



AGID

Agenzia per l'Italia Digitale

FormezPA

Competenze digitali

Gestire la transizione digitale con competenze moderne





AGID

Agenzia per l'Italia Digitale

FormezPA

FORMAZIONE AGID – FORMEZ SULLA TRANSIZIONE DIGITALE DELLA PA

**Progetto Informazione e formazione per la transizione digitale della PA
nell'ambito del progetto «Italia Login – la casa del cittadino»**

(A valere sul PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020)



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Agenzia per la
Coesione Territoriale*



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

pon GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



AGID Agenzia per
l'Italia Digitale



AGID

Agenzia per l'Italia Digitale

Formez**PA**

Competenze digitali

Gestire la transizione digitale con competenze moderne

17 maggio 2022

Federica Ciampa – AGID

Antonio Tappi – AGID

M. Morena Ragone – Regione Puglia



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Agenzia per la
Coesione Territoriale*



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**



**GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020**



AGID Agenzia per
l'Italia Digitale

Competenze digitali. Il quadro sinottico per un modello di E-Leadership aggiornato

Federica Ciampa - AGID

SURVEY BISOGNI FORMATIVI NELLA PA – Percorso metodologico

Progetto Informazione e formazione per la transizione digitale della PA nell'ambito del progetto
«Italia Login – la casa del cittadino»

Attività:

- **analisi desk** per sistematizzare i contenuti in tema di E-Leadership
- elaborazione di un **quadro sinottico** per la descrizione delle competenze di E-Leadership
- somministrazione di **interviste** per l'individuazione di ulteriori fabbisogni formativi in seno alle PA
- individuazione di **elementi di sostegno dell'efficienza** del processo amministrativo per favorire *l'efficacia dei processi interni* per la trasformazione digitale delle PA

ANALISI DESK – IL PERCORSO DI ANALISI

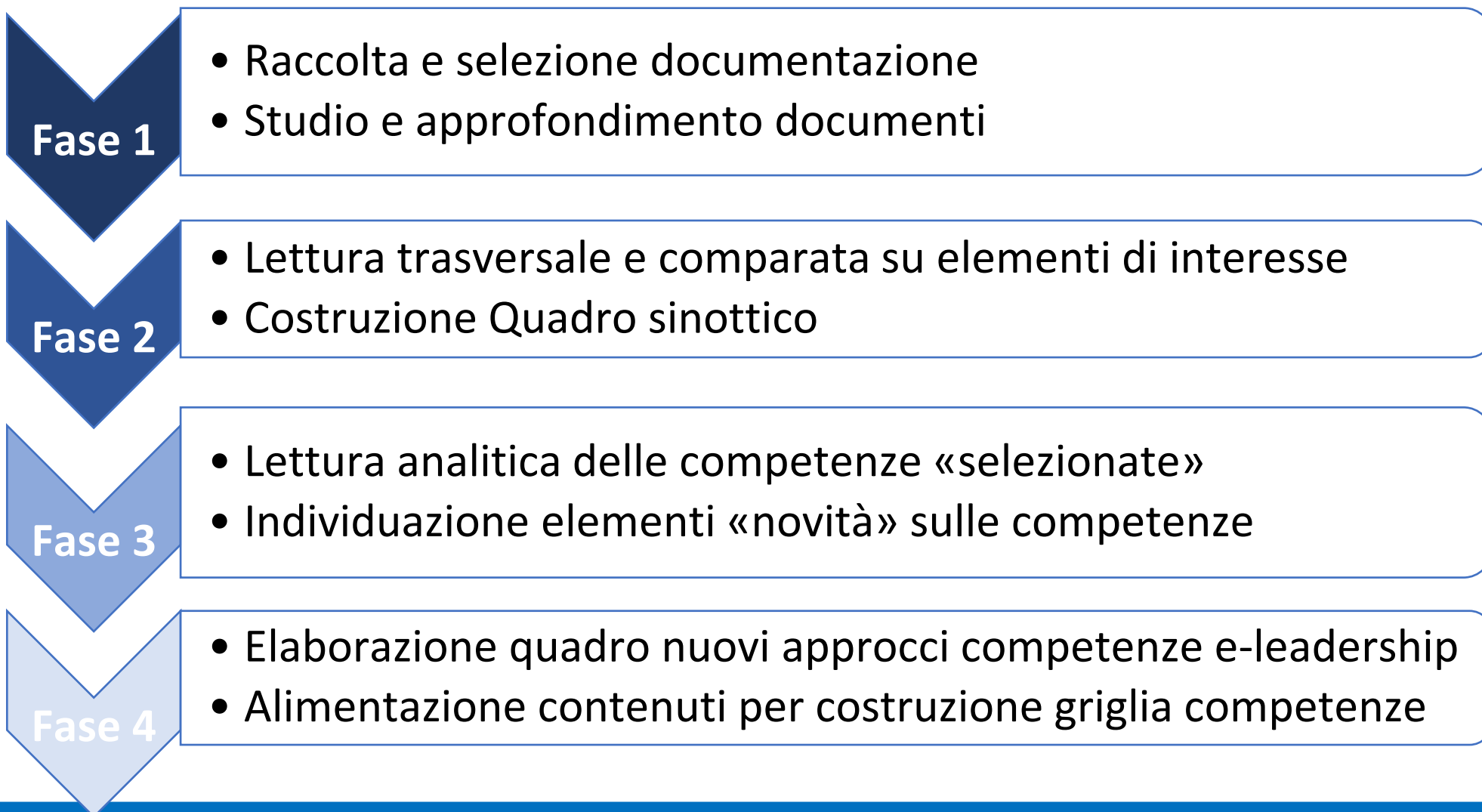
Obiettivi

- Sistematizzare 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
- Produrre un documento finale (come strumento di supporto ai documenti “ufficiali” pubblicati per realese successive) con “proposte descrittore nuove competenze”

ANALISI DESK – I DOCUMENTI OGGETTO DI ANALISI



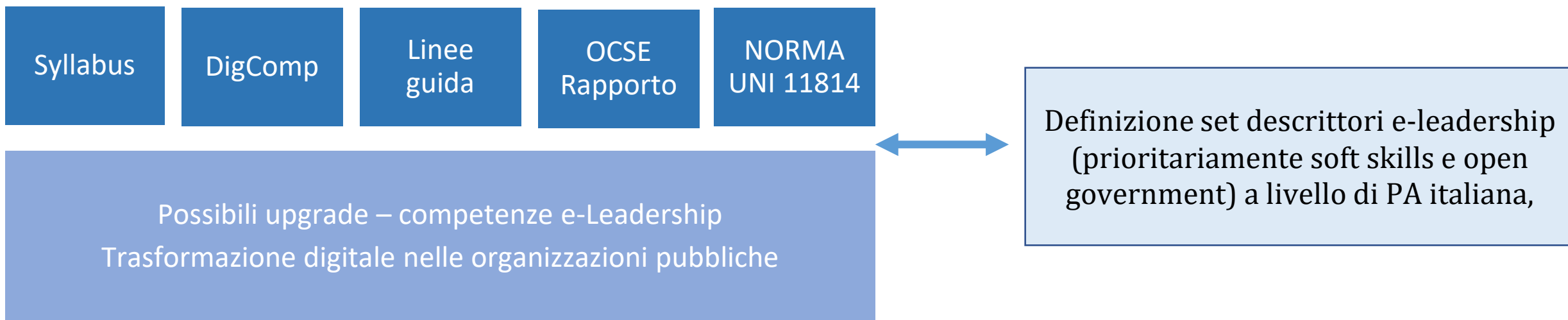
ANALISI DESK – IL PERCORSO DI ANALISI



METODOLOGIA E STATO ATTIVITÀ – QUADRO SINOTTICO

Analisi desk dei documenti base

- La tabella sinottica analizza gli aspetti caratteristici di ogni documento.
- I documenti 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 con il nuovo contesto delle organizzazioni pubbliche.



METODOLOGIA E STATO ATTIVITÀ – QUADRO SINOTTICO

Approfondimento documenti di particolare interesse

- Approfondimento e comparazione sui principali documenti ritenuti di maggiore interesse ai fini dell'analisi
- Lettura analitica delle competenze
- Raccolta elementi di “novità” e peculiarità

Linee guida

OCSE
Rapporto

NORMA
UNI 11814

Principali variabili da adeguamento/aggiornamento

VARIABILI DA CONSIDERARE PER AGGIORNAMENTO

Nuovi elementi di contesto sociale
(Pandemia- invasione della tecnologia- forme di lavoro agile)

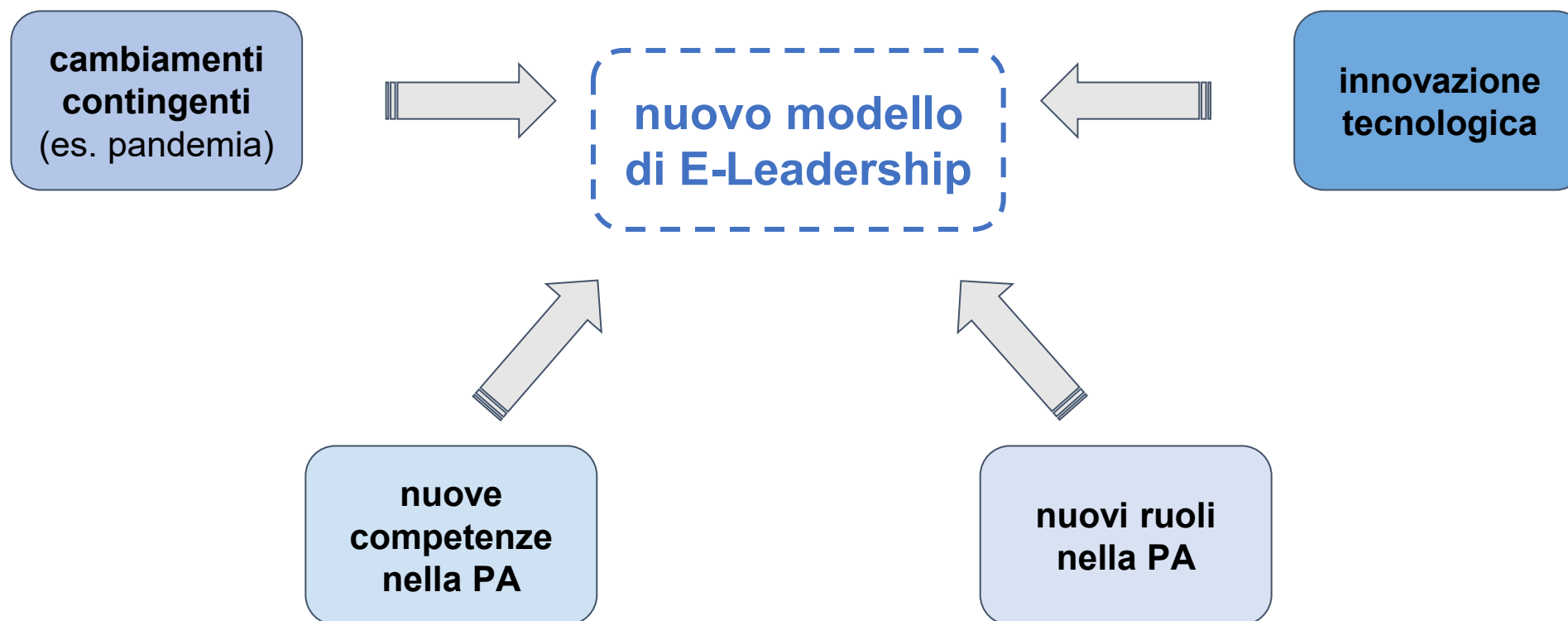
Prospect – Nuovi strumenti tecnologici –
Nuove normative

Nuovi percorsi formativi (istruzione,
professionalizzanti e istituzionali)

Nuovi trend risorse destinate al digitale
(PNRR, ec.)

COMPETENZE DIGITALI E PROFILI E-LEADERSHIP

Macro classificazione delle competenze



METODOLOGIA E STATO ATTIVITÀ – FOCUS E-LEADERSHIP

Individuazione primi elementi di aggiornamento

- Proposta nuove aree di competenze
- Prima riclassificazione di base
- Raccolta elementi descrittivi delle nuove competenze

Linee guida

OCSE
Rapporto

NORMA
UNI 11814

Principali spunti di adeguamento/aggiornamento

Nuova **Macro classificazione competenze** – Gestione Ibrido – Guida innovazione – Gestire l'innovazione – Valutare l'innovazione

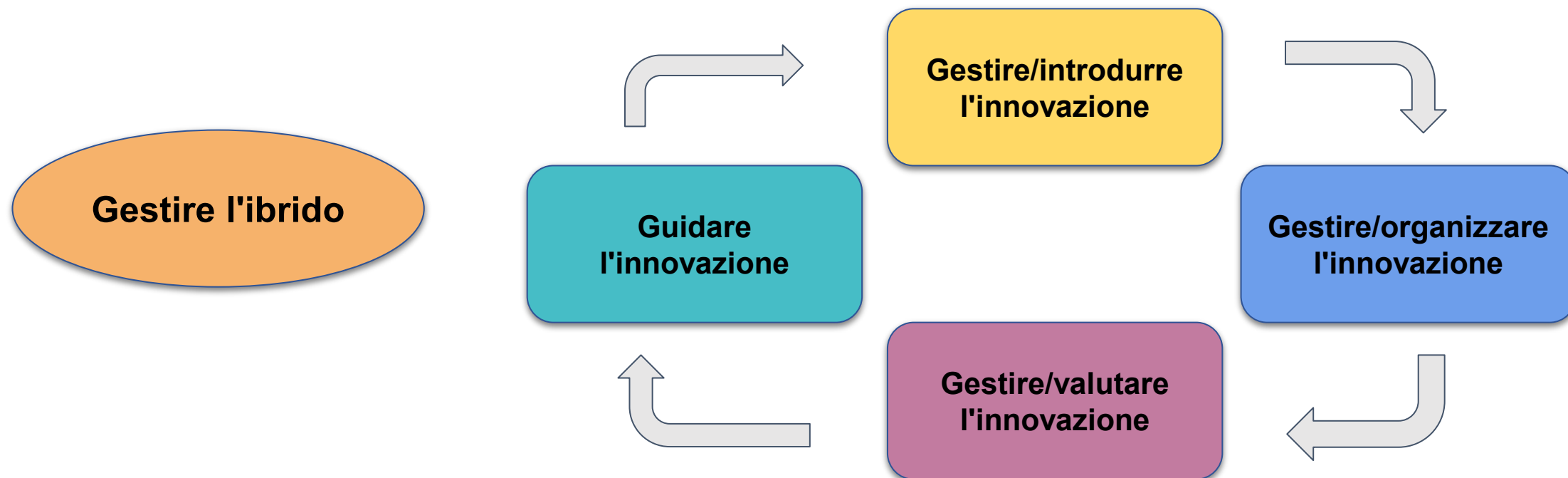
Profilo aggiornato competenze – Manageriali/trasversali e Non Manageriali «digitali»

Necessità interventi – Soft Skill/Manager Innovazione

COMPETENZE DIGITALI E PROFILI E-LEADERSHIP



AREE DI COMPETENZE DIGITALI



COMPETENZE DIGITALI E PROFILI E-LEADERSHIP

Descrizione delle competenze: un esempio

Area di competenza	Competenza	Descrittore competenze (conoscenze + abilità)	Profili E-leadership
Gestire l'ibrido	Autogestione del tempo per assicurare un positivo equilibrio tra lavoro e vita privata;	<ul style="list-style-type: none">- conoscenza di regole e indirizzi per smart working/ lavoro a distanza- conoscenza delle tecnologie abilitanti/strumenti informatici per la collaborazione da remoto	Tecnico dell'innovazione Specialista dell'innovazione Manager dell'innovazione
	Intelligenza emotiva	<ul style="list-style-type: none">- conoscenza tecniche di relazione e di comportamento;- conoscenza di modelli lavorativi di gruppo;- capacità di riconoscere i propri sentimenti e quelli degli altri (consapevolezza di sé e empatia), di motivare noi stessi, e di gestire positivamente le emozioni anche nelle relazioni sociali;	Tecnico dell'innovazione Specialista dell'innovazione Manager dell'innovazione
	Acquisizione e messa a sistema della conoscenza come patrimonio informativo a disposizione dell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none">- conoscenza delle tecniche di base di raccolta e strutturazione dei dati e informazioni;- conoscenza delle tecnologie abilitanti e strumenti informatici a supporto della raccolta e strutturazione dei dati e informazioni;- conoscenza delle tecniche base di reporting e di presentazione;- saper applicare capacità di analisi e sintesi;- saper raccogliere e strutturare dati e informazioni significativi, utilizzando strumenti informatici e tecnologie abilitanti appropriate;	Tecnico dell'innovazione Specialista dell'innovazione Manager dell'innovazione

COMPETENZE DIGITALI E PROFILI E-LEADERSHIP

Descrizione delle competenze: un esempio

Area di competenza	Competenza	Descrittore competenze (conoscenze + abilità)	Profili E-leadership
Gestire l'ibrido	Gestione e motivazione del lavoro di squadra a distanza	<ul style="list-style-type: none">- conoscenza degli strumenti informatici a supporto dello smart working;- saper supportare la realizzazione di un ambiente di lavoro capace di convivere con l'incertezza, aperto al cambiamento e all'apprendimento (Abilità);	Specialista dell'innovazione Manager dell'innovazione
	Analisi e gestione delle "istanze" normative/organizzative richieste da una PA digitale	<ul style="list-style-type: none">- cultura e conoscenza del mondo digitale (cultura dei dati, sviluppo applicazioni, sicurezza informatica, processi/metodologie/strumenti per progetti di innovazione);- consapevolezza (cultura e conoscenza) sulla manutenzione della normativa;- conoscenza delle interrelazioni tra normazione e innovazione;- conoscenza degli approcci tecnico-normativi e delle metodologie per l'introduzione/avvio di percorsi di innovazione;- saper applicare e fornire consigli circa gli approcci e i concetti evolutivi nell'ambito dell'esercizio della propria funzione e dei processi dell'organizzazione;	Manager dell'innovazione

COMPETENZE DIGITALI E PROFILI E-LEADERSHIP

Profili E-Leadership: qualche esempio

Profili di eLeadership	Ruoli (esempi)	Area di competenza	Competenza 1	Competenza 2	Competenza 3	Competenza 4	Competenza 5	Competenza 6
Manager dell'innovazione (middle e top management): figura professionale operante a livello politico-strategico , interfacciandosi prevalentemente con il livello operativo intermedio e con il livello d'indirizzo politico apicale e con il livello manageriale della catena di approvvigionamento. [Conoscenze e abilità a livello consolidato]	<i>Evangelist</i> <i>Chief Innovation Officer</i> <i>Responsabile Sistemi Informativi</i>	Gestire l'ibrido	Autogestione del tempo per assicurare un positivo equilibrio tra lavoro e vita privata	<i>Intelligenza emotiva</i>	Gestione e motivazione del lavoro di squadra a distanza	Acquisizione e messa a sistema della conoscenza come patrimonio informativo a disposizione dell'organizzazione	Analisi e gestione delle "istanze" normative/organizzative e richieste da una PA digitale	Sviluppo della conoscenza interna

COMPETENZE DIGITALI E PROFILI E-LEADERSHIP

Profili E-Leadership: qualche esempio

Profili di eLeadership	Ruoli (esempi)	Area di competenza	Competenza 1	Competenza 2	Competenza 3	Competenza 4	Competenza 5
Manager dell'innovazione (middle e top management): figura professionale operante a livello politico-strategico , interfacciandosi prevalentemente con il livello operativo intermedio e con il livello d'indirizzo politico apicale e con il livello manageriale della catena di approvvigionamento. [Conoscenze e abilità a livello consolidato]	<i>Evangelist</i> <i>Chief</i> <i>Innovation Officer</i> <i>Responsabile Sistemi Informativi</i>	Guidare l'innovazione	Visione e pianificazione strategica	Senso degli affari/ saper fare/ acutezza e capacità di negoziazione	Governance preventiva e governance delle politiche pubbliche basate sui dati	Focalizzare e condividere obiettivi di cambiamento	Pianificazione percorso di innovazione secondo logiche di successo durevole, sostenibilità, responsabilità sociale e integrità

Casi di studio.

Modelli organizzativi efficaci e competenze per gestire la transizione digitale

Antonio Tappi - AGID

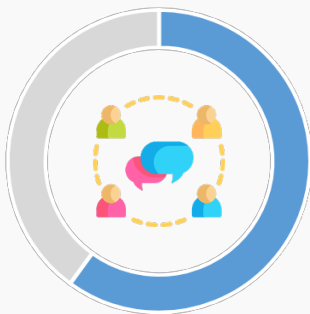
Percorso di analisi organizzativa



Impostazione schema e strumenti di analisi e somministrazione questionario/griglia di analisi



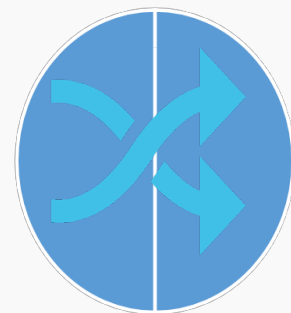
Focus intervista di approfondimento sulle **informazioni acquisite** e condivisione di alcuni aspetti **emersi**



Focus sul modello organizzativo, su funzioni e struttura RTD e su **competenze** dell'ente sulla trasformazione digitale

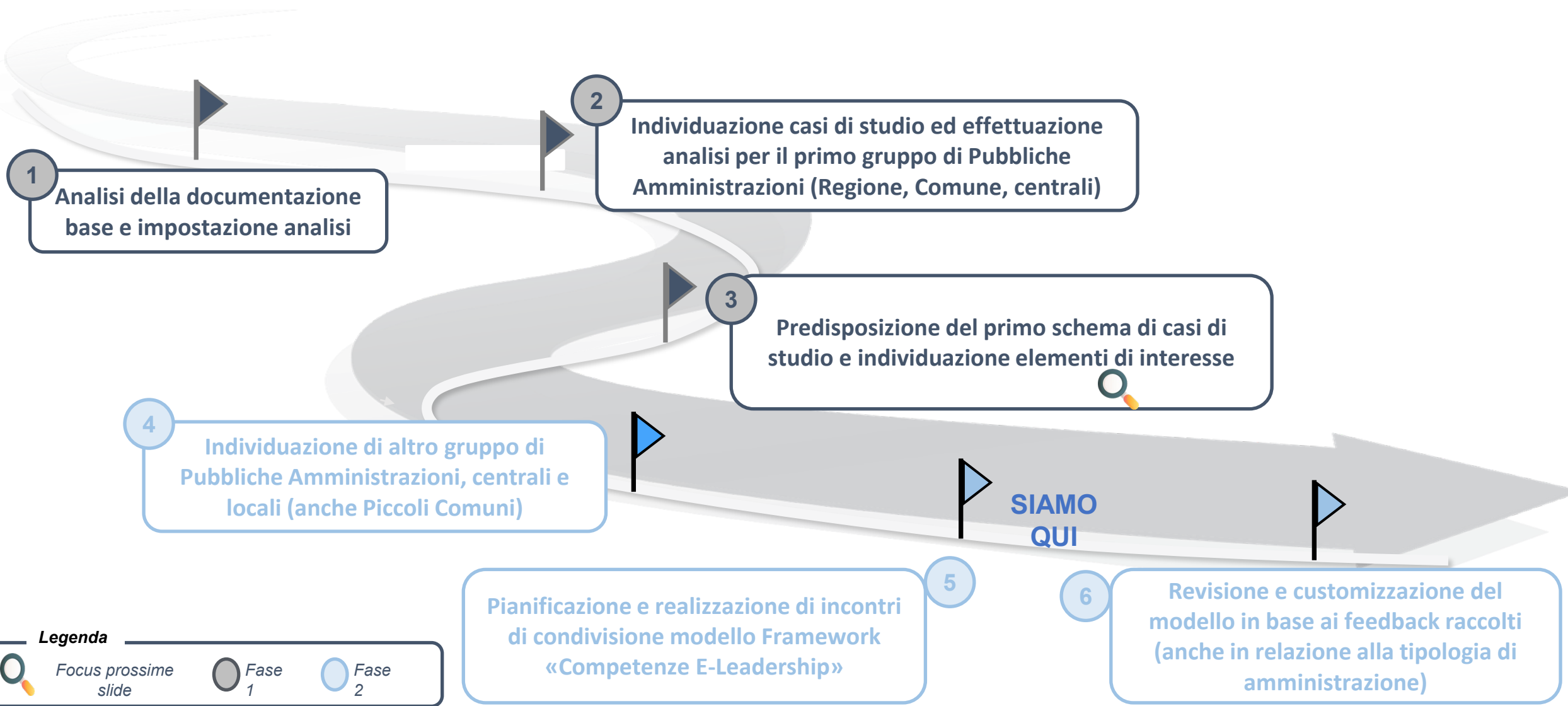


Individuazione del **primo schema di studio di caso** e condivisione delle **prime osservazioni**



Correlazione con modello di competenze E-Leadership e attenzione sui punti di forza e punti di debolezza

Percorso di definizione del modello Framework «Competenze E-Leadership»



Modelli organizzativi e elementi casi di studio

L'analisi dei casi di studio si è concentrata sull'individuazione di **indicazioni operative, suggerimenti e strumenti utilizzati dalle Amministrazioni**, volti ad efficientare il processo di **gestione del digitale**, con particolare Focus su Ufficio RTD e modalità di redazione del Piano Triennale per l'Informatica.

AMBITI DI APPROFONDIMENTO



Contesto normativo e organizzativo – Input di cambiamento e processo di riorganizzazione interna come impulso normativo e del contesto socio-economico

Processi interni - Ruolo e competenze RTD - Aumento della proattività nell'individuare **soluzioni alternative ed efficienti**, sia sulle modalità di lavoro che su processi di innovazione



Redazione Piano Triennale per l'Informatica – Miglioramento della **pianificazione strategica** degli investimenti in digitale e della sua «governance»

Quadro di competenze e conoscenze - Competenze personale dell'ente - (tecniche, relazionali, manageriali, ecc.)



Elementi di interesse emersi dai primi studi di caso

Di seguito si riportano gli elementi ritenuti di interesse nella prima fase di analisi dei casi di studio esaminati, raggruppate in **alcuni ambiti**. Tali ambiti potranno essere aggiornati includendo o modificandone alcuni in base alle nuove necessità e approfondimenti.

Assetto organizzativo

Gli Enti hanno affrontato un **processo di riorganizzazione** di recente, sia per ciò che riguarda funzioni e processi, sia per competenze, mettendo il tema del **«digitale» in evidenza**, con specifica rilevanza organizzativa

Ruolo Ufficio RTD e Governance digitale

Strategicità Ufficio RTD per collocazione nella struttura organizzativa dell'Ente, e per governance, offrendo al possibilità di una visione comune del digitale e di una chiara governance

Reingegnerizzazione e razionalizzazione dei processi

In corso progetti e azioni di revisione e **reingegnerizzazione** dei processi per i quali l'introduzione avanzata di componenti tecnologiche e di aspetti di «digitalizzazione» (anche in riferimento a fondi/avvisi PNRR) risulta centrale e strategica

Guidare + Introdurre l'innovazione

Elementi di interesse emersi dai primi studi di caso

Di seguito si riportano gli elementi ritenuti di interesse nella prima fase di analisi dei casi di studio esaminati, raggruppate in **alcuni ambiti**. Tali ambiti potranno essere aggiornati includendo o modificandone alcuni in base alle nuove necessità e approfondimenti.

Innovazione interna

Adeguamento alle nuove modalità di lavoro (smart working, nuove forme di lavoro, contesto normativo, ecc.)

E-government

Realizzazione e gestione di diversi **progetti «trasformazione digitale»**, figure facilitatore

Formazione continua

Promozione costante della **formazione** e dell'aggiornamento di tutto il personale.

Figure «Agenti Innovazione»

Figure «ponte» di collegamento tra strategia e attuazione

Gestire l'innovazione

Elementi di interesse emersi dai primi studi di caso

Di seguito si riportano gli elementi ritenuti di interesse nella prima fase di analisi dei casi di studio esaminati, raggruppate in **alcuni ambiti**. Tali ambiti potranno essere aggiornati includendo o modificandone alcuni in base alle nuove necessità e approfondimenti.

Consapevolezza della cultura della misurazione

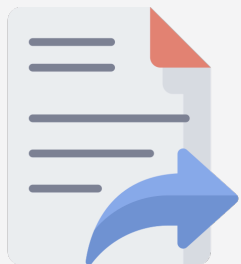
Analisi e valutazione dei programmi/progetti,
Analisi dei dati e monitoraggio e proposta di ottimizzazione dei processi,
Survey per acquisizione info, buone pratiche come modelli di
trasferimento, indicatori di risultato e di realizzazione, KPI

Valutare l'innovazione

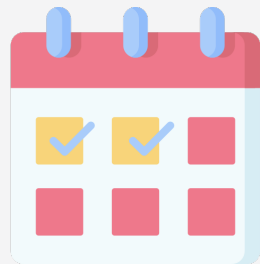
Prospettive di sviluppo e di rafforzamento delle Pa

- Valorizzare **patrimonio interno** di conoscenze/competenze (potenziare l'esistente e valutare le competenze)
- Diffondere **innovazione** e «trasferirla» sul campo
- Agire su **motivazione e leadership** del cambiamento
- Introdurre strumenti (tecnologia) e modalità di lavoro (in termini organizzativi) «facilitando» l'apprendimento
- Trattare «innovazione» come un **processo/progetto** su cui investire (in particolare sul capitale umano) da pianificare/gestire/valutare/migliorare
- Processo continuo di **formazione** in linea con il processo di trasformazione organizzativa e tecnologica

Prossimi passi



Condivisione del primo schema di riferimento E-Leadership



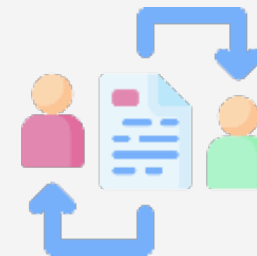
Pianificazione incontri di analisi altri casi di studio



Raccolta dei feedback



Aggiornamento del modello



Condivisione e diffusione del modello consolidato



**REGIONE
PUGLIA**

Ufficio RTD

Il modello organizzativo della Regione Puglia

M. Morena Ragone

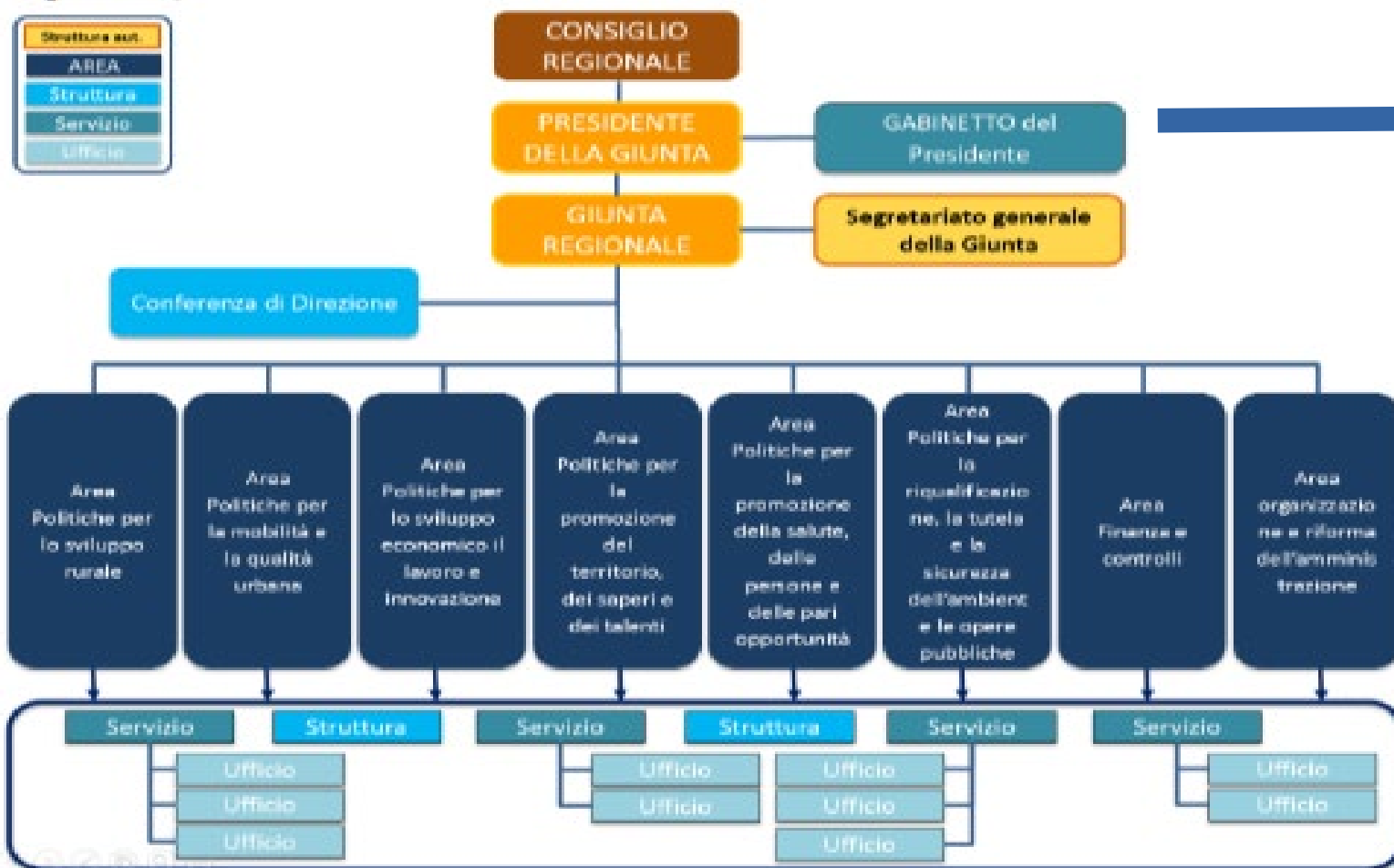
P.O. “Supporto giuridico specialistico per la transizione alla modalità digitale”
Ufficio RTD Regione Puglia



Da GAIA ...



REGIONE
PUGLIA



D.P.G.R. n. 443/2015

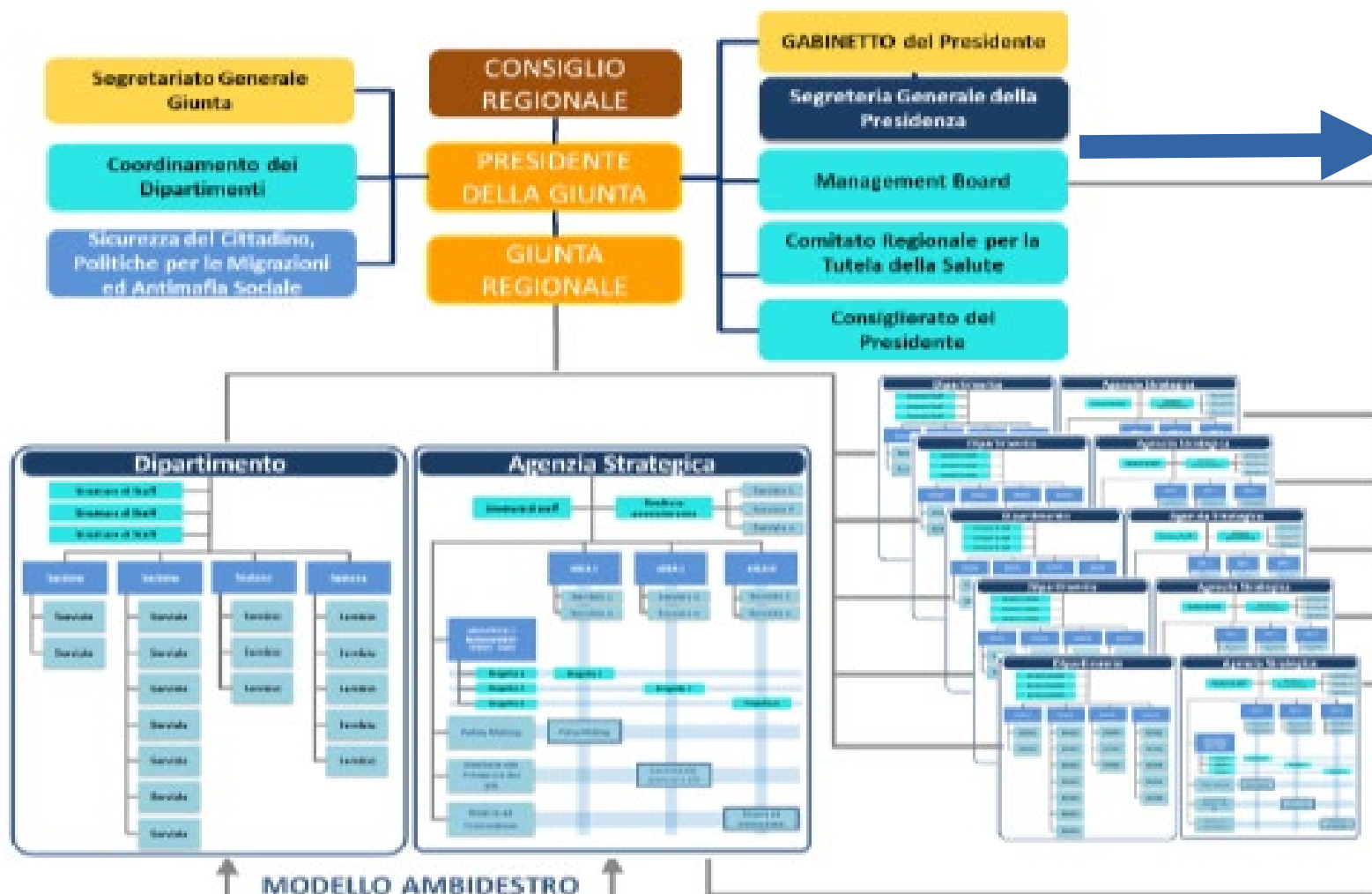
*“Adozione del modello organizzativo denominato ‘Modello Ambidestro per l’Innovazione della macchina Amministrativa regionale - MAIA’.
Approvazione Atto di Alta Organizzazione”*

Fonte: all. 1 D.G.R. n. 1518/2015

...a MAIA



REGIONE PUGLIA



D.G.R. n. 773/2021

“Modifica D.G.R. n. 843/2018 - Nomina del Responsabile della Transizione al Digitale (RTD) ai sensi dell’art. 17 del Codice dell’Amministrazione Digitale”

Fonte: all. 1 D.G.R. n. 1518/2015

Ufficio RTD



REGIONE
PUGLIA

Ufficio RTD

CONSIGLIO REGIONALE

PRESIDENTE DELLA GIUNTA

GABINETTO del Presidente

Segretariato Generale Giunta

Avvocatura Regionale

GIUNTA REGIONALE

Comunicazione Istituzionale

Bilancio, Affari Generali ed Infrastrutture

Ambiente Paesaggio e Qualità Urbana

Sviluppo Economico

Turismo, Economia della Cultura e Valorizzazione del Territorio

Politiche del Lavoro

Agricoltura, Sviluppo Rurale ed Ambientale

Promozione della Salute e del Benessere Animale

Mobilità

Welfare

Personale e Organizzazione



Struttura Apicale



Dipartimento o equiparato



Il Piano di Riorganizzazione Digitale

D.G.R. n. 1219/2021

“Riorganizzazione digitale dell’amministrazione regionale - Linee di indirizzo”

- completare il percorso di **digitalizzazione dell’apparato amministrativo regionale**;
- **razionalizzare** i sistemi informativi regionali, evitando il duplicarsi di infrastrutture tecnologiche che svolgono le medesime funzionalità;
- garantire **l’interoperabilità** dei sistemi informativi regionali;
- **potenziare il monitoraggio e la governance** del percorso di organizzazione digitale della Regione Puglia;
- completare **l’integrazione** di tutti i sistemi informativi con le **piattaforme abilitanti** in uso alla Regione Puglia;




Il Piano di Riorganizzazione Digitale (2)

- ...
- assicurare l'accessibilità dei procedimenti amministrativi digitali erogati mediante sito e/o app regionali;
- promuovere e completare il conferimento automatico di dati in formato aperto nella piattaforma **Open Data** regionale e nelle ulteriori piattaforme comunitarie e nazionali previste;
- completare e diffondere l'utilizzo del **Catalogo dei Servizi** digitali di Regione;
- dotare la Regione Puglia di un **Decision Support System** (DSS) basato sull'accesso strutturato a tutti i sistemi informativi regionali;



D.D. n. 117/2021

“Piano di Riorganizzazione digitale dell'amministrazione regionale – Costituzione Gruppo di Lavoro “RTDdiffuso”, Gruppo di Coordinamento e individuazione figure di supporto”



Ufficio RTD-diffuso



REGIONE
PUGLIA



RTD-diffuso – Regione Puglia – Agenzie Regionali – In-House



REGIONE
PUGLIA



REGIONE
PUGLIA



a.d.i.s.u.
PUGLIA



InnovaPuglia^{spa}

pugliasviluppo



ARPA PUGLIA



ARPAL
PUGLIA
Agenzia Regionale Politiche Attive del Lavoro - Puglia

a.r.t.i.
Agenzia regionale
per la tecnologia
e l'innovazione



AGENZIA REGIONALE STRATEGICA PER LO
SVILUPPO ECOSOSTENIBILE DEL TERRITORIO



ARIF
Agenzia Regionale
attività Irrigie e Forestali



Puglia
PROMOZIONE
Agenzia Regionale del Turismo

RTD-diffuso – Regione Puglia – 257 Comuni pugliesi



REGIONE
PUGLIA





REGIONE
PUGLIA

ReTe Digitale Puglia

community dedicata ai Responsabili per la Transizione al Digitale della PUGLIA.

Iniziativa sperimentale per declinare in chiave territoriale l'idea della community ReteDigitale nazionale.

Scopo della ReTe regionale, la **condivisione di esperienze, strategie, percorsi comuni e iniziative tra RTD**

AGID - Agenzia per l'Italia Digitale



ReTeDigitale

ReTeDigitale, la community degli RTD

ReTe Digitale Puglia - Logo



REGIONE
PUGLIA



Quali competenze?

P.O. "Project Management e Reingegnerizzazione dei processi per la Transizione Digitale"



organizzativo

P.O. "Supporto tecnologico-sistemistico per la transizione alla modalità digitale degli interventi regionali finanziati sui fondi del Programma Operativo Regionale 2014-2020"



tecnico

P.O. "Supporto giuridico specialistico per la transizione alla modalità digitale"



giuridico



REGIONE PUGLIA





REGIONE
PUGLIA

www.regione.puglia.it

rtd@regione.puglia.it
mm.ragone@regione.puglia.it





#OpenGovWeek

federica.ciampa@agid.gov.it
antonio.tappi@agid.gov.it