



ALMA MATER STUDIORUM · UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Dipartimento di Informatica – Scienza e Ingegneria
Corso di Laurea Triennale in Informatica per il Management

TRASFORMAZIONE DIGITALE E DISTANZA PERCEPITA TRA
AMMINISTRAZIONE E CITTADINI: UNO STUDIO DI CASO
SULL'UNIONE DEI COMUNI DELLA BASSA ROMAGNA

Tesi di Laurea in Strategia, Organizzazione e Marketing

Relatore:
Chiar.mo Prof.
Edoardo Vincenzo Eugenio Mollona

Presentata da:
Aurora Cortecchia

Sessione Marzo 2026
Anno Accademico 2024/2025

Abstract

La trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione rappresenta un vettore di modernizzazione delle istituzioni pubbliche, sostenuta da politiche nazionali ed europee orientate a migliorare l'efficienza amministrativa e la qualità dei servizi ai cittadini. Tuttavia, l'introduzione di tecnologie digitali non determina automaticamente un avvicinamento tra amministrazione e cittadinanza, poiché i suoi effetti dipendono dalle modalità con cui le innovazioni vengono integrate nei processi organizzativi e nella progettazione dei servizi.

Il presente lavoro analizza il rapporto tra trasformazione digitale e distanza percepita tra amministrazione e cittadini nel contesto dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna. La ricerca adotta un approccio di studio di caso e utilizza una triangolazione metodologica che integra analisi documentale, questionario ai cittadini e interviste semi-strutturate ai responsabili dei servizi digitali dell'Unione e dei Comuni aderenti. L'analisi è guidata da un modello interpretativo che considera la maturità digitale dell'ente come variabile mediatrice tra configurazione digitale dei servizi e distanza percepita.

I risultati mostrano che la digitalizzazione contribuisce a migliorare l'accessibilità informativa e l'accesso ai servizi pubblici, ma non determina automaticamente una riduzione della distanza percepita nella dimensione relazionale del rapporto amministrazione-cittadini. L'impatto delle politiche di trasformazione digitale dipende dal livello di integrazione organizzativa e dalla capacità dell'amministrazione di accompagnare l'innovazione tecnologica con politiche di semplificazione amministrativa e inclusione digitale.

La ricerca evidenzia come la maturità digitale rappresenti un fattore chiave di mediazione tra trasformazione tecnologica e qualità della relazione istituzionale, individuando condizioni organizzative che consentono alla digitalizzazione di tradursi in una riduzione della distanza tra amministrazione e cittadini.

Indice

1. Introduzione	9
1.1. Contesto della trasformazione digitale nella PA	9
1.2. La distanza amministrazione–cittadino come problema pubblico	10
1.3. Scelta e rilevanza del caso	12
1.4. Impianto della ricerca	14
1.4.1. Cornice del problema.....	14
1.4.2. Domanda di ricerca.....	15
1.4.3. Impostazione analitica del modello	16
1.4.4. Definizione operativa di “distanza percepita”	17
1.4.5. Sotto-domande di ricerca.....	19
1.4.6. Obiettivo e contributo della ricerca	19
1.4.7. Delimitazioni	20
1.5. Struttura del lavoro	22
2. Quadro teorico.....	23
2.1. Innovazione e trasformazione digitale nella Pubblica Amministrazione.....	23
2.2. La distanza percepita PA–cittadino: dimensioni, significati e determinanti	25
2.3. Assetti istituzionali e cooperazione intercomunale.....	27
2.4. Platform government e infrastrutture digitali nazionali	29
2.5. Operazionalizzazione della maturità digitale.....	30
2.6. Sintesi del modello teorico.....	33
3. Metodologia	34
3.1. L’analisi di caso come strategia di ricerca	34
3.2. Unità di analisi e delimitazione del caso.....	34
3.3. Tecniche di raccolta dei dati.....	35
3.3.1. Analisi documentale	35
3.3.2. Questionario ai cittadini.....	36
3.3.3. Interviste semi-strutturate	36
3.4. Procedure di analisi: pattern matching e triangolazione	38
3.5. Validità, affidabilità e limiti della ricerca.....	39
3.6. Criteri di selezione del caso comparativo	40
4. Il caso: Unione dei Comuni della Bassa Romagna.....	41
4.1. Configurazione istituzionale e governance territoriale	41
4.2. Strategia digitale e integrazione amministrativa.....	42
4.3. Modello di interazione digitale con i cittadini	43
4.4. Analisi documentale della strategia istituzionale.....	45
4.5. Analisi empirica della distanza percepita.....	47

4.5.1.	Risultati delle interviste ai responsabili dell'Unione.....	48
4.5.2.	Risultati delle interviste ai responsabili comunali	51
4.5.3.	Risultati del questionario ai cittadini	54
4.6.	Differenziazione tra i Comuni dell'Unione.....	59
5.	Analisi comparativa e verifica del modello.....	62
5.1.	Razionale teorico della selezione del caso comparativo: il Comune di Modena	62
5.2.	Confronto delle configurazioni istituzionali e digitali	63
5.2.1.	Configurazione istituzionale.....	63
5.2.2.	Architettura infrastrutturale	63
5.2.3.	Modello organizzativo di gestione del digitale.....	64
5.3.	Analisi comparativa della maturità digitale nelle sue tre dimensioni	64
5.3.1.	Dimensione infrastrutturale	65
5.3.2.	Dimensione organizzativa	65
5.3.3.	Dimensione relazionale	66
5.4.	Implicazioni del confronto sulla relazione tra maturità digitale e distanza percepita	67
5.5.	Condizioni organizzative emergenti e potenziali elementi trasferibili.....	68
5.6.	Evidenze empiriche sulla distanza percepita	69
6.	Conclusioni	71
6.1.	Risposta alla domanda di ricerca alla luce delle evidenze empiriche	71
6.2.	Valutazione della capacità esplicativa del modello mediato	73
6.3.	Implicazioni teoriche per lo studio della trasformazione digitale locale	74
6.4.	Implicazioni organizzative per la governance digitale intercomunale.....	75
6.5.	Limiti metodologici e prospettive di ricerca	76
	Bibliografia	79
	Sitografia	80
	Appendici	82
	Appendice A – Questionario somministrato ai cittadini	82
	Appendice B – Interviste somministrate ai responsabili dei servizi digitali (Unione).....	83
	Appendice C – Interviste somministrate ai responsabili dei servizi digitali (Comuni).....	84

Elenco delle figure

Figura 1 – Comune di residenza dei rispondenti	54
Figura 2 – Distribuzione dei rispondenti per fascia di età.....	54
Figura 3 – Frequenza di utilizzo dei servizi digitali della PA.....	55
Figura 4 – Autovalutazione della competenza nell'utilizzo dei servizi digitali	55
Figura 5 – Percezione della chiarezza e accessibilità delle informazioni.....	56
Figura 6 – Percezione della semplicità delle procedure online	57
Figura 7 – Percezione della relazione digitale con l'amministrazione.....	58

Elenco delle tabelle

Tabella 1 – Evidenze delle interviste ai responsabili dell'Unione in relazione al modello analitico.....	50
Tabella 2 – Evidenze delle interviste ai responsabili dei Comuni in relazione al modello analitico.....	53
Tabella 3 – Confronto sintetico delle dimensioni della maturità digitale nei due casi analizzati	67

1. Introduzione

1.1. Contesto della trasformazione digitale nella PA

Negli ultimi anni la trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione italiana ha assunto un carattere strutturale, configurandosi non come intervento settoriale, ma come processo sistemico di modernizzazione dell'azione pubblica. Tale orientamento emerge in modo chiaro nei principali documenti strategici nazionali, che collocano il digitale al centro delle politiche di semplificazione amministrativa, efficientamento organizzativo e miglioramento della qualità dei servizi erogati ai cittadini.

Il Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2024–2026, predisposto dall'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID), individua nella digitalizzazione una leva strategica per l'evoluzione del sistema pubblico, promuovendo interoperabilità, centralità del dato, integrazione tra piattaforme nazionali e progettazione di servizi orientati all'utente. In altri termini, la trasformazione digitale non viene intesa come mera informatizzazione di procedure esistenti, bensì come ripensamento complessivo dei processi amministrativi, orientato a favorire maggiore efficienza, trasparenza e accessibilità (AgID, 2024–2026).

Un ulteriore impulso al processo di innovazione è derivato dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), in particolare dalla Missione 1, Componente 1, dedicata alla digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA. Attraverso il programma PA Digitale 2026, il Dipartimento per la trasformazione digitale ha promosso investimenti volti all'adozione di infrastrutture cloud, al potenziamento delle piattaforme abilitanti nazionali (SPID, CIE, pagoPA, ANPR) e alla diffusione di servizi digitali più semplici e integrati. Il quadro normativo e finanziario delineato dal PNRR ha dunque rafforzato la dimensione operativa della transizione digitale, rendendola un obiettivo misurabile e monitorabile nel tempo. Tale impostazione introduce una dimensione di accountability e valutazione delle performance digitali, rendendo la trasformazione un processo osservabile attraverso indicatori di interoperabilità, adozione dei servizi e qualità dell'esperienza utente.

Accanto alla dimensione programmatica e infrastrutturale, le evidenze empiriche mostrano un progressivo aumento dell'utilizzo dei servizi digitali da parte della popolazione. Il rapporto ISTAT "Cittadini e ICT 2024" evidenzia infatti una crescita nell'accesso ai servizi online della Pubblica Amministrazione, pur segnalando la persistenza di disuguaglianze legate a età, livello di istruzione e competenze digitali. Tali dati suggeriscono che la digitalizzazione, pur rappresentando un'opportunità di semplificazione e prossimità istituzionale, non produce

automaticamente inclusione, ma richiede interventi mirati a ridurre il digital divide e a rafforzare le capacità d'uso dei cittadini.

In questo scenario, la trasformazione digitale può essere interpretata come processo che intreccia dimensione tecnologica, organizzativa e sociale. La modernizzazione della PA non si esaurisce nell'introduzione di strumenti informatici, ma implica una revisione delle modalità di progettazione dei servizi, delle logiche di interazione con l'utenza e dei meccanismi di coordinamento tra amministrazioni. In particolare, la crescente centralità del concetto di "servizio digitale integrato" evidenzia la volontà di superare frammentazioni amministrative e di offrire esperienze più coerenti e accessibili al cittadino.

Questo quadro costituisce il riferimento entro cui si colloca la presente ricerca. Comprendere politiche, strumenti e indicatori della trasformazione digitale costituisce il presupposto per analizzare, a livello locale, se e in che misura tali dinamiche incidano sulla relazione tra amministrazione e cittadini e sulla distanza percepita tra istituzioni e cittadinanza. In tale prospettiva, il passaggio dall'analisi macro-istituzionale a quella locale consente di verificare empiricamente se e in che misura gli indirizzi strategici nazionali ed europei si traducano in trasformazioni organizzative effettive, capaci di incidere sulla qualità della relazione amministrativa. Tuttavia, l'esistenza di un quadro strategico avanzato non consente di dedurre automaticamente effetti relazionali sul piano locale. La presenza di infrastrutture e piattaforme digitali definisce una configurazione potenziale, ma non garantisce di per sé una trasformazione sostanziale dell'esperienza amministrativa. È dunque necessario interrogarsi sul meccanismo attraverso cui la digitalizzazione può incidere sulla qualità della relazione tra amministrazione e cittadini. Nel presente lavoro tale meccanismo viene ricondotto al livello di integrazione organizzativa e di orientamento al servizio, sintetizzato nel concetto di *maturità digitale*.

1.2. La distanza amministrazione–cittadino come problema pubblico

Nel dibattito contemporaneo sulla modernizzazione della Pubblica Amministrazione, la relazione tra istituzioni e cittadini è progressivamente divenuta oggetto di attenzione non soltanto in termini di efficienza organizzativa, ma anche di qualità democratica e legittimazione dell'azione pubblica. In tale quadro, la nozione di "distanza" tra amministrazione e cittadinanza assume una valenza che va oltre la mera prossimità territoriale, configurandosi come problema pubblico legato alla qualità della relazione istituzionale.

La distanza amministrazione–cittadino può essere intesa come divario percepito nell'accessibilità, comprensibilità e capacità di risposta dell'ente pubblico. In questa

prospettiva, la distanza è qui intesa come costrutto relazionale, emergente dall'interazione tra configurazione istituzionale, assetto organizzativo e capacità di fruizione da parte dell'utente (competenze digitali, familiarità con SPID/CIE e capacità di orientarsi tra canali, modulistica e linguaggio amministrativo). Essa si manifesta, ad esempio, quando i servizi risultano difficilmente reperibili, le procedure complesse o frammentate, le informazioni poco chiare, oppure quando l'interazione con l'amministrazione appare impersonale o poco responsiva. In questo senso, la distanza non coincide semplicemente con inefficienza amministrativa, ma riguarda la qualità complessiva dell'esperienza istituzionale dal punto di vista dell'utente.

La letteratura sul valore pubblico evidenzia come la legittimazione democratica dell'azione amministrativa dipenda anche dalla percezione di equità, trasparenza e affidabilità dell'ente (Moore, 1995). Parallelamente, gli studi sul digital government mostrano che l'innovazione tecnologica può incidere sulle modalità di interazione tra Stato e cittadini, ridefinendo canali, tempi e forme di partecipazione (Fountain, 2001; Noveck, 2015; Lips, 2022). Tuttavia, la digitalizzazione non produce automaticamente un avvicinamento istituzionale.

Le evidenze empiriche mostrano infatti effetti ambivalenti: se da un lato i servizi digitali possono semplificare procedure e ridurre tempi di accesso, dall'altro possono generare nuove barriere in presenza di disuguaglianze nelle competenze digitali o nell'accesso alle infrastrutture (ISTAT, 2024). Il digital divide, nelle sue componenti infrastrutturali e culturali, rappresenta quindi un elemento cruciale nella costruzione della distanza percepita.

La distanza amministrazione-cittadino si configura pertanto come fenomeno multidimensionale che intreccia aspetti organizzativi, tecnologici e sociali. Essa non costituisce un effetto automatico della presenza o assenza di strumenti digitali, ma dipende dal modo in cui tecnologie, processi e comunicazione vengono integrati nell'assetto istituzionale e resi intelligibili per l'utenza.

Comprendere se, come e a quali condizioni la trasformazione digitale possa incidere su tale distanza rappresenta una questione analitica centrale per lo studio dell'innovazione pubblica a livello locale. È proprio per osservare queste condizioni nel loro contesto reale che risulta utile un'analisi di caso territorialmente delimitata. L'analisi di un contesto istituzionale concreto consente infatti di osservare le interazioni tra configurazione organizzativa, strumenti digitali e percezione civica, evitando astrazioni teoriche non verificate empiricamente. In particolare, un contesto intercomunale consente di osservare se l'integrazione organizzativa riesce a produrre un'esperienza utente coerente oppure se introduce ulteriori punti di frizione e frammentazione percepita.

1.3. Scelta e rilevanza del caso

La scelta dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna quale oggetto di studio risponde a una duplice esigenza: osservare l'attuazione delle politiche di trasformazione digitale in un contesto locale e, soprattutto, analizzare come una configurazione intercomunale condizioni integrazione dei servizi, coerenza dell'esperienza utente e, di conseguenza, distanza percepita tra amministrazione e cittadini. In altre parole, l'Unione costituisce un contesto empirico utile non solo per descrivere iniziative digitali, ma per interrogare le condizioni organizzative e istituzionali che mediano gli effetti del digitale sulla relazione amministrativa.

Le Unioni di Comuni trovano il proprio fondamento nel Testo Unico degli Enti Locali (D.Lgs. 267/2000) e sono state ulteriormente valorizzate dalla L. 56/2014, che ne ha rafforzato il ruolo nella gestione associata delle funzioni fondamentali. Esse rappresentano una forma di cooperazione stabile tra enti locali finalizzata alla gestione associata di funzioni e servizi, pur mantenendo l'autonomia politico-istituzionale dei Comuni aderenti. Questo assetto produce un equilibrio tra autonomia locale e integrazione organizzativa, rendendo l'Unione un laboratorio particolarmente significativo per l'analisi dei processi di innovazione amministrativa e digitale.

L'Unione dei Comuni della Bassa Romagna comprende nove Comuni – Alfonsine, Bagnacavallo, Bagnara di Romagna, Conselice, Cotignola, Fusignano, Lugo, Massa Lombarda, Sant'Agata sul Santerno – caratterizzati da dimensioni demografiche, assetti organizzativi e dotazioni di risorse differenti. Tale eterogeneità interna consente di osservare se e in quale misura le strategie digitali promosse a livello associato producano effetti omogenei oppure differenziati nei singoli territori, offrendo una base per una comparazione interna che consente di testare la coerenza del modello analitico in presenza di variabili organizzative differenziate.

Nel contesto della Bassa Romagna, la trasformazione digitale è stata formalmente inserita tra le priorità strategiche territoriali. La Strategia ATUSS (Agenda Trasformativa Urbana per lo Sviluppo Sostenibile, DGR 603/2023) individua il digitale come leva trasversale per rafforzare competitività, inclusione e qualità dei servizi, integrando obiettivi di innovazione tecnologica con finalità sociali e di coesione territoriale. Accanto alla pianificazione strategica, l'Unione ha promosso iniziative quali gli Open Labs e interventi riconducibili al percorso Bassa Romagna Smart, orientati allo sviluppo di competenze digitali, all'integrazione delle infrastrutture e all'interoperabilità dei sistemi informativi, con ricadute potenziali sulla progettazione di servizi online accessibili. Questi elementi sono rilevanti non in quanto 'iniziative' in sé, ma in quanto possibili segnali di integrazione tra infrastrutture, competenze e progettazione dei servizi, cioè componenti osservabili della maturità digitale.

Tali interventi si collocano in coerenza con il quadro nazionale delineato dal *Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione* e con gli investimenti previsti dal PNRR – Missione 1, Componente 1. Al contempo, essi si inseriscono nel contesto europeo definito dal *Digital Decade Policy Programme 2030*, che stabilisce obiettivi misurabili in materia di servizi pubblici digitali, interoperabilità e competenze digitali. Il caso si colloca dunque all'intersezione tra indirizzi strategici europei, pianificazione nazionale e attuazione locale delle politiche digitali.

La rilevanza analitica del caso non risiede soltanto nell'attivazione di progetti innovativi, ma nella configurazione istituzionale stessa dell'ente. La gestione associata dei servizi digitali richiede infatti coordinamento organizzativo, standardizzazione delle procedure e integrazione dei sistemi informativi tra Comuni diversi: condizioni che rendono osservabile se la cooperazione intercomunale si configuri come fattore abilitante della maturità digitale e, conseguentemente, della riduzione della distanza percepita.

La scelta del caso si fonda inoltre su una logica metodologica coerente con l'approccio dello studio di caso proposto da Yin (2014), secondo cui l'analisi approfondita di un contesto delimitato permette di comprendere fenomeni contemporanei complessi nel loro ambiente reale, soprattutto quando i confini tra fenomeno e contesto non sono nettamente distinguibili. La configurazione intercomunale costituisce in tal senso un "contesto critico" in cui le tensioni tra integrazione e frammentazione risultano particolarmente visibili, rendendo il caso teoricamente rilevante per osservare le condizioni di maturità digitale. Nel presente lavoro, la relazione tra digitalizzazione e distanza percepita si configura precisamente come fenomeno fortemente dipendente dal contesto istituzionale e territoriale in cui si sviluppa.

Il caso non viene pertanto assunto come "virtuoso" in senso presupposto, ma come contesto empiricamente significativo per indagare le condizioni organizzative, tecnologiche e relazionali che possono favorire o ostacolare la riduzione della distanza amministrazione–cittadino attraverso il digitale.

In sintesi, il caso rende osservabile il nesso tra integrazione organizzativa, maturità digitale e qualità dell'esperienza istituzionale.

Nel prosieguo del lavoro verrà proposta una valutazione comparativa del livello di maturità digitale dei singoli enti, con l'obiettivo di evidenziare eventuali eterogeneità territoriali e verificare se e in che misura l'integrazione intercomunale possa configurarsi come fattore abilitante nella riduzione della distanza percepita tra amministrazione e cittadini.

1.4. Impianto della ricerca

Il presente paragrafo definisce l'impianto concettuale e analitico della ricerca, articolando la cornice del problema, la formulazione della domanda di ricerca, il modello esplicativo adottato e le relative delimitazioni. L'obiettivo è esplicitare in modo sistematico le scelte teoriche e metodologiche che orientano l'analisi empirica del caso.

1.4.1. Cornice del problema

Le politiche di trasformazione digitale della pubblica amministrazione si collocano oggi al centro delle strategie di riforma istituzionale, sostenute da un impianto normativo e finanziario che ne enfatizza il ruolo strutturale (Agenda Digitale Europea, PNRR, linee guida AgID). Tuttavia, se sul piano programmatico la digitalizzazione viene spesso presentata come strumento di semplificazione e avvicinamento ai cittadini, sul piano analitico permane una questione aperta: quali condizioni rendono effettivo tale avvicinamento?

La letteratura sul digital government invita a superare una lettura tecnologicamente deterministica dei processi di innovazione. Fountain (2001), attraverso il modello della technology enactment, mostra come le tecnologie vengano interpretate e modellate dalle strutture organizzative e istituzionali in cui sono introdotte. Ne deriva che gli effetti della digitalizzazione non sono automatici: dipendono dal grado di integrazione dei processi, dal coordinamento interistituzionale e dalla capacità dell'ente di riprogettare i propri modelli operativi. In modo coerente, Lips (2022) evidenzia che la trasformazione digitale comporta una ridefinizione delle pratiche amministrative e delle relazioni con l'utenza, e non si esaurisce nella mera implementazione di strumenti tecnici.

In questa prospettiva, la questione analitica non riguarda soltanto se la digitalizzazione riduca la distanza percepita, ma se e in che misura l'ente locale si configuri come nodo innovativo all'interno di una rete istituzionale e come piattaforma integrata di servizi digitali. Una digitalizzazione frammentata può coesistere con persistenti asimmetrie informative, complessità procedurali e difficoltà relazionali; al contrario, un percorso di innovazione coerente e integrato può incidere sulle modalità attraverso cui il cittadino percepisce l'accessibilità e l'efficacia dell'amministrazione.

Il caso dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna si inserisce in questo scenario come contesto empirico particolarmente significativo. La natura intercomunale dell'ente implica la necessità di coordinare sistemi informativi, standard procedurali e piattaforme digitali su

scala sovracomunale, rendendo la trasformazione digitale non solo una questione tecnologica, ma organizzativa e istituzionale. Tale configurazione offre l'opportunità di osservare se e come le politiche digitali si traducano in una riorganizzazione sostanziale dei servizi e della relazione con i cittadini, oppure rimangano circoscritte a un livello prevalentemente formale.

In questo senso, “avvicinare” attraverso il digitale non implica semplicemente rendere disponibili servizi online, ma trasformare qualitativamente la relazione amministrativa, riducendo asimmetrie informative, semplificando i percorsi procedurali e rendendo più accessibile e intelligibile l'interazione istituzionale.

1.4.2. Domanda di ricerca

Alla luce della cornice teorica delineata, il presente lavoro si propone di indagare la seguente domanda di ricerca:

In che modo e a quali condizioni l'Unione dei Comuni della Bassa Romagna utilizza le politiche e gli strumenti di trasformazione digitale per incidere sulla distanza percepita tra amministrazione e cittadini?

La formulazione della domanda riflette una scelta analitica precisa. L'espressione “*in che modo*” orienta l'analisi verso l'osservazione dei processi concreti di implementazione, evitando di limitarsi alla ricognizione formale delle iniziative digitali adottate. L'espressione “*a quali condizioni*” introduce una dimensione esplicativa, orientando l'analisi verso i fattori organizzativi e istituzionali che mediano l'impatto delle politiche digitali.

In questo senso, la domanda si colloca nel solco degli studi che interpretano la digitalizzazione pubblica come fenomeno socio-organizzativo (Fountain, 2001; Lips, 2022), e non come semplice innovazione tecnologica. L'attenzione è rivolta non solo alla presenza di piattaforme o servizi online, ma alla loro integrazione nei processi amministrativi, alla coerenza tra livelli istituzionali e alla capacità dell'ente di tradurre l'innovazione tecnica in miglioramento percepito dell'esperienza amministrativa.

La domanda non assume dunque come presupposto che la digitalizzazione riduca la distanza percepita, ma mira a verificare se, come e in quali configurazioni organizzative tale riduzione possa effettivamente manifestarsi nel contesto specifico analizzato.

1.4.3. Impostazione analitica del modello

Nel presente lavoro, il termine “configurazione digitale” indica la dimensione strutturale osservabile, esito della trasformazione digitale. Essa viene modellata come variabile il cui impatto sulla distanza percepita è mediato dal livello di maturità digitale dell’ente, in coerenza con gli approcci che interpretano l’innovazione pubblica come processo socio-organizzativo (Fountain, 2001; Lips, 2022).

La nozione di maturità digitale viene qui intesa non come semplice grado di adozione tecnologica, bensì come capacità sistemica dell’amministrazione di integrare infrastrutture, piattaforme e processi in un assetto organizzativo coerente e orientato al servizio.

Essa implica:

- integrazione tecnica tra sistemi informativi e piattaforme nazionali;
- coordinamento tra livelli organizzativi e tra comuni associati;
- sviluppo di competenze amministrative e digitali interne;
- progettazione dei servizi secondo logiche di semplificazione e user-orientation.

In questa prospettiva, la trasformazione digitale costituisce una condizione necessaria ma non sufficiente per incidere sulla qualità della relazione istituzionale. L’impatto sulle modalità con cui il cittadino percepisce accessibilità, comprensibilità e responsiveness dell’ente dipende dal grado di maturità con cui l’innovazione viene incorporata nei processi amministrativi.

La relazione analitica ipotizzata può essere sintetizzata nel seguente schema:

Configurazione digitale dell’ente, come piattaforma di servizi integrata in una rete istituzionale → (+) Maturità digitale → (-) Distanza percepita tra amministrazione e cittadini

Il modello assume una struttura causale mediata: la configurazione digitale rappresenta la dimensione strutturale dell’innovazione (strumenti e infrastrutture), la maturità digitale costituisce il meccanismo organizzativo di integrazione sistemica, mentre la distanza percepita configura l’esito relazionale osservabile. Il segno positivo indica una relazione diretta tra configurazione digitale e maturità digitale; il segno negativo indica una relazione inversa tra maturità digitale e distanza percepita (ossia livelli più elevati di maturità digitale sono associati a una minore distanza percepita).

Ne deriva la seguente ipotesi analitica: a parità di configurazione digitale, livelli più elevati di maturità digitale sono associati a una minore distanza percepita tra amministrazione e cittadini.

L'impostazione consente di distinguere tra adozione tecnologica e trasformazione organizzativa, evitando letture deterministiche della digitalizzazione come fattore automaticamente riduttivo della distanza istituzionale.

Nei capitoli successivi, tale impianto verrà tradotto in indicatori osservabili e strumenti di rilevazione, collegando il livello teorico alle evidenze empiriche del caso. L'analisi integrerà evidenze documentali e dati raccolti tramite questionario e interviste, al fine di valutare in chiave interpretativa le dimensioni individuate.

1.4.4. Definizione operativa di “distanza percepita”

Nel presente lavoro, i termini “distanza istituzionale” e “distanza amministrazione–cittadino” vengono utilizzati come espressioni descrittive del medesimo fenomeno, concettualizzato analiticamente come distanza percepita che riguarda la qualità dell'esperienza amministrativa dal punto di vista dell'utente.

In coerenza con la prospettiva del valore pubblico (Moore, 1995), la relazione istituzionale non viene valutata esclusivamente in termini di efficienza procedurale, ma in relazione alla capacità dell'amministrazione di generare accessibilità, comprensibilità e fiducia. Allo stesso modo, la letteratura sul digital government sottolinea come l'interazione tra cittadino e istituzione sia mediata da configurazioni organizzative e tecnologiche che incidono sulla percezione di prossimità o distanza (Fountain, 2001; Lips, 2022). Noveck (2015), inoltre, evidenzia come la qualità della governance digitale dipenda dalla capacità delle istituzioni di strutturare interazioni effettivamente inclusive e responsive. In questa prospettiva, la distanza non viene intesa come mera prossimità territoriale o presenza fisica degli uffici, bensì come percezione di accessibilità, intelligibilità e reciprocità nella relazione con l'ente pubblico.

Ai fini dell'analisi empirica, il concetto viene articolato in tre dimensioni, ciascuna delle quali consente di rendere osservabile un aspetto della relazione istituzioni–cittadini.

1. Dimensione informativa

Questa dimensione riguarda l'asimmetria informativa tra amministrazione e utente. Una maggiore disponibilità, chiarezza e strutturazione delle informazioni riduce l'incertezza e facilita l'accesso ai servizi.

Indicatori osservabili:

- architettura e navigabilità del sito istituzionale;
- presenza di informazioni aggiornate e linguaggio comprensibile;
- accesso immediato a modulistica, istruzioni e riferimenti normativi.

La dimensione informativa è connessa alla capacità dell'ente di rendere trasparenti e intellegibili i propri servizi, incidendo sulla percezione di accessibilità.

2. Dimensione cognitiva-procedurale

Questa dimensione attiene alla complessità percepita delle procedure amministrative. La letteratura sull'e-government evidenzia come la digitalizzazione possa ridurre o, al contrario, replicare la complessità burocratica preesistente.

Indicatori osservabili:

- numero e sequenza dei passaggi necessari per completare un servizio online;
- integrazione con piattaforme nazionali (SPID, CIE) e interoperabilità tra sistemi;
- riduzione della duplicazione di dati e richieste ridondanti.

La distanza aumenta quando il cittadino percepisce opacità o frammentazione procedurale; si riduce quando i processi risultano coerenti e semplificati.

3. Dimensione relazionale

Questa dimensione riguarda la qualità dell'interazione tra amministrazione e cittadino, con particolare riferimento alla capacità dell'ente di ascolto e risposta.

Indicatori osservabili:

- presenza di canali digitali di contatto e feedback;
- integrazione tra canali online e offline;
- strumenti di interazione bidirezionale (prenotazioni online, ticketing digitale, sistemi di risposta tracciabile).

Questa dimensione richiama direttamente la letteratura sulla governance collaborativa e sulla partecipazione digitale (Noveck, 2015), in cui la relazione istituzionale non è unidirezionale ma dialogica.

In questo quadro, la trasformazione digitale viene analizzata come fattore potenzialmente incidente su tali dimensioni. La riduzione della distanza percepita si manifesta quando l'innovazione digitale contribuisce a diminuire l'asimmetria informativa, la complessità procedurale e la discontinuità relazionale.

Questa definizione operativa consente di tradurre un concetto teorico in categorie empiricamente osservabili, rendendo possibile analizzare la qualità della relazione istituzionale percepita dai cittadini e metterla in relazione con il livello di maturità digitale rilevato attraverso le altre fonti di evidenza.

L'operativizzazione delle dimensioni sopra delineate sarà approfondita nel capitolo metodologico, attraverso l'analisi documentale dei servizi digitali e delle configurazioni organizzative dell'ente.

1.4.5. Sotto-domande di ricerca

Al fine di articolare in modo sistematico la domanda principale e di tradurre il modello analitico in percorso di indagine empirica, la ricerca si sviluppa attraverso le seguenti sotto-domande:

1. Qual è il livello di maturità digitale dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna e in che misura esso si manifesta in modo omogeneo o differenziato nei singoli enti associati?
2. In che misura le configurazioni organizzative e digitali adottate incidono sulle dimensioni informativa, cognitivo-procedurale e relazionale della distanza amministrazione-cittadino?
3. Quali condizioni organizzative e istituzionali favoriscono o ostacolano la traduzione delle politiche digitali in una effettiva riduzione della distanza percepita?
4. In che modo la gestione associata dei servizi digitali può configurarsi come fattore abilitante della maturità digitale e, conseguentemente, della riduzione della distanza istituzionale?

Le sotto-domande consentono di scomporre il modello proposto (Configurazione digitale → Maturità digitale → Distanza percepita) in passaggi analitici progressivi, collegando la dimensione organizzativa dell'innovazione digitale alle configurazioni concrete della relazione tra amministrazione e cittadini nel contesto intercomunale analizzato.

1.4.6. Obiettivo e contributo della ricerca

Il presente lavoro si propone di analizzare il rapporto tra trasformazione digitale e distanza amministrazione-cittadino nel contesto dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna, al fine di comprendere se e in quali condizioni l'innovazione digitale possa tradursi in un effettivo miglioramento della qualità della relazione istituzionale.

L'obiettivo non è limitato alla ricognizione delle iniziative digitali attivate dall'ente, ma consiste nella costruzione di un quadro interpretativo che colleghi il livello di maturità digitale alle configurazioni concrete dell'esperienza amministrativa. In tale prospettiva, la ricerca intende verificare se la digitalizzazione, quando integrata in modo sistemico nei

processi organizzativi, possa incidere sulle dimensioni informativa, procedurale e relazionale della distanza percepita.

Il contributo atteso si articola su un duplice piano, analitico e applicativo.

Sul piano analitico, il lavoro propone una lettura mediata del rapporto tra digitale e distanza istituzionale, evidenziando il ruolo della maturità digitale quale variabile intermedia tra politiche di innovazione e qualità della relazione con i cittadini. Tale impostazione consente di superare una visione lineare della digitalizzazione come fattore automaticamente riduttivo della distanza amministrativa.

Sul piano applicativo, l'analisi del caso intercomunale offre indicazioni utili per comprendere se la gestione associata dei servizi digitali possa configurarsi come fattore abilitante della maturità organizzativa e, conseguentemente, della riduzione della distanza istituzionale. In questo senso, la ricerca si inserisce nel dibattito sul digital government locale, contribuendo alla riflessione sulle condizioni organizzative che rendono l'innovazione digitale effettivamente orientata al cittadino.

In questo senso, il contributo del presente lavoro consiste nell'applicazione empirica del concetto di maturità digitale all'analisi della relazione tra amministrazione locale e cittadini, proponendo un modello analitico mediato che collega configurazione digitale, integrazione organizzativa e distanza percepita. Attraverso lo studio del caso dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna, la ricerca intende quindi offrire un contributo interpretativo alla comprensione delle condizioni organizzative che consentono alla trasformazione digitale di incidere effettivamente sulla qualità della relazione istituzionale.

La ricerca assume pertanto una prospettiva esplicativa di tipo analitico-interpretativo, orientata alla comprensione delle condizioni organizzative che mediano gli effetti della trasformazione digitale, più che alla misurazione lineare di risultati prestazionali. In tal modo, la ricerca contribuisce a chiarire il nesso tra innovazione digitale e qualità della relazione istituzionale, offrendo una lettura che integra dimensione tecnologica, assetto organizzativo e percezione civica.

1.4.7. Delimitazioni

La presente ricerca si colloca entro alcuni confini analitici e metodologici che ne delimitano l'ambito di validità.

In primo luogo, lo studio adotta un approccio di caso singolo, concentrandosi sull'Unione dei Comuni della Bassa Romagna. In coerenza con la metodologia dello studio di caso (Yin,

2014), l'obiettivo non è la generalizzazione statistica, bensì una generalizzazione analitica coerente con la logica dello studio di caso. Le evidenze emerse assumono pertanto valore interpretativo e non pretendono di essere automaticamente estensibili ad altri contesti territoriali.

In secondo luogo, la distanza percepita viene rilevata attraverso strumenti diretti di raccolta dati presso i cittadini (questionario) e mediante interviste semi-strutturate rivolte a soggetti istituzionali. Ciò consente di integrare l'analisi documentale dei servizi digitali con evidenze empiriche sulla qualità dell'esperienza amministrativa. Resta tuttavia possibile un limite legato alla rappresentatività del campione, in particolare qualora la partecipazione risulti concentrata in specifiche fasce di popolazione, nonché alla natura auto-dichiarata delle risposte, aspetti che verranno discussi nel capitolo metodologico. Inoltre, la percezione rilevata riflette uno specifico momento temporale e può essere influenzata da fattori contingenti non pienamente controllabili dall'analisi.

In terzo luogo, l'analisi si concentra sulla dimensione organizzativa e digitale dei servizi, senza approfondire in modo sistematico variabili socio-demografiche individuali (età, reddito, competenze digitali) che possono influenzare la fruizione dei servizi stessi. Tali fattori, pur rilevanti nel dibattito sul digital divide, esulano dall'oggetto specifico del presente lavoro.

Infine, la ricerca si riferisce al periodo di attuazione delle politiche digitali attualmente in corso, con particolare riferimento al quadro normativo e programmatico delineato dal PNRR e dal Piano Triennale per l'Informatica nella PA 2024–2026. Eventuali evoluzioni successive potrebbero modificare il quadro organizzativo e tecnologico analizzato.

La definizione esplicita di tali delimitazioni consente di inquadrare correttamente la portata dei risultati, evitando interpretazioni eccessivamente estensive e rafforzando la coerenza metodologica dell'analisi. La consapevolezza di tali limiti non indebolisce il valore della ricerca, ma ne circoscrive con maggiore precisione la portata esplicativa. Tale esplicitazione costituisce inoltre una condizione di trasparenza metodologica, coerente con l'impostazione analitico-interpretativa adottata nel presente lavoro.

1.5. Struttura del lavoro

Il presente elaborato si articola in sei capitoli.

Il primo capitolo ha introdotto il contesto della trasformazione digitale nella Pubblica Amministrazione, definendo il problema della distanza amministrazione–cittadino e motivando la scelta del caso di studio. In esso vengono inoltre formulate la domanda di ricerca, le sotto-domande e il modello analitico che orienta l'indagine.

Il secondo capitolo sviluppa il quadro teorico di riferimento, approfondendo i principali contributi sul tema dell'innovazione pubblica, della distanza percepita tra PA e cittadini, della configurazione reticolare delle istituzioni locali e del ruolo delle piattaforme digitali nel paradigma del platform government. In tale sede vengono inoltre definiti gli indicatori teorici che guidano l'operationalizzazione della maturità digitale.

Il terzo capitolo illustra la metodologia adottata, richiamando il metodo dello studio di caso secondo Yin e descrivendo le unità di analisi, le tecniche di raccolta dati e le procedure di analisi, con particolare riferimento al pattern matching e alla triangolazione delle fonti.

Il quarto capitolo presenta l'analisi del caso dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna, esaminandone la struttura istituzionale, la strategia digitale, le modalità di interazione con i cittadini e i risultati dell'analisi documentale, fino alla valutazione comparativa interna dei singoli Comuni.

Il quinto capitolo sviluppa un'analisi comparata con un ente di riferimento, al fine di individuare differenze tecnologiche, organizzative e relazionali, nonché punti di forza, criticità ed elementi potenzialmente trasferibili.

Il sesto capitolo conclude il lavoro, fornendo una risposta alla domanda di ricerca, discutendo le implicazioni teoriche e pratiche dei risultati emersi e delineando i limiti e i possibili sviluppi futuri della ricerca.

L'articolazione del lavoro segue pertanto una progressione logica che collega quadro teorico, impostazione metodologica ed evidenze empiriche, al fine di verificare in modo coerente il modello analitico proposto.

2. Quadro teorico

2.1. Innovazione e trasformazione digitale nella Pubblica Amministrazione

Nel dibattito sul public management, l'innovazione nella Pubblica Amministrazione è progressivamente passata dall'essere interpretata come introduzione di nuovi strumenti o tecnologie a essere concepita come processo di trasformazione più ampio, capace di incidere sugli assetti organizzativi, sulle logiche decisionali e sulle modalità di relazione tra istituzioni e cittadini. In questa prospettiva, l'innovazione amministrativa assume i tratti di un cambiamento strutturale, attraverso cui la PA ridefinisce priorità, coordina risorse e riorienta i propri processi al fine di migliorare l'efficacia dell'azione pubblica e la qualità dei servizi erogati (Pollitt e Bouckaert, 2017).

Tale impostazione consente di distinguere tra innovazioni di carattere incrementale, che intervengono su procedure esistenti senza alterarne l'impianto complessivo, e innovazioni più profonde, capaci di modificare in modo sostanziale il funzionamento delle istituzioni pubbliche. In questa cornice si colloca il contributo di Moore (1995), secondo cui il valore pubblico non si esaurisce nell'efficienza procedurale, ma si manifesta nella capacità delle istituzioni di rispondere ai bisogni collettivi, rafforzare la legittimazione democratica e migliorare la relazione con la cittadinanza. L'innovazione assume così una valenza non soltanto organizzativa, ma anche relazionale e istituzionale: essa incide sul modo in cui l'amministrazione viene percepita e valutata dai cittadini.

La digitalizzazione rappresenta oggi uno dei principali vettori attraverso cui tali processi innovativi si concretizzano. La letteratura sul digital government evidenzia come le tecnologie digitali incidano simultaneamente sui processi interni, sugli assetti organizzativi e sulle modalità di interazione con l'utenza, contribuendo a ridefinire il ruolo e il funzionamento dello Stato nell'era digitale (Fountain, 2001; Lips, 2022). L'introduzione di strumenti digitali non può pertanto essere interpretata come mera informatizzazione dell'esistente, ma come potenziale occasione di riorganizzazione della catena del valore amministrativo: dalla progettazione dei servizi alla loro fruizione, dalla gestione del dato all'interoperabilità tra sistemi e amministrazioni, fino alle forme di comunicazione e relazione istituzionale.

Un elemento qualificante dell'innovazione digitale consiste nel passaggio da un modello di erogazione frammentato e prevalentemente procedurale a un modello più integrato e orientato al servizio. In tale modello, il cittadino non è soltanto destinatario passivo di decisioni amministrative, ma soggetto che valuta accessibilità, trasparenza e affidabilità dell'esperienza amministrativa. L'innovazione si misura quindi anche in termini di usabilità dei servizi digitali,

chiarezza informativa, riduzione dei passaggi ridondanti e coerenza tra canali online e offline (Goldsmith e Crawford, 2014; Lips, 2022). Il miglioramento dell'esperienza del cittadino non rappresenta un esito accessorio, bensì una componente costitutiva della produzione di valore pubblico, poiché incide sulla percezione di efficacia dell'azione amministrativa e sulla qualità del rapporto tra istituzioni e popolazione (Moore, 1995; Noveck, 2015).

La letteratura e le principali evidenze empiriche convergono tuttavia nel sottolineare che la digitalizzazione non produce automaticamente esiti innovativi: essa richiede condizioni abilitanti di natura organizzativa e istituzionale, quali governance interna, competenze adeguate e coordinamento interistituzionale. In assenza di tali condizioni, il digitale rischia di tradursi in un'innovazione meramente formale, che informatizza procedure senza ridurne la complessità, oppure in un fattore che amplifica divari preesistenti legati a risorse e alfabetizzazione digitale (Lips, 2022; OECD, 2020).

Alla luce di queste considerazioni, l'innovazione nella Pubblica Amministrazione, e in particolare l'innovazione digitale, può essere assunta come categoria analitica che integra dimensione tecnica, organizzativa e relazionale. Essa non riguarda soltanto l'adozione di tecnologie, ma la capacità dell'amministrazione di incorporarle in modo coerente nei propri processi e nella propria struttura istituzionale.

La cornice teorica adottata nel presente lavoro si fonda su un asse interpretativo principale e su contributi integrativi che consentono di articolare il rapporto tra trasformazione digitale, configurazione organizzativa e relazione istituzioni–cittadini. In particolare, il modello della *technology enactment* di Fountain (2001) costituisce la base teorica di riferimento, in quanto consente di interpretare la trasformazione digitale come processo mediato da strutture organizzative e istituzionali. A tale prospettiva si affianca il contributo di Moore (1995), che fornisce la chiave di lettura relazionale attraverso il concetto di valore pubblico, nonché le riflessioni di Lips (2022) sul digital government come riorganizzazione sistemica dei processi amministrativi. Il riferimento a Noveck (2015) integra infine la dimensione partecipativa e dialogica della governance digitale. Tale articolazione consente di distinguere tra livello esplicativo strutturale, dimensione relazionale e implicazioni organizzative della trasformazione digitale.

In questa prospettiva, analizzare l'innovazione digitale significa interrogarsi non solo sugli strumenti introdotti, ma sulle condizioni che ne determinano gli effetti concreti. È proprio su tali effetti, e sulla loro possibile incidenza sulla distanza percepita tra amministrazione e cittadini, che si concentra il paragrafo successivo.

Ne deriva che l'innovazione digitale può produrre effetti differenti a seconda del grado di integrazione organizzativa raggiunto. Tale distinzione consente di introdurre una prima articolazione analitica tra configurazione digitale e maturità digitale: mentre la prima riguarda l'insieme degli strumenti e delle infrastrutture adottate, la seconda attiene alla loro effettiva incorporazione sistemica nei processi amministrativi. È su questa distinzione che si fonda il modello esplicativo adottato nel presente lavoro.

2.2. La distanza percepita PA–cittadino: dimensioni, significati e determinanti

La distanza tra Pubblica Amministrazione e cittadini può essere interpretata come categoria relazionale che si costruisce all'intersezione tra configurazione istituzionale, assetti organizzativi ed esperienza soggettiva dell'utente. Nel contesto contemporaneo, caratterizzato dalla diffusione dei servizi digitali e dalla crescente intermediazione tecnologica delle relazioni istituzionali, la distanza assume una configurazione prevalentemente relazionale e percettiva.

La distanza percepita può essere definita come il divario soggettivamente avvertito tra cittadini e istituzioni in termini di accessibilità, comprensibilità, trasparenza e capacità di risposta dell'amministrazione. Essa non coincide con indicatori oggettivi di performance o di efficienza, ma si costruisce attraverso l'esperienza concreta dei servizi, la qualità dell'interazione e la coerenza tra aspettative e risposte istituzionali. In questa prospettiva, la distanza non è una semplice condizione strutturale, ma il risultato di processi comunicativi, organizzativi e simbolici che modellano la relazione tra amministrazione e cittadinanza.

Un primo elemento teoricamente rilevante riguarda il rapporto tra percezione e legittimazione. La letteratura sul valore pubblico evidenzia come la qualità della relazione con i cittadini incida direttamente sulla fiducia istituzionale e sulla percezione di equità e competenza dell'ente pubblico (Moore, 1995; OECD, 2020). La distanza percepita può essere letta, in tal senso, come indicatore indiretto della legittimazione democratica: quando l'esperienza amministrativa è percepita come opaca o complessa, la fiducia tende a ridursi; quando invece i servizi risultano chiari, accessibili e coerenti, la prossimità istituzionale si rafforza.

Un secondo livello analitico riguarda la dimensione esperienziale del servizio pubblico. Le ricerche sul digital government mostrano che la soddisfazione dell'utente dipende non soltanto dall'esito finale della pratica amministrativa, ma dall'intero percorso di interazione: semplicità delle procedure, tempi di risposta, chiarezza delle comunicazioni, possibilità di assistenza e coerenza tra canali digitali e tradizionali (Goldsmith e Crawford, 2014; Lips, 2022). La distanza

percepita si alimenta quindi di micro-esperienze quotidiane che, sommandosi, producono un giudizio complessivo sull'amministrazione.

In questo quadro assume particolare rilievo il concetto di *responsiveness*, inteso come capacità dell'amministrazione di rispondere in modo tempestivo, adeguato e comprensibile alle esigenze espresse dai cittadini. La *responsiveness* non si limita alla rapidità della risposta, ma include la qualità della comunicazione, la disponibilità all'ascolto e la capacità di adattare strumenti e procedure alle specificità dei casi concreti. Un'amministrazione formalmente efficiente può risultare percepita come distante qualora appaia poco accessibile o scarsamente reattiva rispetto ai bisogni dell'utenza. La percezione di bassa *responsiveness* contribuisce quindi ad ampliare la distanza anche in presenza di investimenti tecnologici significativi.

Un ulteriore elemento determinante è rappresentato dall'asimmetria informativa e dalla complessità procedurale. Le amministrazioni operano in contesti normativi articolati, spesso caratterizzati da linguaggi tecnici e procedure formalizzate. Quando tali elementi non vengono tradotti in comunicazione comprensibile e in percorsi semplificati, il cittadino può percepire l'ente come distante o autoreferenziale. In questo caso, la distanza non deriva necessariamente da inefficienza organizzativa, ma da una mancata mediazione tra logica amministrativa e logica dell'utente. La percezione di opacità o frammentazione diviene così fattore centrale nella costruzione della distanza.

Nel contesto digitale, queste dinamiche si intrecciano con il tema del *digital divide*, inteso non soltanto come carenza infrastrutturale, ma anche come divario nelle competenze e nelle capacità d'uso. La digitalizzazione può ridurre la distanza laddove semplifica l'accesso e accelera le procedure; tuttavia, in assenza di adeguate competenze digitali o di strumenti di supporto, essa può produrre effetti opposti, amplificando esclusioni e percezioni di marginalità (Lips, 2022; OECD, 2020). Ne deriva una configurazione multidimensionale della distanza percepita, influenzata da fattori tecnologici, organizzativi e socio-culturali.

Alla luce di queste considerazioni, la distanza percepita tra amministrazione e cittadini può essere interpretata come esito relazionale dei processi organizzativi e tecnologici. Essa non dipende unicamente dalla presenza di strumenti digitali, ma dal modo in cui tali strumenti vengono integrati nei processi amministrativi e resi intelligibili e accessibili per l'utente. In questa prospettiva, la distanza rappresenta la dimensione relazionale attraverso cui si manifestano gli effetti della maturità digitale dell'ente: una digitalizzazione frammentata o meramente formale tende a lasciare inalterata la percezione di distanza, mentre un'integrazione coerente tra tecnologie, organizzazione e comunicazione può contribuire a ridurla.

In questa prospettiva, la distanza percepita può essere interpretata come indicatore relazionale della qualità della governance digitale: non effetto diretto dell'adozione tecnologica, ma esito mediato dalla coerenza organizzativa e dal livello di integrazione sistemica dell'ente. Ciò rafforza l'ipotesi secondo cui il nesso tra trasformazione digitale e prossimità istituzionale non sia lineare, ma strutturato attraverso un meccanismo intermedio riconducibile alla maturità digitale. In altri termini, è la maturità digitale a determinare se il digitale funziona come fattore di prossimità oppure come nuova fonte di distanza.

2.3. Assetti istituzionali e cooperazione intercomunale

Le dinamiche di innovazione digitale nella Pubblica Amministrazione non si sviluppano in un vuoto organizzativo, ma sono profondamente influenzate dalla configurazione istituzionale entro cui gli enti operano. In ambito locale, la gestione associata delle funzioni fondamentali attraverso le Unioni di Comuni rappresenta una forma istituzionale particolarmente significativa per analizzare tali dinamiche.

Le Unioni trovano il proprio fondamento normativo nel Testo Unico degli Enti Locali (D.Lgs. 267/2000) e sono state rafforzate dalla L. 56/2014, che ne ha valorizzato il ruolo nella gestione associata delle funzioni. Esse configurano un assetto in cui l'autonomia politico-istituzionale dei singoli Comuni coesiste con l'esercizio unitario di specifiche funzioni amministrative. Tuttavia, al di là della dimensione giuridica, ciò che rileva ai fini dell'analisi è la configurazione organizzativa che ne deriva.

La cooperazione intercomunale implica infatti processi di coordinamento tra strutture amministrative differenti, integrazione di sistemi informativi, standardizzazione delle procedure e condivisione di competenze tecniche. In tale prospettiva, l'Unione può essere interpretata come una forma di governance reticolare, nella quale l'azione amministrativa si sviluppa attraverso meccanismi di cooperazione e integrazione tra enti formalmente distinti ma funzionalmente interdipendenti.

L'assetto intercomunale introduce tuttavia una tensione strutturale tra standardizzazione e adattamento territoriale. Da un lato, la gestione associata favorisce uniformità procedurale, integrazione dei sistemi informativi e coerenza organizzativa; dall'altro, i singoli Comuni mantengono specificità demografiche, organizzative e socio-economiche che possono richiedere adattamenti differenziati. La maturità digitale dell'Unione si gioca quindi anche nella capacità di bilanciare tali esigenze, evitando che l'uniformazione tecnica produca rigidità o disallineamenti rispetto ai bisogni locali.

La letteratura sulla network governance e sulle configurazioni organizzative multilivello evidenzia come assetti reticolari possano favorire economie di scala, condivisione di competenze e maggiore capacità di innovazione, soprattutto in contesti caratterizzati da risorse limitate (Goldsmith e Crawford, 2014). Nel campo della trasformazione digitale, tali configurazioni possono costituire un fattore abilitante della maturità digitale, nella misura in cui consentono di centralizzare funzioni tecnologiche, armonizzare piattaforme e ridurre frammentazioni procedurali.

La maturità digitale, intesa come capacità sistemica di integrare tecnologie, processi e competenze in modo coerente e orientato al servizio, risulta infatti fortemente condizionata dalla struttura organizzativa dell'ente. In contesti frammentati, caratterizzati da sistemi informativi disallineati e procedure non coordinate, la digitalizzazione rischia di tradursi in una moltiplicazione di strumenti non interoperabili. Al contrario, in configurazioni cooperative e integrate, la gestione associata dei servizi digitali può favorire standardizzazione, interoperabilità e maggiore coerenza nell'esperienza utente.

In questa prospettiva, l'assetto organizzativo intercomunale può essere considerato una variabile strutturale che condiziona il livello di maturità digitale raggiungibile e, per tale via, la coerenza complessiva dell'ecosistema amministrativo. Tale assetto costituisce la dimensione strutturale della configurazione digitale dell'ente, definendo le condizioni di coordinamento, standardizzazione e interoperabilità entro cui le tecnologie possono essere integrate in modo coerente.

In tale configurazione, l'integrazione dei servizi digitali e la standardizzazione delle procedure non producono soltanto effetti tecnici, ma contribuiscono a costruire un'esperienza amministrativa più coerente e riconoscibile per il cittadino. La cooperazione organizzativa può quindi tradursi in una maggiore coerenza comunicativa e procedurale, contribuendo a rendere l'esperienza amministrativa più intelligibile e meno frammentata per il cittadino.

La gestione associata non costituisce di per sé un fattore di successo: in assenza di adeguato coordinamento, chiarezza delle responsabilità e governance condivisa, l'assetto intercomunale può generare complessità aggiuntive e rallentamenti decisionali, con effetti negativi sulla maturità digitale.

La letteratura sul platform government offre un'ulteriore chiave interpretativa. L'adozione di piattaforme digitali interoperabili e di infrastrutture condivise consente alle amministrazioni di superare logiche verticali e di costruire ecosistemi digitali integrati, nei quali servizi diversi

possono dialogare tra loro e offrire un'esperienza più fluida all'utente. In contesti intercomunali, tale paradigma assume una rilevanza particolare, poiché la condivisione di piattaforme e infrastrutture rappresenta uno strumento concreto per superare disomogeneità tecnologiche e organizzative.

Alla luce di queste considerazioni, l'assetto istituzionale e organizzativo non è neutro rispetto alla trasformazione digitale: esso definisce il contesto entro cui l'innovazione viene progettata, coordinata e implementata, condizionando il livello di maturità digitale raggiungibile e, per tale via, la qualità della relazione istituzioni–cittadini.

In questa prospettiva, l'analisi del caso intercomunale consente di verificare se e in che misura la cooperazione tra enti locali possa configurarsi come fattore abilitante della maturità digitale. La distanza percepita non viene dunque considerata una variabile autonoma, ma l'esito relazionale di un assetto organizzativo che condiziona la coerenza dell'innovazione e la qualità dell'esperienza amministrativa. In questo quadro, la maturità digitale assume il ruolo di variabile mediatrice tra trasformazione tecnologica e qualità della relazione istituzioni–cittadini. Il capitolo successivo tradurrà tale cornice teorica in un disegno metodologico volto a verificarne empiricamente le implicazioni nel contesto dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna.

2.4. Platform government e infrastrutture digitali nazionali

Negli ultimi anni, la trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione è stata progressivamente orientata verso un paradigma di platform government, nel quale lo Stato non si limita a digitalizzare singoli servizi, ma costruisce infrastrutture condivise e piattaforme interoperabili su cui le amministrazioni possono innestare le proprie funzioni. Questo modello segna il passaggio da una digitalizzazione frammentata, basata su soluzioni locali e verticali, a un ecosistema integrato fondato su standard comuni, interoperabilità e riuso (Lips, 2022).

Nel paradigma del platform government, le piattaforme digitali svolgono una funzione abilitante: esse costituiscono infrastrutture orizzontali che consentono a diversi enti di offrire servizi coerenti, accessibili e integrati. L'obiettivo non è soltanto l'efficienza tecnica, ma la costruzione di un'esperienza amministrativa più fluida per il cittadino, riducendo duplicazioni, incoerenze procedurali e frammentazioni informative.

In Italia, questo orientamento si è tradotto nella progressiva costruzione di un insieme di infrastrutture digitali nazionali, quali sistemi di identità digitale, piattaforme di pagamento, basi dati interoperabili e linee guida di design dei servizi pubblici, promosse nell'ambito delle

strategie di digitalizzazione e rafforzate dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR, Missione 1, Componente 1). Tali infrastrutture non sostituiscono l'autonomia degli enti locali, ma definiscono uno spazio tecnologico e normativo entro cui le amministrazioni possono sviluppare i propri servizi digitali.

L'adozione di piattaforme condivise modifica la struttura dell'ecosistema amministrativo, ridefinendo le modalità di progettazione, erogazione e integrazione dei servizi pubblici. Sul piano organizzativo, consente di ridurre i costi di sviluppo, favorire standardizzazione e garantire maggiore sicurezza e interoperabilità. Sul piano relazionale, contribuisce a offrire al cittadino un accesso più uniforme ai servizi pubblici, indipendentemente dal territorio di riferimento. In questo senso, le infrastrutture nazionali possono essere interpretate come fattori abilitanti della maturità digitale, poiché forniscono agli enti un quadro tecnico comune entro cui progettare servizi coerenti e integrati. Tuttavia, il loro effetto non è automatico: la disponibilità di piattaforme comuni definisce una configurazione digitale potenziale, la cui traduzione in prossimità istituzionale dipende dal grado di integrazione organizzativa e dalla capacità di adattamento locale dell'ente.

L'efficacia del modello dipende dalla capacità degli enti di integrare tali infrastrutture nei propri processi, adattare al contesto locale e accompagnarne l'adozione con adeguate competenze organizzative. In assenza di tale integrazione, il rischio è quello di una adesione formale alle piattaforme, priva di reale impatto sulla qualità del servizio e sulla percezione dei cittadini.

Alla luce di queste considerazioni, il platform government può essere letto come livello sistemico della trasformazione digitale: esso definisce l'architettura infrastrutturale entro cui si collocano le scelte organizzative degli enti e si sviluppa la maturità digitale locale. Comprendere in che misura un contesto intercomunale sia in grado di integrare efficacemente tali infrastrutture costituisce un passaggio fondamentale per valutare se il paradigma di platform government si traduca in effettiva prossimità istituzionale percepita.

2.5. Operazionalizzazione della maturità digitale

Alla luce della cornice teorica delineata nei paragrafi precedenti, la maturità digitale viene assunta nel presente lavoro come variabile mediatrice tra trasformazione digitale e distanza percepita tra amministrazione e cittadini. Essa non coincide con la mera presenza di strumenti tecnologici, ma con il grado di integrazione sistemica tra tecnologie, processi organizzativi e modalità di relazione con l'utenza.

In questa prospettiva, la maturità digitale non viene assunta come indice normativo di “buona amministrazione”, né come misura meramente quantitativa del grado di digitalizzazione, bensì come costruito analitico funzionale a spiegare le condizioni organizzative che mediano l’impatto del digitale sulla relazione istituzionale. Essa rappresenta una variabile esplicativa intermedia, utile a comprendere perché politiche formalmente analoghe possano produrre esiti differenti in termini di esperienza amministrativa e percezione di prossimità istituzionale.

In coerenza con la letteratura sul digital government e sul platform government, la maturità digitale può essere intesa come la capacità dell’ente di incorporare le infrastrutture digitali in modo coerente nei propri assetti organizzativi, garantendo interoperabilità, semplificazione procedurale e orientamento al servizio (Lips, 2022; OECD, 2020). Tale concetto assume quindi una dimensione multilivello, che supera la distinzione tra “ente digitalizzato” ed “ente non digitalizzato”, per concentrarsi sul grado di coerenza e integrazione del sistema amministrativo.

Le evidenze empiriche disponibili a livello nazionale confermano la rilevanza di tale distinzione. Il Rapporto ANCI–Dipartimento per la Trasformazione Digitale “Mappa dei Comuni Digitali 2025” evidenzia infatti un’ampia diffusione delle piattaforme e delle infrastrutture abilitanti previste dal PNRR, a fronte di una più disomogenea integrazione organizzativa e procedurale dei processi amministrativi. In particolare, pur in presenza di elevati livelli di adesione agli avvisi relativi a cloud, interoperabilità e servizi digitali, una quota significativa di enti dichiara di aver svolto solo parzialmente attività di semplificazione contestualmente alla digitalizzazione. Tale scarto tra adozione tecnologica e trasformazione organizzativa rafforza l’esigenza di distinguere analiticamente tra configurazione digitale e maturità digitale.

Ai fini dell’analisi empirica, la maturità digitale viene articolata in tre dimensioni principali:

- 1. Dimensione infrastrutturale e tecnologica**, che riguarda l’adozione e l’integrazione delle piattaforme nazionali e delle infrastrutture abilitanti, il livello di interoperabilità tra sistemi informativi e la coerenza tecnica dell’ecosistema digitale dell’ente. Non si tratta soltanto di verificare la presenza di strumenti, ma la loro effettiva integrazione nei processi amministrativi.
- 2. Dimensione organizzativa e di governance**, che concerne la capacità di coordinamento tra uffici, la chiarezza nella distribuzione delle responsabilità, la presenza di competenze digitali e l’esistenza di meccanismi di monitoraggio e miglioramento continuo. Questa dimensione riflette il grado di allineamento tra

innovazione tecnologica e struttura organizzativa, particolarmente rilevante nei contesti intercomunali.

- 3. Dimensione relazionale e orientata al servizio**, che riguarda la qualità dell'esperienza utente: chiarezza informativa, semplicità delle procedure, coerenza tra canali digitali e tradizionali, strumenti di assistenza e feedback. Tale dimensione collega direttamente la maturità digitale alla distanza percepita, poiché rappresenta il punto di contatto tra trasformazione organizzativa e percezione cittadina.

L'ipotesi teorica sottesa a questa articolazione è che un livello elevato di maturità digitale, inteso come integrazione coerente tra queste tre dimensioni, sia associato a una riduzione della distanza percepita tra amministrazione e cittadini. Al contrario, una digitalizzazione frammentata o meramente formale, priva di adeguato coordinamento organizzativo e di reale orientamento al servizio, tende a lasciare invariata o addirittura amplificare la percezione di distanza.

In tal senso, la maturità digitale rappresenta il meccanismo di traduzione tra innovazione tecnologica e qualità della relazione istituzionale, determinando se la digitalizzazione rimanga un fatto tecnico o si traduca in prossimità istituzionale percepita. La traduzione operativa di tali dimensioni in indicatori osservabili e strumenti di rilevazione verrà definita nel capitolo metodologico successivo, nel quale il modello teorico sarà applicato al caso dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna al fine di verificarne empiricamente la capacità esplicativa.

Tale articolazione assicura coerenza tra impianto teorico e verifica empirica del modello, consentendo di tradurre categorie concettuali in dimensioni osservabili e comparabili. La maturità digitale costituisce dunque la variabile esplicativa centrale del modello analitico adottato nel presente lavoro e il principale meccanismo interpretativo attraverso cui leggere il rapporto tra trasformazione digitale e distanza percepita. Ne deriva una struttura causale mediata: la configurazione digitale definisce il quadro infrastrutturale, la maturità digitale ne rappresenta il livello di integrazione sistemica e la distanza percepita costituisce l'esito relazionale osservabile. Tale articolazione consente di superare una lettura deterministica della digitalizzazione e di interpretare empiricamente le differenze nei livelli di prossimità istituzionale tra enti formalmente analoghi.

La maturità digitale non rappresenta uno stato statico o un traguardo definitivo, ma una condizione dinamica e progressiva, suscettibile di evoluzione nel tempo in relazione ai cambiamenti organizzativi, normativi e tecnologici. Tale carattere processuale rafforza la

necessità di un'analisi contestualizzata, attenta alle configurazioni concrete entro cui il digitale viene incorporato.

2.6. Sintesi del modello teorico

Il quadro teorico delineato consente di ricondurre l'analisi a una struttura causale mediata, nella quale la trasformazione digitale non viene interpretata come fattore direttamente determinante della prossimità istituzionale, bensì come processo il cui impatto è condizionato da variabili organizzative e sistemiche.

In tale modello, la configurazione digitale definisce il livello infrastrutturale e istituzionale dell'ente, ossia l'insieme degli strumenti, delle piattaforme e delle soluzioni tecnologiche adottate. Tuttavia, la mera disponibilità di tali strumenti non è di per sé sufficiente a incidere sulla qualità della relazione con i cittadini.

È la maturità digitale, intesa come grado di integrazione coerente tra tecnologie, processi organizzativi e orientamento al servizio, a costituire il meccanismo di mediazione tra configurazione digitale e distanza percepita. Essa rappresenta la capacità dell'ente di tradurre l'innovazione tecnologica in esperienza amministrativa coerente, comprensibile e accessibile.

La distanza percepita viene pertanto assunta come esito relazionale osservabile di tale processo: non semplice riflesso della digitalizzazione, ma risultato della coerenza sistemica con cui essa viene incorporata nell'organizzazione. Tale esito non è automatico né univoco, ma dipende dal livello effettivo di integrazione organizzativa e dall'allineamento tra strumenti digitali, processi e orientamento al servizio.

3. Metodologia

3.1. L'analisi di caso come strategia di ricerca

Il presente lavoro adotta l'analisi di caso quale strategia di ricerca principale, in coerenza con l'obiettivo di analizzare un fenomeno contemporaneo, rappresentato dal rapporto tra trasformazione digitale e distanza percepita tra amministrazione e cittadini, all'interno del suo contesto istituzionale reale.

Secondo Yin (2014), lo studio di caso risulta particolarmente appropriato quando il ricercatore intende rispondere a domande di tipo “come” e “perché”, e quando i confini tra fenomeno e contesto non sono chiaramente distinguibili. Nel presente lavoro, la domanda di ricerca (“In che modo e a quali condizioni...”) si colloca precisamente in questa tipologia, richiedendo un'analisi approfondita delle dinamiche organizzative, istituzionali e relazionali che mediano l'impatto della digitalizzazione.

Lo studio assume la forma di caso singolo con unità di analisi multiple. L'Unione dei Comuni della Bassa Romagna rappresenta il caso principale, mentre i singoli Comuni aderenti costituiscono sottounità di analisi utili a osservare eventuali differenze nella traduzione operativa delle politiche digitali. Tale configurazione consente una comparazione interna, coerente con l'obiettivo di verificare se la gestione associata dei servizi digitali si configuri come fattore abilitante della maturità digitale.

In linea con l'approccio di Yin, la finalità dello studio non è la generalizzazione statistica dei risultati, bensì la generalizzazione analitica, ovvero la verifica della capacità esplicativa del modello teorico proposto (Configurazione digitale → (+) Maturità digitale → (-) Distanza percepita) nel contesto analizzato.

3.2. Unità di analisi e delimitazione del caso

Nel presente studio, l'unità di analisi principale è rappresentata dall'Unione dei Comuni della Bassa Romagna, intesa come soggetto istituzionale responsabile della gestione associata di funzioni e servizi, inclusi quelli a carattere digitale. L'Unione costituisce il livello organizzativo entro cui le politiche di trasformazione digitale vengono coordinate, pianificate e implementate.

Accanto a tale livello, l'analisi considera i singoli Comuni aderenti come sottounità di analisi. Questa articolazione multilivello consente di osservare se e in quale misura le strategie digitali promosse a livello intercomunale si traducano in configurazioni operative omogenee o differenziate nei territori. In tal senso, il disegno metodologico si configura come studio di caso

singolo con unità incorporate (embedded case study), secondo la classificazione proposta da Yin (2014).

La delimitazione del caso è di natura territoriale e istituzionale. Territorialmente, l'analisi si concentra esclusivamente sui nove Comuni appartenenti all'Unione. Istituzionalmente, l'attenzione è rivolta alle funzioni e ai servizi che presentano una componente digitale significativa, in coerenza con il modello teorico che assume la maturità digitale quale variabile mediatrice tra trasformazione tecnologica e distanza percepita.

La delimitazione temporale coincide con la fase di attuazione delle politiche digitali riconducibili al quadro normativo e programmatico attuale, con particolare riferimento al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e al Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2024–2026. Tale scelta consente di analizzare il fenomeno in una fase di consolidamento e sviluppo delle infrastrutture digitali, evitando ricostruzioni retrospettive di lungo periodo che esulerebbero dall'oggetto specifico della ricerca.

Questa delimitazione rende il caso sufficientemente circoscritto da consentire un'analisi approfondita, pur mantenendo un livello di complessità adeguato alla natura intercomunale dell'ente.

3.3. Tecniche di raccolta dei dati

La strategia di raccolta dei dati si fonda su un approccio di triangolazione metodologica, finalizzato a integrare fonti di natura differente al fine di rafforzare la validità costruttiva del disegno di ricerca. In coerenza con l'impostazione dello studio di caso, sono state utilizzate tre principali tecniche di raccolta dati: analisi documentale, questionario ai cittadini e interviste semi-strutturate a soggetti istituzionali.

3.3.1. Analisi documentale

L'analisi documentale ha costituito il primo livello di indagine empirica e ha riguardato:

- documenti programmatici e strategici dell'Unione e dei Comuni aderenti;
- siti istituzionali e portali dei servizi digitali;
- documentazione relativa all'adozione di piattaforme nazionali e infrastrutture abilitanti;
- atti amministrativi e comunicazioni pubbliche rilevanti per la trasformazione digitale.

L'analisi è stata condotta attraverso una griglia coerente con le tre dimensioni della maturità digitale definite nel Capitolo 2 (infrastrutturale-tecnologica, organizzativa, relazionale), al

fine di rilevare indicatori osservabili relativi a interoperabilità, coordinamento organizzativo, semplificazione procedurale e orientamento al servizio.

3.3.2. Questionario ai cittadini

Al fine di rilevare la distanza percepita tra amministrazione e cittadini, è stato predisposto un questionario strutturato e somministrato tramite piattaforma Google Forms.

Il questionario è stato costruito in coerenza con la definizione operativa della distanza percepita delineata nel Capitolo 1, articolata nelle dimensioni informativa, cognitivo-procedurale e relazionale. Le domande sono state formulate prevalentemente mediante scale Likert, al fine di consentire una rilevazione graduata delle percezioni relative all'esperienza amministrativa digitale. Le scale sono state costruite in modo coerente con le tre dimensioni teoriche della distanza percepita, garantendo allineamento tra costruito teorico e misurazione empirica.

La partecipazione al questionario è avvenuta su base volontaria e non probabilistica. Lo strumento non è stato concepito con finalità di rappresentatività statistica dell'intera popolazione residente, bensì come mezzo di rilevazione esplorativa delle tendenze percettive nel contesto territoriale analizzato. I dati raccolti sono stati utilizzati in forma aggregata, mediante analisi descrittiva delle frequenze e delle distribuzioni percentuali, a supporto dell'analisi qualitativa del caso. Non sono state effettuate analisi inferenziali, in coerenza con la natura non probabilistica del campione.

Le dimensioni del questionario sono state costruite in modo speculare rispetto alle dimensioni teoriche della distanza percepita, al fine di garantire coerenza tra costruito concettuale e misurazione empirica ed evitare slittamenti interpretativi tra livello teorico e livello operativo.

Il questionario non misura la maturità digitale dell'ente, ma esclusivamente la distanza percepita dal lato dell'utenza. Il questionario completo, comprensivo delle scale utilizzate e della struttura delle sezioni, è riportato in Appendice A.

3.3.3. Interviste semi-strutturate

Accanto al questionario, sono state realizzate interviste semi-strutturate rivolte a responsabili dei servizi digitali dell'Unione e dei Comuni aderenti, selezionati in quanto testimoni privilegiati dei processi di trasformazione digitale e del coordinamento intercomunale. In considerazione della differente posizione istituzionale degli intervistati, sono state predisposte due tracce di intervista parzialmente differenziate: una rivolta ai

responsabili dell'Unione, focalizzata sul coordinamento intercomunale delle politiche digitali, e una rivolta ai responsabili dei singoli Comuni, orientata a rilevare le modalità di implementazione operativa dei servizi digitali a livello locale. Gli intervistati includono figure con responsabilità diretta nei processi di digitalizzazione e coordinamento intercomunale, quali responsabili dei sistemi informativi, referenti per la transizione digitale e dirigenti coinvolti nella gestione dei servizi online. La selezione è avvenuta secondo un criterio di rilevanza funzionale rispetto alle dimensioni del modello teorico. Le tracce delle interviste semi-strutturate utilizzate per la raccolta dei dati sono riportate nelle Appendici B e C, rispettivamente dedicate ai responsabili dell'Unione e ai responsabili dei Comuni.

In considerazione delle esigenze organizzative degli enti coinvolti, le interviste sono state svolte in forma flessibile, sia mediante colloqui diretti (in presenza o a distanza), sia mediante raccolta di risposte scritte su traccia semi-strutturata previamente definita. La scelta di adottare una modalità di somministrazione flessibile è coerente con la natura esplorativa dello studio di caso e ha consentito di raccogliere contributi qualificati mantenendo comparabilità tra le risposte, grazie all'utilizzo di una struttura di intervista comune, adattata in alcune domande alle specificità istituzionali dei partecipanti.

Le interviste hanno avuto l'obiettivo di:

- approfondire le modalità di coordinamento intercomunale nella gestione dei servizi digitali;
- comprendere le scelte organizzative e tecnologiche adottate nei singoli enti;
- rilevare eventuali criticità nella traduzione operativa delle politiche digitali;
- acquisire elementi interpretativi utili a valutare l'impatto delle configurazioni organizzative sulla distanza percepita tra amministrazione e cittadini.

Le evidenze raccolte sono state analizzate mediante una codifica tematica coerente con le dimensioni del modello teorico (configurazione digitale, maturità digitale, distanza percepita), al fine di verificare la corrispondenza tra assetti organizzativi osservati ed esiti relazionali emergenti.

Le risposte sono state trattate in forma aggregata e anonima, al fine di garantire riservatezza e favorire la libertà espressiva degli intervistati. Le interviste sono state trascritte e analizzate attraverso una codifica tematica coerente con le tre dimensioni della maturità digitale (infrastrutturale, organizzativa, relazionale).

3.4. Procedure di analisi: pattern matching e triangolazione

L'analisi dei dati è stata condotta attraverso una combinazione di pattern matching e triangolazione delle fonti, in coerenza con l'impostazione metodologica dello studio di caso proposta da Yin (2014).

Il pattern matching consiste nel confronto sistematico tra il modello teorico elaborato nei Capitoli 1 e 2 e le evidenze empiriche raccolte. In particolare, il modello mediato (Configurazione digitale → (+) Maturità digitale → (-) Distanza percepita) è stato utilizzato come schema interpretativo per verificare se a configurazioni differenti di maturità digitale corrispondessero variazioni nella percezione della distanza amministrazione-cittadino.

L'analisi non ha assunto la forma di una verifica statistica di correlazioni, bensì di un confronto logico-interpretativo tra configurazioni osservate e ipotesi teoriche. La maturità digitale è stata quindi esaminata nelle sue tre dimensioni (infrastrutturale-tecnologica, organizzativa e relazionale), verificando se e in quale misura tali dimensioni trovassero riscontro nelle percezioni espresse dai cittadini e nelle evidenze emerse dalle interviste.

Accanto al pattern matching, è stata adottata una strategia di triangolazione metodologica, finalizzata a integrare le evidenze provenienti da fonti differenti – documentazione istituzionale, questionari e interviste – al fine di rafforzare la validità costruttiva dell'analisi. La triangolazione ha consentito di confrontare dichiarazioni istituzionali, configurazioni organizzative e percezioni degli utenti, riducendo il rischio di interpretazioni unilaterali e favorendo una lettura integrata del fenomeno.

In tal modo, la distanza percepita è stata interpretata non come dato isolato, ma come esito relazionale situato all'interno di specifiche configurazioni organizzative e istituzionali. Il modello teorico non è stato utilizzato come schema rigido di verifica, bensì come dispositivo interpretativo attraverso cui leggere e confrontare le configurazioni empiriche osservate, in coerenza con la logica esplicativa dello studio di caso.

Ai fini dell'analisi empirica, le tre dimensioni della maturità digitale sono state trattate come categorie analitiche distinte ma interrelate. L'analisi documentale ha consentito di attribuire evidenze qualitative a ciascuna dimensione, mentre i dati del questionario sono stati analizzati in forma descrittiva aggregata, mediante calcolo di frequenze e distribuzioni percentuali per ciascuna scala Likert. Non è stato costruito un indice sintetico di maturità digitale, in coerenza con la natura esplorativa del disegno di ricerca; tuttavia, il confronto sistematico tra dimensioni teoriche ed evidenze empiriche ha consentito una valutazione comparativa coerente tra

sottounità di analisi. Tale scelta metodologica garantisce allineamento tra livello teorico e livello empirico, evitando sovra-formalizzazioni non supportate dalla natura dei dati raccolti.

3.5. Validità, affidabilità e limiti della ricerca

In coerenza con i criteri di qualità della ricerca individuati da Yin (2014), il disegno metodologico è stato costruito al fine di garantire validità costruttiva, validità interna, validità esterna e affidabilità.

La validità costruttiva è stata perseguita attraverso l'utilizzo di fonti multiple di evidenza e la definizione chiara dei costrutti teorici (maturità digitale e distanza percepita), operazionalizzati in modo coerente con il quadro teorico.

La validità interna è stata rafforzata mediante l'applicazione del pattern matching, che ha consentito di verificare la coerenza tra modello teorico e configurazioni empiriche osservate.

La validità esterna, coerentemente con la logica dello studio di caso, non è intesa in termini di generalizzazione statistica, bensì di generalizzazione analitica. I risultati ottenuti sono pertanto interpretati come contributo alla verifica della capacità esplicativa del modello teorico nel contesto analizzato.

L'affidabilità della ricerca è stata perseguita attraverso l'esplicitazione delle procedure di raccolta e analisi dei dati, nonché mediante la coerenza tra quadro teorico, operazionalizzazione dei concetti e strumenti di rilevazione.

Permangono tuttavia alcuni limiti. In particolare, la distribuzione territoriale dei rispondenti risulta parzialmente concentrata in alcuni comuni dell'Unione, in particolare nel Comune di Massa Lombarda. Tale aspetto riflette le modalità di diffusione del questionario e suggerisce cautela nell'interpretazione dei risultati, che devono essere letti come indicazioni esplorative piuttosto che come misurazioni statisticamente rappresentative dell'intera popolazione territoriale.

In primo luogo, il questionario ai cittadini presenta natura non probabilistica e volontaria, con possibili effetti di auto-selezione dei rispondenti. Tale limite è stato considerato nell'interpretazione dei risultati, privilegiando una lettura analitica e contestualizzata piuttosto che inferenziale. In secondo luogo, la ricerca si colloca in una fase temporale specifica di attuazione delle politiche digitali, con il rischio che i risultati riflettano una configurazione ancora in evoluzione. Tali limiti non compromettono la coerenza analitica del lavoro, ma circoscrivono l'ambito interpretativo delle conclusioni.

3.6. Criteri di selezione del caso comparativo

Accanto all'analisi del caso principale, il lavoro prevede l'individuazione di un caso comparativo con funzione esplorativa e di contestualizzazione. La selezione del caso comparativo è guidata da criteri teoricamente orientati e non meramente descrittivi.

In particolare, il caso è individuato sulla base di indicatori riconducibili alla maturità digitale, quali il livello di integrazione delle piattaforme nazionali, la presenza di strategie digitali formalizzate e la coerenza organizzativa nella gestione dei servizi online. L'obiettivo non è costruire una comparazione sistematica tra casi equivalenti, bensì disporre di un termine di confronto che consenta di contestualizzare il livello di maturità digitale dell'Unione analizzata.

La funzione del caso comparativo è pertanto interpretativa: esso consente di rafforzare la capacità esplicativa del modello, evidenziando analogie e differenze nelle configurazioni organizzative e nei possibili effetti sulla distanza percepita.

Il caso comparativo non è utilizzato per stabilire relazioni causali alternative, ma per rafforzare l'interpretazione del modello teorico attraverso un confronto contestuale. Esso assume pertanto una funzione euristica, utile a contestualizzare il livello di maturità digitale osservato nel caso principale.

4. Il caso: Unione dei Comuni della Bassa Romagna

4.1. Configurazione istituzionale e governance territoriale

L'Unione dei Comuni della Bassa Romagna rappresenta un caso empirico particolarmente interessante per l'analisi della relazione tra configurazione istituzionale e distanza percepita tra amministrazione e cittadinanza. L'ente riunisce nove comuni della provincia di Ravenna e costituisce una delle esperienze più consolidate di cooperazione intercomunale in Emilia-Romagna. Il territorio è caratterizzato da un livello avanzato di integrazione funzionale tra enti locali di dimensione medio-piccola, che hanno progressivamente conferito all'Unione l'esercizio di numerose funzioni amministrative.

La scelta della gestione associata non risponde esclusivamente a esigenze di razionalizzazione amministrativa, ma implica una più ampia ridefinizione dell'assetto decisionale locale. Lo Statuto dell'Unione individua nell'ambito intercomunale il livello ottimale per l'esercizio coordinato di diverse funzioni, mantenendo formalmente in capo ai singoli Comuni la titolarità delle competenze, ma trasferendone l'esercizio a un livello amministrativo unitario. Ne deriva una configurazione istituzionale nella quale autonomia municipale e integrazione territoriale coesistono in una tensione tra livello comunale e livello sovracomunale.

Questa tensione non è soltanto organizzativa, ma incide anche sulla dimensione relazionale dell'amministrazione pubblica, poiché la concentrazione delle funzioni a livello sovracomunale ridefinisce il punto di riferimento istituzionale per il cittadino: il centro decisionale tende a spostarsi, almeno in parte, dal singolo Comune all'Unione. Questo processo può generare una potenziale dissociazione tra identità territoriale locale e luogo effettivo di esercizio delle funzioni amministrative.

In questa prospettiva, la distanza percepita tra amministrazione e cittadini può essere interpretata come un possibile esito della specifica configurazione istituzionale della governance territoriale. La cooperazione intercomunale rafforza infatti la capacità amministrativa complessiva e consente di superare i limiti organizzativi dei piccoli enti; al tempo stesso, tuttavia, ridefinisce il perimetro della prossimità istituzionale, trasformando le modalità attraverso cui i cittadini identificano e riconoscono l'amministrazione responsabile dei servizi.

4.2. Strategia digitale e integrazione amministrativa

La strategia digitale dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna si colloca all'interno di un disegno istituzionale che attribuisce alla gestione associata non soltanto una funzione organizzativa, ma anche una valenza strategica di sviluppo territoriale. In questo quadro, la digitalizzazione non rappresenta un intervento settoriale limitato all'introduzione di nuove tecnologie, ma una componente strutturale della capacità amministrativa dell'ente.

Nel contesto delle politiche nazionali di trasformazione digitale della pubblica amministrazione, in particolare del Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione e delle misure previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, l'Unione ha progressivamente integrato le principali piattaforme abilitanti nazionali, tra cui SPID, pagoPA, ANPR e App IO, costruendo un'infrastruttura digitale condivisa per l'intero territorio. Tale scelta non risponde soltanto a un obbligo normativo, ma assume la forma di una strategia consapevole di uniformazione e razionalizzazione dei servizi, coerente con la logica stessa della gestione associata.

L'adozione coordinata delle piattaforme consente di superare la frammentazione tipica dei piccoli enti locali, favorendo una progressiva standardizzazione delle interfacce e dei procedimenti amministrativi. Nel caso della Bassa Romagna, l'accentramento della progettazione digitale rafforza questo processo, contribuendo alla costruzione di un'identità amministrativa territoriale integrata. In questo senso, la piattaforma digitale diviene l'espressione operativa della cooperazione intercomunale.

Questa impostazione trova una cornice strategica esplicita nell'Agenda Trasformativa Urbana per lo Sviluppo Sostenibile (ATUSS), che individua nella trasformazione digitale una leva trasversale per la competitività territoriale e la coesione sociale. All'interno di tale strategia, iniziative come Bassa Romagna Smart configurano il digitale non soltanto come strumento di efficienza amministrativa, ma come infrastruttura abilitante per l'innovazione urbana e la partecipazione civica.

Sul piano organizzativo, la strategia digitale si traduce in una progressiva integrazione dei processi amministrativi e dei flussi informativi a livello sovracomunale. La maturità digitale dell'Unione si manifesta pertanto non soltanto nella disponibilità di servizi online, ma nella capacità istituzionale di coordinare progettazione, implementazione e gestione delle soluzioni tecnologiche in modo unitario a livello territoriale. In questa prospettiva, la maturità digitale può essere interpretata come una capacità organizzativa multilivello che integra dimensione infrastrutturale, coordinamento amministrativo e progettazione dei servizi pubblici digitali.

Al tempo stesso, la centralizzazione della strategia digitale comporta una ridefinizione della relazione tra livello comunale e livello associato. Se l'uniformità tecnologica rafforza l'efficienza e la coerenza dell'offerta di servizi, essa può attenuare la visibilità delle singole amministrazioni municipali. La piattaforma territoriale tende infatti a configurarsi come principale punto di accesso ai servizi, mentre il Comune di appartenenza diventa meno immediatamente percepibile nella fase di interazione digitale.

La strategia digitale dell'Unione può quindi essere interpretata come un fattore di rafforzamento della maturità infrastrutturale e organizzativa del sistema amministrativo territoriale, ma al tempo stesso come un elemento che contribuisce a trasformare la configurazione simbolica dell'amministrazione locale. È proprio nell'intersezione tra configurazione istituzionale e maturità digitale che si colloca l'ipotesi mediata proposta nel quadro teorico della ricerca, secondo cui l'effetto della digitalizzazione sulla distanza percepita non è diretto ma dipende dalle modalità organizzative attraverso cui le tecnologie vengono integrate nei processi amministrativi.

4.3. Modello di interazione digitale con i cittadini

Le modalità di interazione digitale adottate dall'Unione dei Comuni della Bassa Romagna costituiscono un punto di osservazione privilegiato per comprendere come configurazione istituzionale e strategia digitale si traducano nell'esperienza concreta dei cittadini.

L'accesso ai servizi avviene prevalentemente attraverso un portale territoriale unitario, che integra sistemi di autenticazione tramite SPID, pagamenti mediante pagoPA, consultazione anagrafica attraverso ANPR e notifiche tramite App IO. Tale infrastruttura, comune all'intero territorio dell'Unione, riduce la frammentazione precedentemente associata ai singoli siti comunali e costruisce un'interfaccia amministrativa omogenea per i nove Comuni coinvolti. Il cittadino non si confronta più con una pluralità di portali locali, ma con un sistema territoriale integrato.

Questa centralizzazione produce effetti evidenti sulle dimensioni informativa e procedurale dell'esperienza amministrativa. La standardizzazione delle interfacce e la guida digitale ai procedimenti contribuiscono a semplificare l'accesso ai servizi, rendendo più lineare la fruizione e riducendo la dipendenza dal contatto fisico con gli uffici. In questo senso, la digitalizzazione appare coerente con l'obiettivo di ridurre le barriere spaziali e temporali nell'accesso ai servizi pubblici.

Tuttavia, la strategia dell'Unione non si limita alla costruzione della piattaforma digitale. Nel quadro dell'**Agenda Trasformativa Urbana per lo Sviluppo Sostenibile (ATUSS)**, il digitale viene collocato all'interno di una visione più ampia di sviluppo territoriale che integra innovazione tecnologica e inclusione sociale. Progetti come Bassa Romagna Smart e la rete degli Open Labs testimoniano questo orientamento.

Gli **Open Labs**, in particolare, rappresentano spazi fisici di accompagnamento all'uso delle tecnologie digitali, finalizzati a ridurre i divari di competenze presenti nella popolazione e a favorire una partecipazione più ampia dei cittadini alla vita amministrativa del territorio, svolgendo una funzione di mediazione tra l'infrastruttura digitale e l'effettiva capacità di utilizzo dei servizi da parte della cittadinanza.

Accanto agli Open Labs, l'Unione dei Comuni della Bassa Romagna ha attivato ulteriori strumenti di accompagnamento alla transizione digitale attraverso il progetto **Digitale Facile**, promosso a livello regionale nell'ambito delle politiche di inclusione digitale. Il programma prevede la presenza di punti di facilitazione distribuiti sul territorio dell'Unione, presso i quali i cittadini possono ricevere assistenza individuale nell'utilizzo dei principali servizi digitali della pubblica amministrazione. Tra le attività offerte rientrano, ad esempio, il supporto all'attivazione e all'utilizzo di SPID, l'accesso al Fascicolo Sanitario Elettronico, l'utilizzo dell'App IO, i pagamenti tramite pagoPA e la richiesta di certificati anagrafici online.

I punti di facilitazione digitale sono collocati presso sedi comunali e uffici URP distribuiti nei diversi comuni dell'Unione, con l'obiettivo di offrire un supporto di prossimità ai cittadini nell'utilizzo dei servizi digitali. In questa prospettiva, Digitale Facile svolge una funzione di mediazione tra infrastruttura tecnologica e capacità effettiva di utilizzo da parte della popolazione, contribuendo a ridurre le difficoltà legate alle competenze digitali e a favorire l'accesso ai servizi pubblici online.

Nel quadro analitico della presente ricerca, tali iniziative possono essere interpretate come un indicatore della dimensione relazionale della maturità digitale, poiché mirano a rendere i servizi digitali effettivamente accessibili alla cittadinanza e a ridurre le barriere nell'interazione tra amministrazione e utenti.

Da un lato, la relazione con l'amministrazione viene mediata da un sistema digitale standardizzato e sovracomunale; dall'altro, si cerca di preservare una dimensione di prossimità attraverso luoghi fisici di supporto e formazione. In questa prospettiva, la digitalizzazione non elimina la prossimità amministrativa, ma tende piuttosto a ridefinirne le modalità di espressione.

Dal punto di vista analitico, questa configurazione solleva una questione centrale per la presente ricerca. Se la maturità infrastrutturale e organizzativa dell'Unione appare elevata, resta da comprendere quale sia il suo effetto sulla dimensione relazionale della distanza percepita. La piattaforma digitale rende i servizi più accessibili, ma tende anche a rendere meno visibile il livello istituzionale responsabile della loro gestione. L'interazione avviene attraverso un'interfaccia territoriale integrata, mentre l'identità del singolo Comune può risultare meno immediatamente riconoscibile.

Gli Open Labs e le iniziative di accompagnamento possono quindi essere interpretati come strumenti volti a riequilibrare tale dinamica, reintroducendo momenti di contatto diretto e supporto personalizzato. Il caso della Bassa Romagna consente dunque di osservare empiricamente come la maturità digitale possa operare come variabile mediatrice tra configurazione digitale dell'ente e percezione relazionale della distanza amministrativa, in coerenza con il modello proposto. Per comprendere come questa configurazione sia stata definita e formalizzata a livello istituzionale, è necessario analizzare i principali documenti strategici e programmatici dell'Unione, nei quali vengono esplicitati gli obiettivi e le linee di sviluppo della trasformazione digitale del territorio.

4.4. Analisi documentale della strategia istituzionale

L'analisi dei documenti istituzionali e strategici dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna, tra cui lo Statuto vigente, i documenti di programmazione territoriale, l'Agenda Trasformativa Urbana per lo Sviluppo Sostenibile (ATUSS) e i materiali connessi alle iniziative Bassa Romagna Smart e Open Labs, consente di ricostruire la concezione implicita della relazione tra amministrazione e cittadini che orienta l'azione dell'ente.

Dal punto di vista istituzionale, lo Statuto definisce l'Unione come ambito ottimale per l'esercizio coordinato di funzioni e servizi, enfatizzando obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa. Tale impostazione si inserisce nel quadro normativo delle Unioni di Comuni previsto dal Testo Unico degli Enti Locali (D.Lgs. 267/2000) e rafforzato dalla Legge 56/2014, che ne riconosce il ruolo nella gestione associata delle funzioni fondamentali.

Nei documenti istituzionali l'Unione è descritta come un ente territoriale intermedio, istituito nel 2008, che riunisce nove Comuni con l'obiettivo di fornire un governo unitario dei servizi alla cittadinanza. Accanto alla dimensione organizzativa, viene tuttavia esplicitata l'esigenza di preservare il radicamento territoriale e l'identità municipale, configurando una tensione strutturale tra integrazione sovracomunale e prossimità locale.

Sul versante digitale, i documenti strategici dell'Unione si collocano coerentemente nel quadro delineato a livello nazionale dal Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione promosso dall'Agenzia per l'Italia Digitale e dalle misure del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. L'adesione alle piattaforme abilitanti nazionali, come SPID, pagoPA, ANPR e App IO, viene presentata come passaggio necessario per garantire interoperabilità, standardizzazione e accesso uniforme ai servizi sull'intero territorio.

All'interno dei documenti connessi ad ATUSS, la trasformazione digitale assume una valenza strategica esplicita. La strategia territoriale denominata "SmARt LanD – Sustainable-Attractive-Resilient-Linked-Digital" individua nella dimensione digitale una leva fondamentale per lo sviluppo territoriale. In questo quadro, l'obiettivo Bassa Romagna Smart richiama l'utilizzo delle tecnologie digitali per sostenere la transizione ecologica, rafforzare la coesione sociale e migliorare la capacità di governo del territorio.

Particolarmente significativo è il riferimento all'incremento dell'accessibilità territoriale, intesa sia come infrastrutture fisiche sia come accesso digitale ai servizi pubblici. Questa formulazione evidenzia una consapevolezza istituzionale della natura multidimensionale della prossimità amministrativa, che non si esaurisce nella presenza fisica degli uffici ma comprende anche la capacità dei cittadini di accedere e utilizzare efficacemente i servizi online.

Le iniziative Bassa Romagna Smart e Open Labs si inseriscono in questa prospettiva come strumenti finalizzati a integrare innovazione tecnologica e inclusione sociale. La digitalizzazione viene presentata come fattore abilitante di partecipazione, semplificazione amministrativa e miglioramento dell'esperienza utente. Il cittadino è implicitamente configurato non soltanto come destinatario dei servizi, ma come soggetto da accompagnare nel processo di transizione digitale.

Dall'analisi documentale emerge quindi una narrazione istituzionale fortemente orientata all'integrazione: integrazione organizzativa tra Comuni, integrazione tecnologica attraverso piattaforme condivise e integrazione territoriale mediante strategie di sviluppo unitarie. Nei documenti istituzionali la prossimità amministrativa non viene tematizzata come problema, ma come valore da preservare attraverso politiche di inclusione e accessibilità; tuttavia tale rappresentazione rimane prevalentemente programmatica e non prevede strumenti espliciti di misurazione della distanza percepita.

L'analisi documentale evidenzia quindi una forte coerenza tra configurazione istituzionale e strategia digitale, entrambe orientate alla costruzione di un sistema amministrativo territoriale

integrato e inclusivo. Resta tuttavia aperta la questione empirica centrale della presente ricerca: verificare se tale configurazione si traduca effettivamente in una riduzione della distanza percepita nelle sue dimensioni informativa, cognitivo-procedurale e relazionale.

Per comprendere più a fondo questa dinamica e confrontare la percezione dei cittadini con il punto di vista delle amministrazioni, la sezione successiva presenta l'analisi empirica della distanza percepita, articolata in tre livelli di osservazione: le interviste ai responsabili dell'Unione, le interviste ai responsabili dei Comuni e i risultati del questionario rivolto ai cittadini.

Il confronto tra il quadro documentale, i risultati del questionario e le interviste semi-strutturate consentirà di valutare l'eventuale scarto tra progettualità istituzionale dichiarata ed esperienza percepita dai cittadini e dagli operatori pubblici, offrendo una lettura articolata del ruolo della maturità digitale nella ridefinizione della prossimità istituzionale.

4.5. Analisi empirica della distanza percepita

Il questionario è stato progettato con l'obiettivo di rilevare la percezione dei cittadini rispetto ai servizi digitali della pubblica amministrazione nel territorio dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna. L'analisi dei dati raccolti è stata condotta attraverso un approccio descrittivo, basato sull'osservazione delle distribuzioni delle risposte e sull'interpretazione qualitativa dei commenti aperti. Tale approccio risulta coerente con la natura esplorativa della ricerca e con il carattere non probabilistico del campione.

Il questionario è stato articolato in più sezioni analitiche, dedicate rispettivamente alle caratteristiche socio-demografiche dei rispondenti, alla frequenza di utilizzo dei servizi digitali e alla valutazione di alcune dimensioni dell'esperienza amministrativa online. In particolare, le domande sono state costruite per rilevare tre dimensioni della distanza percepita tra amministrazione e cittadini — informativa, cognitivo-procedurale e relazionale — coerentemente con il modello analitico definito nel capitolo teorico. Il questionario è stato diffuso attraverso canali digitali e social locali con modalità di campionamento non probabilistico di tipo volontario (convenience sampling) e ha raccolto, al momento dell'analisi, 81 risposte valide, come illustrato nelle Figure 1–4. I grafici riportati nelle sezioni successive rappresentano elaborazioni proprie basate sui dati raccolti attraverso il questionario somministrato ai cittadini dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna nel periodo febbraio–marzo 2026.

4.5.1. Risultati delle interviste ai responsabili dell'Unione

Le interviste semi-strutturate condotte con i responsabili dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna consentono di approfondire il punto di vista dell'amministrazione rispetto alla progettazione, all'implementazione e agli effetti della trasformazione digitale dei servizi pubblici. In particolare, le testimonianze raccolte permettono di ricostruire tre aspetti rilevanti per l'analisi: il modello di governance dei servizi digitali, le dinamiche organizzative della gestione associata e la percezione dell'impatto della digitalizzazione sulla relazione con i cittadini.

Dal punto di vista organizzativo, la gestione dei servizi digitali risulta fortemente centralizzata a livello di Unione. La funzione informatica è infatti conferita all'ente sovracomunale ed è coordinata dal **Settore Innovazione Tecnologica**, guidato dal Responsabile della Transizione Digitale (RTD). All'interno di questa struttura operano diverse professionalità tecniche incaricate della progettazione, dello sviluppo e della gestione delle piattaforme digitali utilizzate dai Comuni del territorio.

Un elemento rilevante emerso dalle interviste è la presenza di un **gruppo di coordinamento interistituzionale attivo dal 2019**, inizialmente istituito per l'attuazione delle progettualità dell'Agenda Digitale territoriale. Tale gruppo ha assunto un ruolo particolarmente importante durante il periodo pandemico, quando la necessità di attivare rapidamente servizi digitali ha richiesto un coordinamento trasversale tra Unione e Comuni. Il gruppo riunisce competenze differenti e opera sotto il coordinamento del Responsabile della Transizione Digitale, assegnando a ciascun responsabile specifici obiettivi di sviluppo dei servizi digitali e attività di coordinamento con gli uffici comunali.

Le scelte tecnologiche risultano generalmente orientate a una logica di **standardizzazione e razionalizzazione delle dotazioni digitali**. Le piattaforme e i software adottati vengono selezionati in modo centralizzato, privilegiando soluzioni condivise tra i Comuni e valutando il rapporto tra qualità dei servizi e sostenibilità dei costi. Questo approccio mira a evitare la frammentazione tecnologica tra enti e a garantire un livello uniforme di infrastruttura digitale sull'intero territorio.

Anche il processo di implementazione dei servizi digitali segue una logica coordinata. Nel caso di servizi comuni a tutti i Comuni dell'Unione, le soluzioni vengono sviluppate e testate centralmente e successivamente diffuse agli enti locali attraverso attività di formazione e accompagnamento. Quando invece si tratta di servizi specifici di singoli Comuni, l'implementazione avviene attraverso i coordinamenti di settore, ad esempio nel

caso dei servizi anagrafici, che definiscono standard condivisi e sperimentano le soluzioni in uno dei Comuni prima della loro diffusione agli altri enti.

Le interviste evidenziano inoltre come la gestione associata dei servizi digitali consenta di concentrare all'interno dell'Unione competenze tecniche specialistiche difficilmente sostenibili nei singoli Comuni, soprattutto in quelli di dimensioni più ridotte. In questo senso, la cooperazione intercomunale rappresenta uno strumento fondamentale per rafforzare la capacità amministrativa del territorio e affrontare la crescente complessità dei sistemi digitali della pubblica amministrazione.

Allo stesso tempo, emergono alcune criticità legate alla complessità organizzativa del modello associato. I responsabili segnalano in particolare difficoltà nel coordinamento dei tempi amministrativi e nella comunicazione interna tra Unione e Comuni. Ulteriori differenze riguardano la disponibilità di risorse umane e competenze digitali nei diversi enti: i Comuni più piccoli dispongono spesso di personale limitato e meno specializzato, il che può rendere più complessa l'implementazione uniforme delle innovazioni tecnologiche.

Per quanto riguarda l'impatto sui cittadini, gli intervistati concordano nel ritenere che la digitalizzazione abbia migliorato significativamente l'accessibilità ai servizi pubblici. Secondo i responsabili dell'Unione, una quota molto ampia dei procedimenti amministrativi più semplici può oggi essere attivata direttamente online, riducendo la necessità di recarsi fisicamente presso gli uffici e semplificando l'accesso ai servizi.

Tuttavia, le interviste evidenziano anche la presenza di alcune criticità nella relazione digitale con la cittadinanza. Tra queste vengono segnalati in particolare i divari di competenze digitali presenti nella popolazione e il rischio che alcuni servizi online risultino progettati sulla base delle logiche amministrative interne piuttosto che delle esigenze degli utenti. Questo può generare piattaforme e procedure percepite come poco intuitive o difficili da utilizzare.

Per ridurre la distanza tra amministrazione e cittadini attraverso i servizi digitali, gli intervistati sottolineano l'importanza di alcune condizioni fondamentali: la disponibilità di infrastrutture di connettività adeguate, la semplificazione delle procedure amministrative, la formazione del personale pubblico e una comunicazione istituzionale efficace. In particolare, viene evidenziata la necessità di mantenere forme di interazione diretta tra cittadini e amministrazione, affiancando ai servizi digitali la possibilità di ricevere assistenza personalizzata presso gli sportelli o attraverso canali di supporto dedicati.

Nel complesso, le interviste ai responsabili dell'Unione confermano l'esistenza di un livello relativamente elevato di maturità digitale dal punto di vista infrastrutturale e organizzativo, ma evidenziano al tempo stesso come la riduzione della distanza percepita tra amministrazione e cittadini dipenda non soltanto dalla disponibilità di strumenti tecnologici, bensì dalla capacità dell'ente di integrare tali strumenti in un sistema amministrativo orientato alla semplificazione, all'inclusione digitale e al mantenimento di una relazione di fiducia con la cittadinanza.

La Tabella 1 sintetizza le principali evidenze emerse dalle interviste, mettendole in relazione con le dimensioni analitiche del modello di ricerca.

Tabella 1 – Evidenze delle interviste ai responsabili dell'Unione in relazione al modello analitico

Dimensione del modello	Evidenze emerse dalle interviste	Interpretazione analitica
Configurazione digitale (governance e infrastruttura)	Presenza del Settore Innovazione Tecnologica e del Responsabile della Transizione Digitale (RTD); funzione informatica conferita all'Unione; piattaforme digitali e software condivisi tra i Comuni.	La progettazione digitale avviene a livello sovracomunale, riducendo la frammentazione tecnologica e rafforzando l'integrazione infrastrutturale del sistema territoriale.
Maturità digitale (capacità organizzativa)	Gruppo di coordinamento intercomunale attivo dal 2019; sviluppo e test centralizzati dei servizi; supporto tecnico e formazione ai Comuni; concentrazione di competenze specialistiche nell'Unione.	La gestione associata consente di rafforzare la capacità amministrativa e di gestire sistemi digitali complessi.
Differenziazione territoriale	Differenze operative tra Comuni, in particolare nei più piccoli dove il personale è meno numeroso e meno specializzato.	Le differenze organizzative tra enti possono influenzare l'implementazione uniforme dei servizi digitali.
Effetti sulla relazione con i cittadini	Maggiore accessibilità ai servizi online e possibilità di svolgere molti procedimenti da remoto; permanenza di criticità legate alle competenze digitali e all'usabilità dei servizi.	La digitalizzazione migliora soprattutto l'accessibilità informativa e procedurale, mentre la dimensione relazionale richiede ulteriori interventi.
Condizioni per ridurre la distanza percepita	Necessità di semplificazione delle procedure, formazione del personale, connettività adeguata e mantenimento di canali di contatto umano.	La riduzione della distanza amministrativa dipende dall'integrazione tra strumenti digitali, capacità organizzativa e supporto ai cittadini.

Fonte: elaborazione dell'autore su dati raccolti tramite interviste semi-strutturate ai responsabili dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna (2026).

4.5.2. Risultati delle interviste ai responsabili comunali

Le interviste semi-strutturate condotte con i responsabili degli uffici comunali dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna permettono di integrare il punto di vista della governance sovracomunale con la prospettiva operativa degli uffici che gestiscono quotidianamente i servizi ai cittadini. Gli intervistati operano in diversi ambiti amministrativi, in particolare URP, servizi demografici, servizi alla cittadinanza e segreteria, e svolgono ruoli che spaziano da istruttori amministrativi a responsabili di servizio.

Dal punto di vista dell'utilizzo dei servizi digitali, emerge come le principali piattaforme impiegate negli uffici comunali comprendano sistemi nazionali e gestionali locali, tra cui ANPR, sistemi di gestione documentale e protocollo, piattaforme per la gestione delle segnalazioni dei cittadini, sistemi di prenotazione degli appuntamenti e portali per l'invio di istanze online. Tali strumenti rappresentano ormai una componente strutturale delle attività amministrative quotidiane e consentono di gestire in modo digitale numerosi procedimenti, tra cui richieste di certificati, iscrizioni ai servizi, segnalazioni e prenotazioni.

Secondo gli intervistati, l'utilizzo delle piattaforme digitali contribuisce a migliorare l'organizzazione del lavoro degli uffici. In particolare, la possibilità per i cittadini di presentare istanze online consente di ridurre l'afflusso agli sportelli fisici e di concentrare una quota maggiore di attività sul lavoro di back office. Questo favorisce una gestione più efficiente delle pratiche, una maggiore tracciabilità dei procedimenti amministrativi e una migliore condivisione dei documenti tra uffici.

Tuttavia, l'introduzione dei servizi digitali non ha prodotto effetti uniformi su tutti i processi amministrativi. In alcuni casi, soprattutto nei servizi demografici, gli uffici continuano a gestire parallelamente sia le procedure digitali sia quelle tradizionali in presenza. Questo comporta una parziale duplicazione delle modalità di gestione delle pratiche e può ridurre, almeno nel breve periodo, i benefici organizzativi della digitalizzazione.

Dalle interviste emergono inoltre alcune criticità operative legate all'utilizzo delle piattaforme digitali. Tra le difficoltà più frequentemente segnalate figurano rallentamenti o malfunzionamenti dei software, la complessità di alcuni sistemi gestionali e la necessità di adattarsi a nuovi flussi di lavoro introdotti dai sistemi informatici. In alcuni casi vengono inoltre evidenziate difficoltà legate alla migrazione tra diversi gestionali o alla consultazione degli archivi dei sistemi precedentemente utilizzati.

Per quanto riguarda le competenze digitali del personale, la maggior parte degli intervistati ritiene che gli operatori dispongano di competenze adeguate per utilizzare gli strumenti digitali disponibili. Tuttavia, viene sottolineata la necessità di aggiornamento continuo e di ulteriori attività di formazione per affrontare l'evoluzione delle piattaforme e dei processi amministrativi digitalizzati. In questo contesto, il supporto fornito dall'Unione è generalmente valutato in modo positivo, anche se alcuni intervistati suggeriscono la possibilità di rafforzare ulteriormente i servizi di assistenza tecnica e di gestione delle segnalazioni relative ai software utilizzati.

Dal punto di vista della relazione con i cittadini, le interviste confermano in larga misura quanto emerso dal questionario. Gli intervistati osservano infatti che una parte significativa della popolazione utilizza con facilità i servizi digitali, soprattutto nelle fasce di età più giovani o tra i cittadini con maggiore familiarità con le tecnologie informatiche. Allo stesso tempo, viene evidenziata la presenza di un persistente divario digitale che riguarda in particolare le persone anziane e alcune categorie sociali più fragili, che incontrano difficoltà nell'utilizzo delle piattaforme online.

Tra le principali criticità segnalate dai cittadini agli uffici comunali figurano le difficoltà nell'utilizzo delle credenziali di accesso ai servizi digitali, in particolare SPID, nella compilazione dei moduli online e nella ricerca delle informazioni nei siti istituzionali. Alcuni operatori evidenziano inoltre come il linguaggio utilizzato nei portali sia talvolta percepito come eccessivamente tecnico o giuridico, generando richieste di chiarimento da parte degli utenti. Queste difficoltà indicano come la dimensione cognitivo-procedurale della distanza percepita dipenda non solo dalla struttura tecnica delle piattaforme digitali, ma anche dalla chiarezza comunicativa delle informazioni fornite dall'amministrazione. In presenza di tali difficoltà, i cittadini tendono spesso a rivolgersi direttamente agli sportelli fisici o ai servizi di facilitazione digitale presenti sul territorio.

Per quanto riguarda gli effetti della digitalizzazione sulla relazione tra amministrazione e cittadini, gli intervistati esprimono valutazioni articolate. Da un lato, viene riconosciuto che i servizi digitali consentono di ridurre i tempi di risposta e ampliare le modalità di accesso ai servizi pubblici, permettendo ai cittadini di presentare richieste online in qualsiasi momento della giornata. Dall'altro lato, alcuni operatori evidenziano come la digitalizzazione possa ridurre le occasioni di contatto diretto tra cittadini e amministrazione, modificando la dimensione relazionale dell'interazione amministrativa.

Infine, gli intervistati indicano alcune possibili azioni per migliorare ulteriormente l'accessibilità e l'efficacia dei servizi digitali. Tra queste vengono citate in particolare iniziative di alfabetizzazione digitale rivolte alla cittadinanza, una maggiore chiarezza e semplicità nella progettazione dei portali online, strumenti di assistenza digitale più immediati e attività di comunicazione istituzionale finalizzate a promuovere l'utilizzo dei servizi digitali.

Nel complesso, le interviste ai responsabili comunali evidenziano come la digitalizzazione abbia trasformato significativamente le modalità di lavoro degli uffici e ampliato le possibilità di accesso ai servizi pubblici, ma mostrano anche come la piena efficacia dei servizi digitali dipenda dalla capacità dell'amministrazione di accompagnare la trasformazione tecnologica con interventi di semplificazione amministrativa, formazione del personale e supporto ai cittadini nell'utilizzo delle piattaforme digitali.

La Tabella 2 sintetizza le principali evidenze emerse dalle interviste ai responsabili comunali, mettendo in luce le modalità di utilizzo dei servizi digitali, gli effetti organizzativi e le principali criticità operative rilevate negli uffici.

Tabella 2 – Evidenze delle interviste ai responsabili dei Comuni in relazione al modello analitico

Dimensione del modello	Evidenze emerse dalle interviste	Interpretazione analitica
Utilizzo dei servizi digitali	Diffuso utilizzo di piattaforme nazionali e gestionali digitali (ANPR, portali per istanze online, sistemi di gestione documentale e prenotazione servizi).	I servizi digitali costituiscono una componente ormai strutturale delle attività amministrative degli uffici comunali.
Impatto organizzativo	Riduzione dell'afflusso agli sportelli, maggiore tracciabilità delle pratiche e migliore condivisione dei documenti tra uffici.	La digitalizzazione contribuisce a migliorare l'efficienza operativa e la gestione dei procedimenti amministrativi.
Criticità operative	Persistenza di modalità ibride di gestione delle pratiche, difficoltà tecniche di alcuni software e necessità di aggiornamento delle competenze digitali del personale.	La trasformazione digitale richiede adattamenti organizzativi continui e investimenti nella formazione del personale.
Relazione con i cittadini	Migliore accessibilità ai servizi online ma persistono difficoltà di utilizzo tra anziani e cittadini con minori competenze digitali.	La digitalizzazione migliora l'accesso ai servizi ma non elimina il divario digitale e le esigenze di supporto agli utenti.

Fonte: elaborazione dell'autore su dati raccolti tramite interviste semi-strutturate ai responsabili dei Comuni dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna (2026).

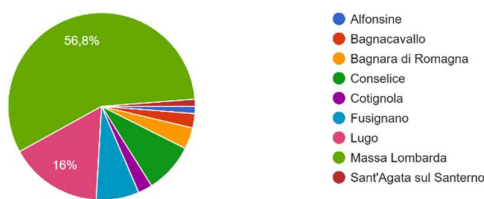
4.5.3. Risultati del questionario ai cittadini

Il questionario rivolto ai cittadini dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna ha raccolto **81 risposte**, consentendo di ottenere un primo quadro esplorativo della percezione dei servizi digitali della pubblica amministrazione nel territorio dell'Unione.

Per quanto riguarda la distribuzione territoriale del campione, la maggior parte dei rispondenti proviene dal Comune di Massa Lombarda (56,8%) (**Figura 1**), mentre gli altri comuni dell'Unione risultano rappresentati in misura più contenuta. Questa distribuzione riflette verosimilmente le modalità di diffusione del questionario e il carattere volontario della partecipazione, finalizzata a individuare tendenze generali nella percezione dei servizi digitali. L'indagine non ha quindi l'obiettivo di produrre una rappresentazione statisticamente rappresentativa dell'intera popolazione territoriale, ma di individuare tendenze e percezioni emergenti relative all'utilizzo dei servizi digitali.

Figura 1 – Comune di residenza dei rispondenti

1. Comune di residenza
81 risposte

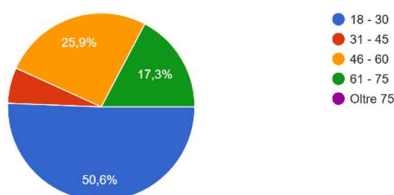


Fonte: elaborazione dell'autore su dati del questionario ai cittadini (2026).

Dal punto di vista demografico, il campione presenta una prevalenza di rispondenti relativamente giovani: il 50,6% appartiene alla fascia di età 18–30 anni (**Figura 2**). Seguono la fascia 46–60 anni (25,9%) e quella 61–75 anni (17,3%), mentre la fascia 31–45 anni risulta meno rappresentata nel campione. Questo elemento deve essere considerato nell'interpretazione dei dati, poiché livelli più elevati di familiarità con le tecnologie digitali possono influenzare la percezione dell'accessibilità e della semplicità dei servizi online.

Figura 2 – Distribuzione dei rispondenti per fascia di età

2. Fascia di età
81 risposte



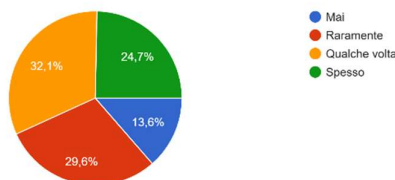
Fonte: elaborazione dell'autore su dati del questionario ai cittadini (2026).

Per quanto riguarda l'utilizzo dei servizi digitali della pubblica amministrazione, i dati mostrano un uso moderato ma diffuso: il 32,1% dei rispondenti dichiara di utilizzarli "qualche volta" (**Figura 3**), mentre il 24,7% afferma di utilizzarli "spesso". Una quota significativa (29,6%) li utilizza raramente e il 13,6% dichiara di non utilizzarli mai. Questi risultati indicano come i servizi digitali siano entrati progressivamente nelle pratiche di interazione con l'amministrazione, pur non rappresentando ancora la modalità esclusiva di accesso ai servizi pubblici.

Figura 3 – Frequenza di utilizzo dei servizi digitali della PA

3. Con quale frequenza utilizza i servizi digitali della Pubblica Amministrazione (es. pagamenti online, richiesta certificati, iscrizioni, pratiche edilizie, segnalazioni)?

81 risposte



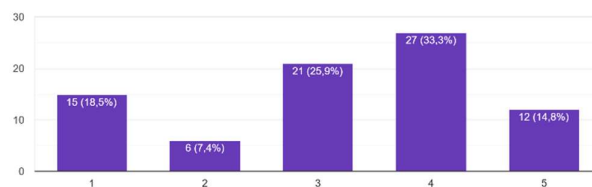
Fonte: elaborazione dell'autore su dati del questionario ai cittadini (2026).

Infine, l'autovalutazione della competenza digitale evidenzia livelli mediamente buoni: la maggior parte dei rispondenti si colloca nei valori intermedi-alti della scala, con una prevalenza delle valutazioni 3 e 4 su 5 (**Figura 4**). Questo dato suggerisce che, almeno per una parte significativa del campione, l'utilizzo dei servizi digitali non è limitato da una totale mancanza di competenze tecnologiche.

Figura 4 – Autovalutazione della competenza nell'utilizzo dei servizi digitali

3bis. Quanto ti senti competente nell'utilizzo dei servizi digitali della Pubblica Amministrazione (SPID, pagoPA portali online, App IO)?

81 risposte



Fonte: elaborazione dell'autore su dati del questionario ai cittadini (2026).

4.5.3.1. Analisi delle dimensioni della distanza percepita

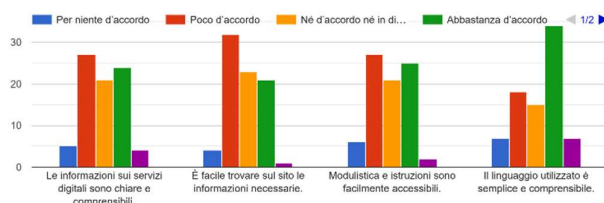
Per interpretare i risultati del questionario, le risposte sono state analizzate alla luce delle tre dimensioni della distanza amministrazione-cittadino individuate nel quadro teorico della ricerca: dimensione informativa, dimensione cognitivo-procedurale e dimensione relazionale. Questa articolazione consente di osservare in modo più preciso in che misura la digitalizzazione dei servizi pubblici incida sulle diverse componenti dell'esperienza amministrativa dei cittadini.

Dimensione informativa (Figura 5)

La dimensione informativa riguarda la disponibilità, la reperibilità e la comprensibilità delle informazioni relative ai servizi pubblici online. Dai risultati del questionario emerge che i cittadini percepiscono complessivamente una buona accessibilità alle informazioni, segno che la presenza di portali digitali e piattaforme online ha effettivamente migliorato la possibilità di consultare servizi, modulistica e procedure amministrative.

Figura 5 – Percezione della chiarezza e accessibilità delle informazioni

4. Chiarezza e accessibilità delle informazioni



Fonte: elaborazione dell'autore su dati del questionario ai cittadini (2026).

Tuttavia, alcune risposte indicano la presenza di criticità legate alla chiarezza del linguaggio utilizzato nei siti istituzionali e alla difficoltà di individuare rapidamente le informazioni desiderate. In diversi commenti aperti i rispondenti segnalano infatti che le informazioni sono talvolta distribuite in più pagine o formulate con terminologia amministrativa poco immediata. Questo suggerisce che, pur essendo generalmente disponibili, le informazioni non sempre risultano pienamente accessibili dal punto di vista comunicativo.

Dimensione cognitivo-procedurale (Figura 6)

La dimensione cognitivo-procedurale riguarda la semplicità delle procedure digitali, il numero di passaggi richiesti per completare un servizio e la facilità con cui i cittadini riescono a orientarsi nelle piattaforme online.

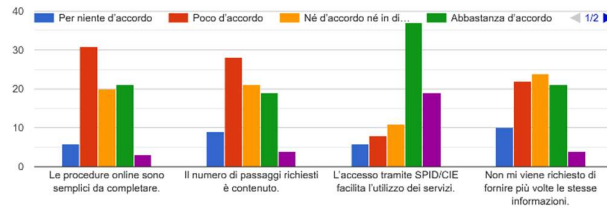
In questa dimensione emergono alcune criticità più evidenti. Diversi rispondenti segnalano infatti che le procedure digitali risultano talvolta lunghe o articolate in numerosi passaggi, rendendo l'esperienza di utilizzo meno intuitiva. Alcuni commenti fanno riferimento alla necessità di compilare più moduli o di seguire percorsi non sempre intuitivi per completare una pratica amministrativa.

Questi elementi indicano come la digitalizzazione abbia effettivamente ampliato le possibilità di accesso ai servizi, ma non sempre abbia prodotto una reale semplificazione percepita delle procedure. La presenza di piattaforme digitali non coincide

automaticamente con una riduzione della complessità amministrativa: in alcuni casi, infatti, la complessità dei procedimenti viene semplicemente trasferita in formato digitale.

Figura 6 – Percezione della semplicità delle procedure online

5. Semplicità e funzionamento delle procedure online



Fonte: elaborazione dell'autore su dati del questionario ai cittadini (2026).

Dimensione relazionale (Figura 7)

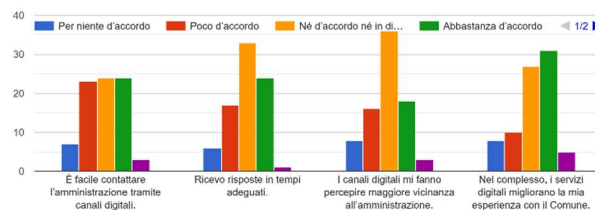
La dimensione relazionale riguarda la percezione della vicinanza dell'amministrazione ai cittadini e la possibilità di instaurare un rapporto diretto con gli uffici pubblici.

In questa dimensione emerge una dinamica particolarmente significativa legata alla trasformazione delle modalità di interazione tra cittadini e amministrazione. Alcuni rispondenti evidenziano come l'interazione digitale, pur facilitando l'accesso ai servizi, possa ridurre le occasioni di contatto diretto con gli uffici dell'amministrazione. Nei commenti aperti ricorrono osservazioni relative alla difficoltà di entrare in contatto con un operatore o di ricevere assistenza personalizzata durante l'utilizzo dei servizi digitali. Questo risultato suggerisce che la digitalizzazione dei servizi pubblici tende a incidere principalmente sulle dimensioni funzionali dell'interazione amministrativa (accesso alle informazioni e svolgimento delle procedure), mentre interviene in misura più limitata sulla dimensione relazionale del rapporto tra cittadini e istituzioni. In altri termini, la trasformazione digitale modifica le modalità operative dell'interazione amministrativa, ma non necessariamente rafforza la percezione di prossimità istituzionale.

In questo contesto assumono particolare rilievo le iniziative di accompagnamento alla digitalizzazione promosse dall'Unione, come gli Open Labs e il progetto Digitale Facile, che offrono ai cittadini supporto diretto nell'utilizzo delle piattaforme pubbliche e dei servizi online. Tali strumenti di facilitazione mirano proprio a ridurre le difficoltà di orientamento e utilizzo emerse nelle risposte dei cittadini, contribuendo a rafforzare la dimensione relazionale della maturità digitale dell'ente.

Figura 7 – Percezione della relazione digitale con l'amministrazione

6. Relazione digitale con il Comune



Fonte: elaborazione dell'autore su dati del questionario ai cittadini (2026).

Le risposte aperte del questionario permettono di approfondire qualitativamente alcune delle criticità emerse nelle domande chiuse. L'analisi delle risposte aperte è stata condotta attraverso una classificazione tematica dei commenti, finalizzata a individuare le principali criticità percepite dai cittadini nell'utilizzo dei servizi digitali. Dai commenti dei rispondenti emergono in particolare tre tipologie di difficoltà ricorrenti.

In primo luogo, diversi cittadini segnalano problemi di chiarezza delle informazioni e del linguaggio amministrativo, che rende talvolta difficile comprendere con precisione le procedure da seguire. In secondo luogo, viene evidenziata la complessità di alcune procedure digitali, percepite come articolate in numerosi passaggi o caratterizzate da una struttura poco intuitiva. Infine, alcune risposte sottolineano la difficoltà di ricevere assistenza diretta in caso di problemi durante l'utilizzo dei servizi online.

Questi elementi suggeriscono che la digitalizzazione dei servizi pubblici non elimina automaticamente tutte le barriere nell'interazione tra cittadini e amministrazione. Accanto alla disponibilità di piattaforme digitali, rimane infatti centrale la qualità della progettazione dei servizi, la chiarezza comunicativa e la presenza di forme di accompagnamento all'utilizzo delle tecnologie.

Nel loro insieme, i risultati del questionario risultano coerenti con l'ipotesi analitica proposta nel presente lavoro e indicano che la maturità digitale incide in modo differenziato sulle diverse dimensioni della distanza percepita tra amministrazione e cittadini. In particolare, la digitalizzazione dei servizi pubblici sembra contribuire soprattutto a migliorare l'accessibilità informativa e, in parte, la fruizione procedurale dei servizi, mentre produce effetti più limitati sulla dimensione relazionale del rapporto tra cittadini e istituzioni.

È opportuno sottolineare che i risultati presentati devono essere interpretati alla luce di alcuni limiti metodologici della rilevazione. In particolare, il campione utilizzato è di tipo non probabilistico e presenta una distribuzione territoriale e demografica non perfettamente

bilanciata. Di conseguenza, i risultati non hanno l'obiettivo di fornire una rappresentazione statisticamente rappresentativa dell'intera popolazione dell'Unione, ma piuttosto di individuare tendenze e percezioni emergenti nell'esperienza dei cittadini rispetto ai servizi digitali della pubblica amministrazione.

I risultati del questionario consentono inoltre di integrare la prospettiva dei cittadini con quella delle amministrazioni locali emersa dalle interviste semi-strutturate, offrendo una lettura più articolata delle dinamiche che influenzano la distanza percepita tra amministrazione e cittadini nel contesto territoriale della Bassa Romagna.

4.6. Differenziazione tra i Comuni dell'Unione

L'analisi delle interviste condotte con i responsabili dei servizi comunali evidenzia come, pur all'interno di un sistema amministrativo caratterizzato da un'infrastruttura digitale condivisa e coordinata a livello di Unione, emergano alcune differenze nelle modalità di utilizzo dei servizi digitali e nella percezione del loro impatto sull'organizzazione del lavoro e sulla relazione con i cittadini.

Dal punto di vista infrastrutturale, i diversi Comuni dell'Unione utilizzano piattaforme digitali in larga parte convergenti. Tra gli strumenti più frequentemente citati figurano i sistemi nazionali per i servizi demografici, come ANPR e CIE, portali online per la presentazione di istanze e piattaforme di gestione documentale e protocollo. In diversi casi gli intervistati fanno riferimento anche a sistemi gestionali integrati e a piattaforme digitali per la gestione delle segnalazioni dei cittadini o per la prenotazione di appuntamenti presso gli uffici. Questo quadro conferma come la gestione associata dei servizi informatici abbia contribuito a costruire una base infrastrutturale relativamente uniforme sull'intero territorio dell'Unione.

Le interviste evidenziano inoltre come tali strumenti rappresentino ormai una componente strutturale delle attività amministrative quotidiane. In diversi uffici comunali la digitalizzazione consente di monitorare le pratiche, accedere rapidamente ai dati dei cittadini e gestire le richieste senza la necessità di consultare archivi cartacei. Alcuni intervistati sottolineano anche come l'utilizzo delle piattaforme digitali abbia contribuito a ridurre l'afflusso di pubblico agli sportelli fisici e a migliorare l'accessibilità dei servizi per i cittadini.

Accanto a questi elementi comuni, emergono tuttavia alcune differenze nelle modalità di integrazione dei servizi digitali nei processi amministrativi locali. In alcuni Comuni gli intervistati evidenziano come la digitalizzazione abbia contribuito a snellire i procedimenti amministrativi, ridurre l'uso della carta e migliorare la condivisione delle informazioni tra

uffici. In altri casi, invece, la trasformazione digitale si è tradotta soprattutto in un ampliamento delle modalità di accesso ai servizi piuttosto che in una reale semplificazione delle procedure. Alcuni responsabili segnalano infatti come gli uffici si trovino spesso a gestire contemporaneamente pratiche digitali e modalità tradizionali di accesso ai servizi, con una conseguente duplicazione delle attività amministrative.

Le interviste mettono inoltre in evidenza alcune criticità tecniche ricorrenti, come rallentamenti delle piattaforme, difficoltà nell'accesso agli archivi dei sistemi gestionali precedenti o tempi di risposta non sempre immediati da parte delle software house. Nonostante ciò, la maggior parte degli intervistati ritiene che il personale disponga delle competenze necessarie per utilizzare gli strumenti digitali disponibili, pur sottolineando la necessità di aggiornamento continuo e di attività di formazione per affrontare l'evoluzione delle piattaforme e dei sistemi informatici.

Le differenze più significative tra i diversi contesti comunali emergono soprattutto nella dimensione relazionale della digitalizzazione. Numerosi intervistati osservano come i servizi digitali abbiano migliorato l'accessibilità ai servizi pubblici, consentendo ai cittadini di presentare richieste online senza la necessità di recarsi fisicamente presso gli uffici e ampliando le possibilità di accesso ai servizi amministrativi oltre gli orari di apertura degli sportelli. Allo stesso tempo, tuttavia, viene frequentemente segnalata la presenza di difficoltà nell'utilizzo delle piattaforme digitali da parte di alcune categorie di cittadini.

In particolare, molti operatori evidenziano come le persone anziane o con minori competenze digitali incontrino difficoltà nell'utilizzo delle credenziali di accesso ai servizi online, nella gestione delle identità digitali o nella compilazione dei moduli digitali. In questi casi i cittadini tendono a rivolgersi direttamente agli sportelli fisici oppure ai servizi di facilitazione digitale presenti sul territorio, come gli sportelli del progetto Digitale Facile. Alcuni intervistati sottolineano inoltre come la digitalizzazione, pur ampliando l'accessibilità ai servizi, possa in parte ridurre le occasioni di contatto diretto tra cittadini e amministrazione, modificando la dimensione relazionale dell'interazione amministrativa.

Nel complesso, le evidenze raccolte suggeriscono che, pur in presenza di una configurazione digitale territoriale relativamente omogenea, l'esperienza concreta della digitalizzazione possa variare tra i diversi Comuni dell'Unione in funzione delle modalità organizzative adottate dagli uffici e delle competenze digitali della popolazione locale. Questo risultato conferma l'ipotesi interpretativa proposta nel presente lavoro, secondo cui l'impatto della digitalizzazione sulla

distanza percepita tra amministrazione e cittadini non dipende esclusivamente dalla disponibilità di infrastrutture tecnologiche, ma anche dalla maturità organizzativa e relazionale attraverso cui tali strumenti vengono integrati nei processi amministrativi locali.

Il caso dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna mostra come elevati livelli di integrazione istituzionale e digitale possano rafforzare la capacità amministrativa del sistema territoriale e migliorare l'accessibilità ai servizi pubblici, senza tuttavia eliminare completamente le barriere informative, procedurali e relazionali percepite dai cittadini.

Per comprendere più a fondo il significato dei risultati emersi, il capitolo successivo introduce un confronto con il caso del Comune di Modena, utilizzato come riferimento comparativo per analizzare come differenti configurazioni istituzionali e livelli di maturità digitale possano influenzare la percezione della distanza tra amministrazione e cittadini.

5. Analisi comparativa e verifica del modello

5.1. Razionale teorico della selezione del caso comparativo: il Comune di Modena

La scelta di introdurre un caso comparativo risponde all'esigenza di rafforzare la capacità esplicativa del modello analitico proposto, verificando se differenti configurazioni istituzionali e organizzative siano associate a livelli diversi di maturità digitale e, conseguentemente, a differenti effetti sulla distanza percepita tra amministrazione e cittadini.

Il confronto non ha finalità valutative, ma interpretative e teoricamente orientate alla verifica del modello causale adottato. In questa prospettiva, il Comune di Modena è stato selezionato sulla base di criteri coerenti con l'impianto teorico e non semplicemente geografici.

In primo luogo, Modena rappresenta un ente locale di dimensione medio-grande dotato di una struttura amministrativa unitaria. A differenza dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna, che opera attraverso una configurazione cooperativa tra più enti, il Comune esercita direttamente le proprie funzioni fondamentali. Questa differenza strutturale consente di confrontare un modello di governance associata con un assetto amministrativo unitario.

In secondo luogo, il Comune di Modena risulta, secondo i principali indicatori nazionali di ANCI e del Dipartimento per la Trasformazione Digitale (2025), tra gli enti con un livello avanzato di adesione alle piattaforme abilitanti nazionali e con una strategia digitale formalizzata. Ciò lo rende un caso adeguato per osservare se livelli elevati di maturità digitale possano svilupparsi anche in assenza di una configurazione intercomunale.

Infine, il confronto consente di verificare se la gestione associata dei servizi digitali, elemento centrale nel caso della Bassa Romagna, costituisca effettivamente un fattore abilitante della maturità digitale oppure se assetti amministrativi unitari possano raggiungere risultati analoghi attraverso modalità organizzative differenti.

Il caso comparativo assume quindi una funzione interpretativa: non introduce una comparazione quantitativa o statisticamente sistematica, ma fornisce un termine di riferimento utile a contestualizzare il livello di maturità digitale dell'Unione analizzata e a verificare il modello esplicativo proposto.

In questa prospettiva, il Comune di Modena è stato selezionato come **caso contrastivo**, utile a osservare come una configurazione istituzionale differente, caratterizzata da una struttura amministrativa unitaria e da maggiori dimensioni organizzative, possa incidere sul livello di maturità digitale e sulle possibili implicazioni sulla distanza percepita tra amministrazione e cittadini.

5.2. Confronto delle configurazioni istituzionali e digitali

Il confronto tra l'Unione dei Comuni della Bassa Romagna e il Comune di Modena viene sviluppato a partire dalla configurazione istituzionale e digitale dei due enti, assunta come variabile strutturale di contesto dell'analisi. L'obiettivo è evidenziare le differenze di assetto entro cui si sviluppano i rispettivi percorsi di trasformazione digitale.

5.2.1. Configurazione istituzionale

L'Unione dei Comuni della Bassa Romagna si caratterizza per una configurazione intercomunale, nella quale l'esercizio di numerose funzioni amministrative è trasferito a un livello sovracomunale, pur mantenendo l'autonomia politico-istituzionale dei singoli Comuni aderenti. Questo assetto richiede il coordinamento tra strutture amministrative differenti, l'armonizzazione delle procedure e l'integrazione dei sistemi informativi su scala territoriale ampia.

Il Comune di Modena presenta invece una configurazione istituzionale unitaria: le funzioni fondamentali sono esercitate direttamente dall'ente, senza mediazione cooperativa. L'assenza di una struttura intercomunale riduce la complessità del coordinamento tra livelli istituzionali, ma concentra la responsabilità organizzativa e decisionale all'interno di un'unica amministrazione.

La differenza tra configurazione cooperativa e configurazione unitaria costituisce un elemento centrale del confronto. Nel primo caso la digitalizzazione deve integrarsi in un contesto di governance multilivello caratterizzato dal coordinamento tra enti distinti; nel secondo caso si sviluppa all'interno di un assetto amministrativo omogeneo.

5.2.2. Architettura infrastrutturale

Entrambi i casi analizzati risultano aderenti alle principali piattaforme abilitanti nazionali (SPID, CIE, pagoPA, ANPR, App IO), in coerenza con il quadro delineato dal Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione e dal PNRR.

Nel caso dell'Unione della Bassa Romagna, l'adozione delle infrastrutture digitali è stata coordinata a livello sovracomunale con l'obiettivo di costruire un ecosistema digitale condiviso per l'intero territorio. Questa scelta ha favorito la standardizzazione delle interfacce e dei procedimenti, riducendo la frammentazione tipica dei piccoli enti.

Nel caso del Comune di Modena, l'architettura infrastrutturale si sviluppa invece all'interno di un'unica amministrazione, che integra le piattaforme nazionali nel proprio sistema

informativo senza necessità di coordinamento inter-istituzionale. L'infrastruttura digitale risulta quindi configurata in modo centralizzato.

La differenza non riguarda la presenza delle piattaforme, ma la funzione che esse assumono nei due assetti: strumento di coordinamento tra enti autonomi nel modello intercomunale e infrastruttura di consolidamento interno nel modello unitario.

5.2.3. Modello organizzativo di gestione del digitale

Sul piano organizzativo, l'Unione dei Comuni della Bassa Romagna ha sviluppato una gestione accentrata delle funzioni digitali, con competenze tecniche e progettuali coordinate a livello sovracomunale. Questo modello consente di concentrare risorse specialistiche e uniformare le scelte tecnologiche tra i Comuni aderenti, ma richiede un costante bilanciamento tra esigenze territoriali e standardizzazione.

Nel caso del Comune di Modena, la gestione del digitale è integrata nella struttura organizzativa dell'ente, con responsabilità concentrate in settori o uffici dedicati all'innovazione tecnologica. La catena decisionale risulta più lineare, poiché non deve mediare tra enti distinti ma opera all'interno di una gerarchia amministrativa unitaria.

In termini comparativi, il modello intercomunale presenta maggiore complessità di coordinamento ma anche potenziali economie di scala nella gestione delle competenze digitali, mentre il modello unitario beneficia di una struttura decisionale più diretta ma non delle dinamiche cooperative tra enti.

Questo confronto definisce il quadro strutturale entro cui, nel paragrafo successivo, verranno analizzate le differenze nel livello di maturità digitale dei due casi.

5.3. Analisi comparativa della maturità digitale nelle sue tre dimensioni

L'analisi comparativa della maturità digitale nei due casi consente di verificare in che modo differenti configurazioni istituzionali incidano non solo sull'adozione tecnologica, ma sull'integrazione complessiva del digitale nei processi amministrativi. In coerenza con il modello teorico adottato, che interpreta la maturità digitale come variabile mediatrice tra configurazione istituzionale e distanza percepita, essa viene analizzata nelle sue tre dimensioni — infrastrutturale, organizzativa e relazionale — al fine di comprendere come l'assetto istituzionale influenzi la qualità della trasformazione digitale.

5.3.1. Dimensione infrastrutturale

Sotto il profilo infrastrutturale, sia l'Unione dei Comuni della Bassa Romagna sia il Comune di Modena presentano un livello avanzato di adesione alle principali piattaforme abilitanti nazionali (SPID, CIE, pagoPA, ANPR, App IO), in linea con il Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione e con le misure del PNRR.

Nel caso dell'Unione della Bassa Romagna, l'infrastruttura digitale svolge una funzione di integrazione territoriale. La piattaforma unitaria consente di superare la frammentazione preesistente tra i nove Comuni aderenti, uniformando interfacce, procedure e modalità di accesso ai servizi. La maturità infrastrutturale si traduce quindi nella costruzione di un ecosistema digitale condiviso che rende omogenea l'esperienza digitale sull'intero territorio.

Nel caso del Comune di Modena, la maturità infrastrutturale si manifesta attraverso una gamma ampia e strutturata di servizi online rivolti a cittadini e imprese, integrati con le piattaforme nazionali e progressivamente ampliati negli ultimi anni. Il riconoscimento del Comune tra le realtà più digitalizzate secondo i principali indicatori nazionali testimonia un livello avanzato di sviluppo tecnologico e di digitalizzazione dei procedimenti amministrativi. In questo contesto, l'infrastruttura digitale opera come potenziamento tecnologico di un'amministrazione già unitaria, più che come strumento di coordinamento tra enti distinti.

Il confronto evidenzia quindi una maturità infrastrutturale elevata in entrambi i casi, ma con funzioni differenti: integrativa nel modello intercomunale e di consolidamento nel modello unitario.

5.3.2. Dimensione organizzativa

La dimensione organizzativa riguarda la capacità dell'ente di integrare la trasformazione digitale nei propri assetti decisionali, nei processi amministrativi e nella gestione delle competenze.

Nel caso dell'Unione della Bassa Romagna, la gestione sovracomunale del digitale ha favorito la concentrazione delle competenze tecniche e la standardizzazione dei procedimenti tra i Comuni aderenti. Questa configurazione consente di ridurre le disomogeneità territoriali e di realizzare economie di scala nella progettazione e nell'implementazione dei servizi digitali, ma richiede un maggiore coordinamento tra esigenze locali e processi condivisi.

Nel caso del Comune di Modena, la maturità organizzativa si sviluppa all'interno di una struttura amministrativa unitaria, nella quale la strategia digitale è integrata nella programmazione dell'ente e sostenuta da strutture dedicate all'innovazione tecnologica. L'assenza di mediazione intercomunale può facilitare la rapidità decisionale e l'implementazione dei servizi digitali.

Il confronto evidenzia quindi due modalità differenti di maturità organizzativa: una orientata al coordinamento inter-istituzionale e alla gestione integrata del territorio; l'altra fondata sulla continuità organizzativa interna e su una catena decisionale più lineare.

5.3.3. Dimensione relazionale

La dimensione relazionale rappresenta l'ambito in cui la maturità digitale si traduce nell'esperienza concreta dei cittadini. Essa riguarda la qualità dell'interazione con l'amministrazione, la chiarezza delle interfacce e la percezione di accessibilità dei servizi.

Nel caso dell'Unione della Bassa Romagna, la piattaforma digitale unitaria semplifica l'accesso ai servizi e riduce la frammentazione informativa. L'utente interagisce con un sistema integrato che uniforma autenticazione e pagamenti su scala territoriale. Tuttavia, questa centralizzazione può attenuare la visibilità del singolo Comune come referente diretto, spostando il punto di riferimento verso l'ente sovracomunale.

Nel caso del Comune di Modena, l'interazione digitale avviene all'interno di un'identità amministrativa chiaramente riconoscibile. La relazione tra cittadino ed ente si sviluppa senza livelli intermedi, mantenendo una corrispondenza immediata tra territorio, istituzione e sistema digitale. L'ampia offerta di servizi online suggerisce una maturità relazionale orientata alla continuità dell'esperienza utente.

Il confronto mostra quindi che, pur in presenza di livelli infrastrutturali e organizzativi comparabili, la dimensione relazionale può assumere configurazioni differenti: nel modello intercomunale tende a costruire un'identità territoriale integrata, mentre nel modello unitario rafforza la riconoscibilità diretta dell'amministrazione locale.

Nel complesso, l'analisi evidenzia che la maturità digitale non è un attributo puramente tecnico, ma una configurazione influenzata dall'assetto istituzionale. Entrambi i casi presentano livelli elevati di sviluppo digitale; tuttavia, nel contesto intercomunale la maturità svolge una funzione di integrazione territoriale, mentre nel contesto unitario opera come consolidamento interno di una struttura già omogenea.

Questa differenza rappresenta un elemento centrale per comprendere, nel paragrafo successivo, in che modo la maturità digitale possa incidere sulla distanza percepita tra amministrazione e cittadini e se l'effetto mediato ipotizzato dal modello trovi riscontro nei casi analizzati.

Le principali differenze tra i due casi sono sintetizzate nella Tabella 3.

Tabella 3 – Confronto sintetico delle dimensioni della maturità digitale nei due casi analizzati

Dimensione	Unione dei Comuni della Bassa Romagna	Comune di Modena
Configurazione istituzionale	Governance intercomunale con gestione associata delle funzioni	Amministrazione unitaria con gestione diretta delle funzioni
Maturità infrastrutturale	Ecosistema digitale condiviso che integra i servizi dei nove Comuni aderenti	Sistema digitale integrato all'interno di un'unica amministrazione
Maturità organizzativa	Coordinamento sovracomunale e concentrazione delle competenze tecniche	Struttura organizzativa interna dedicata alla trasformazione digitale
Maturità relazionale	Interfaccia territoriale integrata che può attenuare la visibilità del singolo Comune	Relazione diretta tra cittadino e amministrazione comunale

Fonte: elaborazione dell'autore sulla base dell'analisi documentale e comparativa dei casi.

5.4. Implicazioni del confronto sulla relazione tra maturità digitale e distanza percepita

Il confronto tra l'Unione dei Comuni della Bassa Romagna e il Comune di Modena consente di trarre alcune considerazioni interpretative sulla relazione tra maturità digitale e distanza percepita tra amministrazione e cittadini. Tali considerazioni assumono particolare rilevanza se lette alla luce dei dati empirici raccolti attraverso il questionario rivolto ai cittadini, che permettono di osservare come le diverse dimensioni della maturità digitale si riflettano nell'esperienza concreta dei servizi pubblici digitali.

L'analisi comparativa evidenzia innanzitutto che la maturità digitale non coincide con la sola adozione di infrastrutture tecnologiche e non può essere considerata di per sé sufficiente a ridurre la distanza tra amministrazione e cittadini. In entrambi i casi analizzati il livello infrastrutturale risulta elevato; tuttavia, la configurazione istituzionale entro cui tale maturità si sviluppa produce effetti differenti sulla dimensione relazionale.

Nel modello intercomunale della Bassa Romagna la maturità digitale svolge una funzione prevalentemente integrativa, armonizzando procedure e interfacce su scala territoriale e contribuendo a ridurre le disomogeneità tra enti locali di dimensioni medio-piccole.

Nel caso del Comune di Modena, invece, la maturità digitale si sviluppa all'interno di un'identità amministrativa unitaria e chiaramente riconoscibile, rafforzando la continuità tra territorio, istituzione e interfaccia digitale e favorendo una relazione più diretta tra cittadino ed ente.

Il confronto suggerisce quindi che l'effetto della maturità digitale sulla distanza percepita è mediato dalla configurazione istituzionale. Non è la tecnologia in sé a determinare automaticamente un avvicinamento tra amministrazione e cittadini, ma il modo in cui essa viene integrata nei processi organizzativi e nell'assetto istituzionale dell'ente.

Questo risultato conferma l'impostazione del modello analitico adottato, secondo cui la trasformazione digitale non incide direttamente sulla relazione tra amministrazione e cittadini, ma opera attraverso il livello di maturità digitale sviluppato all'interno di specifiche configurazioni organizzative.

In questa prospettiva, il confronto tra i due casi rafforza l'interpretazione proposta nel presente lavoro: la trasformazione digitale non produce effetti diretti sulla relazione tra amministrazione e cittadini, ma agisce attraverso le configurazioni istituzionali e organizzative entro cui la maturità digitale si sviluppa.

5.5. Condizioni organizzative emergenti e potenziali elementi trasferibili

Dall'analisi comparativa emergono tre condizioni organizzative particolarmente rilevanti per comprendere la relazione tra maturità digitale e distanza percepita.

In primo luogo, risulta centrale la coerenza tra configurazione istituzionale e architettura digitale. Nel caso dell'Unione della Bassa Romagna la digitalizzazione risulta efficace quando riesce a compensare la complessità della governance intercomunale attraverso processi di standardizzazione e integrazione territoriale. Nel caso del Comune di Modena, invece, l'infrastruttura digitale rafforza una struttura amministrativa già unitaria.

In secondo luogo emerge l'importanza dell'integrazione organizzativa delle competenze digitali. La concentrazione delle competenze tecniche, la chiarezza delle responsabilità e la stabilità dei processi decisionali rappresentano condizioni abilitanti affinché la trasformazione digitale produca effetti strutturali e non episodici.

Infine, l'analisi evidenzia la necessità di bilanciare standardizzazione e prossimità istituzionale. Nel modello intercomunale la standardizzazione garantisce uniformità territoriale, ma deve essere accompagnata da strumenti che mantengano riconoscibile il livello istituzionale responsabile dei servizi.

In questa prospettiva, la maturità digitale non rappresenta soltanto un indicatore di modernizzazione tecnologica, ma una leva organizzativa attraverso cui si ridefinisce la qualità della relazione tra amministrazione e cittadini nello spazio amministrativo locale.

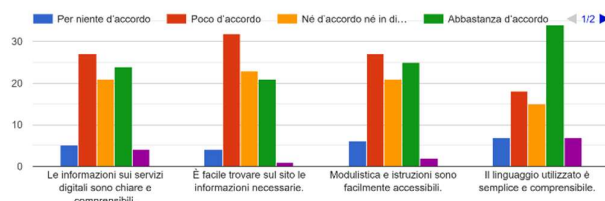
5.6. Evidenze empiriche sulla distanza percepita

I dati raccolti attraverso il questionario rivolto ai cittadini consentono di osservare come la digitalizzazione dei servizi pubblici venga percepita nella pratica quotidiana e permettono di verificare empiricamente la relazione tra maturità digitale e distanza percepita ipotizzata nel modello analitico adottato nel presente lavoro.

In particolare, le risposte consentono di analizzare tre dimensioni della relazione digitale tra cittadini e amministrazione: la chiarezza e accessibilità delle informazioni, la semplicità delle procedure online e la qualità della relazione digitale con il Comune.

Chiarezza e accessibilità delle informazioni

4. Chiarezza e accessibilità delle informazioni

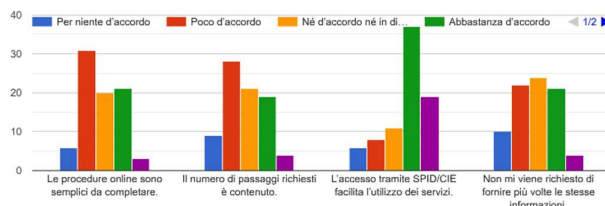


Fonte: elaborazione dell'autore sui dati del questionario ai cittadini dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna (cfr. Figura 5, Capitolo 4).

I risultati evidenziano una prevalenza di valutazioni positive o intermedie rispetto alla chiarezza e accessibilità delle informazioni sui servizi digitali. Ciò suggerisce che i cittadini percepiscono come generalmente disponibili le informazioni necessarie per accedere ai servizi online. Tuttavia, la presenza di alcune valutazioni negative indica che la comprensibilità del linguaggio amministrativo e la facilità di individuazione delle informazioni rappresentano ancora elementi migliorabili nell'esperienza utente.

Semplicità delle procedure online

5. Semplicità e funzionamento delle procedure online



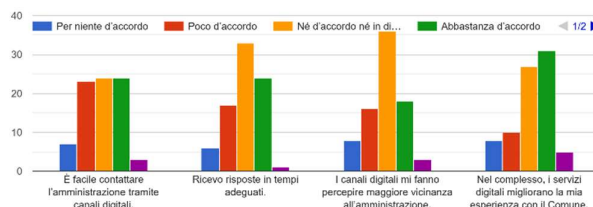
Fonte: elaborazione dell'autore sui dati del questionario ai cittadini dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna (cfr. Figura 6, Capitolo 4).

I risultati relativi alla semplicità delle procedure online mostrano una distribuzione più equilibrata delle valutazioni. Pur emergendo una percezione complessivamente positiva, una quota significativa di rispondenti segnala difficoltà legate al numero di passaggi richiesti o alla complessità di alcune procedure digitali. Questo dato suggerisce che la digitalizzazione dei

servizi non si traduce sempre automaticamente in una semplificazione percepita dei procedimenti amministrativi.

Relazione digitale con il Comune

6. Relazione digitale con il Comune



Fonte: elaborazione dell'autore sui dati del questionario ai cittadini dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna (cfr. Figura 7, Capitolo 4).

Per quanto riguarda la dimensione relazionale, i risultati indicano una percezione più eterogenea dell'interazione digitale con l'amministrazione. Sebbene i servizi online facilitino l'accesso alle informazioni e alle procedure, alcuni cittadini segnalano una minore percezione di contatto diretto con l'ente. Questo elemento suggerisce che la digitalizzazione modifica le modalità di interazione amministrativa, ma non sempre rafforza la percezione di prossimità istituzionale.

Nel complesso, i risultati indicano che la digitalizzazione dei servizi è percepita come uno strumento utile per semplificare l'accesso alle procedure amministrative. Tuttavia, emergono criticità legate alla chiarezza delle informazioni e alla complessità di alcuni passaggi procedurali, che mostrano come la presenza di servizi digitali non sia di per sé sufficiente a ridurre la distanza tra amministrazione e cittadini.

Nel loro insieme, le evidenze empiriche suggeriscono quindi che la riduzione della distanza percepita non dipende esclusivamente dalla disponibilità di infrastrutture digitali, ma dalla capacità organizzativa degli enti di integrare tali strumenti nei processi amministrativi e di renderli effettivamente comprensibili e accessibili per i cittadini.

Nel complesso, il confronto tra i due casi e le evidenze empiriche raccolte suggeriscono che la trasformazione digitale produce effetti sulla relazione tra amministrazione e cittadini solo quando si traduce in maturità digitale effettivamente integrata nei processi organizzativi e nelle configurazioni istituzionali degli enti locali.

6. Conclusioni

Il presente lavoro ha analizzato il rapporto tra trasformazione digitale e distanza percepita tra amministrazione e cittadini nel contesto dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna. L'obiettivo della ricerca era comprendere se e a quali condizioni la digitalizzazione dei servizi pubblici possa contribuire a ridurre la distanza percepita nella relazione tra istituzioni e cittadinanza.

Attraverso uno studio di caso basato su analisi documentale, questionario ai cittadini e interviste ai responsabili dei servizi digitali, la ricerca ha esaminato il ruolo della maturità digitale come possibile variabile mediatrice tra configurazione digitale dell'ente e qualità della relazione amministrativa percepita dagli utenti.

I risultati mostrano che la digitalizzazione contribuisce effettivamente a migliorare l'accesso ai servizi e la disponibilità delle informazioni, ma non determina automaticamente una riduzione della distanza percepita. L'impatto della trasformazione digitale dipende infatti dal livello di integrazione organizzativa e dalla capacità dell'amministrazione di tradurre l'innovazione tecnologica in servizi comprensibili, accessibili e orientati all'utente.

In questa prospettiva, il caso analizzato conferma l'importanza della maturità digitale come fattore di mediazione tra innovazione tecnologica e qualità della relazione istituzionale.

6.1. Risposta alla domanda di ricerca alla luce delle evidenze empiriche

La presente ricerca si è proposta di analizzare **in che modo e a quali condizioni l'Unione dei Comuni della Bassa Romagna utilizza le politiche e gli strumenti di trasformazione digitale per incidere sulla distanza percepita tra amministrazione e cittadini.**

L'analisi del caso ha evidenziato come il territorio dell'Unione presenti una **configurazione digitale relativamente avanzata**, caratterizzata dall'adozione coordinata delle principali piattaforme nazionali (SPID, pagoPA, ANPR, App IO) e dalla presenza di un'infrastruttura digitale territoriale condivisa. Tale configurazione è resa possibile dalla gestione associata dei servizi, che consente di centralizzare competenze tecniche e progettazione digitale, superando alcune delle criticità tipiche dei piccoli enti locali.

L'analisi documentale dei documenti strategici e programmatici dell'Unione evidenzia inoltre una chiara integrazione tra digitalizzazione e politiche di sviluppo territoriale, in particolare nell'ambito dell'Agenda Trasformativa Urbana per lo Sviluppo Sostenibile (ATUSS). In questo quadro, iniziative come *Bassa Romagna Smart*, gli *Open Labs* e il progetto *Digitale Facile*

indicano la volontà istituzionale di accompagnare la trasformazione tecnologica con interventi di inclusione e supporto alla cittadinanza.

Dal punto di vista empirico, i risultati del questionario somministrato ai cittadini suggeriscono una percezione complessivamente positiva dei servizi digitali, soprattutto in relazione alla dimensione informativa e alla disponibilità di strumenti online per l'accesso ai servizi amministrativi. I cittadini mostrano una certa familiarità con i principali strumenti di autenticazione e pagamento digitale e riconoscono nella digitalizzazione un fattore di semplificazione di alcune procedure amministrative.

Tuttavia, l'analisi evidenzia come la digitalizzazione non comporti automaticamente l'eliminazione della distanza percepita tra amministrazione e cittadini. In particolare, alcune criticità emergono nella dimensione cognitivo-procedurale, dove la complessità delle procedure amministrative e la necessità di orientarsi tra diversi servizi online possono generare incertezza o difficoltà d'uso. Analogamente, la dimensione relazionale continua a rappresentare un elemento significativo dell'esperienza amministrativa, poiché molti cittadini percepiscono ancora la necessità di un supporto umano o di un contatto diretto con l'amministrazione.

Alla luce di queste evidenze, la ricerca suggerisce che **la digitalizzazione può contribuire alla riduzione della distanza percepita solo quando è accompagnata da un adeguato livello di maturità digitale**, intesa come integrazione coerente tra infrastrutture tecnologiche, assetti organizzativi e progettazione dei servizi orientata agli utenti.

Nel caso dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna, la gestione associata dei servizi digitali appare quindi come una condizione abilitante della maturità digitale, ma non come un fattore automaticamente sufficiente a ridurre la distanza percepita. La prossimità istituzionale continua infatti a dipendere anche dalla capacità dell'amministrazione di rendere i servizi comprensibili, accessibili e accompagnati da adeguati strumenti di supporto.

In sintesi, il caso analizzato suggerisce che la trasformazione digitale può contribuire alla riduzione della distanza percepita tra amministrazione e cittadini non tanto attraverso la semplice disponibilità di servizi online, quanto attraverso il livello di maturità digitale dell'ente, intesa come capacità di integrare tecnologie, processi organizzativi e progettazione dei servizi in una logica orientata all'utente.

Tale interpretazione deve tuttavia essere letta alla luce dei limiti metodologici dello studio, legati in particolare al carattere esplorativo del questionario e alla natura non probabilistica del campione utilizzato.

6.2. Valutazione della capacità esplicativa del modello mediato

Il modello analitico adottato nel presente lavoro ipotizza una relazione mediata tra configurazione digitale dell'ente, maturità digitale e distanza percepita tra amministrazione e cittadini. In questa prospettiva, la digitalizzazione non incide direttamente sulla prossimità istituzionale, ma lo fa attraverso il livello di integrazione organizzativa e sistemica dell'innovazione tecnologica.

Le evidenze emerse dall'analisi del caso forniscono elementi di supporto empirico a questa interpretazione.

In primo luogo, la presenza di una configurazione digitale relativamente avanzata, caratterizzata dall'adozione delle principali piattaforme nazionali e da una strategia territoriale di digitalizzazione, non si traduce automaticamente in una riduzione lineare della distanza percepita. La disponibilità di strumenti digitali rappresenta una condizione necessaria, ma non sufficiente, per migliorare la qualità della relazione tra amministrazione e cittadini.

In secondo luogo, il caso analizzato mostra come **la maturità digitale dell'ente dipenda in larga misura da fattori organizzativi**, quali il coordinamento intercomunale, la centralizzazione delle competenze tecniche e la capacità di integrare le piattaforme digitali nei processi amministrativi. In questo senso, la gestione associata dei servizi digitali rappresenta un elemento strutturale che favorisce la costruzione di un ecosistema amministrativo più coerente e interoperabile.

Infine, la distanza percepita emerge come esito relazionale di tale configurazione organizzativa, piuttosto che come semplice conseguenza dell'introduzione di tecnologie digitali. I risultati del questionario suggeriscono infatti che la percezione dei cittadini dipende non solo dalla disponibilità dei servizi online, ma anche dalla loro comprensibilità, dalla semplicità delle procedure e dalla presenza di canali di supporto.

Nel complesso, l'analisi del caso conferma la validità interpretativa del modello mediato proposto nel quadro teorico. In particolare, le evidenze empiriche risultano coerenti con la struttura causale mediata ipotizzata nel modello (Configurazione digitale → (+) Maturità digitale → (-) Distanza percepita), suggerendo che la configurazione tecnologica costituisce una condizione abilitante, mentre la maturità digitale rappresenta il meccanismo organizzativo attraverso cui la digitalizzazione può tradursi in una maggiore prossimità istituzionale percepita. Quando tale integrazione risulta elevata, il digitale tende a facilitare l'accesso ai servizi e a ridurre alcune barriere amministrative; quando invece l'innovazione rimane

prevalentemente tecnica o frammentata, la percezione di distanza può persistere anche in presenza di servizi digitali formalmente avanzati.

Il modello adottato si dimostra pertanto utile per interpretare le differenze tra digitalizzazione formale e trasformazione amministrativa sostanziale, offrendo una chiave di lettura che integra dimensione tecnologica, organizzativa e relazionale.

6.3. Implicazioni teoriche per lo studio della trasformazione digitale locale

I risultati della ricerca offrono alcune implicazioni teoriche rilevanti per lo studio della trasformazione digitale nelle amministrazioni locali.

In primo luogo, il lavoro contribuisce al dibattito sul **digital government** evidenziando come la digitalizzazione non possa essere interpretata esclusivamente come processo tecnologico. In linea con il modello della *technology enactment* proposto da Fountain (2001), le tecnologie digitali assumono significato e producono effetti differenti a seconda delle configurazioni organizzative e istituzionali entro cui vengono implementate.

In secondo luogo, la ricerca rafforza l'interpretazione della digitalizzazione come processo di trasformazione socio-organizzativa, coerentemente con le riflessioni di Lips (2022) sul carattere sistemico della governance digitale. L'adozione di piattaforme e infrastrutture tecnologiche rappresenta soltanto una delle componenti dell'innovazione amministrativa, che richiede anche coordinamento organizzativo, competenze interne e progettazione dei servizi orientata all'utente.

In questo quadro, il contributo teorico principale del lavoro consiste nell'introduzione del concetto di maturità digitale come variabile mediatrice tra configurazione tecnologica e distanza percepita tra amministrazione e cittadini. Tale impostazione consente di superare una visione deterministica della digitalizzazione come fattore automaticamente riduttivo della distanza istituzionale, proponendo invece una lettura più articolata che integra dimensione tecnologica, organizzativa e relazionale.

Infine, lo studio del caso intercomunale contribuisce alla letteratura sulla governance territoriale e cooperazione tra enti locali. La gestione associata dei servizi digitali emerge infatti come possibile fattore abilitante della maturità digitale, in quanto consente di concentrare risorse tecniche, standardizzare le procedure e sviluppare infrastrutture condivise. Al tempo stesso, tale configurazione istituzionale solleva nuove questioni relative alla visibilità delle amministrazioni locali e alla costruzione della prossimità istituzionale nel contesto della digitalizzazione.

Nel complesso, la ricerca suggerisce che la trasformazione digitale delle amministrazioni locali debba essere interpretata come processo multilivello, nel quale infrastrutture tecnologiche, assetti organizzativi e percezioni dei cittadini interagiscono nella definizione della qualità della relazione istituzionale.

6.4. Implicazioni organizzative per la governance digitale intercomunale

Oltre alle implicazioni teoriche, i risultati della ricerca suggeriscono alcune indicazioni rilevanti per la governance della trasformazione digitale nei contesti intercomunal.

In primo luogo, il caso dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna evidenzia come la gestione associata dei servizi digitali possa rappresentare un fattore organizzativo abilitante per lo sviluppo della maturità digitale. La concentrazione delle competenze tecniche e delle funzioni di progettazione a livello sovracomunale consente infatti di superare alcune delle limitazioni tipiche dei piccoli enti locali, quali la scarsità di risorse specialistiche, la frammentazione dei sistemi informativi e la difficoltà di sostenere investimenti tecnologici complessi.

La cooperazione intercomunale favorisce inoltre lo sviluppo di infrastrutture digitali condivise e standardizzate, contribuendo alla costruzione di un ecosistema amministrativo territoriale più integrato.

In secondo luogo, l'analisi suggerisce che la maturità digitale non dipenda esclusivamente dall'adozione di piattaforme tecnologiche, ma richieda anche adeguate forme di coordinamento organizzativo. Nei contesti intercomunal ciò implica una chiara definizione delle responsabilità tra livello dell'Unione e singoli Comuni, la presenza di strutture dedicate alla gestione dei sistemi informativi e la capacità di integrare le innovazioni tecnologiche nei processi amministrativi.

Un ulteriore elemento riguarda la dimensione relazionale della trasformazione digitale. L'esperienza analizzata mostra infatti come la digitalizzazione, pur semplificando l'accesso ai servizi, non elimini completamente il bisogno di mediazione tra amministrazione e cittadini. In questo senso, iniziative di accompagnamento come i punti di facilitazione digitale e gli Open Labs svolgono un ruolo importante nel ridurre le barriere legate alle competenze digitali e nel favorire un utilizzo più consapevole dei servizi online.

Nel complesso, i risultati suggeriscono che la governance digitale intercomunale possa rappresentare un modello organizzativo efficace per sostenere la trasformazione digitale delle amministrazioni locali, a condizione che l'innovazione tecnologica sia accompagnata da

adeguati meccanismi di coordinamento organizzativo e da politiche orientate all'esperienza dell'utente.

6.5. Limiti metodologici e prospettive di ricerca

Come ogni studio di caso, anche la presente ricerca presenta alcuni limiti metodologici che è opportuno esplicitare per circoscrivere correttamente la portata interpretativa dei risultati.

In primo luogo, il lavoro si basa sull'analisi di un singolo caso territoriale, rappresentato dall'Unione dei Comuni della Bassa Romagna. In coerenza con la metodologia dello studio di caso, l'obiettivo non è la generalizzazione statistica dei risultati, ma la generalizzazione analitica del modello interpretativo proposto. Le evidenze emerse devono pertanto essere interpretate con riferimento al contesto analizzato e non come conclusioni automaticamente estendibili ad altre realtà amministrative.

Un secondo limite riguarda le modalità di raccolta dei dati relativi alla percezione dei cittadini. Il questionario è stato somministrato su base volontaria attraverso canali digitali e social locali, mentre le interviste ai responsabili dei servizi digitali dell'Unione e dei Comuni hanno fornito un approfondimento qualitativo dei processi organizzativi legati alla trasformazione digitale. Tale modalità di raccolta può comportare fenomeni di auto-selezione dei rispondenti e una distribuzione territoriale non uniforme delle risposte. In particolare, la presenza di una quota significativa di rispondenti provenienti da alcuni comuni dell'Unione suggerisce cautela nell'interpretazione dei risultati, che devono essere considerati come indicazioni esplorative piuttosto che come misurazioni statisticamente rappresentative dell'intera popolazione.

Un ulteriore limite riguarda la dimensione temporale dell'analisi. La ricerca si colloca infatti in una fase di transizione in cui molte politiche di digitalizzazione della pubblica amministrazione sono ancora in corso di implementazione, anche alla luce degli investimenti previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. È quindi possibile che alcune dinamiche osservate evolvano nel tempo, modificando il rapporto tra maturità digitale e distanza percepita.

Nonostante tali limiti, la ricerca offre alcune indicazioni utili per ulteriori sviluppi di studio. Future ricerche potrebbero estendere l'analisi comparando più Unioni di Comuni o enti locali con differenti livelli di maturità digitale, al fine di verificare la capacità esplicativa del modello proposto in contesti amministrativi diversi. Ulteriori sviluppi potrebbero inoltre approfondire la dimensione relazionale della trasformazione digitale, analizzando il ruolo delle competenze digitali dei cittadini e delle pratiche di accompagnamento all'utilizzo dei servizi online. Infine, ricerche future potrebbero integrare metodi quantitativi e qualitativi più articolati, includendo

analisi longitudinali sull'evoluzione della maturità digitale delle amministrazioni locali e sul modo in cui tale evoluzione incide sulla percezione dei cittadini nel medio e lungo periodo.

Alla luce delle analisi svolte, la ricerca consente di rispondere alla domanda iniziale che ha guidato il lavoro. Nel caso analizzato, la trasformazione digitale può contribuire alla riduzione della distanza percepita tra amministrazione e cittadini solo a determinate condizioni organizzative e istituzionali. Il fattore decisivo non è infatti rappresentato dalla semplice disponibilità di tecnologie o servizi online, ma dal livello di maturità digitale dell'ente e dalla capacità dell'amministrazione di integrare infrastrutture tecnologiche, processi organizzativi e progettazione dei servizi in una prospettiva orientata all'utente.

Il caso dell'**Unione dei Comuni della Bassa Romagna** mostra quindi come la trasformazione digitale della pubblica amministrazione non possa essere interpretata come un mero processo di adozione tecnologica, ma come una trasformazione organizzativa e relazionale più ampia. In questa prospettiva, il rafforzamento della maturità digitale delle amministrazioni locali rappresenta non solo una sfida tecnologica, ma anche una condizione fondamentale per costruire relazioni istituzionali più accessibili, comprensibili e inclusive.

La ricerca evidenzia dunque come la maturità digitale costituisca il principale meccanismo attraverso cui la digitalizzazione può tradursi in una effettiva riduzione della distanza percepita tra amministrazione e cittadini. Tale prospettiva offre una chiave interpretativa utile per comprendere il rapporto tra innovazione tecnologica, organizzazione amministrativa e qualità della relazione istituzionale nei contesti locali, suggerendo che la trasformazione digitale della pubblica amministrazione debba essere interpretata non solo come innovazione tecnologica, ma come processo di riorganizzazione istituzionale orientato alla costruzione di una relazione più prossima e accessibile tra amministrazioni e cittadini.

Bibliografia

- ANCI – Associazione Nazionale Comuni Italiani e Dipartimento per la Trasformazione Digitale (2025). *Mappa dei Comuni Digitali 2025: rapporto sullo stato di digitalizzazione dei comuni italiani*. Roma.
Consultabile su: https://www.anci.it/wp-content/uploads/2025/07/MAPPA-COMUNI-DIGITAL_DEF.pdf
- Bolgherini, S. (2014). *From the Reform of Local Government to the Reform of Local Governance: Italian Unions of Municipalities in Comparative Perspective*. *Local Government Studies*, 40(5), 786–807.
- Fountain, J. E. (2001). *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Goldsmith, S., e Crawford, S. (2014). *The Responsive City: Engaging Communities Through Data-Smart Governance*. San Francisco: Wiley.
- ISTAT (2024). *Cittadini e ICT 2024. Rapporto statistico*. Roma: Istituto Nazionale di Statistica.
Consultabile su: https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/04/REPORT_CITTADINI-E-ICT_2024.pdf
- Lips, M. (2022). *Digital Government: Managing the Public Sector in the Digital Era*. London: Routledge.
- Margetts, H., e Dunleavy, P. (2013). *The Second Wave of Digital-Era Governance*. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 371(1987).
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Noveck, B. S. (2015). *Smart Citizens, Smarter State: The Technologies of Expertise and the Future of Governing*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- OECD (2020). *Digital Government Index 2019: Results and Key Findings*. Paris: OECD Publishing.
Consultabile su: <https://www.oecd.org/gov/digital-government-index-2019-results-and-key-findings-bb167041-en.htm>
- Pollitt, C., e Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity (4th ed.)*. Oxford: Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods (5th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Sitografia

- Agenzia per l'Italia Digitale (AgID). *Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2024-2026*.
Consultabile su: <https://www.agid.gov.it/agenzia/piano-triennale>
- Dipartimento per la Trasformazione Digitale. *App IO*.
Consultabile su: <https://io.italia.it/>
- Dipartimento per la Trasformazione Digitale. *PA digitale 2026*.
Consultabile su: <https://padigitale2026.gov.it/>
- Dipartimento per la Trasformazione Digitale. *SPID*.
Consultabile su: <https://www.spid.gov.it/>
- Dipartimento per la Trasformazione Digitale. *Transizione digitale*.
Consultabile su: <https://www.transizionedigitale.it/>
- Presidenza del Consiglio dei Ministri. *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) – Missione 1, Componente 1: Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella Pubblica Amministrazione*.
Consultabile su: <https://www.governo.it/it/approfondimento/digitalizzazione-innovazione-competitivita-e-cultura/16701>
- Commissione Europea (2022). *Digital Decade Policy Programme 2030*.
Consultabile su: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade>
- Ministero dell'Interno. *ANPR*.
Consultabile su: <https://www.anagrafenazionale.interno.it/>
- Normattiva. Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267 – Testo Unico degli Enti Locali.
Consultabile su: <https://www.normattiva.it/>
- Normattiva. Legge 7 aprile 2014, n. 56 – Disposizioni sulle città metropolitane, province, unioni e fusioni di comuni (Legge Delrio).
Consultabile su: <https://www.normattiva.it/>
- Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano. *PNRR e digitalizzazione della PA: innovazione*.
Consultabile su: <https://www.osservatori.net/blog/agenda-digitale/pnrr-digitalizzazione-pa-innovazione/>
- PagoPA S.p.A. *Piattaforma pagoPA*.
Consultabile su: <https://www.pagopa.it/>

- Regione Emilia-Romagna. *Agenda Trasformativa Urbana per lo Sviluppo Sostenibile (ATUSS)*
Consultabile su: <https://politicheterritoriali.regione.emilia-romagna.it/>
- Unione dei Comuni della Bassa Romagna. *Bassa Romagna Smart*.
Consultabile su: <https://www.labassaromagna.it/Amministrazione/Documenti-e-dati/Documenti-di-programmazione-e-rendicontazione/SmArt-LAnd-Atuss-Bassa-Romagna>
- Unione dei Comuni della Bassa Romagna. *Digitale Facile*.
Consultabile su: <https://www.labassaromagna.it/Servizi/Accedere-al-servizio-di-facilitazione-digitale-Digitale-Facile>
- Unione dei Comuni della Bassa Romagna. *Statuto dell'Unione*.
Consultabile su: <https://www.labassaromagna.it/Amministrazione/Documenti-e-dati/Documenti-funzionamento-interno/Statuto-dell-Unione-dei-Comuni-della-Bassa-Romagna>

Appendici

Appendice A – Questionario somministrato ai cittadini

Di seguito è riportato il questionario nella forma in cui è stato effettivamente somministrato ai partecipanti tramite modulo online.

1. Comune di residenza
2. Fascia di età
3. Con quale frequenza utilizza i servizi digitali della Pubblica Amministrazione (es. pagamenti online, richiesta certificati, iscrizioni, pratiche edilizie, segnalazioni)?
- 3bis. Quanto ti senti competente nell'utilizzo dei servizi digitali della Pubblica Amministrazione (SPID, pagoPA portali online, App IO)?
(Scala 1–5)
4. Chiarezza e accessibilità delle informazioni
(Scala di valutazione: 1 = per niente d'accordo; 5 = completamente d'accordo)
 - Le informazioni sui servizi digitali sono chiare e comprensibili.
 - È facile trovare sul sito le informazioni necessarie.
 - Modulistica e istruzioni sono facilmente accessibili.
 - Il linguaggio utilizzato è semplice e comprensibile.
5. Semplicità e funzionamento delle procedure online
(Scala di valutazione: 1 = per niente d'accordo; 5 = completamente d'accordo)
 - Le procedure online sono semplici da completare.
 - Il numero di passaggi richiesti è contenuto.
 - L'accesso tramite SPID/CIE facilita l'utilizzo dei servizi.
 - Non mi viene richiesto di fornire più volte le stesse informazioni.
6. Relazione digitale con il Comune
(Scala di valutazione: 1 = per niente d'accordo; 5 = completamente d'accordo)
 - È facile contattare l'amministrazione tramite canali digitali.
 - Ricevo risposte in tempi adeguati.
 - I canali digitali mi fanno percepire maggiore vicinanza all'amministrazione.
 - Nel complesso, i servizi digitali migliorano la mia esperienza con il Comune.
7. Qual è la principale difficoltà che incontra nell'utilizzo dei servizi digitali della PA?
(domanda aperta)
8. Cosa migliorerebbe per rendere i servizi digitali più accessibili?
(domanda aperta)

Appendice B – Interviste somministrate ai responsabili dei servizi digitali (Unione)

Di seguito è riportata la traccia dell'intervista semi-strutturata utilizzata per i responsabili dei servizi digitali dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna.

1. Qual è il Suo ruolo all'interno dell'Unione e quali sono le principali responsabilità rispetto ai servizi digitali?
2. Come è organizzato all'interno dell'Unione il processo di progettazione e coordinamento dei servizi digitali? (riferimento a strutture organizzative, ruoli, modalità decisionali)
3. In che modo l'Unione definisce le scelte tecnologiche e le piattaforme digitali adottate dai Comuni? (ad esempio software condivisi, piattaforme nazionali, standard comuni)
4. Come avviene il processo di implementazione dei servizi digitali nei diversi Comuni dell'Unione?
5. In che modo l'Unione supporta i Comuni nell'adozione e nell'utilizzo dei servizi digitali? (ad esempio supporto tecnico, linee guida, formazione, coordinamento)
6. L'introduzione dei servizi digitali ha comportato cambiamenti nei processi amministrativi o nell'organizzazione del lavoro degli uffici comunali? Può fornire alcuni esempi?
7. Quali sono le principali difficoltà riscontrate nel coordinamento dei servizi digitali tra Unione e Comuni?
8. Ritene che vi siano differenze tra i Comuni dell'Unione in termini di risorse, competenze o capacità organizzativa? In che modo queste differenze incidono sull'implementazione dei servizi digitali?
9. Dal Suo punto di vista, la gestione associata dei servizi digitali attraverso l'Unione facilita l'efficienza organizzativa oppure introduce elementi di complessità? In quali aspetti?
10. Ritene che la digitalizzazione dei servizi abbia migliorato l'accessibilità e la fruizione dei servizi pubblici per i cittadini? In quali aspetti?
11. Permangono criticità nella relazione digitale tra amministrazione e cittadini?
12. A Suo avviso, quali condizioni sono fondamentali per ridurre la distanza tra amministrazione e cittadini attraverso i servizi digitali?

Appendice C – Interviste somministrate ai responsabili dei servizi digitali (Comuni)

Di seguito è riportata la traccia dell'intervista semi-strutturata utilizzata per i responsabili dei servizi digitali dei Comuni appartenenti all'Unione.

1. In quale Comune dell'Unione opera?
2. In quale servizio o ufficio lavora?
3. Qual è il Suo ruolo all'interno del servizio?
4. Quali servizi digitali sono attualmente utilizzati nel Suo ufficio? (ad esempio piattaforme online, portali per i cittadini)
5. In che modo questi strumenti digitali supportano il lavoro quotidiano del Suo ufficio?
6. L'introduzione dei servizi digitali ha comportato cambiamenti nelle modalità di gestione delle pratiche o nell'organizzazione del lavoro? In che modo?
7. Quali sono le principali difficoltà riscontrate nell'utilizzo dei servizi digitali nel Suo ufficio?
8. Ritene che il personale disponga delle competenze necessarie per utilizzare efficacemente questi strumenti digitali?
9. Il supporto fornito dall'Unione per l'utilizzo dei servizi digitali è adeguato? In quali aspetti potrebbe essere migliorato?
10. Dal Suo punto di vista, i cittadini utilizzano con facilità i servizi digitali messi a disposizione?
11. Quali sono le principali difficoltà o osservazioni che i cittadini segnalano agli uffici riguardo ai servizi digitali?
12. Ritene che la digitalizzazione abbia migliorato la relazione tra amministrazione e cittadini? In quali aspetti?
13. A Suo avviso, quali interventi potrebbero migliorare ulteriormente l'accessibilità e l'efficacia dei servizi digitali per i cittadini?