



Best Practices nella
digitalizzazione dei servizi

INDICE DEI CONTENUTI

Introduzione	3
La metodologia e struttura della ricerca	5
Il percorso di digitalizzazione	8
La configurazione dei dovuti di pagamento	12
Il servizio SPID-GEL	14
Considerazioni finali	16

La crescente digitalizzazione dei servizi e le difficoltà delle Pubbliche Amministrazioni locali

“**Digital by default**”, “**Once only**” e “**Cloud first**” sono stati i pilastri portanti di questo 2021, che ha visto un focus sempre più importante nel campo della digitalizzazione dei servizi offerti dal settore pubblico, non solo a livello regionale attraverso il Programma Strategico per la Semplificazione e Trasformazione Digitale, ma anche e soprattutto a livello nazionale con il PNRR e il Piano Triennale per l’Informatica nella Pubblica Amministrazione, nei quali viene sottolineato come la digitalizzazione dei servizi pubblici sia un impegno non più rimandabile, in quanto unica soluzione in grado di accorciare le distanze tra Enti e cittadino, nonché ridurre i tempi della burocrazia tradizionale.

Per compiere questo percorso, le PA locali hanno bisogno non solo di riforme che le incitino a compiere i primi passi, ma anche di investimenti mirati, che le aiutino a colmare gli eventuali gap di risorse, e condivisione di *best practices* del territorio, per favorire la *cross-fertilization* delle competenze. Infatti,

quello di cui gli Enti locali sono più carenti non sono le infrastrutture per sostenere lo *switch* al digitale, bensì le competenze per renderlo effettivo.

Nonostante la disponibilità di risorse umane e competenze risulti essere uno dei cardini principali per la trasformazione delle PA, rivestendo un ruolo strategico per la dinamicità del contesto di riferimento, è da anni che gli Enti si vedono limitati dalla presenza di diversi vincoli (quali ad esempio il blocco del turnover), che hanno portato a rallentamenti e complicazioni del percorso di digitalizzazione degli Enti.

Il presente documento ha quindi l’obiettivo di facilitare la condivisione di competenze e conoscenze attraverso la promozione di alcune *best practices* individuate sul territorio lombardo, al fine di fornire agli Enti maggiormente in difficoltà una guida pratica di come poter affrontare il percorso di digitalizzazione dei servizi, sottolineando eventuali difficoltà che potrebbero riscontrare.



La metodologia e struttura della ricerca: un documento di *best practices*

La ricerca dei comuni identificabili come *best performers* parte dall'analisi dell'attivazione ed utilizzo dei servizi digitali messi a

disposizione da ARIA e Regione Lombardia per gli Enti del territorio lombardo.



Portale Pagamenti (MyPay)



Servizi PEC



Servizi di firme remote



Servizio SPID-GEL

Per ognuno dei servizi, è stata valutata prima di tutto l'attivazione del servizio, assegnando un punteggio pari a 1 in caso di attivazione e 0 in caso contrario.

In merito alla configurazione dei doveri per il servizio di pagamento digitale, è stato preso in considerazione non solo il numero di doveri configurati sulle piattaforme digitali, ma è stato anche creato un indicatore per ponderare il numero di pagamenti digitali effettuati in un comune alla popolazione del

comune stesso, in modo da ottenere il numero di pagamento digitali *per capita*.

Successivamente, al fine di ottenere una classifica finale dei diversi comuni lombardi, sono stati attribuiti dei coefficienti di ponderazione ad ognuno dei servizi. I coefficienti sono stati scelti tenendo conto delle priorità strategiche e normative degli Enti nel loro percorso di digitalizzazione.

Il ranking così ottenuto ha identificato:

Comune di Alzano

Best performer per i comuni con fascia di popolazione tra 30.000 e 5.000 abitanti

Comune di Brescia

Best performer per i comuni con fascia di popolazione superiore a 30.000 abitanti

Comune di Primaluna

Best performer per i comuni con fascia di popolazione inferiore a 5.000 abitanti



L'identificazione di più classi dimensionali è dettata dalla possibilità di avere uno spettro più chiaro delle peculiarità e difficoltà del percorso di digitalizzazione affrontato da Enti di dimensioni diverse.

Nonostante tutti e tre i best performer identificati siano stati contattati, hanno preso parte all'intervista soltanto il comune di Brescia e il comune di Primaluna.

L'intervista è stata articolata in tre sezioni, come di seguito riportato:

1 Il percorso di digitalizzazione

Una prima parte introduttiva finalizzata alla comprensione del loro percorso di digitalizzazione e alla "vision" per il futuro. Infatti, sono state affrontate le seguenti tematiche:

- 1) Presenza e messa in opera di un eventuale piano strategico per favorire la digitalizzazione dell'Ente;
- 2) Possibili difficoltà incontrate dall'Ente e modalità di risoluzione delle stesse;
- 3) Eventuali cambiamenti organizzativi (anche in termini di personale necessario) che sono stati affrontati per favorire una giusta implementazione delle soluzioni tecnologiche e digitali;
- 4) Benefici attesi e reali da parte dell'Ente e del cittadino.

2 La configurazione dei doveri di pagamento

Una seconda sezione volta alla comprensione delle modalità con cui sono stati digitalizzati i servizi di pagamento. In particolare, sono stati affrontati i seguenti temi:

- 1) Scelta del numero di intermediari tecnologici su cui l'Ente ha deciso di fare affidamento;
- 2) Vantaggi e difficoltà emersi dalla configurazione dei doveri sulle piattaforme utilizzate per i servizi di pagamento;
- 3) Engagement da parte dei cittadini e modalità di coinvolgimento degli stessi per aumentare l'utilizzo dei servizi di pagamento digitali;
- 4) Eventuale presenza di canali di pagamento tradizionali.

3 Il servizio SPID-GEL

Una terza sezione volta alla comprensione delle eventuali modalità di utilizzo del servizio "PEC" e/o "Firme Remote" e/o

"SPID-GEL", offerto gratuitamente da Regione Lombardia.



1 Il percorso di digitalizzazione

Qual è il modo migliore per affrontare i cambiamenti legati alla digitalizzazione?

Innanzitutto, risulta necessario per gli Enti essere consapevoli della dinamicità che caratterizza l'evoluzione delle normative in materia di digitalizzazione. Come suggerisce il dottor Piscopo dal Comune di Brescia, è infatti fondamentale per gli Enti essere in grado di affrontare il cambiamento e le novità che di volta in volta si possono trovare di fronte. Per compiere con successo questa attività per nulla scontata, i comuni devono preparare le basi per accogliere la novità, in particolare devono prestare attenzione ai cambiamenti legati ai processi lavorativi, in vista di quelle che possono essere le nuove normative.

Se in via generale questa regola può portare a una buona riuscita da parte degli Enti dei processi di adeguamento alle nuove normative, è anche vero che alcune normative sono così repentine da non dare la possibilità di organizzarsi. In questi casi, oltre ad una buona organizzazione dei processi, è necessario fare affidamento anche sui propri intermediari tecnologici puntando su una stretta collaborazione.

Prendendo come riferimento il periodo in cui stiamo vivendo, è possibile definirlo una "waiting room": se a febbraio, infatti, saranno rese pubbliche le nuove normative in termini di digitalizzazione degli Enti locali dal PNRR, gennaio rappresenta un'occasione imperdibile per gli EELL per prepararsi ai drastici cambiamenti che ne deriveranno.

Avere chiaro cosa le normative richiedono

agli Enti, risulta importante anche per la definizione della vision e del piano strategico da attuare per poter accogliere il cambiamento. Anche se i comuni più piccoli potrebbero non mettere a punto un piano strategico che regoli i passi da effettuare per compiere al meglio il processo di digitalizzazione dei servizi, è necessario invece crearne uno per gli Enti di dimensioni maggiore. Il che però, come ci sottolinea il Comune di Brescia, non deve essere *binding* in ogni suo aspetto, anzi la caratteristica principale del piano strategico è la sua *flessibilità*, sia nei confronti di nuove modalità di lavoro che potrebbero emergere, sia e soprattutto nei confronti di nuove normative.

Il Comune di Brescia ad esempio ci racconta come il primo piano previsto dal loro piano strategico fosse la digitalizzazione e la messa a regime dei diversi servizi online per il cittadino, che risulta essere parte attiva e non solo passiva del processo. Se il primo passo è stato chiaramente definito dal Comune di Brescia, gli altri, ci spiegano, sono tutti in divenire.

Cosa cambia all'interno dell'ecosistema comune?

Entrambi i comuni sottolineano come in realtà il percorso di digitalizzazione dei servizi messi a disposizione dal comune non cambia l'assetto organizzativo del comune stesso: nessuno dei due comuni intervistati, nonostante la differenza nella dimensione, ha incontrato sostanziali modifiche nella strutturazione degli uffici.

Quello a cui bisogna fare attenzione è però il cambiamento che bisogna affrontare in termini di **workflow**, i.e. quello che cambia è l'organizzazione dei processi e l'erogazione dei servizi. Infatti, come sottolineato dai due comuni, le difficoltà più grandi che hanno incontrato sono emerse dal punto di vista tecnico e non dal punto di vista organizzativo.

Se quindi digitalizzazione significa **reingeneirazzazione** dei processi, è importante che gli Enti, al fine di accogliere le novità, preparino le giuste risorse non solo dal punto di vista finanziario ma soprattutto dal punto di vista del personale. Infatti, questi devono avere chiaro che modificare il workflow, quindi cambiare i processi, significa adottare una nuova modalità di approccio al lavoro, che risulta essere più efficiente nella risoluzione delle problematiche.

Bisogna però sottolineare che la frase *“la digitalizzazione è una reingeneirazzazione dei processi”* non significa semplicemente traslare quello che prima veniva fatto in maniera analogica, adesso viene fatto in maniera digitale. Adottando questa mentalità si avrà solamente un'ulteriore complessità nell'esecuzione dei processi senza poterne ricavare alcun beneficio. La parola **reingeneirizzazione** invece indica proprio un nuovo modo di lavorare che trova le sue

radici nell'analogico, ma lo stravolge quasi totalmente nel passaggio al digitale, rendendolo più rapido ed efficiente.

Stravolgere le vecchie modalità di lavoro per adottarne di nuove, su strumenti tecnologici nuovi può però incontrare delle resistenze al cambiamento, come dimostrato dall'esperienza dei due comuni intervistati.

Come contrastare questa resistenza al cambiamento?

È inevitabile per ognuno degli Enti che si appresta al percorso di digitalizzazione dei servizi incontrare una resistenza al cambiamento da parte del proprio personale. Anche se i comuni intervistati non ci hanno fornito una vera e propria soluzione per la risoluzione di questa problematica, hanno sicuramente offerto dei *tips* importanti per cercare di affrontarla.

Innanzitutto, è importante per gli Enti focalizzarsi su tutto il personale quando si parla di resistenza al cambiamento. Ciò che è emerso dalle interviste infatti è la realizzazione che non è solo il personale più anziano, che nell'ottica comune incontra maggiore resistenza al cambiamento perché non nativo digitale, ma anche il personale più giovane trova difficoltà quando si tratta di modificare in modo radicale il proprio *modus operandi* a lavoro.

Di fondamentale importanza in questo senso, quindi, potrebbero essere dei corsi di formazione per tutto il personale. Questi corsi dovrebbero avere un duplice scopo: da una parte dovrebbero chiarire in modo esplicito quali sono le nuove modalità di lavoro e come si differenziano dalle vecchie, evidenziando soprattutto i vantaggi raggiungibili con le nuove modalità. Dall'altra dovrebbero anche essere l'occasione per spiegare loro come funzionano i processi di digitalizzazione, al fine di avvicinarli quanto più possibile al processo e renderli consapevoli del lavoro che stanno facendo.

È infatti risultato chiaro che oltre ad una resistenza al cambiamento che impatta sulle modalità di lavoro, vi è anche un *gap di*

conoscenza significativo da parte del personale degli Enti che inficia sull'efficienza stessa dell'erogazione dei servizi online. Il fatto di non essere a conoscenza di come funzionano i processi o gli strumenti digitali (ad esempio non sapere come funziona un pagamento per flussi) risulta in una perdita sostanziale di quelli che dovrebbero essere i benefici derivanti dalla digitalizzazione.

Come può la digitalizzazione migliorare l'erogazione dei servizi?

Nell'analizzare i vantaggi che derivano dalla digitalizzazione dei servizi offerti dalle PA alla cittadinanza, bisogna distinguere quelli che favoriscono gli Enti da quelli per i cittadini stessi.

Dal punto di vista degli EELL, la possibilità di rendere digitale l'erogazione dei servizi comporta una semplificazione dell'intero processo di erogazione, nonché una conseguente diminuzione dei tempi di erogazione. Se svolto nel modo corretto, quindi la digitalizzazione rende più efficiente i processi e garantisce anche un minor ammontare lavorativo per il personale.

D'altro canto, invece, i cittadini hanno la possibilità di accedere comodamente da casa a tutti i servizi resi online del comune, che in un momento storico come quello che stiamo vivendo risulta un grande valore aggiunto.

Al fine di raggiungere questi ed altri vantaggi, sia dal punto di vista dei cittadini che dal punto di vista dell'Ente, vi è però un presupposto: *la digitalizzazione deve essere semplice*. Soltanto quando questo presupposto è vero la digitalizzazione è un successo; in caso contrario, questa può diventare una vera nemica per l'Ente che corre il rischio di complicare ulteriormente il processo di erogazione.

Al fine di evitare un'ulteriore complicazione dei processi e rendere invece semplice la digitalizzazione, è necessario per l'Ente di essere in grado di combinare nella giusta maniera i processi analogici con quelli digitali, tenendo sempre in mente che il passaggio dall'analogico al digitale non comporta una semplice trasposizione delle attività così

come erano nel passato, ma bisogna effettuare delle operazioni di adeguamento e smussatura dei diversi processi al fine di adattare alla nuova modalità digitale.

La chiave di questo processo consiste nella coniugazione tra ottimizzazione dei processi e semplicità d'uso.

2

La configurazione dei doveri di pagamento

Quali sono i primi passi nel percorso di digitalizzazione dei servizi di pagamento?

Sicuramente il primo passo da effettuare per gli Enti nel percorso di digitalizzazione dei servizi di pagamento, così come anche identificato dai comuni intervistati, è la scelta di quale e quanti intermediari tecnologici l'Ente vuole fare affidamento durante il suo percorso.

Sia il Comune di Brescia che il Comune di Primaluna hanno sottolineato i benefici associabili all'avere un solo partner tecnologico, invece che svariati. Il primo, nonché il più importante, è la possibilità di semplificare la fase di rendicontazione, che risulta essere una delle fasi più ostiche per i diversi Enti che si apprestano a questo percorso.

Altro importante vantaggio risulta invece essere una riduzione dei tempi di risoluzione di problemi legati ai pagamenti spontanei. La possibilità di canalizzare tutte le operazioni verso un unico intermediario tecnologico rende il tracciamento del pagamento spontaneo più semplice da seguire, e quindi, di conseguenza, minori problematiche nella risoluzione di eventuali errori.

Come affrontare la configurazione dei doveri di pagamento?

La scelta di quali doveri configurare è altamente strategica e deve essere dettata da due direttive:

1. Comprendere quali doveri hanno bisogno di maggiore attenzione dal punto di vista gestionale e organizzativo;
2. Identificare quali doveri sono più diffusi e portano maggiori introiti per il comune.

Il consiglio che viene dato dai comuni intervistati è di iniziare con doveri attinenti al mondo della scuola, delle sanzioni del codice della strada e degli uffici tecnici (quali canoni di concessione). Rimane ovviamente poi in capo alla discrezionalità dell'Ente quali doveri rispondono ai requisiti proposti.

A prescindere dalla tipologia di doveri che si vuole iniziare a configurare, i comuni di Brescia e Primaluna ci avvertono che l'Ente che si appresta al processo di configurazione deve essere pronto ad affrontare difficoltà principalmente tecniche.

La più grande difficoltà che hanno sottolineato è inerente alla codifica dei doveri. Al fine di affrontare al meglio questo ostacolo è bene che l'Ente si focalizzi sulla preparazione in modo adeguato della gestione contabile allo scopo di utilizzare le giuste codifiche per ogni tipologia di dovuto e non creare nessuna confusione tra di essi.

Altra difficoltà tecnica che l'Ente può trovarsi ad affrontare riguarda la tassonomia e rendicontazione. Come evidenziato anche precedentemente, per la risoluzione di queste tipologie di complicazioni è bene che l'Ente faccia ricorso ad una stretta collaborazione con il proprio intermediario tecnologico che li supporti. Anche in questo caso, avere un canale unico di comunicazione, quindi avere un solo partner tecnologico, può accorciare i tempi di risoluzione della problematica.

Vi sono però anche altre tipologie di difficoltà, non propriamente tecniche, di cui l'Ente deve essere consapevole. Una di queste è quella inerente le reticenze da parte del personale nell'adottare e comprendere le nuove modalità di lavoro. Come già sottolineato, è necessario per l'Ente lavorare e mettere in opera dei corsi di formazione che aiutino il personale nella comprensione delle loro mansioni.

Riuscire a superare queste difficoltà risulta un passo fondamentale per l'Ente verso il suo obiettivo di digitalizzazione dei servizi.

La buona riuscita del percorso però non dipende soltanto da fattori interni all'Ente stesso, ma anche da forze esterne, la più importante delle quali risulta essere la cittadinanza. In quanto fruitori del servizio e quindi parte integrante del processo, è necessario che l'Ente coinvolga anche i cittadini, rendendo loro chiari quali sono i benefici che derivano dall'utilizzo dei servizi digitali messi a disposizione.

Sulla scia di quanto compiuto dal Comune di Brescia, è possibile ad esempio mettere in atto una campagna di comunicazione e sponsorizzazione dei canali digitali e dei vantaggi correlati. In particolare, il Comune di

Brescia ha reso i cittadini parte attiva della campagna invitandoli alla creazione e alla proposta di uno slogan da poter utilizzare durante la campagna stessa.

Sempre sul fronte dei cittadini, a fronte di una carenza informativa sul funzionamento dei canali di pagamento digitali, oltre a campagne di sponsorizzazione dei nuovi canali messi a disposizione, sarebbe importante per l'Ente creare anche comunicazioni verso la cittadinanza con lo scopo di chiarire in modo pratico come poter utilizzare i diversi servizi digitali disponibili.

3 Il servizio di SPID-GEL

Come affrontare l'integrazione di SPID-GEL?

L'implementazione dell'interfaccia di identificazione SPID-GEL, come anche per la configurazione dei pagamenti, non comporta uno sforzo significativo da parte dell'Ente. Anche in questo caso, dal punto di vista organizzativo non vi è alcun tipo di cambiamento da dover effettuare, quindi non vi è alcuna modifica degli uffici o del personale da portare a termine.

Ciò che invece subisce dei cambiamenti, come sottolineato anche in precedenza, è il **workflow**: cambiano infatti le modalità di identificazione di accesso ai diversi portali e servizi messi a disposizione dal Comune, che vengono confluite in una modalità di autenticazione unica.

Entrambi i comuni intervistati riconoscono come l'utilizzo di SPID-GEL rappresenti una grande opportunità per gli Enti, che in questo modo hanno a disposizione un sistema unico di autenticazione che garantisce sicurezza e integrità. D'altro canto riconoscono anche come SPID-GEL garantisca un vantaggio per i cittadini che hanno la possibilità di utilizzare un unico metodo di access per tutti i servizi online a cui vogliono accedere.



Considerazioni finali: la necessità di condivisione delle conoscenze nel frammentato panorama pubblico

Il documento è l'occasione per dare evidenza di quelle che sono alcune delle sfide che sono state affrontate, o che verranno inevitabilmente affrontate nel futuro, dagli Enti lombardi nel loro percorso verso la digitalizzazione dei pagamenti. Nel mettere in risalto questo aspetto, l'intento del documento è anche quello di fornire delle soluzioni pratiche che hanno portato alla risoluzione di alcune di queste problematiche, basandosi sull'esperienza di due comuni identificati come *best performer* nel panorama della digitalizzazione dei pagamenti, il comune di Brescia e il Comune di Primaluna.

Sebbene sia evidente come ogni Ente abbia le proprie peculiarità e il proprio modo di affrontare le difficoltà, questa breve guida pratica evidenzia come ci siano alcuni aspetti che tutti gli Enti dovranno tenere a mente nel loro percorso. Primo tra tutti, la necessità per ogni tipo di EL di essere flessibile nelle proprie scelte ed essere pronto ad affrontare i cambiamenti e le novità che le normative, anch'esse in costante evoluzione, richiederanno di attuare.

Si ringraziano infine il Comune di Brescia, rappresentato dal Dottor Piscopo, il Dottor Colosio, la Dottoressa Tosoni e la Dottoressa Chiara Donà, e il Comune di Primaluna, rappresentato dalla Dottoressa Mascheri, per aver preso parte all'intervista e aver reso possibile la realizzazione del presente documento.

Contatti

Website

[Trasformazione Digitale di Regione Lombardia](#)

Mail

cdc.pagamentidigitali@ariaspa.it

