FPA DIGITAL 360 × Adobe

IL BAROMETRO DIGITALE 2021

La PA italiana e la sfida della Citizenship Experience

BAROMETRO DIGITALE 2021

La PA italiana alla sfida della Citizen Experience

Un'indagine FPA per Adobe

EXECUTIVE SUMMARY

La consapevolezza dell'importanza dei processi di trasformazione digitale rappresenta una delle principali lezioni apprese durante la fase di emergenza che ha caratterizzato il 2020 e la prima parte del 2021, insiemealla riaffermata centralità del settore pubblico. Un settore che oggi rappresenta, nelle sue molteplici articolazioni, il fulcro della strategia di rilancio del Paese.

Le amministrazioni che più di altre avevano compreso la centralità del cambiamento, investendo in passato in innovazione tecnologica e organizzativa e nello sviluppo delle competenze necessarie a sostenere questo cambiamento, hanno mostrato una maggiore resilienza, garantendo la continuità operativa dei servizi essenziali e la prosecuzione delle normali attività lavorative.

Allo stesso tempo, l'emergenza ha rappresentato un fattore di accelerazione per diversi processi di innovazione lentamente avviati nel corso degli anni, spingendo molte amministrazioni a lavorare alacremente per recuperare i ritardi accumulati in passato.

Tra questi processi, il **miglioramento della digital experience** ha rappresentato una delle principali sfide che le PA hanno dovuto affrontare in questi difficili mesi, per far fronte all'esponenziale aumento delle interazioni digitali e alle accresciute aspettative degli utenti rispetto alla qualità di portali e servizi online messi a disposizione dai diversi enti pubblici. È in questo contesto che si inserisce il **Barometro digitale 2021**.

Il Barometro digitale di FPA e Adobe

Realizzato da FPA in esclusiva per Adobe, il Barometro digitale si pone l'obiettivo di analizzare lo stato di avanzamento delle principali PA italiane nel loro percorso di costruzione di strumenti e servizi sempre più orientati ai bisogni e alle aspettative degli utenti. In questa seconda edizione, l'indagine si è focalizzata sull'approfondimento delle strategie adottate dalle amministrazioni italiane per garantire una migliore interlocuzione digitale con il cittadino, anche alla luce dell'accelerazione imposta dall'emergenza sanitaria da Covid-19.

L'indagine è stata condotta su un campione di 95 referenti pubblici tra Responsabili per la transizione digitale (RTD), CIO e IT manager appartenenti alle principali amministrazioni centrali e locali responsabili dell'erogazione di importanti servizi rivolti a cittadini e imprese[1].

Sebbene l'indagine si rivolga ad un campione non rappresentativo della complessa e articolata realtà della PA italiana, i risultati offrono un'interessante panoramica dello stato di maturità dei più grandi enti pubblici italiani in termini di adozione di strategie, metodologie e strumenti per il miglioramento dell'interlocuzione digitale tra amministrazione e cittadino.

1. Composizione del panel: **37 amministrazioni centrali**, tra Ministeri e Dipartimenti della Presidenza del Consiglio dei ministri (17), enti pubblici di ricerca (5), organi costituzionali (3), agenzie fiscali (2), istituti di previdenza (2), enti pubblici economici (2), autorità indipendenti (1), altre tipologie di enti (5). **23 amministrazioni regionali** (Direzioni, organi interni e Agenzie di Regioni e Province autonome); **35 enti locali** (tra cui 33 Comuni capoluogo e 1 Città metropolitana).

Principali risultati emersi

La pandemia ha radicalmente mutato i comportamenti degli utenti della PA, contribuendo a creare una nuova domanda di servizi pubblici digitali. Il 70,5% degli intervistati dichiara che la propria amministrazione ha registrato, negli ultimi 12 mesi, un incremento esponenziale dell'utilizzo dei canali digitali da parte della propria utenza. Al maggiore utilizzo dei canali digitali corrisponde un aumento delle aspettative degli utenti in termini di user experience, come evidenziato dall'89,5% degli intervistati.

L'emergenza ha rappresentato una grande occasione di miglioramento dell'esperienza d'uso offerta dalle PA alla propria utenza. Il 73,7% degli intervistati dichiara che la capacità dell'amministrazione di offrire esperienze digitali di qualità è aumentata nel corso degli ultimi 12 mesi. Il 70,5% ritiene che il proprio ente abbia ormai raggiunto una maturità abbastanza avanzata in termini di Customer Experience.
Le amministrazioni ritengono prioritario lavorare sull'efficienza della propria organizzazione per migliorare la digital experience offerta all'utenza. Per il 62,1% del campione, l'efficientamento organizzativo rappresenta infatti il principale driver di investimento per il 2021.
Le iniziative di ammodernamento si focalizzeranno in particolare sulla digitalizzazione dei workflow cartacei e sull'integrazione tra le diverse tecnologie di backoffice.

Collaborazione, condivisione e competenze rappresentano le principali leve su cui agire. La carenza di competenze digitali chiave all'interno delle organizzazioni pubbliche rappresenta il principale ostacolo all'adozione di un approccio realmente user-centred per il 57,9% degli intervistati. La condivisione di best practice e case study sviluppate da altre amministrazioni costituisce invece la chiave per promuovere il miglioramento della digital experience nella propria organizzazione per l'81,1% del campione.

SEZIONE 1: La PA digitale dopo il Covid-19

Una nuova domanda di servizi pubblici digitali

Già nella precedente edizione dell'indagine avevamo evidenziato come anche la pubblica amministrazione avesse iniziato a considerare azioni e strumenti necessari a intercettare le necessità della propria utenza come elementi centrali delle proprie strategie di ammodernamento.
Le aspettative di cittadini e consumatori rispetto alla qualità delle interazioni su portali e canali digitali sono infatti progressivamente cresciute nel corso degli anni. L'esperienza quotidiana con servizi offerti da soggetti privati sempre più all'avanguardia in termini di digital experience ha contribuito ad estendere tali aspettative anche ai rapporti tra cittadino e PA, sebbene l'interlocuzione digitale con enti pubblici di ogni ordine e grado abbia spesso rappresentato fonte di frustrazione per l'utente. La pandemia ha avuto l'effetto di accelerare ulteriormente questo processo, contribuendo ad accrescere la domanda di servizi pubblici digitali.

Lo confermano anche i dati dell'edizione 2021 del Barometro digitale. Complessivamente, oltre il 94% delle amministrazioni intervistate conferma di aver registrato un maggior utilizzo dei propri canali digitali da parte degli utenti negli ultimi 12 mesi (figura 1).
In oltre sette casi su dieci (70,5%) **tale incremento è stato addirittura esponenziale**. Solo nel 5,3% dei casi i livelli di traffico sono rimasti sostanzialmente invariati rispetto al passato. A tale incremento corrisponde anche un notevole aumento delle aspettative dei cittadini in termini di esperienza d'uso.
Per la stragrande maggioranza degli intervistati (89,5%) gli utenti si aspettano ormai esperienze consistenti e di alta qualità nelle interazioni digitali con le pubbliche amministrazioni, in linea con quanto già avviene per l'utilizzo di servizi e canali online di provider privati (figura 2).

Per il 7,4% degli intervistati le aspettative sono rimaste invece invariate, anche a causa di un'opinione ormai consolidata sulle interazioni digitali con la PA, caratterizzate nel passato da elevata complessità e scarsa trasparenza. Solo per il 3,2% dei casi l'interazione con canali digitali e customer journey non sempre soddisfacenti e lontani dalle aspettative dell'utenza ha addirittura contribuito a ridurre la fiducia verso una PA sempre più digitale.

Figura 1 **Nel corso degli ultimi 12 mesi, l'utilizzo dei canali digitali dell'ente da parte degli utenti esterni ha conosciuto un incremento?**

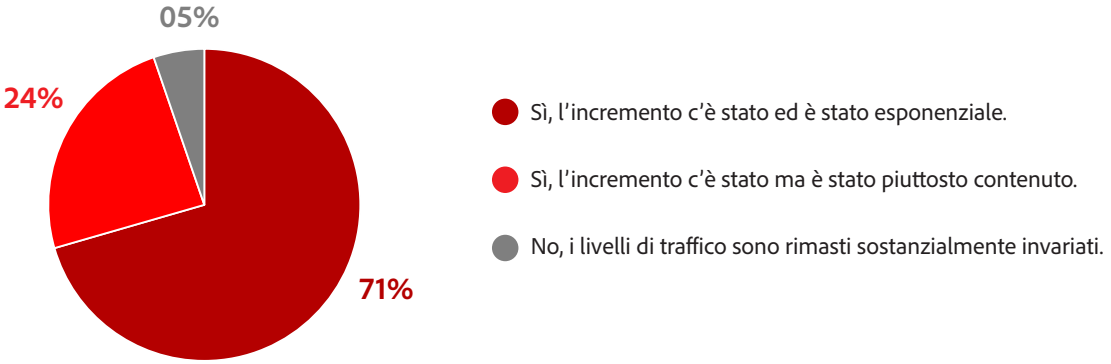
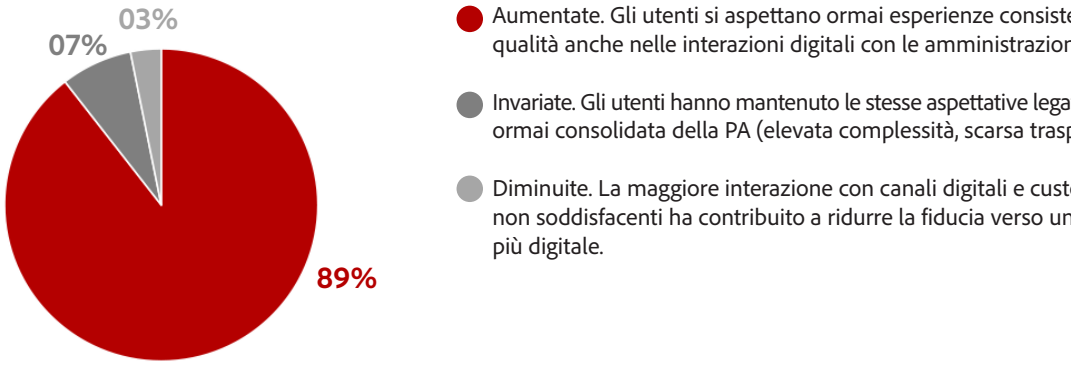


Figura 2 **Dal suo punto di vista, negli ultimi 12 mesi le aspettative degli utenti rispetto all'esperienza d'uso nelle interlocuzioni digitali con la PA sono:**



La pandemia come occasione di miglioramento della CX

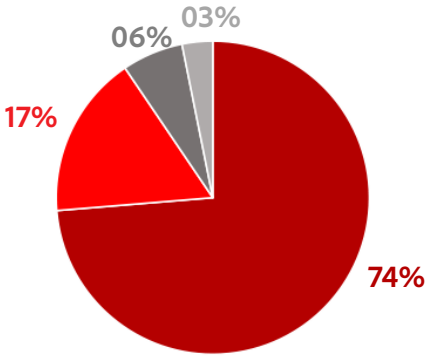
Come avvenuto per molti processi di innovazione nel settore pubblico, la pandemia ha rappresentato un fattore di accelerazione anche per progetti e iniziative volte ad offrire alla propria utenza esperienze digitali di maggior qualità. Infatti, quasi tre intervistati su quattro (73,7%) dichiarano che **l'emergenza ha rappresentato un'importante occasione di miglioramento**, che ha contribuito fattivamente ad accelerare l'adozione di strategie, azioni e strumenti in tema di Citizen Experience (figura 3).

Tra coloro che evidenziano invece una situazione sostanzialmente invariata in termini di capacità dell'amministrazione di offrire esperienze-utente di qualità, è possibile distinguere due casi: da un lato gli enti caratterizzati da un'elevata maturità sul tema già prima dell'esplosione della pandemia (16,8%); dall'altro quelle realtà che non hanno saputo sfruttare l'opportunità di cambiamento offerta dall'emergenza per intraprendere azioni specifiche in tema di esperienza digitale (6,3%).

Solo una minoranza risicata degli intervistati (3,2%) denuncia infine un peggioramento, anche in presenza di un aumento dell'offerta di servizi digitali.

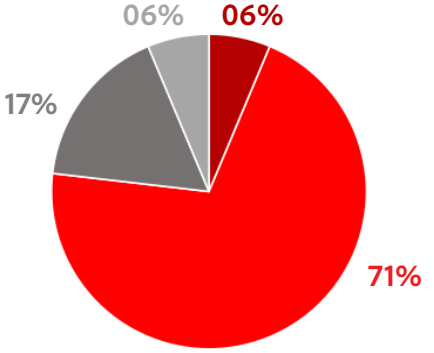
Complessivamente, il quadro che emerge dalla pandemia è positivo. **La larga maggioranza degli intervistati (70,5%) ritiene che la propria amministrazione abbia raggiunto una maturità abbastanza avanzata** in termini di Customer Experience (figura 4). Nel 6,3% dei casi si è addirittura in presenza di esperienze molto avanzate, caratterizzate da strategie e soluzioni tecnologiche improntate all'ottimizzazione dell'esperienza utente. Di contro, una minoranza consistente resta ancora a un livello non molto avanzato (16,8%), con iniziative sporadiche avviate sul tema senza però una strategia organica, o addirittura immatura (6,3%).

Figura 3 **Secondo lei, negli ultimi 12 mesi, la capacità di offrire esperienze digitali di qualità da parte della sua amministrazione è:**



- Migliorata. L'emergenza ha contribuito notevolmente ad accelerare l'adozione o il miglioramento di strategie, azioni e strumenti sul tema.
- Invariata. La maturità dell'amministrazione in tema di user experience era già piuttosto elevata.
- Invariata. L'emergenza non ha portato ad azioni specifiche sul tema.
- Peggiorata. L'aumento dei servizi fruibili digitalmente non è stato improntato al miglioramento della digital experience.

Figura 4 **Come giudica la maturità della sua organizzazione in termini di Customer Experience?**



- Molto avanzata. La nostra strategia digitale e le tecnologie adottate sono improntate all'ottimizzazione della Customer Experience.
- Abbastanza avanzata. La nostra strategia digitale e le tecnologie adottate sono evolute, ma la Customer Experience non è ancora completamente integrata.
- Non molto avanzata. Abbiamo avviato alcune iniziative sulla Customer Experience, ma non disponiamo ancora di una vera strategia e delle sufficienti capabilities per implementarla.
- Immatura. Abbiamo appena iniziato questo percorso.

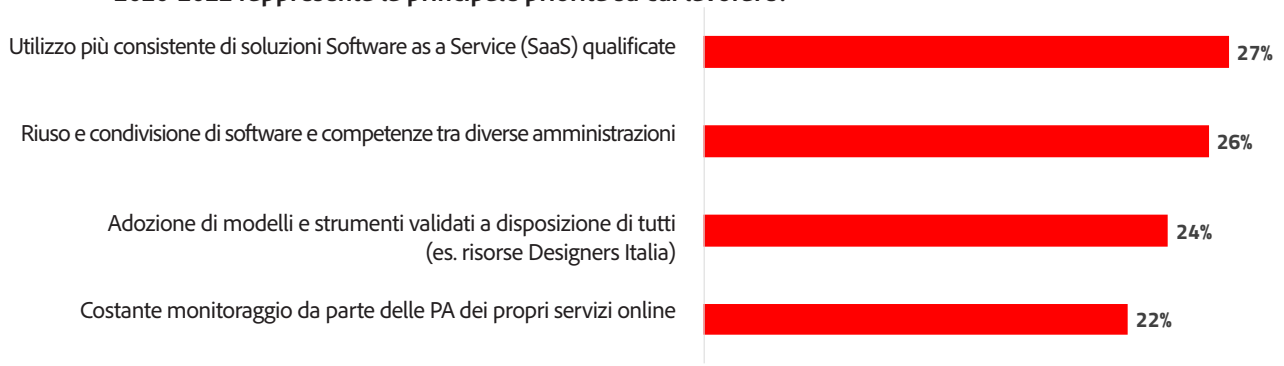
SEZIONE 2: La Citizen Experience nelle strategie nazionali sulla PA digitale

Lo sviluppo di servizi pubblici digitali a misura di utente rappresenta uno dei principali obiettivi delle strategie nazionali sulla PA digitale. Lo stesso **Piano triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione 2020-2022** pone al centro della sua strategia "lo sviluppo di una società digitale, dove i servizi mettono al centro i cittadini e le imprese, attraverso la digitalizzazione della pubblica amministrazione che costituisce il motore di sviluppo per tutto il Paese".

La centralità del tema è evidente anche dalla impostazione complessiva dell'edizione 2020-2022 del Piano, che per la prima volta dedica ai servizi digitali il capitolo d'apertura, individuando nel miglioramento della capacità di generare ed erogare servizi digitali e dell'esperienza d'uso e l'accessibilità dei servizi i principali obiettivi da perseguire per il triennio di riferimento, e indicando le principali linee d'azione per raggiungerli.

Tra queste: il 27,4% del campione individua come prioritario l'utilizzo più consistente di soluzioni Software as a Service (SaaS) qualificate da AgID; il 26,3% il riuso e la condivisione di software e competenze di base tra amministrazioni; il 24,2% l'adozione di modelli e strumenti validati per la costruzione di portali e servizi (come, ad esempio, le risorse sviluppate nell'ambito del progetto Designers Italia); il 22% il monitoraggio costante dei servizi online (figura 5).

Figura 5 **Dal suo punto di vista, quale delle seguenti linee d'azione individuate dal capitolo 1 del Piano triennale 2020-2022 rappresenta la principale priorità su cui lavorare?**



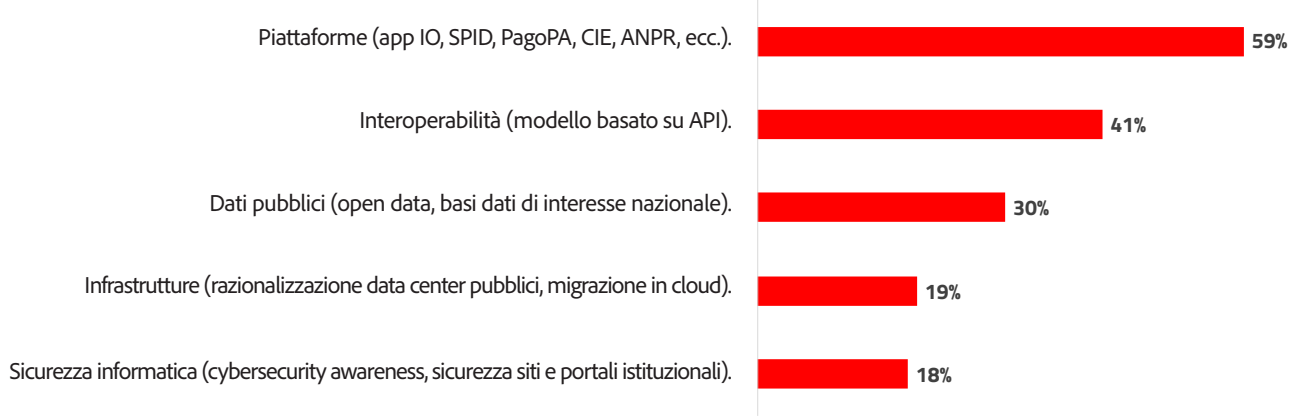
Accanto ai servizi digitali, anche le altre componenti tecnologiche del **modello strategico di evoluzione del sistema informativo della PA** possono contribuire al miglioramento dell'interlocuzione digitale tra cittadini e amministrazioni, sebbene con sfumature differenti. In particolare, per quasi sei intervistati su dieci (**58,5%**) sono le grandi **piattaforme abilitanti nazionali** ad offrire le maggiori opportunità in termini di miglioramento dell'esperienza utente (figura 6). Questo dato non sorprende, per due ordini di fattori. Da un lato, le piattaforme offrono alle amministrazioni fondamentali funzionalità trasversali e riusabili (es. autenticazione, accesso ai servizi, pagamenti elettronici, ecc.), in grado di uniformare le modalità di erogazione dei servizi pubblici.

Dall'altro, le principali piattaforme per la "cittadinanza digitale" hanno conosciuto nell'ultimo anno e mezzo una crescita esponenziale in termini di diffusione tra i cittadini[2], alimentando la domanda di servizi pubblici digitali, a cui ora le amministrazioni devono dare risposta con servizi nativamente integrati con questi strumenti.
Seguono poi le componenti relative al nuovo modello di **interoperabilità** basato su API (41,5%) e alla valorizzazione dei **dati pubblici** (29,8%), due elementi fondamentali per abilitare lo scambio di informazioni tra amministrazioni e garantire quindi la piena attuazione del principio once only, secondo cui la PA deve astenersi dal chiedere a cittadini e imprese informazioni già fornite in precedenza.

2. https://avanzamentodigitale.italia.it/it

Più basse le preferenze espresse per la componente **infrastrutturale** (19,1%), che comprende tanto la razionalizzazione del parco data center della PA quanto la migrazione di servizi e applicazioni in cloud, e quella relativa alla **sicurezza informatica** (18,1%), sebbene quest'ultima dedichi nel Piano 2020-2022 particolare attenzione al tema della protezione di siti e portali istituzionali.

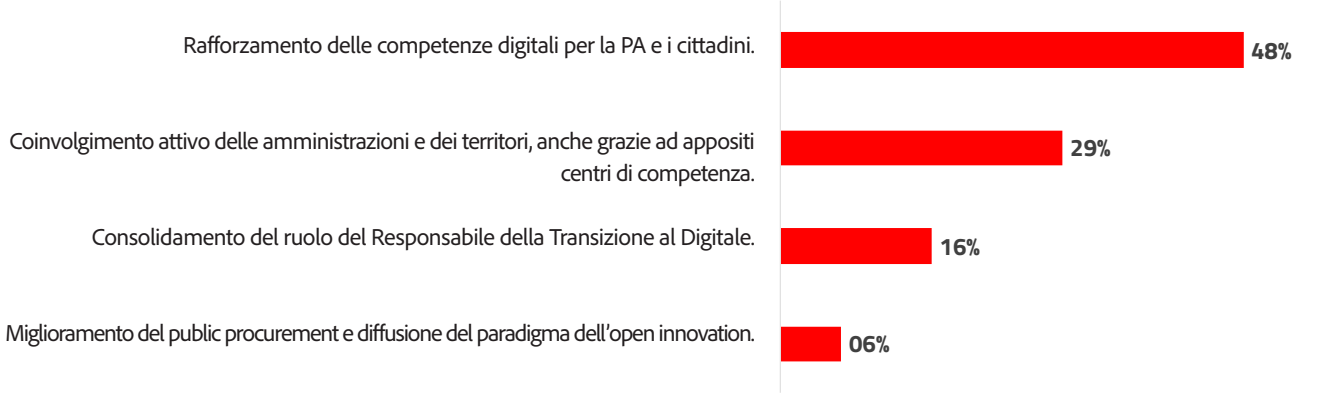
Figura 6 **Oltre a quella dei Servizi, quali delle altre componenti tecnologiche individuate dal Piano triennale 2020-2022 possono apportare i maggiori benefici in termini di user experience di portali e servizi?**



Oltre alle sei componenti del modello strategico, il Piano 2020-2022 dedica grande importanza a strumenti e azioni trasversali necessarie a garantire una corretta governance della trasformazione digitale del Paese (capitolo 8). Tra queste, l'azione considerata come prioritaria dal nostro campione è rappresentata dal r**afforzamento delle competenze digitali** (48,4%) indicata come l'elemento in grado di garantire il maggior contributo in termini di miglioramento della user experience di portali e servizi online (figura 7). Il rafforzamento delle competenze digitali all'interno della PA rappresenta infatti un elemento essenziale per garantire la progettazione e lo sviluppo di servizi sempre più a misura di utente, mentre il potenziamento delle competenze dei cittadini rappresenta il viatico per consentire un utilizzo sempre più diffuso ed efficace dei servizi pubblici digitali da parte dell'utenza.

Più bassi i dati relativi al coinvolgimento attivo di amministrazioni e territori (29,5%), al consolidamento del ruolo del Responsabile per la transizione digitale (15,8%) e al miglioramento del public procurement, anche grazie alla diffusione del paradigma dell'open innovation (6,3%).

Figura 7 **Quale, tra gli strumenti di governance individuati dal capitolo 8 del Piano triennale 2020-2022, può contribuire maggiormente al miglioramento della user experience di portali e servizi?**



SEZIONE 3: Prospettive future, criticità e sfide

Priorità all'efficientamento organizzativo e alla digitalizzazione dei workflow

Le strategie di medio-breve periodo delle pubbliche amministrazioni non potranno prescindere dal mutato contesto descritto nella prima sezione, allineando le proprie linee di intervento alla necessità di rispondere in maniera sempre più rapida all'evoluzione della domanda di servizi pubblici digitali.

In questo senso, la maggioranza degli intervistati (il 62,1%) indica come principale driver di investimento per il 2021 l'**efficientamento organizzativo**, seguito dalla realizzazione di **servizi più facili da usare** (54,7%) e dalla **migliore capacità di risposta** tanto alle maggiori aspettative dell'utenza in termini esperienza d'uso quanto delle nuove e maggiori esigenze degli utenti sui canali digitali (entrambe indicate dal 49,5% del campione) (figura 8).

Assumono minore rilievo gli ambiti di intervento legati ad adempimenti normativi e regolamentari, come la necessità di rispondere ad obblighi di compliance in tema di sicurezza e privacy (29,5%) o di adottare direttive e linee guida emanate a livello centrale (25,3%). Lo stesso può dirsi delle aree tematiche relative agli utenti interni, sia in termini di user experience (28,4%) che di supporto al remote working (25,3%). Sorprendentemente basso, invece, il dato inerente al contenimento dei costi (5,3%).

L'attenzione all'efficientamento organizzativo si ripercuote anche sulle principali iniziative pianificate dall'organizzazione per migliorare la digital experience dei propri canali (figura 9). La stragrande maggioranza degli interventi programmati dalle amministrazioni intervistate si focalizzerà infatti sulla **digitalizzazione dei workflow attualmente basati su carta** (62,1%) e sull'**integrazione tra le tecnologie di backoffice** (52,6%). Anche l'abilitazione di **piattaforme digitali fruibili dagli utenti in modalità self-service** rappresenterà un importante ambito di intervento (49,5%).

Meno rilevanti le altre aree individuate, in particolare quelle in grado di abilitare una maggiore comprensione delle abitudini dei propri utenti, come la creazione di gruppi utenti target (8,4%), o la segmentazione dei pubblici target attraverso i dati raccolti dalle interazioni con i canali digitali (5.3%). Aspetti che meriterebbero forse una maggiore attenzione nelle strategie di digitalizzazione dell'ente.

Figura 8 **Quali dei seguenti aspetti rappresenteranno i più importanti driver su cui lavorare per migliorare la Customer Experience della sua organizzazione?**

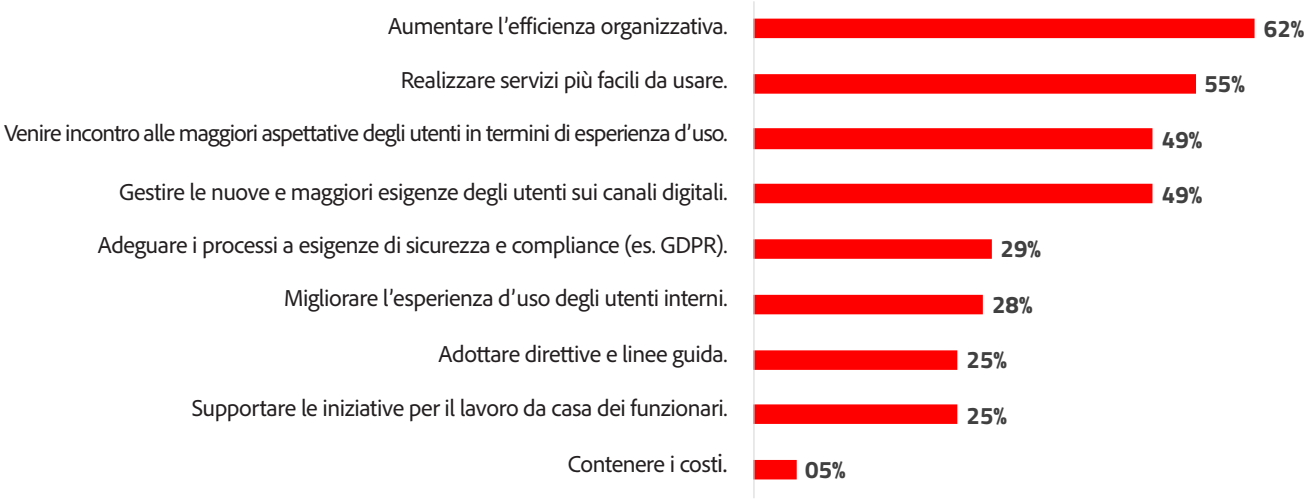


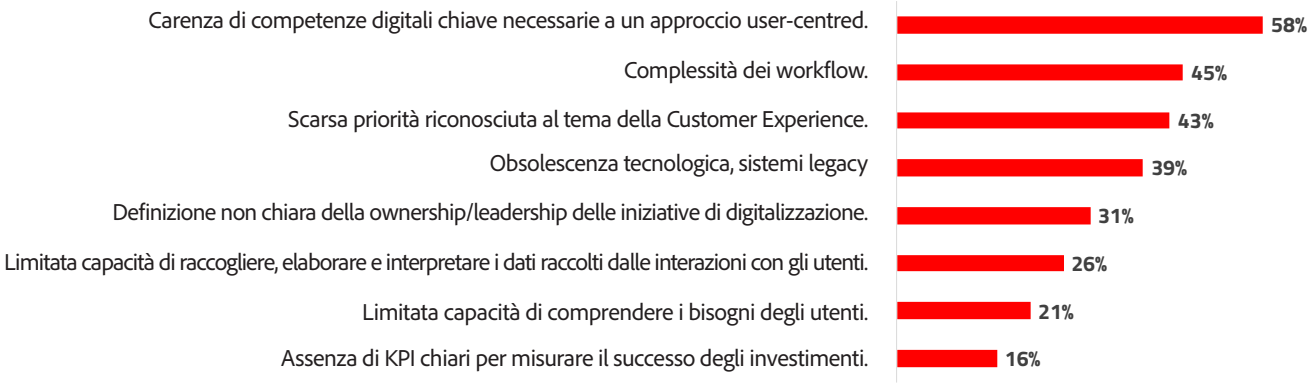
Figura 9 **Quali sono le principali iniziative pianificate dalla sua organizzazione per migliorare la digital experience di portali e servizi?**

La centralità delle competenze digitali

Come evidenziato in precedenza, nessuna strategia di miglioramento della digital experience può prescindere dallo sviluppo di competenze chiave necessarie a promuovere un approccio realmente user-centred nello sviluppo di processi e servizi. Lo confermano anche i dati della nostra survey, con il 57,9% del campione che individua nella **carenza di tali competenze** la principale barriera al miglioramento dell'esperienza utente dei propri canali digitali (figura 10).

Rilevanti anche i dati relativi alla **complessità dei workflow** (elemento critico per il 45,3% del campione), a conferma della necessità percepita delle pubbliche amministrazioni di orientare il proprio effort verso la digitalizzazione di flussi di lavoro analogici, e alla scarsa centralità riconosciuta al tema della Customer Experience, ancora oggi non considerata prioritaria dai vertici di molte amministrazioni (43,2%).

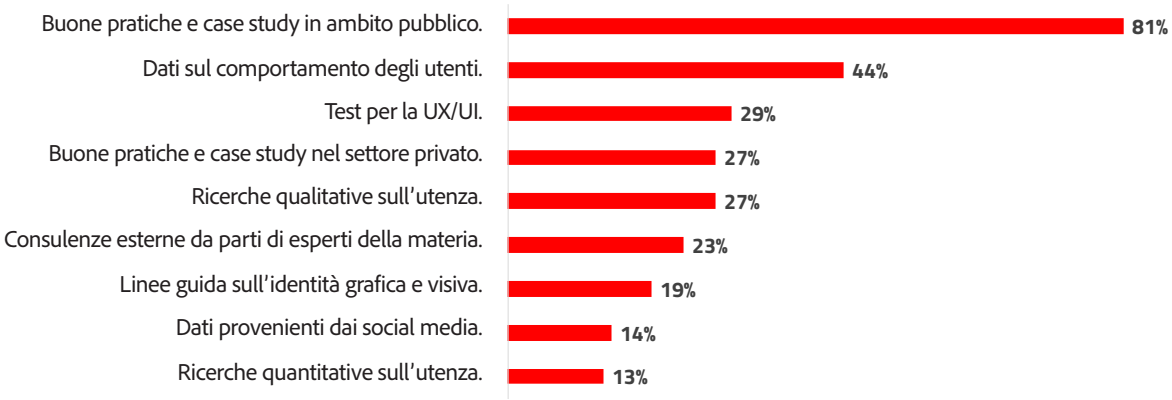
Figura 10 **Quali sono le principali barriere che la sua organizzazione incontra nello sviluppo di una migliore Customer Experience?**



L'importanza della collaborazione e della condivisione di esperienze

La principale sfida che si pone oggi davanti alle amministrazioni italiane è di progettare una nuova fase che valorizzi l'esperienza maturata durante la fase emergenziale e favorisca lo scambio di risorse e buone pratiche tra amministrazioni particolarmente virtuose. La centralità della collaborazione tra enti pubblici è confermata anche dalla nostra indagine (figura 11): più di otto intervistati su dieci (81,1%) identificano infatti **best practice e case study sviluppate da altre amministrazioni** come la principale fonte da cui attingere per promuovere il miglioramento della digital experience nella propria organizzazione. Molto più basso il dato sulle buone pratiche realizzate in ambito privato (27,4%), che potrebbero però rappresentare una risorsa preziosa per il settore pubblico. Sebbene obiettivi e procedure delle organizzazioni profit siano profondamente diverse da quelle delle amministrazioni pubbliche, una maggiore permeabilità a metodologie e approcci adottate dai migliori provider privati potrebbe consentire alla PA italiana di operare quel deciso cambio di passo necessario a rispondere alle nuove ed accresciute esigenze dell'utenza.

Figura 11 **Quali tra i seguenti elementi costituiscono o possono costituire spunti utili al miglioramento della digital experience all'interno della sua organizzazione?**



CONCLUSIONI

I 4 messaggi chiave sulla Citizen Experience nella PA

1. **Un quadro positivo, ma suscettibile di miglioramento**. In linea con quanto emerso dalla precedente edizione, l'indagine conferma come le principali pubbliche amministrazioni abbiano ormai acquisito un certo grado di circa l'importanza di abilitare un dialogo costante con il cittadino, contribuendo anche alla creazione di un rapporto di fiducia con l'ente. La maggior parte degli enti pubblici coinvolti nelle indagini hanno sfruttato l'opportunità offerta dalla crisi per rivedere processi interni e rimodulare la propria offerta di servizi digitali, migliorando la propria maturità in termini di digital experience. L'innovazione costituisce tuttavia un processo senza soluzione di continuità, che richiede uno sforzo costante verso il continuo miglioramento dei propri strumenti di interazione con il cittadino, sia per le amministrazioni caratterizzate da un buon livello di maturità, sia per quelle realtà ancora in ritardo su questo fronte.

2. **Digitalizzare non vuol dire informatizzare l'esistente, ma ripensare a monte le proprie modalità di lavoro in una logica digital by default**. Anche questa edizione conferma come gli operatori pubblici abbiano pienamente appreso l'importanza di ridefinire a monte i processi sottesi allo sviluppo e all'erogazione dei servizi digitali, come confermato dalla priorità riconosciuta alle iniziative di efficienza organizzativa abilitate dalle nuove tecnologie, in particolare per ciò che riguarda la digitalizzazione dei workflow e la semplificazione nell'integrazione delle soluzioni di backoffice.

3. **La necessità di un approccio data driven allo sviluppo dei canali digitali**. La realizzazione di strumenti e servizi a misura di cittadino richiede un'attenzione costante al comportamento della propria utenza. L'efficientamento organizzativo deve essere necessariamente accompagnato dallo sviluppo di una maggiore capacità di raccogliere, elaborare e interpretare i dati raccolti dalle interazioni dell'utenza con i canali digitali dell'ente. Solo in questo modo le amministrazioni saranno in grado di rispondere in maniera adeguata alla continua evoluzione delle esigenze della propria utenza, fornendo a cittadini e imprese esperienze digitali sempre più soddisfacenti e personalizzate.

4. **L'importanza di un rapporto strategico tra pubblico e privato**. Orientare il rapporto con i propri vendor a una logica di collaborazione e condivisione rappresenta un passaggio essenziale non solo per dotare le amministrazioni delle necessarie soluzioni tecnologiche ad affrontare le sfide future della Citizen Experience. Il rapporto strategico con i propri fornitori costituisce infatti anche una fondamentale opportunità di mutuo apprendimento tra pubblico e privato, un'occasione per la diffusione nelle amministrazioni di un mind-set orientato allo sviluppo di servizi user-centred e un veicolo di accrescimento delle competenze digitali interne agli enti pubblici.

FPA DIGITAL 360 × Adobe