



NON APRITE QUELLA PIATTAFORMA. GLI ZOMBIE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE DIGITALE

Pubblicato il 10 Dicembre 2025 di Martinez Marcello



Categoria: Miti, Metafore e Modelli Organizzativi. Il Punto del Direttore

di Marcello Martinez



Negli uffici e nei corridoi delle pubbliche amministrazioni italiane si aggirano nuovi mostri: buro-zombie, burocrazie che, lungi dall'essere state sepolte dalla rivoluzione digitale, continuano a camminare tra noi sotto nuove spoglie tecnologiche. Sono zombie organizzativi, nel senso più profondo che gli studi di organizzazione possono attribuire a questa metafora: strutture formalmente morte ma funzionalmente operative, processi che dovrebbero essere stati superati ma che persistono, replicandosi attraverso le piattaforme digitali con una vitalità paradossale.

La promessa della digitalizzazione nelle pubbliche amministrazioni era quella di una radicale semplificazione: meno carta, meno procedure ridondanti, più efficienza. Eppure, ciò che emerge in molte amministrazioni pubbliche è un fenomeno ben diverso e inquietantemente familiare. Le piattaforme digitali, anziché riorganizzare i processi amministrativi secondo logiche più snelle e orientate all'utente, operano come dispositivi di replicazione e amplificazione delle logiche burocratiche weberiane preesistenti. È la *platform bureaucracy*, un non morto, uno zombie appunto, in cui le logiche procedurali, i formalismi documentali e la parcellizzazione delle competenze tipiche del modello weberiano vengono traslate, amplificate e rese ancora più pervasive attraverso interfacce digitali. Gli zombie presentano caratteristiche peculiari. Sono ibridi: incorporano elementi del vecchio modello gerarchico-procedurale con elementi del nuovo paradigma reticolare-digitale, creando configurazioni organizzative mostruose nel senso etimologico del termine, cioè degne di essere mostrate e analizzate per la loro anomalia. Sono resistenti: protetti dall'aura di modernità che circonda tutto ciò che è digitale, questi zombie sfuggono alla critica che colpirebbe forme burocratiche più tradizionali. Sono contagiosi: la loro logica si diffonde trasversalmente, infettando anche processi che potrebbero essere gestiti diversamente.

La persistenza di questi zombie è alimentata da molteplici fattori: la *path dependency* istituzionale, per cui le amministrazioni tendono a seguire traiettorie già consolidate anche quando adottano nuove tecnologie; la cultura organizzativa sedimentata, che interpreta l'innovazione tecnologica come opportunità di rafforzamento dei meccanismi di controllo esistenti; le pressioni normative, che in Italia impongono vincoli procedurali rigidi difficilmente aggirabile attraverso la mera digitalizzazione; la frammentazione della governance digitale, che impedisce ripensamenti sistemici favorendo invece implementazioni incrementali e mimetiche.

La macchina burocratica descritta da Weber incarnava già il paradosso della razionalizzazione: quella "gabbia d'acciaio" in cui l'efficienza promessa si trasformava in rigidità procedurale e spersonalizzazione e conteneva già, come evidenziato dalla critica di Robert K. Merton, i germi della propria disfunzione: il "ritualismo burocratico" che trasforma le procedure da mezzi in fini a sé stessi, la *trained incapacity* che rende i funzionari incapaci di gestire l'imprevisto, lo "spostamento degli obiettivi" per cui seguire la regola diventa più importante del risultato sostanziale. Le piattaforme digitali adottate dalle amministrazioni pubbliche italiane non solo non superano queste patologie, ma le amplificano: le incorporano nel codice, le cristallizzano negli algoritmi, le rendono ineluttabili attraverso maschere di input, campi obbligatori, workflow predefiniti che replicano e potenziano il ritualismo procedurale, semplicemente trasferendo dall'analogico al digitale non la razionalità ma le sue disfunzioni. Le piattaforme digitali adottate dalle amministrazioni pubbliche italiane non superano questo paradigma: lo incorporano, lo codificano, lo rendono ineluttabile attraverso maschere di input, campi obbligatori, workflow predefiniti che replicano fedelmente le catene procedurali precedenti, semplicemente



trasferendole dall'analogico al digitale. Il risultato è una forma di necropolitica organizzativa: le procedure morte, che avrebbero dovuto essere eliminate nel processo di reingegnerizzazione digitale, continuano a operare come algoritmi, script, sequenze obbligate che impongono agli operatori pubblici percorsi labirintici di compilazione e validazione. È qui che emerge con particolare evidenza il fenomeno del *shadow work*, il lavoro ombra generato dalle piattaforme burocratiche. Il termine è utilizzato per descrivere il lavoro non retribuito e non riconosciuto svolto nell'economia di servizio, trova nelle *platform bureaucracy* una manifestazione paradossale e amplificata. Dirigenti e funzionari pubblici, medici, docenti, tecnici, RUP, project manager, si trovano a svolgere un doppio, triplo, quadruplo lavoro: quello sostanziale legato alla propria funzione professionale, e quello procedurale imposto dalla piattaforma per documentare, tracciare, validare, archiviare ogni singolo passaggio dell'attività svolta. La compilazione cavillosa di campi informativi ridondanti, la produzione di metadati sulla produzione di dati, la gestione di flussi documentali che replicano digitalmente passaggi già compiuti materialmente, la navigazione tra sistemi non interoperabili che richiedono inserimenti multipli delle medesime informazioni: tutto questo costituisce un massiccio investimento di tempo ed energia in attività che non aggiungono valore al servizio pubblico, ma servono unicamente ad alimentare la fame insaziabile della piattaforma burocratica. Questo *shadow work* digitale presenta caratteristiche peculiari: è atomizzato, parcellizzato, distribuito su decine di interfacce diverse; è invisibile ai cittadini utenti finali, che vedono solo i tempi di attesa dilatarsi; è artificioso, nel senso che risponde a logiche di tracciabilità e controllo interno piuttosto che a necessità funzionali del servizio; è performativo, poiché la sua corretta esecuzione diventa più importante del risultato sostanziale del lavoro pubblico. Il tecnostress che ne deriva assume connotazioni specifiche. Non è solo la fatica da schermo o l'ansia da notifica, fenomeni ampiamente studiati nella letteratura organizzativa. È piuttosto una forma di alienazione digitale: la sensazione di essere intrappolati in procedure che non hanno senso, in logiche che non si comprendono, in piattaforme che impongono rituali di compilazione che sembrano fini a sé stessi: viene chiesto di "innovare" utilizzando strumenti che in realtà cristallizzano e perpetuano vecchie logiche. La *platform fatigue* è anche cognitiva: dover mantenere simultaneamente due modelli mentali, quello del lavoro sostanziale e quello della sua rappresentazione procedurale sulla piattaforma; dover tradurre continuamente la complessità della realtà amministrativa in tassonomie rigide e spesso inadeguate; dover gestire l'attrito tra il tempo del servizio (quello richiesto dal cittadino, dalla pratica, dal problema) e il tempo della piattaforma (quello scandito da scadenze algoritmiche, notifiche automatiche, alert di sistema). Inoltre, nell'età dell'intelligenza artificiale, quando sistemi sempre più sofisticati promettono di automatizzare processi complessi, il rischio è quello di creare zombie di terza generazione: procedure burocratiche weberiane replicate digitalmente e ora automatizzate attraverso AI, cristallizzando in blackbox algoritmiche irrazionalità procedurali che dovrebbero essere state da tempo sepolte.

La domanda finale che le pubbliche amministrazioni italiane devono porsi, dunque, non è come digitalizzare meglio, ma come smettere di resuscitare i morti. Solo così le piattaforme potranno diventare ciò che promettono di essere: strumenti di semplificazione e non moltiplicatori di complicazione, facilitatori del lavoro pubblico e non generatori di *shadow work*, ambienti di empowerment e non fonti di tecnostress. Solo così si potranno finalmente seppellire gli zombie burocratici e ... che riposino finalmente in pace!

Bibliografia



La filosofia di zombie e vampiri. Una nuova vita per i non morti. Richard Greene (a cura di), K. Silem Mohammad (a cura di). Milano: Mimesis, 2014.

Burocrazia. Perché le regole ci perseguitano e perché ci rendono felici. David Graeber. Milano: Il Saggiatore. 2016

Bureaucratic Structure and Personality. Robert K. Merton. Social Forces, Vol. 18, No. 4 (May, 1940), pp. 560-568.