

«Supporto all'operatività della riforma in materia di semplificazione»
CUP J59J16000760006



Settimana dell'amministrazione aperta 11-17 marzo 2019

Iniziativa del tipo “*pubblicazione documenti*”

Titolo “**La digitalizzazione dei servizi della PA: un percorso di consapevolezza sistemica**” - *programma di learning per i dipendenti pubblici*

Possedere una “**cultura dell'innovazione**” è essenziale per affrontare la digitalizzazione dei servizi, in qualsiasi organizzazione.

Ma la transizione al digitale avviene solo se l'intero ciclo di vita del servizio/processo viene trattato in modalità esclusivamente elettronica; è una **rivoluzione pervasiva**, che scardina i vecchi modelli organizzativi, che intacca la “zona di comfort” in cui ognuno di noi tende, quale naturale autodifesa, a rinchiudersi.

Vincere la resistenza dei dipendenti pubblici è allora la vera sfida per erogare servizi on line in grado di determinare, per tutti i cittadini, la creazione di “**valore pubblico**”.

Da queste brevi considerazioni prende vita un programma di formazione abilitante, pensato per soddisfare le esigenze di apprendimento dei temi organizzativi e tecnologici dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni della Regione FVG.

Mettiamo volentieri in rete la nostra esperienza perché potrebbe essere utile ad altre pubbliche amministrazioni.

La transizione al digitale comporta un **mutamento rivoluzionario** dall'organizzazione ed è fondamentale far comprendere alle persone il [valore pubblico](#) che essa può creare.

SOMMARIO

1.	IL PROGRAMMA DI LEARNING: LA GENESI AMMINISTRATIVA	2
2.	IL PROGRAMMA DI LEARNING: PERCHÉ È COSÌ IMPORTANTE?	5
3.	IL PROGRAMMA DI LEARNING: CO-PROGETTARIO INTERCETTANDO LA DOMANDA	6
4.	IL PROGRAMMA DI LEARNING: I CONTENUTI DEI TRE CORSI ATTIVATI	7
5.	IL PROGRAMMA DI LEARNING: COSA ACCADRÀ DOPO?	11

1. IL PROGRAMMA DI LEARNING: LA GENESI AMMINISTRATIVA

La Regione Friuli Venezia Giulia, capofila della Commissione Speciale Agenda Digitale, ha annunciato di voler realizzare, entro il 31/12/2020, uno sportello unico digitale (SUS) per tutti i procedimenti amministrativi necessari per cittadini ed imprese. Più si diffondono i servizi digitali, più cresce la voglia di organizzare le strutture amministrative in forma di sportello e l'Ente intende assumere il ruolo di soggetto aggregatore dei servizi digitali delle PPAA regionali.

Di seguito è indicata la cornice giuridica, cioè la cronologia degli atti normativi ed amministrativi, statali e regionali, su cui si poggiano lo sviluppo del progetto del SUS e del programma di learning, quest'ultimo riconosciuto come elemento determinante per la realizzazione di una tecnologia abilitante.

RIFERIMENTI NORMATIVI

2011 - Regolamento per il Portale dello sportello unico per le attività produttive e per le attività di servizi ai sensi dell'articolo 5, comma 5, della legge regionale 12 febbraio 2001, n. 3 (*Disposizioni in materia di sportello unico per le attività produttive e semplificazione di procedimenti amministrativi e del corpo legislativo regionale*)

Il Gruppo tecnico per la gestione del portale SUAP è un modello di alleanza multi-ente, che si occupa di semplificare, uniformare e standardizzare l'attività dei SUAP comunali. Il perimetro di azione del GTR e le regole di funzionamento sono definite dal Regolamento. Delega a tavoli di lavoro flessibili ogni specifico obiettivo di semplificazione - normativa, organizzativa, procedurale - da raggiungere in un preciso arco temporale e ne valida i risultati. Opera dal 2011.

Decreto del Presidente della Regione 23 agosto 2011, n. 206/Pres

Il Regolamento istituisce un organo collegiale multilivello

2015 - Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche

“ridefinire e semplificare i procedimenti amministrativi, in relazione alle esigenze di celerità, certezza dei tempi e trasparenza nei confronti dei cittadini e delle imprese, mediante una disciplina basata sulla loro digitalizzazione e per la piena realizzazione del principio «innanzitutto digitale» (digital first), nonché l'organizzazione e le procedure interne a ciascuna amministrazione”.

L 124/2015 – Art. 1 co. 1 lett. b)

Digital first è un principio-guida statale

2018 - Testo Unico delle norme in materia di procedimento amministrativo e diritto di accesso

“In relazione alle esigenze di celerità, certezza dei tempi e trasparenza nei confronti dei cittadini e delle imprese, la regione persegue la piena realizzazione del principio “innanzitutto digitale” anche in relazione al procedimento amministrativo, promuovendo la presentazione di istanze, dichiarazioni, dati e lo scambio di informazioni e documenti attraverso le

LR 7/2000 art. 1 comma 2-ter, introdotto dalla L.R. 9/2018

Digital first diventa un principio-guida anche regionale

tecnologie dell'informazione e della comunicazione.”

2016 - Attuazione della delega in materia di segnalazione certificata di inizio attività (SCIA), a norma dell'articolo 5 della legge 7 agosto 2015, n. 124

*“Sul sito istituzionale di ciascuna amministrazione è indicato lo sportello unico, **di regola telematico**, al quale presentare la SCIA, anche in caso di procedimenti connessi di competenza di altre amministrazioni ovvero di diverse articolazioni interne dell'amministrazione ricevente. Possono essere istituite più sedi di tale sportello, al solo scopo di garantire la pluralità dei punti di accesso sul territorio”.*

Sono migliaia i procedimenti amministrativi che riguardano imprese/cittadini gestiti direttamente dalle PPAA senza passare dal SUAP. Chiaro perché il legislatore ha pensato a generalizzare gli sportelli unici partendo dall'esperienza del SUAP? Una babele di adempimenti rispetto ai quali il SUAP risponde con un “procedimento unico”. Amplia il concetto di SUAP in quello di Sportello unico di tutti i Servizi (SUS), per tutte le istanze, non solo SUAP

D. Lgs. 126/2016 – Art. 3 co.2 lett. c) introduce l'art. 19-bis nella Legge 241/90

Generalizza il concetto di sportello unico obbligatorio, di regola telematico, per la realizzazione del principio once only

2018 - Istituzione di un Centro di Competenza Regionale per la semplificazione

Il Centro di competenza semplificazione¹ affianca il Dipartimento Funzione pubblica nel progetto generale di rafforzamento della capacità amministrativa dei SUAP affidato a FormezPA: è una rete multi-livello, con capofila la Regione, che racchiude in sé sia il Gruppo tecnico regionale SUAP (**GTR SUAP**) che altri attori nazionali e locali (Dfp, FormezPA, AGID, ANCI, ANCE, associazioni di categoria, ordini e collegi, imprese, scuole e Università). Opera da febbraio 2018.

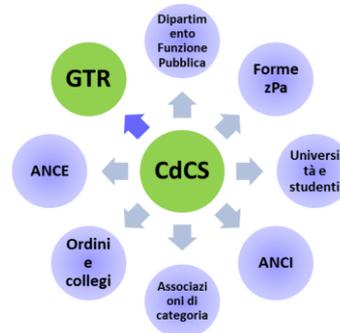
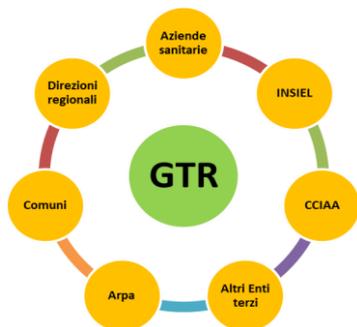
È un ecosistema “**fluttuante**” che si scompone e ricompone in base allo specifico obiettivo di semplificazione (delegando obiettivi singoli a tavoli di lavoro tematici, che devono produrre risultati in tempi definiti).

supporta il Servizio ICT regionale nell'evoluzione del SUAP telematico in Sportello unico digitale dei Servizi La digitalizzazione e semplificazione delle procedure per imprese, cittadini e pubbliche amministrazioni regionali sono il suo **perimetro di azione** (ben oltre il perimetro del GTR).

Generalità Giunta regionale n. 88/2018

Istituisce una delivery unit a livello territoriale, per rafforzare la capacità amministrativa degli sportelli unici

¹ evoluzione del Gruppo tecnico per la gestione del portale SUAP in rete, attivo dal 2011



2018 - Attuazione delle linee strategiche per la riorganizzazione e la digitalizzazione dei procedimenti nell’ottica dello Sportello Unico dei Servizi

Il SUS è un punto di accesso universale, capace di ricevere e gestire qualsiasi istanza amministrativa telematica, rivolta sia alla Regione che ad altre PPAA regionali, presentata sia da cittadini che da imprese.

Una risposta digitale unica:

- per tutte le pratiche autorizzative/contributive gestite da qualsiasi PA
- a riuso per altre Regioni o altre PPAA
- capace di interoperare con le banche dati digitali già realizzate (piattaforme abilitanti, registro imprese, soluzioni di back office,..)

Un’architettura di servizi on line progettata partendo da azioni trasversali di reingegnerizzazione di processi, procedimenti e dati, attraverso una metodologia “agile” ed inclusiva del punto di vista dell’utente finale, in ogni fase.

Generalità giunta Regionale n. 203/2018

La transizione al digitale è centrata sul SUS (da digital first a DIGITAL ONLY)



11/12/2018 – In vigore il regolamento che istituisce il SDG

Sul portale [YOUR EUROPE](#) a partire dal 2020 cittadini e imprese dell'UE avranno a disposizione un unico punto di accesso (interfaccia utente) alle informazioni sulle regole vigenti a livello nazionale e europeo in materia di impresa, lavoro, istruzione, salute e tassazione

**Regolamento UE 1024/2012
Istituisce il Single Digital Gateway (SDG)**



2019 - Cultura dell’innovazione e della trasformazione digitale e azioni di affiancamento dei dipendenti pubblici

Generalità Giunta regionale n. 72/2019

Programma di learning e potenziamento delle

La Giunta raccomanda alle Direzioni centrali di sostenere la partecipazione al ciclo formativo dei dipendenti che erogano servizi autorizzativi a cittadini ed imprese, data la sua strategicità rispetto al progetto di Sportello Unico digitale dei Servizi.

E' necessario costruire una "comunità di innovatori" con capacità di analisi e progettazione dei servizi pubblici, di gestione dei processi innovativi e di monitoraggio dei loro effetti.

competenze necessarie ad affrontare la trasformazione digitale

2. IL PROGRAMMA DI LEARNING: PERCHE' E' COSI' IMPORTANTE?

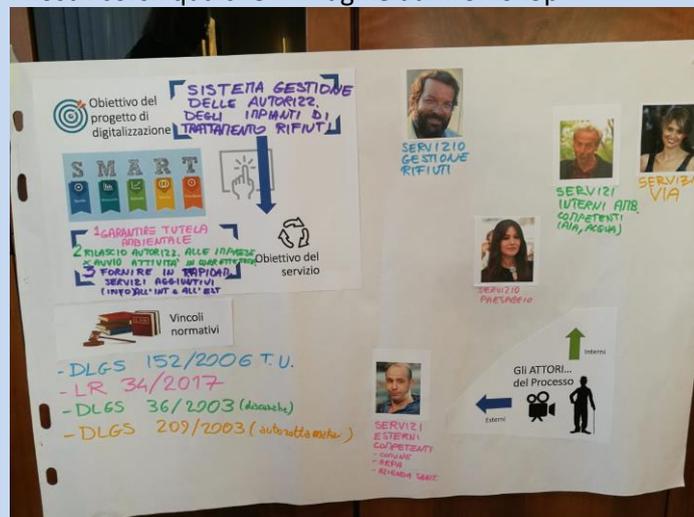
Ogni processo di trasformazione digitale necessita dell'engagement del personale, che si misurerà con un cambio radicale delle abitudini di lavoro. Diffidenze culturali verso le novità e le tecnologie, timore del cambiamento, competenze inadeguate, sono criticità altamente probabili considerando l'età media dei dipendenti pubblici e il limitato ricambio generazionale.

E' quanto già accaduto nella fase di digitalizzazione degli sportelli unici comunali per le attività produttive, ai quali la Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia ha offerto, fin dal 2013, **non solo tecnologia** realizzando il portale regionale [SUAPinRete](#), **ma anche affiancamento e formazione continua** del personale di sportello.

Ora la Regione prepara la transizione al digitale di tutti i servizi al cittadino attraverso un percorso di formazione che sostenga la conoscenza dei metodi di **mappatura dei processi di lavoro e la loro reingegnerizzazione in ottica digitale**, sviluppando competenze specialistiche, ma anche valorizzando abilità "latenti".

Il successo dei processi di trasformazione digitale dipende dalla **convinta partecipazione** di tutto il personale pubblico, che è la risorsa principale del programma di innovazione e semplificazione della PA: a partire dalla classe dirigente e dai decisori che devono vedere nel digitale un cambiamento che restituisce ai cittadini democrazia, trasparenza, efficienza, permette di recuperare punti di PIL, migliora la qualità della vita delle persone, fa guadagnare competitività alle imprese.

I nostri corsi: qualche immagine dai workshop



Durante i workshop tutti i partecipanti si impegnano a reingegnerizzare un processo, semplificando ed eliminando passaggi inutili. Si creano **empatia e senso di squadra**. Si condivide l'obiettivo e si mescolano le competenze. Si crea "**capitale sociale**"



Anche per la cultura digitale si parla di comportamenti e i comportamenti, in generale, possono essere appresi: **l'apprendimento** deve essere **customizzato** in funzione del ruolo ricoperto da ciascun dipendente.

Il programma di formazione, **rivolto sia alla Regione che ai Comuni, che ad altre PPAA regionali** (aziende sanitarie, ARPA) tiene conto dei diversi ruoli, delle criticità dovute all'elevata età media dei dipendenti attivi e di quelli che saranno collocati in quiescenza e guida ogni dipendente pubblico al necessario cambio di mentalità, per vivere la digitalizzazione dei servizi in modo partecipato ed inclusivo.

3. IL PROGRAMMA DI LEARNING: CO-PROGETTARLO INTERCETTANDO LA DOMANDA

La costruzione della proposta formativa parte da **40 interviste individuali** che il Centro di Competenza regionale per la semplificazione ha effettuato verso dirigenti e funzionari delle varie Direzioni regionali nel periodo febbraio-ottobre 2018.

La costruzione del programma di learning è stata determinata quindi "dal basso" (**processo bottom-up**).

I settori di appartenenza dei soggetti intervistati in ambito regionale sono sintetizzati nella seguente tabella:

DIREZIONE REGIONALE DI APPARTENENZA DEI DIPENDENTI REGIONALI INTERVISTATI

DIREZIONE	NUMERO INTERVISTATI
Direzione Centrale Ambiente ed Energia	9
Direzione Centrale Attività Produttive	3
Direzione Centrale Autonomie Locali	4
Direzione Centrale autonomie Locali, sicurezza e politiche dell'immigrazione	1

Direzione Centrale finanze e patrimonio	1
Direzione Centrale Funzione Pubblica e semplificazione	11
Direzione Centrale Infrastrutture e Territorio	2
Direzione centrale lavoro, formazione, istruzione e famiglia	1
Direzione Centrale risorse agroalimentari, forestali e ittiche	3
Direzione Generale	3
Presidenza della Regione	2
TOTALE	40

I soggetti intervistati **hanno univocamente rappresentato:**

- **il bisogno di digitalizzare i servizi regionali sia di front end che di back office**, l'assenza dei quali è ritenuta dannosa per l'efficienza dei servizi e la soddisfazione del cittadino/impresa. L'esigenza di digitalizzare i servizi erogati ha trovato nella Direzione centrale ambiente ed energia il suo massimo esponente.

- le difficoltà nella gestione della **conferenza di servizi regionale e nomina rappresentante unico**.

Le esigenze emerse grazie al processo di raccolta diretta dei bisogni hanno permesso al Centro di Competenza di individuare 3 percorsi formativi:

1. La digitalizzazione dei servizi della pubblica amministrazione: un percorso di consapevolezza sistemica
2. La conferenza dei servizi dopo la riforma Madia e il rappresentante unico
3. Reingegnerizzazione di processi ambientali nell'ottica del progetto sportello unico dei servizi.

4. IL PROGRAMMA DI LEARNING: I CONTENUTI DEI TRE CORSI ATTIVATI

Il corso **“LA DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE: UN PERCORSO DI CONSAPEVOLEZZA SISTEMICA”** è realizzato in collaborazione con [COMPa FVG](#) ed è suddiviso in più cicli formativi, avviati a novembre 2018.

La formazione è customizzata sulle caratteristiche ed il ruolo dei destinatari: 1) figure apicali o 2) funzionari con ruolo di-Project Manager.

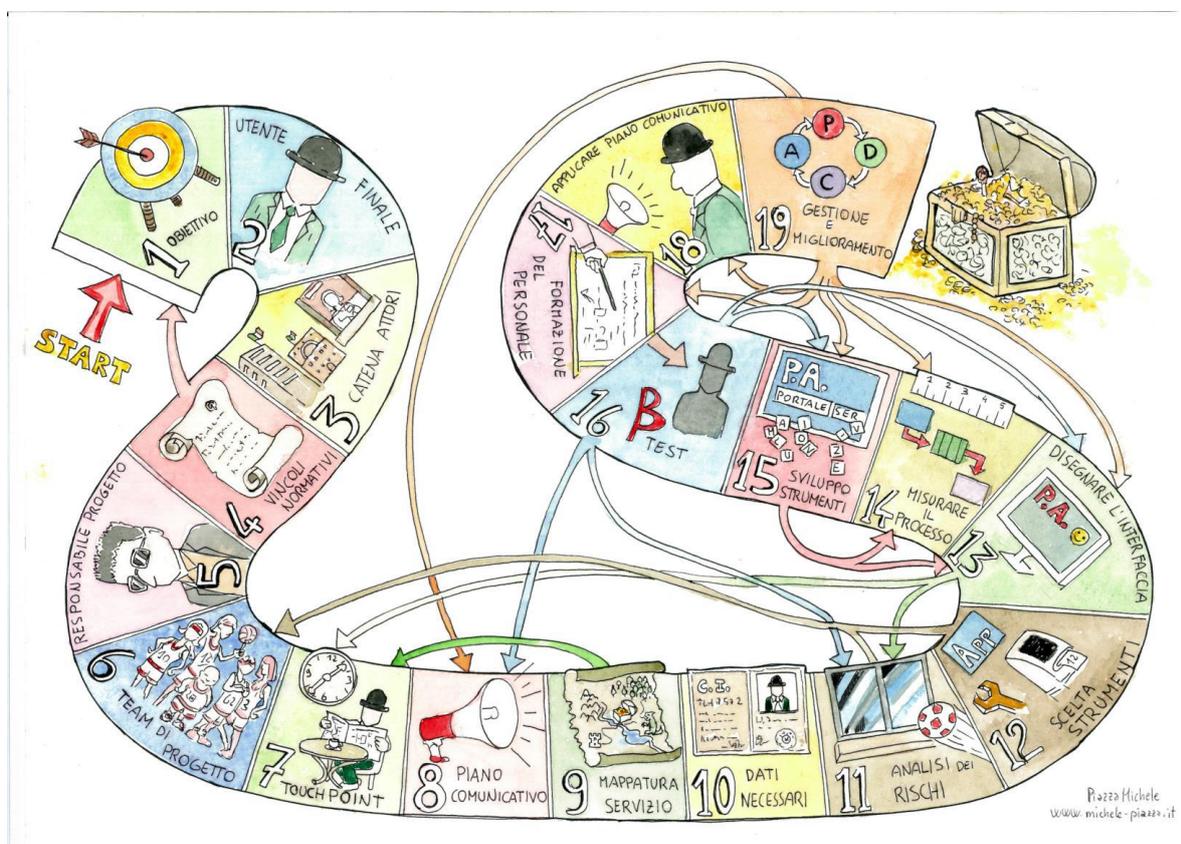
Per la riuscita del corso è determinante una campagna di informazione preliminare: bisogna spiegare bene ai partecipanti **perché sono stati scelti e che cosa resterà**, nel loro bagaglio di competenze, una volta terminato il corso.

E' necessario alternare alla teoria delle attività laboratoriali, per consolidare i concetti esercitandosi nell'applicazione pratica.

1) Formazione Direttori - Obiettivo del corso Direttori da 3 ore: comprendere il valore della trasformazione digitale dal punto di vista dell'etica di un'organizzazione.

Il corso è introdotto dal Dirigente responsabile della trasparenza e della prevenzione della corruzione dell'amministrazione regionale, con uno speech **sull'etica della P.A.**: «*se la prevenzione della corruzione e la trasparenza non sono vissute nella volontà di cambiamento, sono una maledizione!*»

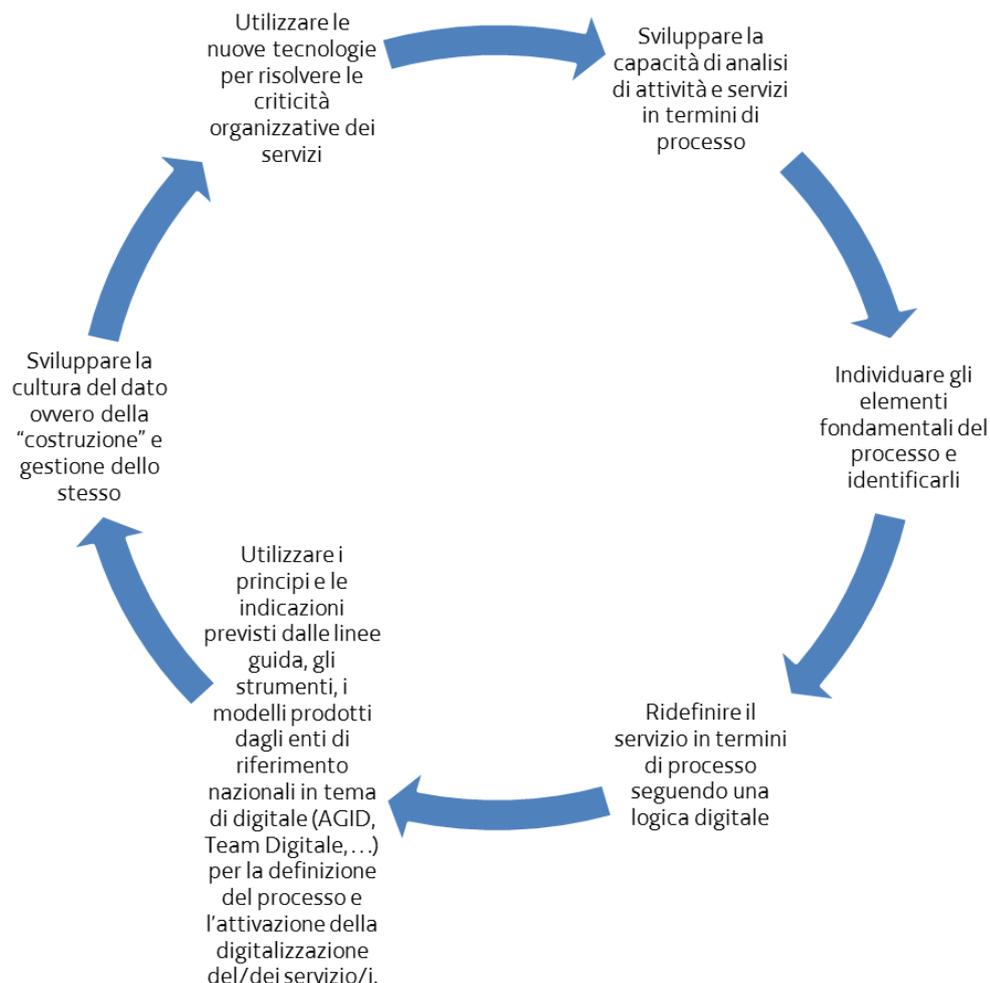
“La digitalizzazione di un servizio è quindi un progetto complesso, che attraversa molte tematiche e coinvolge numerose persone. Per gestire questo tipo di progetti e far sì che generino un risultato di qualità, è fondamentale organizzarsi e strutturare il lavoro con gli strumenti più adatti e secondo le metodologie più moderne”



Descrizione degli step del percorso formativo sulla digitalizzazione. Tratto dalle slide proposte da COMPA – Docenti Luca Diracca e Lamberto Savino (Riproduzione riservata)

2) Formazione Project Manager - Obiettivo del corso Project Manager da 30 ore: affrontare nel dettaglio le 19 fasi che caratterizzano un progetto di digitalizzazione, con workshop ed esercitazioni pratiche che favoriscono l'applicabilità immediata degli apprendimenti

I partecipanti acquisiscono capacità di analisi e progettazione dei servizi pubblici, capacità di gestione dei progetti innovativi e di monitoraggio dei loro effetti, attitudine al problem solving e cultura della costruzione e gestione del "dato": si tratta di **skill nuove**, non inserite nelle materie di concorso tipiche del reclutamento tradizionale, neppure di livello dirigenziale.



Ai cicli formativi svolti tra novembre 2018 e marzo 2019 hanno partecipato, complessivamente, 87 persone.

TIPOLOGIA CORSO	NUMERO PARTECIPANTI
Corso Dirigenti e Direttori Regione e Società informatica in house INSIEL S.P.A.	27
Corso Project manager, di cui:	
Dipendenti regionali	47
Società informatica in house INSIEL S.P.A.	10
ARPA FVG	2
Azienda sanitaria	1
TOTALE	87

A fine 2019 il percorso formativo avrà coinvolto circa 200 dipendenti pubblici, inclusi dipendenti dei Comuni.

Il corso da 6 ore **“LA REINGEGNERIZZAZIONE DI UN PROCESSO AMBIENTALE NELL’OTTICA DEL PROGETTO SPORTELLO UNICO DEI SERVIZI”** è riservato ai 47 dipendenti regionali che hanno già frequentato il corso per project manager e consiste in un’esercitazione: individuare un processo o un servizio pubblico attivabile da un cittadino, reingegnerizzandolo con la finalità di semplificarlo e digitalizzarlo.

Il team di progetto sarà composto da un team manager (o facilitatore), esperti di dominio, un esperto informatico e di sviluppo software, un esperto giuridico e un esperto in comunicazione e circa 15 partecipanti per ogni edizione.

Il team individuerà le caratteristiche di un processo dall’“as is”, per poi definire il “to be”, ovvero il processo/servizio reingegnerizzato e digitalizzato. Le 2 edizioni si svolgeranno tra maggio e giugno.

Ciò permetterà di consolidare quanto appreso nel corso **“LA DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE: UN PERCORSO DI CONSAPEVOLEZZA SISTEMICA”**.

Il corso da 7 ore **“LA CONFERENZA DI SERVIZI DOPO LA RIFORMA MADIA E IL RAPPRESENTANTE UNICO DELL’AMMINISTRAZIONE”** per i dipendenti della Regione si è svolto in collaborazione con la [Regione Lazio](#), che ha creato l’*“Ufficio rappresentante unico e ricostruzione, conferenze di servizi”* inserito in staff all’ufficio del Segretario Generale della Giunta regionale. I docenti del corso sono il Dirigente Dott. Luca Ferrara e il funzionario tecnico Ing. Ilaria Scarso, che si occupa della tematica ambientale.

Il programma è il seguente:

LA CONFERENZA DI SERVIZI QUALE STRUMENTO DI SEMPLIFICAZIONE:

- 1- **NORMATIVA E FUNZIONAMENTO DELLE CONFERENZE DI SERVIZI**
- 2- **IL RAPPRESENTANTE UNICO NELL’ESPERIENZA DELLA REGIONE LAZIO - LA CONFERENZA DI SERVIZI NELLE PROCEDURE DI VALUTAZIONE DI IMPATTO AMBIENTALE:**
- 3- **IL PROCEDIMENTO EX ART. 27-BIS DEL CODICE DELL’AMBIENTE**

4- IL PAUR NELLA REGIONE LAZIO

5- WORKSHOP FINALE: analisi dell'assetto organizzativo della Regione Friuli-Venezia Giulia ed elaborazione proposte di modifica



25 febbraio 2019

100 dipendenti collegati in videoconferenza su 3 sedi diverse

Il corso ha rappresentato una straordinaria occasione di **acquisizione buone pratiche**: i partecipanti hanno appreso l'esistenza di un modello organizzativo di riferimento chiaro, lineare e funzionale che può essere tranquillamente fatto proprio dalla Regione FVG.

5. IL PROGRAMMA DI LEARNING: COSA ACCADRA' DOPO?

La nostra idea è di trasformare questo tipo di formazione, per ora sperimentale, in **formazione permanente**. Occorre dare pari opportunità a tutti i dipendenti delle pubbliche amministrazioni regionali, pur consapevoli che non tutti si sentiranno pienamente coinvolti ed una percentuale potrà anche manifestare una certa resistenza e negatività, sia verso l'iniziativa formativa che verso il tema generale della transizione al digitale.

Non ci illudiamo che una volta completata la formazione le persone, anche le più entusiaste, si mettano all'opera. Ci saranno sempre tanti buoni motivi per non iniziare, non per cattiva volontà, ma per situazioni contingenti.

Come faremo a non disperdere quel **capitale sociale** che si alimenta durante l'attività di formazione?

Faremo un catalogo di obiettivi di semplificazione, da raggiungere in un tempo definito. Ad ogni obiettivo sarà associato un tavolo di lavoro.

Inviteremo tutti i corsisti ad iscriversi ad uno o più tavoli, in base alle loro competenze ed inclinazioni, e i tavoli metteranno in pratica le tecniche apprese durante il **corso Project Manager da 30 ore**.

Da discenti, diventiamo docenti, in una contaminazione collettiva che è la nostra FORZA!