

CAMERA DEI DEPUTATI

XVII LEGISLATURA

COMMISSIONE PARLAMENTARE DI INCHIESTA SUL LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE E INNOVAZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI E SUGLI INVESTIMENTI COMPLESSIVI RIGUARDANTI IL SETTORE DELLE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE

Atto libero a norma dell'articolo 1 della *Deliberazione sul regime di divulgazione degli atti e dei documenti*

Deloitte

La trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione

Acquisito durante l'audizione del 10/1/2017

Comunicato nella seduta del 17/1/2017

La trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione

COMMISSIONE PARLAMENTARE D'INCHIESTA
SUL LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE E INNOVAZIONE
NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Un'indagine globale di Deloitte Digital sulla trasformazione digitale


Deloitte
University
Press

Indice

Prefazione	3
Introduzione	5
Caratteristiche di una Pubblica Amministrazione digitale	9
Barriere e sfide collegate alla trasformazione digitale	12
Accelerare la trasformazione digitale. Questioni chiave che i leader e i manager pubblici devono prendere in considerazione	27
Appendice	35
Conclusioni	39

Prefazione

A cura di Antonio Samaritani, *Direttore Generale di Agenzia per l'Italia Digitale*

In linea con il contesto internazionale, l'Italia sta vivendo un processo di trasformazione e innovazione dei servizi ai cittadini e alle imprese in un'ottica di semplificazione, anche attraverso l'utilizzo di tecnologie digitali, e di collaborazione tra tutti gli attori del sistema.

L'effetto dirompente e trasversale delle nuove tecnologie, nella prospettiva *digital first*, porterà non solo ad un sistema più efficiente, ma soprattutto ad accorciare le distanze tra Pubblica Amministrazione e utenti (siano essi cittadini o imprese), a facilitare l'accesso ai servizi e a rilanciare l'economia, in particolare di alcuni settori produttivi strategici per il Paese, come ad esempio Turismo, Cultura e Agricoltura.

In tale contesto il Governo Italiano è impegnato in prima linea nella realizzazione degli obiettivi di crescita digitale del Paese e nell'accompagnare le amministrazioni pubbliche e gli utenti in un percorso di modernizzazione e trasformazione.

Lo studio Deloitte offre uno spunto interessante non solo per ricostruire un quadro internazionale di come i diversi Governi stiano affrontando questo viaggio verso la digitalizzazione, ma, soprattutto, per identificare alcuni fattori critici per gestire al meglio questo processo di trasformazione.

Una strategia chiara e determinata. I risultati della survey evidenziano che la definizione di una strategia chiara e coerente è alla base dei contesti digitali più maturi. In questa direzione il documento di Strategia per la Crescita Digitale 2014-2020 definisce in modo puntuale le progettualità per la trasformazione del Paese.

Coerentemente con tale strategia il Governo Italiano ha identificato gli obiettivi prioritari, ovvero garantire a cittadini e imprese un accesso sicuro e protetto ai servizi digitali, centralizzare le anagrafi comunali, sviluppare il sistema dei pagamenti elettronici della PA e avere piattaforme abilitanti per erogare servizi digitali fruibili al cittadino in ottica *mobile first*.

La centralità dell'utente. Lo studio sottolinea come le

organizzazioni più mature abbiano messo al centro l'utilizzatore finale dei servizi. D'accordo con quanto ribadito all'interno del documento strategico di Crescita Digitale, anche l'Italia riconosce che se si mettono al centro i cittadini e le imprese, l'innovazione digitale diventa un investimento pubblico con un impatto immediato sul miglioramento dei servizi erogati nonché della qualità della vita.

Gli skills chiave. La survey fa emergere come la mancanza di *digital skills* rappresenti uno dei principali ostacoli alla trasformazione digitale. Anche l'Italia è consapevole della centralità di tali profili e dell'importanza della diffusione del *digital mindset* ai fini del successo nella realizzazione della strategia per il digitale. Una diretta espressione di tale impegno è rappresentata dalla stessa riorganizzazione dell'Agenzia per l'Italia Digitale che porterà allo sviluppo e adozione di competenze digitali al fine di rispondere in modo più efficace alla sua missione.

Il procurement. A livello internazionale emerge un quadro ancora immaturo sul fronte del procurement, viziato dall'eccessivo livello di regolamentazione e dalla mancanza di flessibilità. Il ridisegno del modello di procurement italiano è certamente al centro della strategia del governo, impegnato nella semplificazione delle procedure e nella identificazione di soluzioni agili in grado di supportare tutti i livelli delle amministrazioni pubbliche, quali ad esempio il *pre-commercial procurement*.

Questi sono solo alcuni degli spunti su cui si sta lavorando nella speranza di restituire in pochi anni l'immagine di un Paese moderno, competitivo, semplice, perché digitale.



COMMISSIONE PARLAMENTARE DI INCHIESTA
SUL LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE E INNOVAZIONE
NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Introduzione

Nel prossimo decennio, numerosi fattori - l'invecchiamento della popolazione, l'avvento dei Millennials, le risorse finanziarie limitate, la crescita significativa delle spese correnti nei bilanci pubblici - potranno determinare un cambiamento significativo nella modalità di erogazione dei servizi da parte del settore pubblico. Il più importante cambiamento sarà l'introduzione delle nuove tecnologie digitali. A dirla tutta, le Pubbliche Amministrazioni, da Toronto a Seul, stanno affrontando una trasformazione storica (e spesso complessa) nel tentativo di passare da modelli operativi analogici a modelli operativi digitali.

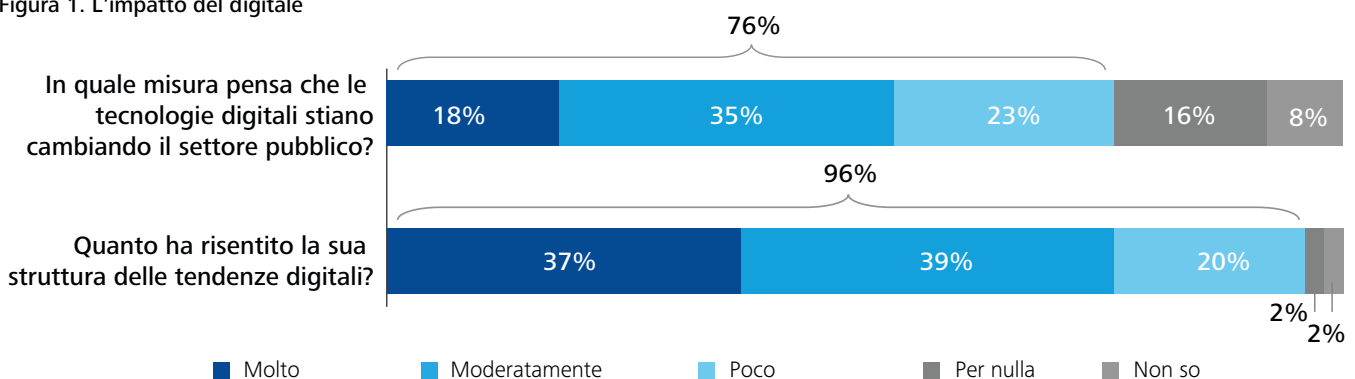
Per trasformare realmente il settore pubblico sfruttando la forza delle tecnologie digitali, le Pubbliche Amministrazioni affronteranno un vero e proprio viaggio, un "digital journey".

Sul tema della trasformazione digitale abbiamo intervistato oltre 1.200 funzionari pubblici in 70 Paesi, oltre a 130 dirigenti governativi ed esperti del settore. Gli intervistati hanno risposto a grande maggioranza che le tecnologie digitali stanno avendo un impatto notevole sulla Pubblica Amministrazione: il 76% degli intervistati ci ha spiegato che le tecnologie digitali stanno cambiando il settore pubblico; quasi tutti gli intervistati (il 96%) hanno definito come "significativo" l'impatto sul loro settore specifico (Figura 1).

Un altro risultato degno di nota dell'indagine globale è che Governi e Amministrazioni si trovano in fasi molto diverse di questo "viaggio". Mentre una percentuale esigua può essere considerata "in fase di maturazione", la stragrande maggioranza dei Governi e delle Amministrazioni si trova ancora nelle fasi iniziali o di sviluppo del percorso di trasformazione digitale. Alla domanda sul livello delle competenze digitali, solo il 30% degli intervistati le ha valutate superiori a quelle degli omologhi nel settore privato; circa il 70% si è detto indietro rispetto al settore privato (Figura 4).

Per trasformare realmente la Pubblica Amministrazione sfruttando la forza delle tecnologie digitali si dovrà affrontare un vero e proprio "viaggio"

Figura 1. L'impatto del digitale



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

IL MODELLO DI MATURITÀ DIGITALE

Il termine "maturità digitale" si riferisce alla misura in cui le tecnologie digitali hanno trasformato i processi di un'organizzazione, il coinvolgimento dei talenti e i modelli di servizi per i cittadini. Abbiamo stimato il livello di maturità basandoci sulle risposte alle domande dell'indagine che rientravano in linea di massima in tre categorie: persone, processi e capacità di azione (Figura 2).

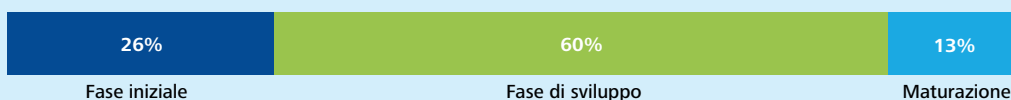
Figura 2. Schema della maturità



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Basandoci sul nostro modello di stima della maturità digitale (descritto nell'appendice), abbiamo suddiviso le organizzazioni in tre categorie: "in fase iniziale," "in fase di sviluppo" e "in fase di maturazione" (Figura 3). La distribuzione della maturità digitale degli enti pubblici resta più o meno simile nelle diverse aree geografiche.¹

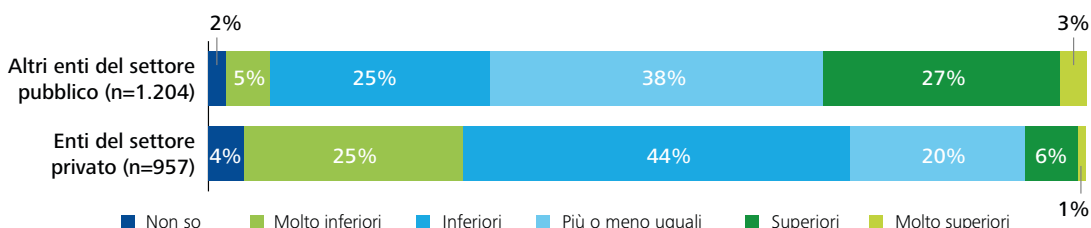
Figura 3. Livello di maturità digitale degli enti pubblici



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

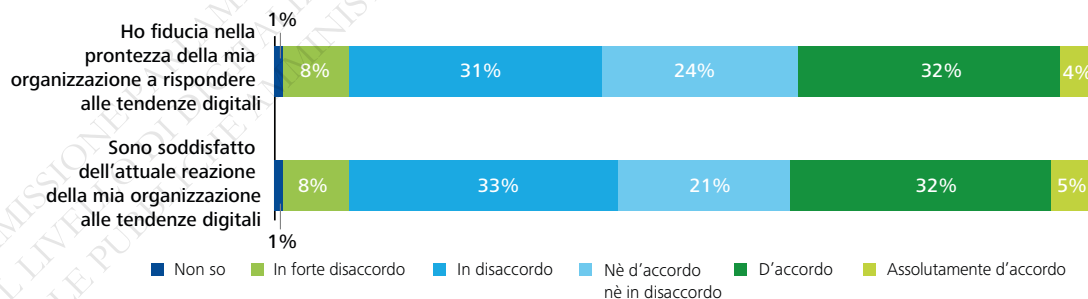
Le Pubbliche Amministrazioni sono definite "in fase di maturazione digitale" invece che "mature a livello digitale" perché siamo ancora nello stadio iniziale del "viaggio" e nessun governo è ancora vicino alla destinazione finale.

Figura 4. Come valuta le competenze digitali della Sua organizzazione rispetto a:



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 5. Risposta alle tendenze digitali



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Gli intervistati hanno segnalato uno scarso livello di soddisfazione generale per la capacità di reazione alle tendenze digitali attualmente dimostrata dalle loro organizzazioni e scarsa fiducia nella capacità e rapidità di risposta a tali tendenze (Figura 5). Anche nei Paesi con la percentuale più elevata di intervistati soddisfatti - quali ad esempio Nuova Zelanda, Irlanda e Belgio - solo il 50% di chi ha risposto ha dichiarato che la reazione dell'organizzazione di appartenenza alle tendenze digitali poteva considerarsi soddisfacente.

Un altro risultato interessante riguarda i fattori che stanno di fatto spingendo la trasformazione digitale nel settore pubblico. Le pressioni sui costi e le richieste dei cittadini sono di gran lunga i due fattori primari e sono alla base del 75% delle iniziative di cambiamento, mentre le direttive governative risultano essere un fattore di spinta solo per il 14% degli intervistati.

Questi risultati, tuttavia, variano significativamente da Paese a Paese. Da un lato c'è il Regno Unito, dove le pressioni sulla spesa e i vincoli di bilancio rappresentano un fattore di spinta per il 56% degli intervistati; dall'altro c'è il Canada, dove il 64% degli intervistati indica le richieste dei cittadini quale motivazione primaria della trasformazione digitale.

Nelle sezioni che seguono si analizzano in profondità i risultati emersi in merito alle caratteristiche che contraddistinguono i Governi e le Amministrazioni che sono all'avanguardia nell'adozione delle tecnologie digitali.

Vengono poi analizzate le principali barriere alla trasformazione digitale. Segue infine l'esposizione delle strategie che i leader di governo possono adottare per compiere con successo il "viaggio" verso la trasformazione digitale.

Caratteristiche di una Pubblica Amministrazione digitale

Ciò che differenzia i leader del digitale dagli altri è una chiara strategia per il digitale, abbinata a una cultura e una leadership pronte a sostenere la trasformazione. Questo non dovrebbe sorprendere, visto che la storia del progresso tecnologico abbonda di esempi di aziende che si sono concentrate sulle tecnologie senza investire nelle competenze organizzative necessarie per garantirne l'impatto.

Le pubbliche amministrazioni si sono rivelate particolarmente inclini a cadere in questa trappola. Nella fattispecie, i primi tentativi di introdurre i computer nelle scuole non hanno determinato un miglioramento del rendimento, perché non erano accompagnati da modifiche essenziali dei metodi di insegnamento che consentissero di adeguare questi ultimi alla tecnologia.

Il mancato inserimento di risorse aziendali in molti enti pubblici è un altro esempio classico di aspettative disattese, a causa dell'incapacità di modificare i processi o di sviluppare culture che favoriscano il cambiamento.

FATTORI CHE INFLUENZANO LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Oltre all'indagine, abbiamo condotto oltre 130 interviste con personaggi di spicco nel settore pubblico coinvolti nella trasformazione digitale. Dalle interviste sono emersi cinque fattori determinanti della trasformazione digitale: strategia, leadership, competenze del personale, cultura digitale e attenzione all'utente (Tabella 1).

Abbiamo analizzato come si comportano le organizzazioni a ogni livello di maturità rispetto a questi cinque fattori.

Tabella 1. Caratteristiche di un'organizzazione in fase di maturazione digitale

	Fase iniziale	Fase di sviluppo	Fase di maturazione
Strategia	Finalizzata alla riduzione dei costi	Finalizzata a migliorare l'esperienza del cliente e l'attività decisionale	Finalizzata a una radicale trasformazione dei processi
Leadership	Manca di consapevolezza e competenze	Consapevole dell'aspetto digitale	Evoluta a livello digitale
Sviluppi competenze del personale	Investimento insufficiente	Investimento moderato	Investimento adeguato
Attenzione all'utente	Assente	Acquisisce importanza	"Fondamentale" per la trasformazione digitale
Cultura	Avversa al rischio; non integrata	Tollerante verso il rischio; aperta all'innovazione e alla collaborazione	Ricettiva al rischio; favorisce l'innovazione e la collaborazione

Le organizzazioni in fase di maturazione digitale hanno una strategia chiara finalizzata a una trasformazione radicale

La maturità digitale di un'organizzazione è influenzata in larga parte dalla sua strategia digitale.

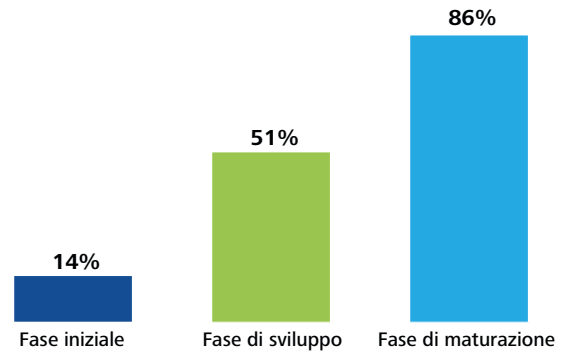
Fra gli enti pubblici intervistati che risultano nella fase iniziale di maturità, solo il 14% afferma che la propria organizzazione stia seguendo una strategia digitale chiara e coerente (Figura 6). Nel caso di organizzazioni più mature in ambito digitale, la cifra aumenta di sei volte, fino all'86%.

La "mancanza di una strategia" è la principale barriera che impedisce alle organizzazioni in fase iniziale di trarre pieno vantaggio dalle tendenze digitali. Non sembra tuttavia essere fra le cinque barriere principali per gli enti in fase di maturazione digitale (Tabella 2). Man mano che le organizzazioni passano dalla fase iniziale a quella più matura, il problema della mancanza di strategia viene meno e le barriere si spostano più verso la gestione del portafoglio, i finanziamenti e la gestione della sicurezza di dati e sistemi.

Le organizzazioni in fase di maturazione digitale hanno una strategia chiara finalizzata a una trasformazione radicale

L'impatto potenziale di una strategia digitale è ampiamente determinato dalle finalità e dalla portata di quest'ultima. Rajendra Kumar, sottosegretario presso il Dipartimento per l'Elettronica e l'Informatica del Governo Indiano, parla dell'importante iniziativa intrapresa dall'ente: "L'obiettivo della strategia Digital India è quello di trasformare il governo dell'intero Paese attraverso interventi di carattere digitale. L'idea è che ogni settore della Pubblica Amministrazione dovrebbe essere in grado di distribuire e utilizzare le tecnologie digitali secondo una modalità

Figura 6. Strategia in base al livello di maturità



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

che possa accrescere gli standard di servizio, migliorare le interazioni con i cittadini e aumentare l'efficienza."²

Contrariamente a tali ambizioni, la nostra ricerca ha rilevato che le strategie digitali delle organizzazioni nella fase iniziale del percorso si focalizzano prevalentemente su aspetti pratici, come ad esempio l'aumento dell'efficienza. Solo un terzo circa cita come obiettivo la trasformazione del proprio business model.

Le tecnologie digitali svolgono un ruolo importante nelle organizzazioni in fase di maturazione poiché le aiutano a realizzare gli obiettivi strategici. Quasi l'81% degli interpellati afferma che le strategie digitali dell'ente di appartenenza promuovono la trasformazione dei processi aziendali. "Trasformazione significa molto di più che creare e ottimizzare i siti Web. Va più in profondità di questo, arrivando fino agli enti che stanno dietro ai siti Web," spiega Mike Bracken, ex Chief Digital & Data Officer del governo del Regno Unito. "C'è una logica in questo: progettare un servizio digitale significa ridisegnare l'intero servizio, non solo le sue parti digitali. E se si ridisegna un intero servizio, bisogna pensare all'organizzazione che lo gestisce."³

Tabella 2. Principali barriere in base al livello di maturità

Fase iniziale	Fase di sviluppo	Fase di maturazione
Mancanza di una strategia generale	Troppe priorità in concorrenza	Troppe priorità in concorrenza
Mancanza di comprensione	Finanziamenti insufficienti	Finanziamenti insufficienti
Mancanza di spirito imprenditoriale, disponibilità ad assumersi rischi	Problemi di sicurezza	Problemi di sicurezza
Troppe priorità in concorrenza	Mancanza di agilità organizzativa	Competenze tecniche insufficienti
Mancanza di agilità organizzativa	Mancanza di una strategia generale	Mancanza di agilità organizzativa

Tabella 3. Obiettivi della strategia in base al livello di maturità

	Fase iniziale	Fase di sviluppo	Fase di maturazione
Aumento efficienza	64 %	88 %	95 %
Miglioramento esperienza e coinvolgimento cliente/cittadino e della trasparenza	55 %	89 %	94 %
Creazione di, o accesso a, informazioni o conoscenze chiave per l'innovazione	33 %	68 %	85 %
Creazione di, o accesso a, informazioni o conoscenze chiave per il miglioramento dell'attività decisionale	42 %	76 %	83 %
Trasformazione radicale di processi organizzativi e/o modello organizzativo	34 %	66 %	81 %

Anche l'importanza che le organizzazioni attribuiscono all'uso della tecnologia digitale per migliorare il grado di innovazione e il processo decisionale varia in base al livello di maturità digitale raggiunto. Circa il 40% degli intervistati provenienti da enti nella fase iniziale della trasformazione sostiene che la strategia digitale adottata dall'ente punta a favorire l'innovazione e a migliorare il processo decisionale. Tale percentuale è più del doppio nel caso delle organizzazioni in fase di maturazione (tabella 3).

È sorprendente notare come fra i diversi settori della pubblica amministrazione, quello della Difesa abbia la percentuale più bassa di persone che citano la "radicale trasformazione di processi o modelli organizzativi" come obiettivo delle loro strategie digitali (46%).

Allo stesso modo, i dirigenti del settore pubblico si aspettano sempre di più che le Risorse Umane si adattino alle soluzioni digitali e le accolgano per affrontare le sfide legate alla gestione del personale. Eppure solo il 40% degli interpellati provenienti dalla funzione Risorse Umane segnala la trasformazione radicale dei processi come un obiettivo strategico. Inoltre, meno del 30% cita l'innovazione come obiettivo della strategia digitale perseguita. Queste percentuali sono le più basse fra tutte le funzioni analizzate, il che è fonte di preoccupazione viste tutte le difficoltà che il settore pubblico si trova attualmente ad affrontare per acquisire le competenze digitali necessarie per i propri addetti.

Una leadership orientata al digitale può cambiare le regole del gioco

I cambiamenti esponenziali che stimolano la trasformazione digitale mettono in discussione i modelli consolidati di leadership e di governance. Prima dell'avvento delle tecnologie digitali, i nuovi progetti potevano essere valutati attraverso analisi approfondite, le decisioni di investimento potevano basarsi su rapporti fra costi e benefici e l'obiettivo finale della maggior parte dei piani consisteva in un target fisso.

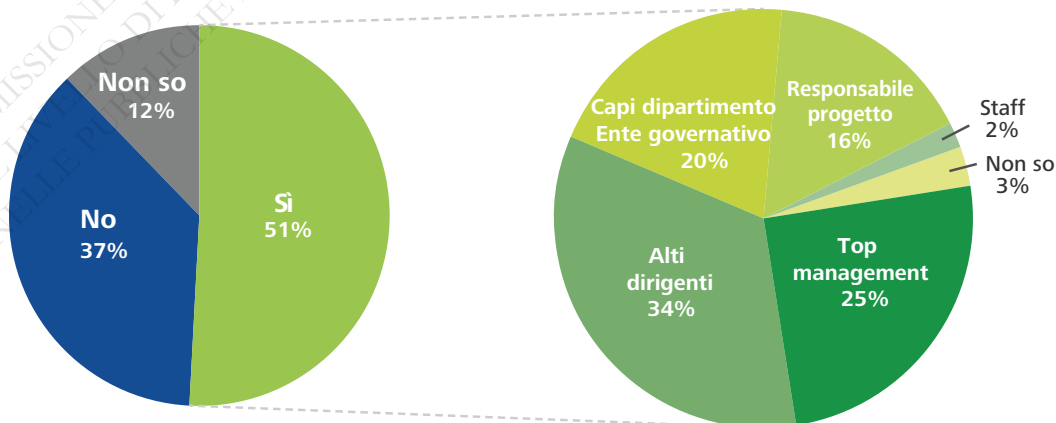
Nella nuova era digitale, ai leader viene chiesto di prendere decisioni più rapidamente a fronte di una costante evoluzione degli scenari possibili. In questo contesto sfidante, solo il 38% degli interpellati ritiene che la propria leadership abbia competenze sufficienti per attuare una trasformazione digitale dei servizi pubblici.

Negli enti pubblici di tutto il mondo le gerarchie e le strutture di governo sono spesso più rigide e marcate che nel settore privato. Più della metà degli intervistati afferma che è un'unica persona o un unico gruppo a dirigere l'"agenda digitale" dell'ente di appartenenza. In circa l'80% dei casi, questi leader sono a capo di vari dipartimenti o enti governativi, ricoprono posizioni a livello di top management o sono dirigenti di livello appena inferiore al top management (Figura 7).

Figura 7. L'agenda digitale è guidata dall'alto

La responsabilità di supervisione/gestione della strategia digitale del Suo ente ricade su un individuo o un singolo gruppo?

Qual è il massimo livello/grado gerarchico degli individui che hanno il compito di supervisionare/gestire la strategia digitale del Suo ente?



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

I dipendenti di enti in fase di maturazione digitale hanno più fiducia nelle capacità dei loro capi di giocare la partita del digitale. Più dell'85% degli intervistati provenienti da questi enti sostiene di avere responsabili con competenze sufficienti per dirigere la strategia per il digitale; circa il 96% afferma di avere capi che comprendono le tendenze e le tecnologie digitali.

Per contro, solo una piccola percentuale dei dipendenti di enti in fase iniziale interpellati nutre lo stesso livello di fiducia: appena il 4% dichiara di avere capi con competenze sufficienti e il 7% ritiene che i dirigenti abbiano un livello di comprensione sufficiente delle tecnologie digitali (tabella 4). Questo è stato un tema ricorrente nelle nostre interviste con i dirigenti governativi: gli enti con un livello di maturità superiore hanno dirigenti con capacità e livello di comprensione sufficienti per gestire il processo di trasformazione digitale.

Più del 70% degli interpellati provenienti dal settore ICT (informazione, comunicazione e tecnologia) e oltre il 65% di quelli operanti nel settore finanziario giudica i propri responsabili sufficientemente competenti da poter gestire la strategia digitale dell'ente.

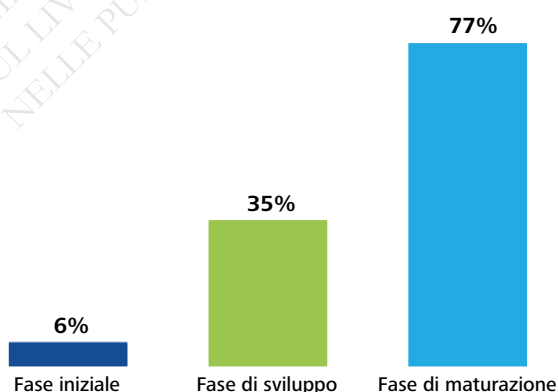
Si può fare un confronto con il settore Difesa, dove più della metà degli intervistati esprime una scarsa fiducia nella capacità dei propri dirigenti di comprendere le tendenze e le tecnologie digitali. Anche una notevole percentuale degli intervistati che operano nell'ambito della Sanità (89%), dell'Ambiente (88%), dello Sviluppo Economico (86%) e della Giustizia (85%) identifica la leadership come un'area particolarmente sfidante con riferimento alla transizione al digitale dell'ente.

Tabella 4. Competenze dei leader in base al livello di maturità

	Fase iniziale	Fase di sviluppo	Fase di maturazione
Certo della capacità dei dirigenti di capire le tendenze digitali e le tecnologie emergenti	7 %	60 %	96 %
La leadership ha competenze sufficienti per dirigere la strategia digitale dell'ente	4 %	42 %	86 %

Figura 8. Investimento nel personale

L'organizzazione fornisce le risorse o le opportunità per ottenere le giuste competenze che consentono di beneficiare delle tendenze digitali (% di pareri concordi)



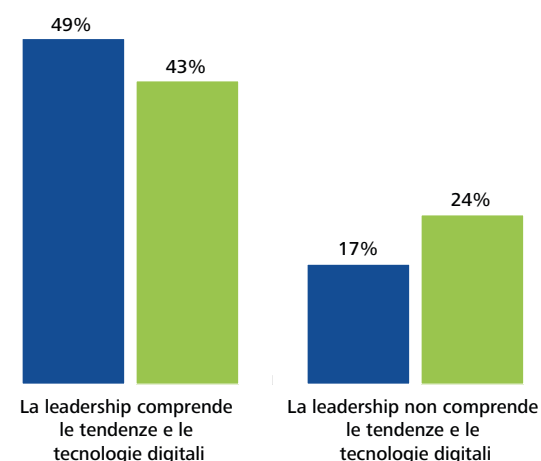
Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Le organizzazioni in fase di maturazione digitale sviluppano competenze per realizzare la loro strategia digitale

Le organizzazioni che stanno raggiungendo la maturità digitale investono per colmare i divari esistenti a livello di competenze. Più del 77% degli intervistati infatti afferma che gli enti di appartenenza forniscono le risorse o le opportunità per sviluppare le competenze necessarie per riuscire a trarre vantaggio delle tendenze digitali. La cifra scende ad appena il 6% (Figura 8) nelle organizzazioni meno mature.

La presenza o l'assenza di una leadership competente a livello digitale gioca un ruolo importante nel determinare se l'ente intende attivarsi per migliorare le competenze dei propri dipendenti. I dirigenti esperti di tendenze e tecnologie digitali sono tre volte più propensi a fornire ai collaboratori un supporto, da parte dell'organizzazione, che consenta loro di sviluppare delle competenze in ambito digitale rispetto a quelli che non hanno tale livello di comprensione. Inoltre, il 43% degli intervistati, che considerano i loro dirigenti esperti digitali, ritiene che i dipendenti del proprio ente abbiano competenze sufficienti per attuare la strategia digitale. Questa cifra scende al 24% soltanto negli enti in cui non vi è fiducia nella comprensione delle tendenze digitali da parte dei dirigenti (Figura 9).

Figura 9. Leadership e competenze del personale



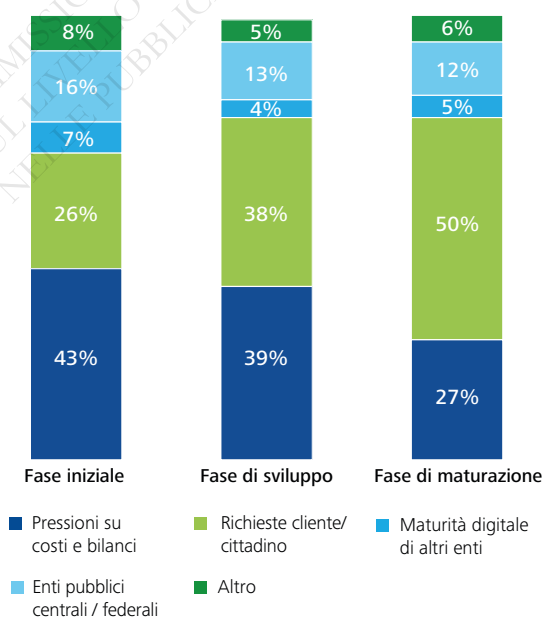
- L'organizzazione fornisce le risorse per aiutare i dipendenti a sviluppare le giuste competenze
- I dipendenti hanno competenze sufficienti da poter attuare la strategia digitale

Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Alle organizzazioni nella fase iniziale della trasformazione manca la comprensione delle tendenze digitali

Quando si chiede che cosa impedisca ai propri enti di appartenenza di sfruttare i vantaggi delle tendenze digitali, circa un terzo dei leader di enti nella fase iniziale della trasformazione indica la "mancanza di comprensione." Sono soprattutto gli enti pubblici meno maturi da un punto di vista digitale a rivelarsi scarsamente capaci di concettualizzare in che modo le tecnologie digitali possano impattare le loro attività. Circa il 51% degli intervistati di tali organizzazioni indica questa fra le prime tre competenze da potenziare.

Figura 10. I driver della trasformazione digitale in base al livello di maturità



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

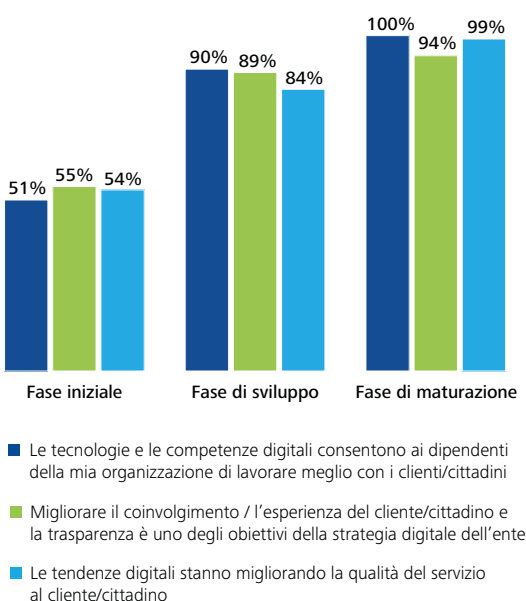
Le organizzazioni in fase di maturazione digitale prestano maggiore attenzione agli utenti

Sono numerosi i fattori che possono guidare un ente pubblico nel suo percorso verso la trasformazione digitale, ma è chiaro che il cittadino deve acquisire un ruolo più prominente man mano che l'ente si sposta lungo la curva di maturazione. Di fatto, le organizzazioni in fase di maturazione hanno una probabilità doppia rispetto a quelle in fase iniziale di essere guidate verso la trasformazione digitale dalla domanda dei clienti/cittadini (Figura 10).

Un attento focus sull'impiego delle tecnologie digitali per migliorare l'esperienza dei cittadini aiuta le organizzazioni in fase di maturazione a migliorare l'erogazione dei servizi. Gli intervistati di tutti gli enti in questa fase segnalano quasi all'unanimità che le tecnologie e le competenze digitali permettono ai dipendenti di lavorare meglio con i clienti o i cittadini; negli enti nella fase iniziale della trasformazione, solo poco più della metà degli interpellati afferma la stessa cosa.

Inoltre, il 94% delle organizzazioni in fase di maturazione dispone di una strategia digitale finalizzata a migliorare l'esperienza e il coinvolgimento del cliente/cittadino, rispetto a solo il 55% nel caso di organizzazioni all'inizio della trasformazione. Questo distingue chiaramente i leader dai ritardatari; gli enti che procedono lungo la curva di maturazione pongono infatti il "cittadino" al centro della loro strategia digitale. Non sorprende che la maggior parte degli enti in fase di maturazione sostenga che le tendenze digitali stiano migliorando la qualità dei loro servizi ai clienti/cittadini (Figura 11).

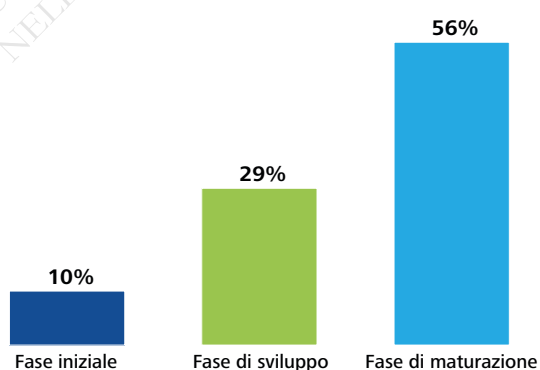
Figura 11. Digitale e servizi al cliente/cittadino



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 12. Propensione al rischio in base al livello di maturità

La transizione al digitale ha alterato la propensione al rischio dell'ente rendendolo più disposto a provare e adottare un approccio agile, di tipo "sbaglia in fretta, rimedia in fretta"? (% di "sì")



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Le organizzazioni in fase di maturazione digitale sfidano le norme culturali

Gli enti governativi in fase di maturazione digitale sono caratterizzati da una cultura che favorisce la trasformazione digitale: essi promuovono l'innovazione, favoriscono i contesti di lavoro collaborativi e adottano un atteggiamento positivo verso la propensione al rischio. Inoltre, l'innovazione e la collaborazione non sono sempre il risultato delle tecnologie digitali, ma possono anche essere promosse attraverso metodi di gestione dei progetti favorevoli al digitale come ad esempio Agile. Gavin Till, CIO del Consiglio Comunale di Christchurch (Nuova Zelanda), spiega: "La nostra collaborazione si concretizza prevalentemente nell'adozione della metodologia Agile Scrum, che richiede un livello crescente di interazioni e collaborazione man mano che si procede e si sviluppano i servizi. Non abbiamo utilizzato alcuna tecnologia a supporto della collaborazione, tutto scaturisce dall'applicazione della metodologia Agile Scrum."⁴

La propensione al rischio sta diventando una norma culturale per le organizzazioni in fase di maturazione digitale

Gli enti pubblici in fase di maturazione digitale sono più capaci di assumersi dei rischi, ovvero più disposti a sperimentare approcci agili, del tipo "sbaglia in fretta, rimedia in fretta". Essi sono cinque volte più disposti a modificare il loro atteggiamento verso l'assunzione di rischi rispetto agli enti in fase iniziale di trasformazione (Figura 12).

Inoltre, le organizzazioni all'inizio della trasformazione citano la "mancanza di spirito imprenditoriale" e la "disponibilità ad assumersi rischi" fra le più importanti barriere allo sfruttamento delle tendenze digitali.

L'innovazione e la collaborazione prosperano nelle organizzazioni in fase di maturazione digitale

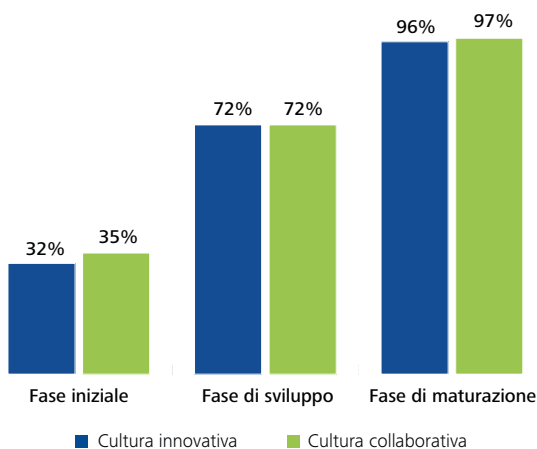
Gli enti in fase di maturazione digitale si trovano in una posizione migliore per trarre benefici dalla collaborazione. Quasi tutti (98%) gli enti in questa fase dichiarano che le tecnologie e le competenze digitali consentono ai dipendenti di lavorare meglio fra loro.

Gli enti pubblici in fase di maturazione digitale assistono a un notevole cambiamento nella loro cultura innovativa e collaborativa determinato dalle tendenze digitali: hanno una probabilità circa tre volte superiore agli enti in fase iniziale di registrare un miglioramento nell'ambito della loro cultura innovativa e collaborativa (Figura 13).

Un alto dirigente pubblico del settore IT in Australia ritiene che la trasformazione digitale sia innanzitutto una questione di atteggiamento e di esperienza dell'utente piuttosto che di strumenti utilizzati. Spiega infatti: "Nella trasformazione digitale sono di gran lunga più importanti i processi aziendali, l'esperienza e l'atteggiamento degli utenti e cose di questo genere piuttosto che i tool necessari per l'implementazione. Non c'è strumento al mondo che garantisca il successo del digitale se non si adotta quella forma mentale."⁵

Figura 13. Cultura e tendenze digitali

Le tendenze digitali stanno migliorando la cultura innovativa/collaborativa della mia organizzazione (% di intervistati d'accordo)



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Abbiamo analizzato i risultati ottenuti dai principali settori della Pubblica Amministrazione sulla base di questi cinque fattori che influenzano il livello di maturità, riassumendoli di seguito:

Settori	Strategia	Leadership		Personale		Attenzione all'utente			Cultura digitale		
	Strategia digitale chiara e coerente	Comprensione delle tendenze digitali da parte della leadership	Capacità della leadership di dirigere la strategia digitale	Investimento nelle competenze del personale	Capacità del personale di attuare la strategia digitale	Richieste di clienti/cittadini come fattori di spinta della trasformazione digitale	Miglioramento esperienza e coinvolgimento del cliente/cittadino e della trasparenza come obiettivo della strategia	Co-creazione di servizi digitali	Più disposto a provare e adottare un approccio al rischio più agile e di rapido superamento degli errori	Il digitale migliora la cultura innovativa	Il digitale migliora la cultura collaborativa
Ente gov. centrale	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Difesa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sviluppo economico	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Istruzione	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Energia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ambiente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Finanza & entrate	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sanità	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Istruzione superiore	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ICT	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Affari internazionali	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Diritto e giustizia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Servizi sociali	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Trasporti	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● Sopra la media ● Sotto la media

NOTA: le classificazioni della tabella si basano sulla percentuale di intervistati che hanno risposto positivamente alle relative domande. Le percentuali superiori alla media globale sono state classificate come "sopra la media" e quelle inferiori alla media globale come "sotto la media."

Sebbene la nostra indagine non abbia catturato i dati primari sul motivo per cui alcuni settori hanno risultati migliori di altri, abbiamo fatto alcune deduzioni basandoci sulle nostre esperienze di lavoro nel settore pubblico.

La cultura digitale è più debole nei settori della Difesa, dell'Energia e della Giustizia. Questi sono tutti settori focalizzati su servizi pubblici d'importanza critica, caratterizzati da una bassa tolleranza per gli errori e in cui piccoli difetti operativi possono avere conseguenze negative a lungo termine. La nostra indagine ha rivelato che questi settori sono meno disposti a sperimentare nuovi approcci e più lenti a innovare e collaborare utilizzando le tecnologie digitali, il che potrebbe derivare dal fatto che hanno favorito culture avverse ai rischi che rendono più difficile perseguire l'innovazione e la sperimentazione.

La maturità digitale del personale è debole in alcuni dei settori che erogano servizi professionali, in particolare in quello dell'Istruzione superiore, della Sanità e dei Servizi Sociali. Questi sono settori in cui l'erogazione di servizi direttamente al pubblico è affidata a professionisti con adeguata formazione che si basano sul proprio giudizio e operano con un certo livello di indipendenza. La nostra indagine ha rivelato che sono più lenti a investire nelle competenze del personale necessarie per attuare la strategia digitale, forse perché sono settori che hanno sempre dato molta importanza al giudizio professionale, alla conoscenza della materia e alle doti interpersonali invece che a competenze organizzative, digitali o di trasformazione.

I livelli di attenzione all'utente sono più elevati nei settori in cui il servizio pubblico è rappresentato dalla fornitura ai clienti/cittadini di servizi di conoscenza, ciò vale in particolare per i settori dell'IT, dell'Istruzione e dell'Istruzione superiore. Il dato non è sorprendente; è infatti molto probabile che le richieste di questi utenti siano in evoluzione e cambino spesso, il che fa della capacità di porre al centro le esigenze dell'utente un fattore d'importanza critica per gli enti che operano in questi settori.

Barriere e sfide collegate alla trasformazione digitale

Nel corso della nostra indagine abbiamo chiesto agli intervistati di individuare le principali barriere che ostacolano la trasformazione digitale. I risultati mettono in evidenza due elementi, che il 40% degli intervistati ha citato come i più importanti: finanziamenti insufficienti e troppe priorità in concorrenza fra loro (Figura 14).

Molti enti pubblici hanno già difficoltà a finanziare i servizi di base per i cittadini, per non parlare poi di investire nelle iniziative digitali, sebbene la trasformazione digitale sia ampiamente riconosciuta come un modo per arrivare a una sostanziale riduzione dei costi. Mentre l'82% delle organizzazioni percepisce le tecnologie digitali come un'opportunità, solo il 44% è riuscito a incrementare gli investimenti in tali iniziative nel corso dell'ultimo anno (Figura 15).

I dirigenti che tentano di stimolare il cambiamento si trovano sempre ad affrontare priorità fra loro concorrenti; in particolare, molti fanno fatica a trovare un equilibrio fra la trasformazione e la "garanzia di un livello seppur minimo di servizio". Gli enti pubblici che riescono a perseguire con successo i propri obiettivi tendono ad avere strategie coerenti e realistiche e business case ben compresi.

A parte i finanziamenti inadeguati e le troppe priorità concorrenti, le organizzazioni in fase di maturazione segnalano la sicurezza come barriera importante. Per gli enti nella fase iniziale della trasformazione, l'assenza di una strategia generale – abbinata alla scarsa comprensione delle nuove tendenze nel mondo digitale – rappresenta una barriera notevole.

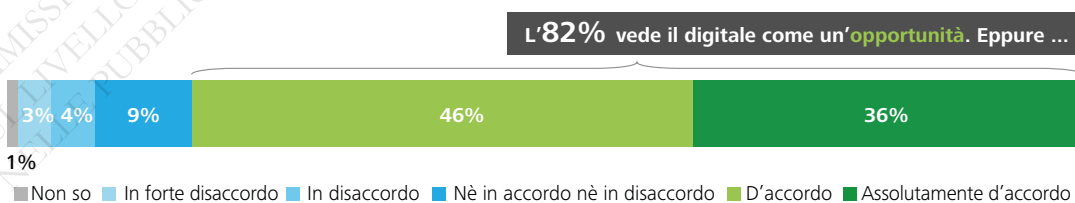
Figura 14. Principali barriere che impediscono all'ente di sfruttare i vantaggi delle tendenze digitali



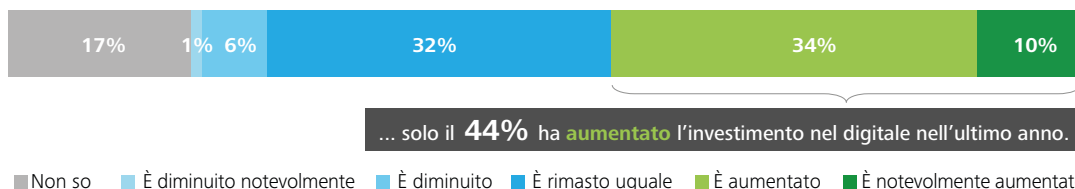
Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 15. Opportunità contro investimento

La mia organizzazione vede le tecnologie digitali come un'opportunità

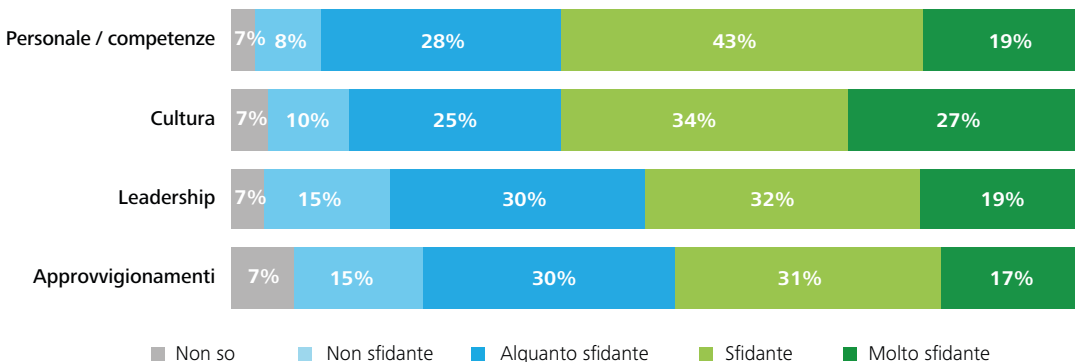


Come è cambiato l'investimento della Sua organizzazione in iniziative digitali nel corso di questo anno fiscale rispetto allo scorso?



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 16. Livello di sfida rappresentato (per area)



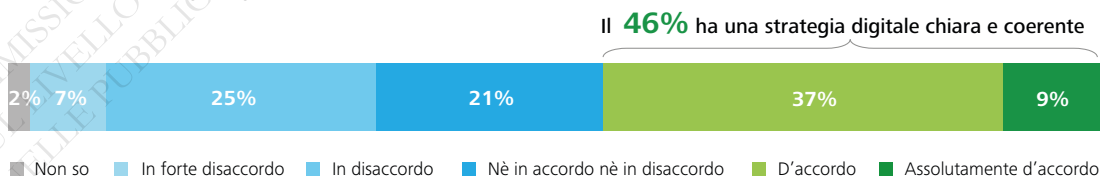
Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Abbiamo chiesto agli intervistati di classificare le aree di transizione digitale ritenute le più difficili da gestire. In generale, le competenze del personale risultano essere la dimensione più sfidante del cambiamento verso il digitale. Sebbene la cultura sia nell'ordine la seconda, le risposte sono state ponderate tenendo conto della cultura come area di cambiamento particolarmente difficile (Figure 16).

Quindi, mentre il 34% degli intervistati sostiene che cambiare la cultura per adeguarla alla trasformazione digitale sia stato sfidante, il 27% di questi definisce questo cambiamento come molto sfidante. In altre parole, gli interpellati riconoscono il livello di cambiamento necessario per garantire che il personale sia competente a livello digitale, ma si rendono conto che attuare un cambiamento culturale rappresenta un compito estremamente complicato.

Figura 17. Presenza di una strategia digitale chiara e coerente

L'ente ha una strategia digitale chiara e coerente



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Alla maggior parte degli enti governativi manca una strategia per la realizzazione della trasformazione digitale

La nostra indagine presso i dirigenti del settore pubblico ha rivelato che:

- Il 46% degli enti pubblici ha una strategia digitale chiara e coerente (Figura 17).
- Il 71% degli enti con una strategia digitale chiara e coerente segnala che le tendenze digitali stanno migliorando la capacità dell'ente di reagire alle opportunità e alle minacce, contro solo il 45% degli enti senza una strategia digitale.

Sebbene la strategia costituisca il fondamento del processo di trasformazione, è possibile che leader e dirigenti non si rendano conto della sua valenza o importanza. Più della metà degli intervistati ha affermato che l'ente di appartenenza manca di una chiara strategia digitale.

I risultati della nostra indagine evidenziano un interessante collegamento fra la maturità digitale di un'organizzazione e la presenza di una chiara strategia digitale. L'indagine mostra come gli enti con una strategia chiara e coerente siano quelli più maturi a livello digitale, meglio preparati a reagire alle sfide e con una cultura che favorisce l'innovazione e la collaborazione. Per contro, solo il 14% degli intervistati presso enti in fase iniziale di transizione afferma che l'ente di appartenenza ha una strategia digitale chiara e coerente.

Gli enti che operano nel settore ICT e nel settore dell'Istruzione superiore capiscono l'importanza di stilare un piano strategico chiaro.

Circa il 70% di queste organizzazioni afferma di avere una strategia digitale e la maggior parte cita anche la "radicale trasformazione dei processi e dei modelli organizzativi" come obiettivo strategico. D'altro canto, solo un ente pubblico su tre operante nel settore ambientale afferma di avere una strategia digitale chiara e coerente.

A livello geografico, sono i Paesi nordici (nel complesso) ad avere la maggiore percentuale di enti (57%) dotati di una strategia digitale. Questi Paesi, così come gli enti pubblici nel Regno Unito e in Nuova Zelanda, si concentrano più di altri su una trasformazione radicale dei processi organizzativi e dei modelli operativi.

La mancanza di competenze digitali fra il personale costituisce un ostacolo considerevole alla trasformazione

La nostra indagine presso i dirigenti del settore pubblico ha messo in evidenza che:

- Il 90% degli enti considera le questioni relative al personale una sfida da gestire nell'ambito del processo di trasformazione digitale.
- Solo il 34% ritiene che la propria organizzazione disponga di competenze sufficienti per attuare la propria strategia digitale.
- Solo il 33% afferma che l'ente di appartenenza fornisce le risorse adeguate o le opportunità per acquisire le competenze digitali necessarie.

La nostra indagine suggerisce che il settore pubblico ha l'esigenza di accrescere le competenze digitali sia dei dipendenti incaricati di realizzare la trasformazione digitale sia di coloro incaricati di guidarla. Circa il 90% definisce le competenze del personale una vera e propria sfida; solo un terzo circa ha dichiarato di avere competenze sufficienti per attuare la strategia digitale dell'ente.

Assumere persone che abbiano le competenze necessarie o formare adeguatamente i dipendenti già presenti può naturalmente contribuire a colmare le lacune in fatto di abilità specifiche. Tuttavia, solo il 33% degli intervistati ritiene che l'ente di appartenenza sia dotato delle risorse skillate o fornisca le opportunità per acquisire le competenze giuste. Inoltre, quando si tratta di assumere esperti in ambito digitale, solo il 34% degli enti segnala di avere coinvolto altri dirigenti oltre a quelli della divisione Risorse Umane.

È essenziale che le persone impegnate direttamente nelle attività di trasformazione digitale lavorino fianco a fianco con gli addetti al recruiting per garantire che le competenze digitali acquisite siano quelle giuste.

L'ente statunitense di servizi digitali 18F consente ai propri team di progetto di assumere talenti in ambito digitale in autonomia. Il co-fondatore dell'ente, Greg Godbout, spiega: "18F ha l'ultima parola sui progetti su cui lavora ed ha l'ultima parola anche su chiunque entri a far parte del suo team. Queste decisioni vengono prese da un gruppo di dirigenti dell'azienda e, in particolare per le assunzioni, sono gli stessi team che si occupano dell'intero processo. Sono loro che fanno i colloqui e tutto il resto."

Al personale mancano alcune competenze necessarie nell'era del digitale

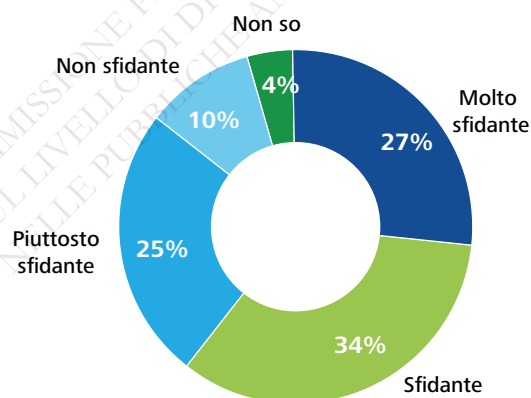
Uno staff tecnicamente competente è parte integrante della strategia di trasformazione digitale di qualsiasi organizzazione. Le competenze non si limitano all'ambito puramente tecnico, ma includono anche doti come l'attitudine al business, la disponibilità a lavorare secondo criteri collaborativi e uno spirito imprenditoriale. Gli intervistati identificano l'agilità mentale, l'intraprendenza e le conoscenze tecniche come le tre capacità più carenti in relazione alla trasformazione digitale (Figura 18).

Figura 18. Competenze necessarie per la trasformazione digitale



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 19. Quanto è sfidante per il Suo ente gestire la transizione al digitale a livello culturale?



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Agli enti pubblici mancano gli elementi chiave della "mentalità digitale" - attenzione al cliente, funzionalità aperte e sviluppo agile

La nostra indagine presso i dirigenti del settore pubblico ha rivelato quanto segue:

- Più dell'85% degli enti cita l'aspetto culturale come quello più difficile da gestire nella transizione al digitale.
- Mentre oltre un terzo (37%) sostiene che le richieste dei cittadini rappresentano uno dei primari fattori di spinta della trasformazione digitale, solo il 13% segnala un elevato coinvolgimento dei cittadini nella co-creazione dei servizi digitali.
- Solo il 23% sostiene di utilizzare la tecnologia open source in misura moderata o elevata.
- Solo il 28% degli enti governativi afferma che le tecnologie digitali stanno cambiando

l'atteggiamento dell'ente verso i rischi, aumentando la disponibilità a sperimentare approcci agili e iterativi.

La trasformazione digitale è un fenomeno che va ben oltre l'implementazione tecnologica, infatti richiede la capacità di guardare ai "vecchi" problemi e processi con occhi nuovi. Avere una mentalità digitale implica avere un approccio alla realtà diverso da quello adottato dalla maggior parte delle organizzazioni, soprattutto nel settore pubblico. Implica un modo diverso di considerare gli stakeholder, un modo diverso di lanciare prodotti e servizi e un modo diverso di lavorare.

Non esiste una definizione condivisa di ciò che costituisce una mentalità digitale, ma le organizzazioni che "diventano" digitali tendono ad avere alcune caratteristiche in comune: funzionalità aperte, co-creazione, attenzione particolare per utenti e clienti e un'agile modalità di lavoro. Le nostre rilevazioni suggeriscono che tali caratteristiche non sono ancora radicate nella maggior parte degli enti della pubblica amministrazione.

La gestione dell'aspetto culturale è una sfida per le organizzazioni che affrontano la trasformazione digitale

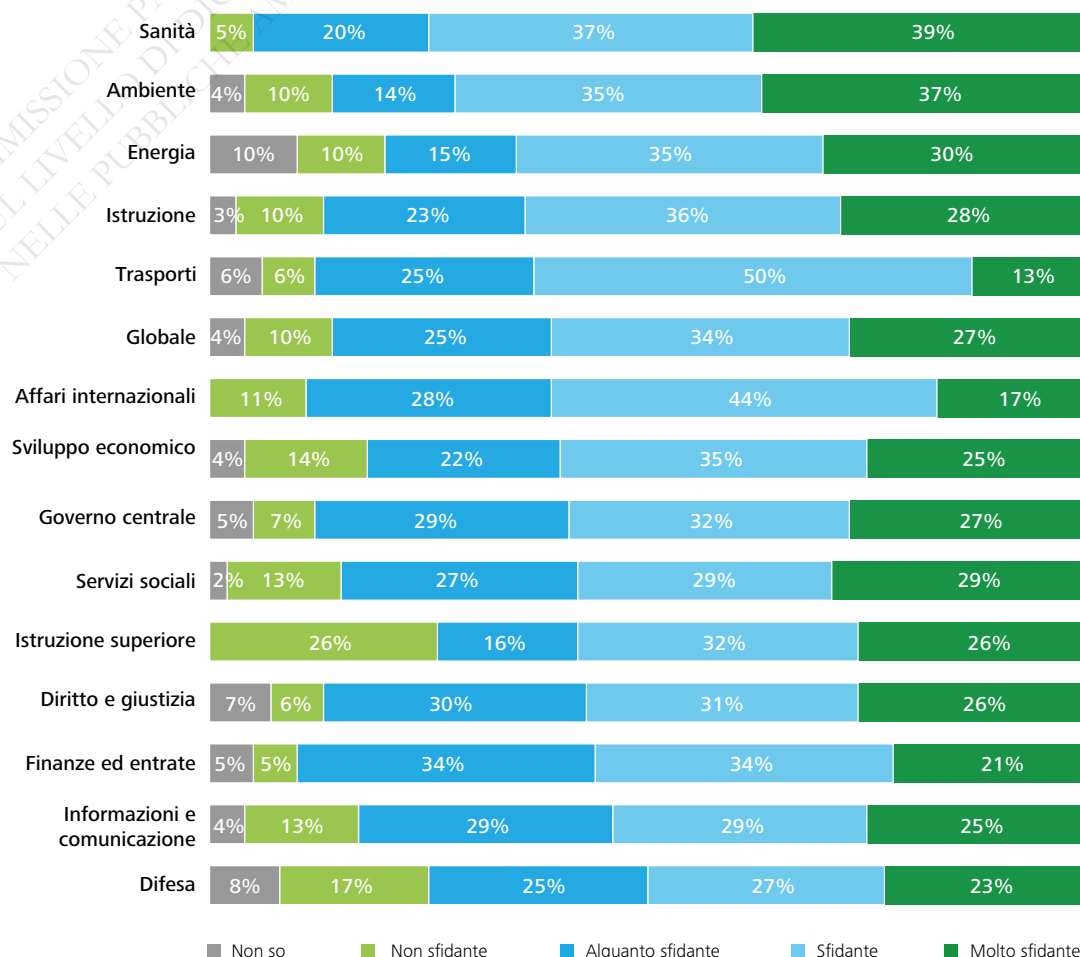
I vincoli culturali esistenti spesso mettono a dura prova i tentativi di integrare le fondamenta del mondo digitale - attenzione per l'utente, funzionalità aperte e sviluppo agile - all'interno degli enti pubblici. La maggior parte delle organizzazioni pubbliche si scontrano con problematiche culturali legate al passaggio al digitale: più dell'85% degli enti cita quello culturale come un aspetto sfidante della gestione della transizione (Figura 19).

"Per realizzare la trasformazione digitale dobbiamo rendere l'intero processo di sviluppo dei servizi più aperto di quanto non lo sia ora.

Gli utilizzatori devono essere coinvolti sin dall'inizio e restarlo per tutto il percorso. Il percorso dovrebbe delineare quello che vogliamo realizzare con gli utenti in ogni fase dello sviluppo. Dobbiamo accettare l'idea generale di adottare una metodologia di sviluppo più agile rispetto a quanto eravamo abituati."

Janne Viskari, direttore del Population Register Centre - Finlandia

Figura 20. Quanto è sfidante per il Suo ente gestire la transizione al digitale nell'area della cultura? (in base al settore)



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Le organizzazioni che operano su settori e funzioni trasversali si trovano ad affrontare barriere culturali nel processo di transizione al digitale (Figura 20).

Sanità (95%), Finanze & Entrate (90%), Affari Internazionali (89%), Trasporti (88%), Istruzione (87%) e Diritto & Giustizia (87%) sono tutti settori in cui le problematiche culturali correlate alla trasformazione digitale sono viste come particolarmente sfidanti.

I clienti sono al centro dell'interesse dei dirigenti pubblici, ma raramente sono al centro della progettazione dei servizi

Gli enti pubblici citano le richieste dei cittadini e le pressioni su costi e bilanci come i due più evidenti

fattori di spinta della trasformazione digitale.

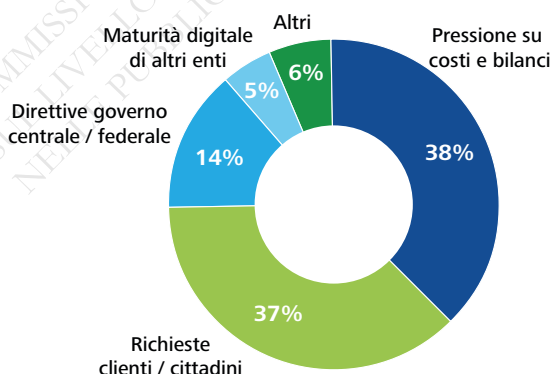
Oltre un terzo degli intervistati afferma che le richieste dei cittadini figurano fra i driver primari della trasformazione digitale (Figura 21). Inoltre, in linea con le richieste dei cittadini, l'82% degli enti pubblici punta a migliorare l'esperienza dei clienti attraverso la trasformazione digitale.

Tuttavia, questo obiettivo non implica necessariamente che gli enti pubblici collaborino in maniera stretta con i cittadini per creare un'esperienza digitale che ponga al centro l'utente.

Il livello di coinvolgimento dei cittadini nella co-creazione dei servizi digitali è piuttosto basso, dato che solo il 13% degli enti lo segnala come elevato nel processo (Figura 22).

Figura 21. Driver primari della trasformazione digitale

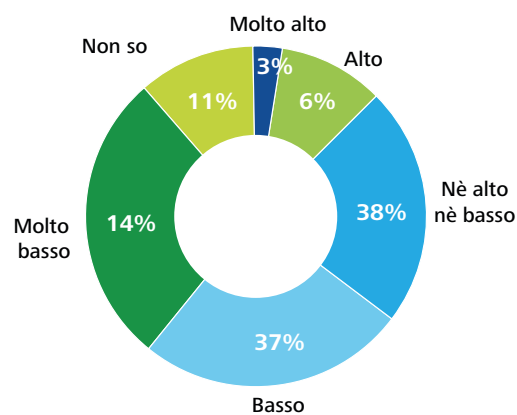
Qual è il principale fattore di spinta della trasformazione digitale?



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 22. Coinvolgimento dei cittadini nella co-creazione dei servizi digitali

Qual è il livello di coinvolgimento dei clienti/cittadini nella co-creazione dei servizi digitali per il Suo ente di appartenenza?



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Persino fra gli intervistati impegnati nell'erogazione diretta del servizio ai cittadini, per i quali l'interazione con questi ultimi rientra nelle mansioni quotidiane, il coinvolgimento dei cittadini nel processo di co-creazione è infrequente: meno del 10% di questi intervistati lo segnala come elevato. Allo stesso modo, gli enti operanti nel settore della Giustizia e della Sanità interagiscono di frequente con i cittadini ma hanno una delle percentuali più basse di intervistati che seguono le richieste dei clienti/cittadini; questi settori sono carenti anche per quanto attiene al coinvolgimento dei cittadini nella co-creazione dei servizi digitali.

Gli enti governativi tendono a concentrarsi sulla raccolta di consenso all'interno delle proprie strutture invece che sulla fornitura di servizi rispondenti alle richieste dei clienti. Come ci ha spiegato un funzionario nel settore pubblico in Australia: "Storicamente, gli enti [pubblici] hanno organizzato le cose in modo che funzionassero nel modo più efficiente possibile per gli stessi addetti. Hanno pensato alle cose in un'ottica di risparmio dei costi e di miglioramento dell'efficienza, persino cercando di salvaguardare quanto fatto migliorando le cose da un punto di vista interno piuttosto che prestando attenzione alle esigenze dei clienti. Penso che il grande cambiamento portato dal digitale sia proprio l'attenzione al cliente."⁶ Anche fra gli enti che affermano che le richieste dei cittadini sono il driver primario della trasformazione digitale, la percentuale di quelli che coinvolgono in modo significativo clienti e utenti nella co-creazione dei servizi digitali resta piuttosto bassa, pari al 16%.

Circa un ente pubblico su cinque in Belgio e Nuova Zelanda coinvolge in modo significativo i cittadini nella co-creazione dei servizi digitali. Il Canada spicca con la percentuale più elevata di intervistati che citano le richieste dei cittadini come il driver primario della trasformazione digitale. Il Canada vanta anche la più alta percentuale di intervistati che affermano che la loro strategia digitale è finalizzata a migliorare il coinvolgimento e l'esperienza dei cittadini. Tuttavia, quando si tratta di coinvolgere i cittadini nella co-creazione, il Canada ha la più bassa percentuale di enti pubblici che lo fanno effettivamente.

L'impiego di tool di tipo open source è ancora limitato

Per l'erogazione dei servizi digitali la maggior parte degli enti pubblici utilizza solo moderatamente la tecnologia open source - soltanto il 23% afferma di utilizzare la tecnologia open source in misura moderata o ampia (Figura 23).

Questa è tuttavia un'area che presenta notevoli differenze regionali: il 37% degli enti pubblici dell'area nordica afferma di utilizzare la tecnologia open source per erogare i servizi digitali, mentre in Canada la percentuale scende al 4%.

La transizione al digitale non sta ancora modificando la propensione al rischio degli enti pubblici

Solo il 28% degli enti governativi segnala che il passaggio al digitale sta modificando l'atteggiamento dell'ente verso i rischi rendendolo più disponibile a sperimentare approcci agili e iterativi (Figura 24). La maturità digitale di queste organizzazioni gioca un ruolo fondamentale nel determinare l'atteggiamento verso il rischio.

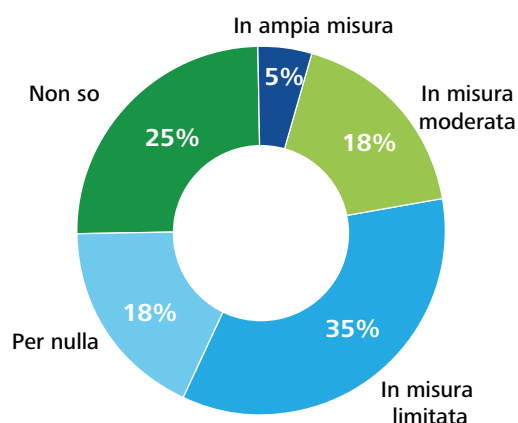
Le organizzazioni in fase di maturazione hanno una tolleranza maggiore verso i rischi: sono infatti cinque volte più propense a sperimentare processi di sviluppo agili e iterativi rispetto alle organizzazioni in fase iniziale. Più del 31% degli intervistati provenienti da enti meno maturi a livello digitale considera l'avversione al rischio dell'ente un limite notevole. Nelle organizzazioni in fase di maturazione solo l'11% degli intervistati segnala questa impressione.

Soltanto il settore ICT segnala di avere ottenuto dei successi nel tentativo di modificare l'atteggiamento verso i rischi; circa la metà degli enti del settore ICT ha adottato un approccio agile al rischio di tipo "sbaglia in fretta, rimedia in fretta".

Fra i Paesi che hanno partecipato all'indagine, solo in Nuova Zelanda più della metà degli intervistati afferma che la transizione al digitale sta influenzando positivamente la propensione al rischio. Sorprendentemente, vista l'enfasi posta sulla propensione al rischio tipica della

Figura 23. Impiego di tecnologia open source

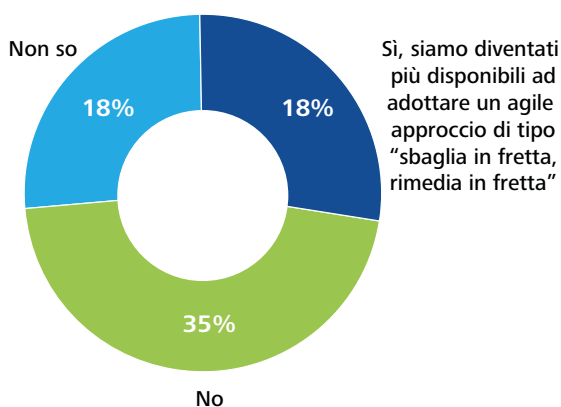
In che misura il Suo ente utilizza la tecnologia open source per erogare i servizi divenuti digitali?



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 24. Avversione al rischio

La transizione al digitale sta cambiando l'atteggiamento dell'ente verso i rischi?



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

cultura aziendale americana, solo il 18% degli enti pubblici statunitensi afferma che il digitale sta modificando l'atteggiamento dell'ente verso i rischi - una percentuale che si attesta fra le più basse tra le grandi economie mondiali.

I processi del procurement devono essere adeguati alla trasformazione digitale

La nostra indagine presso i dirigenti del settore pubblico ha evidenziato che:

- Il 76% sostiene che il sistema di procurement deve cambiare per adeguarsi alla trasformazione digitale, in particolare per consentire uno sviluppo agile e l'applicazione di termini e condizioni meno restrittive.
- Gli intervistati identificano le normative, la mancanza di flessibilità e la carenza di competenze nell'area del procurement come i principali ostacoli alla creazione di un sistema più in sintonia col digitale.
- Il 73% degli enti utilizza risorse sia interne sia esterne per fornire i servizi, ma solo il 27% dice di essere soddisfatto dei propri fornitori.

I processi relativi al procurement sono vincolati dalle normative e dalla mancanza di flessibilità

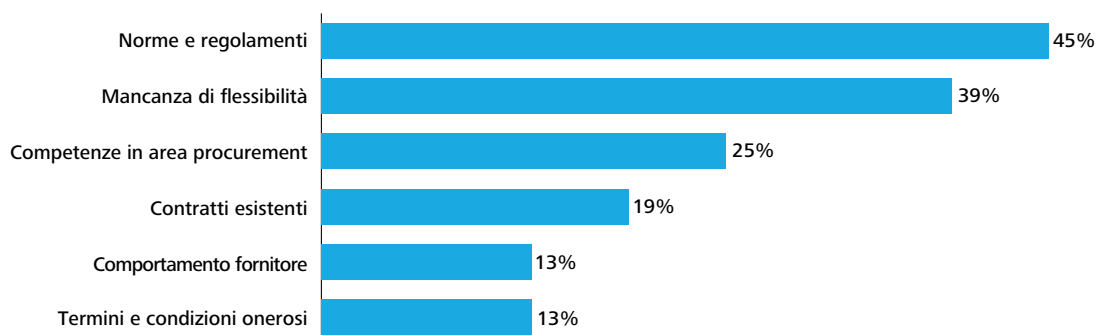
Per attuare la trasformazione digitale, gli enti pubblici devono poter accedere a un mercato della tecnologia solido e innovativo, sebbene la nostra indagine suggerisca che le capacità esistenti in fatto di procurement non siano sufficienti affinché ciò accada.

Il 76% degli interpellati insiste nell'affermare che il sistema di procurement deve cambiare in modo significativo o molto significativo per consentire la trasformazione digitale.

Quando è stato chiesto loro di classificare gli ostacoli principali all'adozione di migliori prassi di procurement, gli intervistati hanno citato prevalentemente le norme e i regolamenti, la mancanza di flessibilità e la carenza di una serie di competenze proprie del settore del procurement (Figura 25).

Figura 25. Quali sono gli ostacoli principali all'adozione di migliori prassi di procurement dell'era digitale?

Norme e regolamenti / Mancanza di flessibilità / Competenze in area procurement / Contratti esistenti / Comportamento fornitore / Termini e condizioni onerosi



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Nota: Le cifre rappresentano la percentuale di interpellati che hanno indicato ciascuna opzione come uno dei due ostacoli principali.

Gli enti pubblici possono anche non aver bisogno di un team di sviluppo interno, ma è essenziale che dispongano di procurement specialists che siano in grado di monitorare efficacemente il lavoro svolto dai fornitori. "Possiamo esternalizzare lo sviluppo dei servizi, incluse le attività di manutenzione e di potenziamento" spiega Antonio Samaritani, Direttore Generale di Agenzia per l'Italia Digitale. "Per farlo, dobbiamo mettere nei posti giusti persone competenti che abbiano una conoscenza approfondita dei meccanismi del procurement."⁷

Quando è stato chiesto loro di specificare come deve cambiare il procurement, gli interpellati hanno menzionato in primis un maggiore supporto allo sviluppo agile e un allentamento del controllo a livello centrale (Figura 26).

Il livello di soddisfazione dei fornitori di tecnologia è basso

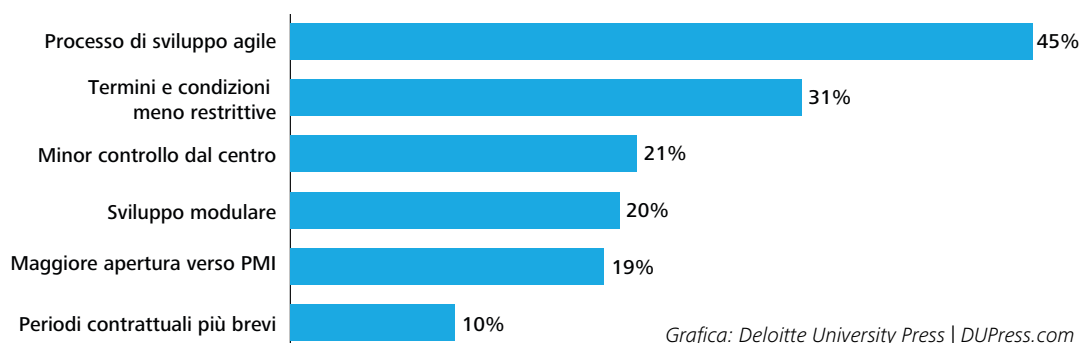
Mentre gli interpellati ritengono che le attuali norme sugli approvvigionamenti intralcino la trasformazione digitale, la competenza dei fornitori risulta essere anche un fattore di successo. Un significativo 73% delle organizzazioni utilizza risorse sia interne sia esterne per produrre i servizi richiesti, ma solo il 27% afferma di essere soddisfatto dei fornitori utilizzati.

La nostra indagine evidenzia una diffusa consapevolezza del fatto che il procurement e le strategie commerciali devono cambiare radicalmente per permettere la trasformazione digitale. Gli approcci adottati dal settore pubblico verso gli approvvigionamenti sono giustamente strutturati in modo tale da garantire che il denaro pubblico venga speso in modo efficiente, ma i partecipanti alla nostra indagine esprimono frustrazione nei confronti sia della flessibilità commerciale dell'ente di appartenenza sia delle risposte dei fornitori.

Questa frustrazione è comune a più regioni geografiche, Paesi e settori pubblici. Per gli enti che operano in settori quali Diritto e Giustizia (86%), Affari Internazionali (83%), Sanità (82%) e Istruzione (82%) le problematiche del procurement risultano particolarmente sfidanti. Oltre tre quarti degli interpellati nel settore dell'Istruzione superiore sono insoddisfatti dei loro fornitori.

Il 40% degli intervistati appartenenti alla funzione Risorse Umane ha esternalizzato lo sviluppo dei servizi digitali (la percentuale più elevata fra le varie funzioni). Tuttavia, non tutti si sono dichiarati soddisfatti dei propri fornitori. Altrettanto insoddisfatto dei fornitori di servizi digitali è risultato più dell'80% degli appartenenti alle funzioni di strategia, trasformazione e sviluppo delle politiche.

Figura 26. In che modo deve cambiare il procurement per consentire la trasformazione digitale?



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Nota: Le cifre rappresentano la percentuale di interpellati che hanno indicato ciascuna opzione fra le due ritenute più importanti.

Accelerare la trasformazione digitale

Le lezioni apprese dalla nostra ricerca suggeriscono che per contribuire a un'accelerazione della trasformazione digitale, i leader e i dirigenti pubblici devono prendere in considerazione alcune domande, concentrate in cinque aree principali. Ben lungi dall'essere completo, questo elenco è tuttavia un solido punto da cui i dirigenti pubblici possono iniziare (o continuare) il loro viaggio verso la trasformazione digitale.

N°1: Strategia

Abbiamo una strategia digitale chiara e coerente, rivolta agli elementi chiave della trasformazione digitale?

L'importanza di una strategia chiara è innegabile. Gli enti pubblici possono trarre vantaggio da una

roadmap che tocchi gli elementi chiave della trasformazione digitale: cultura, leadership, forza lavoro e procurement. Tuttavia, la strategia deve essere abbinata a un meccanismo che tenga traccia, misurandoli, dei progressi fatti rispetto agli obiettivi digitali.

Strategie di successo

Offrire una visione per il futuro. Ideare una strategia digitale chiara e coerente è il primo passo verso una riuscita trasformazione digitale. Enunciare le caratteristiche di un'organizzazione dell'era digitale: governance focalizzata sul cliente a tutti i livelli organizzativi, processi che sfruttano il potenziale dei dati e collaboratori entusiasti e ambiziosi. Comunicare chiaramente quella visione al personale.

LA STRATEGIA DIGITALE DEL DIPARTIMENTO DEL TESORO AMERICANO

Gli sforzi fatti dal Dipartimento del Tesoro degli Stati Uniti in ambito digitale rappresentano un modello di strategia efficace. Il Dipartimento dispone di un dettagliato piano d'azione per ogni tappa importante citata nella Strategia Digitale del governo annunciata dalla Casa Bianca, oltre a un processo per monitorare e tenere traccia dei progressi fatti.

La strategia enuncia alcuni principi di base della trasformazione digitale: tecnologie aperte per default, feedback dei consumatori, coinvolgimento dei cittadini e una struttura di governance concepita per sviluppare e fornire ai cittadini i servizi digitali. La strategia enfatizza inoltre la necessità di aggiornare e adottare le nuove tecnologie e di instillare il valore della trasparenza, all'interno come all'esterno del Dipartimento.

In particolare, il Tesoro ha collocato il cittadino al centro della sua strategia digitale. A parte l'aver formalizzato i processi di feedback attraverso indagini online sul livello di soddisfazione, il Dipartimento pubblicizza con regolarità, attraverso i media tradizionali e i social media, le tappe di implementazione realizzate e le iniziative sugli open data. Il coinvolgimento dei cittadini viene ulteriormente rafforzato tramite focus group organizzati regolarmente e competizioni come ad esempio MyMoneyAppUp, dove si invitano i cittadini a sviluppare app mobili di prossima generazione che potrebbero aiutare gli americani a influenzare il loro futuro finanziario.

Il Tesoro ha inoltre realizzato una struttura di governance per monitorare lo stato di avanzamento delle iniziative digitali attraverso la formazione del gruppo di lavoro DiGIT (Digital Government and Innovation at Treasury), mentre una commissione di revisione tecnologica sovrintende agli investimenti in tecnologia. Il Dipartimento ha implementato dei tool per raccogliere e analizzare le metriche dei siti web e utilizzare i dati più efficacemente, oltre a tenere traccia dei propri progressi lungo la roadmap della trasformazione digitale.

Fornire un piano dettagliato per gestire gli elementi chiave della trasformazione digitale.

Creare una roadmap per la trasformazione digitale che includa elementi quali la cultura, la leadership, il personale e il procurement. Ad esempio, illustrare in dettaglio come coinvolgere le parti interessate e assicurarsene il sostegno nell'attuazione della strategia oppure descrivere in che modo rivedere i processi di approvvigionamento dei servizi in modalità digitale.

Sviluppare capacità organizzative. Prepararsi alla transizione colmando i vuoti di competenze digitali e investire in risorse e tecnologie che aiutino a creare la cultura e le capacità a supporto della trasformazione.

Superare le barriere. Individuare i processi, le normative e gli elementi culturali che potrebbero ostacolare la trasformazione digitale ed elaborare strategie per superare ciascuna di queste barriere.

N°2: Attenzione all'utente

In che modo i cittadini e gli utilizzatori dei servizi possono far parte della nostra trasformazione digitale?

Un principio fondamentale della fornitura in modalità digitale è che si parta dall'utilizzatore. Eppure la nostra indagine suggerisce che molti enti governativi non riescono a coinvolgere i cittadini nella progettazione dei servizi e mancano di personale con competenze di progettazione basata sugli utenti. Altrettanto essenziale è l'analisi di metodologie di sviluppo agili e intrinsecamente incentrate sull'utente.

Strategie di successo

Servirsi dei punti focali. Per gestire in modo efficace il programma di trasformazione digitale, il settore pubblico deve concentrarsi sulle esigenze degli utenti. Raccogliere idee utilizzando approcci di crowdsourcing, hackathon (maratone di programmazione a tema), progettazione basata sull'utente e co-creazione è uno dei modi per coinvolgere gli utenti e sviluppare servizi digitali basati sulle loro richieste.

Mettere le indagini presso gli utenti al centro del dialogo sulla trasformazione del servizio. Le culture resistenti al cambiamento generalmente hanno processi aziendali consolidati e addetti con lunga anzianità convinti di sapere che cosa è meglio per i clienti. Spesso solo la prospettiva diretta dell'utilizzatore può creare un motivo persuasivo di spinta al cambiamento; ciò implica svolgere un lavoro di ricerca etnografica di base, chiedere agli utenti di commentare le opzioni di servizio e costruire un metodo di trasformazione che reagisca ai feedback in maniera rapida e costante. Persino per le culture più resistenti al cambiamento è difficile trascurare prove concrete come le opinioni espresse dai clienti e dagli utilizzatori dei servizi.

Creare piani di coinvolgimento dei clienti. Questi piani consentono di esporre il processo per l'acquisizione e il coinvolgimento degli utenti; le tre fasi sono "attira", "coinvolgi" e "estendi".

Partire con lo sviluppo agile. I dirigenti pubblici possono iniziare – attraverso workshop e formazione – a familiarizzare con il concetto di agilità per poi cercare opportunità di applicarlo a progetti di dimensioni e portata più limitate.

SINGAPORE: SVILUPPO DI UNA PIATTAFORMA PER LA CO-CREAZIONE

Fornendo l'accesso a oltre 3.000 data set governativi, il governo di Singapore ha co-creato più di 110 app in collaborazione con i suoi cittadini. Alcuni esempi: StreetSine, una piattaforma di co-intermediazione per gli agenti immobiliari, e myENV, una mobile app di NEA EXPAND che fornisce informazioni in tempo reale sulle condizioni atmosferiche a Singapore. Per facilitare la co-creazione, il governo sta progettando di aggiungere progressivamente più data set e di esplorare più piattaforme. "L'emergere delle nuove tecnologie di infocom richiede un ripensamento radicale e una profonda trasformazione del nostro modo di guardare all'e-government," sostiene Teo Chee Hean, vice Primo Ministro di Singapore. "I governi devono assumere ruoli di facilitatori e agenti abilitanti per collaborare con i settori pubblici, privati e con la gente e creare nuove soluzioni, nuove attività commerciali e nuova ricchezza."⁸

N°3: Cultura

Che cosa abbiamo fatto per rafforzare la cultura innovativa e collaborativa del nostro ente?

La nostra indagine suggerisce che man mano che gli enti maturano a livello digitale, essi imparano a utilizzare sempre di più le tendenze e le tecnologie digitali per rafforzare una cultura dell'innovazione e della collaborazione. Persino assegnare uno spazio e del tempo ai gruppi affinché lavorino in modo collaborativo a soluzioni, idee e sfide potrebbe rappresentare un grosso passo avanti verso lo sviluppo di una cultura dell'innovazione.

Strategie di successo

Modificare il contesto lavorativo per stimolare la collaborazione e "dare una scossa" al sistema.

Cambiare il contesto lavorativo potrebbe includere la modifica della disposizione e dell'organizzazione degli spazi, come ad esempio passare a uffici di tipo open space o riunire team dispersi per stimolare la collaborazione. Potrebbe anche includere il miglioramento delle tecnologie d'uso quotidiano riducendo le restrizioni sui desktop, introducendo tablet o opzioni mobili oppure passando a migliori tecnologie telefoniche, di conference e di collaborazione. Tali cambiamenti al contesto di lavoro inviano un forte segnale circa la necessità

di svecchiamento di una cultura. Fanno leva sulla buona volontà, migliorano la produttività e alimentano i driver dell'economia digitale, come ad esempio la collaborazione e la flessibilità.

Aumentare l'attenzione sulla gestione del cambiamento. Le funzioni che prevedono il servizio diretto al pubblico riportano la percentuale più elevata di rispondenti che trovano la transizione culturale al digitale particolarmente sfidante. Gli enti "di prima linea" sono quelli con la più bassa percentuale di intervistati che segnalano un cambiamento nella propensione al rischio. Questo suggerisce che i governi devono aumentare la loro attenzione verso la gestione del cambiamento, e la relativa formazione in quest'area, e verso l'uso dei tool digitali, per dare agli operatori a contatto col pubblico maggiore flessibilità e discrezionalità nell'esecuzione del loro

"Dobbiamo lavorare in modi nuovi. Dobbiamo avere forze dell'ordine più mobili. Ciò significa che si lavorerà di più sul campo: le indagini si possono fare immediatamente se la polizia dispone degli strumenti necessari nelle unità mobili e non deve ritornare al comando a prenderli."

Cato Rindal, CIO Direzione Polizia Nazionale - Norvegia

L'IPAD SALVA LA SITUAZIONE: IL PROGRAMMA MOBILE DI TFL (TRANSPORT FOR LONDON) FAVORISCE LA COLLABORAZIONE FRA LE SQUADRE DI LAVORO

A Londra, durante un trafficatissimo pomeriggio feriale, gli operatori di TFL presenti sulla Northern Line hanno rilevato un problema sui binari della rete metropolitana, localizzato nella peggiore posizione possibile: all'interno di una galleria, senza possibilità di inversione di marcia per i treni. Secondo il protocollo di sicurezza tradizionale, un ingegnere civile avrebbe dovuto fare un sopralluogo e quindi risolvere il problema; ciò avrebbe implicato riprogrammare i percorsi di tutti gli altri treni, se non addirittura bloccare la linea per il resto della giornata.

Invece a salvare la situazione è intervenuto il nuovo programma mobile di TFL, in base al quale tutti gli addetti sulla linea sono stati dotati di iPad e altri dispositivi mobili, e sono stati collocati punti Wi-Fi sull'intera rete ferroviaria. Gli addetti di linea, dopo aver esaminato il problema, hanno concluso che la situazione era gestibile in modo diverso. Hanno immediatamente fatto delle fotografie con un iPad, le hanno contrassegnate e inviate all'unità ingegneristica. Una volta esaminate le foto, gli ingegneri hanno deciso di provvedere a una riparazione temporanea del guasto, che consentisse ai treni di transitare comunque, sebbene a velocità leggermente ridotta.

Questo esempio illustra come a volte la più semplice delle tecnologie digitali possa consentire la collaborazione all'interno dei team di lavoro. Ma ancora più importante è il fatto che questi investimenti possono anche fungere da agenti di cambiamento in un'organizzazione. Il programma mobile si concentra su come – e non su se – la tecnologia possa aiutare i dipendenti di TFL a svolgere meglio il loro lavoro. Alistair Montgomery, uno dei responsabili delle soluzioni di sistema di TFL, ha commentato: "La forza della tecnologia si vede quando si consente un impiego dei dispositivi mobili che sia adatto al contesto di lavoro."⁹

lavoro.

Collocare degli "agitatori" nelle posizioni chiave.

Molti governi hanno nominato nuovi direttori della trasformazione e la tendenza a nominare Chief Digital Officer nei vari dipartimenti ed enti si sta diffondendo. Tali nomine stimolano il cambiamento culturale consentendo a persone influenti di scuotere e mettere in discussione lo status quo. Sebbene tali posizioni non richiedano necessariamente la nomina di esterni, devono tuttavia essere ben concepite per riuscire a rivoluzionare il sistema.

Queste nomine devono andare di pari passo con un cambiamento a livello di governance per creare l'autorità necessaria per produrre dei risultati. Se ben eseguite, esse possono diventare dei modelli per nuove competenze e modi di pensare innovativi e fungere da "parafulmini" di eventuali critiche.

N°4: Competenze del personale

Abbiamo analizzato il nostro pool di talenti e pianificato da dove arriveranno le nostre competenze?

La nostra indagine identifica il personale e le competenze come le aree di maggiore difficoltà per l'evoluzione verso il digitale. A molti enti pubblici mancano le competenze per sfruttare pienamente i benefici della trasformazione digitale. Gli strateghi del digitale devono sviluppare un programma che individui con precisione le competenze di cui hanno bisogno e in che modo intendono procurarsele.

Qui non stiamo parlando semplicemente di infondere una nuova consapevolezza nei lavoratori, bensì di dotarli di nuove capacità e competenze, che includono la ricerca e l'analisi degli utenti, competenze tecnologiche, una gestione progettuale agile e iterativa, competenze per quanto riguarda l'esperienza degli utenti, la modellazione finanziaria per i modelli di business digitali e le competenze commerciali per una catena di fornitura digitale. Viste le retribuzioni relativamente limitate del settore, gli enti pubblici hanno spesso difficoltà ad attirare i talenti di cui hanno bisogno. La soluzione è un mix di investimento, supporto dall'esterno e approcci innovativi.

Strategie di successo

L'assunzione dei talenti giusti può richiedere il ricorso a nuove forme di recruiting. Per attirare i talenti dal settore privato è necessario offrire qualcosa che va al di là del compenso e dei benefit e creare un luogo di lavoro che consenta a questi talenti di prosperare.

Seguire percorsi non convenzionali per colmare le carenze di competenze.

Gli enti possono attirare eccellenti talenti per competenze di nicchia attraverso tattiche di assunzione come la creazione di programmi di stage formativi e fellowship program, le competizioni fra esperti, il crowdsourcing e l'incarico a tempo determinato conferito a team per progetti specifici.

Investire nel potenziamento delle competenze.

Uno dei primi passi da compiere quando si desidera preparare il personale all'avvento del digitale è identificare i divari di competenze e investire nel potenziamento delle skills degli addetti. Che un ente ne faciliti l'incremento attraverso centri di formazione interni o workshop esterni, è importante sviluppare un meccanismo di feedback e far interagire i requisiti di formazione, l'offerta formativa e i metodi di erogazione per trovare quelli che funzionano meglio. Gli enti possono inoltre cercare opportunità di collaborazione con il settore privato e creare comunità di apprendimento fra PA per i propri dipendenti.

Accademie interne e programmi di formazione interni.

Quasi tutti gli enti pubblici possono già contare su vasti pool di persone competenti, e i programmi interni di formazione ben strutturati hanno un grosso impatto sulla cultura aziendale e sui livelli di accettazione interna. La nostra indagine evidenzia che in alcuni enti un investimento visibile nelle competenze degli addetti ha inviato un segnale che ha cambiato gli atteggiamenti e fatto superare la passività.

Creare una value proposition per la prossima generazione di talenti.

I millennial e i dipendenti più giovani danno importanza all'opportunità di avere un impatto positivo attraverso il loro lavoro. Un modo per attirare i giovani talenti è sviluppare una strategia per i dipendenti che evidenzia in modo specifico e comunicata l'impatto che il lavoro

del personale dell'ente ha sulla vita dei cittadini. Offrire ai dipendenti la flessibilità di lavorare in modo creativo può contribuire notevolmente a sviluppare il pool di talenti dell'ente.

Non lasciare le assunzioni agli addetti alle Risorse Umane. Non avrete mai il team di cui avete bisogno a meno che non vi lasciate coinvolgere personalmente nel processo di assunzione;

per trovare le persone giuste, dovete cercarle. Quando cercate profili per ricoprire ruoli correlati al digitale, fate attenzione a caratteristiche che vanno al di là delle abilità richieste: fattori come ad esempio la motivazione, la vicinanza culturale e lo stile lavorativo possono essere utilizzati come cartina di tornasole per distinguere le persone più adatte per il vostro team.

POTENZIAMENTO DELLE COMPETENZE DIGITALI

La Digital Academy del Department for Work and Pensions (DWP) è uno spazio vivace che ha più l'aspetto di una moderna startup che di un dipartimento governativo. Arcobaleni di variopinti Post-it® ricoprono le pareti delle stanze dove studenti raccolgono e si scambiano idee e imparano i segreti di come creare un'esperienza eccezionale per gli utilizzatori. Passano al setaccio montagne di mattoncini LEGO, costruendo modelli e prototipi. Il loro obiettivo: imparare a lavorare in modo agile. Partendo da concetti di base del tipo "Che cos'è il digitale?" o "Che cos'è Internet?" oppure "Come creare una pagina Web?", schiere di funzionari pubblici arrivano a capire e applicare aspetti complessi delle tecnologie digitali e della fornitura dei servizi digitali nel giro di sei settimane.

Oltre alla competenza tecnica, quello che assorbe chi frequenta l'accademia sono massicce dosi di cultura digitale, imparando ad esempio come lavorare in modo collaborativo in un team piatto e multidisciplinare e come mettere il cliente al centro del proprio lavoro.

Le accademie digitali sono state lanciate da Kevin Cunnington, direttore generale per la trasformazione aziendale; sono state progettate per formare il personale e potenziarne le competenze, e per preparare l'ente all'avvento del digitale, un gruppo per volta. Dipendenti provenienti da diverse aree del DWP trascorrono sei settimane presso una delle sedi dell'accademia per sottoporsi a formazione sui quattro pilastri del digitale: progettazione basata sull'utente, sviluppo agile, servizi pubblici digitali e tool digitali. Imparano le tecniche di wireframing e prototipizzazione cartacea, l'agilità, il design thinking, la codificazione e molto altro, e al termine delle sei settimane vengono inviati presso le rispettive sedi esterne per lavorare su progetti reali.

Sei settimane di formazione non implicano che i diplomati dell'accademia possano immediatamente realizzare programmi digitali. "Non si è in grado di dirigere il lavoro sin dal primo giorno," ha spiegato Rick Stock, ex direttore dei programmi dell'accademia, in un'intervista cui era presente anche Cunnington. In quello che viene chiamato il modello "assistente dell'idraulico", i diplomati dell'accademia arrivano a sapere abbastanza da offrire un contributo al team, ma non abbastanza da dirigere un progetto o lavorare autonomamente. Questo è l'intervento più appropriato fatto in favore del personale del DWP e si abbina alla perfezione alle assunzioni e all'utilizzo mirato di personale esterno e di fornitori per creare una base di competenze adeguata per il futuro.

"Quest'anno abbiamo formato, diciamo, circa 1.000 persone. L'obiettivo per il prossimo anno è di 9.000," ci ha raccontato Cunnington. In ogni caso, però, sei settimane lontano dalle mansioni quotidiane sono un periodo piuttosto lungo per un dipendente produttivo. Cunnington ammette che l'organizzazione non sempre è stata facile ma che "bisogna decidere quello che è importante e trovare il supporto del management che consenta di proseguire."¹⁰

Accedere alle competenze in una comunità più ampia attraverso dati aperti, trasparenza e co-creazione. I governi all'avanguardia riconoscono che la loro missione non termina là dove finisce la competenza degli enti pubblici. Attingendo alle competenze dei cittadini, le aziende e le comunità locali possono non solo ottenere di più, ma stimolare più ampi risultati in termini di partecipazione civica e coinvolgimento democratico. Spesso questo ha inizio con un cambiamento di atteggiamento: organizzazioni che una volta avrebbero fatto tutto da sole, ora rendono di pubblico dominio i dati grezzi e permettono agli altri di utilizzare le loro competenze per migliorare i servizi. I dati aperti di ispezioni scolastiche, casellari giudiziari, orari ferroviari e altre fonti sono tutti stati utilizzati da terzi per creare app, analisi e molto altro, senza il coinvolgimento dell'organizzazione governativa che aveva bisogno delle loro competenze per creare o mantenere tali servizi.

No. 5: Procurement

Gli attuali processi di procurement della nostra organizzazione sono adeguati alle soluzioni digitali?

La nostra indagine evidenzia i principali cambiamenti che gli enti pubblici desiderano nel processo di procurement: sviluppo agile, termini e condizioni meno restrittive e un modello più decentralizzato. Qualsiasi proposta di riforma di questo processo dovrebbe prendere in considerazione tali aspetti.

Gli approcci del settore pubblico al procurement sono concepiti per garantire che il denaro pubblico venga speso efficacemente, ma la nostra ricerca indica che i rischi della scarsità di investimenti pubblici nell'era digitale sono diversi rispetto a prima.

La causa alla base di ciò è la velocità crescente del cambiamento stesso. Storicamente, il cambiamento era più lento, si basava su supposizioni che prevedevano che le modalità lavorative sarebbero rimaste stabili. La prassi di approvvigionamento in tutto il settore pubblico prevedeva la fornitura di servizi al costo più basso possibile secondo il modello stabilito. Questo favoriva la stipula di contratti di fornitura a lungo termine e costi unitari bassi, oltre ad avere l'effetto di fossilizzare i modelli di business al momento del processo in cui l'organizzazione investiva in IT, sceglieva i fornitori e definiva i processi.

Nell'era digitale non esiste nulla di meno auspicabile. Si tratta di un'era di cambiamenti esponenziali, in cui modelli di business vecchi di cinque anni vengono resi rapidamente obsoleti dagli smartphone, dai big data, dai sensori connessi e dalle innovazioni del prossimo futuro. Il sistema di procurement pubblico deve cambiare per incentivare l'innovazione e la flessibilità.

Gli intervistati nell'ambito della nostra inchiesta si sentono estremamente frustrati per la mancanza di flessibilità commerciale dell'ente di appartenenza così come per le risposte dei loro fornitori. Gli enti hanno bisogno di strategie commerciali per liberarsi dagli accordi in esclusiva e passare a opzioni a minor costo per tutte le tipologie di servizi, che siano digitali o analogici.

Strategie di successo

Semplificare il processo di procurement. Rendere semplici gli approvvigionamenti, con l'obiettivo di attrarre coloro i quali offrono le soluzioni migliori e non solo quelli che hanno dimestichezza con il processo di qualifica dei fornitori.

Adottare strategie per ridurre le tempistiche di selezione e consentire periodi contrattuali più brevi.

Adottare un approccio modulare. Invece che cercare di trovare modi per velocizzare i grandi progetti di trasformazione digitale, gli innovatori del procurement tendono a concentrarsi su piccoli gruppi di requisiti. Concentrarsi su problemi più circoscritti allo scopo di ridurre i tempi-ciclo in ogni singola fase attraverso lo sviluppo di software in piccoli moduli.

Suddividere i grandi contratti in parti più piccole. La logica dei grandi contratti è sempre stata quella di considerare che questi ultimi creano economie di scala, garantiscono l'impegno dei fornitori di fiducia e consentono al cliente di trasferire il rischio delle operazioni tecniche complesse, come ad esempio l'integrazione e la gestione dei servizi. Nell'era digitale, queste giustificazioni risultano sempre più deboli. Il costo in rapida diminuzione della tecnologia implica che i risparmi derivanti dalle economie di scala sono inferiori a quelli che si potrebbero ottenere seguendo i prezzi in calo. I fornitori di grandi dimensioni possono anche garantire rapporti di fiducia, ma non sempre danno accesso all'innovazione più all'avanguardia. E il rischio di eseguire le operazioni tecniche internamente sta diminuendo man mano che le competenze digitali aumentano e le tecnologie divengono mature.

Passare agli standard aperti per dati e interfacce. I livelli di rigidità e il vincolo verso i fornitori esistenti aumentano drasticamente quando un ente pubblico non è in grado di estrarre facilmente i propri dati o di condividere i dati fra servizi o sistemi informatici differenti.

Nei casi più estremi, gli enti hanno a stento accesso ai propri dati se non passano attraverso il fornitore, pagando un costo aggiuntivo per qualsiasi richiesta extra. Fare dei dati aperti e delle interfacce aperte una priorità importante per il procurement può ridurre questi rischi.

Gli enti che adottano questo approccio riescono più facilmente a migliorare i servizi pubblici utilizzando le migliori innovazioni, ad esempio, aggiungendo soluzioni mobile ai servizi esistenti senza essere obbligati a pagare più del dovuto oppure a concedere diritti di prelazione a un determinato fornitore.

Mantenere la flessibilità e l'agilità. Approcci di tipo "gara di cucina", che implicano "volate" di breve durata e coinvolgano team di più fornitori, possono offrire maggiore flessibilità e agilità agli enti pubblici. Mantenendo più ridotti i risultati attesi, gli enti possono tenere aperte le opzioni e modificare al volo le priorità.

Promuovere la collaborazione. Lasciare spazio alla collaborazione fra i fornitori. Aprire le interfacce di procurement e le API per le piattaforme di procurement pubbliche, così che i fornitori possano integrare i loro servizi in modo più omogeneo.

Sviluppare talenti nel procurement. Creare processi e schemi di riferimento che orientino i funzionari addetti agli approvvigionamenti verso contratti basati sul concetto di agilità. Investire nella creazione di un gruppo con competenze ben bilanciate specializzato nella selezione dei fornitori e nella gestione del ciclo di vita del procurement.

IL "BUYERS CLUB" DEL DIPARTIMENTO DELLA SALUTE E DEI SERVIZI UMANI (HHS) DEGLI STATI UNITI

Il Buyers Club dell'HHS è una comunità interna nella quale i responsabili del procurement e dello sviluppo possono collaborare all'elaborazione di nuovi approcci al procurement.

Gran parte del problema collegato all'approvvigionamento dei servizi informatici nel settore pubblico è il "matrimonio al buio" che sta alla base della maggior parte dei contratti pubblici, oltre che l'intrinseca mancanza di comunicazione fra coloro che forniscono, sviluppano e utilizzano la tecnologia. Per risolvere quel problema, il Buyers Club dell'HHS svolge tre ruoli principali, fornendo ai suoi membri uno spazio per:

- Testare metodologie di procurement innovative per le acquisizioni di servizi IT e condividere i risultati in casi d'uso a beneficio degli altri.
- Sviluppare modelli e processi di acquisizione più nuovi, più facili e più efficaci.
- Coinvolgere tutti i principali stakeholder con attività di apprendimento e con una presenza efficaci e reciprocamente vantaggiose.

In un caso, un gruppo dell'HHS aveva bisogno di un nuovo sistema di gestione dei contenuti Web. Di regola, il dipartimento avrebbe provveduto all'acquisto del software in un unico passaggio, richiedendo corpose proposte di offerta lunghe fino a 30 pagine, imponendo quindi un onere notevole ai fornitori oltre che al dipartimento stesso. Il team del Buyers Club ha invece utilizzato quello che è definito approccio down-select in due fasi. "Nella prima fase abbiamo chiesto solo un documento tecnico di otto pagine e una proposta di costo," spiega Mark Naggar, che dirige il Buyers Club dell'HHS. "Dopo aver selezionato i cinque fornitori che avrebbero partecipato alla seconda fase, abbiamo emesso a ciascuno un ordine d'acquisto di \$10,000 e chiesto una revisione della proposta di costo, una dichiarazione di prestazione d'opera di 20 pagine e un prototipo."

Uno dei maggiori vantaggi è stata la possibilità di escludere efficacemente l'elemento del "matrimonio al buio" dal processo di procurement. "Invece di richiedere proposte basate esclusivamente su una descrizione scritta, ora chiediamo ai fornitori di fornire un prototipo minimo realizzabile (Minimum Viable Prototype), così da poter effettivamente valutare le loro capacità di sviluppo di software IT," aggiunge Naggar. "È un po' come un esercizio 'mostra e dimostra', invece che una semplice descrizione teorica."¹¹

Appendice

Schema di valutazione della maturità digitale

Abbiamo adottato un approccio olistico per valutare la maturità digitale di un'organizzazione in base a 20 domande tratte dalla nostra indagine. Tali domande sono state raggruppate in tre ampie categorie: persone, processi e prontezza all'azione - aree che abbiamo identificato come fattori chiave per determinare la maturità digitale di un'organizzazione.

Ogni domanda è stata mappata su una scala Likert contrassegnata da 1 a 5, dove 1 indica il punteggio più basso e 5 il più alto. Abbiamo calcolato la maturità digitale di ciascun interpellato come il punteggio medio di tutte le domande. Le fasce di punteggio utilizzate nell'analisi per indicare il livello di maturità sono state: fase iniziale (0-3), fase di sviluppo (3.01-4) e fase di maturazione (4.01-5).

Fattori che influenzano la maturità digitale

Oltre all'indagine, abbiamo condotto più di 130 interviste con dirigenti del settore pubblico ed esperti esterni di tutto il mondo coinvolti nella trasformazione digitale. Da queste interviste e dalla ricerca sono emersi cinque fattori che influenzano la trasformazione digitale negli enti del settore pubblico:

- Strategia.
- Leadership.
- Competenze del personale.
- Attenzione all'utente.
- Cultura digitale.

Utilizzando i risultati dello schema di maturità, abbiamo analizzato come gli enti pubblici a ciascun livello di maturità operano in relazione a ciascuno di questi fattori.

Figura 27. Schema della maturità



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Informazioni sull'indagine

Definizione di "digitale"

Nel nostro studio, il termine "digitale" fa riferimento alla combinazione di cinque componenti della tecnologia moderna che si stanno fondendo per cambiare il modo in cui lavoriamo, acquistiamo, comunichiamo e ci spostiamo.

- Social: consente alle persone di comunicare elettronicamente sulle piattaforme sociali in tempo reale.
- Mobilità: mette in contatto le persone ovunque si trovino.
- Analytics: utilizzo dei dati per svolgere sofisticate analisi su più aree strategiche e programmatiche.
- Cloud: cambia il modo in cui le persone utilizzano e pagano la tecnologia.
- Cyber security: garantisce la sicurezza delle comunicazioni e dell'archiviazione dei dati.

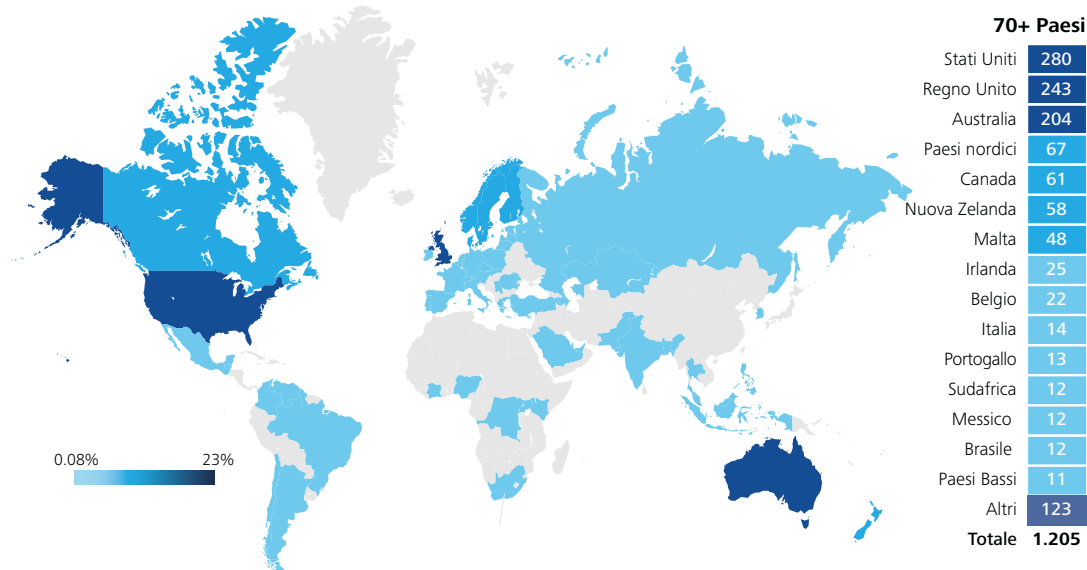
Nell'area digitale, le organizzazioni più focalizzate sulla tecnologia non considerano più queste cinque componenti come soluzioni separate rivolte a esigenze specifiche.

Al contrario, esse sfruttano la forza combinata di tutte e cinque per focalizzarsi su, e realizzare, un rapporto di vicinanza ai clienti e ai cittadini, per gestire il personale, per ridurre i costi e per automatizzare i processi.

Profilo degli intervistati

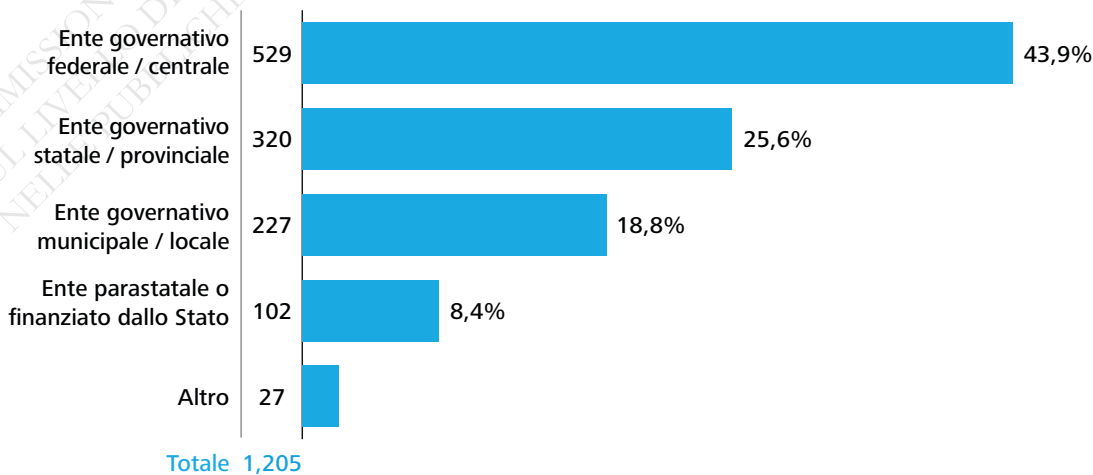
Fra gennaio e marzo del 2015, Deloitte ha condotto l'indagine Global Digital Transformation 2015, coinvolgendo oltre 1.200 funzionari operanti in diversi enti, dipartimenti e settori pubblici. Gli intervistati includevano responsabili di funzione, dirigenti di enti, CIO, CTO e CFO in vari settori e a tutti i livelli governativi. Le seguenti cifre presentano uno spaccato della distribuzione degli intervistati.

Figura 28. Mappa globale delle risposte



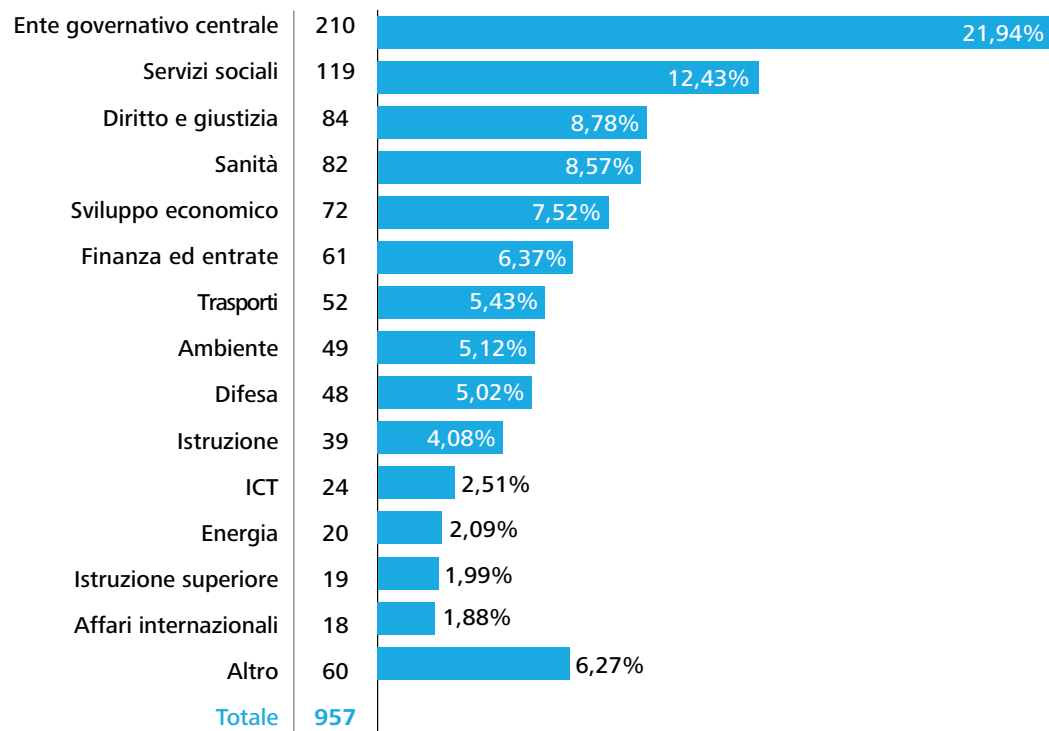
Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 29. Tipo di ente



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 30. Settore operativo



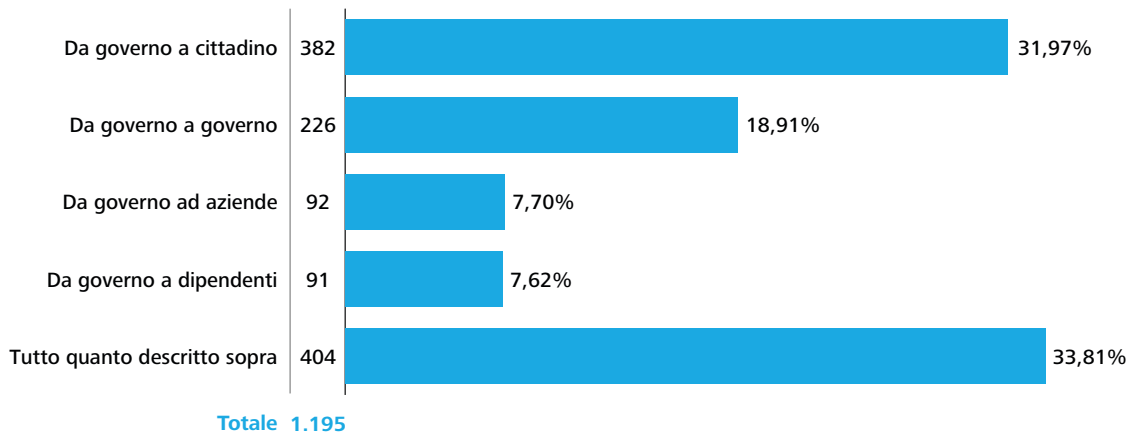
Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 31. Funzione degli intervistati



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 32. Tipo di lavoro svolto dalle unità degli interpellati



Grafica: Deloitte University Press | DUPress.com

Conclusioni

L'era digitale sta avanzando a un ritmo incessante nella Pubblica Amministrazione e non può essere ignorata. La nostra ricerca ha inteso offrire una panoramica della sua evoluzione all'interno dei settori pubblici e indicazioni su come gli enti più ambiziosi possano accelerare l'avanzamento del percorso di trasformazione.

La nostra indagine suggerisce che gli enti pubblici si collocano su di uno spettro molto diversificato di livelli di maturità digitale: alcuni sono ancora molto arretrati, mentre altri stanno già cominciando ad avviarsi verso la maturità. Pur nelle differenze tuttavia, essi devono tutti confrontarsi con problemi comuni, legati ad alcune tematiche chiave come la creazione di una cultura digitale, l'innovazione dei sistemi di procurement, l'ampliamento delle skill del personale, la risoluzione dei problemi di leadership

e la progettazione di una strategia chiara ed efficace per guidare il cambiamento. Ancora troppo spesso purtroppo si riscontra un ritardo su questi aspetti da parte del settore pubblico, il quale non può più ignorarli, se vuole affrontare con successo un'era tecnologicamente avanzata e incentrata sugli utenti.

Le organizzazioni di successo saranno quelle più flessibili e pronte ad adattarsi alla costante per eccellenza della nuova epoca digitale: il cambiamento, un cambiamento che renderà necessario re-immaginare i propri servizi e rinnovare continuamente la modalità di coinvolgimento dei cittadini / utenti. In questo contesto in costante rivoluzione alcuni enti si muoveranno a fatica, mentre altri riusciranno a trarre vantaggio da tutto ciò che la trasformazione digitale può offrire, e così prospereranno.

Domande e dati dell'indagine

Circa il 60% delle domande dell'indagine sono state ricavate dallo studio sul settore digitale della MIT Sloan Management Review e di Deloitte del 2015. Le domande restanti sono state formulate e aggiunte all'indagine per valutare aree specifiche del settore pubblico come ad esempio gli approvvigionamenti, la co-creazione e l'impiego della tecnologia open source.

L'indagine ha raccolto complessivamente 1.205 risposte a livello globale. Circa il 21% (248 risposte) proviene dallo studio sul settore digitale della MIT Sloan Management Review e di Deloitte del 2015. Il resto delle risposte è stato rilevato da un'indagine globale sul settore pubblico condotta fra gennaio e marzo 2015.

Per maggiori informazioni sullo studio sul settore digitale del 2015 a cura della MIT Sloan Management Review e di Deloitte, si consiglia di consultare il rapporto *Strategy, not technology, drives digital transformation*.¹²

Note

1. È da notare che le discussioni sulla maturità sono limitate a singoli enti del settore pubblico. Differenze significative fra differenti Paesi, regioni, funzioni e settori ci hanno impedito di estendere l'analisi del livello di maturità a questi gruppi.
2. Rajendra Kumar, sottosegretario presso il Dipartimento per l'Elettronica e l'Informatica del Governo Indiano, intervista, 26 marzo 2015.
3. Mike Bracken, blog GDS "Revealing the hidden side of transformation," 17 dicembre 2014, <https://gds.blog.gov.uk/2014/12/17/revealing-the-hidden-side-of-transformation>, accesso del 12 settembre 2015.
4. Gavin Till, CIO a Christchurch, Nuova Zelanda, intervista, aprile 2015.
5. Intervista con un alto funzionario governativo australiano, 10 marzo 2015.
6. Ibid.
7. Antonio Samaritani, Direttore Generale di Agenzia per l'Italia Digitale (AgID), Italia, intervista, marzo 2015.
8. Governo di Singapore, "Masterplan 2011-2015: Collaborative government," http://www.egov.sg/c/document_library/get_file?uuid=4f9e71be-fe35-432a-9901-ab3279b92342&groupId=10157, accesso del 18 settembre 2015.
9. Intervista con Alastair Montgomery, Transport for London.
10. Intervista con Rick Stock e Kevin Cunnington, DWP, Regno Unito.
11. Intervista con Mark Naggar, Buyers Club HHS.
12. Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, e Natasha Buckley, *Strategy, not technology, drives digital transformation: Becoming a digitally mature enterprise*, MIT Sloan Business Review e Deloitte, 14 luglio 2015, <http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>.

Informazioni sugli autori

William D. Eggers

William Eggers, una delle principali personalità nell'ambito dell'e-government, è responsabile delle iniziative di ricerca e leadership di pensiero della struttura Deloitte Public Sector.

È autore di otto libri, fra cui la recente opera realizzata in collaborazione con Paul Macmillan dal titolo *The Solution Revolution: How Business, Government, and Social Enterprises are Teaming up to Solve Society's Biggest Problems* (Harvard Business Press, settembre 2013). Il libro, definito da *The Wall Street Journal* un manoscritto "vibrante di idee nuove sull'impegno civico, delle imprese e filantropico" è stato incluso nella Top 10 di numerose classifiche dei migliori libri dell'anno.

Le opere dell'autore hanno vinto numerosi premi, fra cui l'Axiom Award 2014 assegnato al miglior libro sulla business theory, il Louis Brownlow Award per il miglior libro sul public management, il Sir Antony Fisher Award per il miglior libro volto a promuovere la conoscenza dell'economia di mercato e il Roe Award per la leadership e l'innovazione nell'ambito della ricerca sulle politiche pubbliche.

Eggers ha coniato il termine "Government 2.0" che dà il titolo al suo stesso libro. È possibile contattare l'autore all'indirizzo weggers@deloitte.com oppure su Twitter [@wdeggers](https://twitter.com/wdeggers).

Joel Bellman

Joel Bellman è partner Deloitte nel Regno Unito e global lead di Deloitte per la digital transformation nel settore pubblico.

Ha lavorato soprattutto con enti pubblici a livello centrale e locale nel Regno Unito e in altri Paesi, nella gestione di iniziative come la realizzazione di soluzioni digitali, la progettazione di modelli operativi digitali e il raggiungimento di complessi obiettivi di policy con modelli di servizio innovativi.

È autore di contributi periodici su blog e pubblicazioni sulla trasformazione digitale e dei servizi, fra cui *The ascent of digital: Understanding and accelerating the public sector's evolution*, *Making digital default: Understanding citizen attitudes*, *A mobile enabled government*, *Red ink rising: Navigating the perils of public debt*, e *Choosing fewer channels: Public service delivery options in an age of austerity*.

È possibile contattare l'autore all'indirizzo jbellman@deloitte.co.uk oppure su Twitter [@joelbellman](https://twitter.com/joelbellman).

Ringraziamenti

La progettazione, lo sviluppo e l'esecuzione di questa indagine e delle oltre 130 interviste condotte ha richiesto uno sforzo significativo da parte di decine di colleghi delle sedi Deloitte di tutto il mondo.

L'analisi dell'indagine è stata diretta da un team di ricerca di prim'ordine con profonda esperienza nelle attività di analisi, di cui hanno fatto parte Pulkit Kapoor, Pankaj Kishnani e Abhijit Khuperkar di Deloitte Services LP. Mahesh Kelkar e Amrita Datar, anche loro di Deloitte Services LP, hanno fornito un contributo essenziale ai commenti.

Un comitato consultivo internazionale formato da esperti in digital transformation di Deloitte ha fornito un ampio feedback sulla struttura dell'indagine e sulla bozza del questionario. Desideriamo ringraziare le seguenti persone per il loro feedback e per le indicazioni fornite: Art Stephens, Kristen Russel, Nathan Houser, Vance Edward Hitch, Greg Pellegrino, Tim Young, Jessica Kosmowski e Rob Frazzini di Deloitte Consulting LLP negli Stati Uniti; Ed Roddis di Deloitte Regno Unito; Karim Moueddene, Deloitte Belgio; Nazeer Essop, Deloitte Sudafrica; Paul Macmillan e Richard Carson, Deloitte Canada; Chew Chiat Lee, Deloitte Singapore e Anindya Mallick, Deloitte India.

Becky Kapes Osmon, Sandhya Davis, e Irma Kaminska di Deloitte Touche Tomatsu hanno svolto un ruolo fondamentale nell'organizzare la realizzazione dell'indagine a livello globale e nel raccogliere le oltre 1.200 risposte degli interpellati.

Steven Thai di Deloitte Services LP e Sandhya Davis hanno gestito le attività di comunicazione e marketing del rapporto.

Decine di sedi Deloitte hanno contribuito a raccogliere le risposte degli intervistati e a intervistare i dirigenti governativi. Desideriamo ringraziare le seguenti persone per il loro contributo significativo: Sue Browne di Deloitte Australia; Win Vergeylen e Yves Vankrunkelsven di Deloitte Belgio; Richard Carson e Jerrett Myers di Deloitte Canada; Thomas Riisom, Mark Thomasson e Søren Brøbeck di Deloitte Danimarca; Lauri Byckling e Juhana Franke di Deloitte Finlandia; Shane Mohan e Conor Murphy di Deloitte Irlanda; Guido Borsani, Gianluca Di Cicco e Davide Iori di Deloitte Italia; Raphael Aloisio e Louisa Bartolo di Deloitte Malta, Rob Dubbeldeman e Yvonne Maas di Deloitte Paesi Bassi; Dave Farrelly e John Pennington di Deloitte Nuova Zelanda; Lennart Sjogren e Anne Cathrin Haueng di Deloitte Norvegia; Margarida Bajanca e Carolina Berto di Deloitte Portogallo; Nazeer Essop e Gilles Stewart di Deloitte Sudafrica; Kim Hallenheim e Andreas Holne di Deloitte Svezia; Hamid Suboh e Natalia Sycheva di Deloitte EAU e Ed Roddis di Deloitte Regno Unito.

Contatti

Mondo

Mike Turley
Global industry leader
Public Sector
+44 7711 137213
mturley@deloitte.co.uk

Americhe

Brasile

Eduardo de Oliveira
+55 11 5186 1675
eoliveira@deloitte.com

Canada

Charles Perron
+1 613 751 5243
cperron@deloitte.ca

Caraiibi

Taron Jackman
+1 345 814 2212
tjackman@deloitte.com

Cile

Juan Carlos Cabrol
+56 22 7297229
jbacabrol@deloitte.com

Colombia

Alvaro Rios
+57 1 4262041
alrios@deloitte.com

LATCO

Armando Guibert
+54 11 43202700
aguibert@deloitte.com

Messico

Victor Carrillo
+52 55 9123535
vcarrillo@deloittemx.com

Stati Uniti

Janet Foutty
Federal government sector
+1 571 882 6700
jfoutty@deloitte.com
Mark Price
US public sector
+1 617 585 5984
maprice@deloitte.com

Asia/Pacifico

Australia

Fran Thorn
+61 3 9671 8329
fthorn@deloitte.com.au

India

Vedamoorthy Namasivayam
+91 80 6627 6112
vnamasivayam@deloitte.com

Giappone

Takashi Nagata
+81 7050834751
takashi.nagata@tohatsu.co.jp

Corea

Young Won Yoon
+82 2 6676 3220
yyoon@deloitte.com

Malesia

Nordin Zain
+60 3 7610 8833
zainnordin@deloitte.com

Nuova Zelanda

Dave Farrelly
+64 44703623
dafarrelly@deloitte.co.nz

Pakistan

Asad Ali Shah
+922134546494 7
aashah@deloitte.com

Singapore

Chew Chiat Lee
+65 6232 7108
chewlee@deloitte.com

Tailandia

Marasri Kanjanataweewat
+66 (0) 2676 5700
mkanjanataweewat@deloitte.com

EMEA

Austria

Guido Eperjesi
+431537002522
geperjesi@deloitte.at

Belgio

Wim Vergeylen
+32 2 800 28 12
wvergeylen@deloitte.com

Bulgaria

Desislava Dinkova
+359 88 8909209
ddinkova@deloittece.com

Repubblica Ceca

Vladimir Vanek
+420 246 042 361
vvanek@deloitteCE.com

Danimarca

Jorgen Leisner
+45 40 72 86 82
joleisner@deloitte.dk

East Africa

Joe Eshun
+255222169000
jeshun@deloitte.co.tz

EMEA Region

Richard Doherty
+32 2 800 29 16
rdoherty@deloitte.com

Finland

Markus Kaihoniemi
+358207555370
markus.kaihoniemi@deloitte.fi

France

Joel Elkaim
+33 1 55 61 69 45
jelkaim@deloitte.fr

Germany

Katrin Rohmann
+493025468127
krohmann@deloitte.de

Greece

Nicos Sofianos
+30 210 678 1100
nsoufianos@deloitte.gr

Hungary

Gabor Gion
+36 (1) 428 6827
ggion@deloittece.com

Iceland

Anna Virgitta Geirfinnsdottir
+354 580 3463
anna.virgitta.geirfinnsdottir@deloitte.is

Ireland

Shane Mohan
+35314172543
smohan@deloitte.ie

Israel

Chaim Ben-David
+972 2 5018860
cbendavid@deloitte.co.il

Italy

Guido Borsani
+39 0283323054
guborsani@deloitte.it

Luxembourg

Georges Kioes
+35245145 2249
gkioes@deloitte.lu

Malta

Raphael Aloisio
+356 2343 2700
raloisio@deloitte.com.mt

Middle East

Abdelhamid Suboh
+971 4 376 8888
asuboh@deloitte.com

Netherlands

Rob Dubbeldeman
+31882881022
rdubbeldeman@deloitte.nl

Nordic Region

Thomas Riisom
+45 30 93 43 89
triisom@deloitte.dk

Norway

Lennart Sjogren
+47 23 27 97 23
lsjogren@deloitte.no

Poland

Maria Rzepnikowska
+48 (22) 5110930
mrzepnikowska@deloittece.com

Portugal

Margarida Bajanca
+351 210 422 505
mbajanca@deloitte.pt

Romania

George Mucibabici
+40 21 2075 255
gmucibabici@deloittece.com

Slovakia

Ivan Luzica
+421 (2) 582 49 266
iluzica@deloittece.com

South Africa

Nazeer Essop
+27124820268
nessop@deloitte.co.za

Spain

Josep Palet
+34 932593827
jpalet@deloitte.es

Sweden

Kim Hallenheim
+46 75 246 22 11
khallenheim@deloitte.se

Turkey

Sibel Cetinkaya
+90 312 295 47 30
scetinkaya@deloitte.com

United Kingdom

Mike Turley
+44 7711 137213
mturley@deloitte.co.uk

Deloitte Digital è una società di consulenza digitale che riunisce le capacità creative e tecnologiche, l'attitudine al business e la profonda conoscenza settoriale necessarie per supportare i clienti nella trasformazione delle loro aziende. Per maggiori informazioni si consiglia di consultare il sito web www.deloittedigital.com



Informazioni su Deloitte University Press

Deloitte University Press pubblica articoli originali, rapporti e periodici che sono fonte di informazione, idee e opinioni per aziende, per il settore pubblico e per le ONG. Il nostro obiettivo è attingere alle ricerche e all'esperienza di tutte le società di servizi professionali della nostra rete, così come a quelle di co-autori appartenenti al mondo accademico e aziendale, per portare avanti la discussione su un'ampia gamma di argomenti d'interesse per dirigenti d'azienda e leader di governo.

Deloitte University Press è un marchio editoriale di Deloitte Development LLC.

Informazioni su questa pubblicazione

La presente pubblicazione ha finalità esclusivamente informative e Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue consociate e le entità ad esse correlate (collettivamente denominate "Rete Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano avere un effetto sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna entità della Rete Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le loro entità correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm è un'entità giuridicamente separata e indipendente dalle altre. DTTL (descritta anche come "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.