

## COMITATO DI PILOTAGGIO OT11 OT2

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

Competenze per l'e-leadership: percorsi e strumenti per la progettazione formativa



**Agenzia per l'Italia Digitale**  
*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

1 Settembre 2016

## Sommario

- 1. Strumenti di attuazione ..... 3**
- 2. Progettazione di attività di formazione interna ..... 4**
- 3. Progettazione di attività di formazione attraverso consulenze specialistiche ..... 6**
- 4. Progettazione di attività di formazione attraverso scambi tra Amministrazioni . 7**

## 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.

## 2. Progettazione di attività di formazione 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.

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.

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.

<b>Precondizione per la realizzazione dell'attività di formazione interna</b>	Obiettivo: Verifica delle competenze digitali già presenti
<b>Strumenti</b>	<p>Analisi dei fabbisogni</p> <p>Monitoraggio dei vari livelli di competenze digitali;</p> <p>Standard esistenti e in framework quali DIGCOMP per le competenze digitali di base e e-CF 3.0 per quelle specialistiche</p>
<b>Unità responsabile</b>	<p>Settore ICT</p> <p>Settore del personale e della formazione</p>
<b>Esito</b>	Percorso formativo personalizzato

<b>Progettazione e avvio dell'attività formativa interna</b>	Obiettivo: Trasformazione digitale della PA
<b>Strumenti</b>	<p>Corsi di formazione almeno semestrali;</p> <p>Smart working, per ampliare lo spettro delle conoscenze informatiche estendendole per esempio al contesto normativo;</p> <p>Modelli formativi online quali MOOC, webinar on demand, comunità di pratica, world café, barcamp, mentoring, coaching, classi invertite</p> <p>Verifiche programmabili con questionari online</p>
<b>Unità responsabile</b>	<p>E-leader</p> <p>Coordinamento con il settore ICT</p> <p>Coinvolgimento di tutti i servizi e in particolare di quelli che si occupano e-goverment e di sportello, di trasparenza e di performance</p>
<b>Esito</b>	<p>Attività formativa complessa inserita nel piano di informatizzazione triennale dell'ente</p> <p>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</p>

### 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 (barcamp, 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 (barcamp).

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.

## 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 individuato nel primo paragrafo del presente documento e in sostanziale coerenza rispetto al framework e-CF “European Competence Framework” sviluppato dal CEN (Comitato Europeo di Normazione) diventato in Italia norma UNI11506:2013 per le Figure professionali operanti nel settore ICT e adottato dall’Agenzia per l’Italia Digitale. 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 marchio *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 in futuro) 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.