

## Quali competenze a supporto della trasformazione digitale della PA?

di Paola Borz<sup>1</sup> e Nicola Villa<sup>2</sup>



L'evoluzione organizzativa e tecnologica degli ultimi anni ha portato con sé un profondo cambiamento delle modalità attraverso le quali lavoriamo, interagiamo con gli altri, fruiamo di servizi; tutto questo si è accentuato durante l'emergenza sanitaria, quando è emerso con chiarezza il contributo fondamentale del digitale per la prosecuzione delle nostre attività.

***Conoscere e lavorare con il digitale quindi non è più una competenza “del futuro” ma una necessità del presente.***

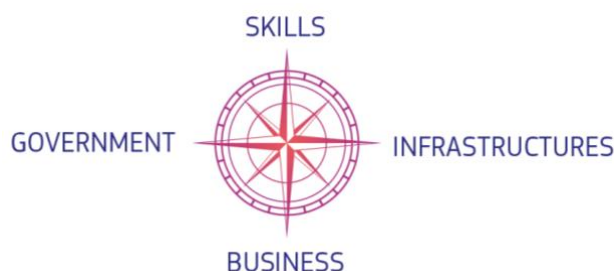
L'indice DESI (*Digital Economy and Society Index*) colloca le competenze digitali tra i cinque parametri fondamentali (e con maggior peso, insieme alla connettività) per monitorare il livello di digitalizzazione di ciascun stato europeo; considerando l'indice nella sua interezza, nel 2020 l'Italia si è posizionata al quart'ultimo posto. Se però osserviamo l'indice isolando la sola componente del capitale umano, e quindi delle competenze digitali dei cittadini, l'Italia si colloca all'ultimo posto a livello europeo, a causa soprattutto della bassa diffusione di competenze specialistiche.

L'importanza del digitale è stata più volte ribadita anche dai Piani di sviluppo europei ed italiani.

Nel primo trimestre del 2021 la Commissione Europea ha individuato una serie di obiettivi per accompagnare la trasformazione digitale europea entro il 2030; tale strategia è denominata “*Digital Compass*” perché si sviluppa su quattro punti cardinali: competenze, infrastrutture, imprese e servizi pubblici.

<sup>1</sup> Direttrice Generale di tsm-Trentino School of Management- E-mail: [paola.borz@tsm.tn.it](mailto:paola.borz@tsm.tn.it)

<sup>2</sup> Coordinatore Area Progetti Speciali e Innovazione di tsm-Trentino School of Management - E-mail: [nicola.villa@tsm.tn.it](mailto:nicola.villa@tsm.tn.it)



Fonte: Commissione Europea, Decennio digitale europeo ([https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030\\_it](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_it))

L'ambizioso piano ribadisce l'importanza delle competenze digitali, ponendo come obiettivo che l'80% della popolazione europea disponga di competenze digitali di base e di arrivare a 20 milioni di specialisti in ambito ICT (come ad esempio i *business analyst*, *data curator*, sistemisti, sviluppatori).

Il *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)* ha a sua volta fatto proprie le indicazioni europee, indicando il tema della trasformazione digitale come asse portante del rilancio dell'economia e della società nazionale; in tale contesto rivestono un ruolo fondamentale le competenze digitali dei cittadini e della Pubblica Amministrazione, con un focus specifico sulla selezione e reclutamento di forze nuove e preparate al cambiamento in atto. Tale strategia è stata riassunta con l'asse Italia Digitale 2026.

Il Piano è coerente con i precedenti programmi e linee guida che hanno trattato in modi diversi ma complementari il tema delle competenze digitali per la PA, come i *Piani Triennali per l'informatica nella Pubblica Amministrazione* (l'attuale è il 2020-2022) e non ultima la *Strategia Nazionale per le Competenze Digitali* (Decreto Ministro per l'innovazione e digitalizzazione del 21 luglio 2020).

### **Competenze digitali: strategia nazionale e syllabus**

Arriviamo quindi alla Strategia nazionale sulle Competenze Digitali, sviluppata dal Ministro per l'innovazione tecnologica e la transizione digitale nel 2020, che contiene le linee guida sugli interventi organici e multisettoriali per il rafforzamento delle competenze digitali in diversi ambiti specifici:

- Istruzione e formazione superiore, con l'obiettivo di integrare il digitale come conoscenza e competenza di base nella Scuola;
- Forza lavoro attiva, affinché anche nel mondo del lavoro (pubblico e privato) il digitale non sia più un argomento solo per specialisti ma un *mindset* condiviso;
- Competenze specialistiche ICT, per colmare il *gap* tra le competenze richieste dal lavoro del futuro e l'offerta attuale;
- Cittadini, in modo che tutti possano esercitare, senza essere esclusi, i propri diritti di cittadinanza e partecipazione alla vita democratica.

L'introduzione del lavoro agile durante il periodo di emergenza sanitaria, purtroppo ancora non del tutto concluso, non ha fatto altro che velocizzare (in un modo forse impensabile in periodi di normalità) l'approccio delle/dei cittadini e delle/dei lavoratrici e lavoratori verso la tecnologia e i servizi online. È avvenuta un'alfabetizzazione "forzata" sugli strumenti di base, proprio perché erano indispensabili non solo per lavorare, ma anche per curare la socialità, rubata dalle distanze imposte dai periodi di chiusura.

Il Piano integra e amplia l'attività svolta per la definizione delle "Competenze digitali per la PA", descritte dal Dipartimento Funzione Pubblica in un apposito *Syllabus*, che descrive "l'insieme minimo delle conoscenze e abilità che ogni dipendente pubblico, non specialista IT, dovrebbe possedere per partecipare attivamente alla trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione".

### **Alcune suggestioni emerse nella sessione dedicata al tema delle competenze durante il XVII Convegno Nazionale AIF-PA**

Sulla base di queste considerazioni, insieme al gruppo AIF-PA abbiamo pensato ad organizzare durante il XVII Convegno Nazionale PA un momento di riflessione su come le nostre organizzazioni stanno affrontando la sfida delle competenze, ponendoci una precisa domanda: *quali sono le competenze richieste alla PA per essere pronta ad affrontare le sfide dopo questo lungo periodo di crisi sanitaria e, di conseguenza, economica?*

Le risposte che abbiamo raccolto, a conclusione di una call aperta alle PA italiane, sono state illustrate durante il terzo incontro del Convegno, organizzato quest'anno in modalità online, sotto forma di interventi sulle esperienze e sui progetti formativi nell'ambito della crescita delle competenze (non solo digitali) del personale della PA. Le relatrici e i relatori hanno evidenziato diversi approcci sia nei contenuti sia nei destinatari ai quali i progetti formativi sono destinati; possiamo riassumere il quadro che ne è emerso con il numero 3.

Tre infatti sono i target di riferimento delle azioni formative che la PA sta portando avanti, e sui quali si concentrerà anche nei prossimi anni: manager, dipendenti (trasversalmente) e personale più tecnico. Per ciascuno di questi target deriva anche la realizzazione di progetti formativi ben precisi.

*Imma Citarelli*<sup>3</sup> ha descritto il progetto di Formez PA per lo sviluppo delle competenze digitali del personale pubblico, prendendo a riferimento il Syllabus italiano, in un'ottica di formazione continua; in questo caso le azioni formative necessarie sono di tipo trasversale, con l'obiettivo di rafforzare (se non in alcuni casi costruire) le competenze digitali minime affinché la/il dipendente pubblica/o sia pronta/o a rispondere nel modo più efficace possibile alle richieste dei cittadini e del mondo economico. Una di queste competenze sarà riuscire a lavorare in modo ottimale in un contesto *agile*, che dopo il periodo pandemico rappresenterà sicuramente un nuovo modello lavorativo anche per la PA. In tale ambito si è incentrato il contributo di *Milena Grion*<sup>4</sup> e *Giacomo Re*<sup>5</sup> di

---

<sup>3</sup> Project Manager per la gestione di progetti formativi presso Formez PA

<sup>4</sup> Responsabile di Area Innovazione e Sviluppo presso ComPA Friuli Venezia Giulia

<sup>5</sup> Responsabile Area PA digitale presso ComPA Friuli Venezia Giulia

CompaPA-FVG, che supporta le amministrazioni del territorio sul tema dello *smart working* anche con la formazione.

In ambito manageriale un approfondimento specifico è stato affrontato da *Sabrina Bandera*<sup>6</sup>, in merito all'esperienza di SNA-Scuola Nazionale dell'Amministrazione. In particolare il progetto portato all'attenzione è incentrato sull'assessment delle competenze manageriali all'interno dei Ministeri. È fondamentale infatti conoscere il contesto reale nel quale si inserisce la formazione, colmando nel migliore dei modi i punti di debolezza, valorizzando al tempo stesso quelli di forza.

*Alessandro Bazziga*<sup>7</sup> ha approfondito invece l'esperienza della Provincia autonoma di Trento sulle competenze chiave di chi all'interno dell'amministrazione vuole affrontare con metodo la corretta gestione di progetti e processi; per la PA tali conoscenze sono indispensabili per progettare, gestire e monitorare i progetti finanziati dai vari piani europei e italiani, tra cui ovviamente il PNRR.

Grazie al contributo e gli interventi delle relatrici, dei relatori e delle/dei partecipanti alla sessione, e prendendo come ispirazione il modello del Digital Compass Europeo, il risultato finale della giornata è stato la costruzione di una nostra "bussola", che ha sintetizzato in quattro parole la direzione a cui potranno essere ispirati i futuri progetti formativi:



*Il risultato della terza giornata del Convegno: quattro parole che raccontano il percorso verso una PA con un'identità agile, rivolta al miglioramento delle comunità nelle quali è inserita anche attraverso la facilitazione dell'accesso ai servizi ai cittadini/imprese, curando lo sviluppo di una vera cittadinanza digitale.*

### **Il punto di vista di TSM sulla formazione in ambito digitale**

Tsm-Trentino School of Management è la Scuola costituita dalla Provincia autonoma di Trento, dalla Regione Autonoma Trentino-Alto Adige/Südtirol e dall'Università degli Studi di Trento. Per supportare le Amministrazioni nello sviluppo e rafforzamento delle competenze del personale, TSM ha messo in campo una serie di iniziative rivolte a tutti i dipendenti, ai manager e a chi all'interno degli uffici deve gestire e monitorare progetti, anche di grosse dimensioni.

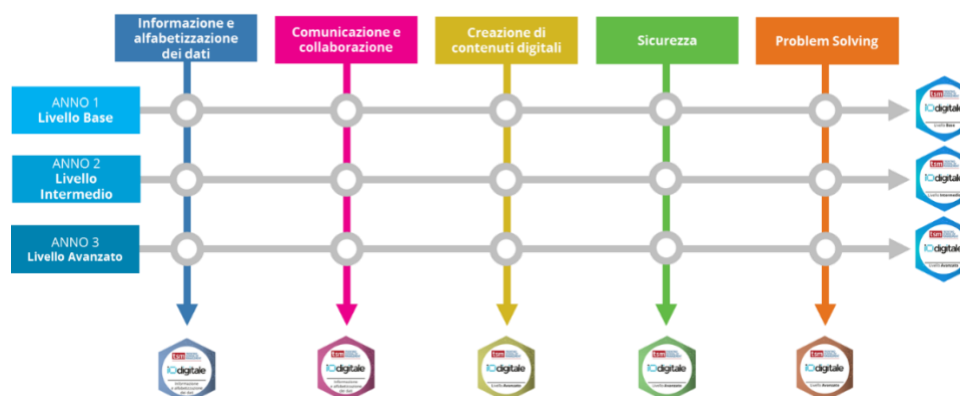
Una delle azioni si è realizzata attraverso il progetto "**ioDigitale**", che ha l'obiettivo di sistematizzare e diffondere le competenze digitali al personale della PA mediante un

---

<sup>6</sup> Responsabile del Servizio Ricerca, documentazione e progettazione europea e internazionale presso SNA

<sup>7</sup> Dirigente del Servizio ICT e trasformazione digitale presso la Provincia autonoma di Trento

percorso formativo strutturato, all'interno del quale i livelli di competenza e conoscenza delle e dei partecipanti siano riconducibili a quanto previsto dai framework europei e italiani. Il progetto formativo ioDigitale si sviluppa attraverso un percorso formativo triennale, con l'obiettivo di certificare al termine di ogni ciclo le conoscenze acquisite a livello base, intermedio e avanzato.



La struttura del percorso "ioDigitale"

I percorsi sono realizzati utilizzando diverse metodologie didattiche, alternando la formazione in aula di tipo frontale e/o interattivo, a momenti completamente in e-learning, in webinar, o in modalità *blended*; sono inoltre previste diverse tipologie di valutazione, sia dal punto di vista formativo sia delle ricadute sull'attività professionale della e del partecipante.

L'accompagnamento al management provinciale è invece previsto nel ciclo "**Dialoghi sul digitale**", brevi e snelli seminari online, realizzati indicativamente con cadenza mensile insieme a SNA per creare maggiore consapevolezza sulle opportunità strategiche del digitale.

Infine con il percorso "**Metodologie e competenze di creazione e gestione dei progetti**", avviato nel 2021, si persegue l'obiettivo di approfondire la base di conoscenza necessaria verso chi all'interno dell'amministrazione deve ideare, definire e gestire progetti a diversi livelli di complessità, con un focus particolare al processo di digitalizzazione della PA. Il progetto propone un percorso triennale che copre tre aree di competenza: fondamenti e gestione dei servizi, sviluppo dei progetti (*project & agile management*), analisi e modellazione dei processi.

### Riflessioni conclusive

Il percorso che la PA si trova davanti, descritto nei documenti di programmazione sia europei sia nazionali, ma evidente anche dal lavoro che svolgiamo tutti i giorni, porta con sé una sfida rilevante rispetto alla valorizzazione delle competenze di ciascun dipendente.

Ne consegue che anche **la trasformazione digitale della PA, e il suo processo di innovazione, non può prescindere dalla contestuale crescita, diffusione e valorizzazione delle competenze digitali del personale.** Un'amministrazione sempre pronta al cambiamento, dove le/i dipendenti rivestono un ruolo fondamentale per il miglioramento dei servizi offerti alle cittadine e ai cittadini e al tessuto economico del Paese.

Tale processo, sicuramente non banale e sfidante, deve essere collegato alla definizione di metodologie e contenuti ben strutturati, condivisi, rivolti a target specifici e monitorabili; la validazione delle competenze infatti, sia dal punto di vista formale (con certificazione) che sostanziale (con il rafforzamento delle conoscenze) è uno strumento fondamentale per rafforzare la PA nei confronti delle sfide che sempre di più dovrà affrontare in futuro.