

Carissimi amici e amiche,

abbiamo il piacere di inviarVi, grazie ad Ecosistema Camerale, la survey realizzata da questa Associazione.

AIDP Lazio - in collaborazione con AIDP Pubblica Amministrazione - ha da tempo avviato una stretta collaborazione con l'associazione ESC – Ecosistema camerale, nata inizialmente come gruppo Facebook nel maggio del 2014 per volontà di alcuni dipendenti del Sistema camerale italiano sulla base dell'interesse comune di divulgare le buone prassi delle Camere di commercio in occasione dell'avvio del dibattito sulla Riforma della PA e trasformatasi poi in associazione con l'intento di dare vita a proposte concrete che, partendo da una cultura innovativa e digitale, possano generare nuove professionalità, nuove metodologie e tecniche di lavoro, nuovi modelli di performance, nuovi ambiti di intervento in particolare del Sistema camerale.

Una collaborazione che ha visto la partecipazione di AIDP Lazio alle iniziative organizzate da ESC (smart working, convegni nazionali ecc.) e viceversa (Open Innovation Club, seminari) in un rapporto che è andato consolidandosi nel tempo sui terreni di comune interesse.

In occasione della Settimana dell'Amministrazione Aperta 2019 (#SAA2019), promossa dall'Open Government Forum alla quale ESC aderisce, l'Associazione ha realizzato una survey per individuare nuovi profili e nuove competenze digitali nella PA dal titolo "Digit-HR nella Pubblica Amministrazione" e ha proposto ad AIDP Lazio di collaborare favorendone la diffusione tra i propri associati e mettendo a disposizione i risultati e rendendosi disponibile ad iniziative congiunte sull'argomento.

In vista anche di ulteriori progetti comuni che sono allo studio, in particolare su quali siano le professionalità emergenti e su come gli uffici HR dovranno affrontare il cambiamento, riteniamo utile condividerne i risultati in vista del nostro prossimo 48° Congresso nazionale di Assisi del 7 e 8 giugno dove i temi della digital transformation, del change management, dello sviluppo della persona e della conseguente gestione delle risorse umane, al centro dei nostri lavori, ci vedranno riflettere proprio su nuove forme e strumenti della funzione HR.

David Trotti Presidente Regionale AIDP Lazio

Fabio Tongiorgi Direttivo ESC e Socio Aidp Lazio



## Digit-HR nella Pubblica Amministrazione

*nuovi profili e nuove competenze digitali nella PA che cambia*



## ***Presentazione e finalità***

---

L'associazione Ecosistema Camerale ha deciso di contribuire alla “*Settimana dell'Amministrazione Aperta 2019*” realizzando un'indagine finalizzata a sondare e analizzare l'esigenza di **competenze digitali** necessarie alla PA di domani e come la PA di oggi stia procedendo nella programmazione dei propri fabbisogni occupazionali. Ciò in un momento in cui risulta fondamentale programmare i possibili ricambi generazionali e la selezione di nuovo personale senza tralasciare, in parallelo, l'individuazione di percorsi finalizzati all'aggiornamento professionale dei lavoratori in servizio.



## ***Metodologia***

---

Questa indagine è stata realizzata mediante la somministrazione on line di un questionario con 14 domande, messo a disposizione e promosso tramite i canali social dell'Associazione.

Nella settimana che va dall'11 al 17 marzo 2019, hanno risposto alla survey, volontariamente, 269 partecipanti(\*) che si sono dichiarati dipendenti della Pubblica Amministrazione o soggetti che, a vario titolo, lavorano nella PA, rappresentando, quindi, un insieme di persone qualificate per analizzare l'attuale contesto ed indicare le potenziali esigenze di competenze digitali nell'ambito del settore pubblico.

*\*(la survey, pertanto, non ambisce, a rappresentare una indagine statistica campionaria non potendo garantire requisiti di casualità nella ricerca dei rispondenti rispetto al fenomeno d'indagine)*



## *I risultati: chi sono i nostri rispondenti*

---

Il 45% dei partecipanti ha un inquadramento da “impiegato”, mentre il 33% da funzionario/quadro. Hanno partecipato anche diversi collaboratori e consulenti (13,8%); anche il numero di dirigenti e segretari generali/capi dipartimento è stato significativo (6%).

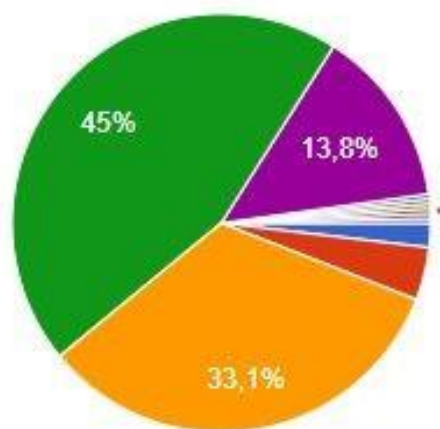
Quasi un terzo dei partecipanti è occupato nell’ambito dei servizi digitali, mentre il 20% circa si occupa anche di “Punto impresa digitale” (competenza propria delle Camere di Commercio). La certificazione digitale (17,8%) e le attività promozionali (17,7%) sono gli altri ambiti di attività più frequenti. Da queste indicazioni si deduce che buona parte dei partecipanti appartiene, al sistema camerale a cui ESC principalmente si riconduce.



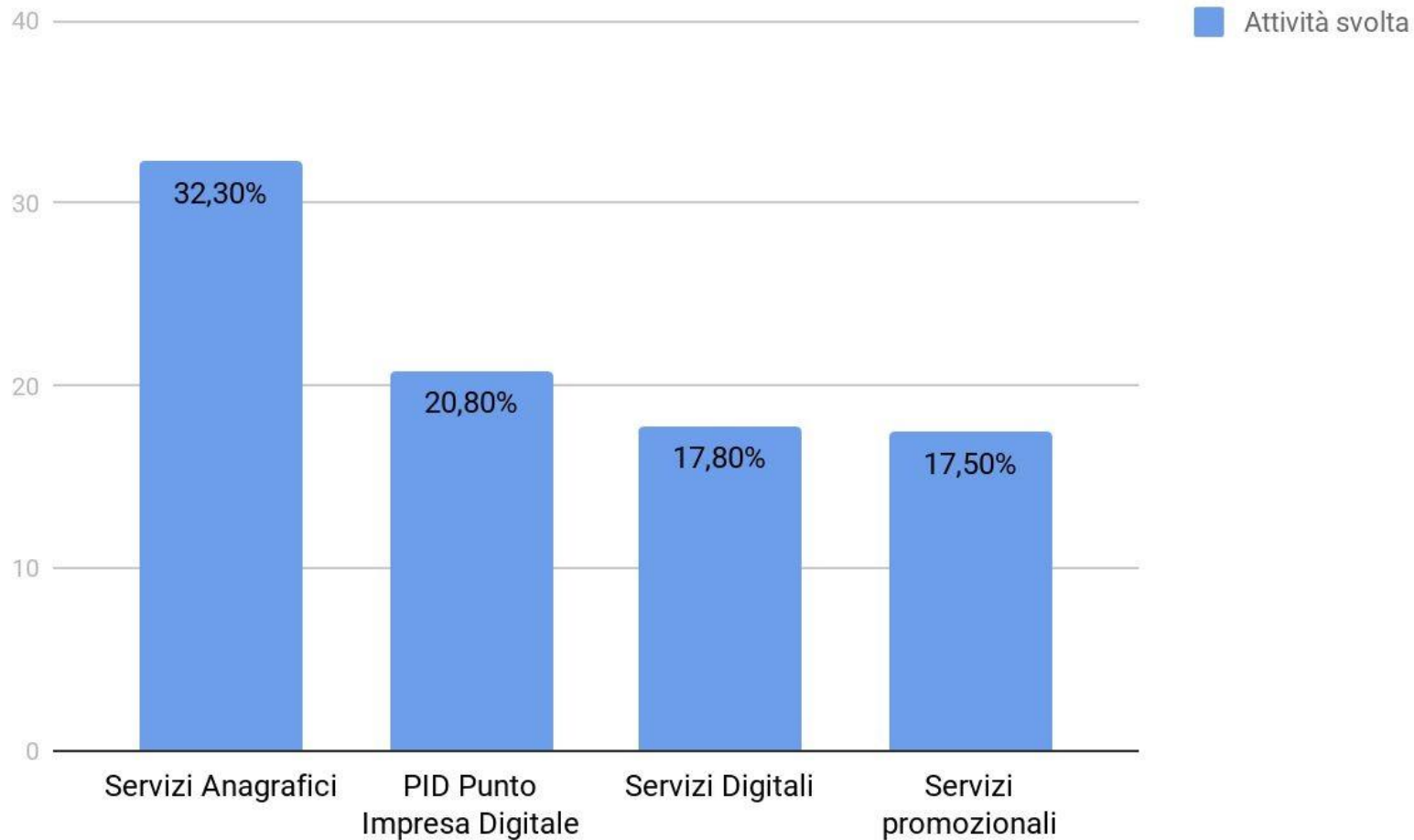
# 1. Che ruolo hai all'interno dell'Ente, Camera di commercio, Azienda, Società partecipata per cui lavori?



269 risposte



- segretario generale/capo dipartimento
- dirigente
- funzionario/quadro
- impiegato
- collaboratore/consulente o servizi e...



## ***I risultati: la domanda di competenze e professionalità***

---

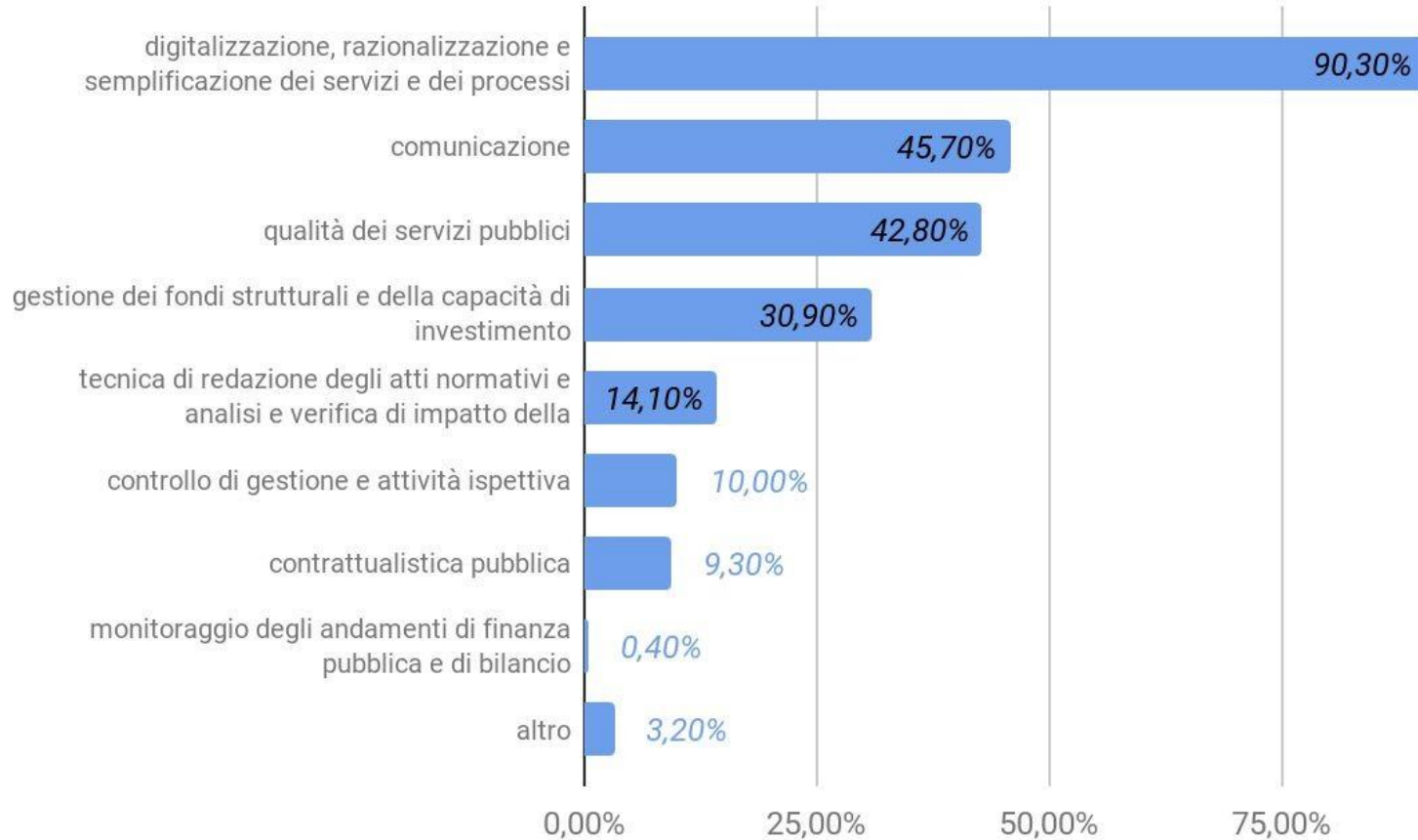
Secondo la quasi totalità dei partecipanti (90,3%), l'ambito professionale che necessita maggiormente di nuove professionalità, alla luce della trasformazione digitale che sta affrontando la società e, nello specifico, la pubblica amministrazione è quello della **digitalizzazione, razionalizzazione e semplificazione dei processi**.

Con evidenze meno importanti, ma comunque significative, la domanda di nuove professionalità e competenze sembra concentrarsi su **comunicazione** 45,7% e, a seguire, sulla **qualità dei servizi pubblici** (42,8%).





■ ambiti che necessitano di nuove professionalità



## ***I risultati: come far fronte alle nuove competenze e professionalità necessarie***

---

Un numero rilevante di partecipanti (il 75,8%) ritiene che queste nuove competenze possano essere acquisite con l'ingresso di **nuove risorse lavorative**, fenomeno praticamente bloccato da anni per effetto di vincoli, limiti o divieti assunzionali. Ma anche la **riqualificazione professionale** del personale in servizio è indicata come essenziale per il 60% dei rispondenti.

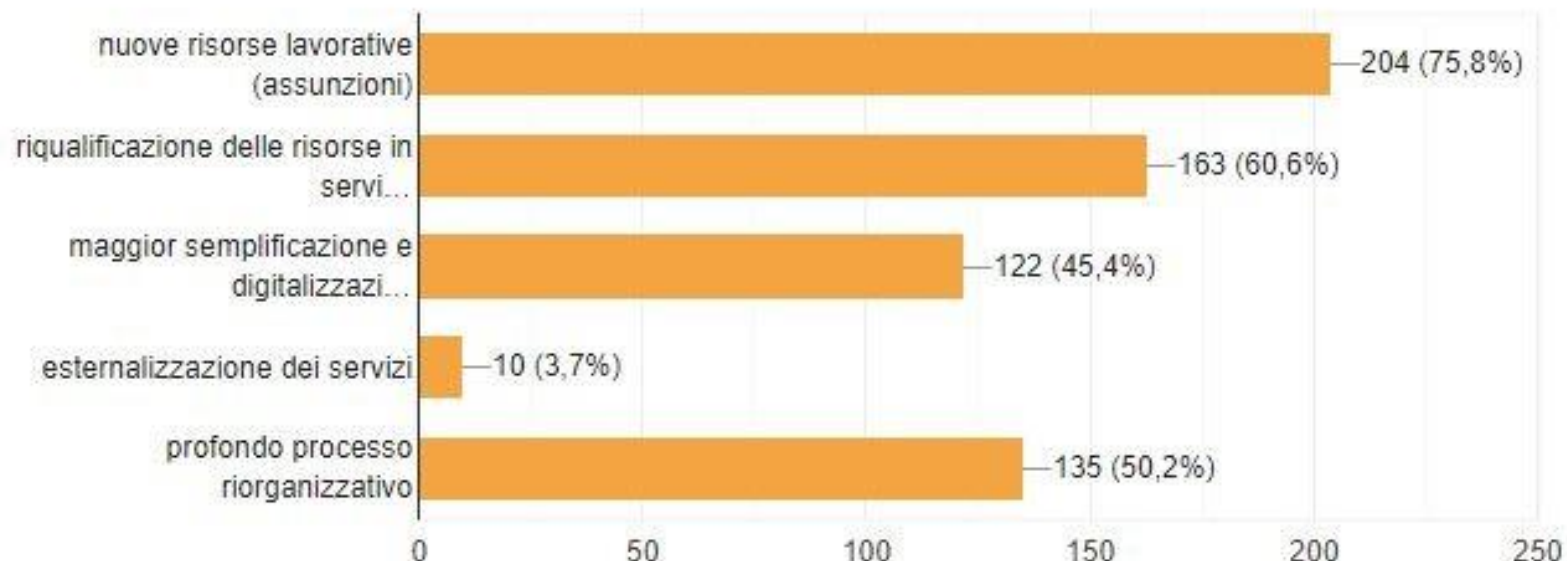
La metà dei lavoratori intervistati, inoltre, ritiene necessario attuare un **profondo processo riorganizzativo**.

Tra le altre soluzioni utili una **maggiore semplificazione e digitalizzazione dei processi**, indicata dal 40% dei partecipanti mentre l'**esternalizzazione dei servizi** è indicata come soluzione solo dal 3,7%; una evidente “bocciatura” della strategia frequentemente adottata negli ultimi decenni e un “invito” a recuperare energie e risorse all'interno degli organici della PA stessa.



#### 4) i nuovi fabbisogni professionali, secondo il tuo punto di vista, con quali interventi andrebbero compensati?

269 risposte



## ***I risultati: come far fronte alle nuove competenze e professionalità necessarie***

---

Nel tentativo di definire una scala di priorità delle soluzioni possibili emerge una distribuzione molto interessante: se l'acquisizione di **nuove risorse lavorative** viene vista anche come soluzione più importante per il 40% dei partecipanti, la seconda azione prioritaria viene individuata nella **“riorganizzazione”** da quasi un quarto dei rispondenti.

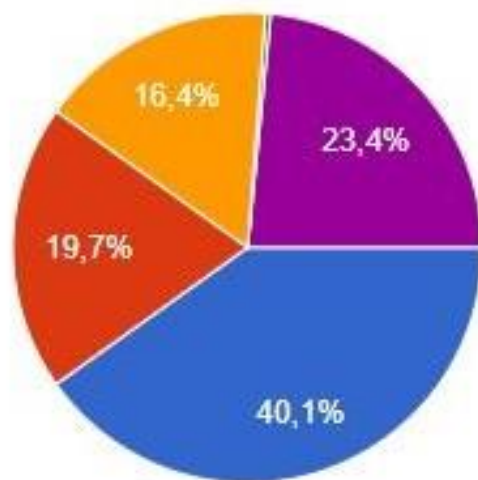
Meno rilevante è, invece, la **riqualificazione** del personale già in servizio, ritenuta prioritaria per il 19,7%. Questo risultato potrebbe anche essere influenzato dall'aver già affrontato, specie nel sistema Camerale, una serie di percorsi di riqualificazione.



## 5) tra queste, qual è l'azione più urgente e più importante?



269 risposte



- nuove risorse lavorative (assunzioni)
- riqualificazione delle risorse in servizio
- maggior semplificazione e digitalizzazione dei processi
- profondo processo riorganizzativo

## *I risultati: Nuove figure professionali nelle PA*

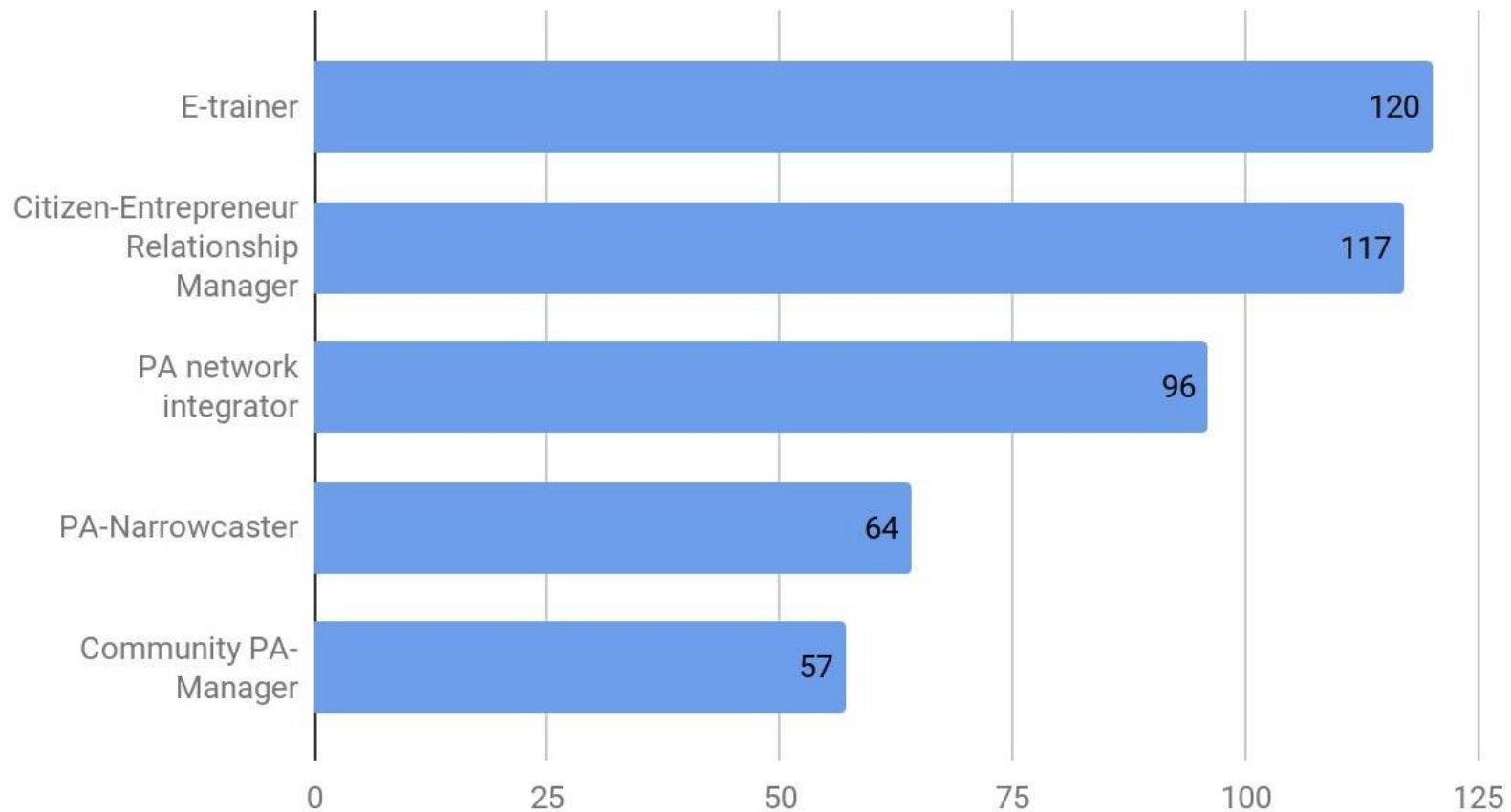
---

In un elenco di nuove figure professionali ritenute adatte a incardinarsi nella nuova PA, quelle che hanno attratto maggiormente l'attenzione sono:

- l'***E-trainer***, un soggetto che si occupa del trasferimento interno all'organizzazione delle nuove competenze acquisite e necessarie,
- il ***Citizen-Entrepreneur Relationship Manager***, figura dedicata alla gestione di strumenti e procedure inerenti il rapporto con l'utenza.



■ Nuove figure professionali



## ***I risultati: i percorsi di riqualificazione professionali***

---

L'evidenza che le Amministrazioni abbiano utilizzato la formazione e riqualificazione professionale come leva fondamentale per affrontare la “digital transformation” in atto, anche a causa dei blocchi delle assunzioni e quindi di una reale, a breve, mancanza di turn over, emerge dalla constatazione che oltre il 70% dei partecipanti ha dichiarato di aver affrontato percorsi formativi. Il 79,4% di essi ritiene, inoltre, positivo e utile professionalmente, e personalmente, il percorso affrontato.

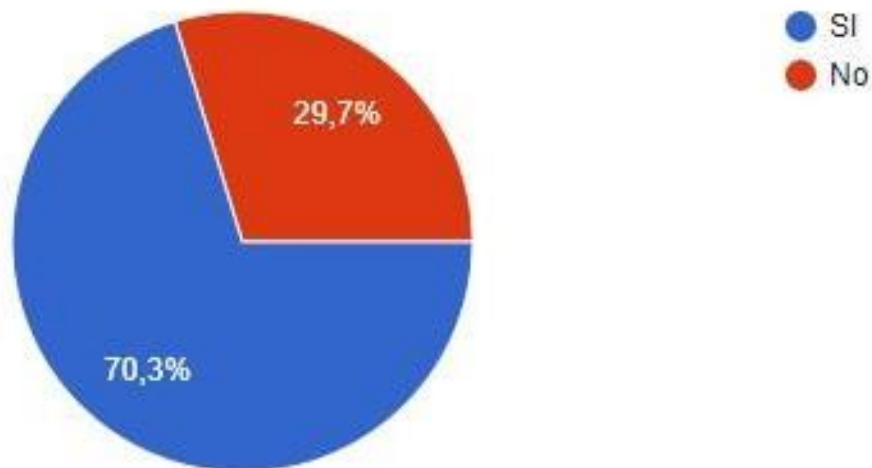
*(come ricordato nelle premesse metodologiche, la non causalità del campione, e quindi la scarsa rappresentatività statistica, può incidere nei valori numerici con una maggiore predisposizione delle persone che hanno affrontato la tematica a partecipare alla rilevazione)*





7) negli ultimi 2 anni hai partecipato a qualche linea formativa o di riqualificazione professionale?

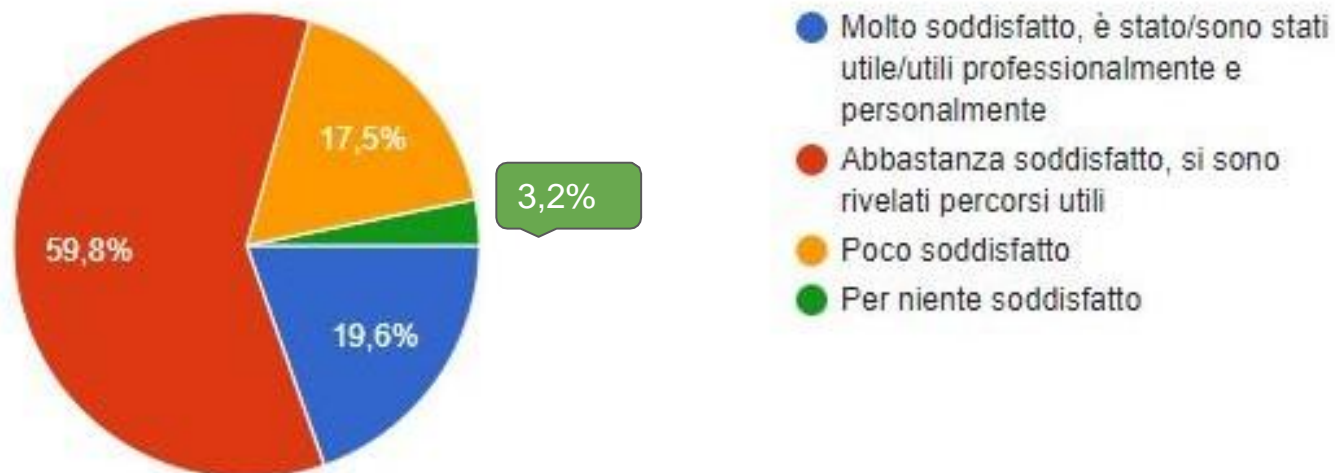
269 risposte



## 8) qual è il tuo grado di soddisfazione del percorso (o dei percorsi) che hai seguito?



189 risposte



## *I risultati: i percorsi di riqualificazione professionali*

---

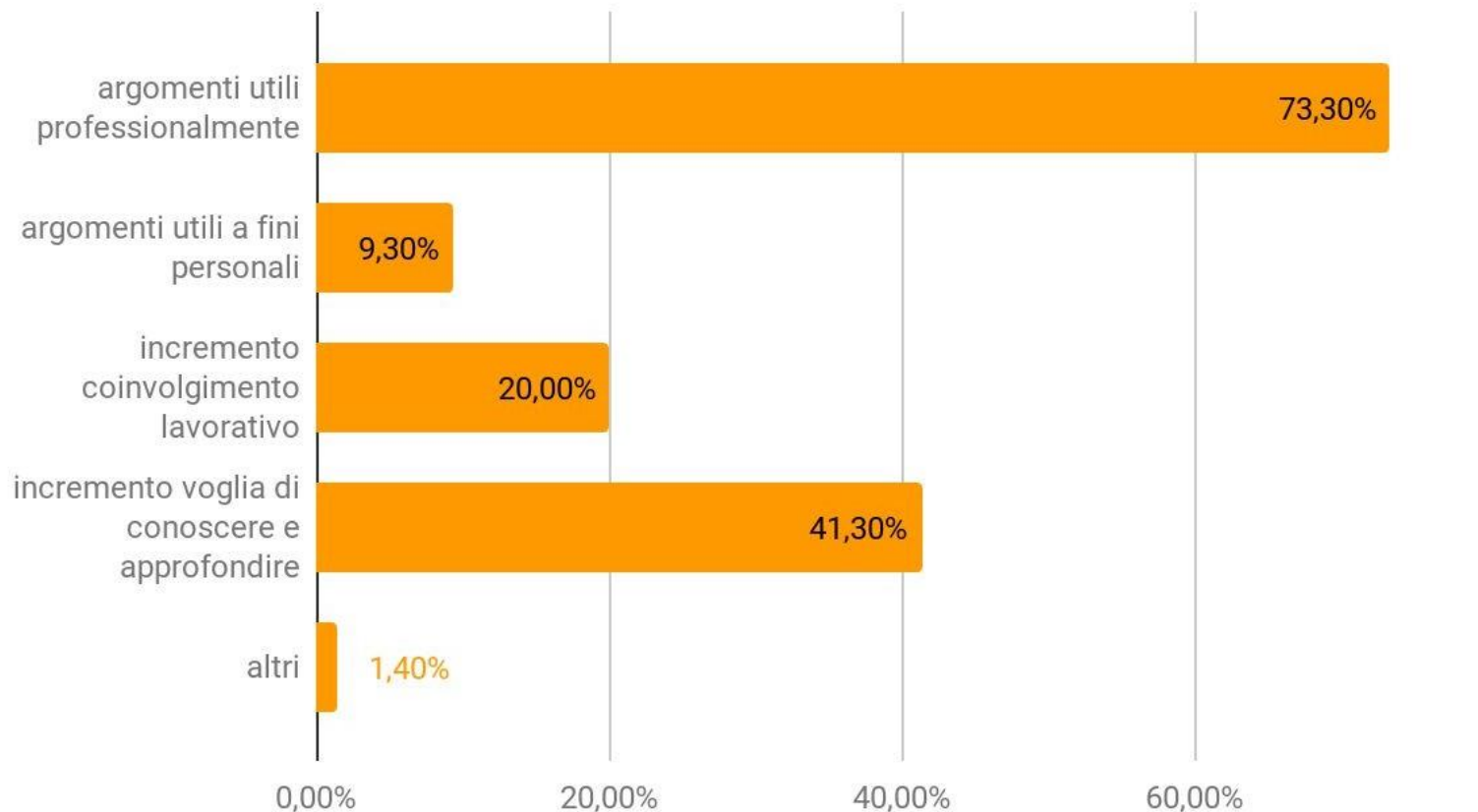
Per il 73,3% dei partecipanti, i percorsi di formazione e riqualificazione professionale affrontati sono stati **utili professionalmente** e, per oltre il 41%, hanno anche stimolato la voglia di conoscere e approfondire **tematiche nuove**.

Per uno su cinque l'aver partecipato a questi percorsi ha avuto un effetto positivo sul proprio **coinvolgimento** nel lavoro, mentre un po' deludente è la valutazione di utilità del tentativo di sviluppo di nuove competenze digitali anche a **fini personali**, cosa che ha riguardato solo il 9,3%.

Può essere importante questa valutazione in quanto uno degli obiettivi dello sviluppo di competenze è quello “socio-culturale”, che riguarda, quindi, anche la sfera personale, da cittadino, e non solo quella professionale.



## Aspetti positivi del percorso formativo (150 rispondenti)



## *I risultati: i percorsi di riqualificazione professionali*

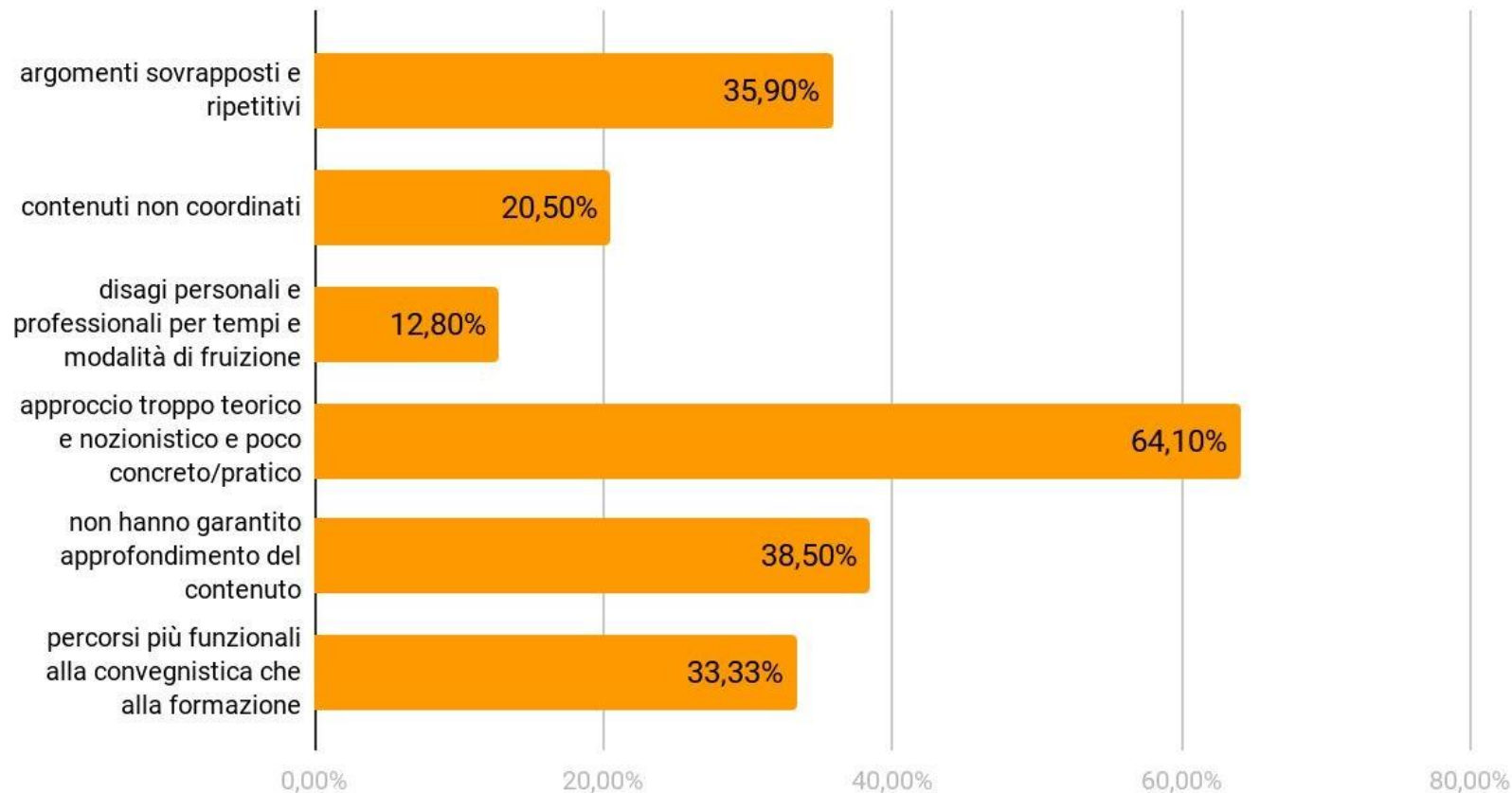
---

Tra chi ha espresso un giudizio negativo sui percorsi professionali affrontati la critica più frequente (64,1%) è il **contenuto troppo nozionistico** e poco concreto.

Lo **scarso approfondimento** (38,5%), gli **argomenti sovrapposti e ripetitivi** (35,9%) e una **scarsa efficacia formativa** (“approccio convegnoistico” per il 33,3%) sono gli altri elementi sui quali porre attenzione in eventuali o ulteriori progetti di riqualificazione professionale.



## Aspetti negativi del percorso (39 rispondenti)



## ***I risultati: l'attuazione sul posto di lavoro***

---

È interessante notare come solo per il 22,8% del personale che ha partecipato a percorsi formativi, l'organizzazione di riferimento ha ritenuto di finalizzare questo processo di riqualificazione assegnando **nuove mansioni o nuove attività**.

Questo potrebbe dipendere anche da **una velocità differente e/o da un eccesso di “rigidità”** delle strutture pubbliche **nel modificare il proprio impianto organizzativo**, rispetto all'evoluzione lavorativa e sociale che la digital transformation sta comportando.

Altro elemento da tener presente è, anche per le P.A. coinvolte, la concezione di “adempimento dovuto” relativamente a momenti formativi che, invece, dovrebbero essere inseriti in un processo di adeguamento e adattamento organizzativo alle mutate condizioni sociali, economiche e anche culturali.



## *I risultati: l'attuazione sul posto di lavoro*

---

Limitatamente al Sistema Camerale, la maggior parte del personale riqualificato è stato indirizzato nelle funzioni del nuovo ufficio camerale “PID - punto impresa digitale” che, occorre dirlo, era la naturale evoluzione e destinazione dei percorsi formativi.

Qualche altro ambito di impiego si riscontra nei servizi di e-gov e nei ruoli di “responsabile per la transizione digitale” e “Data Protection Officer - DPO”, evoluzioni ed esigenze in settori diversi derivati dall'attuazione di normative quali il Codice dell'Amministrazione Digitale e il Regolamento comunitario “GDPR” in tema di privacy.

Il mancato coinvolgimento nei percorsi di riqualificazione professionale, invece, dipende per oltre l'80% dei casi dal mancato coinvolgimento individuale o a livello di uffici/ambiti di lavoro coinvolti.

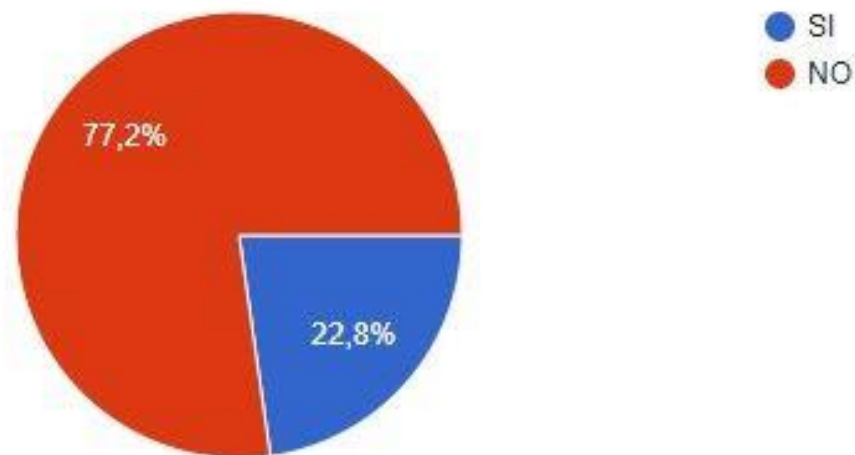




10: a seguito del percorso formativo ti sono state assegnate mansioni o attività d'ufficio diverse nelle quali utilizzare le competenze acquisite?



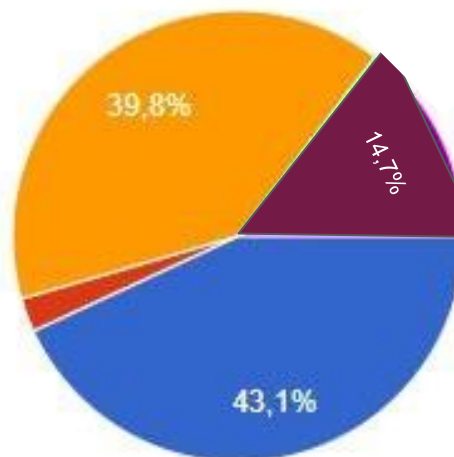
189 risposte



## 12) per quale motivo non hai partecipato a percorsi di formazione professionale?



123 risposte



- non sono stato individuato/prescelto dalla mia organizzazione
- non ho dato la mia disponibilità a partecipare, non ero interessato
- il mio settore/ambito di lavoro non è stato coinvolto in percorsi di riqualifi...
- il percorso non era conciliabile con i miei carichi lavorativi

## *I risultati: suggerimenti sui prossimi percorsi*

---

Per oltre la metà dei partecipanti al sondaggio sarebbe auspicabile realizzare un'**offerta formativa più specialistica**, modulabile ad hoc in base ad un'analisi più accurata delle esigenze.

Il 38,3%, inoltre, sostiene che sia necessario adottare un **piano formativo nazionale continuo e strutturato**.

Molto vicina a quest'ultima risposta l'opzione di **voucher formativi** utilizzabili dai dipendenti presso strutture specifiche e su un set di percorsi formativi scelti congiuntamente dall'Ente e dal singolo dipendente.

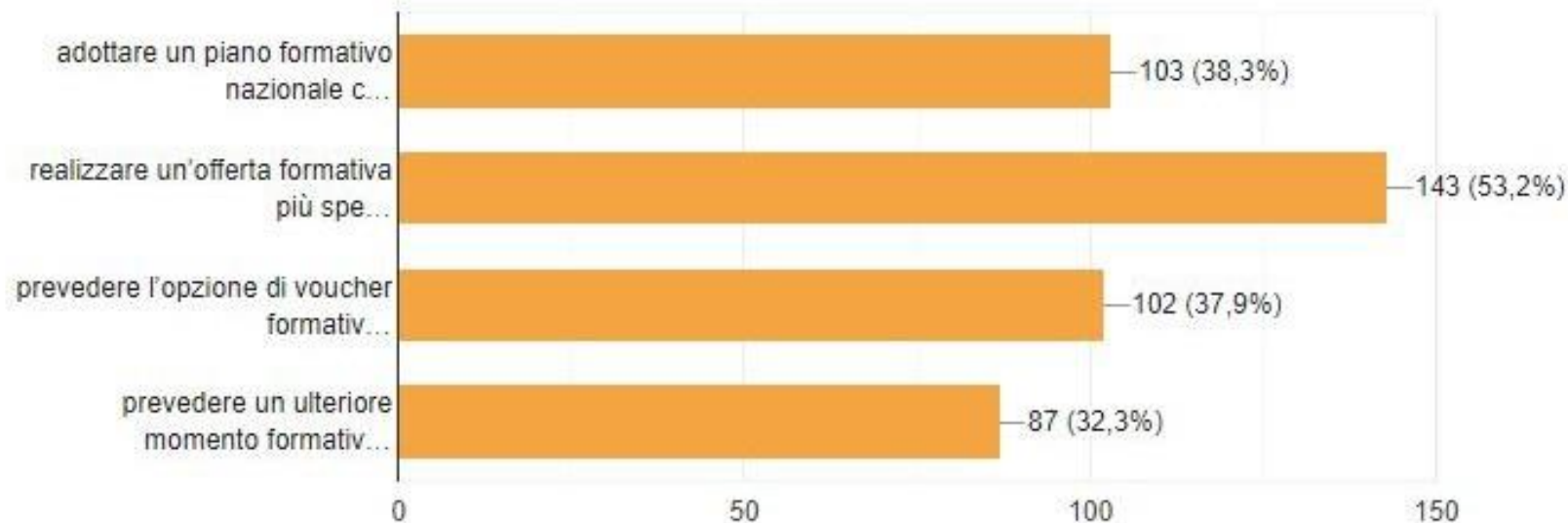
Infine, per un terzo dei partecipanti sarebbe necessario prevedere anche un ulteriore momento formativo con la logica del **training on the job** presso strutture selezionate o altre organizzazioni pubbliche.



### 13) quali suggerimenti daresti per migliorare ulteriormente i percorsi formativi che potranno essere progettati nella PA?



269 risposte



## *I risultati: altre prospettive*

---

La **certificazione delle competenze** potrebbe essere un aspetto da considerare nei percorsi formativi organizzati dalle Amministrazioni di riferimento per oltre l'82% dei partecipanti.

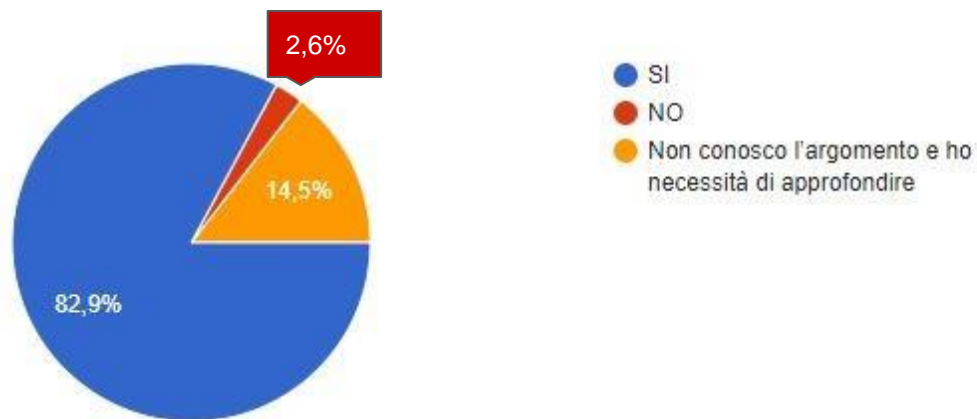
Vengono infine rappresentati i dati di *distribuzione geografica* e per *fasce d'età* dei partecipanti all'indagine Digit-HR nella Pubblica Amministrazione, con il 40% dei rispondenti ubicati nel Nord Italia e quasi la metà rientrante nella fascia d'età 46-55 anni.



14) La strategia Europa 2020 pone lo sviluppo di conoscenze, capacità e competenze al fine di migliorare l'ingresso e la progressione nel mercato del lavoro, In tale prospettiva si afferma l'esigenza di costruire un sistema di riconoscimento, validazione e certificazione che permetta all'individuo di poter valorizzare e spendere le competenze acquisite anche nel corso dell'attività lavorativa. Saresti d'accordo a che i percorsi formativi della tua struttura fossero finalizzati al conseguimento di certificazioni?



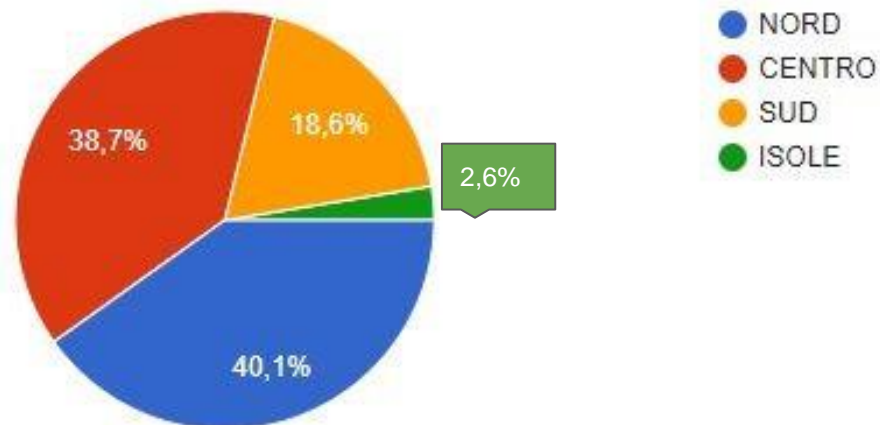
269 risposte



## Puoi dirci in che area geografica svolgi la tua attività lavorativa

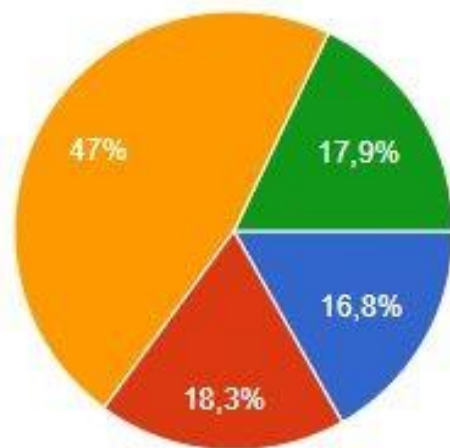


269 risposte



## Quanti anni hai

268 risposte



- fino a 35 anni
- 36-45 anni
- 46-55 anni
- più di 55 anni



## *Conclusioni*

---

Dall'analisi condotta emerge un quadro interessante delle **competenze digitali** attese all'interno della PA.

Anzitutto occorre osservare che la digitalizzazione - intesa non esclusivamente come evoluzione strumentale ma come **rivoluzione dell'approccio e della gestione dei processi** da razionalizzare e semplificare - è entrata in maniera netta e definitiva nelle prospettive di chi lavora nella e per la PA.

Mentre può sembrare scontato che tali competenze siano attese dall'inserimento di **nuove risorse professionali** (esigenza che, a dire il vero, diventa necessità conseguente a decenni di blocco del turnover), meno ovvia è la constatazione che la “digital transformation” sia percepita come una **evoluzione strutturale** della pubblica amministrazione: è fondamentale affrontare anche un profondo processo di **riorganizzazione delle sue funzioni**.



## *Conclusioni*

---

Quello che finora è successo ha le sembianze di un processo di **riqualificazione professionale** positivo e utile, ma non sufficiente, se visto in un contesto, come accennato, strutturalmente non ancora pronto alla “**digital transformation**”.

Non basta, quindi, proseguire esclusivamente su questo terreno, né le modalità di risposta della P.A. alle esigenze che il contesto sociale ed economico presenta possono essere ancora quelle dell’adempimento. Che si tratti di inserimento di nuove risorse o di riqualificazione delle professionalità esistenti, il processo di evoluzione delle competenze deve, infatti, essere necessariamente interconnesso all’effettivo utilizzo, ai bisogni e alle esigenze del fruitore dei servizi (cittadino o impresa), i quali richiedono una attenta riorganizzazione delle funzioni che la politica dovrebbe anticipare e pianificare.

