

LUGLIO 2025

COMPETENZE DI E-LEADERSHIP

per gestire la transizione digitale della PA

Report di analisi e sintesi dei lavori del gruppo di lavoro
Laboratorio "Competenze E-leadership per la Pa"

Competenze di E-Leadership per gestire la transizione digitale della PA- un quadro aggiornato di riferimento per le amministrazioni pubbliche

Analisi e sintesi dei lavori del Laboratorio “Competenze E-leadership per la Pa”

Sommario

Premessa	2
Introduzione- Obiettivi e articolazione del documento	3
1 E-Leadership e competenze.....	6
2 Il framework di riferimento	6
2.1 I documenti normativi e strategici di indirizzo.....	6
3 Laboratorio: concetti di base e assunti di riferimento	8
3.1 Obiettivi e finalità	8
3.2 Il percorso metodologico e gli elementi di interesse	9
4 Il quadro di riferimento aggiornato di competenze E-Leadership.....	10
4.1 Analisi dei processi per aggiornare le competenze	10
4.2 Gli assunti di base	10
4.3 Innovazione quale principio guida.....	1
4.4 I processi e le macroaree individuate	2
4.5 La mappatura dei processi e delle aree di competenza	4
4.6 Le competenze – il framework e i dizionari	7
4.7 Conclusioni	5
Allegato 1 - Macro-processi e aree di competenza	7
Allegato 2 – Scheda di analisi	6
Riferimenti.....	10

Premessa

Il presente documento è stato redatto nell’ambito dei lavori del laboratorio “Modelli di competenze E-Leadership per le PA” coordinato dall’Agenzia per l’Italia digitale e composto da diverse amministrazioni pubbliche, Enti centrali, regionali e locali.

Hanno preso parte alla redazione del testo:

per l’Agenzia per l’Italia Digitale (AgID): Ludovico Aniballi, Gualtiero Asunis, Rosamaria Barrese, Michela Collacchi, Fabrizio Donzella, Stelio Pagnotta, Daniela Romano, Antonio Tappi, Nicola Veglianti.

Partecipano ai lavori del laboratorio e hanno contribuito alla redazione del presente documento:

Alessio Bacci (Unione Valdera), Ada Balestra (Provincia di Latina), Luigi Bollella (Regione Molise) Riccardo Castrignanò (Comune di Cagliari), Arianna Cecchini (Unione Valdera), Filippo Dani (Città Metropolitana di Torino), Sauro Del Turco (Regione Toscana), Miriam De Vincenzi (Comune di Genova), Serena Donini (Unione Reno Galliera), Cosimo Elefante (Regione Puglia), Alessandro Francioni (Comune di Cesena), Maria Galeno (Provincia di Latina), Vincenzo Gambale (Comune di Avellino), Elena Gamberini (Unione Reno Galliera), Elena Gerardi (Inail) Roberto Giuliani (Regione Toscana), Elena Levratti (Comune di Genova) Antimo Morlando (Consiglio di Stato – Giustizia amministrativa), Carla Natalicchio (Consiglio di Stato – Giustizia amministrativa), Glenda Prada (Provincia di Lecco), Simonetta Radi (Unione Valdera), Morena Ragone (Regione Puglia) , Giancarlo Ruffinoni (Provincia di Lecco), Corrado Sirico (Unione Reno Galliera).

Si ringraziano:

Per l’Agenzia Italia digitale: Maura Montironi, Caterina Vignato.

Introduzione- Obiettivi e articolazione del documento

Il presente report intende illustrare gli esiti dei lavori del Laboratorio “Competenze E-Leadership per la PA”, promosso dall’Agenzia Italia digitale (di seguito AGID) e coordinato dal Servizio Piano Triennale e Spesa ICT, con il supporto e il coinvolgimento di rappresentanti di amministrazioni pubbliche di livello centrale, regionale e locale.

L’iniziativa si inserisce nel quadro delle attività dell’Agenzia per l’Italia digitale di indirizzo strategico e di supporto e sostegno alle pubbliche amministrazioni, destinate, in particolare, alla figura del Responsabile per la Transizione al digitale (di seguito RTD) e al personale afferente agli Uffici di Transizione digitale (di seguito UTD).

Il Laboratorio ha rappresentato uno spazio di condivisione di esperienze e di analisi dei fabbisogni per le amministrazioni che hanno affrontato o sono intenzionate ad affrontare il percorso di sviluppo delle competenze, nonché i sempre più complessi processi di reclutamento di risorse.

Il report intende offrire un quadro di riferimento sulle competenze E-Leadership per la PA aggiornato e attualizzato rispetto ai cambiamenti intercorsi nel corso di questi ultimi anni. Periodo che è stato caratterizzato da sostanziali e radicali cambiamenti, quali la notevole spinta digitale del periodo emergenziale che ha accelerato il processo di innovazione tecnologica e organizzativa, le innovazioni normative (es. lavoro agile), l’ingente immissione di fondi di finanziamento (es. fondi PNRR) e l’ingresso di nuove figure per la gestione dei molti progetti finanziati, l’evoluzione e introduzione di nuove tecnologie abilitanti (es. intelligenza artificiale, ecc.) e l’emergere di nuovi elementi di interesse relativi alle competenze e al nuovo ruolo che anche il dipendente pubblico deve assumere.

L’ambizione è quella di fornire una guida sistematizzata di informazioni utili e di strumenti di supporto per l’individuazione, il rafforzamento e lo sviluppo di competenze di E-Leadership, adeguate alle attuali necessità espresse in primis dagli UTD, per una efficace azione di trasformazione digitale, quale condizione sempre più necessaria per innalzare la qualità e la competitività dei servizi pubblici.

Con questo documento, si vuole fornire uno strumento utile per definire:

- i principi e le strategie per la costruzione di percorsi di sviluppo di competenze E-Leadership;
- la mappatura dei macro-processi per una efficace ed efficiente gestione della trasformazione digitale nelle PA;
- un quadro di riferimento aggiornato sulle competenze di E-Leadership e l’individuazione dei gap, anche in relazione alle scelte strategiche e organizzative effettuate dalle amministrazioni
- percorsi e strumenti per la progettazione formativa;
- percorsi di valorizzazione delle professionalità coinvolte nei processi di trasformazione digitale.

Il documento e il lavoro ha l’obiettivo di rispondere alle seguenti domande:

- quali sono i processi che caratterizzano le attività di lavoro che riguardano la trasformazione digitale?
- quali sono le competenze (capacità e conoscenze) per condurre con successo la trasformazione digitale?

Il report è suddiviso in 2 parti, corredata da allegati di lavoro, e così articolato:

- PARTE 1 – Il tema e lo scenario di riferimento
- PARTE 2 – Processi e competenze E-Leadership - Il quadro aggiornato
- Allegati:
 - Allegato 1 - Macro-processi e aree di competenza – Definizione e descrizione
 - Allegato 2 – Scheda di analisi/Traccia di intervista

Parte 1

Il tema e lo scenario di riferimento

1 E-Leadership e competenze

Il confronto all'interno del Laboratorio è partito dall'analisi del ruolo strategico della figura del RTD nelle PA, previsto dall'art.17 del Codice per l'Amministrazione Digitale, e delle competenze ad esso attribuite.

Si tratta di un ruolo che contribuisce a generare processi di aggiornamento che considerino le reali e concrete esigenze di un mondo pubblico in costante cambiamento e che ha la responsabilità dell'adeguamento delle competenze delle risorse impegnate nella realizzazione complessa della "transizione al digitale".

Tale figura include anche professionalità che afferiscono indubbiamente a profili di E-Leader.

Per competenze di E-leadership, partendo da una prima definizione condivisa, presente nelle [“Linee guida sulle competenze di E-Leadership”](#), pubblicate da AGID nel 2018, si intendono *“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”*.

L'E-Leader deve essere 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 con le capacità intrinseche (anche personali e attitudinali) di adeguamento ai molti eventi di cambiamento che intercorrono nella esperienza professionale. In questi ultimi anni, in particolare, l'E-Leader deve confrontarsi con strategie articolate di modernizzazione e digitalizzazione del settore pubblico, quali tra le altre, per limitarsi al solo contesto nazionale, il Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, le missioni del Piano Nazionale Ripresa e Resilienza (PNRR), la strategia nazionale di Cybersicurezza, la strategia italiana per l'intelligenza artificiale, la strategia di Cloud Italia.

Il ruolo dell'E-Leader richiede un coordinamento che assicuri il conseguimento dei risultati attesi attraverso la concentrazione delle azioni verso obiettivi di cambiamento definiti e misurabili, in coerenza con i programmi strategici.

In questo contesto, il confine e le differenze tra le competenze di E-Leadership nel settore pubblico e nel settore privato, entrambi in profonda trasformazione, si assottigliano e si orientano verso uno sviluppo di profili manageriali con molte analogie e caratteristiche comuni.

2 Il framework di riferimento

2.1 I documenti normativi e strategici di indirizzo

Il tema delle competenze digitali è senza dubbio al centro del dibattito e di forte interesse, come dimostrato dall'ampia emanazione di norme e documenti di indirizzo strategico e operativo, sia in Italia che in Europa.

Al fine di fornire un quadro delle principali fonti di riferimento, si riporta un panorama sintetico di quanto ritenuto di interesse relativamente al tema e allo sviluppo dei lavori

Documento	Elementi di rilievo
Decennio Digitale europeo	Obiettivo di innalzamento delle competenze digitali e relativa crescita indice DESI
Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali (DM 22.07.2022) – Dipartimento funzione pubblica	Rafforzamento della proposta di modelli <i>competency based</i> progettati a partire dalla <i>mission</i> , dai macro-processi e dai processi tipici di ciascuna amministrazione.
Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale (DM 28.06.2023) – Dipartimento funzione pubblica	Definizione delle competenze trasversali e relativo grado di padronanza, competenze digitali e relativo processo di assessment.
Linee Guida accesso alla dirigenza pubblica (DM 28.09.2022)	Indicazioni di utilizzo modello di competenze dei dirigenti, secondo 6 competenze considerate rilevanti: gestione dei processi, soluzione di problemi, sviluppo dei collaboratori, decisione responsabile, gestione delle relazioni interne ed esterne, tenuta emotiva
Direttiva “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Direttiva 23/03/ 2023)	Investimenti su percorsi formativi in ambito soft skills, ovvero competenze trasversali legate alla leadership, team working e skills comunicative.
Linee guida in materia di lavoro agile (ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 8 ottobre 2021)	Indicazioni operative per utilizzo di piattaforme di comunicazione, con il fine ultimo di rafforzare sia l'autonomia che l'empowerment e la collaborazione e condivisione decisionale.

Tabella 1 - Contesto - Norme e documenti di indirizzo

Da questo scenario di documenti, con l'approfondimento di una ulteriore specifica documentazione (descritta nel paragrafo Analisi desk), si è proceduto a costruire lo schema di riferimento aggiornato delle Competenze E-Leadership per la Pa.

Il Piano Triennale per l'informatica nella PA 2024-2026 – Le competenze come componente strategica

Il Piano Triennale per l'Informatica nella PA 2024-2026, nonché l'attuale Aggiornamento 2025, conferma la strategicità della componente risorse umane e competenze digitali.

Nel Piano Triennale le competenze digitali sono comprese nel Capitolo 1 – Organizzazione e gestione del cambiamento, a dimostrazione di come, anche in una logica di filiera della produzione e progettazione di servizi, il fattore umano e la crescita delle competenze debbano assumere un ruolo predominante, o quanto meno di rilievo, rispetto alla tecnologia.

L'evoluzione del modello strategico del Piano triennale 2024-26, che propone un'architettura organizzativa e tecnologica che ha l'obiettivo di fornire una visione complessiva della PA che parte dal sistema informativo del singolo ente per arrivare a definire le relazioni con i servizi, le

piattaforme e le infrastrutture nazionali erogate a livello centrale, classifica le sfide organizzative e tecnologiche che le amministrazioni devono affrontare in tre macroaree:

- Processi
- Applicazioni
- Tecnologie

In ognuno di questi ambiti, è evidente come il ruolo RTD sia cruciale, per cui occorre generare competenze digitali adeguate al cambiamento, identificandone di nuove e rafforzando quelle già in possesso: un modello aggiornato di competenze di E-Leadership può realmente supportare il nuovo modello di evoluzione strategica.

3 Laboratorio: concetti di base e assunti di riferimento

3.1 Obiettivi e finalità

Per comprendere appieno obiettivi e finalità del Laboratorio, appare importante individuare alcuni elementi e concetti di base, ed è altrettanto importante considerare il perimetro in cui si muove l'iniziativa e il contesto di riferimento.

Le tecnologie digitali stanno trasformando in modo profondo sia i processi che l'organizzazione del lavoro delle organizzazioni. Per affrontare tutto ciò c'è bisogno di un nuovo modo di interpretare il ruolo di manager, in particolare dei middle manager, che deve «evolvere» verso un modello di e-leadership.

Il contesto attuale della PA (del mondo del lavoro, della società, del mercato, ecc.) è in una fase di cambiamento e innovazione, costante e continua. Se partiamo dall'assunto che l'innovazione è fatta principalmente dalle persone e la cultura del digitale ne può essere la sua leva e la sua forza trainante, pensiamo a un concetto di E-Leadership moderno e aggiornato, che ha, alla base, la condivisione dell'idea che “innovazione” e “cambiamento” non sono possibilità ma necessità per un'amministrazione pubblica che voglia contribuire a creare valore per la collettività.

- *E-leadership come capacità di una leadership che serve in un mondo che cambia*, come evoluzione di quel concetto-definizione di E-Leadership sopra riportato.

Da questi concetti, attraverso il lavoro del Laboratorio “Competenze – E-Leadership per la PA” si sono posti i seguenti obiettivi:

- analizzare, in un percorso partecipato, i processi di lavoro “quotidiani” e previsti per affrontare la sfida della transizione digitale;
- individuare lo scenario e le strategie dell'innovazione e stabilire il quadro delle competenze digitali presenti nelle amministrazioni, in particolare quelle del personale afferente all'area dell'Ufficio Transizione digitale (con focus su RTD);
- confrontarsi su alcuni modelli e strumenti che possono essere utilizzati/adeguati dalle amministrazioni in una logica integrata del cambiamento;

- acquisire elementi di novità in ambito E-Leadership, attraverso i risultati del percorso (framework aggiornato di competenze E-Leadership);
- fornire strumenti di riferimento per la individuazione di competenze aggiornate in ambito E-leadership, anche come indirizzo delle iniziative di sostegno e formazione alle PA sul tema del rafforzamento delle competenze E-Leadership per la transizione digitale.

3.2 Il percorso metodologico e gli elementi di interesse

Il Laboratorio è stato realizzato seguendo un percorso suddiviso in diverse fasi:

- lo studio della documentazione disponibile sul tema ampio delle competenze digitali, soffermando l'attenzione sui vari documenti pubblicati in via ufficiale e riconosciuti come patrimonio informativo di base delle conoscenze nazionali e internazionali sul tema;
- l'analisi di carattere organizzativo e di indagine sulle competenze UTD, corredata da interviste strutturate a testimoni privilegiati rappresentanti di Amministrazioni locali e centrali.
- lavoro congiunto e partecipato di confronto di analisi processi e competenze del gruppo di lavoro del Laboratorio

Il lavoro descrive i risultati e presenta 3 diverse fasi/livelli di indagine/intervento, rappresentati da diversi step di output:

- fase 1 - Analisi desk della documentazione sul tema "Competenze digitali e E-Leadership"- Quadro di riferimento - Sinottica di sintesi "E-Leadership":
- fase 2 - Analisi organizzativa per favorire i processi di trasformazione digitale della PA" e Casi di studio
- fase 3 – Quadro aggiornato di "Competenze E-Leadership per le Pa"

I "Casi di studio", pur trattati singolarmente nello svolgimento delle attività di analisi, sono stati utilizzati estraendo contenuti ed elementi comuni e ricorrenti, come traccia di orientamento all'aggiornamento dell'architettura del framework aggiornato E-Leadership.

Analisi desk e casi di studio

Il lavoro di analisi desk ha permesso di analizzare e ricostruire il quadro di riferimento nazionale e internazionale sul tema, e individuare alcuni punti e aspetti di interesse che hanno consentito di cogliere le novità e le peculiarità da valutare per la costruzione del quadro aggiornato di competenze.

Documento	Elementi di rilievo
SYLLABUS - "Competenze digitali per la PA" - Versione 1.1- luglio 2020 e successivi aggiornamenti	Piattaforma di formazione dedicata al capitale umano della PA
DigComp 2.1: – Il quadro di riferimento per le competenze digitali dei cittadini - Versione 2.1 ed edizione DigComp 2.2. del 2022	Oltre 250 nuovi esempi di conoscenze, competenze e atteggiamenti e con un'attenzione ai temi dell'intelligenza artificiale e del lavoro ibrido e lavoro remoto

Documento	Elementi di rilievo
Linee guida Competenze digitali - Versione 1.1° febbraio 2020;	Linee guida E Leadership – Definizioni di base e competenze
Sviluppo delle competenze di e-leadership nel settore pubblico- Versione 1.1 - Rapporto finale OCSE – sett. 2021	Rapporto europeo con considerazioni in ambito E-Leadership
Norma UNI 11814 - Maggio 2021	Figure professionali per la gestione dell'innovazione

Tabella 2 - Quadro di riferimento nazionale e internazionale

Lo studio di questa documentazione ha portato a:

- individuazione e raccolta elementi di sintesi: metodologia, caratteristiche, obiettivi e strumenti, classificazione delle competenze, approccio (vedi Tabella Sinottica pag.11)
- lettura trasversale e comparata degli elementi di interesse;
- costruzione ed evoluzione quadro sinottico di confronto su elementi emersi;
- individuazione elementi «novità» sulle competenze e selezione delle competenze da evolvere/aggiornare;
- elaborazione primo quadro nuovi approcci competenze E-leadership;
- prima macro-proposta di ampliamento contenuti “nuovi descrittori” competenze E-leadership.

L'attività di ricerca e analisi svolta ha avuto inoltre l'intento di rispondere alle esigenze e agli obiettivi di:

- sistematizzare e rappresentare i contenuti in una logica di focus “aggiornato” sul tema competenze E-Leadership;
- individuare aspetti di raccordo/condivisione e di “peculiarità” tra i contenuti dei documenti;
- offrire una lettura comparata di sintesi;
- elaborare elementi/riflessioni per lo sviluppo di nuovi contenuti relativi al tema E-Leadership.

L'analisi delle varie fonti e gli approfondimenti effettuati hanno evidenziato la necessità di aggiornare il quadro di riferimento per definire competenze più dettagliate, legate all'E-Leadership, e di individuare profili capaci di sviluppare e attuare concretamente le politiche di innovazione all'interno della Pubblica Amministrazione. Elemento centrale per un nuovo quadro aggiornato è coniugare le caratteristiche del profilo E-leadership a profili più trasversali, legati alla capacità di gestione dell'innovazione (Innovation Management Professionals). Lo sviluppo di tali competenze e la caratterizzazione del lavoro del Laboratorio stesso si ispira ed è orientato, in particolare, dallo studio e analisi della norma UNI 11814 che definisce i requisiti delle figure professionali che operano nell'ambito della gestione dell'innovazione.

Tabella sinottica – Analisi documentazione

Si riporta la **Tabella sinottica** generale, quale risultato delle analisi, che offre un quadro di lettura comparata della documentazione e cerca di cogliere le evoluzioni sulle competenze E-Leadership.

La tabella analizza gli aspetti caratteristici di ogni documento.

I documenti considerati in questa analisi costituiscono la base per creare cultura, diffondere la conoscenza e sui quali orientare l’azione formativa e di sostegno. I possibili sviluppi proposti si orientano su elementi di “attualità” e coerenza rispetto al nuovo contesto delle organizzazioni pubbliche.

La tabella riportata è stata impostata seguendo la logica della struttura della maggior parte della documentazione analizzata e si articola prendendo in esame i seguenti elementi informativi:

- Pubblicazione: specifiche relative al documento/pubblicazione. Si evidenziano tipologia, autore e data. Tali informazioni sono di riferimento per la lettura del contenuto poiché caratterizzano l’Ente/Organizzazione che redige/emana/pubblica tale fonte.
- Focus: viene riportata la sintesi del contenuto principale su cui si focalizza il documento.
- Metodologia: viene riportata la metodologia e le caratteristiche del modello di descrizione delle competenze.
- Obiettivi: si riportano gli obiettivi dichiarati del documento.
- Classificazione competenze: si riporta in questa area il modello di classificazione delle competenze proposto dal documento.
- Approccio: si riporta l’idea e l’approccio dell’ente/organizzazione proprietaria nella pubblicazione del documento.

Elementi sintesi – competenze	Syllabus “Competenze digitali per la Pa”*	DigComp - Il quadro di riferimento per le competenze digitali dei cittadini*	Linee guida Competenze digitali- E-Leadership	Sviluppo delle competenze di e-leadership nel settore pubblico	NORMA UNI 11814 - Attività professionali non regolamentate
1. Pubblicazione – a cura di Data versione doc.	Dipartimento Funzione Pubblica – Ufficio per l’Innovazione e la digitalizzazione Versione 1.1 – luglio 2020	Commissione Europea – Joint Reaserch Centre Traduzione Italiana a cura AGID Versione 2.1	AGID Release versione stabile, febbraio 2020	OCSE Rapporto finale, settembre 2021	UNI - Ente di normazione italiano - Pubblicazione maggio 2021

Elementi sintesi – competenze	Syllabus “Competenze digitali per la Pa”*	DigComp - Il quadro di riferimento per le competenze digitali dei cittadini*	Linee guida Competenze digitali- E-Leadership	Sviluppo delle competenze di e-leadership nel settore pubblico	NORMA UNI 11814 - Attività professionali non regolamentate
2. Focus – sintesi descrizione	Documento descrive il target minimo di abilità richieste ai DIPENDENTI PUBBLICI, non esperti IT, per operare in ambito PA digitale e incrementarne la competenza. L'ultima versione della piattaforma Syllabus è quella che include la Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023. Questa direttiva stabilisce che tutte le amministrazioni, centrali e locali, devono aderire a Syllabus e registrare i propri dipendenti per la formazione sulle competenze digitali, con un minimo di 40 ore annue.	il quadro di riferimento europeo per le competenze digitali dei cittadini, sviluppato dalla Commissione Europea. Fornisce un linguaggio comune per definire e descrivere le competenze necessarie per interagire con le tecnologie digitali in modo sicuro, consapevole e responsabile, promuovendo l'inclusione digitale e la partecipazione attiva alla società moderna.	Descrizione su modello UE DigComp di set competenze digitali specialistiche e di e-leadership e strumenti di progettazione formativa/valutazione	Focus sul ruolo dei manager pubblici nell'era digitale. Indicazioni per la promozione e diffusione della cultura e-leadership, basate sull'analisi di casi pratici. Individuazione di 3 ruoli chiave: digital manager - gestori non digitali - gestori outsourcing	Focus sulle figure professionali operanti nell'ambito della gestione dell'innovazione - Requisiti di conoscenza, abilità, autonomia e responsabilità
3. Metodologia -	4 dimensioni descrittive. 5 aree di competenza. 11 competenze e	5 dimensioni descrittive. 5 aree di competenza. 21 competenze e descrittori	5 dimensioni descrittive. 5 aree di competenza. 21 competenze e descrittori	3 Pilastri - Quadro OCSE per talenti e competenze digitali	3 Ambiti professionali. Aree di

Elementi sintesi – competenze	Syllabus “Competenze digitali per la Pa”*	DigComp - Il quadro di riferimento per le competenze digitali dei cittadini*	Linee guida Competenze digitali- E-Leadership	Sviluppo delle competenze di e-leadership nel settore pubblico	NORMA UNI 11814 - Attività professionali non regolamentate
caratteristiche del modello	descrittori (conoscenza/abilità). 3 livelli di padronanza (base, intermedio e avanzato)	(conoscenze/abilità/attitudini). 8 livelli di padronanza per ciascuna competenza. n esempi di utilizzo per ciascun livello di padronanza (su due aree occupazione e apprendimento).	(conoscenze/abilità/attitudini). 8 livelli di padronanza per ciascuna competenza. n esempi di utilizzo per ciascun livello di padronanza (su due aree occupazione e apprendimento).	nel settore pubblico - creare un ambiente per incoraggiare la trasformazione digitale - abilità per sostenere la trasformazione digitale - stabilire e mantenere una forza lavoro digitale	competenza per ciascun ambito professionale. Conoscenze, abilità per ogni ambito raccolte su diversi livelli (quello superiore include quello inferiore)
4. Obiettivi – strumenti e modalità distinctive	Autoverifica dipendente (assessment competenze) Pianificazione interventi formativi rivolti ai propri dipendenti per le amministrazioni Fabbisogno interventi formativi in linea con il Syllabus per enti e società di formazione come catalogo corsi ad hoc	Definizione del Modello di riferimento a livello europeo per la classificazione/descrizione delle competenze digitali dei cittadini. Sostegno al processo di definizione delle politiche europee. Modello DigComp 2.2 – Si tratta di un aggiornamento degli esempi di conoscenze, abilità e attitudini. Inoltre, la pubblicazione raccoglie anche i principali documenti di riferimento sul DigComp che possono aiutarne l'applicazione in campi diversi.	Up grade modello DigComp 2.1. Classificazione delle competenze in: base, avanzate, e-leadership. Armonizzazione qualificazioni/profilo ICT. Strumenti per progettazione interventi formativi.	Indicazioni per la descrizione e lo sviluppo competenze condivisa a livello internazionale. Individuazione di ostacoli/punti di forza del contesto culturale e organizzativo. Analisi pratiche in 13 paesi coinvolti.	Indicazioni e requisiti per la descrizione delle competenze relative alle figure professionali di gestione dell'innovazione.

Elementi sintesi – competenze	Syllabus “Competenze digitali per la Pa”*	DigComp - Il quadro di riferimento per le competenze digitali dei cittadini*	Linee guida Competenze digitali- E-Leadership	Sviluppo delle competenze di e-leadership nel settore pubblico	NORMA UNI 11814 - Attività professionali non regolamentate
5. Classificazione competenze	<p>Identificate in 4 dimensioni</p> <p>1. Area di competenza, ambito tematico</p> <p>2. Descrittore competenze in ciascuna area</p> <p>3. Livello di padronanza per ciascuna competenza</p> <p>4. Descrittore delle conoscenze/abilità che caratterizzano una competenza per ciascun livello di padronanza</p> <p>Base DESCRITTORE: Conoscenza/Abilità</p> <p>Articolate su 3 livelli di padronanza:</p> <p>Base</p> <p>Intermedio</p> <p>Avanzato</p>	<p>Identificate per 5 AREE: 1. Alfabetizzazione su informazioni e dati 2. Comunicazione e collaborazione 3. Creazione contenuti digitali 4. Sicurezza 5. Risoluzione problemi</p> <p>Descritte su 5 DIMENSIONI:</p> <p>1. Area di competenza, ambito tematico</p> <p>2. Descrittore competenze in ciascuna area</p> <p>3. Livello di padronanza per ciascuna competenza</p> <p>4. Descrittore delle conoscenze/abilità che caratterizzano una competenza per ciascun livello di padronanza</p> <p>5. Esempi di utilizzo base</p> <p>DESCRITTORE: conoscenze/abilità/attitudini</p> <p>Articolate su 8 (sotto) LIVELLI PADRONANZA: Base - Intermedio – Avanzato - Altamente specializzato (ognuno con 2 descrittori di sottolivello)</p>	<p>Identificate per 5 AREE: 1. Alfabetizzazione su informazioni e dati 2. Comunicazione e collaborazione 3. Creazione contenuti digitali 4. Sicurezza 5. Risoluzione problemi</p> <p>Descritte su 5 DIMENSIONI:</p> <p>1. Area di competenza, ambito tematico</p> <p>2. Descrittore competenze in ciascuna area</p> <p>3. Livello di padronanza per ciascuna competenza</p> <p>4. Descrittore delle conoscenze/abilità che caratterizzano una competenza per ciascun livello di padronanza</p> <p>5. Esempi di utilizzo</p> <p>base DESCRITTORE: conoscenze/abilità/attitudini</p> <p>Articolate su 8 (sotto) LIVELLI PADRONANZA: Base - Intermedio – Avanzato - Altamente specializzato (ognuno con 2 descrittori di sottolivello)</p>	<p>Identificate in 3 MACRO AREE/FINALITA':</p> <p>1. per gestire l'ibrido;</p> <p>2. per guidare l'innovazione;</p> <p>3. competenze "di base".</p> <p>Specificate in 5 AREE:</p> <p>1. cucCultura e conoscenza del mondo digitale;</p> <p>2. cocCompetenze trasversali in ambienti ibridi;</p> <p>3. prpProgettazione organizzativa, e gestione del cambiamento;</p> <p>4. cocompetenze manageriali;</p> <p>5. cocompetenze per un'amministrazione guidata dai cittadini.</p>	<p>Indicazioni e requisiti per la descrizione delle competenze relative alle figure professionali di gestione dell'innovazione.</p> <p>Indicazioni tecniche e di approfondimento rispetto alle tecnologie abilitanti.</p>

Elementi sintesi – competenze	Syllabus “Competenze digitali per la Pa”*	DigComp - Il quadro di riferimento per le competenze digitali dei cittadini*	Linee guida Competenze digitali- E-Leadership	Sviluppo delle competenze di e-leadership nel settore pubblico	NORMA UNI 11814 - Attività professionali non regolamentate
			VERSIONE 2.2.: 5 aree di competenza: Alfabetizzazione su informazione e dati; Comunicazione e collaborazione; Creazione contenuti digitali; Sicurezza; Risoluzione problemi;		
6. Approccio	Fornire un catalogo di competenze per i dipendenti pubblici sul quale definire proposte formative e sul quale valutarne lo stato di conoscenze/capacità.	Fornire un framework metodologico di riferimento per programmazione/realizzazione di progetti formativi a livello europeo	Integrazione e adattamento framework metodologico di riferimento al contesto nazionale	Fornire chiavi di lettura per una declinazione operativa delle competenze	Fornire un quadro condiviso a livello nazionale e internazionale di uno standard relativo ai requisiti delle figure professionali in ambito innovazione.

Tabella 3 - Tabella sinottica della documentazione analizzata

*N.B. documento per cui, nel corso dei lavori, sono state rilasciate nuove versioni e/o aggiornamenti. L’analisi desk si è soffermata sulla versione indicata in Tabella, ma sono state altresì verificate le nuove versioni e inseriti eventuali elementi di rilievo, ai fini della illustrazione completa e quale ulteriori input al risultato.

Analisi organizzativa – Casi di studio

Il percorso di lavoro ha previsto un “**Analisi organizzativa**”, che si è svolta a valle del completamento della fase di Analisi desk, che ha visto il coinvolgimento di alcune amministrazioni per l’individuazione e l’approfondimento di casi studio.

L’analisi ha perseguito i seguenti principali obiettivi:

- individuazione dei processi organizzativi e delle competenze per “facilitare” e favorire la trasformazione digitale delle PA;
- Individuazione di ulteriori fabbisogni formativi del personale delle amministrazioni per definire elementi utili all’aggiornamento delle competenze “E-Leadership”.

Oggetto della fase di analisi sono state le attività di gestione amministrativa indicate dall’ente intervistato attraverso il coinvolgimento dei referenti/attori individuati in fase di reclutamento (RTD, personale UTD, responsabili di area e referenti indicati dall’Ente).

L’analisi organizzativa e i casi di studio realizzati sono stati volti a verificare competenze “nuove e/o aggiornate” di interesse da ricomprendere nel quadro di E-Leadership e a raccogliere ulteriori elementi di upgrade della prima macro-proposta.

Elementi considerati strategici emersi, relativamente agli ambiti organizzativi e di processo operativo analizzati nel Laboratorio, sono stati ricondotti nel framework di riferimento e afferiscono alle seguenti dimensioni di analisi:

- **Strutture organizzative e Ufficio RTD**

Elementi/temi:

- Strutture organizzative della PA in costante **cambiamento**.
- L’ufficio RTD è spesso un **Servizio/Ufficio all’interno di un’Area/Settore/Direzione** con prevalenza di posizionamento nell’area dei sistemi informativi.
- La figura del RTD è spesso un **Dirigente dell’Area** alla quale nella maggior parte dei casi sono assegnate risorse per la transizione digitale.
- La figura del RTD non sempre è **evidente all'esterno**.

- **Contesto normativo e regolamentare**

Elementi/temi:

- Numerosi **atti interni** emanati di differente natura che disciplinano aspetti di specifica organizzazione.
- Innovazione e transizione digitale **supportata da atti**.
- **Piano Triennale** come riferimento guida alla definizione di strategie e atti regolamentari.
- Atti che si inseriscono tra **i documenti di pianificazione, programmazione strategica**

- **Ruolo, funzioni e risorse dell’Ufficio**

Elementi/temi:

- **Funzioni** assegnate all'ufficio secondo quanto previsto dal **CAD**.
- Ancora relativamente **poche risorse dedicate**, con personale che spesso non opera full time nell'ambito dell'ufficio. Competenze diffuse di carattere tecnico-informatico.
- Istituzione di **Gruppi di Lavoro sul digitale e interazioni con altri uffici**.
- Ricerca di relazioni/collegamenti interni per facilitare i processi e ampliare le competenze
- Nella maggior parte delle PA presenti l'ufficio RTD utilizza il **budget della direzione**, dell'area o dell'ufficio in cui è inserito o le risorse proveniente da progetti Europei.

- **Interventi di riorganizzazione**

Elementi/temi:

- In alcune PA i progetti di reingegnerizzazione dei processi erano stati avviati prima del PNRR con interventi di semplificazione di processi e digitalizzazione di procedure amministrative.
- Riorganizzazione necessaria a seguito dell'adesione a piattaforme (es. SPID, PagoPA) e al cloud.
- Interventi organizzativi per permettere il lavoro agile.
- Piano triennale per l'informatica nella PA come riferimento per interventi su servizi digitali, cloud, piattaforme e competenze

- **Prospettive**

Elementi/temi:

- Importanza delle sinergie con le altre strutture interne ed esterne all'Amministrazione (in house, altri enti del territorio).
- Maggiore attenzione alle strategie e ai processi (es. change management) rispetto agli aspetti tecnologici.
- Condivisione di modelli da applicare per il raggiungimento degli obiettivi relativi alle attività di competenza dell'RTD.

Per ciò che riguarda il tema più approfondito delle competenze, sempre in riferimento alla analisi organizzativa, ecco gli elementi di particolare interesse:

- **Competenze tecniche e informatiche**

Presidiate da Uffici RTD e/o coadiuvate da competenze esterne (società in house regionali). Temi: sicurezza, connettività, dati, architetture e sistemi, ecc. Anche di elevata qualificazione.

- **Competenze giuridico-amministrative**

Presidiate da Uffici Rtd o supportate da altri uffici. Da rafforzare.

- **Competenze manageriali**

Buona copertura, ma spesso coincidono con la sola figura di RTD o Dirigente dell'Area, e pertanto non sufficienti. Competenze di Project Management e pianificazione

- **Assessment competenze**

Solo in rari casi prevista periodica valutazione ad hoc. Più diffuso utilizzo di Syllabus.

- **Formazione**

Percorsi formativi rivolti ad aspetti «obbligatori», di tipo giuridico-amministrativo (privacy, appalti, anticorruzione, ecc.). Adesione alla formazione del Syllabus. Minore offerta e coinvolgimento in ambito gestionale/processi. Necessità di formazione continua su novità (es. nuovo Codice appalti, ecc..) e su rafforzamento Soft skill e gestione del cambiamento.

- **Contributo Ufficio TD**

Necessità di competenze trasversali

- **Proposte di cambiamento e personale**

Digitalizzazione procedure o introduzione di tecnologie, capacità di accogliere richieste anche dei cittadini, maggiore coinvolgimento e formazione continua. Marketing dell'innovazione.

Parte 2

Processi e competenze di E-Leadership

Il quadro aggiornato

4 Il quadro di riferimento aggiornato di competenze E-Leadership

4.1 Analisi dei processi per aggiornare le competenze

L'impostazione metodologica, che ha portato ai risultati contenuti nel presente report, ha posto attenzione all'aspetto dei modelli organizzativi e dei processi di lavoro effettivamente adottati e ritenuti prioritari delle amministrazioni partecipanti.

Al fine di individuare e intercettare le novità in termini di competenze E-Leadership, si è ritenuto fondamentale analizzare il contesto organizzativo e procedurale-operativo dei processi di trasformazione digitale che vedono coinvolto l'UTD e le interazioni che esso ha con l'ente nel suo complesso.

Il focus di indagine si è concentrato sulla individuazione dei processi prioritari alla trasformazione digitale, anche sulla base del confronto tra i partecipanti al Laboratorio, e da essi, ne sono scaturite le considerazioni relative alle competenze necessarie, tra le quali quella per cui tali processi hanno bisogno di personale con adeguate competenze per guidarli, eseguirli e applicarli correttamente.

4.2 Gli assunti di base

Tema comune e condiviso è che l'innovazione sia sempre più condizione necessaria per la trasformazione digitale. La capacità di innovare i processi, l'uso "intelligente" delle tecnologie ICT, le competenze, gli asset economici e finanziari e le relazioni con gli stakeholder rappresentano i fattori chiave per lo sviluppo efficace della trasformazione digitale.

Cultura dell'innovazione e capacità di gestire l'innovazione sono le parole chiave del nuovo quadro di riferimento.

L'attuale contesto in cui opera la Pubblica amministrazione rende necessaria l'adozione di un quadro di competenze sul tema innovazione, all'interno delle organizzazioni pubbliche, affinché attraverso adeguati percorsi di *upskilling* e *reskilling* l'attuale forza lavoro sia in grado di rispondere al meglio alle nuove esigenze.

Il percorso di trasformazione digitale passa, in primo luogo, attraverso l'attività dell'UTD e del suo responsabile, e ha assoluta necessità di essere correttamente identificato e condotto, per mezzo di una particolare attenzione alle fasi di progettazione, pianificazione, realizzazione oltre che di monitoraggio e valutazione.

Altra considerazione di base, è che, nel mondo della PA si possono cogliere elementi nuovi nella figura dell'E-Leader, non ancora completamente emersi e codificati; figura che oggi, presuppone lo sviluppo di una cultura di un management innovativo.

Il quadro di riferimento, di seguito presentato, raccoglie queste osservazioni e individua, in linea generale, le competenze di E-Leadership in ambito transizione digitale quali competenze per guidare e gestire l'innovazione.

4.3 Innovazione quale principio guida

Per descrivere il quadro di aggiornamento proposto, è necessario tornare sull'elemento centrale sul quale ruota l'intero impianto metodologico e descrittivo, cioè l'evoluzione del concetto di E-Leadership associato alla capacità di guidare e gestire l'innovazione.

La capacità delle amministrazioni di rispondere alle sfide poste dalla trasformazione digitale dipende da:

- visione del management – **Guida**;
- qualità dei **modelli e definizione dei processi** organizzativi;
- coerenza e aggiornamento delle **competenze** delle risorse umane.

Gestire l'innovazione è fondamentale per la Pubblica amministrazione e il quadro aggiornato delle competenze di E-Leadership vuole fornire una risposta alle domande che il cambiamento porta con sé: quale figura può governare la trasformazione? Quali competenze dovrebbe possedere? Quali strumenti dovrebbe saper utilizzare?

Le organizzazioni pubbliche stanno prendendo coscienza del fabbisogno di competenze, anche trasversali per generare valore pubblico. In questa accezione, pensare a un framework aggiornato di E-Leadership vuol dire pensare a figure e competenze moderne, capaci di gestire, a differenti livelli di autonomia, le problematiche strategiche e gestionali dell'innovazione.

Un'organizzazione pubblica può innovare in modo più efficace ed efficiente, se tutte le attività sono gestite come un sistema.

Questa capacità di innovazione è resa tanto più efficace, quanto più poggia sull'impegno dei vertici apicali delle organizzazioni pubbliche e dalla capacità dell'E-Leader di promuoverne la cultura e di supportarla costantemente.

La leadership digitale è un elemento chiave per le amministrazioni. Questo ruolo non si limita alla padronanza delle nuove tecnologie, ma coinvolge competenze manageriali tradizionali, abilità digitali e un approccio innovativo alla gestione delle risorse, che si può sintetizzare in capacità di gestire innovazione.

L'approccio utilizzato nell'aggiornamento del quadro di competenze si orienta ai concetti di "miglioramento continuo" e, più in particolare, al concetto di sistema di gestione dell'innovazione. Su questo paradigma è stato condotto il percorso di costruzione partecipata del quadro aggiornato di competenze E-Leadership.

Attraverso la mappatura delle competenze utili a coprire l'intero ciclo di gestione dell'innovazione, ci si assicura che le iniziative ed i processi siano adeguatamente supportati e gestiti.

La figura seguente illustra una panoramica dei processi di innovazione, detto anche ciclo di vita dell'innovazione secondo la norma UNI EN ISO 56002:2021.

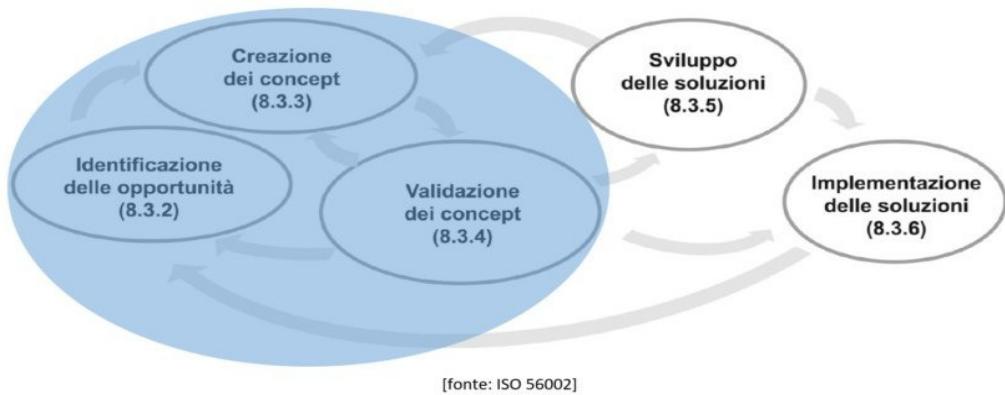


Tabella 4 - Processi di innovazione UNI EN ISO 56002:2021

4.4 I processi e le macroaree individuate

Seguendo l'impostazione del ciclo Plan-Do-Check-ACT (PDCA) e del concetto di “gestione dell'innovazione”, attraverso il confronto e la partecipazione attiva delle Amministrazioni, si è provveduto a individuare le macro-attività di competenza dell'Ufficio Transizione Digitale, individuarne le principali attività/processi e definire un primo livello di competenze necessarie per una gestione efficace ed efficiente della transizione digitale.

Il confronto ha fatto emergere che, anche se la trasformazione digitale è strettamente connessa alle tecnologie, le capacità di E-leadership non sono legate esclusivamente a tali competenze tecniche. E-Leadership, rappresenta dunque oggi, la capacità di comprendere le innovazioni tecnologiche, saperle inserire efficacemente nelle procedure e nei processi aziendali e saper condurre questo processo di cambiamento con opportuni modelli comportamentali e gestionali. Il quadro che emerge è quello dove l'E-Leader nella PA, nella gestione della trasformazione digitale, deve caratterizzarsi per una visione orientata al cambiamento e al risultato, oltre che saper guidare, indirizzare e accompagnare il cambiamento.

Il flusso dei processi viene, di seguito, rappresentato graficamente, e si basa sul modello condiviso di “ciclo di gestione dell'innovazione”.

Ad esso si riferiscono le 5 macroaree di competenza del quadro di riferimento.

Il flusso di lavoro riportato è rappresentato in questo caso ad un livello di base:

- Flusso sintetico del “Ciclo di gestione dell'innovazione” e il percorso di trasformazione digitale.

Il percorso di trasformazione digitale



Il percorso di trasformazione digitale, pur prescindendo dalla articolazione organizzativa dell'ente, passa principalmente attraverso l'attività dell'Ufficio di Transizione Digitale (UTD) e del suo responsabile, richiedendo particolare attenzione a tutte le fasi del processo.

Tabella 5 - Il percorso di trasformazione digitale

I processi di lavoro procedono, sia in modo autonomo e parallelo, sia in modo sequenziale e collegato.

Le macroaree definite nella prima fase di analisi desk, sono state aggiornate a seguito del percorso di lavoro e dagli elementi emersi da parte dalle amministrazioni partecipanti tramite risposta a un questionario.

I Macro-processi e le macroaree di competenze E- Leadership, risultanti da questo processo, sono le seguenti:

- Progettare l'innovazione;
- Pianificare l'innovazione;
- Realizzare l'innovazione;
- Valutare l'innovazione;
- Gestione dell'ibrido.

Le aree afferiscono a tutte quelle componenti e capacità di portare avanti iniziative di innovazione, in modo non estemporaneo o isolato, ma con un approccio di sistema. Si intendono pertanto aree di competenza che possano garantire il governo dell'intero ciclo.

Nell' area **“Progettare l'innovazione”** rientrano una serie di competenze che riguardano la visione e la comprensione dei cambiamenti, la definizione degli obiettivi, gli impatti di breve e lungo periodo, analisi di scenari: strategia e gestione del cambiamento.

L'area **“Pianificare l'innovazione”** presuppone una capacità di pianificare iniziative avendo ben chiari e presenti gli obiettivi, identificare le azioni, organizzare le risorse e la capacità di individuare indicatori coerenti e misurabili di performance.

L'area **“Realizzare l'innovazione”** è la parte esecutiva del processo di innovazione, per la quale il possesso di conoscenze gestionali, quali il Project Management e di metodi e strumenti di

monitoraggio in itinere, così come la gestione dei progetti si ritengono necessarie per l'implementazione delle soluzioni digitali.

L'area **“Valutare l'innovazione”** comprende l'insieme di conoscenze relative alla cultura della misurazione, sia in termini di strumenti e tecniche, sia di capacità di individuare indicatori di valutazione di impatto, nonché tecniche di analisi e valutazione dei programmi e politiche pubbliche al fine di verificare i risultati e l'efficacia delle soluzioni implementate.

L'area **“Gestione dell'ibrido”** afferisce a quelle competenze richieste, per una gestione trasversale delle attività di innovazione, con conoscenze di metodi e strumenti per favorire la collaborazione a distanza, di analisi di processo per pianificare interventi di tipo ibrido e conoscenze di tecnologie avanzate per accelerare l'apprendimento attivo, anche a distanza e diffondere in modo efficace la cultura del cambiamento.

Le macroaree-processi individuati rispondono alla idea di adeguamento delle competenze di E-Leadership per le PA, e si debbono intendere come processi interni alle amministrazioni e non solo all'Ufficio Transizione Digitale stesso.

Il quadro aggiornato di competenze E-Leadership è pertanto stato costruito sul concetto di gestione dell'innovazione e sul ciclo di miglioramento continuo, ed è così strutturato:

- 5 Macroaree/macro processi di competenza;
- 27 aree di processi/competenze distribuite tra le diverse macroaree;
- 32 competenze/set descrittori.

4.5 La mappatura dei processi e delle aree di competenza

Nella logica del ciclo di miglioramento continuo (Ciclo - PDCA) ogni macroarea/processo/attività è stata pensata:

- come ciclo di progetto;
- come insieme di attività/processi principali collegata al macro-processo;
- come un insieme di determinate conoscenze/capacità.

Le aree di competenza emerse nel percorso di lavoro hanno queste caratteristiche:

- sono competenze che riconducono alle attività/processi mappati dalle organizzazioni partecipanti;
- sono competenze di tipo giuridico-amministrativo, tecnico-tecnologico, manageriali-comportamentali
- sono competenze necessarie all'Ufficio per la Transizione digitale alla esecuzione dei compiti “sostanziali” a proprio carico ma che si possono individuare nel personale dell'ente anche di altre strutture;

L'aggiornamento di competenze del quadro qui presentato considera, come illustrato sopra, l'innovazione come il punto sul quale incardinare le “novità” e gli elementi di ammodernamento del ruolo RTD e le capacità di E-leadership per la Pa.

Fare leva sulla cultura dell’innovazione, sulla visione e direzione dell’innovazione, sulla guida e il monitoraggio costante del cambiamento rappresenta il quadro di riferimento degli aggiornamenti del modello di competenze. Le competenze costituiscono il collante dei processi chiave di innovazione.

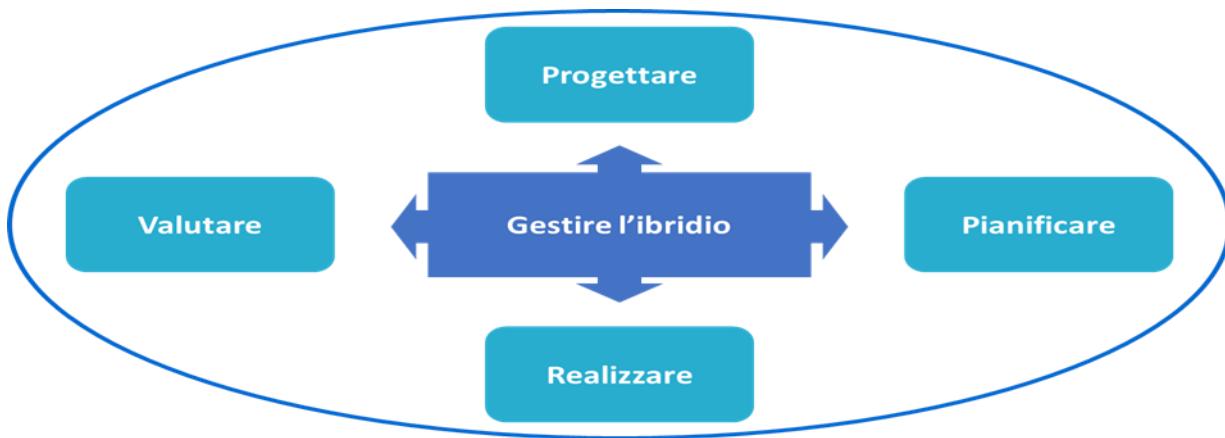


Tabella 6 - I processi e le macroaree di competenza E-Leadership

Associata ad ognuna delle aree sono stati riportati dei sotto-processi e aree di competenza e come ulteriore livello di definizione, il quadro presenta anche dei descrittori di competenze che definiscono nel dettaglio quali capacità e conoscenze sia auspicabile possedere. Anche questo livello di descrizione delle competenze è generato dall’analisi dei processi e delle attività “ideali” per un corretto ed efficace processo di trasformazione digitale. Avere una grammatica comune, attraverso *dizionari delle competenze* condivisi, ne facilita la trasferibilità e la migliore comprensione delle effettive esigenze di sviluppo del personale e organizzativo.

Tali definizioni (per le 5 macroaree di competenza, le 27 aree-processi di competenza e per il set di 32 competenze) e la terminologia utilizzata sono raccolte in “*Allegato 1 - Macro-processi e aree di competenza – Definizione e descrizione*”.

L’area relativa al macro-processo “**Progettare l’Innovazione**” è stata poi suddivisa in:

- programmazione e visione strategica;
- analisi del contesto;
- negoziazione permanente/continua;
- identificazione degli obiettivi di cambiamento.

Le competenze che si possono individuare in questo framework, per coprire tali attività, sono orientate a competenze di tipo manageriale, che attraverso una ben chiara e definita strategia possano favorire un percorso di innovazione che porti valore e qualità ai servizi offerti, ed efficienza e rapidità di riposta dell’Ente.

Avere capacità di visione e programmazione strategica, allinearsi e conoscere il contesto organizzativo interno ed esterno, essere capaci di negoziare in modo costante e continuo e saper comprendere gli obiettivi di cambiamento e innovazione sono attività da E-leader. In questo ambito appare particolarmente coinvolta la figura RTD, come figura responsabile del processo di

“Progettazione”, dove è necessario interagire con la parte politica e decisionale dell’ente di appartenenza e avere chiaro l’obiettivo dell’innovazione e del cambiamento, sapendo cogliere le opportunità.

L’area relativa al macro-processo **“Pianificare l’Innovazione”** è stata poi suddivisa in:

- ideazione di processi e strumenti per arricchire/alimentare la conoscenza
- analisi e verifica dei vincoli normativi, tecnici e realizzativi
- definizione di nuovi servizi e piattaforme che “reinterpretano” la tradizionale erogazione dei servizi
- ideazione di soluzioni per favorire la partecipazione dei cittadini e dei portatori di interesse
- analisi e valutazione dei processi interni
- definizione di KPI/piano di monitoraggio e valutazione

Le competenze in questa area sono rappresentate dalla capacità di analizzare lo stato dei processi interni e dei vincoli normativi e tecnici, che quindi presuppongono una conoscenza di carattere trasversale di processo/servizio della struttura organizzativa appartenente e delle specifiche conoscenze di norme e regole, anche tecniche, che disciplinano il digitale, per permettere di definire un piano di intervento efficace. La conoscenza di strumenti e metodi che possano contribuire alla corretta fase di pianificazione, che consentano, anche attraverso tecnologie digitali, di ampliare la partecipazione di cittadini e stakeholder, e l’applicazione di modelli che ne facilitano il monitoraggio, afferiscono alle competenze raccolte in questa macroarea di processo. La capacità di individuare indicatori di performance (KPI) per il monitoraggio del piano diventa elemento essenziale e competenza necessaria.

L’area relativa al macro-processo **“Realizzare l’Innovazione”** è stata poi suddivisa in:

- adozione di sistemi di project Management e sistemi di gestione integrata
- gestione della cultura del lavoro interattiva, dell’apprendimento continuo e del miglioramento degli obiettivi
- realizzazione di programmi/progetti di e-government e open Government
- monitoraggio in itinere
- predisposizione di attività di divulgazione e formazione

Le competenze di questa area riguardano elementi necessari alla attuazione degli interventi definiti, in ambito progettuale e di pianificazione. Conoscenza di strumenti di Project Management e gestionali, competenze di sistemi di gestione, anche mediante utilizzo di strumenti tecnologici moderni che facilitano e tengono sotto controllo i processi di attuazione strettamente collegati, insieme alla capacità di trasferire modalità di lavoro partecipate e di coinvolgimento del personale dedicato, garantiscono una fluidità e efficienza della fase attuativa. Unire a questa la conoscenza e capacità di riconoscere e gestire programmi e progetti e-Government e capacità di effettuare un monitoraggio periodico secondo le metodologie più diffuse, ne individua il set di competenze per la gestione di tale macro-processo. Nella realizzazione dell’innovazione un processo e competenze

altrettanto necessarie risulta essere la capacità di accompagnare e supportare l'innovazione (trasformazione) attraverso iniziative di divulgazione e formazione.

L'area relativa al macro-processo **“Valutare l’Innovazione”** è stata poi suddivisa in:

- consapevolezza della cultura della misurazione
- misurazione degli indicatori chiave di prestazione (KPI)
- analisi e valutazione dei programmi e politiche pubbliche
- individuazione delle risorse umane/strumentali/fonti finanziarie e metodologiche per la valutazione di impatto
- valutazione di impatto
- analisi dei risultati dell'impatto e azioni correttive

Le competenze necessarie in questa area possono essere diverse e multidisciplinari, dalla capacità di analisi, alla progettazione di nuovi approcci basati anche sul problem solving, la conoscenza di metodologie di analisi dell'impatto sociale e di strumenti di valutazione economica, nonché capacità di comunicare efficacemente i risultati dell'innovazione, i suoi vantaggi e i suoi potenziali impatti, e capacità di sviluppare piani di implementazione e di monitorare i risultati.

L'area relativa al macro-processo **“Gestire l’ibrido”** è stata poi suddivisa in:

- analisi del contesto e dei processi organizzativi interni
- analisi del contesto tecnologico (architettura e soluzioni)
- costruzione del gruppo di lavoro (formazione)
- condivisione della pianificazione dell'intervento
- realizzazione dell'innovazione e gestione del lavoro collaborativo a distanza
- monitoraggio, valutazione e azioni correttive.

Le competenze di questa area sono considerate trasversali all'intero ciclo, e si riferiscono a sia ad abilità tecniche combinate con soft skills, come comunicazione, flessibilità e capacità di adattamento. Saper utilizzare strumenti digitali per la collaborazione e la gestione del tempo, mantenendo un approccio orientato alla fiducia e al benessere del team. Gestione dei conflitti che possono emergere in un ambiente di lavoro ibrido, sia a livello individuale che di gruppo, conoscenza di piattaforme di collaborazione, strumenti di project e conoscenza delle basi della sicurezza informatica per proteggere dati e informazioni sensibili quando si lavora da remoto.

Di seguito uno schema riassuntivo del quadro dei macro-processi e dei processi individuati.

4.6 Le competenze – il framework e i dizionari

Le competenze emerse dalla mappatura come necessarie/desiderate per una gestione della trasformazione digitale nella PA, nell'ambito delle attività degli UTD, sono state raccolte e classificate, in un dizionario disponibile per le PA.

La tipologia di competenze è stata classificata e differenziata in:

- Competenze giuridico-amministrative (CG)

- Competenze tecniche-tecnologiche (CT)
- Competenze manageriali-comportamentali (CM)

Il quadro complessivo ripartito in questi 3 ambiti di riferimento contiene 32 set di competenze, delle quali 8 sono competenze giuridico-amministrative (CG), 12 competenze tecniche-tecnologiche (CT) e 12 competenze manageriali-comportamentali (CM).

Per ogni set di competenza è stato definito un dettaglio descrittivo per inquadrare in modo approfondito quali conoscenze, capacità e abilità si riferiscono a quella specifica competenza.

Si riporta, in tabella, il riferimento codificato delle competenze.

Cod.	Competenze giuridico-amministrative	Cod.	Competenze tecniche-tecnologiche	Cod.	Competenze manageriali/comportamentali
CG01	Conoscenza della normativa di riferimento in ambito digitale	CT01	Capacità di applicare il principio "once- only" e di gestire l'erogazione dei servizi	CM01	Capacità di relazionare efficacemente con i vertici apicali
CG02	Conoscenza della strategia digitale italiana e europea e degli attori preposti	CT02	Conoscenza degli strumenti digitali necessari per comunicare con altre amministrazioni, cittadini e imprese e del loro valore giuridico	CM02	Conoscenza di tecniche metodi e strumenti di coaching e di team building
CG03	Conoscenza degli strumenti di programmazione strategica	CT03	Conoscenza ambiente di lavoro e mercato di riferimento	CM03	Capacità di leadership per favorire una cultura del cambiamento
CG04	Conoscenza principi e obblighi di anticorruzione e trasparenza	CT04	Capacità di definire le risorse necessarie per l'implementazione della strategia ICT e implementare applicazioni e gestire il sistema informativo ICT	CM04	Conoscenza di strumenti e metodi di base di divulgazione e formazione
CG05	Capacità di declinare i principi e le norme connesse alla protezione dei dati personali all'interno dell'ente	CT05	Conoscenza delle tecniche di base per la partecipazione attiva, per la collaborazione e condivisione di conoscenza	CM05	Conoscenza di elementi, metodi e tecniche di base di Project Management
CG06	Conoscenza delle norme e documenti normativi a supporto della trasformazione digitale anche in materia di responsabilità sociale e sostenibilità	CT06	Capacità di gestire la collaborazione e la condivisione della conoscenza (knowledge sharing)	CM06	Capacità di coinvolgere il personale per accrescere appartenenza e identità alla organizzazione
CG07	Conoscenza delle norme sulla semplificazione dei procedimenti amministrativi e di digitalizzazione	CT07	Capacità di definire e gestire le politiche di sicurezza Cyber dell'Amministrazione	CM07	Conoscenza dei principali temi e metodi di ricerca legati alla valutazione dei programmi e delle politiche pubbliche

Cod.	Competenze giuridico-amministrative	Cod.	Competenze tecniche-tecnologiche	Cod.	Competenze manageriali/comportamentali
CG08	Conoscenza della normativa europea e nazionale in materia di intelligenza artificiale	CT08	Conoscenza delle tecnologie abilitanti/norme/strumenti informatici per la data governance e data management	CM08	Conoscenza delle tecnologie abilitanti/strumenti informatici per la collaborazione da remoto
		CT09	Conoscenza degli ambiti di applicazione del cloud computing	CM09	Capacità di guidare e supportare lo sviluppo di una cultura e di un approccio alla collaborazione a supporto dell'innovazione
		CT 10	Conoscenza delle soluzioni di intelligenza artificiale e degli ambiti applicativi	CM10	Conoscenza dei metodi e modelli di reingegnerizzazione dei processi
		CT11	Conoscenza delle tecniche di base di raccolta e strutturazione dei dati e informazioni	CM11	Capacità di individuare fabbisogni e gap di competenze digitali nell'amministrazione
		CT12	Conoscenze dei metodi e delle metriche di analisi e di valutazione	CM12	Capacità di condurre la progettazione e l'implementazione di strumenti e tecnologie per il monitoraggio

Tabella 7 - Tabella di riferimento - codifica delle competenze

Competenze – Area Giuridico-Amministrativa

Cod.	Titolo	Dettaglio
CG01	Conoscenza della normativa di riferimento e regolamentazione tecnica in ambito digitale	Conoscenza del corpus normativo relativo alla digitalizzazione della pubblica amministrazione e capacità di applicazione in ambito trasformazione digitale. Conoscenza del Codice Amministrazione Digitale (CAD), Circolari Agid e Linee Guida specifiche, normativa intelligenza artificiale (A Act) e relativi adempimenti normativi. Conoscenza standard e principi di accessibilità, regole tecniche sulla sicurezza informatica e sull'utilizzo dei dati.
CG02	Conoscenza della strategia digitale italiana e europea e degli attori preposti	Conoscenza dei principali documenti strategici e di indirizzo nazionale e EU. Conoscenza Digital Decade, Single Digital Market, Piano Triennale per l'Informatica, Strategia AI, AI Act, indirizzi europei e documenti della Commissione EU.
CG03	Conoscenza degli strumenti di programmazione strategica propri dell'Ente	Conoscenza e capacità di analizzare e interpretare i documenti di programmazione. Conoscenza del PIAO, Piano per la transizione digitale, DUP, Determine, ecc. PNRR
CG04	Conoscenza principi e obblighi di anticorruzione e trasparenza	Conoscenza delle norme in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza e degli illeciti nella pubblica amministrazione e capacità di applicazione rispetto all'ambito del digitale. Conoscenza norme attuative e linee guida ANAC e obblighi e adempimento propri del ruolo.
CG05	Capacità di declinare i principi e le norme connesse alla protezione dei dati personali all'interno dell'ente	Conoscenza della normativa vigente sulla protezione dei dati personali e saperla applicare in modo appropriato. Conoscenza del Regolamento Europeo per la protezione dei dati personali (GDPR 79/2016) e applicazione dei principi nelle applicazioni informatiche
CG06	Conoscenza delle norme e documenti a supporto della trasformazione digitale anche in materia di responsabilità sociale e sostenibilità	Conoscenza del ruolo delle tecnologie digitali nel raggiungimento di una società più equa e sostenibile. Conoscenza degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030. Conoscenza dei principi di sostenibilità digitale. Conoscenza dei documenti di indirizzo e dei fondi relativi alla transizione verde (es. PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e i fondi EU Next Generation) e loro regolamentazione.
CG07	Conoscenza delle norme sulla semplificazione dei procedimenti amministrativi e di digitalizzazione	Conoscenza dei principi e delle norme relativi all'attività negoziale della pubblica amministrazione ed alle tipologie di contratti. Conoscenza della normativa nazionale ed europea in tema di open government e di accountability nella logica dell'open data. Conoscenza della normativa in materia di obblighi di comportamento dei dipendenti pubblici.

Cod.	Titolo	Dettaglio
CG08	Conoscenza della normativa europea e nazionale in materia di intelligenza artificiale	Conoscenza della normativa sul tema. Conoscenza AI Act, dei principi di trasparenza, dei rischi e delle implicazioni etiche. Conoscenza strategia italiana per intelligenza artificiale, Linee Guida Agid su AI Conoscenza di norme antidiscriminatorie e delle responsabilità giuridiche anche connesse all'utilizzo di sistemi di IA.

Tabella 8 - Tabella di riferimento - competenze Area Giuridico-amministrativa

Competenze – Area Tecnica-Tecnologica

Cod.	Titolo	Dettaglio
CT01	Capacità di applicare il principio "once-only" e di gestire l'erogazione dei servizi	Conoscenza degli strumenti di autenticazione digitale, del funzionamento di SPID (Sistema pubblico di identità digitale) e delle relative implicazioni nell'accesso ai servizi. Conoscenza dei sistemi di interoperabilità per il dialogo tra banche dati di servizi. Conoscenza di tecniche e strumenti per l'erogazione obbligatoria dei servizi on-line al cittadino (customer satisfaction, pagamenti PA, ecc.).
CT02	Conoscenza degli strumenti digitali necessari per comunicare con altre amministrazioni, cittadini e imprese e del loro valore giuridico	Capacità di adottare correttamente i principali strumenti digitali di comunicazione. Conoscenza di Albo pretorio on line. Carta d'identità elettronica. Carta nazionale dei servizi. Dematerializzazione. Open data. La posta elettronica certificata. Protocollo informatico. Firma digitale.
CT03	Conoscenza ambiente di lavoro e mercato di riferimento ICT	Conoscenza e capacità di gestire le interazioni con i fornitori, individuazione soluzioni tecniche- tecnologiche, gare strategiche ICT, mercato Consip, opportunità europee, fondi strutturali. Conoscenza del contesto pubblico-privato.
CT04	Capacità di definire le risorse necessarie per l'implementazione della strategia ICT e implementare applicazioni e gestire il sistema informativo ICT	Conoscenza dei principali strumenti informatici di base quali hardware, software, reti di computer e data base. Conoscenza degli applicativi gestionali in uso presso l'amministrazione e della regolamentazione e policy di cybersicurezza. Capacità di sviluppare programmi per la gestione delle operazioni interne dei computer e dei sistemi informatici, anche della loro verifica, testing, installazione e customizzazione. Capacità di utilizzare tecniche e strumenti per lo sviluppo di soluzioni web based seguendo, nel caso di soluzioni orientate all'uso interattivo, i principi di usabilità e accessibilità

Cod.	Titolo	Dettaglio
CT05	Conoscenza delle tecniche di base per la partecipazione attiva, per la collaborazione e condivisione di conoscenze	Capacità di adoperare tecniche e strumenti di ascolto ed animazione di community, anche virtuali, per favorire la co-progettazione e partecipazione a reti collaborative sul web. Conoscenza di piattaforme web e sistemi di consultazione pubblica, strumenti di web-collaboration (es. piattaforme) e software/app di condivisione.
CT06	Capacità di gestire la collaborazione e la condivisione della conoscenza (knowledge sharing)	Capacità di gestire il processo di «condivisione della conoscenza» tra il personale o gruppi di lavoro, attraverso lo scambio e la diffusione di informazioni, di esperienze, di competenze e dati e informazioni, anche attraverso strumenti e tecnologie moderne. Conoscenza dei principali applicativi quali ad esempio i programmi di gestione documentale, i data base, sistemi di gestione delle relazioni con utenti, portali interni, banche dati o knowledge base, data set, social network.
CT07	Capacità di definire e gestire le politiche di sicurezza Cyber dell'Amministrazione	Conoscenza dei principi di security e privacy. Conoscenza delle tecniche e strumenti per prevenire e difendere dagli attacchi informatici. Conoscenza della normativa e della regolamentazione tecnica e linee guida Agenzia Nazionale per la Cybersicurezza (Strategia nazionale per la Cybersicurezza, Regolamento Cloud per la PA, ecc.)
CT08	Conoscenza delle tecnologie abilitanti e delle regole per la data governance e data management	Conoscenza delle principali azioni per la pubblicazione dei dati aperti. Conoscenza delle regole tecniche per gli Open Data (Cad, Linee guida, ecc). Conoscenza degli strumenti per analisi e pubblicazione dati. Conoscenza dei principali strumenti di open Source e dei principi di riuso.
CT09	Conoscenza degli ambiti di applicazione del cloud computing	Conoscenza della normativa di regolamentazione e applicazione dei modelli di servizi cloud principali: IaaS (Infrastructure as a Service), PaaS (Platform as a Service) e SaaS (Software as a Service). Conoscenza e capacità di interazione con i fornitori dei servizi Cloud.
CT 10	Conoscenza delle soluzioni di intelligenza artificiale e degli ambiti applicativi	Conoscenza della normativa di regolamentazione sul tema AI e capacità di interpretare dati e disposizioni per orientare lo sviluppo e utilizzo di soluzioni AI. Conoscenza ambito di protezione dati e codice etico.
CT11	Conoscenza delle tecniche di base di raccolta e strutturazione dei dati e informazioni	Conoscenza delle principali metodologie, quali funzioni matematico-statistiche e logiche per la gestione, organizzazione, pulizia e presentazione dei dati. Capacità di raccogliere dati (tecniche di raccolta dati) e conoscenza sorgenti (Db, Erp, feed website, ecc.), conoscenza delle tecniche di organizzazione dati, pulizia e controllo dei dati (data quality) e conoscenza metodologie di presentazione dati (data visualization). Conoscenza strumenti tecnologici a supporto (sw di grafica, sw elaborazione).

Cod.	Titolo	Dettaglio
CT12	Conoscenze dei metodi e delle metriche di analisi e di valutazione	Conoscenze sugli strumenti e i metodi utilizzati per identificare gli effetti nell'ambito della valutazione delle politiche pubbliche. Conoscere la logica e il funzionamento dei modelli di valutazione d'impatto; conoscenza metodologie e strumenti di valutazione appropriati (es. questionari, indagini, survey, schede di analisi); e modelli per misurare gli impatti di determinati programmi o politiche. Conoscenza di metodi di conduzione di analisi dati; comprendere le potenzialità e i limiti delle diverse fonti dati.

Tabella 9 - Competenze – Area Tecnica-Tecnologica

Competenze – Area Manageriale-Comportamentale

Cod.	Titolo	Dettaglio
CM01	Capacità di relazionare efficacemente con i vertici apicali	Conoscenza delle strategie relazionali-comunicative efficaci ed utili ad individuare soluzioni condivisibili per il raggiungimento di obiettivi comuni. Capacità di valorizzare i punti di interesse comune piuttosto che quelli di discordanza. Conoscenza delle principali tecniche di negoziazione e persuasione.
CM02	Conoscenza di tecniche metodi e strumenti di coaching e di team building	Capacità di “costruzione della squadra” e di promuovere attività finalizzate a creare nuove modalità di interazione tra gli individui che fanno parte di un gruppo di lavoro. Capacità di far emergere, sviluppare e coordinare le potenzialità di ogni membro del team, al fine di raggiungere un obiettivo finale condiviso. Conoscenza principali strumenti di team building e coaching (es. eventi interni, attività sportive, competizioni, attività di volontariato, ecc.)
CM03	Capacità di leadership per favorire una cultura del cambiamento	Conoscenza e capacità di una visione proattiva che visualizza le iniziative necessarie per raggiungere obiettivi di trasformazione a lungo termine e implementa strategie che aiutano tutte le parti interessate a raggiungere tali obiettivi. Conoscenza degli strumenti di ascolto, partecipazione, e delle tecniche di engagement.
CM04	Conoscenza di strumenti e metodi di base di divulgazione e formazione	Conoscenza degli strumenti e metodologie per la formazione, valutazione e la mobilità delle risorse umane (Analisi fabbisogni, piattaforme e-Learning, piattaforme webinar, modelli di valutazione). Conoscenze di normative per un approccio di diversity management e di leadership inclusiva. Conoscenza delle fasi di comunicazione per condividere l'insieme dei valori dell'Ente e rendere chiari i processi e gli obiettivi di una organizzazione complessa ai suoi dipendenti
CM 05	Conoscenza di elementi, metodi e tecniche di base di Project Management	Capacità di adottare tecniche e strumenti per effettuare la pianificazione, gestione e controllo di attività progettuali, risorse, risultati rispetto ad obiettivi pianificati e nel rispetto delle regole di riferimento della fonte di finanziamento.

Cod.	Titolo	Dettaglio
CM06	Capacità di coinvolgere il personale per accrescere appartenenza e identità alla organizzazione	Capacità di motivare sé stesso e gli altri sviluppando entusiasmo e spirito di appartenenza sia in situazioni di eccezionalità che in momenti di routine. Capacità di dimostrare dinamismo e passione per il proprio lavoro restando, comunque, concreti e focalizzati sugli obiettivi. Conoscenza di strumenti attivi di coinvolgimento (es. riunioni partecipate, iniziative e challenge personali, blog e network, strumenti web di collaborazione, ecc.)
CM07	Conoscenza dei principali temi e metodi di ricerca legati alla valutazione dei programmi e delle politiche pubbliche	Capacità di analizzare e interpretare dati, conoscenza dei principi della valutazione e dei diversi metodi di ricerca, sia quantitativi che qualitativi, capacità di comunicare i risultati della valutazione, conoscenza dei diversi tipi di valutazione (es. formative, sommative, di impatto), conoscenza del contesto di riferimento per la individuazione del metodo di ricerca più appropriato.
CM08	Conoscenza delle tecnologie abilitanti/strumenti informatici per la collaborazione da remoto	Conoscenza delle principali tecnologie e strumenti per abilitare il lavoro da remoto/lavoro ibrido, includendo tra esse dispositivi di informatica individuale con PC portatili a elevate prestazioni (es. Piattaforme di Comunicazione e Videoconferenza, Software di Collaborazione,). Capacità di gestione delle attività, monitorarne i progressi e condividere documenti in modo sicuro (es. metodologia SCRUM), Software per la gestione della comunicazione interna con modalità "CHAT"; Software di cybersecurity negli end point, nei punti di bordo (edge point) per l'ingresso e l'accesso sicuro ai dati in Cloud
CM09	Capacità di guidare e supportare lo sviluppo di una cultura e di un approccio alla collaborazione a supporto dell'innovazione	Capacità di interagire e collaborare in modo sistematico, aperto e costruttivo con i diversi ruoli coinvolti nei processi e nei diversi contesti organizzativi. Conoscenza delle modalità e strumenti per promuovere azioni tese all'integrazione e alla collaborazione con le altre funzioni per un risultato comune. Capacità di sviluppare e gestire una complessa rete di relazioni interne e/o esterne con un approccio aperto e volto all'innovazione.
CM10	Conoscenza dei metodi e modelli di reingegnerizzazione dei processi	Capacità di gestire il lavoro per processi. Conoscenza delle metodologie di reingegnerizzazione dei processi. Capacità progettuale di analizzare e organizzare i processi tenendo conto dei vincoli e opportunità. Capacità di applicare tecniche e strumenti di BPR ai fini della riprogettazione di procedure e processi in coerenza con le strategie e gli obiettivi dell'amministrazione. Conoscenza dei metodi di monitoraggio dei processi e dei metodi di costruzione di indicatori di performance (KPI).
CM11	Capacità di individuare fabbisogni e gap di competenze digitali nell'amministrazione	Capacità di individuare e progettare strumenti di assessment e di valutazione delle competenze. Conoscenza dei documenti principali di indirizzo strategico e framework di riferimento europei e nazionali (es. quadro E-CF, Digicomp, Linee guida competenze e-Leadership, Syllabus, ecc.)

CM12	Capacità di condurre la progettazione e l'implementazione di strumenti e tecnologie per il monitoraggio	Conoscenza delle principali metodologie per la identificazione di indicatori di monitoraggio, conoscenza degli standard di riferimento, conoscenza dei principali software e strumenti di uso comune (portali di monitoraggio, piattaforme web degli enti di gestione fondi, ecc.).
CM01	Capacità di relazionare efficacemente con i vertici apicali	Conoscenza delle strategie relazionali-comunicative efficaci ed utili ad individuare soluzioni condivisibili per il raggiungimento di obiettivi comuni. Capacità di valorizzare i punti di interesse comune piuttosto che quelli di discordanza. Conoscenza delle principali tecniche di negoziazione e persuasione.

Tabella 10 - Tabella di riferimento - competenze Area Manageriale-Comportamentale

4.7 Conclusioni

Il quadro presentato consente di individuare un insieme di competenze, sempre più multidisciplinari, che riguardano competenze aggiornate per l'innovazione e di E-Leadership per la PA.

Esse si possono caratterizzare e sintetizzare in:

- **Leadership digitale:** capacità di guidare team e progetti in contesti digitali, promuovendo una cultura dell'innovazione e del miglioramento continuo. Non si limita alla padronanza delle tecnologie, ma include competenze manageriali tradizionali.
- **Gestione del cambiamento:** abilità di pianificare e implementare processi di trasformazione digitale, gestendo resistenze e facilitando l'adozione di nuove pratiche e tecnologie all'interno dell'organizzazione.
- **Competenze trasversali:** capacità di integrare conoscenze tecniche, manageriali e relazionali per generare valore pubblico, promuovendo collaborazione e innovazione a tutti i livelli dell'organizzazione

Per attuare la digitalizzazione di prodotti e la digitalizzazione dei processi, servono degli e-leader, non necessariamente degli esperti IT, ma delle figure in grado di integrare le diverse competenze presenti (competenze di IT management, competenze di management, competenze di dominio e di contesto e soft skills) al fine di muovere l'organizzazione verso la trasformazione digitale desiderata.

L'e-leader si configura pertanto come una figura professionale dotata di forte spinta propulsiva tale da «spingere» le organizzazioni verso l'innovazione ed il cambiamento. La forte attitudine dell'e-leader a «vedere» il cambiamento si traduce nella capacità di pensare e realizzare progetti che «scardinano» i vecchi schemi mentali e «innovano» i processi organizzativi.

Le organizzazioni pubbliche stanno prendendo coscienza del fabbisogno di competenze per generare valore pubblico. Il framework aggiornato di competenze E-Leadership per la Pa si concentra su figure e competenze moderne, capaci di gestire le problematiche strategiche e gestionali dell'innovazione.

Il quadro offre l'opportunità alle Pa di avere un riferimento aggiornato in termini di processi e competenze, su quanto necessario o auspicabilmente desiderato, per agire efficacemente nella sfida del cambiamento.

L'evoluzione di questo quadro porta alla definizione di declaratorie, ad esempio utili anche per il reclutamento di nuove risorse e di percorsi formativi specifici.

Inoltre, in sintesi:

- lavorare in un ufficio TD non può prescindere da una conoscenza approfondita della propria organizzazione e delle istanze di innovazione a cui essa può dar voce;

- conoscere l'organizzazione significa comprendere quali sono le competenze necessarie per progettare e realizzare l'innovazione;
- l'innovazione è in capo in particolare al RTD e al suo ufficio;
- la maggior parte delle funzioni che la normativa attribuisce al RTD (e al suo ufficio) implicano competenze di e-leadership;
- quella della e-leadership è una competenza composita e diffusa su più individui dell'ufficio RTD (e non solo);
- il quadro di competenze di e-leadership si basa su un ciclo PDCA (Ciclo di Deming, Plan/Do/Check/Act) con adattamenti al contesto specifico

Allegato 1 - Macro-processi e aree di competenza Definizione e descrizione

Allegati

La seguente proposta riporta il quadro di riferimento terminologico, raccolto in forma di “vocabolario” descrittivo allo scopo di far comprendere al meglio, quanto realizzato nel percorso di lavoro del Laboratorio, e contribuire alla diffusione del quadro aggiornato di competenze E-Leadership per la Pa.

I seguenti termini e definizioni intendono riferirsi alla terminologia utilizzata nella costruzione del Framework sulle Competenze “E-Leadership”, nell’ambito del Laboratorio AGID “Competenze E-Leadership per la Pa”.

Tali definizioni non hanno la pretesa di essere esaustive e debbono pertanto essere ricondotte allo specifico lavoro e obiettivo per il quale sono state generate.

La terminologia è stata oggetto di discussione da parte del Gruppo di Lavoro, al fine di avere un linguaggio comune e un vocabolario-glossario utile per la comprensione, in particolare rivolgendosi agli Uffici RTD.

I termini e le brevi descrizioni esplicative, sono riportati nelle due seguenti Tabelle:

- **Tabella A:** terminologia di base generale con definizioni condivise e con livello di descrizione base, sul tema del digitale e delle competenze E-Leadership;
- **Tabella B:** terminologia e definizione personalizzata sui temi/argomenti principali del quadro di riferimento, con sintesi descrittiva di dettaglio.

Tabella A:

Termini	Definizioni
Trasformazione digitale	<i>Trasformazione digitale</i> o <i>digital transformation</i> si intende la costruzione di un percorso di cambiamento e innovazione che da una situazione attuale fissa un obiettivo e una transizione necessaria per raggiungerlo, avendo come fattore abilitante la tecnologia. Per avviare e abilitare con successo la trasformazione in chiave digitale, è necessario adottare un approccio strategico e prendere in considerazione alcuni elementi chiave. Tra essi alcune categorie fondamentali: leadership, modernizzazione dell’IT, cambiamento nel modo di lavorare dei dipendenti grazie agli strumenti digitali, comunicazione trasparente e capillare verso tutte le aree dell’organizzazione per condividere e sostenere le nuove strategie. Il termine trasformazione digitale può anche identificarsi nel concetto più ampio e trasversale di Innovazione Digitale, come processo al centro di tutti quei cambiamenti tecnologici, organizzativi, culturali, sociali e creativi che migliorano la vita di tutti i giorni.
Transizione digitale	La <i>transizione digitale</i> è l’attività di rivisitazione dei processi utilizzando tecnologie digitali, con l’obiettivo di renderli più efficienti, in quantità e qualità, rendendo la raccolta, e valutazione dei dati di processo più semplice, accessibile e rappresentativa. Per effettuare la transizione è necessario sviluppare un piano strategico, investire in

Termini	Definizioni
	tecnologia, preparare la forza lavoro a questo cambiamento e tenere sotto costante monitoraggio i progressi.
E-Leadership	Capacità e competenze necessarie per sfruttare al meglio le tecnologie digitali all'interno delle organizzazioni e di introdurre innovazioni digitali ed esplorare le possibilità di nuovi modi di condurre processi organizzativi di business e amministrativi.
Competenza	Capacità comprovata di utilizzare un insieme strutturato di conoscenze, abilità in modo autonomo e responsabile
Abilità	Capacità di applicare conoscenze e di usare il know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi
Autonomia e responsabilità	Capacità della persona di applicare conoscenze e abilità in modo autonomo e responsabile
Conoscenza	Risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento
Gestione della conoscenza	La gestione della conoscenza (KM - knowledge management) è il processo di identificazione, organizzazione, memorizzazione e divulgazione delle informazioni all'interno di un'organizzazione. Per una gestione di successo della conoscenza, è importante fornire un luogo centralizzato per memorizzare le informazioni e accedervi prontamente. Le organizzazioni con una strategia di gestione della conoscenza ottengono risultati di business più rapidamente, poiché l'aumento dell'apprendimento organizzativo e della collaborazione tra i membri del team facilita un processo decisionale più veloce in tutto il business. Semplifica anche processi organizzativi, come la formazione e l'on-boarding, determinando a una maggiore soddisfazione e fidelizzazione dei dipendenti.
Sistema di gestione dell'innovazione	La gestione dell'innovazione prevede un insieme di strumenti che permettano di cooperare per una comprensione dei processi e degli obiettivi in comune. Gestire l'innovazione nelle PA, con un approccio quanto più sistematico possibile, significa adottare un sistema di gestione dell'innovazione con una modalità che guardi all'intera organizzazione, tenendo in considerazione il punto di vista del servizio offerto (cittadini e imprese) e dell'organizzazione, in una logica del ciclo di miglioramento continuo. Può comprendere la definizione di una vision per l'innovazione, strategia per l'innovazione, politica e obiettivi per l'innovazione, nonché strutture organizzative e processi di innovazione per raggiungere tali obiettivi, attraverso pianificazione, supporto, attività operative, valutazione delle prestazioni e miglioramento

Tabella 11 -Terminologia di base generale

Tabella B – Macroaree di competenza

Termini	Definizioni
Progettare Innovazione	Per <i>Progettare l'innovazione</i> si intendono le numerose attività (con un inizio ed una fine), deliberate dall'organizzazione pubblica che promuove l'iniziativa (percorso di trasformazione digitale), le quali, utilizzando le previste e necessarie risorse (materiali, informazione e conoscenza, professionali, finanziarie ed ambientali), consentono di perseguire un preciso obiettivo di cambiamento e miglioramento. In questa accezione si intende un programma più ampio di innovazione, all'interno del quale possono essere individuati più progetti con un approccio multidisciplinare atto a generare valore e a produrre risultati a medio e lungo termine, al fine di incidere sulla realizzazione della trasformazione digitale.
Pianificare Innovazione	<i>Pianificare l'innovazione</i> si intende definire e tracciare un piano strategico e operativo, come strumento che può supportare Ufficio RTD nell'identificazione dei passi che l'organizzazione ha necessità di compiere, per concretizzare e quantificare in termini di contenuto e di investimenti la strategia di innovazione. Il progetto d'innovazione, così definito, è normalmente costituito da un fissato numero di compiti (task) di cui si fanno carico diverse aree/uffici (gruppi di persone) o singole persone e/o uffici (es. Ufficio TD). È la prima fase per rendere operativa/attuativa la strategia, con l'obiettivo di aiutare le organizzazioni in tutte le fasi del processo di innovazione.
Realizzare Innovazione	Per <i>Realizzare l'Innovazione</i> si intende dare attuazione ed esecuzione all'idea pianificata di trasformazione digitale che risponde a un bisogno specifico e produce valore per l'organizzazione e cittadini e imprese. La vera essenza dell'innovazione risiede nel generare valore per un'organizzazione, valore che si può identificare con le qualità di maggiore velocità ed efficienza nel rispondere alle richieste dei servizi da erogare, e nel miglioramento (di funzionalità o performance) e di minor costo della organizzazione.
Valutare Innovazione	Per <i>Valutare l'innovazione</i> si intendono le attività che consentono di valutarne costantemente l'andamento del processo di innovazione/trasformazione digitale, misurare la performance dei gruppi di lavoro e verificare che gli obiettivi prefissati siano realistici. Evidenziarne le deviazioni rispetto al programma di innovazione e individuare l'esigenza di possibili azioni correttive prima che la situazione diventi irrecuperabile. Deve in sostanza permettere una ripianificazione ed in alcuni casi riprogettazione delle attività, così da non disattendere gli obiettivi prestabiliti, analizzando in maniera approfondita le cause che hanno condotto ad eventuali scostamenti, rispetto a quanto definito. Questo tipo di attività presuppone capacità di introdurre meccanismi di misurazione dei risultati che permettano di valutare i progressi e individuare le aree di miglioramento su cui lavorare.

Termini	Definizioni
Gestione dell'ibrido	<i>Per Gestione dell'ibrido si intende la modalità di svolgimento della prestazione (flessibile) in cui l'attività viene svolta in parte da remoto e in parte in ufficio. Gestire ibrido si basa sulla capacità di gestire team di persone che operano in luoghi diversi, in tempi diversi e con strumenti diversi, non solo attraverso l'uso di particolari software e tecnologie (che comunque sono utili allo scopo) ma, e soprattutto, con una rinnovata cultura manageriale e una visione che siano in grado di riportare le persone al centro dei processi di innovazione.</i>

Tabella 12 - Terminologia e definizione “personalizzata” sui processi e aree di competenza del quadro aggiornato E-Leadership per le Pa

Processo -Macroarea di competenza - Progettare Innovazione

Processo	Definizioni
Programmazione e Visione strategica	Capacità di individuare, condurre e controllare un processo di innovazione/ trasformazione digitale, avendo una chiara definizione degli obiettivi, della strategia, e linee di azione a medio e lungo termine, nonché il percorso attuativo per raggiungere i risultati attesi.
Analisi del contesto	Capacità di individuare le caratteristiche rilevanti dell'ambiente, sia interno che esterno, in cui opera l'organizzazione. L'analisi del contesto è un processo conoscitivo che un'organizzazione pubblica dovrebbe compiere nel momento in cui si accinge a realizzare un intervento che va ad impattare sull'ambiente socioeconomico e territoriale di riferimento nonché sul proprio contesto organizzativo, dai quali dipende in modo cruciale il risultato finale che l'intervento è in grado di produrre.
Negoziazione permanente/continua	Capacità di risolvere le divergenze, raggiungendo un compromesso o un accordo evitando discussioni e controversie. La capacità di negoziazione permanente e continua presuppone un insieme di capacità logiche, analitiche, creative e relazionali. Presuppone flessibilità, predisposizione all'ascolto, alle ragioni della controparte, senza perdere di vista l'obiettivo che si persegue. La capacità di negoziazione rende efficace e permette di convergere verso una soluzione che soddisfi i bisogni di tutti gli attori coinvolti, senza compromettere i risultati da raggiungere e creando al tempo stesso rapporti di fiducia e predisposti a possibili collaborazioni presenti e future.
Identificazione degli obiettivi di cambiamento	Capacità di identificare e avere una visione complessiva degli obiettivi e delle attività da portare a compimento, per sviluppare un piano efficace ma al contempo realistico da concretizzare e sostenibile sia operativamente che economicamente da parte dell'Ente. Capacità di Identificare gli obiettivi di cambiamento come fase di un processo di gestione del cambiamento disegnato dall'inizio alla sua conclusione, avendo chiara la identificazione degli obiettivi da perseguire.

Tabella 13 - Progettare Innovazione

Processo-Macroarea di competenza - Pianificare Innovazione

Processo	Definizioni
Ideazione di ambienti, processi e strumenti per arricchire/alimentare la conoscenza	Capacità di Ideare ambienti, processi e strumenti per arricchire/alimentare la conoscenza si basa sul saper coniugare la crescente disponibilità di tecnologie e competenze abilitanti, la rapida obsolescenza tecnologica, e le nuove esigenze della organizzazione e del percorso di trasformazione digitale. Comprendere questa relazione significa aiutare l'organizzazione ad acquisire soluzioni digitali che facilitino ambienti propedeutici agli apprendimenti attivi e laboratoriali, nonchè per progetto.
Analisi e verifica dei vincoli normativi (compliance normativa/tecnici e realizzativi (change management)	Capacità di Identificare, classificare e prioritizzare normative e standard a cui devono o possono adeguarsi le PA, sviluppando una mappa comprensiva di impatti di alto livello sul proprio modello di funzionamento, con focus, ad esempio, sulla struttura organizzativa (rif. organigramma e funzionigramma) e/o sui processi di lavoro. Ciò comporta la costruzione di una roadmap di adeguamento complessiva che tiene conto di deadline (es. data di entrata in vigore e applicabilità della normativa) e rischi di non conformità (es. entità delle sanzioni), ma anche degli impatti sul modello di funzionamento, da mantenere costantemente aggiornata con gli sviluppi normativi. Questa area comprende la stessa capacità di analisi per i vincoli, non solo normativi, ma anche tecnici e realizzativi.
Definizione di nuovi servizi e piattaforme che “reinterpretano” la tradizionale erogazione dei servizi	Capacità di identificare, definire e progettare nuovi servizi e piattaforme che stanno affrontando la transizione digitale, secondo un nuovo modello di organizzazione, aperto ed ibrido, propense all'open Innovation, operanti in un ecosistema ed organizzate a rete. In questo ambito si delineano un'evoluzione verso le “piattaforme” come modello non solo digitale, ma anche operativo, organizzativo e di business che potenzialmente rappresenta un vettore di progresso per le tematiche di sviluppo della digitalizzazione.
Analisi e valutazione dei processi interni per l'efficientamento	Capacità di identificare e analizzare i processi organizzativi/amministrativi per individuare problemi e opportunità di miglioramento. Spesso si basa su una struttura a più fasi per identificare, mappare e migliorare i processi all'interno dell'Ufficio o dell'intera organizzazione. Focus dell'analisi sono i processi per i quali il cambiamento generato dall'introduzione delle tecnologie necessitano di una valutazione accurata e una revisione per favorirne la generazione dei benefici sfruttando le effettive potenzialità e rendendo efficiente il meccanismo amministrativo interno all'ente.
Definizione di KPI/piano di monitoraggio e valutazione	Capacità di definire e progettare un sistema di indicatori chiave di prestazione (KPI – Key Performance Indicators) come valore misurabile che dimostra l'efficacia con cui il processo di trasformazione digitale di un ente, sta raggiungendo gli obiettivi aziendali principali. Le organizzazioni potranno definire KPI a più livelli per valutare il loro successo nel raggiungimento di quanto prefissato.

Tabella 14 - Pianificare Innovazione

Processo-Macroarea di competenza - Realizzare Innovazione

Processo	Definizioni
Adozione di sistemi di project management e sistemi di gestione integrata (marketing dell'innovazione)	Capacità di identificare, progettare e adottare sistemi di gestione progetti, capacità di definire un obiettivo da raggiungere, individuare le risorse necessarie e/o disponibili per ottenere il risultato. Pianificare come ottenere il risultato. Pianificare i criteri di valutazione del risultato. Gestire il progetto e i processi di lavoro in un'ottica di sistema. Capacità di “vendere” e valorizzare il processo di cambiamento/innovazione progettato e realizzato.
Gestione della cultura del lavoro interattiva, dell'apprendimento continuo e del miglioramento degli obiettivi	Capacità di promuovere un nuovo mindset culturale, considerando tutti gli elementi che entrano in gioco nel cambiamento: le persone, i processi, le piattaforme e gli spazi. Capacità di gestire il Change Management attraverso percorsi di apprendimento continuo, che nel mondo digitale rappresenta una necessità: il cambiamento è così rapido e incalzante impone la necessità di aggiornamento e formazione continui. Il processo di apprendimento continuo permette di mantenere alto il livello di aggiornamento a livello personale e di organizzazione, combatte la routine, permette di scoprire nuovi talenti, rimodula costantemente le skill in ottica di allargamento delle competenze e del miglioramento degli obiettivi, in un percorso di crescita costante. Capacità di gestire il cambiamento per produrre valore dalla innovazione digitale.
Realizzazione di programmi/progetti di e-Government e open Government	Capacità di realizzare programmi/progetti di E-government, si basa sulla capacità di attuare il progetto di “amministrazione digitale” migliorando la circolazione dei dati, sia all'interno delle amministrazioni che all'esterno, e l'attività degli uffici ed organi amministrativi. L'e-government ha due finalità principali: aumentare l'efficacia dei servizi offerti ai cittadini e aumentare l'efficienza dei processi interni alle amministrazioni. La realizzazione dell'e-government passa anche attraverso l'introduzione e l'assimilazione di principi dell'open government ovvero del governo aperto, quali la partecipazione, la trasparenza e la collaborazione.
Monitoraggio in itinere	Capacità di monitorare iniziativa progettuale nel corso di tutta la fase di attuazione del progetto è finalizzato a raccogliere in maniera continua e sistematica informazioni sull'andamento del progetto e poter intervenire per la ricerca di soluzioni di miglioramento.
Predisposizione e realizzazione di attività di divulgazione e formazione	Capacità di predisporre e progettare attività informative/formative sul tema della transizione digitale e dell'innovazione, e capacità di individuare strumenti e metodi di diffusione e di erogazione di percorsi formativi ad hoc. Capacità di individuare i fabbisogni interni

Tabella 15 - Realizzare Innovazione

Processo-Macroarea di competenza - Valutazione Innovazione

Processo	Definizioni
Consapevolezza della cultura della misurazione	Capacità di introdurre la cultura della misurazione, attraverso la conoscenza dell'insieme delle metodologie, delle modalità operative,

Processo	Definizioni
	delle azioni, dei processi e degli strumenti che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance. Cultura e metodi in logica di sistema non soltanto come la realizzazione di un adempimento normativo, ma, soprattutto, l'opportunità di predisporre strumenti fondati sulla profonda connessione tra programmazione, obiettivi, risorse, attività e risultati.
Misurazione degli indicatori chiave di prestazione (KPI)	Capacità di misurare obiettivi principali, milestones di progetto e risultati attesi. Le organizzazioni potranno definire KPI a più livelli per valutare il loro successo nel raggiungimento di quanto prefissato
Analisi e valutazione dei programmi e politiche pubbliche	Capacità di analisi delle politiche pubbliche, da un lato in modalità strettamente conoscitiva, con la finalità di descrivere i processi e spiegarli; e dall'altra applicativa, con la finalità di migliorare la qualità delle singole politiche pubbliche e in genere le capacità di intervento della organizzazione/area/ufficio che ne è responsabile. L'analisi delle politiche pubbliche applicata individua capacità di strutturare il percorso di innovazione attraverso il quale vengono adottate le decisioni pubbliche, rendendole per un verso più consapevoli e più efficaci, e per altro verso più trasparenti.
Individuazione delle risorse umane/strumentali/fonti finanziarie e metodologiche per la valutazione d'impatto	Capacità di identificare strumenti, risorse e criteri per un approccio innovativo e strategico orientato ad una maggiore consapevolezza degli impatti prodotti dalle proprie attività.
Valutazione di impatto (output/outcome)	Capacità di intervenire sui processi di valutazione di impatto, per quanto concerne i risultati ottenuti dall'amministrazione in termini di prodotti (output) e impatti (outcome).
Analisi dei risultati dell'impatto e azioni correttive	Capacità di analizzare i risultati ottenuti dall'amministrazione, in termini di impatto, e saper impostare un piano di azioni correttive di miglioramento della fase attuativa

Tabella 16 - Valutazione Innovazione

Processo-Macroarea di competenza - Gestione dell'ibrido

Processo	Definizioni
Analisi del contesto e dei processi organizzativi interni (as-is)	Capacità di analizzare il contesto dei processi organizzativi in modo da verificare lo stato delle cose. In ambito di analisi di processo, contrapponendo l'analisi dell'As-Is (come è) al TO BE (come sarà) al fine di pianificare e progettare un processo di evoluzione o implementazione.
Analisi del contesto tecnologico (architettura e soluzioni)	Capacità di analizzare il contesto tecnologico (architettura e soluzioni), per poter definire un piano operativo che descrive e quantifica gli interventi necessari, in termini di soluzioni, attività, risorse e strumenti, per trasformare e consolidare gli attuali sistemi e raggiungere lo scenario TO-BE

Processo	Definizioni
Costruzione del gruppo di lavoro (formazione)	Capacità di individuare un team di lavoro e di programmare un lavoro di squadra come strumento operativo fondamentale, garantendo e facilitando la collaborazione tra persone. Capacità di investire sulla formazione al lavoro di gruppo fornendo strumenti metodologici ed operativi per aumentare la loro produttività nelle occasioni in cui si trovano a collaborare con colleghi o professionisti esterni.
Condivisione della pianificazione dell'intervento	Capacità di coinvolgimento e condivisione del piano operativo di intervento con tutti gli attori coinvolti (Team di lavoro, altre strutture, uffici, ecc.). Capacità di interagire in modo proattivo con i diversi soggetti coinvolti. Conoscenza degli strumenti e dei metodi di condivisione.
Realizzazione dell'innovazione e gestione del lavoro collaborativo	Capacità di portare avanti il processo di innovazione, attuando un profondo cambiamento culturale, una revisione radicale del modello organizzativo e il ripensamento delle modalità che caratterizzano il lavoro non solo fuori ma anche all'interno dell'organizzazione, cosa che si ripercuote anche sull'organizzazione degli spazi, che devono essere ripensati e sempre più ispirati ai principi di flessibilità, virtualizzazione, collaborazione tra le persone. Capacità di gestire il lavoro collaborativo, anche utilizzando strumenti e spazi appositamente progettati e allestiti per ospitare riunioni virtuali tra team di lavoro, piattaforme collaborative, ecc.
Monitoraggio, valutazione e azioni correttive	Capacità di monitoraggio e valutazione di un progetto che consenta di valutarne costantemente l'andamento, misurare la performance dei gruppi di lavoro e verificare che gli obiettivi prefissati siano realistici. Lo scopo del monitoraggio e controllo di un progetto è evidenziarne le deviazioni rispetto al Piano e individuare l'esigenza di possibili azioni correttive prima che la situazione diventi irrecuperabile.

Tabella 17 - Gestione dell'ibrido

Allegato 2 – Scheda di analisi
Competenze di E-Leadership per gestire la transizione
digitale della PA
un quadro aggiornato di riferimento per le
amministrazioni pubbliche

Format: Traccia di intervista - Questionario

La presente scheda, quale Allegato tecnico al Report “Competenze E-leadership per la Pa”, supporta il gruppo di lavoro delle amministrazioni, per acquisire un quadro di informazioni di base qui presentate e ampliabili in relazione alla propria esperienza, in tema di processi organizzativi, di processi di innovazione in atto e di relative competenze per gestire la transizione digitale.

Il risultato del lavoro di analisi potrà essere oggetto di rielaborazione, studio e approfondimento e rappresenta un passo fondamentale per una verifica e aggiornamento del quadro di competenze E-Leadership e per la costruzione di profili ad hoc nell’ambito della trasformazione digitale delle Pa.

La scheda è divisa in 2 parti per facilitare la comprensione e la compilazione:

- **PARTE I:** indaga il modello organizzativo, i processi di gestione in ambito “digitale” e l’innovazione e il cambiamento.
- **PARTE II:** indaga lo stato attuale delle competenze esistenti, il gap riscontrato e le necessità di aggiornamento e formazione.

Scheda Parte I: Organizzazione

Id	Domanda guida e indicazioni operative	Risposte dell’Amministrazione
0	Anagrafica dell’Amministrazione <i>Indicare elementi connessi all’anagrafica dell’amministrazione con i dati identificativi dell’Ente.</i>	
1.A	Quale è la struttura organizzativa della sua Amministrazione? <i>Indicare organigramma, strutture organizzative esistenti, numero di dipendenti, numero uffici (secondo linea gerarchica) e posizione dell’Ufficio RTD rispetto all’organizzazione (es.: all’interno di quale dipartimento/assessorato, qual è il livello dirigenziale, ecc.)</i>	
2.A	Quale è il contesto normativo, regolamentare ed organizzativo sulle tematiche di digitalizzazione a cui la sua amministrazione si richiama prioritariamente? <i>Indicare il contesto e gli aspetti specifici ogni amministrazione (ad esempio leggi regionali, atti amministrativi come regolamenti, determinate, delibere, documenti strategici, piani triennali, ecc.). Non è necessario citare la normativa europea e nazionale</i>	
3.A	Quale è il ruolo esercitato e le funzioni svolte dall’ufficio RTD? Come è articolato, da chi è composto e di quali competenze può avvalersi? <i>Sulla base dell’art. 17 CAD, riportare le funzioni effettivamente svolte nel proprio ufficio e indicarne le principali caratteristiche. Evidenziare numerosità del personale interno ed esterno (collaboratori, consulenti) dell’ufficio RTD (a tempo indeterminato, a tempo determinato, collaborazioni esterne) e relative competenze</i>	
4.A	Qual è la percentuale di “tempo persona” delle risorse umane imputabile alle attività dell’ufficio RTD? <i>Indicare se le risorse assegnate operano full time nell’ufficio RTD o se sono assegnate anche ad altri uffici e in che misura</i>	
5.A	All’ufficio RTD è assegnato uno specifico budget per le attività?	

Id	Domanda guida e indicazioni operative	Risposte dell'Amministrazione
	<i>Indicare l'ammontare del budget assegnato all'ufficio RTD o nel caso in cui non sia previsto nessun budget specificare come opera l'ufficio in assenza di risorse</i>	
6.A	<p>Con quali altri uffici/referenti interagisce e in che modo?</p> <p><i>Individuare processi e dinamiche di lavoro tra Ufficio RTD e altri attori. Indicare, ad esempio, se l'ufficio RTD è coinvolto nei processi di acquisto di beni e servizi ICT dell'Ente e in che modo</i></p>	
7.A	<p>Sono previsti interventi di riorganizzazione-ingegnerizzazione dei processi, anche a fronte delle iniziative finanziate dal PNRR? Se Sì, quali?</p> <p><i>Indicare eventuali interventi di riorganizzazione realizzati (o in programma) in risposta agli avvisi PNRR (es.: costituzione Unità di missione o similari)</i></p>	
8.A	<p>Sono stati effettuati altri rilevanti interventi organizzativi per adeguare la struttura alle necessità di cambiamento dovuto al nuovo contesto normativo e organizzativo (smart working, adeguamento normativo, ecc.)? Se Sì quali?</p> <p><i>Indicare interventi di riorganizzazione/cambiamento ritenuti di interesse, conseguenti all'introduzione di modalità di lavoro agile, ecc.</i></p>	
9.A	<p>In quali ambiti del Piano Triennale sono state avviate/realizzate iniziative progettuali negli ultimi 3 anni?</p> <p><i>Indicare principali ambiti di intervento e di innovazione. Obiettivi e risultati</i></p>	
10.A	<p>In quali aree pensi possa essere migliorata l'azione dell'Ufficio RTD nei prossimi tre anni? In che modo e con quali strumenti e competenze?</p> <p><i>Indicare elementi di miglioramento</i></p>	
11.A	<p>Ci sono altri aspetti che vuoi evidenziare dell'attività dell'ufficio RTD?</p> <p><i>Indicare aspetti che si ritengono rilevanti nell'attività e che non sono previsti nelle precedenti domande</i></p>	

Tabella 18 - Aspetti organizzativi – processi e governance dell'innovazione

Scheda Parte II: Competenze

Id	Domanda guida e indicazioni operative	Risposte dell'Amministrazione
1.B	<p>Quali risorse e quali competenze tecniche-tecnologiche possiede l'Ufficio RTD? Tali risorse sono interne o esterne?</p> <p><i>Indicare competenze presenti di tale tipo, numerosità e modalità di accesso (se interno o esterno)</i></p>	
2.B	<p>Quali risorse e quali competenze giuridico-amministrative possiede l'Ufficio RTD? Tali risorse sono interne o esterne?</p> <p><i>Indicare competenze presenti di tale tipo, numerosità e modalità di accesso (se interno o esterno)</i></p>	
3.B	<p>Quali risorse e quali competenze manageriali (capacità di pianificazione e gestione e governance</p>	

Id	Domanda guida e indicazioni operative	Risposte dell'Amministrazione
	<p>del processo) possiede l'Ufficio RTD? Tali risorse sono interne o esterne?</p> <p><i>Indicare competenze presenti di tale tipo, numerosità e modalità di accesso (se interno o esterno)</i></p>	
4.B	<p>Sono state realizzate (o vengono realizzate periodicamente) attività di assessment delle competenze all'interno dell'Ente? Se sì quali?</p> <p><i>Indicare il processo di assessment delle competenze. Quali obiettivi e quali competenze emerse?</i></p>	
5.B	<p>Sono stati effettuati percorsi di formazione negli ultimi 3 anni? Su quali tematiche?</p> <p><i>Indicare i percorsi formativi effettuati (ambiti di intervento, modalità erogazione e valutazione efficacia formativa)</i></p>	
6.B	<p>Quale identifica come il principale contributo che il suo UTD, potrà portare nell'ambito del percorso di transizione digitale della Sua amministrazione? Ci sono altre figure di riferimento che vede presenti e altre che non ci saranno?</p> <p><i>Indicare gli elementi di forza dell'Ufficio RTD e quale tipo di rafforzamento può essere proposto</i></p>	
7.B	<p>Riceve dall'interno della sua organizzazione proposte di cambiamento dei processi, di digitalizzazione, di introduzione di tecnologia?</p> <p><i>Indicare quali input di innovazione e da quale ambito deriva impulso digitale</i></p>	
8.B	<p>Sono necessari, secondo Lei, interventi di rafforzamento delle competenze interne nell'Ufficio RTD e nell'ente? Se sì, su quali elementi?</p> <p><i>Individuare ambiti e macroaree di competenza (Competenze manageriali, skills tecniche, normative, ecc.)</i></p>	
9.B	<p>Cosa aiuterebbe, secondo Lei, a rendere il personale più digital e Ufficio TD più ricettivo al cambiamento?</p> <p><i>Indicare proposte e prospettive di rafforzamento dell'ambito digitale</i></p>	

Tabella 19 - Competenze – Gap e formazione

Riferimenti

- Iacono, G., E-leadership – come guidare la trasformazione (digitale) della PA, Franco Angeli ed., Milano, 2021
- Iacono, G, Le sfide della società onlife – I rischi della rivoluzione digitale e le competenze indispensabili per affrontarla, Franco Angeli ed., Milano, 2023

SITOGRAFIA

- [Linee guida sulle competenze di E-Leadership](#)
- [Le iniziative AGID per il supporto al ruolo del Responsabile per la transizione digitale](#)
- [Vademecum sulla nomina del RTD e sulla costituzione dell'UTD in forma associata](#)
- [Raccomandazione UE 2006/962/CE](#)
- [DigComp 2.2](#)
- [Rapporto elaborato dal Comitato scientifici per la valutazione dell'impatto delle riforme in materia di capitale umano](#)
- [Strategia nazionale per le competenze digitali](#)
- [Repubblica Digitale](#)
- [L' Europa mira a dare forza alle imprese e cittadini in un futuro digitale incentrato sulla persona, sostenibile e più prospero](#)
- [Relazione sullo stato del decennio digitale 2024 | Plasmare il futuro digitale dell'Europa](#)
- [Strategia Italia 2025 del Ministro per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione](#)
- [Digital Skills and Jobs Coalition](#)
- [Syllabus](#)
- [Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale \(DM 8.05.2018\)](#)
- [Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali \(DM 22.07.2022\)](#)