



Competenze digitali per la PA

Progetto «Supporto allo sviluppo delle competenze digitali»

Linea 1 Supporto alla evoluzione, validazione e manutenzione del Syllabus
Attività 1.2

TRANSIZIONE AL DIGITALE

Processi, competenze e persone

Gli esiti dei focus group e delle interviste

19 ottobre 2021

Claudia Massa

FormezPA



Competenze digitali per la PA

I FOCUS GROUP - COMUNI MEDI

PROCESSI/INIZIATIVE VOLTI ALLA DIGITALIZZAZIONE E CRITICITÀ

- **Disomogeneità nella DT** con l'arrivo della pandemia, anche all'interno di una stessa organizzazione
- **Smart working** e **problemi di privacy**
- Attivazione rapida della capacità di risoluzione dei problemi e dello **spirito di squadra** per priorità legate alle esigenze del cittadino (servizi scolastici, trasporti, buoni spesa, servizi demografici...)
- **Condivisione** di know how ed infrastrutture **tra comuni**
- > **scolarità** > apertura alla DT ed al cambiamento

COMPETENZE DIGITALI

AREA DI IMPORTANZA



PRIORITÀ FORMATIVA

Produzione, valutazione e gestione documenti messo in evidenza

ESIGENZE FORMATIVE E PERSONAS

- Età diverse approcci diversi
- **GIOVANI:** facilità digitale nell'uso delle tecnologie, ma scarsa visione organizzativa, comprensione dei processi organizzativi e orientamento obiettivo individuale. Bravi nei social, meno attenti alla privacy nella gestione online dei servizi
- **SENIOR:** meno digitali, ma con più visione organizzativa e capacità di lavorare in gruppo per il raggiungimento di un risultato comune
- Utilizzo di **strumenti** e metodologie per **lavorare in gruppo in maniera trasversale**



II FOCUS GROUP - COMUNI PICCOLI E MEDI

PROCESSI/INIZIATIVE VOLTI ALLA DIGITALIZZAZIONE E CRITICITÀ

- Sforzo nell'erogazione dei servizi Spid, PagoPA e subentro ad ANPR e **nell'adempiere a norme ed obblighi preesistenti**. Cittadino al centro ed età elevata, convenzione CAF e patronati.
- **Carenze infrastrutturali, di collegamento operativo** tra amministrazioni e all'interno delle stesse
- Un caso di buone pratiche: **il tavolo multidisciplinare e di gestione in maniera associata delle funzioni del RTD** (Unione dei comuni dell'Empolese Valdelsa)
- **Conservazione documentale digitale** (criticità) e la **revisione di procedimenti e processi in chiave digitale** (punto di arrivo)
- **Capacità ed utilizzo dei dati** per decisioni efficaci

COMPETENZE DIGITALI

AREA
DI IMPORTANZA



PRIORITÀ
FORMATIVA

Tutte le competenze sono ritenute necessarie ad un livello elevato

ESIGENZE FORMATIVE E PERSONAS

- Difficoltà a far comprendere il **senso della DT**, > sensibilità
- Decisiva la **formazione nella reingegnerizzazione in chiave digitale dei processi**. Utilità Fondo Innovazione per la formazione e per la reingegnerizzazione dei processi
- Manca la figura di **Program Manager**
- **Formazione ai RTD**, ancora troppo distanti operativamente
- **Innovazione affidata al singolo a prescindere dal ruolo**
- Importanza della **conoscenza delle tecnologie di base**
- **Comunicazione e leadership** non rilevanti nella DT, diverso da quanto emerso nel FG



III FOCUS GROUP - COMUNI GRANDI

PROCESSI/INIZIATIVE VOLTI ALLA DIGITALIZZAZIONE E CRITICITÀ

- Criticità organizzative ed infrastrutturali nella DT
- Telelavoro più che smart working e polarizzazione tra i dipendenti sulla **produttività**
- Migrazione di quasi l'80% dei sistemi applicativi **in ambito cloud**
- Semplificazione dei processi, **auspicato il lavoro agile**
- **Impegno** dei dipendenti pubblici nel garantire i **servizi essenziali al cittadino**, anche attraverso accordi con fornitori esterni (es. tabaccai, librerie, ecc.)
- Difficoltà a gestire le attività per **progetti e a distanza**
- **SPID da implementare** per alleggerire gli uffici e velocizzare i servizi
- **Multicanalità dei servizi online** a tendere

COMPETENZE DIGITALI

AREA
DI IMPORTANZA

PRIORITÀ
FORMATIVA



Tutte le competenze sono ritenute necessarie ad un livello essenziale – avanzato. Alle ultime due è richiesto un livello di padronanza meno elevato



III FOCUS GROUP - COMUNI GRANDI

1. ESIGENZE FORMATIVE E PERSONAS

- **Mancano le competenze digitali di base, sui sistemi e gli strumenti**
- Cultura organizzativa per scardinare il **pregiudizio: + digitalizzazione + controllo** da sostituire con + efficienza
- **Lavoro agile** per il miglioramento della **produttività e del benessere organizzativo**
- Competenze tecniche da sviluppare per i RTD
- **Competenze trasversali** ritenute rilevanti per la DT in particolare Leadership, Orientamento al risultato e Ricerca e adattabilità al cambiamento
- **Formazione** pratica ma anche **sulle logiche della DT**

2. ESIGENZE FORMATIVE E PERSONAS

- **Formare anche i cittadini**, in particolare quelli ai margini per **evitare discriminazione digitale**
- **Innovatori interni** per creare community e promuovere il cambiamento
- Formazione sulla **leadership e la e-leadership al dirigente pubblico** per essere capace di **guidare** la complessità della DT, sugli **strumenti informatici di valutazione** dei collaboratori, e sulle **procedure informatiche** per la valutazione la misurazione delle attività e delle prestazioni di tutto il personale
- **Middle Management** più pronto alla DT



IV FOCUS GROUP - REGIONI

PROCESSI/INIZIATIVE VOLTI ALLA DIGITALIZZAZIONE E CRITICITÀ

- Maggiore **cooperazione** tra amministrazioni PA e tra PA e cittadini.
- **Coinvolgimento di tutti gli stakeholders** nello sviluppo delle competenze digitali: i cittadini, le imprese, gli enti ed i loro dipendenti.
- Notevole **sforzo organizzativo**, di semplificazione dei processi e di implementazione infrastrutturale per la digitalizzazione dei servizi online, delle attività e degli atti amministrativi.
- Occorre **consapevolezza organizzativa** per «**non confondere il mezzo con il fine**». Prima dei cambiamenti informatici occorre far evolvere l'organizzazione.
- **Lavorare per processi** anziché per compiti.
- **Modalità concorsuali** non aggiornate rispetto alle competenze richieste.

COMPETENZE DIGITALI

AREA DI IMPORTANZA



PRIORITÀ FORMATIVA

Tutte le competenze sono ritenute necessarie ad un livello essenziale – avanzato.

Secondo un ordine di priorità: Sicurezza, Comunicazione e condivisione, TD. Dati, informazioni e documenti informatici e Servizi online in posizione meno avanzata.

ESIGENZE FORMATIVE E PERSONAS

- Piano triennale per la formazione su queste competenze (Regione Toscana)
- **Risultati già evidenti** dalla partecipazione massiccia a corsi online
- Rafforzare le **competenze giuridico-informatiche** (utilizzo PEC, firma digitale, SPID)
- Competenze sullo smart working
- Manca consapevolezza organizzativa (lavoro per processi)
- Mancano **Project Manager** e figure di coordinamento tra amministrazione e politica con **visione strategica**
- **Resistenza al cambiamento** di figure elevate e di quelle più operative



V FOCUS GROUP - UNIVERSITÀ ED ENTE DI RICERCA

1. PROCESSI/INIZIATIVE VOLTI ALLA DIGITALIZZAZIONE E CRITICITÀ

- Pandemia da difficoltà ad opportunità: **ripensamento della didattica, delle metodologie, della modalità di fruizione, e della relazione con gli studenti.**
- Smart working prima che tecnica è una questione organizzativa.
- Riorganizzazione di tutti i processi attraverso **metodologia partecipativa del Design Thinking**, compreso il sistema di gestione e formazione documentale secondo le linee AgID e l'utilizzo del cloud. Ha riguardato tutti: docenti, studenti e personale amministrativo.
- **Gestione documentale** in cloud e dematerializzazione collegate ai problemi di sicurezza e ai servizi online. Necessita **di investimenti in tecnologie e sviluppo di competenze.**

2. PROCESSI/INIZIATIVE VOLTI ALLA DIGITALIZZAZIONE E CRITICITÀ

- Firma digitale, gestione degli esami e dei materiali le criticità maggiori nel riconvertire la didattica a distanza.
- **Partnership** con network nazionali per l'alleggerimento e la semplificazione dei processi.
- Didattica online ha posto anche due questioni: **le licenze e la gestione dei docenti interni ed esterni.**
- Espansione *virtual learning environment* in open source è stata la sfida.
- **Partnership con altri atenei nazionali** ed internazionali per ampliare l'offerta e l'esperienza formativa.
- Ulteriore sfida sarà gestire un sistema misto "blended" che consenta la fruizione dei servizi sia in presenza che a distanza.

3. PROCESSI/INIZIATIVE VOLTI ALLA DIGITALIZZAZIONE E CRITICITÀ

- Utilizzo con **equilibrio dell'open source**: coglierne le opportunità senza dipenderne troppo.
- Obiettivo: **moltiplicare l'offerta** per gli studenti attraverso un sistema di sportelli virtuali per offrire servizi in presenza ed online su tre livelli (self-service, da remoto con supporto di una persona, in presenza - UniBo).
- Utili anche le informazioni gestite dai SI e la **collaborazione con RTD e Risorse Umane** per la gestione di tutte le tematiche tecniche e ICT.
- Importanza della **cultura organizzativa e delle competenze abilitanti** per l'acquisizione di nuove modalità operative e l'utilizzo di nuovi strumenti.



V FOCUS GROUP - UNIVERSITÀ ED ENTE DI RICERCA

COMPETENZE DIGITALI

AREA DI IMPORTANZA



PRIORITÀ FORMATIVA

- Fondamentale ad un livello avanzato Dati, informazioni e documenti informatici
- A seguire: Sicurezza, DT, Comunicazione e condivisione.
- Servizi online in posizione di poco meno avanzata.

1. ESIGENZE FORMATIVE E PERSONAS

- **Situazione** molto **polarizzata** tra persone esperte e persone prive delle competenze di base.
- Occorre prevedere un **piano formativo** che parta dal Syllabus (Politecnico ha erogato un percorso ad hoc online, valorizzando le competenze interne).
- «**Mediatore culturale**» **all'interno dei Sistemi Informativi**, figura a metà tra l'informatico e l'organizzativo (UniBo)
- **Personale amministrativo** ha > lacune digitali e > resistenza al cambiamento, non ne comprende ancora il senso.
- Sono **figure di snodo tra interno ed esterno**, per questo sono previsti investimenti importanti in formazione.

2. ESIGENZE FORMATIVE E PERSONAS

- Da **pianificare aggiornamenti** per l'evoluzione delle tecnologie, degli strumenti e delle metodologie.
- **Syllabus un buon punto di partenza** e riferimento importante per elaborare un piano formativo che tenga conto anche delle specifiche tecnologie abilitanti per il mondo della didattica e della formazione in generale.
- **Protezione dei dati personali e la Privacy** le competenze che hanno avuto maggiore attenzione.
- Necessità di **acquisire un approccio trasversale ai processi** che richiederà sempre di più competenze specialistiche integrate («Costellazioni di lavori e di competenze»)



INTERVISTE SEMI-STRUTTURATE

1. PROCESSI/INIZIATIVE VOLTI ALLA DIGITALIZZAZIONE E CRITICITÀ

- La **tecnologia a supporto dell'organizzazione** e non un valore in sé.
- Fasi da definire: quali gli **obiettivi** e i **risultati** da raggiungere, poi **l'organizzazione più efficace**, ed infine quale **tecnologia da utilizzare** per gestire efficacemente le attività.
- PA disomogenea dove le amministrazioni hanno **sistemi che non comunicano** > **appesantimento dei processi e + carta**.
- Piani triennali per l'informatica della PA predisposti da AgID prevedono la **migrazione verso procedure in cloud** così come tutto quello che c'è sui **data center**.
- Alcuni comuni hanno adottato **sistemi sw** per la **gestione integrata delle informazioni** e la **dematerializzazione** dei documenti.

2. PROCESSI/INIZIATIVE VOLTI ALLA DIGITALIZZAZIONE E CRITICITÀ

- Necessità di far dialogare le amministrazioni con una **piattaforma integrata nazionale per gestire tutti i dati** (anagrafici, urbanistici, tributari, ecc.), insieme a procedure in grado di dialogare tra di loro.
- Attualmente ci sono banche dati a compartimenti stagni e **ridondanza di informazioni, con appesantimento burocratico-amministrativo**.
- In **futuro** ci sarà un **ecosistema integrato** di informazioni da organizzare e fruibile da tutte le PA. Per realizzarlo occorre coinvolgere e formare tutti gli stakeholder.
- Manca la **consapevolezza culturale delle potenzialità della tecnologia** anche per il miglioramento della qualità della vita.

3. PROCESSI/INIZIATIVE VOLTI ALLA DIGITALIZZAZIONE E CRITICITÀ

- Per portare **l'analogico nel digitale** è un **errore** occorre pensare le attività ed i processi già come tali.
- La **manca di competenze** non sempre ha permesso questo con la conseguente **perdita dei vantaggi della DT** (es. la dematerializzazione va da subito pensata in funzione di cosa c'è e per cosa è utile tenere dei documenti e poi ancora come organizzarli per facilitarne la fruizione).



INTERVISTE SEMI-STRUTTURATE

COMPETENZE DIGITALI

AREA DI IMPORTANZA



PRIORITÀ FORMATIVA

Più evidente la necessità di una formazione sulle competenze relative ai Servizi online. Parimenti a seguire e con poca distanza le competenze sui Dati, informazioni, documenti informatici e quelle sulla Sicurezza. Infine quelle sulla DT e quelle sulla Comunicazione e condivisione allo stesso livello.

1. ESIGENZE FORMATIVE E PERSONAS

- L'aggiornamento delle competenze digitali avviene per lo più in modo autonomo **secondo la sensibilità personale a prescindere dal ruolo**, anzi spesso nonostante il ruolo.
- **Figure dirigenziali** non riescono ad avere un ruolo di guida e di motivatori al cambiamento digitale per la mancanza di leadership, le competenze prevalentemente giuridiche e la paura di sbagliare.
- Talvolta anche nei **giovani (30-50 anni)** si riscontrano **resistenze all'utilizzo della tecnologia**, e possiedono **meno preparazione amministrativa**.
- "C'è una totale **carenza di conoscenza delle procedure amministrative**, questa sarebbe la base per implementare le competenze delle 5 aree".

2. ESIGENZE FORMATIVE E PERSONAS

- La fascia **30-40** quelli più ricettivi ed **operativi**, ma non comprendono la complessità organizzativa.
- Il **raggiungimento degli obiettivi comuni** attraverso il lavoro di gruppo rappresenta un'area di competenze su lavorare.
- La condivisione dei documenti è collegata al precedente, alcuni sono favorevoli a **soluzioni in cloud** altri no per motivi di sicurezza e di privacy.
- **Gruppi interdisciplinari collaborativi** sono stati utili per implementare più efficacemente e velocemente le varie attività utili alla DT.
- Importanza della **competenze trasversali** oltreché di quelle tecnico-specialistiche, in particolare la **Comunicazione per alleggerire i processi interni**.



FOCUS GROUP E INTERVISTE

PAROLE CHIAVE

- # Accelerazione DT e «mediatori culturali»
- # Consapevolezza e Design Thinking
- # Smart working vs Telelavoro
- # Impegno e produttività
- # Ricambio Generazionale, Selezione (sottodimensionamento/criteri) e Formazione
- # Accelerazione servizi online, multicanalità e firma digitale
- # Cittadino al centro
- # Dematerializzazione e cartaceo
- # Infrastrutture, Open Source, Cloud e Sicurezza informatica
- # Silos vs. trasversalità vs ecosistema
- # Reingegnerizzare dei processi in chiave digitale
- # Semplificazione e Lavoro agile
- # Networking, Cooperazione, condivisione know how (interna e tra comuni)
- # DAD e Virtual learning environment
- # Creazione e gestione documentale



FOCUS GROUP E INTERVISTE

COMPETENZE EVIDENZIATE

TECNICO-SPECIALISTICHE

- # Conoscenze e procedure amministrativo-digitali e Digital forensisc
- # Governance PA
- # Cittadinanza digitale
- # Project management ed uso di sistemi gestionali
- # Progettazione organizzativa digitale e Lavoro agile
- # Metodologie per facilitare il lavoro di gruppo ed il cambiamento organizzativo
- # Community management
- # Open source e open data
- # Conoscenza ed utilizzo dei social media e capacità di produrre documenti facilmente fruibili
- # Gestione economica e giuridica del personale
- # Analisi e valutazione delle prestazioni
- # Strumenti di lavoro di base (es. tabelle excel, uso di tecnologie per videoconferenze, ...)
- # Inglese

COMPETENZE EVIDENZIATE

TRASVERSALI

- # Visione organizzativa
- # Capacità di analisi e sintesi
- # Ricerca ed adattabilità al cambiamento
- # Orientamento al risultato individuale e di gruppo
- # Capacità organizzativa ed Auto organizzativa
- # Gestione del tempo
- # Problem solving
- # Capacità di lavorare in gruppo
- # Gestione dei conflitti
- # Networking per la generazione di partnership nel condividere saperi, esperienze, soluzioni
- # Saper costruire partnership con altre amministrazioni e/o fornitori
- # Comunicazione interna ed esterna
- # Leadership ed E-leadership
- # Capacità di decisione

