



L'INNOVAZIONE DI SERVIZIO



di **Alfonso Molina**, *Personal Chair in Technology Strategy all'Università di Edimburgo e Direttore scientifico della Fondazione Mondo Digitale*

La trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione (PA) non è una questione puramente tecnologica e non può limitarsi all'automazione di processi obsoleti. Deve essere ripensata come un processo complesso di innovazione civica e sociale, supportato da strumenti di controllo e monitoraggio avanzati, in grado di misurare in tempo reale l'impatto concreto dei cambiamenti sulla vita delle persone.

Burocrazia con destrezza

«lo scippato, e la tecnologia rende tutto più difficile»: la denuncia di un cittadino, pubblicata su un quotidiano nazionale¹, rivela come un evento traumatico, un furto con destrezza, possa trasformarsi in un labirinto kafkiano tra carte bloccate, PIN inaccessibili, documenti mancanti e burocrazia digitale che non riesce a supportare chi si trova in emergenza. «Sono senza telefono, senza patente, senza carta di identità, senza tessera sanitaria, senza bancomat e senza contanti», scrive il cittadino. «Per accedere ai servizi del Comune devo prendere un appuntamento, ma per questo ci vuole lo SPID e lo SPID presuppone la ricezione di un codice sul telefono...».

Questo caso emblematico evidenzia il paradosso di un'amministrazione che, invece di semplificare, complica la vita di chi affronta emergenze. La sfida è **riprogettare i servizi pubblici**, rendendoli realmente accessibili, inclusivi e capaci di rispondere con efficacia alle necessità, anche nei momenti di vulne-

rabilità. Oggi convivono due narrazioni opposte: da un lato l'enfasi sulle *smart solutions* e l'innovazione, dall'altro la quotidianità di procedure farraginose che ostacolano l'accesso ai diritti fondamentali. Per colmare questo divario, occorre un cambio di paradigma: servono nuovi approcci all'uso delle tecnologie in grado di rendere la PA digitale uno strumento di equità sociale.

Avanti e indietro

La digitalizzazione della Pubblica Amministrazione italiana ha raggiunto una fase avanzata, accompagnata da segnali incoraggianti sul fronte delle tecnologie emergenti. Secondo una ricerca di Salesforce², il nostro Paese è al secondo posto in Europa per sperimentazioni di **intelligenza artificiale (IA)** nel settore pubblico e al primo per progetti pilota implementati. La Relazione per Paese sul decennio digitale 2024³ sottolinea progressi significativi, in particolare nelle infrastrutture digitali (come la copertura in fibra ottica) e nella sanità elettronica (fascicolo sanitario elettronico). Tuttavia, emergono criticità nelle competenze digitali: solo il 45,8% degli italiani possiede **competenze digitali di base**, una percentuale ben al di sotto della media UE del 55,6%, con progressi limitati negli ultimi anni.

Un rapporto Istat⁴ evidenzia come il ricorso massiccio ai servizi online durante la pandemia non abbia prodotto cambiamenti strut-

² Salesforce, Thea Group, *Il ruolo e gli impatti dell'Intelligenza Artificiale nella Pubblica Amministrazione italiana, 2024*

³ Commissione europea, *Italy 2024 Digital Decade Country Report*

⁴ Istat, *Cittadini e ICT. Competenze digitali e caratteristiche socio-culturali della popolazione: forti divari, dicembre 2023*

¹ Corriere della Sera, 22 novembre 2024, pag. 27

turali nei comportamenti digitali. Gli indicatori DESI mostrano che l'offerta di servizi pubblici digitali è allineata alla media europea, ma l'adozione da parte dei cittadini resta limitata. Nel 2023, solo il 27,7% degli italiani ha consultato i siti della PA per informazioni, e percentuali ancora più basse si registrano per l'uso di servizi specifici come richieste di certificati (13,3%), iscrizioni scolastiche (12,2%) e prestazioni previdenziali.

Alla Pubblica Amministrazione è affidata la gestione degli interessi collettivi del Paese. Come mai, allora, gli sforzi digitali intrapresi si traducono in effetti così marginali sui comportamenti della popolazione?

Il pasticcio dei servizi *blended*

Un esempio emblematico delle difficoltà nella digitalizzazione è la smaterializzazione incompleta: processi avviati in modalità digitale che si interrompono con la necessità di stampare, firmare fisicamente e consegnare di persona una pila di documenti. Quante volte ci siamo trovati in questa situazione? Così si vanificano i **benefici attesi della digitalizzazione**, come la riduzione di tempi e costi, e aumenta il carico di complessità per i cittadini, con disorientamento e frustrazione.

Anche i servizi "misti" che richiedono, ad esempio, di prenotare online per accedere a un ufficio fisico, oppure di confermare un'operazione digitale attraverso strumenti tradizionali come codici cartacei inviati per posta, penalizzano chi ha competenze digitali limitate e mostrano una mancanza di coerenza progettuale nella definizione dei nuovi servizi. Un servizio digitale universale non può essere *blended*. Per essere davvero innovativo, deve offrire un percorso fluido, integrato e interamente online, salvo eccezioni ben definite. Deve inoltre rispettare gli standard di interoperabilità e accessibilità previsti dai documenti di governance strategica. Se la digitalizzazione non è completa, è preferibile mantenere il servizio in modalità fisica o offrire un'alternativa chiara ed efficiente. In caso contrario, si creano nuove barriere che

alimentano disuguaglianze e sfiducia. Anche se alcuni problemi possono essere attribuiti al periodo di transizione tra vecchi e nuovi sistemi, c'è una questione di governance: una trasformazione incoerente rischia di allontanare i cittadini dalla tecnologia, rendendo più difficile il loro successivo ritorno.

La comunicazione oscura e le catene di servizi di servizi

Un rapporto dell'**Osservatorio sul linguaggio chiaro**⁵ evidenzia gravi problemi di leggibilità e comprensibilità nei siti della Pubblica Amministrazione. Su un campione di 20 siti analizzati, il 91,16% delle pagine risulta illeggibile, con picchi negativi per i portali di giustizia (93,27%) e fisco (97,47%). I problemi principali includono l'uso di gergo tecnico, una complessa distribuzione delle informazioni e una progettazione non centrata sulle esigenze dei cittadini. L'indagine, condotta usando strumenti come Read-IT del CNR, adotta i principi del linguaggio chiaro: comprensibilità, reperibilità, usabilità e pertinenza. Le criticità emerse non riguardano solo lo stile (tono incoerente, lessico complesso), ma anche la struttura: design e gerarchia delle informazioni sono spesso inefficaci e disorientanti.

Un altro contributo illuminante è il volume "Il dovere costituzionale di farsi capire"⁶, che nel capitolo curato da Elisabetta Zuanelli analizza come alcune procedure non semplifichino ma, al contrario, accrescano l'onere operativo per i cittadini. In particolare, viene approfondito il fenomeno delle "catene digitali di servizi di servizi": un'integrazione disorganiz-

La sfida è riprogettare i servizi pubblici, rendendoli realmente accessibili, inclusivi e capaci di rispondere con efficacia alle necessità, anche nei momenti di vulnerabilità

⁵ Associazione Linguaggi Chiari, Osservatorio sul linguaggio chiaro. Rapporto 2024

⁶ Piemontese E. (a cura di), *Il dovere costituzionale di farsi capire*, Carocci, Roma 2023



zata di strumenti tecnologici, spesso frammentata tra dispositivi fissi e mobili, che crea un'esperienza d'uso frustrante e inefficace. Questi problemi non solo minano la fiducia dei cittadini nei confronti della digitalizzazione, ma evidenziano l'**urgenza di ripensare la comunicazione della PA**, affinché sia davvero inclusiva e funzionale.

La PA che vorremmo

In una recente ricerca realizzata da Formez e Censis⁷, è stato chiesto ai giovani di descrivere la PA che vorrebbero. Le risposte evidenziano alcuni temi chiave: il 54,3% dei giovani indica la semplificazione amministrativa come una priorità, con un netto taglio della burocrazia e procedure semplificate. Altri punti salienti sono la centralità dei bisogni dei cittadini, in particolare i più vulnerabili (39,2%), la modifica delle modalità di gestione del personale e delle procedure amministrative (36,1%), e la digitalizzazione dei servizi (35,5%). Un altro aspetto importante è l'impegno per creare nuova occupazione e sviluppo nei territori (33,6%), insieme a iniziative per la sostenibilità e la transizione ecologica (26,7%).

Questa "visione giovane" ci convince in gran parte, ma riteniamo che l'uso di intelligenza artificiale e tecnologie avanzate per personalizzare procedure e servizi (18,1%) meriti un'attenzione ancora maggiore. Le tecnologie, infatti, non sono solo uno strumento di efficienza, ma giocano un ruolo fondamentale nell'inclusione sociale, rendendo la PA anche più accessibile, adattiva e proattiva, rispondendo in modo personalizzato e tempestivo ai bisogni reali dei cittadini.

Monitoraggio vs stato di avanzamento vs valutazione

Piani, Strategie, Codici, PNRR ecc. hanno definito attori e attività per il controllo dei processi, concentrandosi principalmente sul

monitoraggio dello stato di avanzamento, come l'uso delle risorse, le tempistiche e la trasparenza nella rendicontazione. Tuttavia, è più complesso valutare l'impatto reale dei processi sui cittadini, andando oltre il numero di utenti attivi, la frequenza di uso e il livello di soddisfazione, indicatori che non offrono una visione completa del grado di inclusione raggiunto e del valore aggiunto in termini di qualità della vita. L'intelligenza artificiale potrebbe svolgere un ruolo strategico, raccogliendo e analizzando una grande quantità di dati disaggregati (es. per fasce di reddito o area geografica), permettendo di monitorare i processi su diverse scale temporali (breve, medio e lungo termine). Un altro passo fondamentale sarebbe l'**applicazione della Valutazione in tempo reale**⁸ nei processi di innovazione civica e sociale, per mantenere una visione olistica sull'intero ecosistema in trasformazione, e comprendere cosa funziona e cosa no proprio mentre sta accadendo. Bisogna continuare a rafforzare la sinergia tra PA e mondo non profit. Sebbene il nuovo Codice del terzo settore abbia fatto passi avanti nella coprogettazione e co-programmazione, ci sono ancora aree inesplorate, come quelle legate alla misurazione del valore sociale, per superare le logiche controfattuali che frequentemente arrivano solo quando i processi sono già conclusi. La valutazione in tempo reale ci permette di imparare dagli errori, scoprire opportunità di miglioramento e ottimizzare gli interventi tempestivamente.

Non possiamo accontentarci di una PA che fa meglio ciò che è sempre stato fatto. È tempo di una PA che osi ripensare sé stessa come un acceleratore di equità e sviluppo. Ogni nuovo processo digitale deve diventare strumento di *empowerment* e inclusione.

⁷ Formez, Censis, *Il lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni. L'impiego pubblico raccontato da chi ci lavora e da chi ci vorrebbe lavorare*, 2024

⁸ Molina A., Gregson G., *Real-time evaluation methodology as learning instrument in high-technology SME support networks*, in *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 2002