



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



COMITATO DI PILOTAGGIO OT11 OT2

AREA DI LAVORO COMUNE COMPETENZE E STRUMENTI PER L'E-LEADERSHIP

Competenze per l'e-leadership: principi e strategie per la mappatura e la valorizzazione



Agenzia per l'Italia Digitale
Presidenza del Consiglio dei Ministri

1 Settembre 2016



Sommario

1. Concetti fondamentali	3
1.1. Introduzione al tema dell'e-leadership	3
1.2. Descrizione delle 5 aree di competenza	5
2. Mappatura delle possibili linee di intervento sul tema.....	9
2.1. Sviluppo della e-leadership per la PA.....	10

1. Concetti fondamentali

1.1. 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.



1.2. Descrizione delle 5 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 - attengono alle doti di leadership, all'assertività, al problem setting e 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 OpenGovernment:** 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.

Competenze per l'e-leadership – competenze sui processi digitali nella PA	Competenze correlate di altri framework e norme
<p>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).</p>	<p>e-CF A7- Monitoraggio dei trend tecnologici A9- Innovazione D10- Gestione dell'informazione e della conoscenza D11-Identificazione dei fabbisogni E5- Miglioramento del processo</p>
<p>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.)</p>	<p>e-CF A.2. Gestione dei Livelli di Servizio A.6. Progettazione di Applicazioni A.8. Sviluppo Sostenibile A9- Innovazione D.9. Sviluppo del Personale D12: Marketing digitale E3. Gestione del rischio E5- Miglioramento del processo E8-Gestione sicurezza dell'informazione E9- Governance dei sistemi informativi</p>
<p>Attivare processi di OpenGovernment 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>	<p>e-CF A9- Innovazione D12: Marketing digitale</p>

2. 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 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.

2.1. 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"** - ovvero 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" (v. 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.