

---

**lg-competenze-digitali-eleadership-  
docs**  
**Documentation**  
*Release latest*

29 ott 2018



<b>1</b>	<b>Competenze e-leadership</b>	<b>3</b>
1.1	Premessa . . . . .	3
1.1.1	Acronimi e abbreviazioni . . . . .	4
1.2	Principi e strategie per la mappatura e la valorizzazione . . . . .	4
1.2.1	Introduzione al tema dell'e-leadership . . . . .	4
1.2.2	Descrizione delle cinque aree di competenza . . . . .	6
1.3	Mappatura delle possibili linee di intervento sul tema . . . . .	9
1.3.1	Sviluppo della e-leadership per la PA . . . . .	10
1.4	Percorsi e strumenti per la progettazione formativa . . . . .	12
1.4.1	Strumenti di attuazione . . . . .	12
1.4.2	Progettazione di attività formativa interna . . . . .	12
1.4.3	Progettazione di attività di formazione attraverso consulenze specialistiche . . . . .	14
1.4.4	Progettazione di attività di formazione attraverso scambi tra Amministrazioni . . . . .	15
1.5	Linee guida per la misurazione di impatto . . . . .	15
1.5.1	Linee guida per la costruzione di un sistema di misurazione di impatto dell'e-leadership . . . . .	16



Le Linee guida di e-leadership, forniscono un utile strumento per definire i principi e le strategie per la mappatura e la valorizzazione degli e-leader, la mappatura di possibili linee di intervento, la definizione di percorsi e strumenti per la progettazione formativa e linee guida specifiche per la misurazione di impatto.



---

## Competenze e-leadership

---

L'e-leader è colui che, avvistando per primo i vantaggi del mondo digitale, ne sfrutta le potenzialità, rendendo la sua organizzazione innovativa nel mercato in cui opera. Le competenze di e-leadership, o e-business, sono le capacità di utilizzare al meglio le tecnologie digitali all'interno di qualsiasi tipo di organizzazione e di introdurre innovazione digitale nello specifico settore di mercato in cui si opera. Le competenze digitali si integrano strettamente con le competenze trasversali tipiche del leader e con le competenze specifiche di settore.

### 1.1 Premessa

Le competenze di e-leadership, o e-business, sono le capacità di utilizzare al meglio le tecnologie digitali all'interno di qualsiasi tipo di organizzazione e di introdurre innovazione digitale nello specifico settore di mercato in cui si opera.

Le competenze digitali si integrano strettamente con le competenze trasversali tipiche del leader e con le competenze specifiche di settore. Esse includono anche le "competenze digitali per il lavoro", che devono essere possedute da tutti i lavoratori, poiché tutti i lavori richiedono la capacità di utilizzare le tecnologie digitali.

Si tratta di competenze necessarie sia nel settore privato che nel settore pubblico, entrambi in profonda trasformazione.

L'e-leader è in grado di sfruttare le tecnologie digitali per definire e concretizzare progetti di innovazione digitale. La sua professionalità è il risultato di un'integrazione continua di competenze apprese nei percorsi formativi o acquisite nel percorso lavorativo.

I contenuti delle linee guida derivano dall'area di lavoro comune "Competenze e strumenti per l'E-leadership", del comitato OT11-OT2.

Il Comitato di Pilotaggio per il coordinamento degli interventi OT11 (rafforzamento della capacità istituzionale e amministrativa) e OT2 (attuazione dell'Agenda Digitale) è stato istituito allo scopo di assicurare il presidio della strategia e la coerenza con i processi di riforma della Pubblica Amministrazione.

La realizzazione di una strategia articolata di modernizzazione e digitalizzazione del settore pubblico, attuata in tutto il territorio nazionale e realizzata nel quadro di Programmi Operativi Nazionali e Regionali, richiede, infatti un coordinamento che assicuri il conseguimento dei risultati attesi attraverso la concentrazione delle azioni verso obiettivi di cambiamento definiti e misurabili.

Con queste linee guida, sviluppate dall’Agenzia per l’Italia Digitale (AgID), si vuole fornire un utile strumento per definire i principi e le strategie per la mappatura e la valorizzazione degli e-leader, la mappatura di possibili linee di intervento, la definizione di percorsi e strumenti per la progettazione formativa nonché linee guida specifiche per la misurazione di impatto.

### **1.1.1 Acronimi e abbreviazioni**

**AGID** Agenzia per l’Italia Digitale

**CEN** Comitato Europeo di Normazione

**CNIPA** Centro Nazionale Informatica Pubblica Amministrazione

**DESI** Digital Economy and Society Index

**e-CF** e-Competence Framework

**EN** Norma tecnica europea

**ICT** Information & Communication Technology

**LCMS** Learning Content Management System

**MOOC** Massive Open Online Courses

**PA** Pubblica Amministrazione

**SNA** Scuola Nazionale dell’Amministrazione

**UNI** Ente Nazionale di Normazione

## **1.2 Principi e strategie per la mappatura e la valorizzazione**

### **1.2.1 Introduzione al tema dell’e-leadership**

#### **Chi è l’e-leader?**

L’e-leader è una figura professionale propulsiva che spinge le organizzazioni verso l’innovazione e il cambiamento. Un e-leader può avere responsabilità organizzative di vertice (può essere un manager in una grande organizzazione, un dirigente in una pubblica amministrazione, un imprenditore o una figura vicina all’imprenditore in una impresa) ma può anche essere un livello professionale non di vertice purché in possesso di adeguati poteri decisionali e comunque in grado di migliorare la sfera d’azione del proprio lavoro, apportando un beneficio a tutta l’organizzazione. La forte attitudine dell’e-leader a “**vedere**” il **cambiamento** si traduce nella capacità di pensare e realizzare progetti volti a superare i vecchi schemi mentali e ad innovare i processi organizzativi.

#### **L’e-leader come leva del cambiamento organizzativo**

Come riesce l’e-leader a farsi leva del cambiamento organizzativo, senza chiaramente prescindere dal coinvolgimento immediato e duraturo della struttura amministrativa nel quale è inserito?

Con un bagaglio variegato di competenze e attitudini che vanno da un’adeguata **cultura e conoscenza del mondo digitale**, alle ottime **capacità individuali di relazione e di comunicazione**, alle **competenze organizzative e di gestione del cambiamento**.

In più, calandosi nel mondo delle pubbliche amministrazioni, è necessario che l’e-leader possieda una conoscenza profonda del contesto organizzativo in cui opera e, nel nostro caso, delle competenze approfondite sul funzionamento dei processi della PA per trasformarli in senso digitale.

## Quale percorso per l'e-leader?

L'e-leader è un professionista poliedrico e il suo profilo è il frutto di una integrazione continua di competenze:

- **Competenze formali:** apprese nella scuola e nell'università.
- **Competenze non formali:** acquisite prevalentemente nel percorso lavorativo grazie a all'esperienza accumulata nella partecipazione/coordinamento di progetti di *digital transformation* e nel trasferimento di sapere volto all'azione.
- **Competenze informali:** acquisite nella vita quotidiana, nel lavoro (non tramite azioni strutturate) e nella partecipazione a network professionali che promuovono l'innovazione digitale.

Il percorso verso l'e-leadership è lungo e articolato e necessita di quella curiosità di qualunque cosa, di quella "marcia in più" per farsi "motore del cambiamento".

Per queste ragioni è molto più corretto parlare di percorsi di "coltivazione" dell'e-leadership, piuttosto che di "formazione" tradizionalmente intesa. In quest'ottica diventano rilevanti anche i contesti di apprendimento informale nelle diverse fasi di vita di un individuo, futuro e-leader: le attività di vita quotidiana legate ai contesti di formazione, di lavoro e di vita fuori dal lavoro.

## Le componenti dell'e-leadership

Possiamo riassumere le componenti essenziali dell'e-leadership (non necessariamente in seno ad un unico individuo ma anche distribuite tra un team) in 5 aree di competenza:

1. **Conoscenze digitali:** cultura e conoscenze del mondo digitale e dei sistemi ICT;
2. **Soft skill:** capacità (queste sì individuali) di relazione e di comunicazione;
3. **Leadership organizzativa:** competenze organizzative e di gestione del cambiamento;
4. **Contesto PA:** competenze gestionali nel contesto della pubblica amministrazione (in particolare la capacità di individuare trend e capire quali saranno le possibili applicazioni);
5. **PA digitale:** conoscenza dei processi digitali della pubblica amministrazione.



Figura 1. Le cinque aree di competenza per l'e-leadership.

## 1.2.2 Descrizione delle cinque aree di competenza

La logica di fondo è che, a parte la prima area relativa alle conoscenze digitali, le competenze per l'e-leadership siano sostanzialmente il frutto di una revisione profonda delle competenze classiche di leadership, reindirizzate e ristrutturare secondo la nuova ottica richiesta dalla trasformazione digitale in atto.

Vediamo nel dettaglio le varie componenti del profilo di un e-leader.

### Cultura e conoscenze del mondo digitale

La prima componente essenziale per un e-leader è quella di possedere un'adeguata cultura digitale supportata da un'ampia conoscenza sulle possibilità di utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Questa componente è indispensabile per la trasformazione della figura di un leader in e-leader.

Le componenti più rilevanti di questa area di competenza sono le seguenti:

- **Digitale come fattore d'innovazione:** l'e-leader è consapevole delle potenzialità del digitale come leva per fare innovazione e ottimizzare i processi e i servizi, ma non è necessariamente uno specialista IT.
- **Progetti di innovazione digitale:** conosce quali sono i principali processi, le metodologie e gli strumenti che caratterizzano lo sviluppo e la gestione dei progetti di innovazione digitale e le possibili fonti di finanziamento.
- **Sicurezza IT:** è consapevole della rilevanza della sicurezza nelle organizzazioni e dei rischi associati. Conosce quali sono i principali strumenti organizzativi e tecnologici per la gestione della sicurezza.
- **Il mondo delle applicazioni:** conosce quali sono le tipologie di applicazioni e di servizi applicativi sia di tipo tradizionale sia basate sulla rete ed i dispositivi mobili, orientate alle organizzazioni e alle reti sociali.

- **Il mondo dei dati:** è consapevole del valore dei dati, delle informazioni e delle conoscenze nelle organizzazioni e conosce quali sono le principali tecnologie per la loro gestione e condivisione.

### Capacità individuali di relazione e di comunicazione (“soft skill”)

Le **competenze individuali** (chiamate anche “soft skill”) comprendono un insieme di attitudini, atteggiamenti e capacità che hanno a che fare con il modo di concepire il mondo, le organizzazioni e le relazioni con gli altri.

È evidente che, in buona parte, le soft skill individuali fanno parte del carattere e – assieme a propensioni strutturate nel tempo, quali le capacità di gestione del gruppo e del lavoro in gruppo, o del conflitto, la capacità di negoziazione e mediazione – attongono alle doti di leadership, all’assertività, alla definizione del problema (*problem setting*) e alla risoluzione del problema (*problem solving*).

Altre competenze, invece, si possono affinare o, in qualche caso, acquisire con un’adeguata formazione e, soprattutto, con l’esperienza:

- la capacità di apprendere;
- la capacità di adattarsi alle circostanze, senza perdere di vista il suo obiettivo;
- la capacità di comunicare efficacemente;
- la concezione del mondo come di un sistema complesso, in cui ogni elemento è collegato, direttamente o indirettamente, a tutti gli altri;
- la capacità di «vedere» il futuro, prefigurandone l’evoluzione.

### Competenze organizzative e di gestione del cambiamento

Le capacità organizzative – ovvero di pianificazione, programmazione, progettazione, gestione delle risorse - sono quelle che caratterizzano il leader all’interno di un gruppo formalizzato (come la pubblica amministrazione, un’azienda o un’associazione) o informale.

Un leader non è un capo a cui, per un motivo o per l’altro, si deve obbedienza: un leader viene innanzitutto riconosciuto come tale, perché sa gestire il gruppo, sa valorizzare i propri collaboratori, sa costruire reti di collaborazione anche (e soprattutto) all’esterno della propria organizzazione.

Inoltre, sa indirizzare l’azione verso un obiettivo che tutti fanno proprio. Lo fa condividendo la sua visione del futuro e del percorso che porta al futuro. Coinvolge i suoi collaboratori in un’idea che non è solo una speranza: si trasforma subito in una «stella polare» che indica la strada in un progetto da portare avanti giorno per giorno.

Il vero leader è orientato al futuro. Ma per un e-leader l’orientamento al futuro è, se possibile, ancora più pressante, perché il suo obiettivo è un cambiamento che non riguarda solo l’esterno. È un cambiamento, basato sull’innovazione tecnologica, che coinvolge innanzitutto quelli che lo promuovono.

La capacità richiesta all’e-leader è quella di costruire e governare il percorso che consente il raggiungimento degli obiettivi delle azioni di innovazione digitale, facendo sì che l’intera organizzazione sia predisposta per favorirne il successo, entrambi operando efficacemente nel contesto normativo e rendendo concreti e duraturi i risultati delle innovazioni.

Per l’e-leader questo significa essere in grado di:

- **Identificare opportunità di cambiamento e innovazione nei servizi e nei processi**, sulla base delle potenzialità offerte dalle diverse soluzioni applicative, per la gestione della conoscenza e dei dati (es. big data, open data).
- **Identificare obiettivi e soluzioni progettuali innovative**, che non si limitino cioè a digitalizzare i flussi e i processi esistenti, che sono stati progettati pensando ad una organizzazione basata sulla produzione e lo scambio di documenti cartacei, ma tengano invece conto delle opportunità di innovazione che le potenzialità delle diverse soluzioni applicative possono offrire.

- **Definire e pianificare le politiche e i processi**, con una forte attenzione alle opportunità offerte dalle tecnologie digitali, intervenendo sui processi per migliorare l'efficienza e l'efficacia, riorganizzandoli dove opportuno.
- **Valutare le soluzioni tecnologiche migliori rispetto ai risultati di innovazione che si intende ottenere**, ottimizzando il rapporto tra efficacia (qualità del risultato) ed efficienza (tempi e costi).
- **Gestire i canali di finanziamento e i processi di procurement e attivare progetti e iniziative che arricchiscano la qualità dei servizi**, anche attraverso processi di e-procurement trasparenti e aperti, utilizzando tutti gli strumenti disponibili per il procurement di servizi di innovazione digitale. E quindi anche sapersi avvalere del supporto di tecnici del software, avendo capacità critica e di interazione, per ben presentare le problematiche e saper contribuire all'individuazione delle soluzioni più efficaci.
- **Ottimizzare il rapporto tempi / costo / qualità**, combinando in modo ottimale le risorse umane, tecnologiche e finanziarie per raggiungere i migliori risultati in termini di economicità e qualità, anche coordinando "team virtuali", diffusi sul territorio, spesso multietnici e multiculturali, operando anche come mentore del personale connesso virtualmente.

## Competenze sui processi digitali nella PA

Per attuare la missione della PA e realizzare il cambiamento conseguente, l'e-leader della PA deve possedere le conoscenze, le competenze e le capacità tecnologiche, organizzative ed etiche necessarie per programmare, prendere decisioni e agire al fine di attuare la missione dell'amministrazione, così come definita in senso ampio dalla legislazione di indirizzo per la pubblica amministrazione (riforma della PA, CAD) e in senso stretto dalla strategia e dalla missione della specifica amministrazione.

Questo richiede che l'e-leader sia in grado, in particolare, di:

1. **Tutelare la cittadinanza digitale:** assicurare il rispetto dei principi di cittadinanza digitale in modo inclusivo e diffuso, attivando tutte le iniziative utili a rendere i diritti di cittadinanza digitale effettivamente praticabili (identità digitale, privacy e sicurezza, accesso all'informazione)
2. **Realizzare progetti di e-government:** attivare all'interno della propria organizzazione progetti di innovazione (dematerializzazione, interoperabilità, infrastrutture tecnologiche) e riorganizzazione (reingegnerizzazione dei processi), migliorando le performance e l'efficienza con attenzione alla qualità e utilità dei risultati (definizione e implementazione di una Agenda Digitale regionale, progettazione e sviluppo di una Smart City, ecc.)
3. **Attivare processi di Open Government:** praticare la trasparenza (accesso alle informazioni e dati aperti), la partecipazione (ascolto e consultazione), la collaborazione e la accountability utilizzando la tecnologia come fattore abilitante per il rapporto con i cittadini e per l'efficacia dei processi di innovazione interna.

Si devono rafforzare le conoscenze e competenze su tutte le frontiere dell'innovazione: cittadinanza digitale, eGovernment e Open Government. Se l'obiettivo del leader è il cambiamento, l'innovazione, la trasformazione dei processi e la messa in campo di nuovi servizi, non si può immaginare che questo avvenga senza una conoscenza adeguata delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie e dei vincoli che esse pongono.

Nella tabella 1 si è cercato di effettuare una correlazione tra le competenze per l'e-leadership e il framework e-CF 3.0 (norma tecnica UNI EN 16234-1).

La norma UNI EN 16234-1 fornisce un riferimento di 40 competenze richieste e praticate nel contesto lavorativo dell'Information and Communication Technology (ICT); l'uso di un linguaggio condiviso per descrivere competenze, skill e livelli di proficiency lo rende facilmente comprensibile in tutta Europa. La norma fornisce un linguaggio condiviso per la descrizione delle Competenze dei Professionisti ICT, delle professioni e delle organizzazioni, ed è stato pensato per soddisfare le necessità delle imprese e di altre organizzazioni nel settore pubblico e privato.

**Tabella 1 – Correlazione tra competenze per l'e-leadership e e-CF 3.0 (UNI EN 16234-1)**

Competenze per l'e-leadership – competenze sui processi digitali nella PA	Competenze correlate a e-CF 3.0 (UNI EN 16234-1)
<p><b>Tutelare la cittadinanza digitale</b> Assicurare il rispetto dei principi di cittadinanza digitale in modo inclusivo e diffuso, attivando tutte le iniziative utili a rendere i diritti di cittadinanza digitale effettivamente praticabili (identità digitale, privacy e sicurezza, accesso all'informazione).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A7. Monitoraggio dei Trend tecnologici</li> <li>• A9. Innovazione</li> <li>• D10. Gestione dell'Informazione e della Conoscenza</li> <li>• D11. Identificazione dei Fabbisogni</li> <li>• E5. Miglioramento del Processo</li> </ul>
<p><b>Realizzare progetti di e-government</b> Attivare all'interno della propria organizzazione progetti di innovazione (dematerializzazione, interoperabilità, infrastrutture tecnologiche) e riorganizzazione (reingegnerizzazione dei processi), migliorando le performance e l'efficienza con attenzione alla qualità e utilità dei risultati (definizione e implementazione di una Agenda Digitale regionale, progettazione e sviluppo di una Smart City, ecc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A.2. Gestione dei Livelli di Servizio</li> <li>• A.6. Progettazione di Applicazioni</li> <li>• A.8. Sviluppo Sostenibile</li> <li>• A9. Innovazione</li> <li>• D.9. Sviluppo del Personale</li> <li>• D12. Marketing Digitale</li> <li>• E3. Gestione del Rischio</li> <li>• E5. Miglioramento del Processo</li> <li>• E8. Gestione Sicurezza dell'Informazione</li> <li>• E9. Governance dei Sistemi Informativi</li> </ul>
<p><b>Attivare processi di OpenGovernment</b> Praticare la trasparenza (accesso alle informazioni e dati aperti), la partecipazione (ascolto e consultazione), la collaborazione e la accountability utilizzando la tecnologia come fattore abilitante per il rapporto con i cittadini e per l'efficacia dei processi di innovazione interna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A9. Innovazione</li> <li>• D12: Marketing Digitale</li> </ul>

### 1.3 Mappatura delle possibili linee di intervento sul tema

L'allargamento dei mercati, le innovazioni e la *digital transformation* così come l'evidenza che la competizione tende a spostarsi dalle imprese sino a investire il Sistema-Paese, ha reso indispensabile una riconsiderazione del ruolo dell'amministrazione pubblica o meglio, più correttamente, del complesso "sistema" delle pubbliche amministrazioni.

Ad oggi le organizzazioni della PA e le loro strutture, stanno impattando con una gamma di strumenti e opportunità in un tempo talmente breve da aver dovuto costruire un mondo di relazioni e competenze più in funzione di un "adattamento" che di un vero approccio strategico.

Considerata la trasversalità di tale impatto, le strategie e competenze richieste alla PA del presente prossimo dovranno, pertanto, essere estese viralmente a tutti i soggetti compresi in tale ecosistema, partendo dalle figure tradizionalmente apicali fino ad arrivare agli uffici di front office (capillari nell'alveolo della governance), in cui avvengono fattivamente gli scambi con cittadini e imprese.

Uno strumento per l'estensione di tali strategie e competenze potrebbe ritrovarsi nei c.d. "Centri di competenza", stabili e strutturati che affiancano/supportano l'e-leader. Nei Centri di competenza sono presenti team multidisciplinari che fanno trasferimento di conoscenza (*know how*) continuo. È necessario acquisire competenze specialistiche che difficilmente si trovano all'interno delle PA. È necessario comunque valorizzare anche le professionalità già presenti nella PA con opportuni incentivi.

In tal senso, l'esigenza di un recupero di efficienza ed efficacia del sistema pubblico ha portato a una ridefinizione dei suoi confini e a una nuova considerazione del rapporto pubblico-privato in termini di cooperazione, nonché a

predisporre le basi per un significativo ripensamento dei suoi modelli organizzativi e funzionali alla ricerca di forme di gestione più flessibili e più capaci anche di interagire.

Il percorso di ripensamento riguarda, tra l'altro, la semplificazione di norme e procedure, ma soprattutto, l'orientamento alle imprese, al cittadino e alla qualità del servizio, attestati dalla creazione di strumenti quali lo sportello unico, le carte dei servizi, la fatturazione elettronica e, da poco, il sistema di identità digitale attraverso il quale si accederà ad una gamma di servizi sempre più ampia che la PA potrà mettere a disposizione dell'utenza finale.

La sfida attuale da raccogliere si concentra, allora, sulla trasformazione digitale che sta investendo gli operatori della Pubblica Amministrazione, la società civile e imprenditoriale come una vera e propria rivoluzione.

La missione inderogabile che la PA dovrà attuare è chiara ed evidente: fornire servizi "on line" ai cittadini e al tessuto produttivo, pensando non tanto all'ente erogatore, bensì alla sequenza degli eventi che compongono la vita del cittadino e dell'impresa. Nascita, crescita, vita o dipartita: in ciascuno di questi frangenti imprese e cittadini richiedono servizi specifici che la PA, nel suo insieme, deve garantire attraverso usabilità digitale e accesso multicanale.

### 1.3.1 Sviluppo della e-leadership per la PA

I dirigenti della PA, per primi, sono destinatari delle iniziative di alfabetizzazione digitale e, contemporaneamente, responsabili della loro diffusione e del loro successo.

I 248 mila dirigenti della PA sono un target molto disomogeneo ed è indispensabile definire attività specifiche che differenziano il tipo di ruolo e il settore di attività. Una parte svolge attività di tipo manageriale con responsabilità di risorse e di risultati all'interno di organizzazioni complesse. Altri (docenti, magistrati, primari, ...) hanno ruoli dirigenziali più legati al presidio di alte competenze specialistiche. Da ciò emerge la necessità di definire un processo graduale che non crei resistenza nei dirigenti: il digital divide di una parte di loro potrebbe rappresentare una barriera all'apprendimento; per questo motivo sarebbe preferibile un avvicinamento graduale ai percorsi di alfabetizzazione digitale.

La padronanza delle regole dell'amministrazione digitale deve essere diffusa. Se da un lato è essenziale sapere dove le tecnologie possono arrivare, ugualmente importante è sapere a quali condizioni possono essere utilizzate: con quali vincoli, con quali procedimenti, con quali precauzioni.

Le **soft skills** per il raggiungimento di tali obiettivi devono quindi necessariamente comprendere:

- **Intelligenza Emotiva.** Il "carisma" e la capacità di stimolare negli altri il bisogno di cambiamento e innovazione, impattando apparati e uffici spesso legati a procedure e ruoli ormai obsoleti
- **Problem solving.** La capacità, nel rispetto della normativa, di individuare soluzioni rapide efficaci a problematiche e colli di bottiglia amministrativi
- **Flessibilità.** Capacità di applicare le diverse best practice a contesti territoriali, sociali e lavorativi differenti
- **Vision.** Visione prospettica di lungo termine capace di orientare percorsi di innovazione a efficientamento della P.A.
- **Capacità di "ibridazione".** La capacità di saper combinare, leggere e gestire le esigenze della gestione normativa e degli adempimenti della PA, coniugandoli con le necessità del mondo imprenditoriale, comprendendone il linguaggio e le esigenze gestionali.

Tra le competenze digitali (**hard skills**) che costituiranno l'ossatura della cultura dell'E-leader della Pubblica Amministrazione dovranno, pertanto, essere previste:

- **Conoscenza di elementi di IT user-oriented (strumenti web di comunicazione, ricerca, gestione dati e informazioni),** utili nella costruzione di relazioni con cittadino e impresa basate su principi di efficienza, trasparenza, accuratezza dell'informazione.
- **Basi di Digital Transaction (strumenti di compravendita di servizi online, strumenti di pagamento online, strumenti di online finance),** utili nella promozione di strumenti innovativi di transazione che facilitino processi "passivi" per l'impresa e i cittadini ma "attivi" per la P.A., nonché utili nella diffusione di strumenti di

monitoraggio e prevenzione che diffondano concetti come la certezza della pena amministrativa e la capillarità dei controlli.

- **Nozioni di online collaboration (strumenti collaborativi online, team management, supporto remoto)**, utili nella riduzione delle distanze fisiche e psicologiche tra impresa e P.A.
- **Concetti sull'interoperabilità dei dati (Da dove vengono i dati? A cosa possono servire? Come renderli aperti e interoperabili?)**, utili alla diffusione e promozione di buone pratiche per l'innovazione e la crescita dei servizi e della competitività dei territori nonché alla autonomia dei soggetti nell'acquisizione dell'informazione (acquisire informazioni autonomamente, rielaborarle autonomamente, distribuirle nella società sotto forma di servizi a libero mercato).
- **Conoscenza della normativa italiana e europea in materia di diritto dell'informatica**, attesa la complessità delle fonti che regolano ogni settore relativo ai servizi digitali offerti al territorio, alla identificazione elettronica e alle transazioni elettroniche, e alla gestione dell'attività delle pubbliche amministrazioni nella attuazione del principio del «digital first».

Alle profonde modificazioni interne che attengono alla PA – che da principi gerarchici e dell'uniformità, si trasforma, nel tempo, in un sistema complesso di tipo pluralistico - si aggiungono quelle concernenti i suoi confini esterni, verso la società civile, che diventano sempre più labili. Il rapporto con le imprese, in particolare, di alcune “tipologie di PA” (vedi ad esempio, le Camere di commercio), così come la comparsa di imprese e di enti di erogazione pubblici pongono sempre più in discussione l'idea di una netta separazione tra Stato e società, tra PA e impresa.

I servizi all'impresa, in particolare, richiedono una forte integrazione tra le organizzazioni perché il servizio di per sé, anche quello più semplice, chiama in causa enti diversi perché possa risultare compiuto. Moltiplicare il numero dei servizi per il mondo delle imprese che rispondano agli stessi criteri di fondo ovvero la trasversalità, la cooperazione inter-istituzionale, l'integrazione inter-funzionale, il controllo sull'output e, infine, la gestione dell'intero processo per via telematica, significa “far cambiare pelle” al sistema organizzativo della PA che interagisce con le imprese, mutarne le logiche del coordinamento gerarchico, cambiarne i sistemi di regolazione e controllo così come i sistemi di gestione del personale.

Significa dotarsi di figure capaci di “vedere” il cambiamento, contestualizzato nelle organizzazioni in cui operano ma anche rispetto ai processi dell'ente e alle risorse umane su cui possono contare, consapevoli che dalla loro capacità di operare il cambiamento nelle loro amministrazioni, contribuendo allo snellimento concreto degli adempimenti burocratici, dando certezza dei tempi e rendendo accessibili digitalmente servizi e informazioni, dipenderà la possibilità per la PA di entrare a far parte della “catena del valore” dell'impresa, diventando per estensione, sua partner nel miglioramento della competitività.

Significa, quindi, dotarsi di e-leader, per i quali le conoscenze fondamentali IT e i soft skills saranno bagaglio indispensabile. La sfida che ci si trova ad affrontare è la necessità di far riflettere assieme le diverse Amministrazioni perché, in un processo di cambiamento che richiede l'integrazione delle organizzazioni, sono proprio gli e-leader che dovranno operare quei cambiamenti necessari ad attuare la strategia di integrazione e le modalità di regolazione delle conseguenze organizzative.

Le relazioni con l'universo Impresa sono caratterizzate dalla natura e dalle esigenze dei soggetti in essa presenti. Imprenditori, manager e dipendenti agiscono sulla base del principio classico alla base di ogni azienda: Massimo risultato con minimo “investimento”.

In quest'ottica azioni come l'informazione, la comunicazione e la transazione verso questa tipologia di portatori di interessi dovranno essere sempre orientate a massimizzare il valore estrinseco della singola attività di relazione. La Pubblica Amministrazione deve rappresentare e apparire come un organico apparato che, da un lato, integra l'impresa nello svolgimento delle proprie attività (quasi) in una logica di complementarità, dall'altro la stimola, la supporta nell'adempiere agli obblighi procedurali regolamentari e normativi.

Questa tipologia di approccio comporta necessariamente un cambio di rotta nel concetto di gestione del servizio pubblico che deve partire dall'utilizzo e diffusione di soft skills specifiche, tale vision, quasi aziendale mira ad accelerare processi di efficientamento orientando l'orizzonte dei servizi pubblici ad un'ottica user / customer oriented.

Obiettivo di tale azione, nel concreto, è favorire i processi in cui l'osservanza delle norme (v. la richiesta di certificazione per l'esportazione, la certificazione di sicurezza per lo svolgimento delle attività interne) non rappresenta un mero adempimento normativo sofferto e inutile, un collo di bottiglia, ma un'occasione di sviluppo per la collettività, un'opportunità per l'impresa e un vantaggio per la cittadinanza ed il mondo dell'impresa.

## **1.4 Percorsi e strumenti per la progettazione formativa**

### **1.4.1 Strumenti di attuazione**

L'e-leader deve avere una particolare attitudine a vedere il cambiamento contestualizzato con i processi, con le risorse umane e, in generale, con l'organizzazione in cui lavora. La costruzione di questa attitudine è un percorso lungo, complesso e, in assenza di specifico talento, dal successo non garantito, ma comunque richiede un percorso formativo progettato e realizzato per costruire il patrimonio di conoscenza del futuro e-leader.

Per creare le condizioni favorevoli, se non ottimali, perché nascano figure di e-leader, in quantità e soprattutto qualità necessarie, si deve avviare un processo di formazione continua che offre alla dirigenza e al personale accesso alle basi fondamentali di cultura, conoscenze, competenze utili, con la speranza che combinate con esperienza di lavoro e buona vocazione possano generare e-leader.

Il processo formativo degli e-leader deve dimostrarsi all'altezza di un ruolo di promozione e sostegno del cambiamento, a partire dall'aiuto che deve dare agli attori in gioco per assolvere al loro ruolo nella nuova prospettiva. La previsione di partnership pubblico-private finalizzate al trasferimento continuo di know how tra il mondo privato e quello pubblico potrebbe, nel medio periodo, portare a qualche significativo passo in avanti su questo versante.

Non si tratta di approcciare, allora, la formazione per singola organizzazione, ma per organizzazioni diverse assieme. La formazione tradizionale che lavora sulla consapevolezza e sulle competenze deve diventare formazione-intervento (progetto di ruolo), non svolta a ridosso del cambiamento, ma per aiutare gli e-leader a gestire e ad accompagnare il cambiamento.

La PA (o in una fase embrionale il gruppo degli aspiranti e-leader della P.A.), potrà ri-costituirsi in una community digitale di innovazione in cui i singoli, come cellule di un organismo, sono promotori di azioni, approcci e best-practice che rappresentano il mutevole canovaccio su cui ogni gruppo locale costruirà la propria linea di azione compatibilmente con i topos culturali e sociali dello specifico contesto. La PA centrale potrà promuovere questo approccio, demistificando la figura ontologicamente inarrivabile del Guru digitale che divide, e premiando l'iniziativa dei singoli come dei team di e-leader (tra più organizzazioni), favorendo anche l'analisi dei contesti e il riutilizzo di pratiche già sperimentate e in corso di sperimentazione.

### **1.4.2 Progettazione di attività formativa interna**

Le attività formative dovranno essere calibrate sulla base delle competenze digitali già presenti e verificate all'interno dell'ente. Una ottima iniziativa sarebbe quella di mappare le competenze esistenti attraverso un percorso interno di analisi tramite assessment e di monitoraggio dei vari livelli di competenze digitali esistenti e di sviluppare con l'ausilio dell'ICT interno un percorso formativo personalizzato.

Sulla base di alcune esperienze già esistenti nel panorama nazionale questa mappatura consentirebbe di riconoscere i livelli di conoscenza generali e di poter attivare una formazione ad hoc. I livelli di competenze dovrebbero essere ricompresi negli standard esistenti e in framework quali DIGCOMP per le competenze digitali di base ed e-CF 3.0 per quelle specialistiche, in modo da poter sviluppare percorsi di aggiornamento costante e mirati con il conseguente aumento delle competenze nei vari settori interni.

AgID, recependo quanto previsto dal piano «strategia per la crescita digitale 2014-2020» e per coordinarne l'attuazione con tutte le amministrazioni centrali e locali, nel mese di maggio 2017, a seguito della consultazione pubblica ospitata sul sito open.gov.it, ha provveduto a sostituire il manuale operativo «Dizionario dei profili di competenza per le professioni ICT» precedentemente pubblicato nel 2010 dal CNIPA, promuovendo l'uso del modello e-CF 3.0 e dei

profili ad esso correlati (profili di seconda e terza generazione). L'ultima versione di tali linee guida è disponibile nella specifica sezione del sito dell'AgID<sup>1</sup>.

Nel 2017 è stato pubblicato l'aggiornamento del framework europeo DigComp (DigComp 2.1: Il quadro di riferimento per le competenze digitali dei cittadini - Con otto livelli di padronanza ed esempi di utilizzo) con traduzione ufficiale in lingua italiana a cura dell'AgID (maggio 2018)<sup>2</sup>.

L'e-leader, interagendo laddove esistente con la direzione personale e l'ufficio che si occupa di sviluppo delle competenze e formazione, dovrebbe essere in grado di avviare questo tipo di attività quale necessario punto di partenza per un corretto incremento di competenze digitali tra i dipendenti. Tutte le attività della pubblica amministrazione ormai non possono più prescindere dall'uso delle tecnologie e i servizi offerti dalla pubblica amministrazione sono in continua evoluzione anche grazie alla continua proliferazione di normative e aggiornamenti delle stesse, e dunque si dovranno predisporre corsi di formazione almeno semestrali per favorire il corretto operare dei servizi di e-government ma anche di altri servizi che necessitano però l'uso della rete. L'uso dello smart working, ad esempio, potrebbe favorire le conoscenze informatiche ampliandole al contesto normativo esistente, sempre attraverso l'uso di modelli formativi online quali MOOC (Massive Open Online Courses, in italiano "Corsi online aperti su larga scala").

Tutti i servizi e le attività interne dovrebbero essere coinvolte in modo attivo dando particolare risalto ai servizi interni che si occupano dei servizi di e-government e di sportello, a chi si occupa di trasparenza e a quelli che si occupano di performance, attivando workflow e coordinandosi con il responsabile del settore ICT per comprendere nel Piano di informatizzazione triennale dell'ente tutte queste modalità di formazione del personale. Sarebbe importante poter verificare le competenze acquisite anche attraverso dei test, e dunque attivare dei percorsi di formazione assistita da parte del settore ICT che potrebbe fungere da coordinatore delle proposte formative, sempre attraverso la modalità MOOC o anche webinar on demand, con verifiche programmabili attraverso dei questionari da predisporre online. Tutte le attività di formazione e verifica potrebbero far anche emergere dei patrimoni di competenze/conoscenze digitali utili all'ente nella predisposizione di nuovi servizi digitali e/o miglioramento dei workflow esistenti.

**Tabella 2 – Attività formative interne**

Precondizione per la realizzazione dell'attività di formazione interna	Obiettivo: Verifica delle competenze digitali già presenti
Strumenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi dei fabbisogni;</li> <li>• Monitoraggio dei vari livelli di competenze digitali;</li> <li>• Standard esistenti e in framework quali DIG-COMP per le competenze digitali di base e e-CF 3.0 per quelle specialistiche;</li> </ul>
Unità responsabile	Settore ICT, settore del personale e della formazione.
Esito	Percorso formativo personalizzato.

**Tabella 3 – Obiettivi perseguiti**

<sup>1</sup> <http://www.agid.gov.it/agenda-digitale/competenze-digitali/competenze-specialistiche>

<sup>2</sup> <http://www.agid.gov.it/agenda-digitale/competenze-digitali/competenze-base>

Tabella 1: Tabella 3 -

Progettazione e avvio dell'attività formativa interna	Obiettivo: Trasformazione digitale della PA
Strumenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corsi di formazione almeno semestrali;</li> <li>• Smart working, per ampliare lo spettro delle conoscenze informatiche estendendole per esempio al contesto normativo;</li> <li>• Modelli formativi online quali MOOC, webinar on demand, comunità di pratica, world café, barcamp, mentoring, coaching, classi invertite;</li> <li>• Verifiche programmabili con questionari online.</li> </ul>
Unità responsabile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-leader;</li> <li>• Coordinamento con il settore ICT;</li> <li>• Coinvolgimento di tutti i servizi e in particolare di quelli che si occupano e-government e di sportello, di trasparenza e di performance.</li> </ul>
Esito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività formativa complessa inserita nel piano di informatizzazione triennale dell'ente;</li> <li>• Emersione di patrimoni di competenze/conoscenze digitali standardizzate e certificabili già presenti utili all'ente nella predisposizione di nuovi servizi digitali e/o miglioramento dei workflow esistenti.</li> </ul>

### 1.4.3 Progettazione di attività di formazione attraverso consulenze specialistiche

Le attività di formazione dovranno essere progettate e realizzate in relazione allo specifico profilo degli e-leader, al mix di conoscenze/competenze che sono state individuate in questo documento, alla natura modulare dei percorsi e alla specifica coerenza rispetto alle opportunità offerte dagli ambienti digitali di apprendimento e lavoro collaborativo.

Nella costruzione dell'ambiente di apprendimento si potrà opportunamente far ricorso, secondo lo schema già validato e rivelatosi efficace nei progetti presentati nella Piattaforma della Coalizione per le competenze digitali, ad una integrazione di diverse modalità:

1. Apprendimento autonomo, attraverso LCMS (learning content management system) specificamente predisposto per MOOC (Massive Open Online Courses) che prevedano Learning object, Videolezioni, Repertori documentali, test, con una struttura fortemente modulare. Questa parte della formazione è rivolta in modo particolare a favorire una crescita della "Cultura e conoscenza digitali" e alla diffusione delle competenze di base rispetto all'area dei "Processi digitali della PA". In questi interventi formativi possono essere facilmente riutilizzati o lievemente aggiornati materiali o interi corsi modulari già realizzati e disponibili presso singole amministrazioni.
2. Apprendimento assistito, attraverso la costruzione di occasioni di incontro/confronto/condivisione delle conoscenze che possono essere realizzati sia mediante piattaforme online (webinar, attivazione di community) sia in incontri in presenza che vedano il coinvolgimento diretto degli stessi protagonisti della formazione (bar camp, world café) e siano finalizzati allo scambio di esperienze.
3. Apprendimento in presenza, riservato in particolare all'area delle soft skills, sia in relazione alla capacità di padroneggiare le dimensioni di interazione sociale e team building sia, più specificamente, per la socializzazione alle dinamiche di organizzazione e gestione del cambiamento. Una parte di queste competenze confluirà nella gestione dei project work di cui al successivo punto.

4. Apprendimento on the job, in cui le conoscenze e le competenze acquisite vengono condivise secondo una logica peer-to-peer e valorizzate rispetto a specifici task. Dinamiche progettuali e operative di questo tipo possono essere opportunamente gestite attraverso un mix di attività online e attività in presenza e possono essere valorizzate nelle occasioni di confronto (bar camp).

Le quattro modalità precedentemente descritte possono essere affiancate - se necessario - da specifiche forme di consulenza, anche personalizzata ma continua e non saltuaria, rispetto a particolari esigenze delle figure di e-leader nell'ambito dei diversi segmenti PA. I percorsi sono sufficientemente omogenei per tutte le amministrazioni rispetto al punto 1 e si differenziano progressivamente secondo le specifiche esigenze nei punti 2, 3 e 4.

#### 1.4.4 Progettazione di attività di formazione attraverso scambi tra Amministrazioni

La costruzione dei percorsi formativi – sia promossi all'interno alle singole amministrazioni che acquisiti a catalogo attraverso consulenze esterne – deve essere effettuata in riferimento al profilo di e-leader e in sostanziale coerenza rispetto al framework e-CF 3.0 “European Competence Framework” sviluppato dal CEN (Comitato Europeo di Normazione) diventato in Italia norma EN 16234-1, adottata assieme alle norme che definiscono i profili professionali operanti nel settore ICT dall'Agenzia per l'Italia Digitale<sup>3</sup>. In questo contesto operativo, costituiscono un valido esempio le iniziative promosse dalla SNA, sia rispetto all'articolazione dei contenuti sia rispetto alla procedura di conformità rispetto ai parametri e-CF.

È opportuno che le singole amministrazioni, nello sviluppo della loro autonoma progettualità formativa, prendano in considerazione moduli già disponibili a catalogo e rispondenti allo schema richiamato. Soprattutto nella fase di apprendimento autonomo (MOOC, etc.) che riguarda prevalentemente la crescita della cultura digitale e delle competenze di base, possono essere facilmente riutilizzati o lievemente aggiornati rispetto a specifiche esigenze materiali o interi corsi modulari già realizzati e disponibili presso singole amministrazioni. Esistono già dei contributi teorici e delle esperienze che parlano di replicabilità e trasferibilità; è possibile anche creare dei protocolli con licenza Creative Commons.

Allo stesso tempo, considerando la natura modulare dei percorsi e la loro rispondenza a parametri comuni (italiani e europei, attraverso e-CF e DIGCOMP) è opportuno che le singole amministrazioni cooperino e si coordinino nelle fasi di nuova progettazione di moduli formativi, condividano risorse formative di cui hanno formale titolarità, accolgano personale di altre PA all'interno dei propri percorsi in modo da ottimizzare la composizione delle aule e degli ambienti formativi e si ottimizzino i costi sostenuti per ciascun utente del servizio. È possibile anche immaginare, nell'ottica di un ri-uso ottimizzato, dei meccanismi incentivanti da un punto di vista finanziario per chi mette a disposizione quanto già progettato e testato, ovviamente previa selezione.

### 1.5 Linee guida per la misurazione di impatto

Il DESI (Digital Economy and Society Index) è l'indice elaborato dalla Commissione Europea per valutare lo stato di avanzamento degli Stati membri dell'UE verso un'economia e una società digitali attraverso cinque indicatori:

- connettività
- capitale umano
- uso di internet
- integrazione della tecnologia digitale
- servizi pubblici digitali.

---

<sup>3</sup> “Linee guida per la qualità delle competenze digitali nelle professionalità ICT” disponibili nel sito: <http://www.agid.gov.it/agenzia/valutazione-e-monitoraggio/manuali-ict>

### 1.5.1 Linee guida per la costruzione di un sistema di misurazione di impatto dell'e-leadership

Gli indicatori da prevedere dovrebbero coprire quattro livelli di impatto:

1. **macro** (soprattutto, indicatori DESI “allargato” sull’utilizzo dei servizi pubblici digitali);
2. **verticale** (declinati-desunti dall’e-leadership scoreboard e sugli indicatori della Coalizione);
3. **locale-specifico per area organizzativa, in termini di efficienza ed efficacia** (es. budget e raggiungimento obiettivi di performance);
4. **verticale-specifico sul processo adottato dagli interventi avviati.**

Naturalmente, dal punto d) al punto a) si riduce la forza dell’impatto diretto degli interventi e aumenta la correlazione con altri fattori e altri interventi. Soltanto però includendo tutti i livelli in un cruscotto di misurazione si può osservare la coerenza dei miglioramenti e la forza specifica degli interventi messi in atto, sapendo che il cambiamento che si vuole ottenere non è da ricondurre al solo aumento delle competenze.

#### Macro-impatti

Rientrano qui le misurazioni di impatto, a livello regionale, rispetto agli obiettivi principali dello sviluppo di competenze per l’e-leadership nella PA:

1. alta qualità digitale dei servizi della PA;
2. elevato livello di fruizione dei servizi della PA;
3. efficienza dei processi della PA;
4. sviluppo dell’inclusione digitale;
5. attuazione dei principi dell’open government.

Possono essere utilizzati qui gli indicatori del cosiddetto “DESI regionale”, cioè la declinazione a livello regionale degli indicatori internazionali del DESI. Ad esempio:

- livello di completezza online dei servizi;
- percentuale di utilizzo dei servizi di e-government (con compilazione dei moduli);
- percentuale di utenti internet regolari;
- gap di genere utenti internet regolari;
- percentuale di utenti internet regolari nelle categorie svantaggiate;
- dataset pubblicati in formato aperto;
- dipendenti PA formati su corsi di alfabetizzazione digitale avanzata.

#### Impatti verticali degli interventi

Rientrano qui le misurazioni di impatto, a livello di singola iniziativa e/o regionale, rispetto alla diffusione di competenze per l’e-leadership. Possono essere utilizzati gli indicatori definiti per la Coalizione per le competenze digitali, oltre che tratti dalla e-leadership scoreboard. Ad esempio:

1. Funzionari, manager pubblici coinvolti in percorsi di sviluppo di competenze e-leadership;
2. Lavoratori PA coinvolti in forme innovative di lavoro (smartworking, coworking);
3. Corsi online attivati per i lavoratori PA sull’e-leadership;

4. Lavoratori PA coinvolti in programmi di innovazione di prodotto/servizio o di processo;
5. PA che introducono innovazioni di prodotto/servizio o di processo;
6. Entità della spesa delle amministrazioni per R&D su programmi avviati dopo l'intervento.

Dall'e-leadership scoreboard:

- Master/Exec Ed level programmes with a mix of ICT & business - - per 100,000 population aged 20-59;
- Employment in ICT intensive sectors - - as % of total employment.

### **Impatti locali sulle aree organizzative**

Rientrano qui le misurazioni di impatto, a livello di singola area organizzativa interessata all'intervento e/o regionale. Possono essere utilizzati indicatori di efficienza ed efficacia come:

- rispetto del budget assegnato;
- personale coinvolto nei piani di performance;
- raggiungimento degli obiettivi di performance.

### **Impatti verticali-specifici**

Rientrano qui le misurazioni di impatto, a livello di singolo intervento, in aggiunta agli indicatori di efficacia (sezione B). Possono essere utilizzati indicatori trasversali di progetto come:

- raggiungimento degli obiettivi di risultato;
- rispetto dei tempi pianificati;
- riusabilità dei risultati e dell'approccio.