione telematica senza la necessità di una gestione faccia a faccia, che si traduce in una maggiore agilità ed efficienza nelle procedure, implicando un profondo cambiamento nella cultura dell'organizzazione e con un grande impatto sociale.

#### **2.4. Governance della strategia di trasformazione**

Come in tutti i cambiamenti strutturali, il coinvolgimento delle strutture superiori dell'organizzazione è senza dubbio molto necessario, la convinzione che i cambiamenti sono necessari ai più alti livelli gerarchici dell'organizzazione è l'impulso necessario per realizzarli perché richiedono tempo per l'assimilazione in tutta l'organizzazione e la loro attuazione in tutte le catene procedurali successive.

È quindi necessario definire la strategia nella governance della trasformazione digitale, il che ci porta a un altro degli elementi fondamentali di questo processo di trasformazione digitale del settore pubblico: la formazione a tutti i livelli dell'organizzazione.

#### **2.5. La formazione a tutti i livelli dell'organizzazione**

Abbiamo già detto che la trasformazione digitale non è solo una trasformazione strutturale, ma richiede anche una profonda trasformazione culturale nelle persone che parteciperanno ai processi di cambiamento, e questo richiede anche un grande sforzo nella formazione. La trasformazione culturale richiede formazione.

Per realizzare questa trasformazione digitale, abbiamo già fatto riferimento alla necessità che le persone che interverranno in essa possiedano "metacompetenze", cioè le competenze necessarie per trasformarsi nell'era digitale, attraverso un apprendimento continuo, sempre orientato alle necessità del cittadino e in un processo che aiuti a implementare metodologie agili.

A tal fine, è necessario fornire alle persone che interverranno una formazione adeguata per affrontare la trasformazione digitale, che potranno poi applicare alle procedure nuove o modificate.

L'inclusione delle nuove tecnologie nella gestione delle relazioni dei cittadini con l'amministrazione significa essere in grado di esplorare e comprendere le nuove opportunità che appaiono con la datafication e la successiva elaborazione delle informazioni, e di riapprendere e utilizzare competenze e abilità che ci aiutano a ottenere un impatto grazie all'uso e all'implementazione della tecnologia.

Per fare questo, è necessario, attraverso la ricerca, applicare metodi di innovazione per gestire nuove metriche di valore, implementare nuove funzioni adattate a procedure modificate o nuove e per questo, è essenziale la formazione continua delle persone e più specificamente la formazione di coloro che dovranno dirigere e gestire.

Questo processo richiede il miglioramento e l'aggiornamento della formazione dei manager e va notato che dopo lo sforzo fatto nell'insegnamento online durante il periodo della pandemia, le università hanno sviluppato nuovi curricula accademici, sviluppando piani di formazione digitale che incorporano strumenti di insegnamento virtuale e apprendimento a distanza per fornire ai professionisti nuovi strumenti per lo sviluppo delle competenze digitali.

Questo è stato dimostrato durante i periodi di reclusione, che sono stati una grande sfida nell'adattamento ai nuovi sistemi di telelavoro e hanno persino creato posti di lavoro di nuova generazione.

## **2.6. Piano di formazione delle competenze digitali**

Come linea guida, e secondo le esperienze analizzate, abbiamo stabilito che i piani di formazione in competenze digitali dovrebbero essere sviluppati intorno a cinque aree di competenza che descriviamo di seguito.

Come abbiamo già sottolineato, la trasformazione digitale del settore pubblico richiede una profonda trasformazione culturale nelle persone che parteciperanno ai processi, e questo richiede anche un grande sforzo nella formazione.

Secondo gli esperti, i piani di formazione delle competenze digitali dovrebbero essere sviluppati intorno a cinque aree di competenza:

## **1. Alfabetizzazione dell'informazione e dei dati:**

L'obiettivo è sapere dove trovare le informazioni, per cui è necessario navigare, cercare e filtrare le informazioni, per poi immagazzinarle, valutarle e poterle recuperare una volta elaborate.

## **2. Comunicazione e collaborazione:**

La trasformazione digitale ha un elemento essenziale che è la comunicazione e lo scambio di informazioni, attraverso l'interazione in rete, o la collaborazione attraverso i canali digitali per condividere informazioni orientate a determinati obiettivi.

## **3. Creazione di contenuti digitali:**

Dall'ottenimento delle informazioni, dall'ottenimento dei dati, dopo aver raccolto la collaborazione e lo scambio di informazioni, è necessario sviluppare il contenuto per integrare e sviluppare il contenuto, programmarlo ottenendo le licenze di programmazione.

## **4. Sicurezza:**

In molti casi, il trattamento dei dati è soggetto a rigide regole di privacy, quindi una delle grandi sfide della trasformazione digitale del settore pubblico che spesso gestisce informazioni sensibili è la sicurezza o meglio conosciuta come cybersecurity, intesa come la sicurezza della tecnologia dell'informazione o sicurezza dell'informazione elettronica.

La cybersicurezza è lo sviluppo di sistemi per difendere computer, server, dispositivi mobili, sistemi elettronici, reti e dati da attacchi maligni o furti di dati. Questo richiede lo sviluppo di processi per proteggere i dispositivi, i dati personali, specialmente, per esempio, quelli relativi alla salute, alla difesa nazionale o all'ambiente.

## **5. Risoluzione dei problemi:**

I processi elettronici spesso presentano problemi e non sono facilmente risolvibili, quindi è necessario identificare le possibili lacune di competenze digitali per ottenere gli strumenti necessari per risolvere i problemi, identificare i bisogni tecnologici ed essere in grado di utilizzare la tecnologia in modo creativo.

## 2.7. Intelligenza istituzionale

Abbiamo già parlato dell'importanza e dell'impatto che la trasformazione digitale ha sulla governance delle istituzioni, ora vorremmo fare riferimento a un nuovo concetto:

Intelligence istituzionale intesa come un progetto strategico in cui è necessario definire lo scenario, le azioni da realizzare e l'esecuzione delle azioni per raggiungere gli obiettivi. In questo caso, è essenziale che i diversi settori dell'amministrazione elaborino i loro piani strategici di digitalizzazione. Come identificare le strategie digitali?

Quando si sviluppa un piano strategico digitale, è essenziale definire lo scenario su cui si va a lavorare, il che significa studiare il settore e le sue necessità, raccogliere tutte le informazioni, analizzare i dati e fissare obiettivi che possono essere quantitativi prima e qualitativi poi.

Una volta definito lo scenario, siamo in grado di definire quale prodotto o servizio offriamo, a quale pubblico si rivolge, stabilendo gli obiettivi che vogliamo raggiungere per poi progettare il piano strategico attraverso la progettazione di azioni che sviluppano la strategia definita e infine procedere all'esecuzione delle azioni attraverso la progettazione del marketing e, una volta eseguite, procedere all'analisi dei risultati e trarne le conclusioni.

Fasi di una strategia digitale:

- ✓ **Strategico:** in riferimento ai processi che determineranno le politiche interne, le strategie, gli obiettivi e i traguardi dell'entità, oltre a garantire la loro realizzazione.
- ✓ **Tattico:** Il termine tattico si riferisce ai diversi sistemi o metodi per eseguire o raggiungere un determinato obiettivo.
- ✓ **Operativo:** Si riferisce al piano che si realizza per sviluppare un'azione e raggiungere un obiettivo.

## 2.8. Governo dei dati

All'interno del processo di trasformazione digitale, è anche molto importante fare riferimento alla "governance dei dati", riferendosi a chi si assumerà la responsabilità di garantire la sicurezza, l'affidabilità, l'integrità, la documentazione, l'amministrazione e la revisione dei dati che sono stati ottenuti come risultato dei processi di digitalizzazione implementati.

Questi sistemi richiedono un livello più alto di domanda in termini di fiducia che poniamo in ogni relazione del cittadino con l'amministrazione, massimi livelli di trasparenza in termini di obiettivi che si cercano con l'uso dei dati e maggiore responsabilità in termini di uso dei dati che poniamo come cittadini e che possono influenzare la nostra privacy.

È importante notare l'impatto che questi problemi hanno sulla governance dei dati nel settore pubblico, ed è per questo che sono stati sviluppati una serie di metodi per migliorare la governance dei dati, tra cui i seguenti:

**Decentramento:** Una delle sfide che devono affrontare molte aziende oggi, e ancora di più la pubblica amministrazione, è quella di garantire che i dati rimangano sicuri, privati e autentici attraverso meccanismi di protezione dei dati ed evitando qualsiasi intrusione nella privacy degli interessati.

Nessuno dei sistemi utilizzati è in grado di offrire la massima sicurezza, ma è stato dimostrato che la decentralizzazione insieme alla crittografia dei dati rende gli attacchi informatici molto meno "scalabili" e i sistemi hanno un tempo più facile per reagire a un attacco distribuendo i dati tra i nodi della rete, rendendo molto più difficile che si verifichi un "furto" massiccio di identità, o informazioni.

**Comunicazione:** I database accelerano la comunicazione tra le diverse parti coinvolte nel processo per ottenere il servizio richiesto.

**Prossimità e partecipazione:** Negli ultimi anni, la partecipazione dei cittadini è stata legata a processi di innovazione nella gestione delle politiche pubbliche e anche a una migliore fornitura di servizi pubblici in un contesto sempre più complesso ed esigente. È importante prendere in considerazione la partecipazione dei cittadini in questi processi di innovazione per una migliore progettazione di strategie e meccanismi attraverso i quali i cittadini possono partecipare al processo decisionale nella gestione degli affari pubblici.

A loro volta, le amministrazioni pubbliche dovrebbero mettere a disposizione dei cittadini e delle organizzazioni i mezzi per esercitare i loro diritti di utilizzo dei dati pubblici.

**Protezione dei dati e sicurezza informatica:** la sicurezza informatica e la protezione dei dati personali dovrebbero essere in cima all'agenda di qualsiasi governo e azienda privata. Attraverso la sicurezza informatica, le diverse aree del settore pubblico devono garantire che sia gli utenti dei servizi che le stesse amministrazioni siano al sicuro da qualsiasi tentativo di attacco informatico.

Ecco perché la protezione dei dati personali e il suo sviluppo legislativo è diventato così importante.

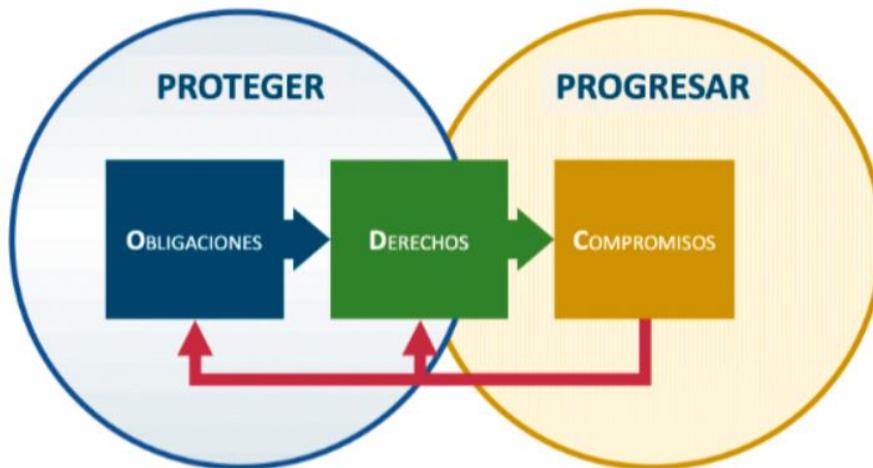
"La protezione dei dati personali comprende l'insieme delle misure tecnologiche, organizzative e legali che cercano di proteggere i dati personali dell'utente da qualsiasi vulnerabilità, assicurando che possano avere il controllo delle informazioni che forniscono su Internet o su qualsiasi supporto fisico. L'obiettivo centrale delle leggi sulla protezione dei dati personali è di permettere all'individuo di controllare l'uso che i terzi fanno delle sue informazioni".

**Fiducia, trasparenza e responsabilità:** in occasione della Giornata Mondiale della Statistica, convocata dall'ONU, diversi governi hanno emesso manifesti che riflettono ampiamente i principi fondamentali che dovrebbero governare il rapporto di fiducia tra il pubblico e l'amministrazione.

Ci è sembrato importante includere questo paragrafo del manifesto pubblicato da IDESCAT nel 2015 (IDESCAT, 2015), che, a nostro parere, riassume i principi fondamentali di trasparenza, fiducia e responsabilità come una richiesta dei cittadini, che vogliono potersi fidare di chi li amministra.

"La trasparenza comincia con la disponibilità di dati sull'azione politica e i suoi risultati. Se i dati sono disponibili, i cittadini, i movimenti sociali, i ricercatori e tutti gli attori interessati avranno gli elementi per poter esprimere le loro opinioni e influenzare la gestione degli affari pubblici, in democrazia. Responsabilità significa rendere visibili i processi decisionali, così come i metodi applicati, i partecipanti e i risultati ottenuti. Una maggiore trasparenza ha un impatto sul benessere della popolazione attraverso la progettazione di politiche migliori (investimenti pubblici efficaci ed efficienti, risorse umane qualificate, regolatori indipendenti).

Nel settore pubblico, avere accesso ai dati del governo assicura trasparenza, efficienza e pari opportunità. Trasparenza perché i dati possono essere consultati ed elaborati direttamente dalle fonti ufficiali; efficienza perché i cittadini e le organizzazioni possono creare servizi al di là di ciò che l'amministrazione stessa è in grado di fare; e pari opportunità perché l'accesso ai dati è lo stesso per tutti gli interessati, allo stesso tempo e nello stesso luogo".



**Figura 3. Governance dei dati**

Dopo aver spiegato cos'è la governance dei dati, ci addentriamo più in dettaglio nel mondo degli open data e delle sue opportunità.

Abbiamo fatto riferimento in precedenza all'importanza, nella trasformazione digitale del settore pubblico, dell'immagazzinamento e dell'analisi dei dati definiti come Big Data, grandi quantità di dati generati per la successiva analisi, al fine di essere applicati per migliorare i processi o il processo decisionale nelle organizzazioni pubbliche.

La legge richiede la protezione dei dati personali, come regola generale, ma ci sono circostanze in cui la possibilità di offrire i dati apertamente ai cittadini e specificamente alle aziende senza alcun tipo di restrizione o controllo o pagamento per i diritti di utilizzo, può essere molto utile, non solo per migliorare i processi, ma anche per contribuire al benessere sociale e ridurre gli oneri amministrativi.

Il settore del trasporto pubblico genera una grande quantità di dati che le aziende studiano e utilizzano per generare applicazioni utili che migliorano il servizio e forniscono opportunità per le nuove aziende tecnologiche.

In relazione alla pubblica amministrazione, i dati aperti offrono anche buone opportunità offrendo ai cittadini un "governo aperto" come meccanismo di trasparenza nella gestione politica e amministrativa, facilitando la responsabilità e la conoscenza della destinazione e della tracciabilità del denaro gestito dagli enti pubblici, e facilitando l'accesso dei cittadini alle informazioni e la loro partecipazione alle decisioni di politica pubblica.

In questi casi non stiamo parlando di fornire un grande volume di dati, poiché spesso è più utile fornire piccole quantità di dati che possono avere un grande impatto quando vengono resi pubblici.

Per esempio, offrire ai cittadini la possibilità di elaborare bilanci locali in modo partecipativo, per i quali dovrebbero avere accesso ai dati relativi al loro comune, in relazione a questioni come i trasporti, la sicurezza, o l'analisi della qualità dei servizi pubblici, ecc.

Il governo spagnolo offre accesso a un ampio catalogo di dati categorizzati.

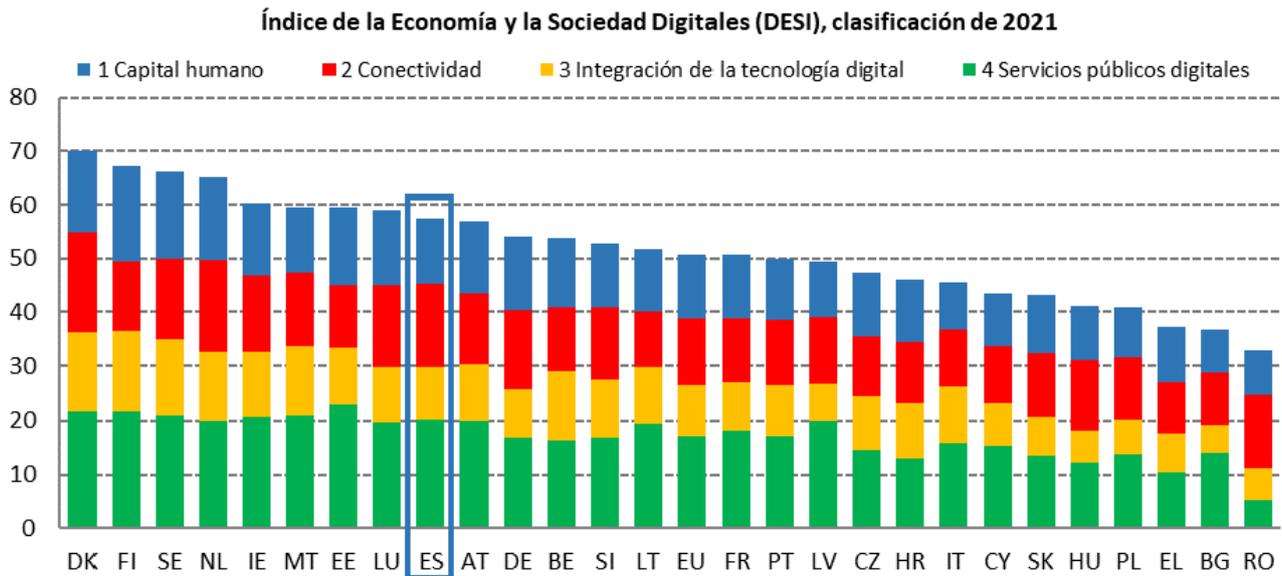
Il governo spagnolo offre un'iniziativa Open Data, con un ampio catalogo di dati categorizzati. Questa iniziativa è accessibile attraverso: <https://datos.gob.es/es>

L'elaborazione di big data e la fornitura di dati aperti rappresentano informazioni di grande valore che applicate con la giusta strategia possono agire come fattore di cambiamento e trasformazione in qualsiasi azienda, ente pubblico o amministrazione, una grande opportunità per capire, analizzare e, in definitiva, cambiare il mondo in cui viviamo e rendere la trasformazione culturale della Spagna in termini digitali una realtà

## **2.9. Panoramica della società digitale spagnola**

La Commissione europea fornisce un documento che monitora il progresso digitale degli stati membri dell'UE. Ogni anno, la commissione genera un rapporto che gli stati membri possono utilizzare come punto di partenza per valutare la loro situazione attuale per quanto riguarda la digitalizzazione dello stato. Questo documento annuale è noto come DESI (Digital Economy and Society Index (DESI), 2021) ed è stato fornito dalla Commissione europea dal 2014. Nel 2021, gli indicatori del rapporto DESI (Digital Economy and Society Index (DESI), 2021), sono stati adattati per soddisfare gli obiettivi da raggiungere dalla trasformazione digitale che interesserà tutta l'Europa e sarà guidata dai fondi NextGen (EU Digital Decade Resilience and Recovery Mechanism e Digital Compass). Aggiungete anche che tutto questo è stato amplificato dalla pandemia di COVID19 che ha colpito il mondo.

Inoltre, il rapporto DESI ora applica anche un indicatore che misura i livelli di supporto che le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) forniscono alle aziende nell'adozione di misure più ecologiche. Inoltre, questo indicatore misura anche la percentuale di imprese che forniscono formazione sulle TIC e usano la fatturazione elettronica.



**Tabella 1. Indice dell'economia e della società digitali**

Questo grafico, fornito dal rapporto annuale DESI (Digital Economy and Society Index (DESI), 2021) prodotto dalla Commissione Europea, mostra la posizione di ogni paese secondo il suo livello di digitalizzazione. In base alle variabili indicate in alto: capitale umano, connettività, integrazione della tecnologia digitale e servizi pubblici digitali. Si ottiene un punteggio totale, che viene utilizzato per classificare gli stati membri dal più alto al più basso.

Come si può vedere nel grafico, la Spagna è al nono posto tra gli stati membri più digitalizzati. Vale la pena notare che questa posizione è dovuta al buon punteggio della Spagna in termini di servizi pubblici digitali grazie alla strategia digital by default implementata in tutta la sua amministrazione centrale. Questo è importante da sottolineare perché i servizi pubblici sono l'obiettivo principale di questa tesi di Master.

Tuttavia, non dobbiamo trascurare le altre variabili che hanno dato alla Spagna questo punteggio. In termini di connettività, la parte rossa della barra, possiamo vedere che la Spagna ha anche un buon punteggio, anche se secondo il rapporto DESI, ci sono alcune differenze tra le aree urbane e rurali in Spagna.

In riferimento al capitale umano, che sarebbe la parte blu della barra, la Spagna è al 12° posto e, anche se è aumentato negli ultimi anni, c'è ancora spazio per migliorare.

L'ultima variabile che rimane da evidenziare è la parte gialla, dove, secondo il rapporto DESI, la Spagna è al sedicesimo posto. Questa variabile si riferisce all'integrazione della tecnologia digitale. Nonostante il basso punteggio della Spagna in questa sezione, il rapporto DESI afferma che il numero di piccole e medie imprese (PMI) spagnole che vendono online è aumentato notevolmente. Tuttavia, le aziende non stanno ancora sfruttando a sufficienza le nuove tecnologie come l'intelligenza artificiale (AI), i big data e il cloud, che potrebbero contribuire all'ulteriore sviluppo della produttività e del commercio elettronico.

È anche importante notare che la Spagna si trova in questa posizione elevata perché nel 2020 ha approvato un'ambiziosa agenda digitale, Spain Digital 2025, con l'intenzione di guidare la trasformazione digitale dello stato fino al 2025. Tutto questo si basa su riforme e investimenti significativi, sia nella sfera privata che in quella pubblica.

## 2.10. Servizi Pubblici Digitali (DESI)

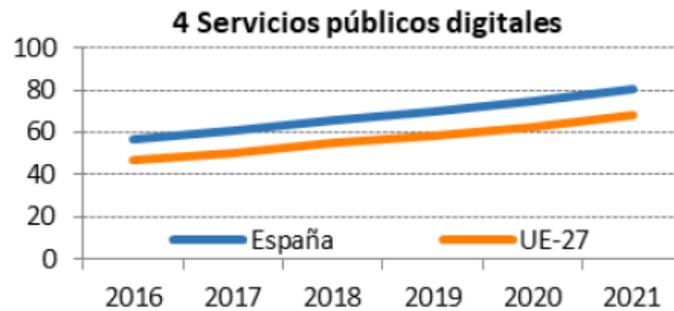
Come menzionato sopra, come indicato nel rapporto DESI (Digital Economy and Society Index (DESI), 2021), la Spagna è al settimo posto in termini di servizi pubblici digitali. Sapendo che questa tesi di Master riguarda la trasformazione digitale del Settore Pubblico e approfittando del fatto che il rapporto DESI fa un'analisi dettagliata di questa variabile dell'indicatore, entreremo nel dettaglio del punteggio che la Spagna ottiene in questa sezione.

	España			UE
	DESI 2019	DESI 2020	DESI 2021	DESI 2021
<b>4a1 Usuarios de la administración electrónica</b>	<b>65 %</b>	<b>63 %</b>	<b>67 %</b>	<b>64 %</b>
% usuarios de internet	2018	2019	2020	2020
<b>4a2 Formularios precumplimentados</b>	<b>NP</b>	<b>NP</b>	<b>78</b>	<b>63</b>
Puntuación (0 a 100)			2020	2020
<b>4a3 Servicios públicos digitales para los ciudadanos</b>	<b>NP</b>	<b>NP</b>	<b>82</b>	<b>75</b>
Puntuación (0 a 100)			2020	2020
<b>4a4 Servicios públicos digitales para empresas</b>	<b>NP</b>	<b>NP</b>	<b>94</b>	<b>84</b>
Puntuación (0 a 100)			2020	2020
<b>4a5 Datos abiertos</b>	<b>NP</b>	<b>NP</b>	<b>94 %</b>	<b>78 %</b>
% puntuación máxima			2020	2020

Tabella 2. Servizi pubblici digitali

Questa tabella mostra i criteri utilizzati dalla Commissione europea per dare un punteggio alla sezione dei servizi pubblici digitali. È curioso che la Spagna ottenga un punteggio percentuale solo quando è disponibile l'Agenda digitale 2025, approvata nel 2020.

In questa sezione vogliamo mettere la Spagna in un grafico rispetto alla media europea:



**Tabella 3. La Spagna rispetto all'Europa nei servizi pubblici digitali**

Possiamo vedere che nel corso degli anni, dal 2016, la Spagna ha mostrato una crescita costante in questa sezione, così come la media europea, ma ad un livello percentuale inferiore a quello della Spagna.

Infine, per questa sezione, la Spagna ha un Piano di Recupero, Trasformazione e Resilienza (Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, 2020) che vuole attuare da ora in poi e che questa tesi finale di master espone alcune delle sue azioni che vedremo di seguito. Questo piano è stato sviluppato sulla base della pandemia di COVID-19 che il paese ha subito e ha visto come i servizi pubblici digitali erano obsoleti, dove non erano in grado di soddisfare le esigenze degli utenti che sono stati chiusi nelle loro case come precauzione sanitaria. Partendo da questo ambiente, il governo ha sviluppato questo piano per l'eGovernment e i servizi pubblici digitali riceveranno supporto e impulso attraverso riforme e investimenti che affrontano la digitalizzazione del sistema sanitario; servizi e infrastrutture di trasporto; energia; risorse naturali; turismo; cultura; sport; e altri servizi pubblici e sociali in generale. Alcune delle principali misure stabilite nel piano di digitalizzazione delle pubbliche amministrazioni (Recovery, Transformation and Resilience Plan, 2020) sono:

- Riforme per modernizzare e digitalizzare l'amministrazione in generale e, in particolare, riforme specifiche in settori come la giustizia e gli appalti pubblici a livello nazionale.
- Investimenti per modernizzare l'amministrazione generale dello Stato, attraverso:
  - Un'amministrazione orientata al cittadino e una migliore interoperabilità e servizi pubblici digitali forniti ai cittadini e alle imprese.
  - Operazioni intelligenti e gestione dei dati.
  - Misure specifiche per digitalizzare l'amministrazione centrale.

### 3. Metodologia

Questo capitolo spiega in dettaglio la metodologia attuata per raggiungere gli obiettivi di cui al punto 1.2.

Per raggiungere gli obiettivi, si presentano 3 variabili: **economica, sociale e del lavoro**, che aiuteranno a dettagliare i 3 agenti che sono decisivi nella trasformazione del settore pubblico.

- La variabile economica si riferisce alle necessità di investimento che devono essere messe a bilancio per finanziare i progetti di trasformazione digitale e che corrispondono agli impegni della politica di bilancio.
- La variabile lavoro si riferisce alle necessità di formazione e adattamento dei lavoratori ai nuovi processi di digitalizzazione, che comporta una vera e propria trasformazione della cultura del lavoro e implica cambiamenti nelle competenze del lavoro e miglioramenti nell'efficacia e nell'efficienza dei processi, sebbene sia anche uno dei cambiamenti che genera la maggiore riluttanza. **I lavoratori della pubblica amministrazione**, che sono responsabili della realizzazione di servizi pubblici, e si ritiene che se si generano vantaggi e benefici per questo gruppo, anche la qualità dei loro servizi migliorerà.
- La variabile sociale si riferisce ai **cittadini/amministratori**, utenti dei servizi pubblici che devono adattarsi ai cambiamenti ma che indubbiamente ottengono una maggiore efficienza ed efficacia nella fornitura di servizi di qualità superiore.

Sono anche incaricati di giudicare la qualità dei servizi e di comunicare le carenze esistenti alle altre due variabili.

Per ciascuna delle variabili, è stata effettuata un'indagine personalizzata per trarre delle conclusioni:

- Per la variabile economica, viene condotta **un'intervista con esperti** legati al processo decisionale politico sulle necessità di investimento, previste per rendere efficace la trasformazione digitale. I responsabili della gestione degli investimenti nella trasformazione digitale. L'obiettivo di questa intervista è di ottenere la visione degli esperti quando si tratta di prendere decisioni sull'investimento economico necessario per rendere il progetto fattibile. Sugli investimenti economici e sugli obiettivi che vogliono raggiungere con queste decisioni.

- Per la variabile lavoro, si **analizzano le necessità di formazione e adattamento dei lavoratori in un processo realizzato durante lo stage nella società Deloitte** per la trasformazione digitale in un dipartimento della Generalitat, con l'intenzione di realizzare gli obiettivi menzionati nel punto 1 e dimostrare che i piani futuri del punto 2 sono già in corso.
- Per la variabile sociale, si realizza un **questionario cittadino** con l'intenzione di ottenere risultati in linea con il pensiero generale della popolazione rispetto ai processi e ai sistemi informativi del settore pubblico.

Con la metodologia spiegata sopra, l'obiettivo è quello di trarre conclusioni sostenute dai dati estratti dalle fonti di informazione menzionate sopra.

## 4. Risultati/Caso di studio

### 4.1. Introduzione dell'azienda in cui si è svolto il tirocinio

Deloitte è l'azienda leader nella fornitura di servizi professionali in Spagna e nel mondo. La missione dell'azienda è quella di mantenere la qualità del lavoro con standard di eccellenza, che è stato raggiunto grazie al lavoro quotidiano degli oltre 10.000 professionisti che lavorano nei 20 uffici di Deloitte in Spagna. Deloitte fa parte dell'organizzazione internazionale Deloitte Touche Tohmatsu, che conta più di 330.000 professionisti in più di 150 paesi.



Tabella 4. Deloitte Global e Deloitte España

La trasformazione digitale permette allo studio, con questa diversità geografica, di offrire un servizio agile ed efficiente ai suoi clienti. Deloitte è stata valutata dagli studenti universitari, dai dipendenti e dal pubblico in generale come una delle migliori aziende per cui lavorare in Spagna, grazie alle sue politiche di carriera, formazione e ambiente di lavoro.

L'azienda è orientata all'eccellenza aziendale, alla formazione, alla promozione e all'incoraggiamento del nostro capitale umano e a mantenere il riconoscimento come l'azienda che fornisce il miglior servizio ai suoi clienti, nelle linee di Audit & Assurance, Consulting, Deloitte Legal, Risk Advisory, Financial Advisory e BPS.



Tabella 5. Linee di servizio Deloitte

La consulenza è un servizio specializzato in aree, fornito da professionisti con conoscenze specifiche in queste aree di azione che, attraverso la consulenza a individui, aziende o paesi, cercano di risolvere i problemi o le preoccupazioni dei loro clienti.

Per vedere la posizione di Deloitte Consulting SA nel settore in cui opera, il seguente grafico confronta Deloitte con i suoi principali concorrenti.

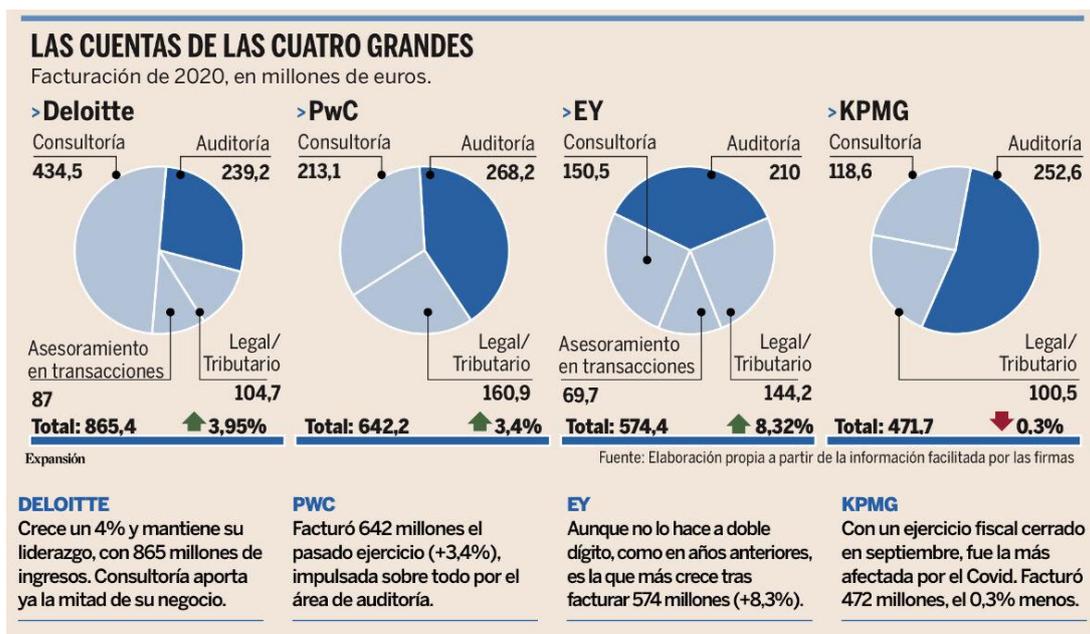


Figura 4. Deloitte e i suoi concorrenti

Concentrandosi sui servizi di consulenza, Deloitte Consulting SA ha un fatturato superiore a tutti i suoi concorrenti, il che la rende la società leader nel suo settore.

Un modo in cui creiamo un impatto significativo sul mondo e sulle nostre persone è quello di creare e promuovere una cultura inclusiva, dove il rispetto è incoraggiato e dove tutte le persone si sentono a proprio agio ad essere se stesse.

Deloitte è sempre impegnata nei valori di creazione, sviluppo e sensibilizzazione del concetto di pari opportunità in tutte le fasi della carriera. In questo modo, le persone si sentono coinvolte, impegnate, valorizzate, in costante contatto e in grado di contribuire senza paura di pregiudizi o discriminazioni.

Para apoyar esta cultura de inclusión y diversidad, fomentamos en nuestros colaboradores las siguientes 6 características:



**Figura 5. Le 6 grandi caratteristiche di lavorare in Deloitte**

Con queste caratteristiche, l'obiettivo è quello di lavorare in un ambiente di lavoro collaborativo, sempre desideroso di imparare, contribuendo al valore del progetto e impegnandosi per l'obiettivo finale del progetto.

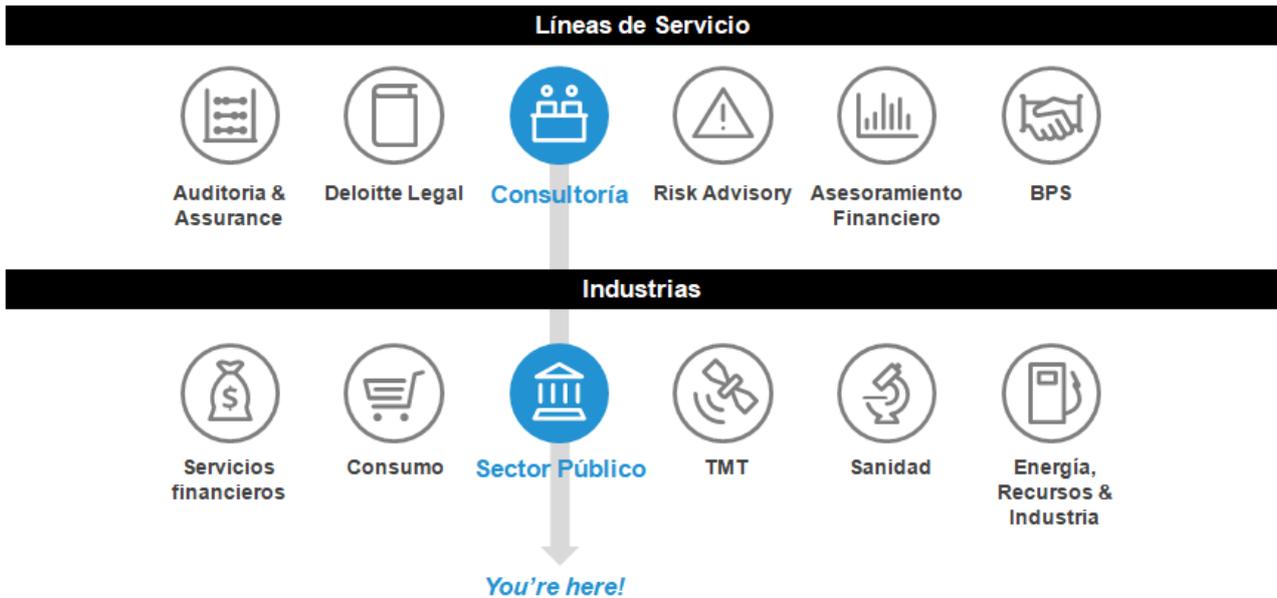
Per Deloitte, queste caratteristiche significano l'impegno di ogni membro a contribuire con un valore quantificabile, stabilendo misure specifiche di successo per aiutare nello svolgimento dei compiti e nel processo di formazione.

Queste caratteristiche giocano un ruolo importante all'interno dell'azienda, ma bisogna anche sottolineare il ruolo dell'etica. In questo settore, l'azienda è molto consapevole di mantenere e sostenere la fiducia dei clienti e degli investitori.

Il vero successo di Deloitte dipende dalla capacità del suo team. La cultura proposta dall'azienda fin dall'inizio è quella di realizzare un collettivo di persone che si aiutano a vicenda per raggiungere un obiettivo comune. Fin dal primo giorno in cui inizi la tua carriera in Deloitte, i partner cercano di inculcarti che non ci sono vittorie individuali, ma piuttosto una vittoria collettiva. Con queste parole cercano di definire la cultura dello studio leader nel settore.

## 4.2. Dipartimento di consulenza del settore pubblico

Entriamo nel dettaglio del dipartimento in cui si è svolto lo stage. È il dipartimento del settore pubblico. Utilizzando la figura delle linee di servizio della società Deloitte, ci ritroviamo con una figura come questa:

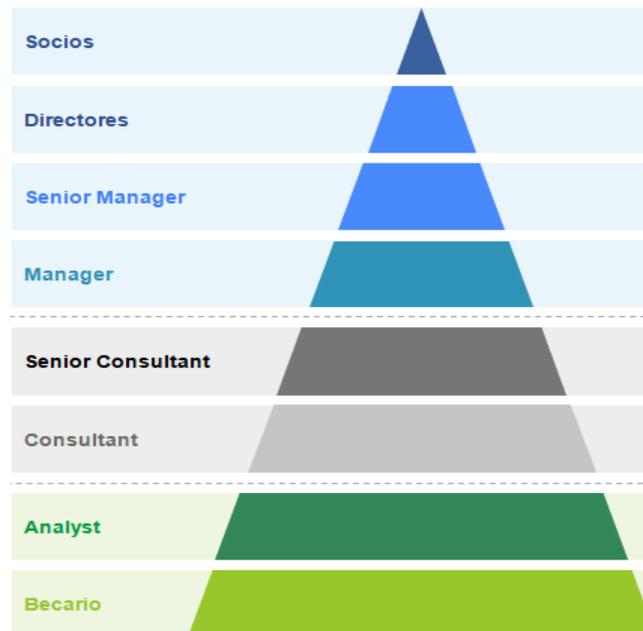


**Tabella 6. I settori di Deloitte**

Questo dipartimento è impegnato a migliorare la qualità delle politiche e dei servizi pubblici, consigliando i nostri clienti nei loro processi di trasformazione. Sviluppare soluzioni all'avanguardia, adattate alle esigenze e alle sfide delle istituzioni ed enti pubblici.

Il dipartimento del settore pubblico è presente in 10 uffici Deloitte Spagna in tutto il paese. In questi uffici ci sono 270 professionisti e 7 partner che lavorano quotidianamente per migliorare e consigliare le amministrazioni pubbliche.

La struttura organizzativa dell'azienda è definita come una piramide, con il numero di posizioni per piolo che diminuisce man mano che l'azienda avanza, come segue:



**Figura 6. La piramide strutturale di Deloitte**

Lo studente ha completato uno stage e alla fine è entrato nell'azienda come analista.

### **Processo aziendale:**

Qui di seguito è dettagliato come Deloitte agisce in questo settore per fare affari:

- 1. Promozione dei servizi:** Si realizzano iniziative per promuovere i servizi dell'impresa con l'obiettivo di aprire il mercato e favorire le opportunità di vendita di progetti e servizi.
- 2. Gara d'appalto:** Documento contrattuale emesso dalle amministrazioni pubbliche che descrive il progetto o il servizio che vogliono mettere in gara, insieme alla durata e all'importo dello stesso.
- 3. Proposta commerciale:** Documento presentato dalle aziende che desiderano ottenere il progetto o il servizio messo in gara. Esso stabilisce ciò che l'azienda offre per soddisfare i requisiti della gara d'appalto.
- 4. Realizzazione del progetto:** Una volta vinta la gara pubblica, si realizza il kick-off (lancio), che segna l'inizio della fornitura del servizio o del progetto contrattato.

Oltre al processo di business più abituale che ha l'azienda Deloitte, ha anche un processo di business orientato alla promozione dei servizi, in questa sezione troviamo 3 tipi:

- **Screening:** internamente, si realizzano analisi di alto livello dei potenziali clienti: si studia la loro struttura dipartimentale e organizzativa, le posizioni manageriali, le competenze e le funzioni, gli scopi della legislatura, i recenti progetti star, ecc.
- **Punto di vista:** I POV consistono in rapporti ufficiali di Deloitte che presentano la visione dello studio su un'area specifica (occupazione, trasparenza, trasporti, ecc.) e i servizi che può offrire ai potenziali clienti.
- **Approccio:** Quando viene identificata un'opportunità di business, in modo reattivo o proattivo, viene sviluppato un approccio al progetto che Deloitte potrebbe intraprendere per il cliente. Gli approcci mostrano la portata del progetto e la sua metodologia a grandi linee e in un modo che si adatta alle caratteristiche del cliente.

Un altro processo di business molto importante utilizzato nella consulenza del settore pubblico è la partecipazione a gare d'appalto pubbliche. Quando la Pubblica Amministrazione ha bisogno di contrattare i servizi di un'azienda, deve eseguire la procedura in conformità con la legislazione in vigore. L'aggiudicazione di un contratto pubblico può essere di diversi tipi, a seconda di fattori come l'importo totale del servizio o la possibilità di negoziare le condizioni iniziali del contratto.

- **Appalto diretto (minore):** L'appalto diretto viene utilizzato nei casi di contratti minori (quando l'importo è inferiore a 15.000 euro, e per legge non si ritiene necessario pubblicare un bando di gara). Questo tipo di appalto pubblico può essere realizzato direttamente con qualsiasi azienda, cioè l'amministrazione sceglie direttamente l'azienda che fornirà il servizio.
- **Negoziata:** La procedura negoziata può essere utilizzata fino a 60.000 euro senza pubblicità e da quell'importo fino a 100.000 euro con pubblicità. Nella procedura negoziata è necessario richiedere offerte da almeno 3 aziende qualificate per realizzare l'oggetto del contratto. L'amministrazione invita le aziende a candidarsi.
- **Procedura aperta:** La procedura aperta viene utilizzata nei casi in cui si superano le soglie minime della procedura negoziata. In questo caso, anche se tutte le aziende possono applicare, è esclusa qualsiasi negoziazione dei termini del contratto. Il premio finale dipenderà da quanto stabilito nelle specifiche individuali.

Infine, Deloitte si caratterizza anche per la tipologia dei principali progetti che sviluppa per i clienti del settore pubblico. Questi progetti sono:

- **Consulenza strategica:** Sostegno alle amministrazioni e agli enti pubblici nella riflessione e nel disegno strategico delle loro imprese o servizi, sia nella fase di progettazione e preparazione di una tabella di marcia, sia durante tutto il processo di trasformazione. Alcuni esempi importanti: piani strategici, uffici di supporto per la transizione a un nuovo modello, uffici di supporto alla governance, ecc.
- **Project Management Office (PMO):** fornitura di servizi di supporto alla gestione del progetto. I compiti includono il monitoraggio dell'avanzamento dei progetti, la partecipazione alle riunioni, i rapporti, l'identificazione dei rischi, la gestione del budget, la presa dei requisiti e i test funzionali. Alcuni esempi eccellenti: Uffici tecnici di gestione dei progetti (PMO), IMI PMO, SAP-TRM PMO...
- **Studi di mercato:** Identificazione di strumenti, buone pratiche e strategie che vengono implementate a livello nazionale e internazionale nel campo analizzato e valutazione della loro fattibilità e idoneità per le esigenze del cliente. Alcuni esempi eccezionali: Benchmark, analisi di mercato, posizionamento competitivo...
- **Piani regolatori:** Preparazione di piani regolatori globali o settoriali. Attraverso un'analisi integrale o settoriale dell'entità e la realizzazione di sessioni di riflessione con i suoi membri, si elabora una tabella di marcia e si caratterizzano i progetti da sviluppare per raggiungere il modello desiderato. Alcuni esempi eccezionali: piani generali ICT, piani generali di applicazione, piani generali di processo...

L'obiettivo principale di questi progetti è quello di fornire un servizio omogeneo di governance della domanda, del progetto e della gestione delle soluzioni a tutti i dipartimenti ICT della Pubblica Amministrazione, tenendo sempre presente le caratteristiche specifiche di ogni azienda, e quindi adattandole alle diverse esigenze e tipologie di progetti dipartimentali.

E gli obiettivi specifici sono:

- Supportare le aree ICT nell'implementazione del modello di governance per i diversi business.
- Promuovere la standardizzazione di metodologie, strumenti e documentazione per garantire un modello di governance omogeneo.

Le funzioni dello studente durante il periodo di stage sono state quelle di offrire supporto al progetto del **Centro di Supporto alla Gestione della Domanda e ai progetti** strategici nel campo della salute e della tecnologia. Oltre a collaborare alla definizione di un piano strategico in campo culturale.

Le mie funzioni di supporto al **Centro di Supporto per la gestione della domanda e dei progetti** in ambito sanitario e tecnologico sono state:

- Creazione di idee e progetti così come il loro follow-up per garantire che siano completati correttamente.
  - Questa funzione consiste nel raccogliere le informazioni fornite dal fornitore per la creazione di un'idea che, se tutto procede correttamente, diventerà un progetto.
- Consigliare il processo decisionale a medio-lungo termine con la produzione di rapporti di monitoraggio e tabelle Excel.
  - Questa funzione consiste nel fornire informazioni alla direzione in modo che abbiano una visione ampia ma anche dettagliata della situazione attuale, facilitando così il loro processo decisionale.
- Interazione personale e dialogo con i partecipanti e gli attori coinvolti nei progetti.
  - Questa funzione consiste nel mantenere un contatto costante con i fornitori di idee e progetti con l'intenzione di seguire le linee guida stabilite nella creazione di un'idea o di un progetto.

I miei ruoli di collaborazione nella definizione di un piano strategico nel campo della salute sono stati:

- Analisi della situazione attuale.
  - Questa funzione consiste nell'identificare i principali processi e le tendenze del mercato.
- Definizione di un modello per il futuro.
  - Identificare le sfide strategiche e tracciare una mappa dei processi futuri.

Quest'ultimo progetto di definizione di un piano strategico sarà quello utilizzato per presentare il caso di studio in cui si migliorano i processi e i sistemi informativi in base alla trasformazione

digitale subita dal settore pubblico, poiché, come già detto, è un progetto in cui, a partire da un'analisi globale o settoriale dell'ente e dalla realizzazione di sessioni di riflessione con i suoi membri, che in questo caso sono i lavoratori e quindi si ottiene la loro visione della trasformazione digitale, si propone una tabella di marcia e si caratterizzano i progetti da sviluppare per raggiungere il modello desiderato.

### **4.3. Problema da risolvere**

Il problema da risolvere è quello di mettere **in discussione il modello attuale, un settore pubblico con sistemi informativi e processi totalmente obsoleti e inadatti** alle tecnologie del periodo attuale, reinventandolo attraverso l'attuazione di cambiamenti che possono significare una rottura netta tra il prima e il dopo, un cambiamento non solo strutturale ma anche culturale, volto a una profonda revisione di processi, persone e infrastrutture, con un focus sul cittadino, sul miglioramento operativo, sulla gestione di dati e servizi. Per capire meglio questo problema, sono state fatte delle analisi al punto *4.4. Proposta di soluzione* delle 3 variabili: economica, lavorativa e sociale.

### **4.4. Soluzione proposta**

Per risolvere questo problema, e per raggiungere l'obiettivo principale di proporre iniziative nel processo di trasformazione digitale del settore pubblico migliorando la produttività dei fattori economici, lavorativi e sociali, sono state tratte le seguenti conclusioni:

#### *4.4.1. Analisi del contesto attuale*

Dall'analisi del contesto attuale del settore pubblico spagnolo in termini di digitalizzazione, spiegato nel capitolo 2, abbiamo concluso che ci sono ampi margini di miglioramento di fronte a un panorama di processi obsoleti che richiedono l'implementazione di cambiamenti volti a una revisione approfondita dei processi.

#### *4.4.2. Punti di vista degli esperti sulle decisioni di investimento economico*

Questa sezione spiega in dettaglio le interviste condotte con i leader politici con l'intenzione di conoscere la loro visione e le loro decisioni in campo economico, questa analisi ci darà la variabile economica.

Come già detto, per avere informazioni su come risolvere questa situazione di obsolescenza della tecnologia digitale nel settore pubblico, sono state realizzate interviste con i politici responsabili per informarci sulla loro visione della trasformazione digitale del settore pubblico e su come affrontarla.

Per condurre queste interviste, sono state preparate 3 domande per guidare le interviste: le domande che abbiamo deciso di fare, in ordine, sono le seguenti:

1. In termini di trasformazione digitale, quali sono i problemi nei sistemi e nei processi del settore pubblico?
2. In termini di trasformazione digitale, quali iniziative di miglioramento proporrebbe al settore pubblico spagnolo?
3. Quali sono i benefici economici, sociali e occupazionali della trasformazione digitale del settore pubblico?

Il primo intervistato è stato Francisco Igea. È un medico spagnolo che ora è un politico, in particolare come vicepresidente del governo regionale di Castilla y León. Abbiamo ritenuto che questo profilo fosse interessante, in quanto sono state prese importanti decisioni nel settore sanitario a seguito della pandemia, e lui, oltre ad essere un medico, ha preso delle decisioni.

Nell'intervista, che è dettagliata negli allegati, Francisco Igea ci dice che l'attuale amministrazione non è molto flessibile e non si adatta ai cambiamenti, e che questo è dovuto alla mancanza di esperti in automazione. Aggiunge anche che gli utenti di solito diffidano delle procedure elettroniche.

D'altra parte, dice che qualsiasi processo che può essere automatizzato e robotizzato non dovrebbe essere fatto da un ufficio fisico. Lo sviluppo di applicazioni mobili che semplificano i processi amministrativi è della massima urgenza per le amministrazioni pubbliche. Assicura che oltre a risparmiare tempo, si risparmia anche denaro, dato che è necessario meno personale.

Infine, afferma che i benefici della trasformazione digitale sono:

- Nella sfera economica, facilita l'attività dell'imprenditoria privata.
- Nella sfera del lavoro, riduce i costi del personale nella pubblica amministrazione.
- Nella sfera sociale, assicura che la trasformazione digitale facilita l'accesso alle procedure e promuove la trasparenza verso gli utenti, riducendo così la possibilità di corruzione.

Il secondo intervistato è Miguel Ángel Redondo, Assessore alle Finanze del Comune di Madrid e delegato dell'Area governativa di Economia, Innovazione e Occupazione. Questo profilo è stato considerato interessante, poiché oltre ad essere un politico di un'importante istituzione, è nell'area economica dove sono state prese importanti decisioni sugli investimenti economici.

Nell'intervista dettagliata negli allegati, Miguel Ángel Redondo commenta che i principali problemi dei sistemi e dei processi del settore pubblico sono la mancanza di agilità nella contrattazione delle risorse digitali e che i contratti sono soggetti a lunghe scadenze, il che rende necessaria una buona pianificazione e flessibilità per adattarsi ai cambiamenti offerti dalla trasformazione digitale. Sostiene anche che la trasformazione digitale non sarà possibile senza un cambiamento culturale. La digitalizzazione richiede un adattamento sia degli utenti finali che dei membri dell'organizzazione.

D'altra parte, ha anche spiegato che la pubblica amministrazione sta facendo cambiamenti da un po' di tempo e considera che non c'è un problema di digitalizzazione, ma piuttosto che il settore pubblico è ben avviato verso la digitalizzazione e che attualmente ci sono pochissime procedure amministrative che non possono essere elaborate in modo digitale.

Infine, parla dei principali benefici della trasformazione digitale, affermando che è un'opportunità per avere un'amministrazione più efficace ed efficiente, eliminando spostamenti, tempi morti e automatizzando i processi.

Il terzo intervistato è Michael Donaldson, commissario per l'innovazione digitale al Comune di Barcellona. Questo profilo è stato considerato interessante, poiché è responsabile dell'innovazione digitale in un'importante istituzione.

Nell'intervista dettagliata negli allegati, Michael Donaldson commenta che è necessario garantire un equilibrio per rispettare i principi di uguaglianza, trasparenza, concorrenza, ecc. Per quanto riguarda la cultura organizzativa, abbiamo bisogno di una vera trasformazione nel modo di lavorare, un modo di lavorare più orizzontale, trasversale, orientato agli obiettivi, perché altrimenti gli strumenti digitali non potranno sviluppare il loro potenziale. Ha aggiunto che le amministrazioni devono

utilizzare le nuove tecnologie, come i BIG DATA combinati con le tecnologie emergenti, come l'AI, che dovrebbero aiutarci a passare da un modello di amministrazione reattivo a uno proattivo.

Infine, sottolinea che i benefici della semplificazione e della trasformazione digitale sono molteplici. Nella misura in cui siamo in grado di automatizzare i processi, libereremo il personale da compiti ripetitivi e saranno in grado di lavorare in un modo a maggior valore aggiunto. Nella misura in cui razionalizziamo i processi, accelereremo l'attività economica. E nella misura in cui saremo più proattivi, forniremo servizi migliori ai cittadini, il che andrà a beneficio di tutta la società.

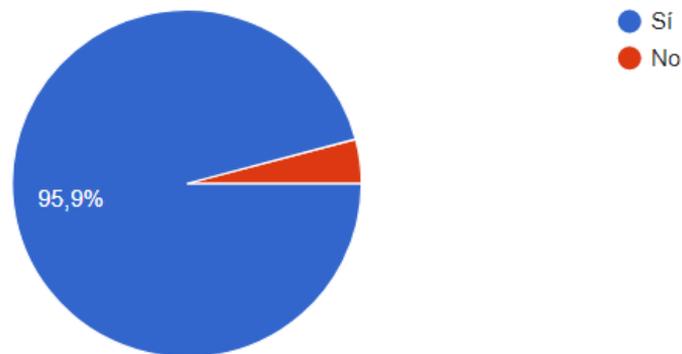
Questa sezione conclude che, sulla base della rilevazione delle principali difficoltà che limitano il progresso della digitalizzazione nel settore pubblico, la consultazione di esperti attraverso interviste personali indica che c'è un ampio margine di miglioramento, che è necessario superare un'amministrazione che non si adatta al cambiamento, la mancanza di competenze nell'automazione dei processi e superare la sfiducia dei cittadini nell'uso dei processi di digitalizzazione.

#### *4.4.3. Questionario per i cittadini sui servizi digitali del settore pubblico*

Per ottenere l'opinione della popolazione sui servizi pubblici digitali, è stato realizzato un questionario con diverse domande, come mostrato di seguito, e sono state ottenute 170 risposte per ottenere un'opinione approssimativa.

¿Has utilizado alguna vez servicios digitales del sector público? Ejemplo: declaración de la renta, pago de multas, trámites de DNI, telemedicina, consulta de puntos DGT, registro de bibliotecas, envío de paquetes por Correos...

170 respuestas



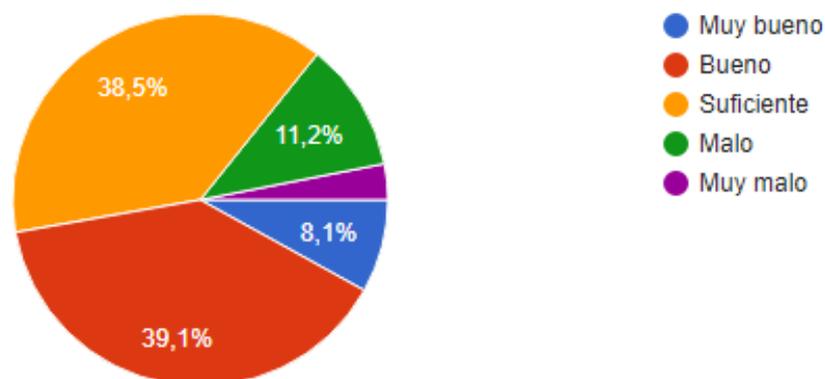
**Figura 7. Domanda 1: cuestionario per i cittadini**

Prima di tutto, si chiede alla popolazione se ha già fatto uso dei servizi pubblici digitali, il che fornisce anche informazioni sulla loro conoscenza. Alcuni esempi più generali sono aggiunti alla domanda per darvi un'idea di ciò che intendiamo per servizi pubblici digitali.

Il risultato della domanda è chiaro, il 95,9% ha fatto uso di servizi pubblici digitali. Questo indica che la popolazione ha già familiarità e consapevolezza dei processi digitali offerti dalle amministrazioni pubbliche. Anche se è molto diffuso tra la popolazione, ci sono ancora risultati negativi per quanto riguarda l'uso dei servizi digitali, e analizzeremo più avanti il perché di questa situazione.

En caso afirmativo, ¿Cómo calificarías el servicio digital utilizado?

161 respuestas

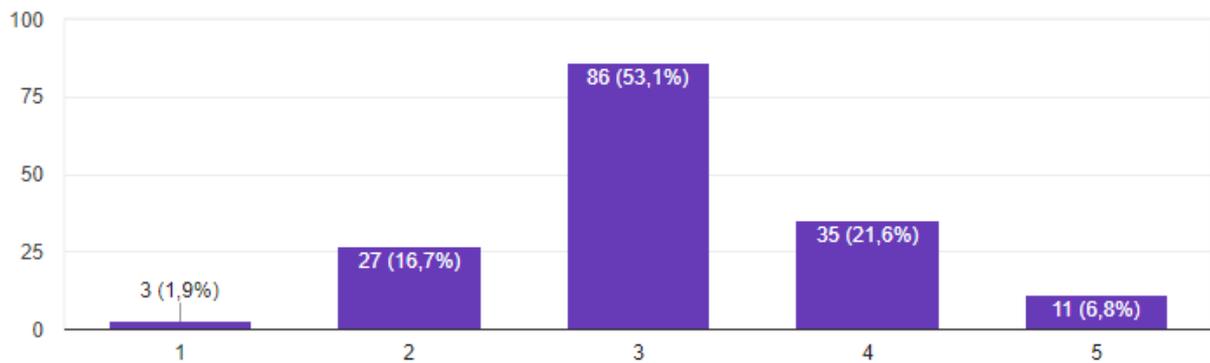


**Figura 8. Domanda 2: cuestionario per i cittadini**

Questa domanda che ora analizziamo è determinata dalla precedente, da quelle risposte che sono state affermative sull'uso dei servizi pubblici digitali, sono state interrogate sulla loro esperienza. Così come la domanda precedente dà un quadro chiaro dell'uso dei servizi digitali, in questa domanda otteniamo opinioni disparate sull'esperienza che gli utenti hanno avuto. In generale, si può notare che la popolazione dà una discreta approvazione all'uso dei servizi pubblici digitali offerti dalle amministrazioni pubbliche. Tuttavia, c'è ancora molta strada da fare per migliorare l'esperienza dell'utente. Si può osservare che alcuni utenti hanno valutato l'esperienza come "cattiva" o "molto cattiva", il che è preoccupante perché può diventare un marketing negativo e far sì che questi utenti non facciano più uso dei servizi digitali e addirittura infettino altri, generando sfiducia e rendendo inutili gli investimenti nei sistemi informativi da parte dello Stato.

En caso afirmativo, ¿Cómo calificaría la gestión digital que le han puesto a su disposición para resolver su necesidad?

162 respuestas



**Figura 9. Domanda 3: questionario per i cittadini**

In questa domanda, vorremmo differenziare dalla precedente, quanto è stato facile per loro realizzare la procedura che hanno effettuato attraverso un servizio pubblico digitale. Per facilitare la comprensione, viene dato un esempio di una procedura in cui era facile identificarsi, senza bisogno di registrarsi, e in cui la necessità era risolta in modo chiaro e ben pianificato.

Da qui, vediamo che la popolazione ha valutato il servizio un 3 su 5, dove 1 è molto facile e 5 è molto difficile. Continuiamo a vedere che i servizi pubblici digitali hanno molto margine di miglioramento, dato che c'è margine di miglioramento per abbassare questo punteggio da 3 a 1, e anche 5 (molto male) è superiore a 1 in termini percentuali. Per questo si ribadisce il margine di miglioramento dei servizi pubblici digitali.

¿Te has sentido seguro utilizando el servicio digital o prefieres el formato presencial?

170 respuestas

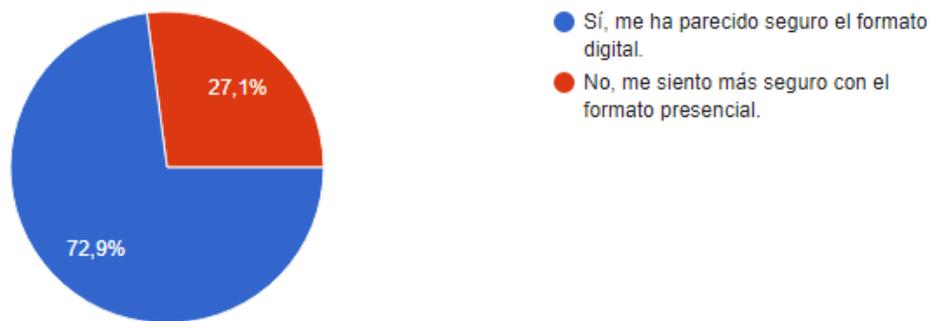


Figura 10. Domanda 4: questionario per i cittadini

In linea con l'esperienza che gli utenti hanno avuto, questa domanda chiede loro la sicurezza che sentono quando operano in un ambiente digitale, piuttosto che il formato faccia a faccia a cui sono abituati. Una delle questioni principali che abbiamo discusso durante lo studio è la trasparenza e la sicurezza offerte da un ambiente digitale rispetto a un ambiente faccia a faccia. La popolazione è generalmente diffidente nei confronti dell'ambiente digitale a causa della sua mancanza di conoscenza e delle innumerevoli minacce che esistono nel formato digitale.

È per questi motivi che si è deciso di porre questa domanda, e nonostante tutto ciò, si può notare che la popolazione si sente sicura ad operare in un ambiente digitale offerto dai servizi pubblici digitali, dato che quasi il 73% della popolazione ha risposto che si sente sicura.

¿Has comenzado a utilizar los servicios digitales del sector público a raíz de la pandemia de COVID-19?

170 respuestas

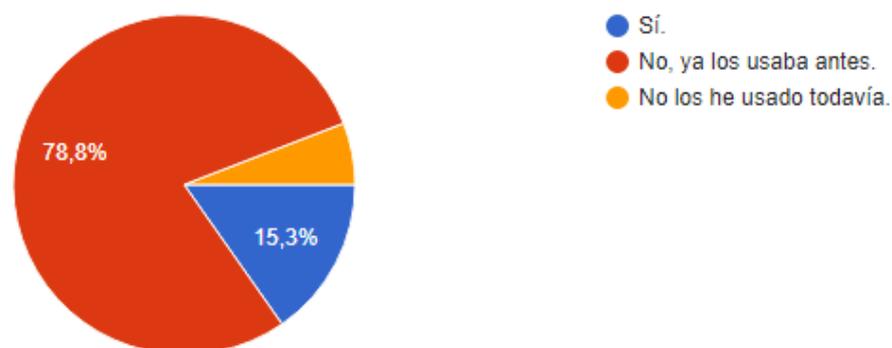


Figura 11. Domanda 5: questionario per i cittadini

Come abbiamo discusso nel corso di questo studio, la pandemia di COVID-19 ha dato alla digitalizzazione la spinta di cui aveva bisogno, e di conseguenza molte persone sono state costrette a fare uso di ambienti digitali per effettuare le loro transazioni con le amministrazioni pubbliche.

Ecco perché questa domanda è stata posta sulla pandemia COVID-19, e anche se la pandemia è sinonimo di slancio digitale, la maggior parte della popolazione stava già utilizzando servizi pubblici digitali prima della pandemia. Tuttavia, vale la pena notare che una percentuale del 15% ha iniziato a utilizzare i servizi digitali dopo la pandemia.

Infine, 2 risposte aperte sono fatte nel questionario per permettere agli utenti di esprimere le loro iniziative e preoccupazioni.

“¿Te gustaría tener algún servicio público en formato digital que a día de hoy no esté?  
(O potenciar alguno)”

In questa domanda vorrei evidenziare alcune delle risposte date dagli utenti che hanno completato il sondaggio. La risposta più importante data dagli utenti è stata la carta d'identità digitale, con la quale ci si può identificare per eseguire le procedure nelle amministrazioni pubbliche digitali. Anche così, molti intervistati hanno aggiunto che attualmente ci sono alcune procedure che possono essere eseguite con il Digital ID, ma che il processo è molto lento, e che dovrebbe essere migliorato.

D'altra parte, un'altra delle risposte più commentate è stata quella della carta digitale del trasporto pubblico, che è un progetto già in corso e che altre capitali europee hanno già implementato da tempo.

Infine, vorrei sottolineare l'idea che alcuni utenti hanno fornito, che è quello della farmacia online, che attraverso l'identificazione della carta d'identità digitale è possibile avere i vostri farmaci a casa.

“Usa este apartado en blanco para dejar algún comentario sobre la digitalización del sector público:”

Questa è stata la domanda con meno risposte e quasi tutte le volte che è stato risposto è stato usato per lasciare un commento che si lamentava dei servizi pubblici digitali offerti oggi. La maggior parte delle risposte si è concentrata sulla difficoltà di utilizzare le attuali applicazioni digitali del

servizio pubblico e la loro lentezza. Inoltre, molti utenti hanno aggiunto che ci sono persone che non hanno familiarità con questi processi e applicazioni e che dovrebbero essere più intuitivi.

Per concludere questa sezione dell'analisi della cittadinanza sui servizi pubblici digitali, otteniamo che il pensiero generale che gli utenti sono a favore di fare uso di questi processi, che sono sempre più utilizzati, ma hanno ancora un margine di miglioramento che ha servizi pubblici digitali.

#### **4.5. Contributo degli studenti per risolvere il problema**

Una volta che le interviste degli esperti sono state analizzate e le informazioni più rilevanti sono state evidenziate. Viene presentata l'esperienza dello studente presso Deloitte nel dipartimento del settore pubblico. Lo studente ha partecipato attivamente alla costruzione di un master plan con l'obiettivo di ottenere una tabella di marcia per la trasformazione dei sistemi informativi di un dipartimento del settore pubblico.

Questa esperienza fa parte della soluzione proposta dallo studente per migliorare il problema dei sistemi e dei processi obsoleti nel settore pubblico spagnolo, che è stato portato alla nostra attenzione da politici e cittadini. Inoltre, una delle ragioni per cui è considerato parte della soluzione proposta è che ha fatto uso **dell'ingegno e delle conoscenze dello studente** per ottenere i risultati e le iniziative per migliorare il piano generale dei sistemi informativi.

##### *4.5.1. Partecipazione a un piano generale dei sistemi informativi*

Come già detto, un master plan è l'analisi integrale o settoriale dell'entità e la realizzazione di sessioni di riflessione con i suoi membri, si elabora una tabella di marcia e si caratterizzano i progetti da sviluppare per raggiungere il modello desiderato. L'obiettivo principale è quello di ottenere una tabella di marcia per l'evoluzione e la costruzione di sistemi informativi allineati con il piano strategico del dipartimento.

Per realizzare questo obiettivo principale, si generano obiettivi secondari per dividere i compiti da realizzare, questi obiettivi secondari sono:

- Conoscere lo stato attuale dei processi e dei sistemi e identificare gli obiettivi strategici e le sfide da raggiungere.

- Identificare i bisogni funzionali operativi insoddisfatti e nuovi modi di fare con l'uso della tecnologia.
- Progettare la futura mappa dell'IIIH incorporando gli obiettivi e le sfide strategiche e le necessità operative identificate.
- Identificare la tabella di marcia dei progetti ICT da realizzare nei prossimi 4 anni.

Per completare gli obiettivi fissati con il cliente, l'azienda propone la seguente metodologia di lavoro: un modello concettuale del progetto basato su 2 blocchi.

- Il primo blocco si riferisce all'analisi della situazione attuale, dove l'obiettivo è documentare lo stato della situazione attuale dei processi e dei sistemi informativi e stabilire il punto di partenza dell'analisi.
- Il secondo blocco si riferisce alla definizione del modello futuro, dove l'obiettivo è quello di rilevare gli aspetti da migliorare o ridefinire dei processi e dei sistemi informativi per identificare le iniziative di miglioramento che dovranno essere realizzate, e definire i progetti e stabilire la tabella di marcia dell'organizzazione.

La tabella seguente mostra la distribuzione dei 2 blocchi:

### Modello concettuale del proyecto

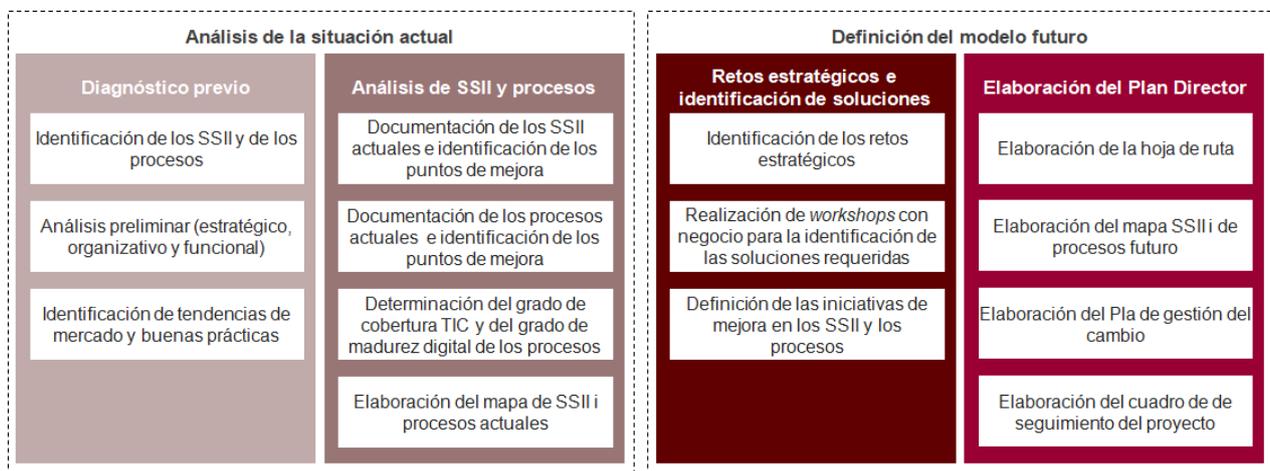


Tabella 7. Modello concettuale del progetto

Come abbiamo già detto, nel primo blocco abbiamo l'analisi della situazione attuale, dove troviamo la diagnosi precedente che si divide in 3 blocchi secondari:

- Identificare le SSII e i processi attuali e avere un'immagine chiara e attuale dello stato delle applicazioni attive e delle possibilità di ottimizzarle e migliorarle.

- Identificare i suoi obiettivi strategici e le principali linee d'azione. Analizzare la sua struttura organizzativa così come le funzioni svolte per ciascuna delle aree, al fine di comprendere le sinergie tra di esse e poter definire le sessioni di riflessione.
- Identificare le tendenze digitali e i benchmark internazionali, così come le migliori pratiche di altre amministrazioni pubbliche che possono essere applicabili al business. Per approfittare della rete di conoscenze di Deloitte, si propone la trasmissione di relazioni sulle tendenze tecnologiche, funzionali e innovative per arricchire il dibattito sul futuro del settore pubblico e il rapporto con la tecnologia.

La seconda parte del primo blocco si riferisce all'analisi dell'IIIH e dei processi, che è divisa in 4 sottoblocchi:

- Documentare gli attuali SSII sulla base delle informazioni ottenute durante le sessioni di lavoro tenute con l'area ICT, oltre a raccogliere la loro valutazione in diverse aree (funzionalità, usabilità, efficienza e robustezza).
- Documentare i processi attuali sulla base delle informazioni ottenute durante le sessioni di lavoro tenute con le aree responsabili (compiti principali, strumenti utilizzati, grado di maturità digitale e principali esigenze da coprire con l'uso della tecnologia).
- Valutare l'obsolescenza delle SSII e l'adeguatezza dei processi attuali. Questi fattori, identificati come fattori di maturità digitale, sono proposti sulla base degli attributi dell'amministrazione elettronica, dell'elaborazione elettronica, dell'interoperabilità e del contatto tra le amministrazioni e i cittadini, come stabilito dalla legislazione vigente.
- Elaborazione di mappe per fornire un quadro chiaro e attuale dello stato e delle interrelazioni delle SSII e dei processi attuali.

Infine, si passa al secondo blocco, dove la parte più analitica viene lasciata da parte e l'ingegno e le conoscenze dello studente entrano in gioco per proporre e attuare miglioramenti che aiutino a risolvere i problemi diagnosticati. Questo secondo blocco è anche diviso in 2 parti, dove la prima parte si riferisce alle sfide strategiche e all'identificazione delle soluzioni, questa è divisa in 3 blocchi secondari:

- Determinare, insieme alla direzione, le sfide strategiche da seguire. Una sessione di lavoro basata sulla metodologia "Playing to Win" sarà tenuta per identificare i futuri obiettivi strategici, come saranno raggiunti, quali attori dovranno essere presi in considerazione e quali risorse

saranno necessarie. Gli obiettivi strategici identificati saranno la base su cui, successivamente, saranno definite le sfide ICT da affrontare.

- Tenere sessioni di lavoro con la partecipazione di team multidisciplinari, responsabili di processi correlati e aree specifiche che coinvolgono l'implementazione dell'amministrazione digitale. Si propone l'applicazione di metodologie agili e di Design Thinking per i workshop partecipativi, con l'obiettivo di ottenere il miglior coinvolgimento e contributo dei partecipanti, in modo iterativo, flessibile e con la continua partecipazione degli agenti coinvolti.
- Identificare le iniziative necessarie per raggiungere il modello futuro desiderato, dettagliandole e raggruppandole in progetti che garantiscano l'allineamento strategico. Deloitte propone di utilizzare la propria metodologia Enterprise Value Map per allineare i progetti con le linee strategiche definite.

Infine, arriviamo all'ultima parte del secondo blocco, che si riferisce all'elaborazione del piano generale, dove si passa all'azione. Questo blocco è composto da 4 blocchi secondari, che sono:

- Classificare e dare priorità ai progetti proposti nella fase precedente usando una matrice di dispersione, basata sull'impatto previsto del progetto, il tempo di attuazione previsto e il budget previsto. Programmare i diversi progetti per rispondere alle esigenze dell'ICT nei prossimi anni.
- Aggiornare le mappe elaborate nell'analisi della situazione attuale con le proposte di miglioramento fatte durante la definizione del modello futuro sia in termini di processi che di sistemi informativi. La futura mappa del processo e la futura mappa della IIHS, rispettivamente, faciliteranno l'identificazione delle iniziative da includere nel Master Plan.
- Stabilire le linee strategiche e i meccanismi di gestione del cambiamento che facilitano l'adattamento e l'accompagnamento dell'organizzazione nei progetti di miglioramento definiti nel Master Plan ICT.
- Definire e redigere una scorecard che permetta un monitoraggio esaustivo e agile della realizzazione dei progetti derivanti dal Master Plan dei Sistemi Informativi.

Sulla base di questo progetto realizzato dallo studente, come parte del team di Deloitte e in collaborazione con i lavoratori di un dipartimento del settore pubblico, i sistemi informativi del settore pubblico sono stati migliorati. Tutto questo seguendo le linee guida del master plan e implementando le iniziative di miglioramento proposte dallo studente e dal team Deloitte.

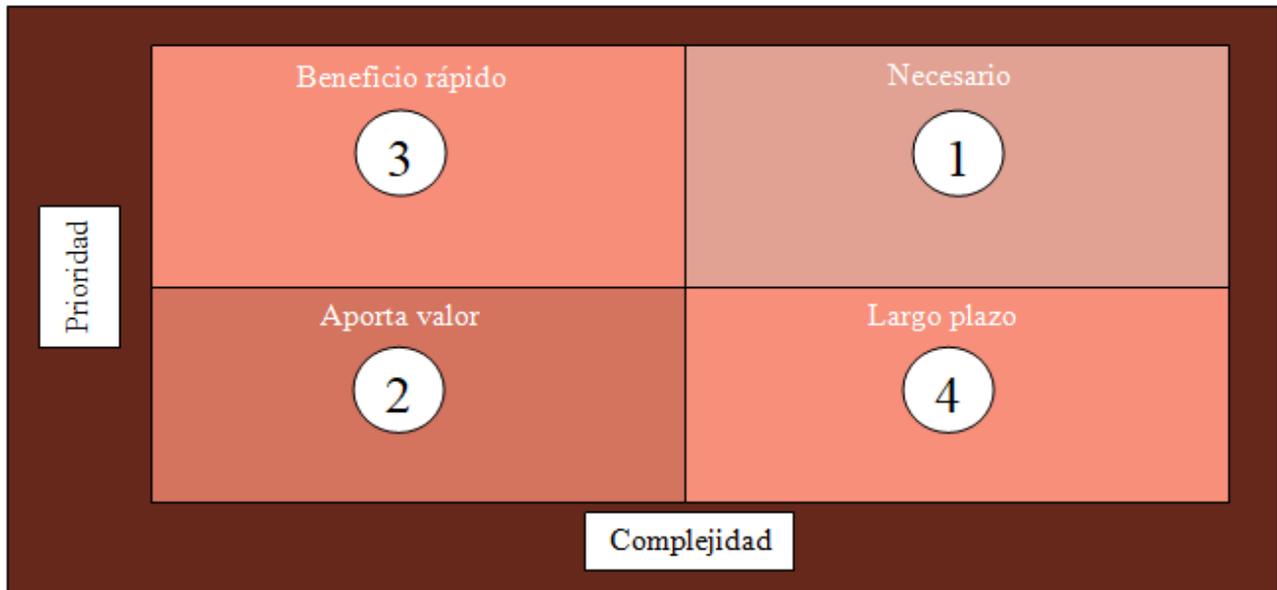
Sulla base di questa analisi della variabile lavoro, si conclude che c'è la necessità di ampliare le competenze attraverso nuovi processi di formazione, generando aree collaborative di miglioramento e adattamento del lavoro dei dipendenti pubblici. A tal fine, sono state fatte delle proposte di iniziative di miglioramento e la loro successiva attuazione, che sono dettagliate qui di seguito:

#### *4.5.2. Proposte di iniziative di miglioramento*

Le iniziative di miglioramento proposte sulla base dell'analisi fatta nel master plan dei sistemi informativi sono dettagliate di seguito:

1. **Implementazione di un nuovo strumento per la collaborazione congiunta:** L'iniziativa principale è stata la creazione di uno strumento che permette alla pubblica amministrazione di lavorare insieme ottenendo una visione e una comunicazione trasversale, snellendo così i processi che si realizzano.
2. **Incorporazione di un nuovo programma e della sua formazione precedente:** gli strumenti di collaborazione congiunta della pubblica amministrazione sono, in generale, completamente obsoleti ed è necessario rinnovarli e la loro formazione precedente.
3. **Rinnovo del sito web:** Si considera che il cambiamento del sito web è strettamente legato al cambiamento della tecnologia ed è per questo che adattare il sito web può essere visto in un modo migliore per le nuove finestre digitali.
4. **Implementazione dell'amministrazione digitale:** con questo miglioramento, l'obiettivo è quello di offrire maggiore velocità e comodità, in quanto si evitano tempi di attesa, viaggi e orari specifici.

Al fine di redigere la tabella di marcia per l'implementazione dei sistemi informativi, è essenziale dare priorità e classificare le iniziative di miglioramento proposte, così come valutare la loro complessità. A tal fine, è stato elaborato un grafico:



**Figura 12. Attuazione di iniziative di miglioramento**

Nel grafico qui sopra possiamo vedere la priorità e la complessità di ciascuna delle iniziative, così come la classifica secondo la loro caratteristica saliente.

- ✓ I "quick wins" sono caratterizzati dal beneficio immediato che portano e dalla velocità con cui possono essere implementati.
- ✓ I progetti "a valore aggiunto" sono facili da realizzare, ma il loro beneficio non è necessariamente elevato.
- ✓ I "necessari" sono caratterizzati da progetti di alto valore che richiedono più tempo per essere realizzati.
- ✓ A lungo termine" sono progetti che mirano all'eccellenza nella trasformazione digitale, ma a basso impatto e a lungo termine.

#### 4.5.3. Implementazione di iniziative di miglioramento

Tra le proposte di iniziative di miglioramento dettagliate nel punto precedente, quella che ha avuto i risultati più soddisfacenti tra i dipendenti della pubblica amministrazione è stata la seguente: Incorporazione di un nuovo programma e la sua formazione preliminare per i lavoratori basata sullo strumento di lavoro Sharepoint.

Inoltre, la creazione di un processo di formazione per i lavoratori nell'uso dello strumento Power BI è stato realizzato con l'obiettivo di aumentare la produttività e migliorare la qualità del servizio. Questo strumento offre molte opzioni per la collaborazione da aree di lavoro collaborative dove le risorse e le azioni sono condivise con altri utenti a cui sono assegnati ruoli e permessi nell'area. In questo strumento è possibile lavorare con fogli di calcolo Excel che permettono la collaborazione tra gli utenti partecipanti, in modo che ognuno possa lavorare sul proprio foglio di calcolo e poi caricarlo nello strumento per avere i propri dati in parallelo con quelli degli altri utenti partecipanti. Inoltre, è possibile condividere report e dashboard con altri utenti tramite il servizio Power BI, pubblicare e condividere con i team in Teams, creare e ricevere commenti e creare sottoscrizioni.

## 5. Conclusioni

Per concludere con la tesi finale del master, abbiamo dettagliato di seguito le osservazioni finali fornite dalla ricerca effettuata, il caso di studio analizzato e i successivi miglioramenti attuati.

### 5.1. Osservazioni conclusive e implicazioni

All'inizio di questo lavoro ci siamo proposti di proporre iniziative per avanzare nell'attuale processo di trasformazione digitale, con l'obiettivo di migliorare la produttività dei fattori economici, lavorativi e sociali del settore.

Dopo la preparazione del lavoro, che ha incluso un'analisi della situazione attuale del settore pubblico, la descrizione degli obiettivi e l'applicazione della metodologia con cui abbiamo ottenuto le informazioni e i dati attraverso l'analisi di rapporti, interviste con esperti e un sondaggio di utenti sulla loro percezione della situazione attuale della trasformazione digitale del settore pubblico spagnolo, abbiamo raggiunto alcune conclusioni che esponiamo di seguito:

- ✓ Il primo obiettivo specifico è stato quello di rilevare le principali difficoltà che limitano il progresso della digitalizzazione nel settore pubblico e abbiamo concluso che: l'attuale struttura dell'amministrazione statale è molto complessa ed è completata da una rete di enti pubblici, che svolgono anche funzioni di gestione, quindi ci troviamo di fronte a un'amministrazione inflessibile, con gravi limitazioni giuridiche, che applica regolamenti obsoleti che ostacolano gli acquisti e impediscono una buona pianificazione a lungo termine. È essenziale promuovere cambiamenti normativi che snelliscano i processi di approvvigionamento pubblico a lungo termine per garantire la fattibilità dei progetti di digitalizzazione.

- ✓ Il secondo obiettivo specifico si è concentrato sui bisogni di investimento economico. L'arrivo in Spagna di un gran numero di fondi europei, come i fondi Next Generation, è una buona opportunità per investire nell'automazione e robotizzazione dei processi, lo sviluppo di applicazioni mobili e l'incorporazione di esperti necessari per la trasformazione digitale del settore pubblico. Per garantire il successo dello sviluppo dei processi, è necessaria la collaborazione tra pubblico e privato, che è un'opportunità per l'imprenditoria privata e il finanziamento di progetti di R&S&I che portano benefici alla trasformazione dell'attività nel settore pubblico. In questo articolo abbiamo analizzato un esempio di tale collaborazione pubblico-privato in un processo realizzato durante uno stage presso la società Deloitte per la trasformazione digitale di un dipartimento della Generalitat de Catalunya.
- ✓ Il seguente obiettivo specifico si concentra sui bisogni di formazione, miglioramento e adattamento al lavoro dei dipendenti pubblici e dopo aver analizzato la situazione abbiamo concluso che: La trasformazione digitale richiede anche una profonda trasformazione culturale delle persone che parteciperanno ai processi e questo richiede anche un grande sforzo nella formazione, una delle aree principali è l'alfabetizzazione ai contenuti digitali per migliorare le competenze professionali dei dipendenti del settore pubblico. Ma richiede anche l'adattamento dei cittadini, superando l'abituale diffidenza degli utenti nei confronti delle procedure elettroniche.
- ✓ Dall'aspetto del lavoro, concludiamo che: la trasformazione digitale del settore pubblico significa una riduzione dei costi del personale nella pubblica amministrazione, una maggiore agilità ed efficienza nelle procedure, una riduzione della spesa pubblica e maggiori risparmi. Nella sfera sociale, facilita l'accesso al controllo delle spese e promuove la trasparenza.
- ✓ Da un punto di vista tecnico, le amministrazioni devono utilizzare le nuove tecnologie come leva per realizzare una vera trasformazione organizzativa e, d'altra parte, per migliorare l'attuazione di processi, attività, azioni, servizi e politiche. I Big Data combinati con le tecnologie emergenti, come l'intelligenza artificiale, dovrebbero aiutarci a passare da un modello di amministrazione reattivo a uno proattivo, dove non aspettiamo che arrivi la domanda di un servizio, ma possiamo offrire servizi digitali in modo proattivo basandoci sui dati.
- ✓ Questo dovrebbe generare un ritorno sugli investimenti fatti attraverso un miglioramento sostanziale dei livelli di produttività nella fornitura di servizi pubblici per migliorare la competitività e il benessere dei cittadini.

## **5.2. Limiti e linee di ricerca future**

Questa sezione è molto interessante per questo lavoro, dato che, come abbiamo commentato in precedenza, il limite principale è stato che i primi strumenti per la trasformazione digitale del settore pubblico stanno iniziando ad essere implementati, ma non abbiamo visto risultati esagerati, dato che c'è ancora molta strada da fare in questo settore.

Pertanto, i principali limiti di questo lavoro sono che si tratta di una trasformazione molto prematura, c'è ancora del lavoro da fare e ci sono molte informazioni sulla teoria ma poche azioni sono state implementate che offrono risultati chiari.

Anche come limitazione, vorrei aggiungere che la politica di riservatezza della società Deloitte ha messo alcuni problemi per poter descrivere il progetto fatto con loro e per dettagliare i risultati ottenuti.

Tuttavia, i prossimi passi di questa ricerca, sarebbero quelli di vedere i risultati delle implementazioni degli strumenti digitali per migliorare i servizi pubblici, ottenendo risultati chiari per essere in grado di prendere decisioni sul miglioramento dei servizi.

## 6. Riferimenti

### 6.1. Pubblicazioni

- C. Kane, Gerald. Palmer, Doug. Kiron, David. (2015). *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation*, MITSloan Management Review and Deloitte University Press.
- Aguilar, Omar. (2020). *Save to Thrive*. Deloitte Newsletter.
- (2021). *España Agenda Digital 2025*. Gobierno de España.
- (2021). *Índice de la economía y la sociedad Digitales (DESI) 2021*. Comisión Europea.
- (2021). *Plan de digitalización de las administraciones Públicas 2021-2025*.Gobierno de España.
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2 de Octubre de 2015). *Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas*. Jefatura de Estado.
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (20 de Diciembre de 2003). *Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica*. Jefatura de Estado.

### 6.2. Websites

- Agudo, Ernesto. (2021, 6 de Octubre). *Cuantos funcionarios hay en España*, ABC Economía: [www.abc.es/cuantosfuncionarioshayenespana](http://www.abc.es/cuantosfuncionarioshayenespana)
- Escapa, Lucia. (2021). *La Administración General del Estado en el S. XXI*. ASTIC. [https://www.astic.es/sites/default/files/draft\\_final\\_la\\_administracion\\_general\\_del\\_estado\\_en\\_el\\_siglo\\_xxi\\_2012\\_11\\_19.pdf](https://www.astic.es/sites/default/files/draft_final_la_administracion_general_del_estado_en_el_siglo_xxi_2012_11_19.pdf)

## Allegati

Interviste con esperti di politiche nel settore pubblico. Le domande che abbiamo concordato di fare nelle interviste, in ordine, sono:

1. In termini di trasformazione digitale, quali sono i problemi nei sistemi e nei processi del settore pubblico?
2. In termini di trasformazione digitale, quali iniziative di miglioramento proporrebbe al settore pubblico spagnolo?
3. Quali sono i benefici economici, sociali e occupazionali della trasformazione digitale del settore pubblico?

Per il primo intervistato, **Francisco Igea**, vicepresidente della Junta de Castilla y León, abbiamo ottenuto le seguenti risposte:

1. In termini di trasformazione digitale, quali sono i problemi nei sistemi e nei processi del settore pubblico?

*Fondamentalmente, un'amministrazione molto rigida ed eccessivamente rigida, una mancanza di esperti in automazione e un'eccessiva sfiducia nelle procedure elettroniche. Anche se la pandemia ha dato una buona spinta, c'è ancora molto margine di miglioramento.*

2. In termini di trasformazione digitale, quali iniziative di miglioramento proporrebbe al settore pubblico spagnolo?

*L'automazione e la robotizzazione di tutti i processi amministrativi è probabilmente la più urgente. Dobbiamo accorciare e snellire tutta la pesante macchina burocratica per favorire la creazione di piccole imprese e alleggerire il loro carico di scartoffie inutili. Tutto ciò che può essere fatto da un'applicazione mobile non dovrebbe essere fatto in uffici fisici. Le nostre politiche attive per l'occupazione dovrebbero anche mirare a colmare queste enormi lacune formative in questo settore. Ci stiamo muovendo abbastanza velocemente su questo tema, ma c'è ancora molta strada da fare per snellire le nostre relazioni amministrazione-amministrazione.*

3. Quali sono i benefici economici, sociali e occupazionali della trasformazione digitale del settore pubblico?

*Il primo è facilitare l'attività dell'imprenditoria privata, il secondo è la riduzione dei costi del personale nell'amministrazione, il terzo è la tracciabilità di tutti i processi, il quarto è che faciliterà la trasparenza e l'accesso alla traccia di tutte le procedure, il che ridurrà le possibilità di corruzione e aumenterà l'efficienza del settore pubblico.*

Per il secondo intervistato, **Miguel Ángel Redondo**, Assessore alle Finanze del Comune di Madrid e delegato dell'Area governativa di Economia, Innovazione e Occupazione, abbiamo ottenuto le seguenti risposte:

1. In termini di trasformazione digitale, quali problemi ci sono nei sistemi e nei processi del settore pubblico?

*Potremmo classificare i problemi principali come segue:*

- 1. Mancanza di agilità nell'acquisto di risorse digitali. Gli acquisti amministrativi sono soggetti a tempi lunghi. Pertanto, è necessario pianificare bene le risorse digitali che saranno necessarie. A volte non è facile sapere quali risorse digitali saranno necessarie due anni prima.*
- 2. Cambiamento culturale necessario. La digitalizzazione richiede un adattamento sia degli utenti finali, i cittadini, sia dei membri dell'organizzazione, i dipendenti pubblici. La digitalizzazione richiede sempre un processo di apprendimento per questi gruppi.*
- 3. Alti requisiti normativi. Qualsiasi procedura amministrativa e quindi qualsiasi azione di digitalizzazione sarà sempre molto esigente in termini di conformità normativa.*

2. In termini di trasformazione digitale, quali iniziative di miglioramento proporrebbe al settore pubblico spagnolo?

*La pubblica amministrazione spagnola ha fatto una transizione abbastanza ragionevole verso la digitalizzazione. Al giorno d'oggi, è raro trovare una procedura amministrativa che non possa essere trattata digitalmente. Credo che l'amministrazione spagnola non abbia un problema di digitalizzazione, ma ha un problema di eccessiva regolamentazione e burocrazia. Questo non vuol dire che non ci sia ancora molto da fare, la digitalizzazione deve raggiungere tutti, riducendo il digital divide in modo che nessuno sia escluso.*

3. Quali sono i benefici economici, sociali e occupazionali della trasformazione digitale del settore pubblico?

*La trasformazione digitale è un'opportunità per avere un'amministrazione più efficace ed efficiente, eliminando viaggi, tempi morti e automatizzando i processi. Può anche aiutare il processo decisionale se i dati vengono usati bene.*

Per il terzo intervistato, **Michael Donaldson**, commissario per l'innovazione digitale del Comune di Barcellona, abbiamo avuto le seguenti risposte:

1. In termini di trasformazione digitale, quali sono i problemi nei sistemi e nei processi del settore pubblico?

*Le principali barriere che incontriamo nelle procedure e nella gestione di attività e azioni nella pubblica amministrazione sono di due tipi. Il primo è di natura giuridico-legale e il secondo è di natura organizzativo-culturale.*

*Se è vero che gli attuali regolamenti sul procedimento amministrativo (leggi 39 e 40/2015) sono impegnati nella digitalizzazione, la verità è che un'interpretazione restrittiva fa sì che non si realizzi l'auspicabile semplificazione richiesta dalla digitalizzazione e si finisce per "digitalizzare la burocrazia". Certamente, è necessario garantire un equilibrio per rispettare i principi di uguaglianza, trasparenza, concorrenza, ecc, ma la verità è che questo presenta delle difficoltà. Per quanto riguarda la cultura organizzativa, abbiamo bisogno di una vera trasformazione del nostro modo di lavorare, più orizzontale, trasversale e orientato agli obiettivi, perché altrimenti gli strumenti digitali non potranno sviluppare il loro potenziale.*

2. In termini di trasformazione digitale, quali iniziative di miglioramento proporrebbe al settore pubblico spagnolo?

*Le amministrazioni devono utilizzare le nuove tecnologie in termini di leva per realizzare una vera trasformazione organizzativa e, d'altra parte, per migliorare l'attuazione di processi, attività, azioni, servizi e politiche. I big data combinati con le tecnologie emergenti, come l'AI, dovrebbero aiutarci a passare da un modello di amministrazione reattivo a uno proattivo, dove non aspettiamo che i cittadini vengano da noi ma possiamo usare i dati per offrire servizi digitali in modo proattivo.*

3. Quali sono i benefici economici, sociali e occupazionali della trasformazione digitale del settore pubblico?

*I benefici della semplificazione e della trasformazione digitale sono molteplici. Nella misura in cui siamo in grado di automatizzare i processi, libereremo il personale da compiti ripetitivi e potranno lavorare fornendo valore. Snellendo i processi, accelereremo l'attività economica. E nella misura in cui saremo più proattivi, forniremo servizi migliori ai cittadini, il che andrà a beneficio di tutta la società.*