



**Università
degli Studi
di Ferrara**

E DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FERRARA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT
Via Voltapaletto, 11 - 44121 Ferrara

Quaderno DEM 1/2025

Luglio 2025

La mappatura integrata dei processi e la
digitalizzazione come fattori abilitanti
per la creazione di Valore Pubblico

Maria Caterina Cicciù

Quaderni DEM, volume 14

ISSN 2281-9673

Editor: Leonzio Rizzo (leonzio.rizzo@unife.it)
Managing Editor: Paolo Gherardi (paolo.gherardi@unife.it)
Editorial Board: Davide Antonioli, Fabio Donato,
Massimiliano Ferraresi, Federico Frattini,
Antonio Musolesi, Simonetta Renga

Website:
<http://eco.unife.it/it/ricerca-imprese-territorio/quaderni-dipartimento/quaderni-dem>

La mappatura integrata dei processi e la digitalizzazione come fattori abilitanti per la creazione di Valore Pubblico¹

Maria Caterina Cicciù²

Università di Ferrara

Abstract

Integrated process mapping and digitalization as enabling factors for the creation of public value

In light of increasing institutional and societal expectations for public administrations (PAs) to proactively generate value for citizens and communities, this study investigates whether integrated process mapping and digitalization can be considered enabling factors for Public Value (PV) creation. Grounded in the theoretical frameworks of Public Value Management and Public Value Governance, the research adopts a mixed-methods approach that combines a systematic literature review with an empirical case study conducted at the Public Prosecutor's Office of Ferrara, Italy.

The analysis focuses on the procurement process of consumable goods, employing an integrated process mapping tool that incorporates three analytical dimensions: performance management, risk management, and resource health. Findings demonstrate that this integrated perspective facilitates the identification of inefficiencies, organizational vulnerabilities, and opportunities for improvement, offering a structured basis for strategic and sustainable public value generation. Notably, digital health emerges as a transversal and transformative factor, significantly influencing the organization's ability to innovate, streamline operations, and improve public service delivery.

This research contributes to the academic and policy debate on public sector modernization by proposing a holistic and strategic vision of the PA. It emphasizes the need for sustained investment in digital competencies, interoperability, and organizational change culture to enhance the public sector's capacity to produce shared, sustainable, and multidimensional value.

Keywords: Public Value, Public Administration, integrated process mapping, digitalization, performance management, risk management, resource health, public sector innovation

JEL Classification: M1, M10

¹ I am grateful to Enrico Bracci for his helpful comments.

² Department of Economics, University of Ferrara. Via Voltapaletto, 11 – 44100 Ferrara. E-mail: ccmct@unife.it

1. Introduzione

Nel contesto socio-economico contemporaneo, profondamente segnato da transizioni rapide e sfide complesse, le Pubbliche Amministrazioni (PA) si trovano a operare in uno scenario in continua evoluzione, in cui le aspettative di cittadini, imprese e territori sono sempre più orientate verso servizi efficienti, trasparenti e di qualità. A fronte di questa crescente domanda, le PA sono chiamate a ripensare radicalmente i propri modelli organizzativi e operativi, superando l'approccio tradizionale centrato sull'adempimento normativo e sull'efficienza interna, per orientarsi verso una più ampia missione: la generazione di *Valore Pubblico* (VP), inteso come creazione di benefici tangibili, duraturi e misurabili per la collettività.

L'evoluzione del ruolo della PA da mera erogatrice di servizi a promotrice di benessere sociale, sviluppo sostenibile e coesione territoriale richiede un vero e proprio cambio di paradigma. A livello teorico, il concetto di VP è stato inizialmente introdotto da Mark Moore (1995), il quale definisce il valore pubblico come l'orientamento strategico dell'azione pubblica verso il miglioramento della qualità della vita dei cittadini, promuovendo un beneficio netto per la società. Secondo Moore, i dirigenti pubblici non devono limitarsi a riprodurre logiche del management privato, ma devono assumere un ruolo proattivo nella generazione di valore collettivo: *"public managers create public value"*.

Sulla scia di questo paradigma, la letteratura internazionale ha sviluppato la prospettiva della Public Value Governance (Benington & Moore, 2011), che si distingue sia dalla Traditional Public Administration (TPA) sia dal New Public Management (NPM). Mentre la TPA privilegia la legalità formale e il rispetto gerarchico, e il NPM si concentra su efficienza e risultati (output), la Public Value Governance propone un modello orientato all'*impatto* (outcome), alla *partecipazione* multi-stakeholder e alla *co-creazione* del VP.

In ambito nazionale, il concetto di VP ha conosciuto un notevole sviluppo grazie ai contributi teorici e operativi di Enrico Deidda Gagliardo. Egli definisce il VP come il "soddisfacimento temperato delle esigenze finali della comunità e delle esigenze funzionali dell'ente", e ha proposto un innovativo framework multidimensionale – la Piramide del VP – che descrive le diverse modalità con cui il valore viene generato, accumulato e distribuito all'interno delle PA. In tale modello, la dimensione della *salute delle risorse* costituisce la base strutturale per la creazione di VP, e include variabili organizzative, digitali, informative, economiche e infrastrutturali (Papi et al., 2018).

Anche la letteratura istituzionale ha progressivamente riconosciuto la centralità del concetto di VP. Le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP, 2017) lo definiscono come il livello di benessere economico, sociale, ambientale e sanitario creato da un'amministrazione o co-creato da una filiera di attori pubblici e privati, richiamando il principio della solidarietà intergenerazionale e la necessità di una gestione sostenibile delle risorse. L'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) associa la generazione di VP alla prevenzione della corruzione e alla promozione della trasparenza, sottolineando il

ruolo del *risk management* nel tutelare il valore creato. Il Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL) identifica infine nel VP un nuovo orizzonte delle performance pubbliche, distinguendone una accezione *in senso stretto* (effetti diretti) e *in senso ampio* (effetti indiretti e generativi), e valorizzando il legame tra salute dell'ente e qualità dei servizi.

Tale quadro è stato formalizzato normativamente dal Decreto-legge n. 80/2021, art. 6, e dai relativi decreti attuativi (DPR 81/2022, DM 132/2022), che impongono alle PA italiane di pianificare obiettivi di VP attraverso il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Questo strumento strategico e operativo recepisce le logiche della piramide del VP e consente una gestione integrata delle leve organizzative, digitali e di performance orientate al miglioramento del benessere collettivo.

In tale scenario, la digitalizzazione e la mappatura dei processi emergono come due leve abilitanti fondamentali per la creazione di VP. Non si tratta di meri strumenti tecnici di efficientamento, ma di approcci trasformativi in grado di promuovere innovazione, accountability, trasparenza e orientamento all'impatto. La mappatura integrata consente infatti di analizzare in profondità i processi amministrativi, identificare colli di bottiglia, attori coinvolti, flussi informativi e relazioni con l'utenza, mentre la digitalizzazione permette di semplificare e automatizzare le attività, ridurre gli errori, migliorare la qualità dei servizi e abilitare nuovi modelli di governance.

La presente ricerca si propone di esplorare in profondità il ruolo della mappatura integrata dei processi e della digitalizzazione come fattori abilitanti per la creazione di VP, ponendosi il seguente quesito di ricerca: *“La mappatura integrata dei processi e la digitalizzazione possono essere considerati fattori abilitanti per la creazione di VP?”*

Per rispondere a tale quesito, la tesi adotta un approccio metodologico misto, articolato in due fasi principali. La prima consiste in una revisione sistematica della letteratura scientifica, normativa e istituzionale, finalizzata a ricostruire il quadro concettuale relativo a VP, digitalizzazione, process mapping e governance pubblica. La seconda fase prevede la realizzazione di un caso studio empirico presso la Procura della Repubblica di Ferrara, con focus sul processo di approvvigionamento dei beni di facile consumo. Mediante l'utilizzo di uno strumento di mappatura integrata e la conduzione di interviste semi-strutturate, è stato possibile analizzare l'organizzazione interna, i flussi documentali, le criticità operative e l'impatto delle tecnologie digitali, con particolare attenzione agli indicatori di performance, ai rischi e alle condizioni abilitanti per l'effettiva generazione di valore.

L'obiettivo finale è duplice: da un lato, fornire un contributo originale alla letteratura accademica sul VP, evidenziando le interdipendenze tra digitalizzazione e salute dell'ente; dall'altro, formulare raccomandazioni concrete per le amministrazioni pubbliche, con particolare riferimento al settore giudiziario, al fine di rafforzare le capacità di progettazione e gestione dei processi, migliorare la qualità dei servizi e contribuire in modo sostanziale al benessere dei cittadini e allo sviluppo sostenibile.

2. La transizione digitale

La transizione digitale rappresenta una delle sfide più significative per le PPAA italiane, in quanto costituisce un'opportunità per migliorare l'efficienza, la trasparenza e la qualità dei servizi offerti ai cittadini e alle imprese. Essa si colloca accanto ad altre due grandi trasformazioni degli ultimi anni — la transizione ecologica e la transizione sociale — configurandosi come una delle tre grandi sfide sistemiche che richiedono un ripensamento profondo dei modelli organizzativi, delle competenze e delle modalità di erogazione dei servizi.

Tuttavia, non si tratta di un processo semplice o lineare perché la mera adozione di tecnologie digitali non è sufficiente per garantire una vera trasformazione, ma, anzi, occorre adottare un vero e proprio cambiamento organizzativo e culturale con l'obiettivo ultimo di creare un sistema che sia più efficiente, trasparente e vicino ai cittadini in linea con il diritto ad una buona amministrazione, sancito dall'art. 41 della Carta dei diritti fondamentali dell'UE.

Come evidenziato da FPA, società di servizi e consulenza del Gruppo Digital360 specializzata nelle PPAA ed organizzatrice dell'evento nazionale FORUM PA dedicato al tema della modernizzazione della PA, uno dei principali fraintendimenti è stato quello di adottare il digitale in una PA che rimaneva sostanzialmente la stessa, invece di portare le amministrazioni nel paradigma digitale attraverso una riorganizzazione profonda dei processi³.

La pandemia di Covid-19 ha agito sicuramente da catalizzatore⁴, mettendo in luce le fragilità e le inefficienze di un sistema ancora largamente ancorato a modelli operativi tradizionali e accelerando la necessità di adottare strumenti digitali per garantire la continuità dei servizi pubblici (Zuddas, 2020); inoltre, ha sottolineato l'importanza delle tecnologie e dei dati digitali nel contesto economico e sociale, evidenziando lacune e disuguaglianze laddove queste tecnologie non siano state utilizzate in modo efficace⁵.

Pertanto, è fondamentale riprogettare i processi interni, partendo dai bisogni dei cittadini e dalla disponibilità delle nuove tecnologie digitali. Questo implica una revisione dei modelli organizzativi, dei ruoli e delle competenze, nonché una maggiore attenzione alla formazione del personale pubblico⁶. Solo in questo modo sarà possibile superare le inefficienze, semplificare le procedure, garantire l'interoperabilità dei sistemi, promuovere la condivisione dei dati e mettere il cittadino al centro dell'azione amministrativa⁷.

³ FPA, *Annual Report 2023* (<https://www.forumpa.it/whitepapers/fpa-annual-report-2023/>)

⁴ Deloitte Private, *La crisi come catalizzatore: accelerare la trasformazione*, 2021 (https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/Global_Perspectives_Deloitte_Private.pdf)

⁵ Camera dei deputati Servizio Studi, *Il sostegno agli enti territoriali in relazione all'emergenza Covid-19 e alla crisi energetica*, 2023 (<https://temi.camera.it/leg19/temi/il-sostegno-agli-enti-territoriali-in-relazione-all-emergenza-covid-19.html>)

⁶ Formez PA, *La transizione digitale – Rapporto Formez PA*, 2022 (https://www.formez.it/sites/default/files/formez_rapporto_2022_la_transizione_digitale.pdf)

⁷ Deloitte University Press, *La trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione (un'indagine globale di Deloitte Digital sulla trasformazione digitale)*, 2017

Dunque, la digitalizzazione, in questo contesto, è un elemento chiave della transizione digitale, focalizzandosi sulla conversione di processi e informazioni da analogico a digitale, includendo anche l'adozione di tecnologie digitali per automatizzare o migliorare attività esistenti. Tuttavia, la transizione digitale richiede una visione più ampia, che abbraccia la riprogettazione dei processi, l'adozione di nuovi modelli di business e la creazione di una cultura organizzativa orientata all'innovazione (Venier, 2017).

Parallelamente, la mappatura e conseguente ottimizzazione dei processi offrono una visione chiara e dettagliata delle attività svolte dalla PA, consentendo di identificare inefficienze, colli di bottiglia e aree di miglioramento (Ostinelli, 1995); infatti, attraverso un'analisi accurata dei flussi di lavoro, delle responsabilità e delle interazioni tra i diversi attori coinvolti, è possibile mettere in atto la citata ottimizzazione dei processi, eliminare le ridondanze e promuovere una cultura organizzativa che sia più agile e orientata all'innovazione⁸.

In definitiva, si afferma che la digitalizzazione e la mappatura dei processi rappresentano un binomio inscindibile per una PA che sia moderna, efficiente e capace di generare VP per la collettività.

Dopo aver introdotto brevemente i due elementi portanti di questo elaborato, è opportuno ritornare sul tema della transizione digitale per analizzare le sfide concrete che le PA si trovano ad affrontare nel processo in questione. Come sottolineato nel Rapporto Formez PA 2022⁹, la digitalizzazione rappresenta un'occasione unica per affrontare problemi cronici del Paese, come il capitale umano e il divario digitale. Allo stesso tempo, però, è necessario affrontare sfide significative come la resistenza al cambiamento, la frammentazione tecnologica e la mancanza di competenze digitali (Canonico, 2022).

La resistenza al cambiamento è una sfida culturale dovuta a fattori come abitudini consolidate, rigidità mentale e timore dell'ignoto, che può rallentare l'adozione di nuove tecnologie e processi digitali; un esempio è la frase *“si è sempre fatto così”*, spesso impiegata nelle PA. La resistenza nei confronti della trasparenza, inoltre, deriva dal fatto che il potere si basa anche sull'asimmetria informativa (Mangia et al., 2018).

La frammentazione tecnologica, data dalla molteplicità di software utilizzati dalle PA spesso non interoperabili tra loro, ostacola la comunicazione integrata tra cittadini e amministrazioni e, di conseguenza, la mancanza di coesione tecnologica genera inevitabilmente difficoltà nell'accesso ai servizi.

Infine, la mancanza di competenze digitali ostacola l'utilizzo efficace dei servizi online e ha un impatto significativo sull'efficienza e sulla motivazione del personale; infatti, i dipendenti che non si

(https://www.camera.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/documenti_acquisiti_commissione/documento_pdfs/000/000/007/AL-DELOITTE.pdf)

⁸ ForumPA, PIAO: cos'è il Piano integrato di attività e organizzazione e cosa cambia per le pubbliche amministrazioni, 2023, op. cit.

⁹ Formez PA, *La transizione digitale – Rapporto Formez PA, 2022* (https://www.formez.it/sites/default/files/formez_rapporto_2022_la_transizione_digitale.pdf)

sentono a proprio agio con gli strumenti digitali, di conseguenza, possono sperimentare stress e frustrazione.

Uno dei rischi maggiori è quello di “*digitalizzare la complicazione*”, ossia di trasferire online processi inefficienti e farraginosi senza una preventiva opera di semplificazione e reingegnerizzazione. In questo senso, l’Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR)¹⁰ rappresenta un esempio positivo emblematico: la digitalizzazione dei procedimenti non deve consistere in una mera ripetizione delle attività svolte in precedenza, ma in una riprogettazione dei flussi di lavoro e dei regolamenti alla luce delle nuove opportunità offerte dalle tecnologie digitali.

Ad esempio, la digitalizzazione del sistema di gestione documentale può rappresentare un punto di partenza cruciale per la trasformazione della PA: non si tratta solo di digitalizzare il protocollo e l’archiviazione, ma di ripensare l’intero flusso documentale, sfruttando le potenzialità del cloud computing per una gestione più efficiente e sicura dei dati. Infatti, come evidenziato nel Piano Triennale per l’Informatica nella PA 2021-2023, il principio del c.d. “*cloud first*” deve guidare le scelte delle PA nella definizione di nuovi progetti e nello sviluppo di nuovi servizi¹¹.

In definitiva, la transizione digitale richiede un approccio olistico e integrato, che coinvolga tutti i livelli dell’amministrazione e che metta al centro le esigenze dei cittadini e delle imprese. Per superare questi ostacoli, sarà necessario un approccio strategico e multidimensionale alla digitalizzazione, che tenga conto non solo degli aspetti tecnologici, ma anche delle resistenze culturali e delle esigenze di risorse. È fondamentale investire nella formazione del personale, nell’implementazione completa dei sistemi digitali e nella promozione di una cultura digitale più diffusa. Inoltre, è importante garantire l’interoperabilità dei sistemi e la standardizzazione delle procedure; non si tratta solo di adottare nuove tecnologie, ma di cambiare radicalmente il modo di lavorare e di erogare i servizi, per costruire una PA più efficiente, trasparente e vicina ai cittadini.

Dunque, come affermato da Coppola, “*la digitalizzazione, se fatta bene, riduce i costi, aumenta la velocità, permette una maggiore trasparenza, aiuta a formalizzare le procedure togliendo le ambiguità e l’arbitrio del singolo; una PA digitalizzata in modo corretto può concentrare le sue risorse umane nella qualità dei servizi erogati, può contrastare con estrema efficacia la corruzione e restituire così ai cittadini i diritti che troppo spesso una burocrazia asfittica e prepotente nega loro*” (Coppola, 2022).

Nel tempo, la transizione dalla PA analogica (ancora in parte predominante) all’eGovernment, rappresenta un’apertura e una maggiore trasparenza, segnando i primi passi verso la digitalizzazione (*figura 1*). In questa fase, si assiste ad un crescente utilizzo delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione (ICT) per l’erogazione dei servizi pubblici. Questo approccio non si limita alla mera

¹⁰ <https://www.anagrafenazionale.interno.it/>

¹¹ AgID, Piano Triennale per l’Informatica nella PA – aggiornamento 2021-2023 (<https://www.agid.gov.it/sites/agid/files/2024-06/PT%202021-2023.pdf>)

digitalizzazione dei processi amministrativi, ma mira a migliorare l'esperienza dell'utente e a rafforzare la democrazia¹².



Figura 1 – La transizione digitale (Fonte: elaborazione su dati da OECD, Recommendation of the Council on Digital Government Strategies, OECD/LEGAL/0406, 2014)

L'*eGovernment* (*eGov*) si configura, dunque, come una fase intermedia cruciale nel percorso verso il governo digitale. Inizialmente, si concentra sull'automazione d'ufficio, per poi evolvere verso l'interazione con il settore privato, in particolare nella fornitura di servizi online a cittadini e imprese¹³: occorre osservare che questo cambio di paradigma sia trainato dal riconoscimento del potenziale strategico dell'*eGov* nel contribuire alla competitività di un Paese (Martines, 2018).

I c.d. "*maturity models*" considerano l'*eGov* come un fenomeno evolutivo strutturato in diverse fasi (Andersen et al, 2012) Il modello della World Bank individua diverse fasi di sviluppo della digitalizzazione, dove l'*eGov*, nella prima fase, vede semplicemente l'utilizzo dell'ICT per la pubblicità, la trasparenza e l'accessibilità (World Bank, 2003).

Il modello, poi, è stato ulteriormente sviluppato facendo riferimento al modello proposto da Layne e Lee, che si basa principalmente su due diverse dimensioni: da un lato, il livello di integrazione dei vari servizi e procedimenti e, dall'altro, la complessità tecnologica e organizzativa che viene implementata da parte della PA (Layne, Lee, 2001).

L'*eGov* non si limita a migliorare l'efficienza interna della PA, ma agisce anche come catalizzatore di produttività per imprese e cittadini e, inoltre, l'offerta di servizi pubblici online facilita l'accesso a informazioni e adempimenti, riducendo tempi e costi e semplificando le procedure. Dunque, attraverso l'*eGov*, la PA può ottimizzare i propri flussi di lavoro, generando risparmi di spesa e liberando risorse da destinare ad usi più produttivi (Arpaia, Ferro, et al., 2016).

Tuttavia, è importante sottolineare che l'*eGov* è solo un passo intermedio verso un obiettivo ancor più grande. Il c.d. "*governo digitale*" rappresenta un modello più avanzato che coinvolge l'intera organizzazione in un processo di digitalizzazione, ossia nella c.d. "*società digitale*" (Bettinelli, 2022). In questo modello, la trasparenza, l'accessibilità e la centralità dell'utente all'interno dei processi diventano elementi fondamentali e, di conseguenza, i processi stessi vengono dematerializzati e informatizzati,

¹² OECD, *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*, OECD/LEGAL/0406, 2014

¹³ Dipartimento della Funzione Pubblica. *Pubblica amministrazione di qualità, eGovernment: come modernizzare e rendere più efficiente la Pubblica Amministrazione*, 2014 (<http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/open-government/e-government/index.html>)

ottimizzando l'efficienza e la qualità dei servizi offerti. Qui il livello di digitalizzazione va a coinvolgere tutta l'organizzazione, dove vi è un tema di trasparenza, apertura e accessibilità della PA e, infine, dove vi è la centralità dell'utente all'interno dei processi.

Un aspetto cruciale di questa trasformazione è la *gestione del servizio pubblico basata sui dati* poiché la transizione digitale genera una vasta quantità di dati che possono essere sfruttati per migliorare i servizi pubblici e l'efficacia del governo. Quest'evoluzione rappresenta proprio il passaggio da un utilizzo della tecnologia limitato all'erogazione dei servizi di government a un governo digitale in cui tutti i processi sono basati sulle tecnologie.

Dunque, volendo riassumere quanto affermato sinora, la transizione digitale mira a stabilire una connessione sinergica e profonda tra diversi elementi fondamentali, quali:

- *Governo digitale*, concepito come un modello organizzativo e gestionale basato sull'uso pervasivo delle tecnologie digitali. È fondamentale progettare servizi digitalizzati pensando ai c.d. “*nativi digitali*” (Prensky, 2001), ovvero coloro che sono cresciuti con le nuove tecnologie. I dati devono essere considerati come un patrimonio da valorizzare, utilizzandoli per migliorare i servizi e raggiungere gli obiettivi di policy e, inoltre, è essenziale porre sempre al centro i bisogni degli utenti.
- *Servizi pubblici*, che devono essere ripensati e riprogettati in ottica digitale per sfruttare appieno le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie. I servizi devono essere erogati attraverso molteplici canali tecnologici (multicanalità¹⁴), favorendo l'integrazione con altre amministrazioni e quest'approccio consente uno scambio efficiente di informazioni, elimina la necessità di interagire con più enti pubblici per la stessa procedura e garantisce un unico punto di riferimento per coordinare le interazioni tra le PA, riducendo tempi e inefficienze.
- *Ecosistema collaborativo di co-creazione*, in cui cittadini, imprese e PA collaborano attivamente alla progettazione, all'erogazione e alla valutazione dei servizi pubblici¹⁵. I sistemi devono essere integrati e i servizi personalizzati, e il tutto si rende possibile grazie alla tecnologia che è in grado di permettere una migliore profilazione automatica, rendendo così la personalizzazione molto più accessibile e sostenibile in termini di costi.

¹⁴ Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, *L'adozione della multicanalità e l'erogazione dei servizi nelle amministrazioni pubbliche*, 2007 (<http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/www.urp.it/sito-storico/www.urp.it/allegati/adozionemulticanalita.pdf>)

¹⁵ Balassi M., *DESI 2022: l'Italia migliora anche quest'anno, ma resta critico il nodo competenze digitali. Cosa fare?*, 2022 (<https://www.forumpa.it/riforma-pa/competenze/competenze-digitali-per-colmare-il-gap-serve-un-ecosistema-che-coinvolga-cittadini-pa-e-imprese/>)

In questo contesto, l'interoperabilità è un aspetto cruciale, che si va a collegare inevitabilmente agli standard tecnologici e, quindi, risulta fondamentale garantire la comunicazione tra diversi sistemi tecnologici adottati dalle amministrazioni, evitando eventuali barriere tecnologiche che possano poi compromettere l'efficienza e l'efficacia del sistema (Commissione europea, 2017).

Come già affermato prima, l'obiettivo finale è quello di ottenere un *“miglioramento del livello del benessere multidimensionale dei destinatari delle politiche e dei servizi pubblici rispetto alle condizioni di partenza”* (Deidda Gagliardo, 2015), il che richiama inevitabilmente la già citata definizione di *“creazione di VP”*. Dunque, la transizione digitale dev'essere vista come una leva per focalizzarsi sui cittadini, garantendo così servizi efficienti, tempestivi ed efficaci e ristabilendo fiducia e legittimità nella PA; infine, occorre sempre ricordare che, per realizzare effettivamente un governo digitale, sono necessarie delle competenze specifiche e una progettazione attenta.

3. Il framework della Piramide del Valore Pubblico

Il concetto di VP costituisce oggi una delle fondamenta teoriche e applicative più rilevanti nell'analisi della capacità delle PPAA di generare benessere sostenibile, equo e multidimensionale per la collettività (Bracci et al., 2019, 2021). In un contesto segnato da una crescente complessità sistemica e da sfide interconnesse di natura economica, sociale, ambientale, sanitaria e istituzionale, l'azione pubblica non può più limitarsi a garantire l'efficienza procedurale, ma deve ambire a produrre impatti tangibili e duraturi sull'ecosistema sociale, politico e territoriale di riferimento.

In questa prospettiva si inserisce il modello della Piramide del VP, sviluppato da Enrico Deidda Gagliardo (2015, 2022, 2023), che propone una rappresentazione scalare e multilivello dei meccanismi di produzione del valore da parte delle PPAA. Esso si configura come un framework interpretativo e operativo in grado di connettere strategia, organizzazione e risultati, offrendo una lettura articolata delle diverse dimensioni che concorrono alla generazione di valore (figura 2).

La struttura della Piramide prevede quattro livelli:

- i. Livello 4 – Performance individuali: si riferisce al contributo specifico dei singoli dipendenti pubblici, misurabile attraverso indicatori di responsabilità, produttività, qualità e impatto del lavoro
- ii. Livello 3 – Performance organizzative: concerne la capacità dell'amministrazione di utilizzare le risorse disponibili per produrre output e risultati in linea con le missioni istituzionali e le attese degli stakeholder
- iii. Livello 2 – Performance istituzionali: valuta l'efficacia dell'azione pubblica in termini di miglioramento delle policy, dell'offerta di servizi e del rapporto con la collettività, nell'ottica della legittimazione democratica e dell'accountability

- iv. Livello 1 – VP effettivamente generato: inteso come beneficio netto, misurabile, sostenibile e riconosciuto dalla società, che riflette l’impatto sistemico dell’azione amministrativa sulla qualità della vita collettiva.

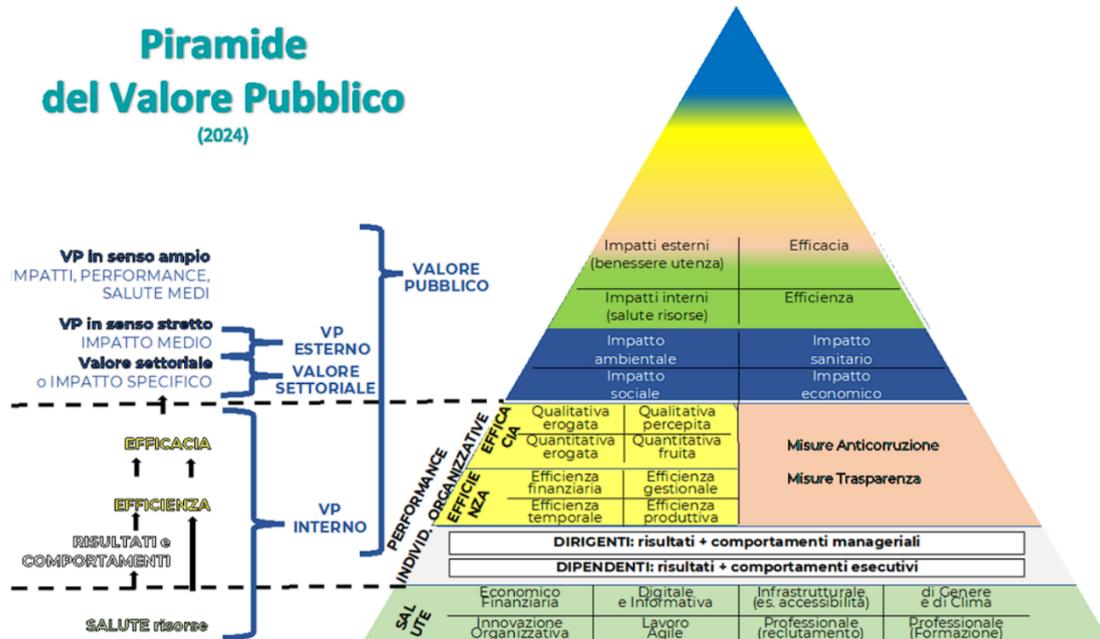


Figura 2 – Come abilitare, proteggere e creare il VP in modo integrato con la piramide del Valore Pubblico (Fonte: Deidda Gagliardo, 2002, 2015, 2022, 2023; Papi, 2018)

All’interno del paradigma della creazione di VP, la salute delle risorse rappresenta una condizione abilitante fondamentale e strutturalmente determinante per garantire l’efficacia, la sostenibilità e la resilienza dell’azione amministrativa. Essa non si configura come una dimensione statica, bensì come un costrutto dinamico, articolato in una pluralità di dimensioni interrelate che, nel loro insieme, definiscono la capacità dell’ente di perseguire i propri obiettivi strategici e di rispondere in maniera efficace ai bisogni della collettività.

In primo luogo, la salute organizzativa si configura come l’insieme delle condizioni strutturali, culturali e manageriali che sostengono la funzionalità e la coerenza dell’apparato amministrativo (Papi, 2021). Essa abbraccia la qualità dei processi interni, l’efficienza delle strutture operative, la chiarezza nei ruoli e nelle responsabilità (salute relazionale e informativa) e, non da ultimo, la capacità dell’organizzazione di sviluppare una cultura orientata al miglioramento continuo, alla trasparenza e alla responsabilizzazione (salute etica). In questo senso, la salute organizzativa agisce come leva primaria per l’allineamento tra missione istituzionale, capacità operativa e risultati attesi, configurandosi come il perno intorno al quale ruota la possibilità stessa di generare VP in modo stabile e misurabile.

La salute professionale, strettamente connessa alla dimensione organizzativa, riguarda invece l’adeguatezza quantitativa e qualitativa del capitale umano. Essa si declina nella disponibilità di profili

professionali coerenti con le esigenze evolutive dell'ente, nella promozione del benessere lavorativo (salute di clima), nell'equilibrio di genere (salute di genere) e, più in generale, nella valorizzazione delle competenze attraverso politiche attive di formazione, sviluppo e mobilità. Una forza lavoro motivata, competente e ben integrata nei processi organizzativi costituisce una risorsa strategica per l'innovazione e per la costruzione di una PA proattiva, aperta al cambiamento e capace di dialogare efficacemente con i cittadini e gli stakeholder (Deidda Gagliardo, 2015; Papi, 2021).

La dimensione economico-finanziaria e patrimoniale riguarda la capacità dell'ente di garantire l'equilibrio di bilancio, la sostenibilità finanziaria e la solidità del patrimonio pubblico. Tale salute si misura attraverso indicatori di redditività, liquidità, capacità di investimento e resilienza finanziaria. La disponibilità e l'allocazione efficiente delle risorse economiche costituiscono prerequisiti imprescindibili per assicurare la continuità e la qualità dei servizi, per sostenere politiche pubbliche strutturate e per consolidare la fiducia dei cittadini nell'operato delle istituzioni (Deidda Gagliardo et al., 2020).

La salute infrastrutturale, che comprende sia le infrastrutture materiali sia quelle immateriali, assume un ruolo rilevante nel garantire l'accessibilità, l'efficacia e la sostenibilità dei servizi pubblici. La disponibilità di spazi adeguati, ambienti di lavoro sicuri e funzionali, tecnologie aggiornate e sistemi logistici efficienti incide direttamente sulla capacità operativa degli enti e sulla qualità dell'interazione con l'utenza. Investire in infrastrutture moderne e coerenti con gli obiettivi di innovazione e sostenibilità significa creare le precondizioni materiali per l'attivazione di processi pubblici ad alto valore aggiunto (Papi, 2021).

In questo contesto, la salute digitale si configura come una dimensione strategica e trasversale, destinata ad assumere un ruolo sempre più centrale nell'architettura della salute dell'ente. Essa rappresenta il livello di maturità digitale raggiunto da un'amministrazione pubblica nella capacità di adottare, integrare e valorizzare le tecnologie abilitanti nei propri processi decisionali, operativi e relazionali (Picazo-Vela et al., 2018). L'interoperabilità dei sistemi informativi, la qualità e la sicurezza dei dati, l'utilizzo consapevole dell'intelligenza artificiale, la coerenza con gli standard AgID e la diffusione di una cultura digitale diffusa sono tutti elementi che contribuiscono a rafforzare la capacità trasformativa dell'ente e a potenziare la generazione di VP.

La digitalizzazione, intesa non come mera informatizzazione dei processi ma come paradigma evolutivo della governance pubblica, consente di migliorare l'efficienza amministrativa, di potenziare la capacità di analisi e previsione, di personalizzare l'offerta di servizi pubblici e di abilitare modelli di interazione più trasparenti e inclusivi. Tuttavia, come sottolineato dalla letteratura recente, tale potenziale rimane spesso inespresso a causa della persistenza di barriere culturali, carenze infrastrutturali e deficit di competenze (Otia & Bracci, 2022). Il raggiungimento di una digitalizzazione pienamente funzionale e abilitante richiede quindi un approccio sistemico, che integri politiche di investimento, formazione e reingegnerizzazione dei processi.

Dunque, nel quadro concettuale offerto dalla Piramide del VP, la salute delle risorse costituisce la base abilitante che sostiene le altre due determinanti fondamentali del modello: la gestione della performance e la gestione del rischio. È solo attraverso la cura delle proprie risorse – umane, strutturali, finanziarie e digitali – che un'amministrazione può costruire le condizioni per agire in modo efficace, prevenire le vulnerabilità e produrre un impatto positivo per la collettività. In quest'ottica, la salute delle risorse deve essere oggetto di misurazione, valutazione e miglioramento continuo, divenendo essa stessa parte integrante della strategia di creazione del VP.

Tra tutte, la salute digitale si configura come una leva trasversale e strategica, capace di abilitare la trasformazione dei processi e la riconfigurazione delle pratiche amministrative. Essa non è un semplice fattore tecnico, ma una dimensione abilitante per tutte le altre, che consente l'adozione consapevole di tecnologie abilitanti, la valorizzazione del patrimonio informativo, la gestione intelligente dei dati e la progettazione di servizi pubblici innovativi. In questa visione, la digitalizzazione non è un fine, ma una preconditione essenziale per la generazione di VP.

Proprio in tale cornice teorico-operativa si inserisce la mappatura integrata dei processi, quale approccio olistico alla rappresentazione dei processi, fondato sulla logica dell'interconnessione e della multi finalità. Essa consente di modellare e analizzare i flussi operativi in modo unitario e coerente rispetto alle tre leve fondamentali della Piramide: performance management, risk management e salute delle risorse.

A differenza delle mappature tradizionali, orientate a scopi circoscritti e spesso frammentate per funzione o competenza, l'approccio integrato consente di superare la logica a silos e di costruire una rappresentazione dinamica e condivisa dell'azione amministrativa. Questo approccio favorisce la lettura trasversale dei processi, agevolando la comprensione delle interdipendenze tra attività, attori, rischi e risultati attesi.

La mappatura integrata si configura pertanto come uno strumento polifunzionale: supporta la programmazione strategica, alimenta la misurazione della performance, facilita la prevenzione dei rischi e offre elementi conoscitivi per la valorizzazione e il presidio delle risorse. In tal senso, essa non rappresenta solo una tecnica descrittiva, ma un'infrastruttura analitica e cognitiva per la gestione orientata al valore.

L'introduzione sistematica della mappatura integrata consente inoltre di rendere esplicito il nesso tra digitalizzazione e generazione di valore. Essa permette infatti di individuare i punti di criticità e le potenzialità insite nei processi digitali, di monitorare lo stato di maturità digitale e di orientare gli interventi di innovazione tecnologica verso obiettivi di impatto. In tal modo, la mappatura integrata diventa il punto di connessione tra le componenti strutturali (risorse), le dinamiche gestionali (performance) e le condizioni di contesto (rischi), rafforzando la capacità dell'ente di agire in modo informato, adattivo e orientato al miglioramento continuo.

In conclusione, la mappatura integrata dei processi si configura come una leva essenziale per l'implementazione concreta della logica della Piramide del VP. Essa consente di operare una sintesi tra visione strategica e operatività quotidiana, tra innovazione digitale e sostenibilità amministrativa, tra misurazione delle performance e generazione di impatti socialmente rilevanti. Attraverso l'adozione di tale strumento, le amministrazioni pubbliche possono rafforzare la propria capacità trasformativa, promuovendo un'azione pubblica data-driven, trasparente, partecipativa e orientata alla produzione di valore durevole, legittimato e misurabile per la collettività.

3.1. Le leve abilitanti: performance e risk management e salute delle risorse

Come appena spiegato, la capacità di generare VP richiede che le amministrazioni presidino tre aree critiche: la performance, il rischio e le risorse.

Performance Management (PM): il Performance Management rappresenta il sistema integrato attraverso cui le pubbliche amministrazioni definiscono, gestiscono, monitorano e valutano i propri obiettivi strategici e operativi. Introdotto dal d.lgs. n. 150/2009 e successivamente aggiornato dal d.lgs. n. 74/2017, il ciclo della performance si articola secondo il modello PDCA (Plan-Do-Check-Act) e comprende sei fasi fondamentali: programmazione, gestione, misurazione, valutazione, rendicontazione e valorizzazione. Tale approccio consente di garantire coerenza tra strategia, obiettivi e risultati, rendendo misurabile, in modo sistematico e trasparente, il contributo dell'amministrazione alla generazione di VP nel tempo.

Risk Management (RM): il rischio è definito come la combinazione tra la probabilità e l'impatto di eventi incerti. In base alla norma ISO 31000:2018, il Risk Management si configura come un processo sistemico, iterativo e dinamico, finalizzato all'identificazione, analisi, trattamento e monitoraggio dei rischi. Nel contesto delle amministrazioni pubbliche, il RM assume una rilevanza strategica in quanto strumento di prevenzione dei fenomeni corruttivi, di gestione delle criticità operative e di salvaguardia del capitale fiduciario, inteso come legittimazione e credibilità dell'azione pubblica.

Salute delle risorse: nel quadro delle moderne teorie sull'amministrazione pubblica orientata al valore, la nozione di salute delle risorse assume una funzione cardinale nella definizione delle condizioni abilitanti alla generazione di impatti positivi, durevoli e legittimati. Lungi dal configurarsi come mera disponibilità statica di asset organizzativi, economici o tecnologici, essa esprime la capacità delle PPAA di mantenere nel tempo un equilibrio dinamico tra resilienza interna e capacità trasformativa. In tal senso, la salute dell'ente può essere intesa come uno stato complesso di sostenibilità organizzativa, alimentato dalla coerenza tra visione strategica, strumenti operativi e infrastruttura istituzionale.

Tale concetto implica una rilettura della capacità amministrativa non più limitata alla mera conformità normativa o alla produttività funzionale, bensì fondata sull'armonica valorizzazione delle

risorse umane, strumentali e informative. Ciò richiede, da un lato, una governance attenta alla cura delle competenze, dei meccanismi di cooperazione e dei sistemi di incentivazione; dall'altro, un investimento consapevole in ambienti abilitanti, tecnologie emergenti, sicurezza digitale e qualità dei dati. È in questo spazio, intermedio tra gestione e strategia, che la salute delle risorse si manifesta come prerequisito metodologico e culturale per la generazione di VP.

Dal punto di vista epistemologico, l'inclusione della salute delle risorse all'interno dei modelli di creazione del valore permette di superare una visione output-centrica dell'azione amministrativa, orientando invece l'analisi verso le capacità generative dell'ente nel medio-lungo periodo. Tale prospettiva è coerente con i paradigmi della Public Value Governance, secondo cui la qualità dell'azione pubblica dipende in modo crescente dalla robustezza delle condizioni organizzative sottostanti e dalla capacità adattiva dell'ente nei confronti di contesti complessi, dinamici e digitalizzati.

La misurazione della salute delle risorse, ancora scarsamente consolidata in letteratura, si presenta come una sfida metodologica rilevante. Essa richiede lo sviluppo di metriche multidimensionali, in grado di integrare aspetti qualitativi e quantitativi, elementi strutturali e processuali, nonché di cogliere l'interdipendenza tra le varie dimensioni della salute: organizzativa, professionale, economico-finanziaria, infrastrutturale e digitale. La digitalizzazione, in particolare, non costituisce solo una componente della salute, ma ne rappresenta anche un moltiplicatore trasversale, potenziando le capacità analitiche e operative dell'organizzazione e abilitando processi decisionali più informati, tempestivi e orientati all'impatto.

In definitiva, la salute delle risorse deve essere intesa come una categoria chiave della riflessione contemporanea sull'efficacia pubblica, in grado di restituire centralità al ruolo delle condizioni abilitanti nella produzione di valore. La sua piena valorizzazione teorica ed empirica appare oggi necessaria per costruire un'amministrazione pubblica non solo performante, ma anche resiliente, intelligente e capace di futuro.

4. Mappatura dei processi e mappatura integrata

Nel contesto dell'evoluzione delle PPAA verso modelli gestionali finalizzati alla generazione di VP, la mappatura dei processi si configura come una leva abilitante cruciale per migliorare l'efficienza operativa, garantire trasparenza e abilitare forme di governance orientate alla sostenibilità e al benessere collettivo.

A partire dagli anni Novanta, le PPAA hanno intrapreso un percorso di progressiva razionalizzazione organizzativa, muovendosi da un approccio centrato sull'adempimento normativo verso modelli orientati alla performance e ai risultati, in linea con i paradigmi del New Public Management e della Public Value Governance. In tale cornice, il cittadino assume il ruolo di stakeholder attivo,

portatore di interessi legittimi da soddisfare mediante servizi efficaci, efficienti e coerenti con i bisogni collettivi.

Il concetto di processo è stato ampiamente esplorato nella letteratura manageriale e organizzativa. Secondo Davenport (1993), un processo è un insieme strutturato e misurabile di attività progettato per produrre un output specifico per un cliente o un mercato. Toscano (1993) ne evidenzia la sequenza logica e la finalizzazione al governo del ciclo di vita delle risorse, mentre Kaplan e Murdock (1991) ne sottolineano la natura integrata tra decisioni e azioni che determinano il successo organizzativo. Elementi comuni di tali definizioni sono l'interconnessione tra attività, l'orientamento al risultato, la trasformazione degli input in output, e la misurabilità dei risultati ottenuti.

Dal punto di vista istituzionale e normativo, la mappatura dei processi è riconosciuta come componente strategica all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dal d.l. n. 80/2021. Come già anticipato, il PIAO rappresenta uno strumento di programmazione integrata che consente alle amministrazioni di allineare le proprie attività strategiche, operative e organizzative alla finalità ultima della creazione di VP. La logica sottostante è quella dell'integrazione funzionale: ogni contenuto del Piano – dalla definizione degli obiettivi alla prevenzione della corruzione, dalla gestione delle risorse umane alla misurazione della performance – deve concorrere in modo sinergico al miglioramento della qualità della vita delle comunità di riferimento (Deidda Gagliardo & Saporito, 2021).

La mappatura dei processi si configura, pertanto, come una metodologia analitica e descrittiva finalizzata a rappresentare in modo sistemico e documentato l'insieme delle attività che compongono un'organizzazione, evidenziandone sequenze, interazioni, output attesi e risorse impiegate (Ostinelli, 1995). Essa rappresenta anche uno strumento operativo per identificare inefficienze, supportare il processo decisionale, migliorare la comunicazione organizzativa e rafforzare la trasparenza.

Uno strumento chiave adottato per l'analisi è la mappatura integrata, sviluppata dal CERVAP dell'Università di Ferrara. Tale metodologia si distingue per la capacità di analizzare in modo congiunto le dimensioni di performance management, risk management e salute delle risorse, offrendo così una visione sistemica e multidimensionale dei processi organizzativi. Proprio questa caratteristica ne determina la flessibilità e adattabilità, che consente di modellare e rappresentare i processi in modo dinamico, calibrando l'approccio in base agli obiettivi specifici dell'analisi condotta.

In particolare, la mappatura integrata permette di adattarsi alle diverse esigenze organizzative, supportando finalità eterogenee quali l'ottimizzazione delle performance, la gestione dei rischi o l'analisi della salute delle risorse. Nel caso dell'ottimizzazione delle performance, essa facilita il confronto tra lo stato attuale e quello ideale del processo, consentendo l'individuazione di colli di bottiglia e la simulazione degli effetti di eventuali interventi correttivi. Per quanto riguarda la gestione del rischio, la mappatura si focalizza sull'identificazione, valutazione e monitoraggio delle vulnerabilità dei processi, favorendo la definizione di misure di mitigazione efficaci. Inoltre, la flessibilità dello strumento si estende anche alla

dimensione della salute delle risorse, permettendo di concentrare l'attenzione sulle componenti più rilevanti per l'organizzazione e l'analisi specifica.

In sintesi, la mappatura integrata si configura come uno strumento versatile e strategico, in grado di offrire un supporto multidimensionale e integrato per la gestione, il miglioramento e l'innovazione dei processi organizzativi.

4.1. Le dimensioni della mappatura integrata dei processi

La mappatura integrata si articola in quattro sezioni analitiche, ciascuna delle quali contribuisce a una lettura stratificata e dinamica dei processi:

- i. Carta di identità del processo: definisce gli elementi fondamentali del processo (obiettivi, attori, attività, input, output, strumenti), fornendo un quadro sintetico e strutturato della sua architettura logica e operativa.
- ii. Performance management: individua gli obiettivi di processo e i relativi Key Performance Indicators (KPI), distinguendo tra indicatori globali (es. costi totali, tempi di attraversamento) e indicatori interni (es. efficienza delle singole fasi). Tale analisi consente l'allineamento dei processi agli obiettivi strategici dell'amministrazione.
- iii. Risk management: analizza i rischi potenzialmente associati al processo, classificandoli per categoria e valutandone probabilità e impatto. Vengono quindi identificate le strategie di mitigazione, secondo le indicazioni del PNA 2019, che riconosce la mappatura come strumento essenziale per la prevenzione della corruzione e la salvaguardia del VP.
- iv. Salute delle risorse: costituisce la base della piramide del VP e rappresenta la condizione abilitante per una gestione sostenibile e resiliente dei processi. Tale sezione comprende sei dimensioni interconnesse:
 - a. Salute organizzativa: valuta il clima interno, la chiarezza dei ruoli, l'efficacia della comunicazione e la qualità della leadership
 - b. Salute professionale: analizza la sostenibilità dei carichi di lavoro, la coerenza tra competenze disponibili e richieste, il fabbisogno formativo e il benessere psico-fisico del personale
 - c. Salute digitale: misura il grado di digitalizzazione dell'ente, la disponibilità e l'adeguatezza delle infrastrutture tecnologiche, e il livello di competenze digitali dei dipendenti
 - d. Salute informativa: esplora la qualità, accessibilità, trasparenza e circolazione delle informazioni rilevanti per il processo

- e. Salute infrastrutturale: esamina la funzionalità e la fruibilità degli spazi fisici e delle dotazioni strumentali
- f. Salute economico-finanziaria: valuta la congruità e sostenibilità delle risorse economiche a disposizione, in relazione agli obiettivi di processo e ai vincoli di bilancio

L'approccio integrato alla mappatura consente di superare una visione frammentata delle attività organizzative, restituendo un quadro unitario in cui i processi costituiscono nodi strategici di convergenza tra mezzi e fini. Esso consente alle amministrazioni di orientare le proprie scelte in maniera consapevole, sistemica e sostenibile, attivando un ciclo virtuoso fondato su accountability, apprendimento organizzativo e miglioramento continuo.

In sintesi, la mappatura integrata dei processi si configura come uno strumento strategico essenziale per le amministrazioni pubbliche che intendono governare in maniera efficace le leve della performance, del rischio e della salute interna, nella prospettiva della creazione strutturata e intenzionale di VP.

5. Metodologia e presentazione del caso studio

La strategia metodologica adottata si articola in un approccio di tipo misto, strutturato in due fasi: una fase deduttiva, incentrata sulla revisione sistematica della letteratura accademica, normativa e tecnico-istituzionale sui processi organizzativi nelle PA e una fase induttiva, volta alla verifica empirica delle ipotesi teoriche mediante l'applicazione del metodo del caso studio (Chiucchi, 2012). Il caso selezionato – la Procura della Repubblica di Ferrara – ha rappresentato il contesto per la sperimentazione di uno strumento personalizzato di mappatura integrata dei processi, capace di restituire una fotografia analitica della performance, dei rischi organizzativi e delle criticità operative, alimentando un ciclo di miglioramento continuo e consapevole.

Il valore aggiunto di questo lavoro risiede nell'applicazione originale di un modello di mappatura integrata, pensato come strumento anticipatorio di pianificazione strategica. Pur non consentendo ancora una misurazione ex post degli effetti sulle dimensioni della salute organizzativa, esso si rivela utile per orientare in maniera più informata e integrata gli interventi organizzativi. In tal senso, la mappatura consente di evidenziare leve e vincoli all'interno dell'architettura processuale dell'ente, contribuendo a delineare traiettorie di miglioramento che agiscono sulle risorse, sui comportamenti e sui risultati attesi in termini di valore generato.

La fase empirica si è fondata su un'osservazione diretta e sistematica delle fasi che compongono il processo analizzato, in particolare il processo di acquisto dei beni di facile consumo. I dati sono stati tradotti in una rappresentazione grafica tramite il software Bizagi Modeler, utilizzando la notazione

BPMN (Business Process Model and Notation), che ha permesso di descrivere le attività e le responsabilità degli attori coinvolti mediante diagrammi swimlane. Tale rappresentazione ha consentito di visualizzare in maniera puntuale flussi decisionali, relazioni interfunzionali e colli di bottiglia, evidenziando criticità soprattutto nella fase di approvazione e gestione degli ordini. Da qui sono emerse alcune aree di intervento, tra cui la razionalizzazione delle attività ripetitive e l'integrazione dei sistemi informativi.

Parallelamente, è stato adottato un approccio qualitativo volto a comprendere le percezioni e i significati attribuiti al processo dagli attori coinvolti. Sono state condotte tre interviste semi-strutturate: due con il personale amministrativo e una con il Procuratore della Repubblica. Le interviste sono state precedute da un periodo di osservazione partecipata, che ha permesso di familiarizzare con le pratiche operative e di cogliere le dimensioni informali del lavoro organizzativo. I dati raccolti hanno integrato l'analisi strutturale con una lettura interpretativa delle dinamiche relazionali e delle implicazioni percepite della digitalizzazione, restituendo una visione più densa e articolata del processo.

6. Analisi del caso studio

L'intero lavoro si fonda sull'esperienza diretta maturata nell'ambito di un tirocinio curricolare e di un project work svolti presso la Segreteria amministrativa della Procura della Repubblica presso il Tribunale di Ferrara, durante i quali è stato possibile osservare da vicino le prassi organizzative e i meccanismi operativi. L'interazione con il personale e la raccolta di dati qualitativi hanno fornito un corpus empirico solido e contestualizzato, funzionale allo sviluppo di una riflessione metodologicamente fondata e coerente con le finalità del progetto di ricerca.

Il caso analizzato ha riguardato il processo di acquisto dei beni di facile consumo: sebbene classificabile come processo di supporto secondo la tipologia di Porter (1985), tale processo assume un ruolo strategico in quanto condiziona l'efficienza e la tempestività dei processi primari. Ritardi, inefficienze o carenze in questa area possono riverberarsi negativamente sull'intero sistema organizzativo, compromettendo la capacità dell'ente di adempiere alle proprie funzioni istituzionali e di produrre valore per la collettività.

La selezione di questo processo è motivata da tre ragioni principali, che ne sottolineano la centralità e la rilevanza nell'ambito dell'analisi organizzativa e gestionale:

- i. La sua trasversalità organizzativa, che consente di acquisire una prospettiva integrata sulle interazioni tra le diverse unità e uffici coinvolti, offrendo così una visione d'insieme delle dinamiche interne all'ente. Tale caratteristica permette di evidenziare le interdipendenze funzionali, le sinergie operative nonché le potenziali criticità emergenti dall'articolazione dei flussi di lavoro e dai rapporti intersettoriali

- ii. La sua rilevanza strategica, in quanto rappresenta un processo cardine per il miglioramento dell'efficienza operativa e della qualità dei servizi pubblici erogati. In questa ottica, il processo assume una valenza cruciale per l'ottimizzazione delle risorse disponibili, la riduzione dei tempi di ciclo, il contenimento dei costi e, non ultimo, per l'incremento della soddisfazione degli utenti finali e della legittimazione sociale dell'azione amministrativa
- iii. La sua funzione di banco di prova privilegiato per l'analisi e la valutazione dell'impatto della digitalizzazione sulle pratiche amministrative quotidiane. Il processo in esame, infatti, costituisce un contesto operativo concreto e rappresentativo in cui osservare le trasformazioni indotte dall'introduzione di tecnologie digitali avanzate, sistemi informativi integrati e meccanismi di automazione dei flussi procedurali. Tale contesto consente di esplorare non solo le modifiche strutturali e funzionali ai processi amministrativi, ma anche le implicazioni a livello di cultura organizzativa, relazioni interpersonali, modalità di coordinamento e governance interna. Inoltre, l'analisi di questo processo facilita l'individuazione di ostacoli, fattori abilitanti e strategie di cambiamento organizzativo necessari per una efficace transizione digitale, con conseguenze significative in termini di innovazione gestionale, trasparenza, accountability e capacità di generare VP sostenibile. La sua natura sperimentale offre dunque un'importante base empirica per definire linee guida e best practice, promuovendo un approccio sistemico e multidimensionale alla digitalizzazione nell'ambito della pubblica amministrazione.

L'analisi di questo processo ha permesso di cogliere, attraverso una lente operativa, i nessi tra performance, rischi e salute delle risorse, offrendo spunti di riflessione generale per il miglioramento della capacità amministrativa.

L'obiettivo di questa ricerca è duplice. Da un lato, si intende analizzare come la mappatura integrata dei processi, attraverso le sue diverse dimensioni di performance management, risk management e soprattutto di salute delle risorse, abbia contribuito a far emergere le inefficienze, i colli di bottiglia e le potenzialità di ottimizzazione all'interno dell'ente. Dall'altro lato, si valuterà l'impatto della digitalizzazione, non solo come strumento per automatizzare e snellire le procedure, ma anche come leva per promuovere una cultura organizzativa più agile, trasparente e orientata al cittadino, contribuendo alla semplificazione delle procedure, alla riduzione dei tempi e all'aumento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni.

Dunque, la digitalizzazione, in questo contesto, gioca un ruolo cruciale nel potenziare il VP interno, creando così un ambiente di lavoro più efficiente, collaborativo e stimolante per i dipendenti. Tuttavia, è fondamentale ricordare che l'obiettivo ultimo della transizione digitale è il miglioramento del VP esterno, ossia il miglioramento del benessere dei cittadini. In sostanza, la digitalizzazione agisce come

un catalizzatore per migliorare il benessere dei dipendenti e delle risorse dell'ente (VP interno), che, a sua volta, si traduce in un miglioramento delle performance dell'amministrazione e, di conseguenza, in un impatto positivo sulla società nel suo complesso (VP esterno).

7. Discussione dei risultati

Il presente paragrafo si propone di esaminare in dettaglio i risultati emersi dall'analisi del processo di approvvigionamento dei beni di facile consumo presso la Procura della Repubblica di Ferrara. L'attenzione si focalizza sulle dinamiche di digitalizzazione, sulle criticità organizzative e sulle implicazioni operative rilevate nel corso dell'indagine.

Un primo risultato di rilievo riguarda l'evidente discontinuità digitale che caratterizza il processo di approvvigionamento dei beni di facile consumo. Nonostante l'introduzione di strumenti digitali come il MEPA, il protocollo informatico e alcune banche dati per la gestione contrattuale, il processo risulta solo parzialmente digitalizzato. Le fasi iniziali sono informatizzate, mentre quelle successive – approvazione, consegna e registrazione contabile – restano ancorate a pratiche manuali, con un utilizzo ancora pervasivo della documentazione cartacea. Questa frammentazione, riconducibile anche a una cultura organizzativa resistente al cambiamento digitale, compromette l'efficienza complessiva del processo, aumentando i tempi di esecuzione, il rischio di errore e la difficoltà di conservazione e reperimento dei documenti.

L'analisi della “carta d'identità” del processo ha evidenziato l'assenza, a livello territoriale, del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), elemento cruciale per garantire un allineamento strategico tra gli obiettivi dell'ente e le iniziative di digitalizzazione. Sebbene il Ministero della Giustizia abbia adottato un PIAO triennale (2024-2026) con forti riferimenti alla transizione digitale, a livello territoriale permane una discontinuità nella traduzione operativa di tali obiettivi. Tuttavia, i dirigenti degli uffici giudiziari redigono annualmente piani di attività locali, nei quali recepiscono – seppure in forma non strutturata – le direttive ministeriali. È stato comunque possibile ricostruire la struttura organizzativa del processo, identificandone l'unità responsabile (la Segreteria amministrativa) e mappando i principali stakeholder interni ed esterni, oltre agli utenti finali del servizio.

La dimensione del performance management ha evidenziato la rilevanza strategica dell'adozione di KPI mirati, articolati in quattro aree principali. Per l'efficienza finanziaria: riduzione dei costi rispetto all'anno precedente e rispetto al budget assegnato. Per l'efficienza gestionale: riduzione dell'impatto ambientale, degli errori procedurali e del numero di ordini errati, oltre al tempo medio di approvvigionamento. Per l'efficienza temporale: tempi di esecuzione del processo di acquisto e delle gare. Infine, per l'efficacia qualitativa: livello di soddisfazione dei fornitori, percentuale di beni conformi e rispetto delle normative di qualità. Tali indicatori forniscono un quadro articolato dell'efficacia e

dell'efficienza del processo e costituiscono una base analitica per la valutazione dell'impatto della digitalizzazione, in termini di trasparenza, qualità del servizio e capacità di risposta organizzativa.

Criticità nel PM	Azioni di miglioramento
Processo di acquisto non completamente digitalizzato	Implementazione di un sistema di gestione documentale integrato
Lentezza e complessità dell'iter autorizzativo	Digitalizzazione dell'intero iter, con l'utilizzo di firme digitali e la creazione di un flusso di lavoro digitale
Criticità nella gestione degli applicativi e dei software	Miglioramento dell'integrazione e dell'interoperabilità tra i vari programmi, software e applicativi

*Tabella 1 – Criticità e azioni di miglioramento nella vista "Performance Management"
Fonte: elaborazione dell'autore*

L'integrazione del risk management all'interno della mappatura ha reso possibile un'analisi sistemica dei rischi associati al processo. La valutazione, che ha attribuito al processo un livello di rischio medio, ha identificato quattro categorie principali di rischio:

- Strategico e istituzionale: disallineamento tra indirizzi ministeriali e strategia locale
- Reputazionale: insoddisfazione dell'utenza per mancanza di coordinamento
- Infrastrutturale e IT: vulnerabilità legate a dispositivi obsoleti e minacce cyber
- Organizzativo: carenze nella dotazione organica e complessità normativa.

Le misure proposte includono l'istituzione di comitati di coordinamento, aggiornamenti infrastrutturali, percorsi formativi, strumenti di comunicazione interfunzionale e la formalizzazione dei processi tramite procedure standard. In questo senso, il risk management si configura come una leva per garantire la resilienza del processo e supportare la pianificazione strategica della creazione di VP.

Categoria di rischio	Criticità	Azioni di miglioramento
Strategico e istituzionale	Disallineamento tra indirizzi politici e strategia dell'ente, errata definizione e/o distribuzione di ruoli e responsabilità	Definizione più chiara e formalizzata dei ruoli e delle responsabilità attraverso mansionari, procedure std e organigrammi
Reputazionale e di immagine	Insoddisfazione dell'utenza derivante da scarso coordinamento o collaborazione tra gli uffici	Promozione di una maggior collaborazione e comunicazione e implementazione di un sistema di feedback, ecc.
Organizzativo	Inadeguatezza della dotazione organica, mancanza di un sistema integrato di processi formalizzato, complessità del quadro normativo	Analisi periodica del carico di lavoro e delle competenze necessarie, sviluppo di un sistema di mappatura integrata, monitoraggio costante e formazione del personale

Corruzione e trasparenza	Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Rotazione delle responsabilità e condivisione delle conoscenze
--------------------------	--	--

Tabella 2 – *Criticità e azioni di miglioramento nella vista “Risk Management”*
Fonte: elaborazione dell'autore

L'analisi della salute delle risorse ha rivelato un quadro composito e migliorabile:

- Salute organizzativa: il processo non è esternalizzato ma scarsamente smartizzato, ostacolando forme di lavoro flessibile
- Salute professionale: bassa incidenza di personale dedicato e carenza di formazione specifica, che limita la capacità di gestione efficiente
- Salute informativa: sebbene esistano banche dati interne utili, permane un'inadeguata completezza informativa e alcune criticità nella tutela dei dati
- Salute infrastrutturale: la dotazione tecnologica è adeguata, ma non sempre sfruttata in modo integrato.
- Salute digitale: la digitalizzazione è parziale e frammentata; la cultura digitale è ancora debole e si evidenzia una carenza strutturale di competenze, formazione e processi interamente digitali.

La coesistenza di elementi tecnologici e procedure manuali genera un sovraccarico per il personale, aumentando il rischio di errore e rallentando i flussi operativi. Gli investimenti in formazione e cultura digitale emergono come condizioni abilitanti fondamentali non solo per l'efficienza, ma anche per il benessere organizzativo e la qualità dei servizi offerti. Promuovere una salute digitale diffusa significa creare un ambiente favorevole all'adozione consapevole delle tecnologie, in grado di rafforzare tutte le altre dimensioni della salute organizzativa.

Nel complesso, l'analisi dei risultati conferma come la mappatura integrata rappresenti uno strumento metodologicamente solido e strategicamente rilevante per sostenere il miglioramento continuo, favorire la digitalizzazione e abilitare la creazione di VP nella pubblica amministrazione.

La fase di analisi empirica, basata sulla mappatura integrata del processo di acquisto dei beni di facile consumo presso la Procura della Repubblica di Ferrara, ha evidenziato una serie di elementi critici e di potenzialità. Le tre viste adottate — performance management, risk management e salute delle risorse — hanno consentito di restituire un quadro sistemico e multidimensionale dell'attuale stato del processo, mettendone in luce inefficienze, rischi e margini di miglioramento, soprattutto in relazione al percorso di digitalizzazione.

La salute digitale si configura come la dimensione fondamentale e propulsiva all'interno del quadro complessivo della salute delle risorse organizzative. Essa rappresenta non solo la mera adozione

di tecnologie digitali, ma soprattutto la capacità dell'organizzazione di integrarle in modo consapevole, strategico e coerente con le proprie esigenze operative e con gli obiettivi istituzionali. Questo implica un livello di maturità digitale che coinvolge competenze specifiche, infrastrutture adeguate, processi flessibili e una cultura organizzativa orientata all'innovazione e all'adattamento continuo.

La natura trasversale della salute digitale si manifesta nel suo ruolo di elemento abilitante, capace di influenzare e potenziare tutte le altre dimensioni della salute organizzativa, tra cui la salute professionale (tramite lo sviluppo delle competenze digitali e la motivazione del personale), la salute infrastrutturale (mediante l'adeguatezza e l'interoperabilità degli strumenti tecnologici) e la salute economico-finanziaria (attraverso l'ottimizzazione delle risorse e la riduzione dei costi operativi).

Inoltre, la salute digitale assume una valenza trasformativa in quanto favorisce processi di innovazione organizzativa e gestionale, promuove l'efficienza operativa e contribuisce a migliorare la qualità dei servizi offerti ai cittadini. Essa rappresenta quindi una leva strategica per la modernizzazione della pubblica amministrazione e per la creazione di VP sostenibile nel tempo.

L'efficacia della salute digitale dipende altresì dalla capacità dell'organizzazione di sviluppare una governance adeguata delle tecnologie, che includa la sicurezza informatica, la protezione dei dati, l'interoperabilità dei sistemi e la formazione continua del personale. Solo attraverso un approccio integrato e consapevole la salute digitale può dispiegare appieno il suo potenziale abilitante, diventando il motore principale di un cambiamento strutturale positivo e duraturo.

Dimensione della salute	Criticità	Azioni di miglioramento
Salute organizzativa	Processo non esternalizzato né esternalizzabile, con limitata smartizzazione	Valutare l'opportunità di esternalizzare alcune fasi o, meglio, adottare soluzioni di smart working
Salute professionale	Impegno limitato di risorse umane e bassa percentuale di personale formato (6,9%)	Incrementare le risorse umane dedicate al processo, investire in formazione e sviluppo delle competenze digitali del personale
Salute digitale	Processo solo parzialmente digitalizzato, cultura digitale carente, mancanza di formazione specifica, resistenza al cambiamento	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalizzazione completa del processo mediante mappatura dei processi esistenti e identificazione delle aree da digitalizzare • Migrazione dei dati cartacei in formato digitale • Promozione di una cultura digitale attraverso corsi di formazione e iniziative di sensibilizzazione • Identificazione delle competenze digitali necessarie e creazione di percorsi formativi ad hoc • Gestione delle resistenze attraverso dialogo e ascolto attivo

Salute informativa	Criticità nella completezza delle informative fornite agli interessati	Approfondimento a livello ministeriale per garantire la piena conformità alle normative sulla privacy
Salute infrastrutturale	Nessuna criticità emersa	Mantenimento e aggiornamento delle infrastrutture materiali e digitali, garantendo accessibilità ed efficienza

Tabella 3 – Criticità e azioni di miglioramento nella vista “Salute delle risorse”

Fonte: elaborazione dell'autore

L'approfondimento qualitativo condotto tramite interviste semi-strutturate ha confermato e arricchito l'analisi. Gli intervistati hanno evidenziato vantaggi come la velocizzazione delle procedure e una maggiore accessibilità alle informazioni, ma anche ostacoli importanti, tra cui la scarsa formazione, la complessità degli applicativi, la frammentazione dei sistemi e una cultura ancora ancorata alla gestione cartacea. La resistenza al cambiamento è risultata una delle sfide più radicate, riconducibile sia a timori legati alla sicurezza dei dati sia alla percezione di una perdita di controllo sul lavoro quotidiano.

Un altro tema cruciale emerso è quello della formazione e dell'usabilità. La mancanza di competenze digitali ha impatti significativi sull'efficienza e sulla motivazione del personale. I dipendenti che non padroneggiano gli strumenti digitali tendono a rallentare i processi e a sviluppare sentimenti di frustrazione. Di conseguenza, investire in percorsi formativi mirati e in soluzioni tecnologiche user-friendly appare come una leva fondamentale per migliorare il benessere organizzativo e la qualità dei servizi.

Infine, la mancanza di interoperabilità tra gli applicativi utilizzati rappresenta una barriera rilevante alla piena digitalizzazione del processo. La creazione di un ecosistema digitale integrato, basato su standard aperti e piattaforme interconnesse, risulta indispensabile per garantire efficienza operativa e coerenza dei dati.

8. Conclusioni

L'analisi condotta evidenzia come la digitalizzazione e la conseguente mappatura integrata dei processi possano rappresentare leve strategiche per la creazione di VP. Il caso studio della Procura della Repubblica di Ferrara mostra chiaramente come l'approccio integrato permetta di individuare inefficienze, rischi e opportunità, contribuendo a una gestione più consapevole, trasparente e orientata al risultato.

Tuttavia, il potenziale della digitalizzazione potrà realizzarsi appieno solo se accompagnato da interventi strutturali e culturali. In primo luogo, si segnala l'urgenza di dotare l'ente di un PIAO a livello territoriale, per allineare obiettivi strategici e azioni operative, in coerenza con gli indirizzi nazionali. In secondo luogo, è necessario un investimento sistematico in formazione, affinché la cultura digitale si

diffonda e si rafforzi trasversalmente nell'organizzazione. In terzo luogo, occorre superare la frammentazione attuale dei sistemi informatici attraverso l'adozione di architetture digitali interoperabili.

La letteratura conferma che la resistenza al cambiamento e la mancanza di competenze digitali costituiscono fattori limitanti per l'innovazione nella PA (Cerica, 2010). La presente ricerca aggiunge un contributo originale, proponendo la salute digitale come chiave di lettura unificante per comprendere il nesso tra tecnologia, risorse e VP. La digitalizzazione, infatti, non si limita alla dimensione tecnologica, ma impatta in profondità sulle modalità di lavoro, sulla motivazione del personale e sulla qualità percepita dai cittadini.

Guardando al futuro, l'integrazione di tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale, la blockchain o l'IoT potrebbe ulteriormente potenziare le capacità dell'ente. Tuttavia, ogni innovazione deve essere accompagnata da una governance adeguata, da un disegno strategico e da una cura continua delle risorse, materiali e immateriali.

In sintesi, la digitalizzazione rappresenta un'opportunità concreta per la PA. Se affrontata in modo integrato e consapevole, può contribuire a costruire una Procura e, di conseguenza, una PA più efficiente, trasparente e capace di generare VP, nel pieno rispetto delle esigenze dei cittadini e dei principi di legalità, equità e benessere collettivo.

Bibliografia e sitografia

Andersen et al., *Maturity models in the age of digital diversity: Beyond the Layne&Lee Legacy*, 2012

Arpaia C. M., Ferro P., et al, *Questioni di economia e finanza, L'e-Government in Italia: situazione attuale, problemi e prospettive*, 2016

Badia F., Borin E., Donato F., *Co-governing public value in local authorities*, in Guthrie J., Marcon G., Russo S., Farneti F. (Eds), *Public Value Management, Measurement and Reporting*, Third Volume of the new Emerald Series Studies in Public and Non-Profit Governance, Emerald Group Publishing Ltd, Bingley, 2014

Benington J., Moore M.H. (a cura di), *Public Value Theory and Practice*, Palgrave Macmillan, New York, 2011

Bettinelli E., *Società digitale e società della conoscenza. Per una ulteriore analisi, tra progresso e crisi*. In "Studi di sociologia, n. 5", 2022

Bracci, E., Papi, L., Bigoni, M., Deidda Gagliardo, E., & Bruns, H.-J. (2019). Public value and public sector accounting research: a structured literature review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 31(1), 103–136. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-07-2018-0077>

Bracci, E., Saliterer, I., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2021). Accounting for (public) value(s): reconsidering publicness in accounting research and practice. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(7), 1513–1526. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2021-5318>

- Canonico A. et al., *La digitalizzazione della Pubblica Amministrazione: organizzare persone e tecnologie*, Egea, Milano 2022
- Cerica, R., *Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie*. Maggioli Editore, 2010
- Commissione europea, *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni. Quadro europeo di interoperabilità, strategia di attuazione*, 23 marzo 2017
- Coppola P., + *Digitale – Corruzione + Democrazia: La trasformazione digitale della pubblica amministrazione*, Apogeo Education, Maggioli Editore, 2022
- Deidda Gagliardo E. *Il Valore Pubblico. La nuova frontiera della performance*, Rirea Aziende, Roma, 2015
- Deidda Gagliardo E., *La creazione del valore nell'ente locale. Il nuovo modello di governo economico*, Giuffrè, Milano 2002
- Deidda Gagliardo E., Papi L., Gobbo G., Ievoli R., Francesconi A., *La “Public Value Collaborative Governance” della filiera della mobilità sostenibile*, in “Azienda Pubblica” n. 1, 2023
- Deidda Gagliardo E., Gobbo G., Ievoli R. (2020), “L’interpretazione dei parametri di deficitarietà strutturale al fine di prevenire il dissesto finanziario e il Disvalore Pubblico”, in M. Mulazzani (a cura di) “La revisione degli Enti Locali”, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, pp. 237-262.
- Fierro, Paolino. (2021). Misurazione e valutazione della performance nelle Amministrazioni Pubbliche: il ruolo degli Organismi Interni di Valutazione (OIV) nella prospettiva organizzativa
- Layne K. and Lee J.W., *Developing Fully Functional E-government: A Four Stage Model*, Government Information Quarterly, 2001
- Mangia G., Hinna A., Mamei S., Tomo A., *Cambiamento e complessità nella pubblica amministrazione – Ruoli, risorse e trasparenze*, Egea, 2018
- Martines F., *La digitalizzazione della pubblica amministrazione* in “Saggi – Nuove tecnologie e diritti umani”, 2018
- Moore M., *Creating Public Value: strategic management in government*, Harvard University Press, Cambridge, 1995
- Ostinelli C., *La mappatura e l'analisi dei processi gestionali: al cuore dell'Activity-Based Management*, 1995
- Papi L. (2021), *Un modello di governance del valore pubblico verso il benessere equo e lo sviluppo sostenibile*, Milano, Giuffrè
- Otia, J. E., & Bracci, E. (2022). Digital transformation and the public sector auditing: The SAI's perspective. *Financial Accountability & Management*, 38(2), 252–280. <https://doi.org/10.1111/faam.12317>
- Papi, L., Bigoni, M., Bracci, E., & Deidda Gagliardo, E. (2018). Measuring public value: a conceptual and applied contribution to the debate. *Public Money & Management*, 38(7), 503–510. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1439154>

Picazo-Vela S., Gutiérrez-Martínez I., Duhamel F., Luna D. E., Luna-Reyes L. F. (2018), "Value of inter-organizational collaboration in digital government projects". *Public Management Review*, 20(5), pp. 691-708

Prensky M., *Digital Natives, Digital Immigrants*, 2001

Venier F., *Trasformazione digitale e capacità organizzativa. Le aziende italiane e la sfida del cambiamento*, EUT (Edizioni Università di Trieste), 2017, p. 229

World Bank, *A Definition of E-government*, The World Bank, Washington, DC, 2003

Zuddas P., *Covid-19 e digital divide: tecnologie digitali e diritti sociali alla prova dell'emergenza sanitaria*, 2020

Sitografia

AgID, *Piano Triennale per l'Informatica nella PA – aggiornamento 2021-2023* (<https://www.agid.gov.it/sites/agid/files/2024-06/PT%202021-2023.pdf>)

Balassi M., *DESI 2022: l'Italia migliora anche quest'anno, ma resta critico il nodo competenze digitali. Cosa fare?*, 2022 (<https://www.forumpa.it/riforma-pa/competenze/competenze-digitali-per-colmare-il-gap-serve-un-ecosistema-che-coinvolga-cittadini-pa-e-imprese/>)

Camera dei deputati Servizio Studi, *Il sostegno agli enti territoriali in relazione all'emergenza Covid-19 e alla crisi energetica*, 2023 (<https://temi.camera.it/leg19/temi/il-sostegno-agli-enti-territoriali-in-relazione-all-emergenza-covid-19.html>)

Deloitte Private, *La crisi come catalizzatore: accelerare la trasformazione*, 2021 (https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/Global_Perspectives_Deloitte_Private.pdf)

Deloitte University Press, *La trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione (un'indagine globale di Deloitte Digital sulla trasformazione digitale)*, 2017 (https://www.camera.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/documenti_acquisiti_commissione/documento_pdfs/000/000/007/AL-DELOITTE.pdf)

Dipartimento della Funzione Pubblica. Pubblica amministrazione di qualità, *eGovernment: come modernizzare e rendere più efficiente la Pubblica Amministrazione*, 2014 (<http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/open-government/e-government/index.html>)

Formez PA, *La transizione digitale – Rapporto Formez PA*, 2022 (https://www.formez.it/sites/default/files/formez_rapporto_2022_la_transizione_digitale.pdf)

Formez PA, *La transizione digitale – Rapporto Formez PA*, 2022 (https://www.formez.it/sites/default/files/formez_rapporto_2022_la_transizione_digitale.pdf)

FPA, *Annual Report 2023* (<https://www.forumpa.it/whitepapers/fpa-annual-report-2023/>)

<https://www.anagrafenazionale.interno.it/>

OECD, *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*, OECD/LEGAL/0406, 2014

Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, *L'adozione della multicanalità e l'erogazione dei servizi nelle amministrazioni pubbliche*, 2007
(<http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/www.urp.it/sito-storico/www.urp.it/allegati/adozionemulticanalita.pdf>)