



Lo sviluppo delle competenze digitali nella PA locale del Veneto

Premessa

L'evoluzione delle tecnologie digitali continua ininterrottamente da diversi decenni. La "legge di Moore", risalente al 1965 e sistematicamente confermata nella sua formulazione, descrive il ritmo di crescita **esponenziale** del numero di componenti nei microprocessori (e corrispondentemente della potenza di calcolo), che raddoppia ogni anno e mezzo circa. Un fattore di cambiamento così **sostenuto e regolare**, peraltro affiancato da fenomeni simili persino più rapidi per quanto riguarda la connettività (legge di Gilder) e lo *storage* (legge di Shugart), ha avuto un **impatto** via via più pervasivo sulla società, sulle imprese e sui cittadini. L'effetto di tale "carburante per la crescita" risulta direttamente percepibile sul mercato del lavoro, tanto che le professioni ICT dimostrano la dinamica di crescita

più vivace a livello europeo (cfr. Figura 1). La corrispondente trasformazione riverberatasi sulla società è stata tale da indurre il legislatore a normare con leggi e linee guida il nuovo spazio che si è sviluppato a metà tra **tecnologie digitali e regolamenti**, per una migliore interazione tra Pubblica Amministrazione (PA) e cittadini. È pertanto opportuno, allo scopo di fornire un servizio al contempo coerente col nuovo contesto normativo e all'altezza delle aspettative del cittadino relativamente alla comprensione e alla manipolazione delle tecnologie digitali, che il **personale** della PA sia in grado di affrontare tale cambiamento con una certa serenità, maturando una **compiuta comprensione** del nuovo contesto normativo per le tecnologie digitali in **piena consapevolezza** delle complessità tecniche e di applicazione/applicabilità. Questa è un'esigenza

che compete sia alla PA centrale (PAC) che alla PA locale (PAL).

Stante il contesto all'interno del quale si muove il presente documento (le PA nell'ambito regionale veneto), porremo l'attenzione sulla **PAL**.

PA locale e competenze digitali

Il **rapporto Istat** "*Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione nella pubblica amministrazione locale*" [1], pubblicato nel 2015, fornisce alcune significative informazioni sul **deficit formativo** in termini di **competenze ICT** che si registra soprattutto nelle Amministrazioni comunali e, in particolare, **nelle realtà più piccole**. In tale direzione il rapporto evidenzia che:

"...solo **il 18,7% dei Comuni** ha dichiarato di aver fatto partecipare i propri dipendenti ad **attività formative** in materia

Occupation	Sector	Employment		Wage quintile
		Current headcount (thousands)	% change 2011-2015	
ICT professionals	Computer programming, consultancy, etc.	1,514	38.6	5
Business and administration professionals	Activities of head offices, etc.	646	33.6	5
Legal, social and cultural professionals	Sports and recreation activities	522	23.0	3
Personal care workers	Households as employers	532	20.5	1
Legal, social and cultural professionals	Creative, arts and entertainment activities	661	17.1	4
Stationary plant and machine operators	Manufacture of food products	739	16.7	2
Personal care workers	Residential care activities	1,918	16.2	2
Business and administration professionals	Financial service activities	709	16.1	5
Legal, social and cultural professionals	Legal and accounting activities	1,028	15.2	5
Food preparation assistants	Food and beverage service activities	1,021	14.7	1

Source: EU-LFS, Structure of Earnings Survey – SES (Eurofound calculations)

Figura 1 – Classifica delle dieci occupazioni con una maggiore dinamica di crescita nel periodo 2011-2015. Fonte: Eurofound, luglio 2016.

informatica, con una quota di dipendenti che hanno preso parte ad **almeno un corso in materia ICT** nel corso dell'anno precedente pari al **7,0%**...”, con un'incidenza che è in correlazione positiva con la dimensione dei Comuni, passando dal **13,3%** per i Comuni **fino a 5mila abitanti** fino al **57,0%** per quelli con **oltre 60mila abitanti**.

Per quanto riguarda gli **argomenti** della formazione, l'Istat riporta:

“...**applicazioni** e software specifici (86,1%), **sistemi informativi** e gestione di **base dati** (29,8%), argomenti riguardanti il **web** (27,4%) e **sistemi operativi** (20,1%)”.

Il Rapporto indica tra i **principali ostacoli** all'uso delle **tecnologie** (cfr. Figura 2):

la **mancanza di risorse finanziarie** (67,5%),

la **carenza di staff qualificato** (60,7%, pressoché invariato rispetto al 59,0% del 2012),

la **mancanza di adeguata formazione** in materia ICT (50,2%).

L'Istat sottolinea il fatto che, a differenza della mancanza di risorse finanziarie – segnalata da tutte le Amministrazioni locali – la **carenza di staff qualificato** è avvertita **soprattutto dai Comuni** (61,5%).

Il rapporto emesso dall'**Osservatorio delle Competenze Digitali 2015** di AgID, AICA, Assinform, Assintel e Assinter [2] approfondisce specificamente l'esigenza della diffusione di una **cultura** gestionale, pro-

duktiva e amministrativa maggiormente efficace, che include **le nuove tecnologie** (cfr. anche il Syllabus AgID di Figura 3):

“...Le **nuove tecnologie** stanno **trasformando** il modo di operare di aziende private ed enti pubblici, offrendo un'opportunità concreta di **intercettare in maniera più efficace il consumatore/cittadino digitale**, conseguire **maggiore efficienza interna**, migliorare la capacità di fare business e competere, **migliorare i servizi pubblici**. Cambiano il modus operandi e le regole della competizione di tutti i settori, portando alla ridefinizione di modelli di business, alla creazione di nuovi prodotti e servizi “intelligenti”, allo sviluppo di nuove filiere ed ecosistemi dell'innovazione. Imprese e pubbliche amministra-

zioni si trovano a **riconsiderare le proprie competenze interne** e a promuovere un **cambiamento culturale** in logica digitale. Il **livello di cultura digitale** del Paese influenza, infatti, il livello di innovazione: senza azioni mirate su cittadini, studenti, lavoratori pubblici e privati, specialisti ICT, senza un reale salto di qualità della cultura digitale del Paese, **l'innovazione sarà a rischio**. Una **cultura digitale diffusa** è, quindi, **presupposto** necessario perché si inneschi una **trasformazione digitale** in qualunque ecosistema. Diverse sono le declinazioni del concetto di cultura digitale. In generale, si possono distinguere almeno tre grandi categorie: chi **utilizza** il digitale come utente; chi **con** il digitale **valorizza, inventa, innova** prodotti, pro-

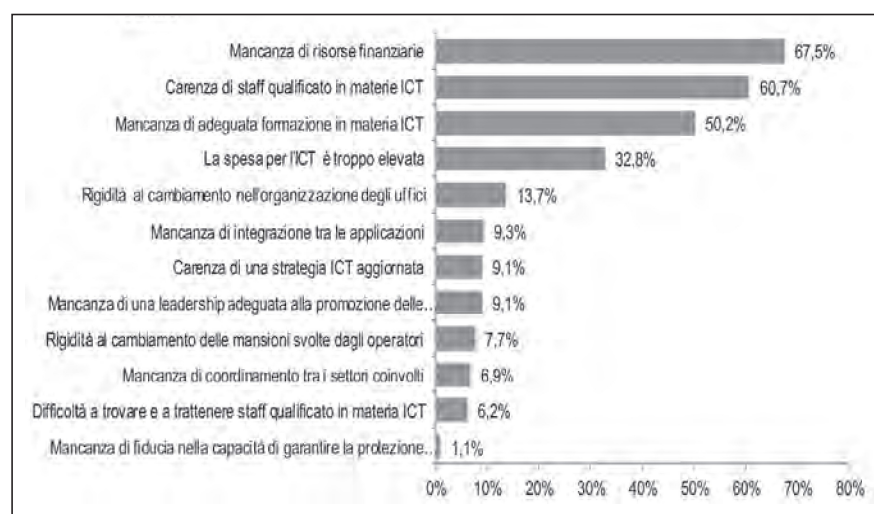


Figura 2 – Barriere all'uso di ICT nelle Amministrazioni locali [1].

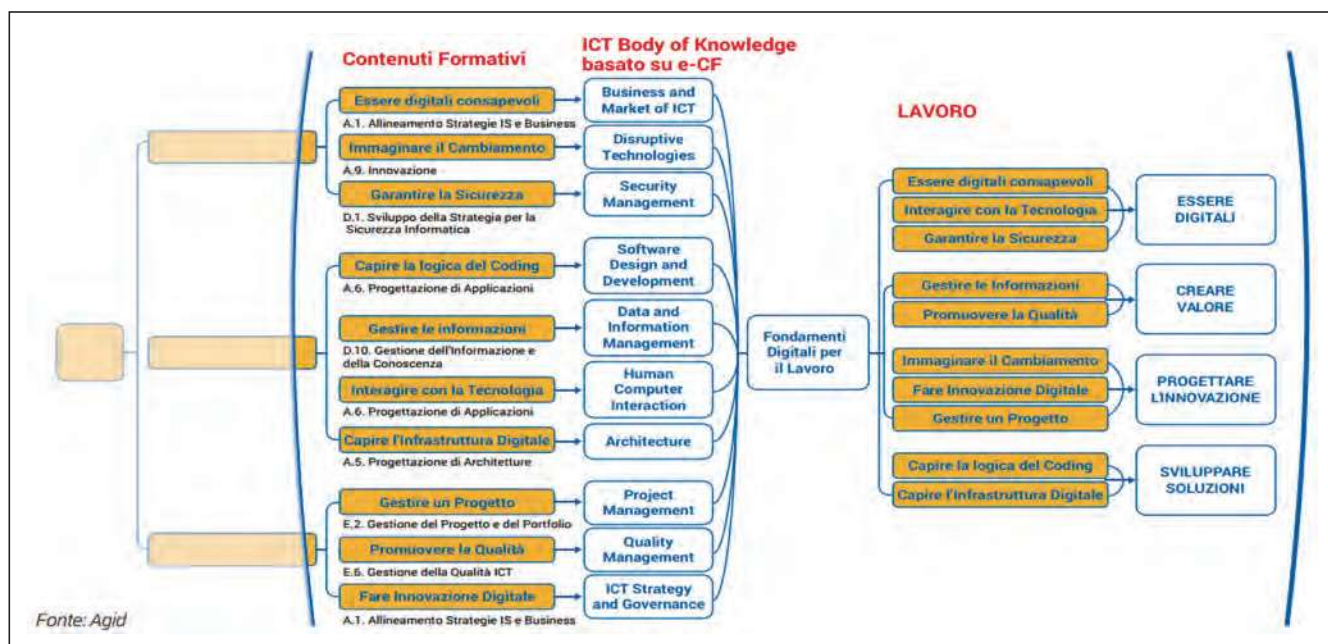


Figura 3 – Il Syllabus di AgID [2].

cessi e servizi; chi il digitale **lo sviluppa**, i professionisti...”.

Nel documento viene sottolineato, inoltre, il fatto che:

“...Le **competenze digitali** per la **Pubblica Amministrazione** sono **essenziali** per il processo di modernizzazione del Paese, previsto nei documenti programmatici del Governo e indispensabile per raggiungere gli obiettivi dell'Agenda Digitale Italiana a tutti i livelli. Di conseguenza, esse costituiscono la **prima priorità del sistema di formazione permanente dei dipendenti pubblici**...”.

Emerge pertanto la necessità di affrontare un insieme di **criticità**:

“...Le analisi disponibili sullo stato della digitalizzazione nella Pubblica Amministrazione evidenziano un quadro di **difficoltà**. L'utilizzo dell'**e-Government**, come strumento per realizzare nuovi e migliori servizi per i cittadini, è ancora **distante dai livelli desiderati**. Molto va ancora fatto per sfruttare appieno ciò che le nuove tecnologie consentono per rendere più efficiente, e dunque meno costoso, il lavoro della Pubblica Amministrazione. Ancora **limitata**, e soprattutto frammentata, è l'adesione delle pubbliche amministrazioni all'**Open-Government** e alle pratiche di **trasparenza, accessibilità, riuso delle informazioni e dei dati pubblici**. Più che una scarsità dei servizi offerti, emerge la fre-

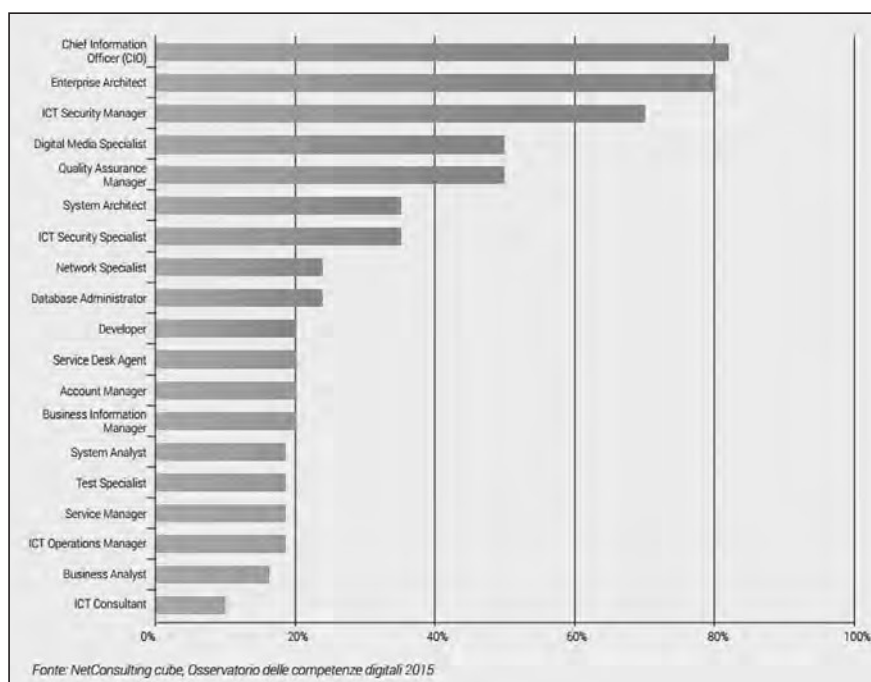


Figura 4 – I profili più critici da formare nella PAL [2]

quente **incoerenza** dei prodotti sviluppati, la mancanza di **interoperabilità**, la scarsa **usabilità**, il basso livello di sostenibilità e la **frammentarietà** delle soluzioni adottate. Non vi è, quindi, un generico problema di resistenza alle nuove tecnologie. Al contrario, l'ampia disponibilità di servizi resi disponibili dalle pubbliche amministrazioni segnala una **consapevolezza diffusa** di ciò che le tecnologie possono apportare in termini di miglioramento dei

servizi e di sviluppo di nuove modalità di interazione tra cittadini e Pubblica Amministrazione. La difficoltà sta nel capire **cosa può essere fatto**, con **quali risorse**, con **quali soluzioni** e, soprattutto, con **quali impatti** in termini di servizi offerti ai cittadini e di **maggior efficienza**...”.

Sono necessari **leadership** e capacità di **gestione del cambiamento**:

“La Pubblica Amministrazione italiana ha bisogno di **leader dell'innovazione** che

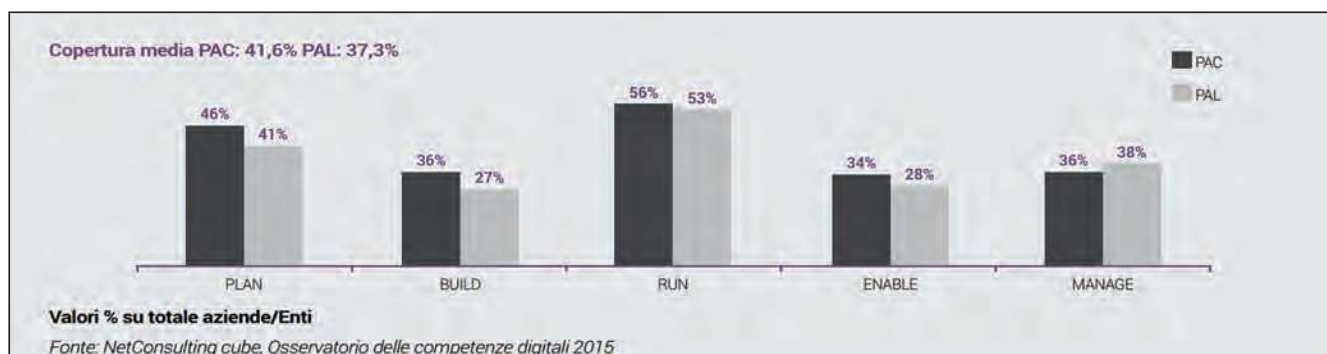


Figura 5 – Copertura ambiti competenziali: PLAN, BUILD, RUN, ENABLE, MANAGE [2]

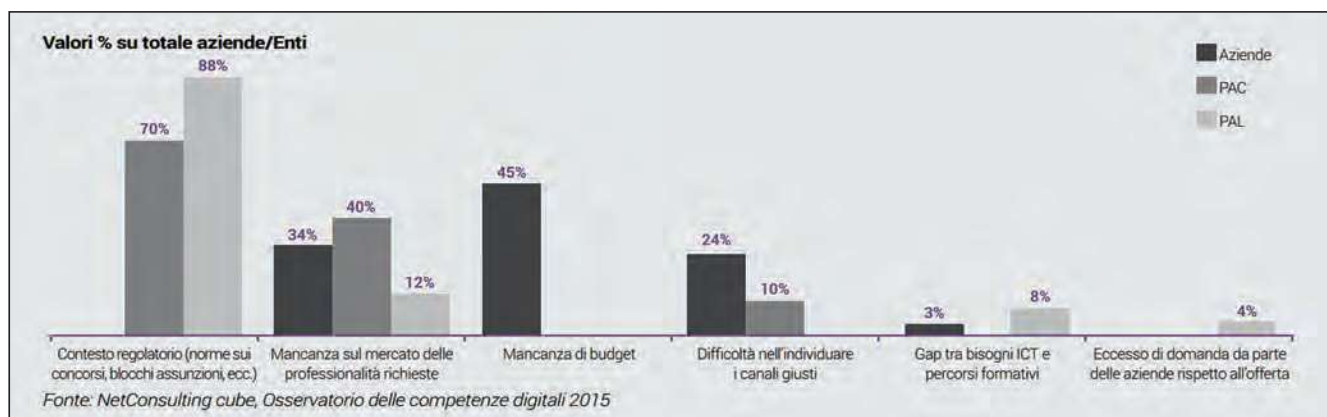


Figura 6 – Principali difficoltà nell'acquisizione di nuove competenze ICT per aziende, PAC e PAL [2]

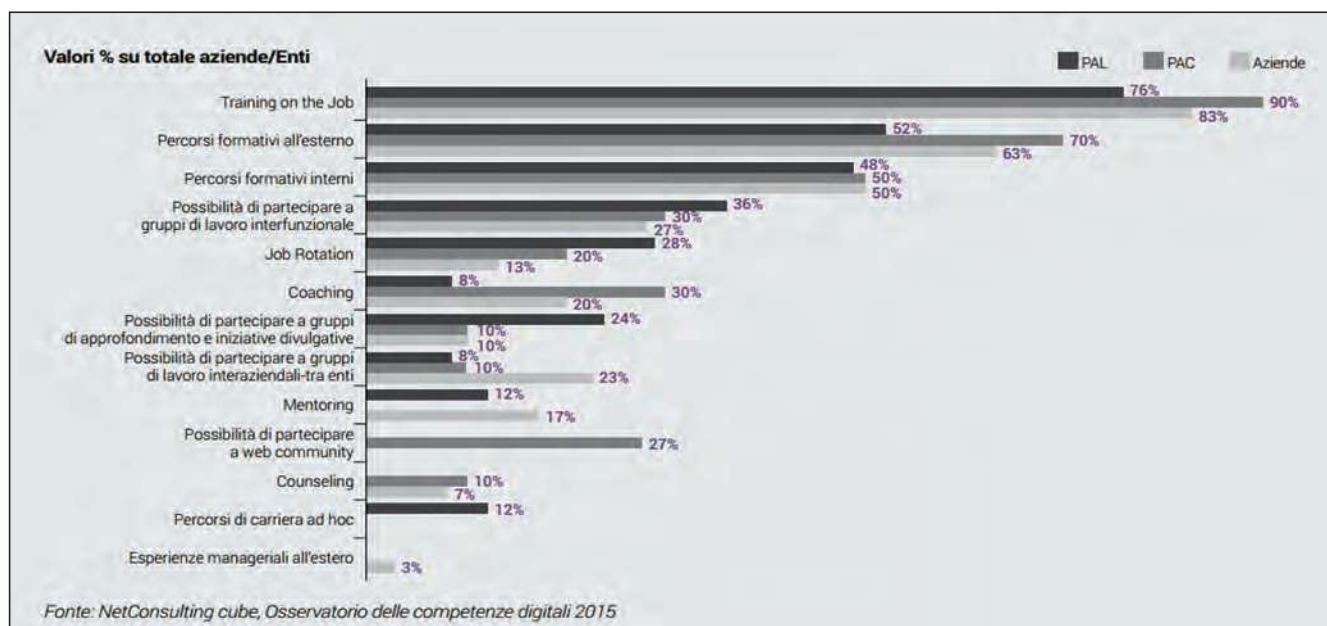


Figura 7 – Azioni intraprese/previste per gestire l'evoluzione delle competenze digitali [2]

sappiano indicare la strada del **cambiamento**, con l'autorevolezza che deriva dalla **piena consapevolezza dei problemi** da affrontare e delle **soluzioni** da mettere in campo."

Sono poi da sottolineare le **criticità specifiche** rilevate nella **PAL** in termini di **com-**

petenze (cfr. Figura 4, Figura 5, Figura 6): "...Per gli Enti Locali è ancora difficile reperire sul mercato profili in grado di **gestire le policy di sicurezza dei Sistemi Informativi** come l'ICT Security Manager (indicato dal 70% degli Enti), e l'ICT Security Specialist (35% degli Enti),

chiamato ad assicurare l'implementazione delle policy di sicurezza. [...] Negli Enti Pubblici, le difficoltà nel reperire nuove competenze sono riconducibili essenzialmente al **contesto normativo**: stringenti normative che regolamentano i **concorsi pubblici**, disposizioni in

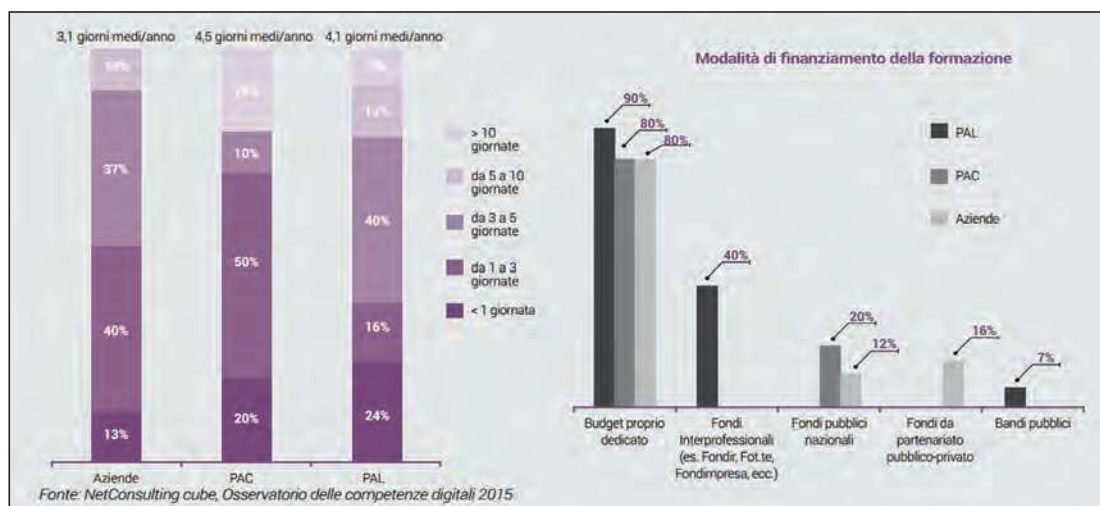


Figura 8 – Modalità più diffuse di finanziamento della formazione [2]

merito al **blocco delle assunzioni...**. L'Osservatorio passa quindi ad individuare le modalità scelte per lo **sviluppo delle competenze digitali** (cfr. Figura 7 e Figura 8):

“...Le azioni intraprese da Aziende Utenti ed Enti Pubblici per gestire l'introduzione e l'evoluzione delle competenze digitali, come per le realtà ICT, si stanno concentrando prevalentemente sul **Training on the job** (oltre il 90% degli Enti Centrali, oltre il 75% di quelli Locali e 80% delle aziende utenti). A differenza delle Aziende ICT, le Aziende Utenti e gli Enti Pubblici, sono più orientati a considerare **percorsi formativi esterni**. Altre modalità di formazione/evoluzione delle competenze sono rappresentate da **Web Community**

ed esperienze manageriali all'estero, indicate dalle aziende utenti...”.

Tali considerazioni si affiancano ad un quadro in profonda trasformazione a causa del continuo interscambio tra le nuove tecnologie digitali e l'evoluzione normativa corrispondente. Tra le novità più rilevanti possiamo citare:

- il **Codice Amministrazione Digitale** (D.Lgs. n. 82/2005), di recente modificato/consolidato con il D.Lgs. n. 179/2016 (c.d. “CAD 3.0”) [3],
- la **Strategia per la Crescita Digitale 2014-2020** comunicata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri a marzo 2015 [4],
- il **Piano Triennale per l'Informatica** nella Pubblica Amministrazione 2017-2019 [5].

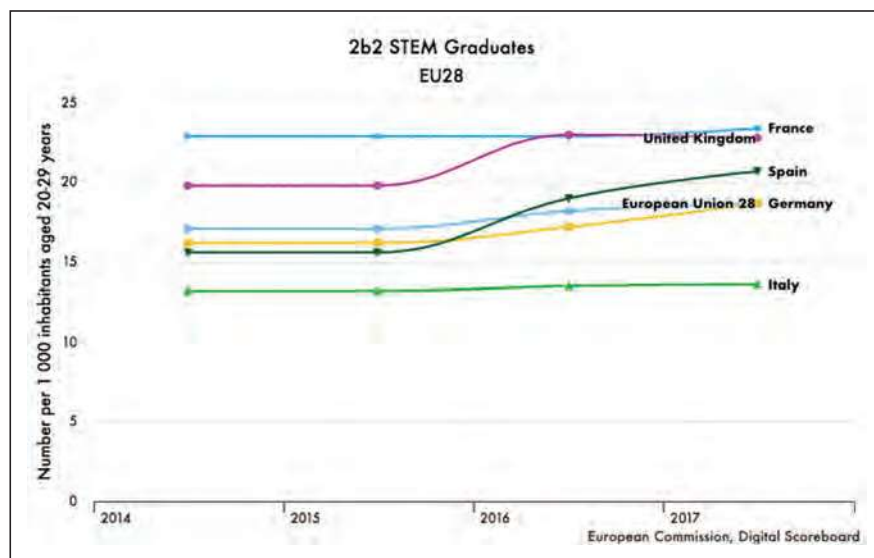


Figura 9 – Laureati in discipline STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) in Italia e nei principali paesi europei. Anno 2017 [5].

• Si legge nell'allegato 1 del Piano Triennale di un differenziale negativo in termini di capitale umano e **competenze tecnico-scientifiche** (in sigla STEM, cfr. Figura 9):

“...Altro grosso svantaggio strutturale, che si può correggere solo nel lungo periodo, è dato dall'indicatore relativo al

capitale umano. Nella fascia di età compresa tra i 20 e i 29 anni, **solo 15 persone su 1.000** hanno una **laurea in discipline tecnico-scientifiche**; siamo **molto al di sotto della media EU28** (18,5 persone su 1000), ma anche molto indietro rispetto a Stati membri con noi comparabili (24 persone su mille)...”.

Risulta altresì un **ritardo nei servizi pubblici digitali** (cfr. Figura 10):

“...Per quanto riguarda la dimensione riferita ai **servizi pubblici digitali**, l'Italia presenta uno dei **livelli più bassi di utilizzo dei servizi in Europa**...”.

A fronte di tale situazione, il Piano Triennale fornisce diverse indicazioni programmatiche per affrontarli efficacemente e, per quanto riguarda il coinvolgimento della PA nell'ambito ICT, rileva:

“...una **realtà complessa** con livelli di delega di competenze e di capacità operativa **molto diversificate**, e caratterizzata da elevata frammentazione [...] **32.000 dipendenti pubblici nell'ICT**, di cui circa 18.000 nelle Pubbliche amministrazioni centrali (PAC) e **14.000 nelle Pubbliche amministrazioni locali (PAL)**, a cui si aggiungono circa 6.000 dipendenti delle società in house locali e più di 4.000 nelle società in house centrali...”.

Quindi il Piano Triennale individua nelle c.d. “**infrastrutture immateriali**” (cfr. Figura 11), raggruppate in “piattaforme abilitanti” e “dati della PA”, un insieme di strumenti importanti per la digitalizzazione nella PA:

“...Le **Piattaforme abilitanti** sono soluzio-

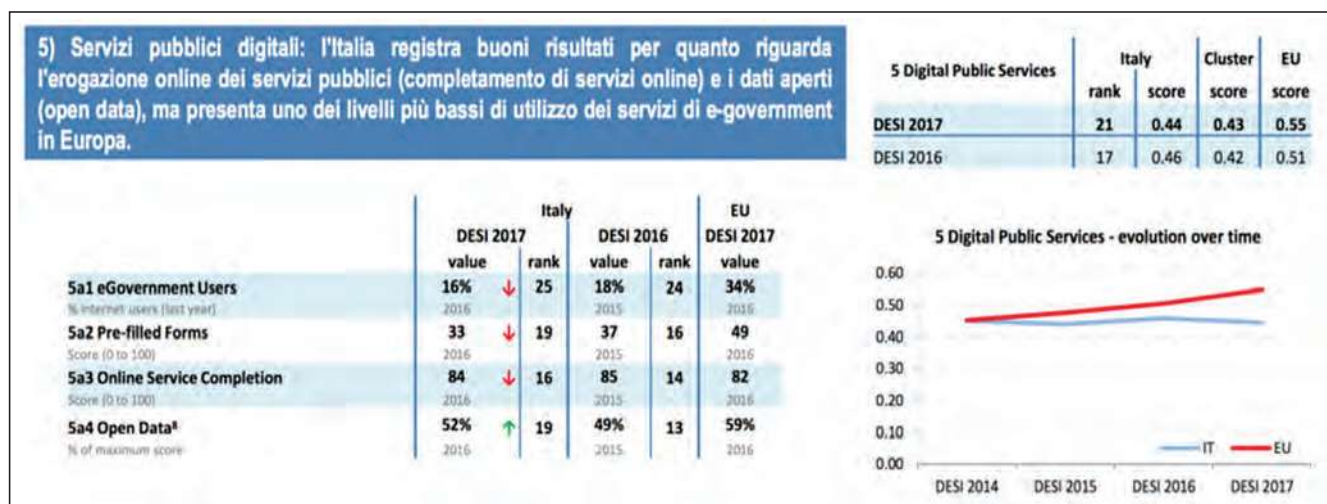


Figura 10 – Servizi pubblici digitali: DESI (*Digital Economy and Society Index*) eGovernment, Italia Vs UE [5]

ni che offrono funzionalità **fondamentali, trasversali e riusabili** nei singoli progetti, **uniformandone** le modalità di **erogazione**. Esse sollevano le amministrazioni dalla necessità di dover acquistare e/o realizzare funzionalità comuni a più sistemi software, semplificando la progettazione, riducendo i tempi e i costi di realizzazione di nuovi servizi e garantendo maggiore sicurezza informatica...”.

E continua:

“...Tra le Piattaforme abilitanti che **accelerano e uniformano lo sviluppo di servizi digitali** per il **cittadino e l'impresa** e che sono operative presso numerose amministrazioni si evidenziano:

- **CIE** (Carta d'identità elettronica): documento d'identità munito di elementi per l'identificazione fisica del titolare, rilasciato su supporto informatico dalle amministrazioni comunali, con la prevalente finalità di dimostrare l'identità del suo titolare;

- **SPID** (Sistema pubblico d'identità digitale): sistema di autenticazione che, attraverso credenziali classificate su tre livelli di sicurezza, abilita ad accedere ai servizi, ai quali fornisce dati identificativi certificati;
- **PagoPa** (Gestione elettronica dei pagamenti verso la PA): sistema che interconnette tutti i prestatori di servizi di pagamento alle Pubbliche amministrazioni e consente al cittadino di effettuare il pagamento scegliendo lo strumento e l'ente preferito. Il sistema fornisce inoltre alle PA i flussi per la rendicontazione e la riconciliazione automatica;
- **Fatturazione elettronica**: gestisce la fatturazione passiva della PA e consente alle amministrazioni di ottimizzare i processi interni integrando la fattura elettronica nei processi contabili e consentendo l'automazione del ciclo dell'ordine;
- **ANPR** (Anagrafe nazionale della popolazione residente): l'anagrafe centrale di tutti i cittadini e i residenti in Italia. Essa contiene i dati anagrafici, gli indirizzi di residenza e domicilio (fisico e digitale) e rappresenta l'archivio di riferimento delle persone fisiche per tutti gli altri sistemi nazionali (migrazione da anagrafi locali ad anagrafe centrale in corso)...”.

In merito agli strumenti per la generazione e la diffusione di servizi digitali viene indicata: “...la creazione di una **community** di sviluppatori, designer e gestori di servizi digitali che possa scambiarsi informazioni, **collaborare e partecipare** allo sviluppo della Pubblica amministrazione”, e, tra gli obiettivi, “Favorire la **diffusione** del paradigma **open source**, agevolando la costituzione di una community di sviluppatori di applicazioni e componenti software di utilità per la PA...”.

Risulta necessario incardinare nell'impianto complessivo le linee di azione per la **gestione del cambiamento** (cfr. Figura 12). Il Piano evidenzia la necessità di predisporre, tra le azioni di supporto nell'ambito delle strutture previste dal modello di governance:

“...la **comunicazione/sensibilizzazione** sugli **obiettivi del Piano** nei confronti delle Pubbliche amministrazioni e di cittadini e imprese [...] comprese tutte le azioni di **sensibilizzazione** delle Pubbliche amministrazioni, inclusa la definizione di piani di comunicazione a livello nazionale sulle singole iniziative strategiche, che possono essere affiancate

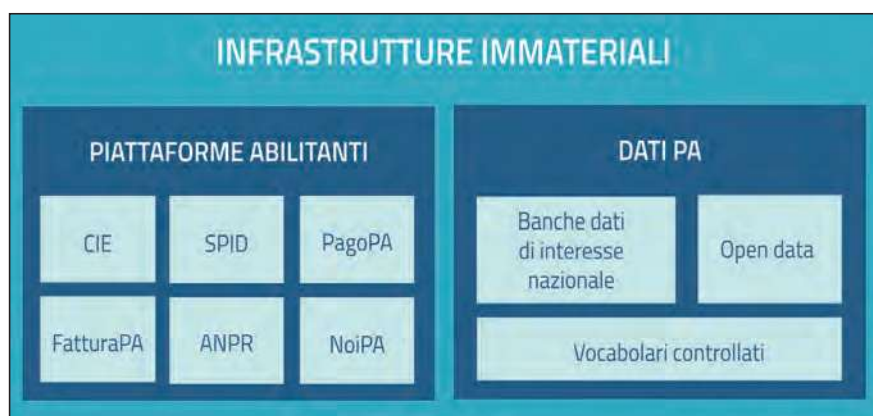


Figura 11 – Le infrastrutture immateriali individuate dal Piano Triennale.

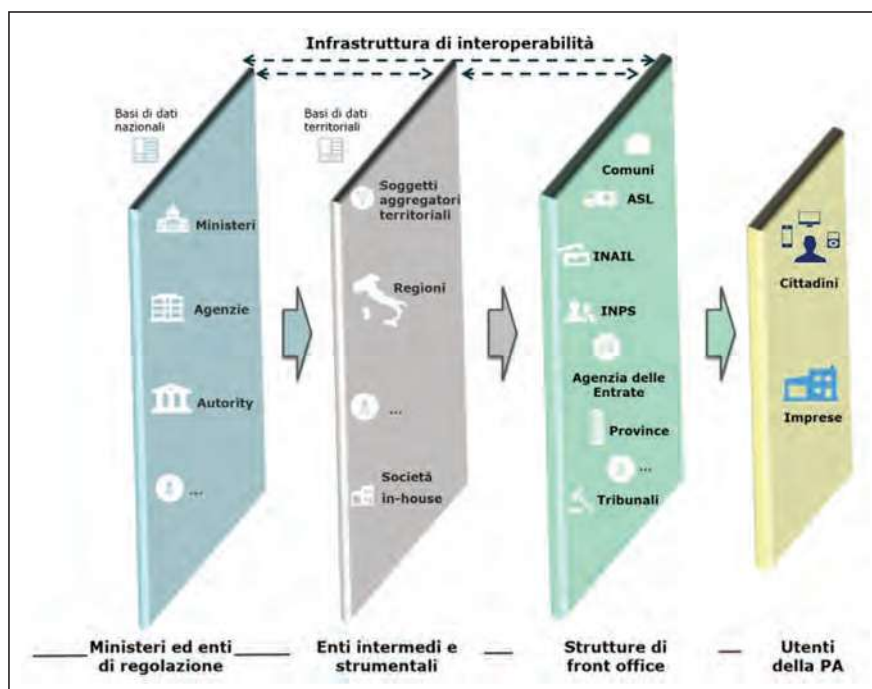


Figura 12 – L'interazione tra i diversi livelli della PA per assicurare i servizi a cittadini ed imprese [5]

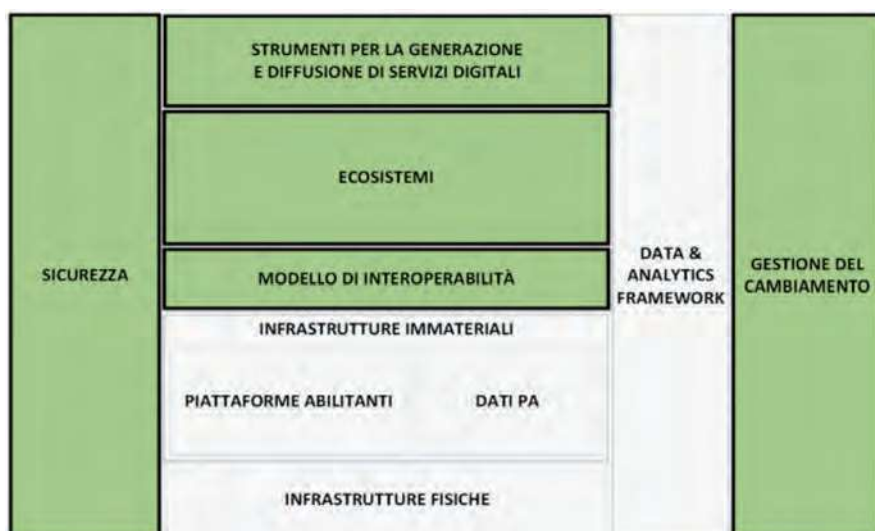


Figura 13 – Mappa del modello strategico e di Italia Login (immagine da [5]).

da iniziative locali; [...] l'individuazione delle competenze digitali necessarie alla Pubblica amministrazione per sostenere i processi di cambiamento e razionalizzazione indotti dal Piano. Le amministrazioni, in questo modo, potranno mettere in atto iniziative di formazione per il proprio personale con il supporto di università, soggetti pubblici e privati dei sistemi formativo-professionali e scuole dell'amministrazione...".

Viene quindi richiamato nel Piano (cfr. Figura 13, insieme al modello strategico) il progetto PON Governance Italia-

Login, che nel documento Crescita Digitale è indicato come uno dei programmi di accelerazione per la digitalizzazione del Paese. Il progetto prevede che ogni cittadino italiano abbia un profilo civico online, una "casa", un luogo unico dove ricevere comunicazioni e avvisi, grazie al quale accedere ai servizi online, esprimere valutazioni, interagire con la PA. AgID offre diverse azioni di supporto al modello, come quello per l'adozione di alcune piattaforme abilitanti tra cui SPID e PagoPA o il supporto alle attività di change management.

La Campagna della Regione Veneto per lo Sviluppo delle Competenze Digitali degli Operatori della PA

Sulla base del quadro prima riportato e in coerenza con le indicazioni dei documenti programmatici citati, risulta evidente l'opportunità di azioni per ridurre il gap in termini di competenze nelle tecnologie digitali che si registra nella PA locale.

A tal fine la Direzione ICT e Agenda Digitale della Regione Veneto negli ultimi anni ha costituito il "Nodo regionale per le competenze digitali" e consolidato il modello denominato *e-Leadership* per lo sviluppo delle competenze digitali degli operatori della PA, con l'obiettivo di accompagnare i processi di digitalizzazione mediante iniziative utili a colmare il divario di conoscenza digitale e a rafforzare i processi di riorganizzazione che le tecnologie ICT comportano.

Il modello predisposto dalla Regione Veneto, articolato in una serie di momenti di **condivisione tra pari** delle conoscenze, delle esperienze e delle buone pratiche più che attraverso sessioni formative tradizionali, ha avuto un buon riscontro proprio per il taglio operativo e immediatamente fruibile, nonché per la caratteristica di far leva il più possibile sulle risorse interne senza caricare costi alle Amministrazioni partecipanti. Il processo innescato mira a individuare le migliori competenze nella PA del Veneto, quindi a promuovere **buone pratiche**, identificare delle linee guida e favorire la **condivisione delle conoscenze**.

Ambiti tematici

La campagna si sviluppa su un insieme di argomenti nel contesto "PA & digitale" che sono stati selezionati attraverso un'indagine sui bisogni di conoscenza degli operatori degli Enti Territoriali. Attualmente gli argomenti oggetto di approfondimento sono i seguenti:

- Codice Amministrazione Digitale,
- Sicurezza Informatica nella PA & EIDAS,
- Identità Digitale & SPID,
- Privacy,
- Acquisti ICT,
- Pagamenti Elettronici,



Figura 14 – Il modello dello sviluppo delle competenze digitali ed i suoi elementi principali.

- Amministrazione **Trasparente** / Accesso Civico,
- Documento Informatico,
- **Open Source**,
- **Open Data**,
- Cartografia e **SIT**,
- **Fatturazione Elettronica**,
- Accessibilità.

Modalità operative

In Figura 14 sono illustrati gli elementi principali del modello per lo sviluppo del-

le competenze digitali.

Il percorso si struttura secondo un **calendario annuale itinerante** di:

1. **incontri tematici** denominati “*Incontri di Approfondimento tra pari*” – in breve **IdA** – che hanno luogo nei diversi territori delle Amministrazioni partecipanti. Gli IdA hanno come obiettivo la diffusione di **conoscenze** e **buone pratiche** relative alla tematica che viene sviluppata di volta in volta, e di raccogliere interesse da parte dei partecipanti per approfondire gli

argomenti alimentando in questo modo la rete degli esperti regionali T&MNet.

Durante ciascun incontro si invitano pertanto gli operatori della PA a partecipare ad una serie di:

2. **sessioni operative** denominate “*Gruppi di Approfondimento tra pari*” – brevemente **GdA**.

Nei GdA i partecipanti, provenienti da diversi enti locali, portano le loro esperienze e dal confronto emerge e viene consolidato un documento operativo di sintesi. Il documento realizzato in output al GdA ha lo scopo di fissare le conoscenze e le esperienze emerse durante gli incontri e condividerle con gli operatori della PA.

Con la combinazione di IdA e GdA si ottengono quindi **due risultati**:

3. la costituzione di una **rete di esperti** denominata “*Rete dei Tutor e dei Mentor*”, in sigla **T&MNet**, competenti su definiti argomenti che divengono un punto di riferimento per gli altri operatori del territorio;

4. la progressiva strutturazione di una **base di conoscenza comune** denominata **WikiVenetoPA**, sugli argomenti attinenti alla digitalizzazione della PA.

Nella presente terminologia, sono denominati **tutor** gli esperti in possesso di competenze di dominio, tecnico-specifiche e relazionali, che consentano loro di sostenere alcune sessioni informative/formative frontali. Sono denominati **mentor** gli esperti in possesso di competenze tecniche associate ad una specifica esperienza nel risolvere concretamente il tema di dominio e capaci di trasmettere buone prassi. Compito dei mentor e dei tutor è quello di costituire una dorsale regionale di esperti in grado di attivarsi per l'accompagnamento degli operatori meno esperti sulle aree di competenza.

La rete si avvale di un quinto elemento:

5. un insieme di **strumenti di collaborazione e condivisione online** denominati **MyExtranet**¹ tramite cui mettere a disposizione di tutti gli operatori della PA partecipanti la propria conoscenza.

La reiterazione di queste attività su base annuale ha consentito alla Regione del Veneto di costituire e rafforzare nel tempo una:

6. **comunità** di operatori della PA che par-

Data	Argomento	Luogo	Iscritti	Presenti
18/11/2015	Pagamenti	Venezia	78	65
19/11/2015	L'attuazione della delega fiscale alla vigilia della legge di stabilità e presentazione MyPay	Rovigo	78	71
24/11/2015	Pagamenti	Vicenza	85	93
25/11/2015	Pagamenti	Treviso	95	39
02/12/2015	E-Leadership	Venezia	43	36
16/12/2015	LibreOffice Roadshow	Venezia	40	27
13/01/2016	GTA - Gruppi Tecnici di Animazione	Venezia	34	30
27/01/2016	MyPivot, demo - Mattino	Venezia	55	48
27/01/2016	MyPivot, demo - Pomeriggio	Venezia	25	20
10/02/2016	Sicurezza Informatica (per materiale vedi sotto)	Venezia	25	23
24/02/2016	Documento Informatico MATTINA (per materiale vedi sotto)	Venezia	71	62
24/02/2016	MyPivot, demo POMERIGGIO	Venezia	13	13
07/03/2016	MyPay - Adesione al Sistema dei Pagamenti PagoPA per le ULSS	Venezia	18	30
09/03/2016	Cartografia e Sistemi Informativi Territoriali nelle Pubbliche Amministrazioni (per materiale vedi sotto)	Venezia	47	41
23/03/2016	SPID (Sistema Pubblico Identità Digitale) (per materiale vedi sotto)	Venezia	95	102
06/04/2016	La privacy - tra passato, presente e futuro (locandina)	Venezia	85	72
11/05/2016	Dalla privacy alla protezione dei dati (locandina)	Venezia	95	81
25-05-2016 rinvio	I Sistemi informativi a supporto della conformità normativa (locandina)	Venezia	Iscrizioni sospese*	
26/05/2016	Documento Informatico (locandina) (per materiale vedi sotto)	San Giorgio delle Pertiche (PD)	75	75
15/06/2016	Amministrazione Trasparente (locandina) (per materiale vedi sotto)	Vicenza	42	33

Figura 15 – Gli Incontri di Approfondimento della campagna 2015/2016.



Figura 16 – GdA attualmente operativi.

tecipano attivamente alle iniziative regionali.

Diamo ora alcune informazioni di dettaglio su ciascuno degli elementi che costituiscono il modello regionale per lo sviluppo delle competenze digitali degli operatori della PA.

1. Incontri di approfondimento tra pari (IdA)

Si tratta di eventi pubblici tematici “itineranti”, ovvero che hanno luogo a rotazione nelle diverse province, con un ritmo di circa uno al mese (cfr. Figura 15 per un esempio di campagna annuale). Di soli-

to coinvolgono non meno di venti e non più di cento partecipanti. Le tematiche vengono selezionate con una preventiva indagine sui bisogni formativi. Il format utilizzato durante gli incontri si basa su un intervento frontale di inquadramento dell'argomento (*tutor*), sull'esposizione di esperienze (*mentor*) in uso presso gli Enti del Territorio, sul confronto tra operatori della PA per la condivisione di buone pratiche. Gli IdA si svolgono di regola nell'arco di una mattina.

Di seguito un sintetico schema “5W/1H” per sintetizzare il concetto di IdA:

• **What / Cosa?** Approfondimenti tema-

tici. Al momento: Amministrazione Trasparente / Accesso Civico, Sicurezza Informatica & eIDAS, CAD, SPID, Pagamenti/MyPay/MyPivot, Open Data, Documento Informatico, Open Source, Privacy.

- **Why / Perché?** Per condividere conoscenze ed esperienze sul tema specifico.
- **Who / Chi?** Gli eventi sono destinati ai funzionari della PA interessati.
- **When / Quando?** Gli eventi occupano la mattina, 9.30-12.30. L'evento “Veneto e-Leadership”, generalmente svolto nel primo trimestre dell'anno, apre la campagna; seguono quindi gli IdA nel periodo tra marzo e dicembre, escluso il periodo 15/6-15/9.
- **Where / Dove?** Gli eventi si svolgono nei capoluoghi di provincia del Veneto, ospiti degli Enti Locali come Province, Città Metropolitana di Venezia, Comuni.
- **How / Come?** Con un evento pubblico a struttura definita. La convocazione viene inoltrata via PEC circa tre settimane prima a tutti i partecipanti, poi seguono email informative e di reminder.

2. Gruppi di approfondimento tra pari (GdA)

Con lo scopo di rafforzare le competenze digitali degli operatori della PA, gli argomenti trattati durante gli Incontri (IdA) sono sviluppati nell'ambito dei Gruppi di Approfondimento. Ogni GdA si riunisce più volte (generalmente tre volte per ogni campagna annuale) con l'obiettivo finale di consolidare conoscenze ed esperienze in forma documentale a vantaggio dei colleghi. I partecipanti ai gruppi sono operatori della PA interessati (talvolta selezionati) che hanno una particolare esperienza (*mentor*) o competenza (*tutor*) sul tema in oggetto. Lo scopo è duplice, da una parte si vogliono rafforzare le competenze dei partecipanti, dall'altra mantenere vivo un sistema permanente di condivisione della conoscenza composto da una libreria di linee guida e risorse documentali (la “WikiVenetoPA”) e da una rete di esperti (la “Rete dei Tutor e Mentor”) disponibili a supportare i colleghi in caso di bisogno.

Di seguito un sintetico schema “5W/1H”

Cartella	Numero di Cartelle	Numero di Documenti
Accessibilità	0	1
Amministrazione Trasparente Sottocartelle: Allegati, Linee guida	3	9
Fatturazione Sottocartelle: PCC - Piattaforma Certificazione Crediti	1	1
Open source Sottocartelle: schede	1	4
Privacy	0	7
Sicurezza Informatica	0	7
Sistemi Informativi Territoriali	0	2

Figura 17 – L'attuale contenuto della base dati WikiVenetoPA.



Figura 18 – Il portale myExtranet di supporto al Cluster "Società dell'Informazione".

per sintetizzare il concetto di GdA:

- **What / Cosa?** Gruppi di lavoro permanenti su determinati argomenti.
- **Why / Perché?** Creare una rete di supporto al territorio e consolidare una base di conoscenza.
- **Who / Chi?** Operatori degli Enti Locali veneti disponibili ad impegnarsi su un risultato concreto in numero ristretto e quanto più possibile rappresentativi delle varie province.
- **When / Quando?** Tre incontri/anno per ciascun ambito tematico, generalmente in autunno.
- **Where / Dove?** In sede regionale a Venezia.
- **How / Come?** Sono previsti tre incontri con uno o più coordinatori: (a) co-

stituzione del GdA, (b) preparazione della prima elaborazione documentale dell'ambito tematico affrontato, (c) rilascio della versione definitiva del documento e sua incorporazione nella WikiVenetoPA.

3. Rete dei tutor e dei mentor (T&MNet)

I partecipanti ai Gruppi di Approfondimento (*mentor*) e i relatori degli Incontri di Approfondimento (*tutor*), costituiscono la "Rete dei tutor e dei mentor", cui è assegnato il compito di:

- supportare i colleghi sul territorio nello sviluppo dei percorsi di digitalizzazione dei processi interni alla PA,
- contribuire alle campagne per lo svi-

luppo delle competenze digitali,

- aiutare nella predisposizione di materiale per la condivisione della conoscenza.

La rete è costituita dal *coordinamento* dei Tutor e dei Mentor e dall'*insieme* dei tutor e dei mentor.

Di seguito un sintetico schema "5W/1H" per sintetizzare il concetto di T&MNet:

- **What / Cosa?** Una rete di esperti selezionati in possesso di conoscenza ed esperienza.
- **Why / Perché?** Per supportare gli operatori della PA e condividere la conoscenza sui temi del digitale nella PA.
- **Who / Chi?** "tutor" relatori e/o formatori, "mentor" portatori di esperienze.
- **When / Quando?** Continuativa nel tempo.
- **Where / Dove?** In Veneto, tra gli operatori degli Enti Locali.
- **How / Come?** Rendendosi disponibili ad aiutare i colleghi, negli IdA e nei GdA.

4. WikiVenetoPA

Si tratta di un sistema online di raccolta di linee guida e di FAQ quale strumento di collaborazione e divulgazione per la PAL del Veneto (cfr. Figura 17 per gli ambiti ad oggi sviluppati). Il suo contenuto è modificabile da chiunque abbia accesso alla MyExtranet seguendo codici di condotta e si richiama ai "cinque pilastri" di Wikipedia (*è un'enciclopedia, ha un punto di vista*



Figura 19 – I partecipanti all'evento "Veneto eLeadership" dell'11 maggio 2017.

COMPETENZE DIGITALI PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE Realizzare una Pubblica Amministrazione più efficiente ed efficace al servizio del cittadino CATEGORIA: PA	Aumentare la propensione al cambiamento e all'innovazione nella PA	Sviluppo delle conoscenze digitali trasversali nella PA
	Rafforzare la capacità di gestire il cambiamento e l'innovazione nella PA	Sviluppo della e-leadership nella PA
	Accrescere efficienza ed efficacia nell'erogazione dei servizi digitali	Sviluppo delle competenze digitali verticali nella PA
	Creare disponibilità di opportunità e risorse a supporto dell'apprendimento permanente	Rete per la condivisione della conoscenza

Figura 20 – Le linee di intervento suggerite da AgID in [5] per lo sviluppo delle competenze digitali nella PA.

neutrale, è libera, prevede un codice di condotta, non ha regole fisse).

Di seguito un sintetico schema “5W/1H” per sintetizzare il concetto di WikiVenetoPA:

- **What / Cosa?** Un sistema di sedimentazione della conoscenza.
- **Why / Perché?** Per aiutare gli operatori della PA con dei riferimenti documentali.
- **Who / Chi?** La predispongono tutor & mentor nei GdA e ne fruiscono gli operatori della PAL.
- **When / Quando?** Consolidata con i GdA.
- **Where / Dove?** Disponibile tramite la myExtranet.
- **How / Come?** Con un'interazione che consente la deposizione e consultazione di informazioni.

5. myExtranet

Il “quinto pilastro” del modello per lo sviluppo delle competenze digitali è rappresentato (cfr. Figura 18) dall'infrastruttura di supporto alla collaborazione, comunicazione e archiviazione, ovvero dalla c.d. “myExtranet”, che espone un insieme di funzionalità tese a facilitare i processi di gestione del modello sopra illustrato.

6. Comunità di operatori della PA

Attraverso il processo delineato si consolida progressivamente una vera e propria comunità di operatori della PA interessati allo sviluppo delle competenze digitali i quali si incontrano, partecipano, si infor-

mano, scambiano suggerimenti e dove acquisiscono crescenti capacità nella gestione del complesso spazio tra normativa e tecnica caratteristico del contesto digitale per i connessi procedimenti amministrativi.

Risultati e considerazioni finali

Nel corso della campagna 2015-2016 per lo sviluppo delle competenze digitali degli operatori della PA sono stati organizzati circa **una ventina** di incontri di approfondimento (IdA) a cui hanno partecipato **quasi un migliaio di operatori** degli Enti Locali Territoriali. È stata attivata **una decina** di gruppi di approfondimento tematici (GdA) a cui hanno partecipato complessivamente **circa cinquanta operatori** degli Enti Locali esperti in vari tematiche che hanno alimentato la rete dei tutor e dei mentor (T&MNet). Le **evidenze** delle attività effettuate sono riportate nella myExtranet^{2,3} e l'**output documentale** è stato consolidato nella Wiki Veneto PA⁴.

Si sottolinea la coerenza di questo percorso con quanto indicato nelle Linee Guida per i progetti della coalizione digitale di AgID [5] (cfr. Figura 20):

La coerenza è più evidente riportandone gli **indicatori** connessi alle competenze di e-leadership nel settore pubblico:

- # di manager pubblici coinvolti in percorsi di sviluppo di **competenze digitali, e-leadership**,
- # di dirigenti apicali, politici, coinvolti in percorsi di sviluppo di **competenze digi-**

tali, e-leadership,

- # di percorsi di sviluppo di **competenze digitali**, di **e-leadership** avviati per le PA,
- # di lavoratori PA coinvolti in forme innovative di lavoro (*smartworking, coworking*),
- # di amministrazioni che hanno intrapreso programmi di *smartworking* e/o *coworking*,

- # di corsi online attivati per i lavoratori PA,
- # lavoratori PA coinvolti in programmi di innovazione di prodotto/servizio di processo,
- # amministrazioni che introducono innovazioni di prodotto/servizio o di processo,
- # entità della spesa delle amministrazioni per R&D su programmi avviati dopo l'intervento.

L'*European e-Competence Framework* (e-CF) è una classificazione in ambito ICT che si basa sulle competenze piuttosto che sul ruolo: le quaranta **competenze di riferimento** che individua il framework (cfr. Figura 21) sono declinate in cinque **livelli di expertise** (da e-1 ad e-5) e categorizzate nell'ambito di cinque **aree principali** (*plan, build, run, enable, manage*); sulla base di questo modello si stanno identificando le modalità per certificare i percorsi formativi sia dal punto di vista dell'erogazione (*tutor & mentor*) che dal punto di vista della fruizione (*user*).

Nella fase attuale la Regione del Veneto sta portando avanti il progetto **e-Lead** che mira a strutturare il modello qui illustrato attraverso la costituzione della *Coalizione regionale per le competenze digitali nella PA* con il compito di sviluppare le iniziative regionali con maggiore efficacia, coordinare gli Enti e promuovere nuove iniziative e progettualità. La Coalizione Regionale, in stretta collaborazione con la Coalizione Nazionale istituita presso AGID,

Area	Competenze	Proficiency Level				
		e-1	e-2	e-3	e-4	e-5
A. PLAN	A.1 IS and Business Strategy Alignment				X	X
	A.2 Service Level Management			X	X	
	A.3 Business Plan Development			X	X	X
	A.4 Product/Service Planning		X	X	X	
	A.5 Architecture Design			X	X	X
	A.6 Application Design	X	X	X		
	A.7 Technology Trend Monitoring				X	X
	A.8 Sustainable Development			X	X	
	A.9 Innovating				X	X
B. BUILD	B.1 Application Development	X	X	X		
	B.2 Component Integration		X	X	X	
	B.3 Testing	X	X	X	X	
	B.4 Solution Deployment	X	X	X		
	B.5 Documentation Production	X	X	X		
	B.6 Systems Engineering			X	X	
C. RUN	C.1 User Support	X	X	X		
	C.2 Change Support		X	X		
	C.3 Service Delivery	X	X	X		
	C.4 Problem Management		X	X	X	
D. ENABLE	D.1 Information Security Management				X	X
	D.2 ICT Quality Strategy Development				X	X
	D.3 Education and Training Provision		X	X		
	D.4 Purchasing		X	X	X	
	D.5 Sales Proposal Development		X	X		
	D.6 Channel Management			X	X	
	D.7 Sales Management			X	X	X
	D.8 Contract Management		X	X	X	
	D.9 Personnel Development		X	X	X	
	D.10 Information and Knowledge Management			X	X	X
	D.11 Needs Identification			X	X	X
	D.12 Digitale Marketing		X	X	X	
E. MANAGE	E.1 Forecast Development			X	X	
	E.2 Project and Portfolio Management		X	X	X	X
	E.3 Risk Management		X	X	X	
	E.4 Relationship Management			X	X	
	E.5 Process Improvement			X	X	
	E.6 ICT Quality Management		X	X	X	
	E.7 Business Change Management			X	X	X
	E.8 Information Security Management		X	X	X	
	E.9 IS Governance				X	X

Figura 21 – Lo European e-Competence Framework e-CF

si svilupperà attraverso la ratifica di una **convenzione** con gli enti aderenti allo scopo di istituire:

- il **Consiglio** per lo Sviluppo delle Competenze Digitali, con funzioni assembleari, di voto e di indirizzo;
- il **Comitato Guida** per lo Sviluppo delle Competenze Digitali, con funzioni gestionali e di coordinamento;
- il **Comitato Scientifico** per lo Sviluppo delle Competenze Digitali, che coinvolge esperti e rappresentanti delle Università, con funzioni di supervisione scientifica sul processo complessivo;
- la **Rete di Tutor e Mentor**, costituita da operatori degli enti Locali che operano (a) al fine di trasferire conoscenza strutturata (tutor) tramite gli eventi organizzati nel territorio e (b) esperienza (mentor) tramite i gruppi operativi;
- il **Nodo regionale** per le competenze digitali, costituito da personale della Direzione ICT e Agenda Digitale e collaboratori.

Questa organizzazione, che vedrà il coinvolgimento di tutti gli Enti della Regione del Veneto, di AGID, dell'ANCI, dell'UPI, delle Università del Veneto, avrà il com-

pito di strutturare le iniziative di sviluppo delle competenze digitali della PA promuovendo la collaborazione tra enti in una gestione strutturata dei programmi di sviluppo e degli investimenti a livello regionale.

BIBLIOGRAFIA

1. Istat, *Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione nella pubblica amministrazione locale, anno 2015*, emesso a gennaio 2017;
2. AgID, AICA, Assinform, Assintel e Assinter, *Osservatorio delle Competenze Digitali 2015*, emesso a gennaio 2016, NetConsulting;
3. *Codice Amministrazione Digitale* (D.Lgs. n. 82/2005, modificato dal diversi D.Lgs., tra cui D.Lgs. n. 235/2010, quindi dal D.Lgs. n. 179/2012, D.Lgs. n. 190/2014, infine dal D.Lgs. n. 179/2016, "CAD 3.0");
4. Presidenza del Consiglio dei Ministri, *Strategia per la Crescita Digitale 2014-2020*, marzo 2015;
5. AgID, *Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2017-2019*, 2017;
6. AgID, *Linee guida per i progetti della Coalizione Nazionale per le Competenze Digitali*.

NOTE

- 1 Cfr. <http://myextranet.regione.veneto.it/web/guest/home>
- 2 Per quanto riguarda la campagna 2015-2016, cfr. <http://myextranet.regione.veneto.it/url/campagna2015-2016>
- 3 Per i GdA, cfr. <http://myextranet.regione.veneto.it/url/gda>.
- 4 Cfr. <http://myextranet.regione.veneto.it/url/wikivenetopa>

LORENZO GUBIAN, Direttore della Direzione ICT e Agenda Digitale della Regione Veneto e Direttore Generale del Consorzio Arsenà. it (Centro Veneto Ricerca e Innovazione per la Sanità Digitale). Laureato in Ingegneria Elettronica presso il Politecnico di Milano. lorenzo.gubian@regione.veneto.it

VALERIA VONGHIA, Direttore UO Supporto Direzione ICT e Agenda Digitale della Regione Veneto. Laureata in Scienze Statistiche ed Economiche all'Università di Padova. valeria.vonghia@regione.veneto.it

ANTONINO MOLA, funzionario della Direzione ICT e Agenda Digitale della Regione Veneto, è responsabile del portfolio di progetti denominato MySIC (sistema informativo del cittadino), vanta una lunga esperienza in aziende private e pubbliche nella gestione e sviluppo di sistemi informatici e informativi. antonino.mola@regione.veneto.it

ANTONIO CANDIELLO, consulente e formatore per i processi di innovazione, qualità e ambiente presso imprese e pubbliche amministrazioni. PhD in fisica teorica, insegna Economia e Organizzazione aziendale all'Istituto Universitario Salesiano Venezia. candiello@gmail.com