



Unione europea
Fondo sociale europeo



Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali
Direzione Generale per le Politiche
Attive e Passive del Lavoro



Governo italiano
Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione pubblica



fse per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

Progetto PerformancePA

Ambito A - Linea 1 - Una rete per la riforma della PA

Le caratteristiche di un e-leader

Autore: Nello Iacono, Vindice Deplano

Creatore: Formez PA, Progetto Performance PA

Diritti: Dipartimento della Funzione Pubblica

Ottobre 2015

Le caratteristiche di un e-leader

Chi è l'e-leader?

L'e-leader è una figura professionale propulsiva che spinge le organizzazioni verso l'innovazione e il cambiamento.

Un e-leader può avere responsabilità organizzative di vertice (può essere un manager in una grande organizzazione, un dirigente in una pubblica amministrazione, un imprenditore o una figura vicina all'imprenditore in una impresa) ma può anche essere un livello professionale non di vertice ed essere comunque in grado di migliorare la sfera d'azione del proprio lavoro, apportando un beneficio a tutta l'organizzazione.

La forte attitudine dell'e-leader a **“vedere” il cambiamento** si traduce nella capacità di pensare e **realizzare progetti** che scardinano i vecchi schemi mentali e innovano i processi organizzativi.

L'e-leader come leva del cambiamento organizzativo

Come riesce l'e-leader a farsi leva del cambiamento organizzativo?

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

In più, calandosi nel mondo delle pubbliche amministrazioni, è necessario che possiedano una conoscenza profonda del contesto organizzativo in cui operano e, nel nostro caso, delle **competenze manageriali e dei processi della PA** per trasformarli in senso digitale.

Quale percorso per l'e-leader?

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

- **Competenze formali:** apprese nella scuola e nell'università.
- **Competenze non formali:** acquisite nel percorso lavorativo grazie all'esperienza accumulata sul lavoro stesso
- **Competenze informali:** acquisite grazie ad attività di formazione strutturata on-the-job.

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

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

Le componenti dell'e-leadership

Possiamo riassumere le componenti essenziali dell'e-leadership in 5 aree di competenza:

1. **Conoscenze digitali:** cultura e conoscenze del mondo digitale
2. **Soft skill:** capacità individuali di relazione e di comunicazione
3. **Leadership organizzativa:** competenze organizzative e di gestione del cambiamento
4. **Contesto PA:** competenze manageriali nel contesto della pubblica amministrazione
5. **PA digitale:** conoscenze dei processi digitali della pubblica amministrazione.



Queste “aree di competenza” presuppongono una **competenza digitale di base**, così come definita dal quadro europeo DIGCOMP.

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

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

1. Cultura e conoscenze del mondo digitale

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

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

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

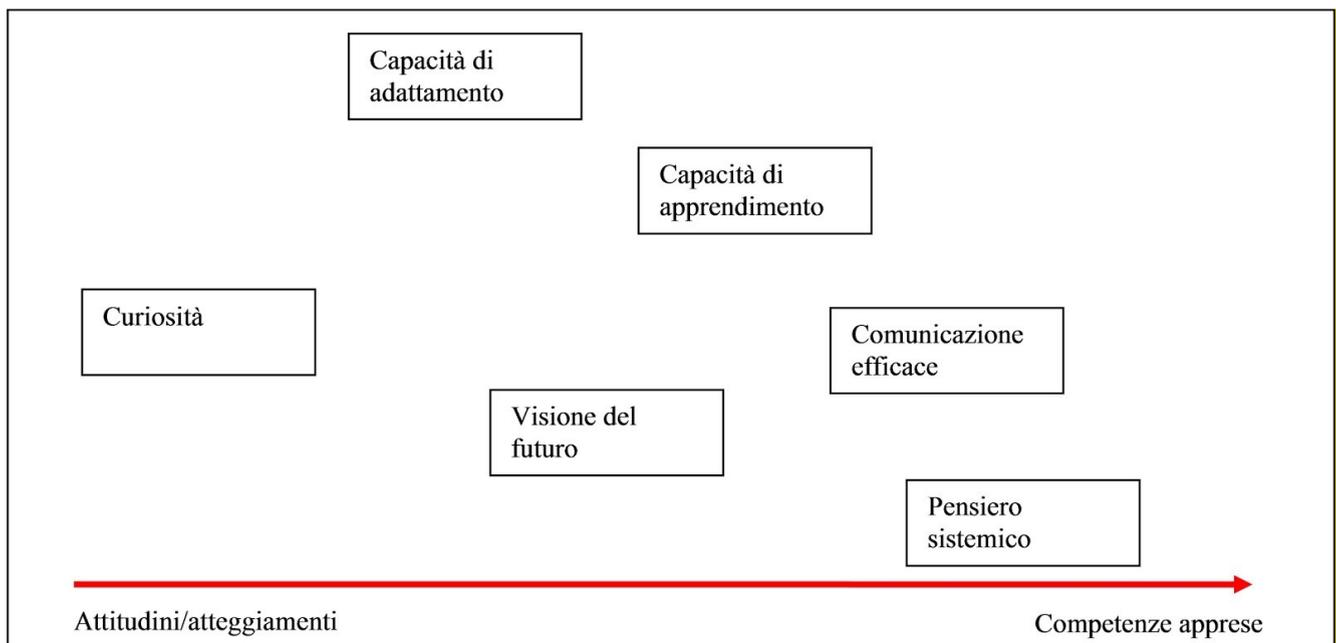
2. Capacità individuali di relazione e di comunicazione ("soft skill")

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

È evidente che, in buona parte, le soft skill individuali fanno parte del carattere. La curiosità, per esempio. Forse un bambino molto piccolo può imparare a essere curioso (o più probabilmente a smettere di esserlo), ma un adulto se non lo è già difficilmente lo sarà in futuro!

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

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



3. Competenze organizzative e di gestione del cambiamento

Le capacità organizzative sono quelle che caratterizzano il leader all'interno di un gruppo:

- formalizzato, come la pubblica amministrazione, un'azienda o un'associazione,
- informale.

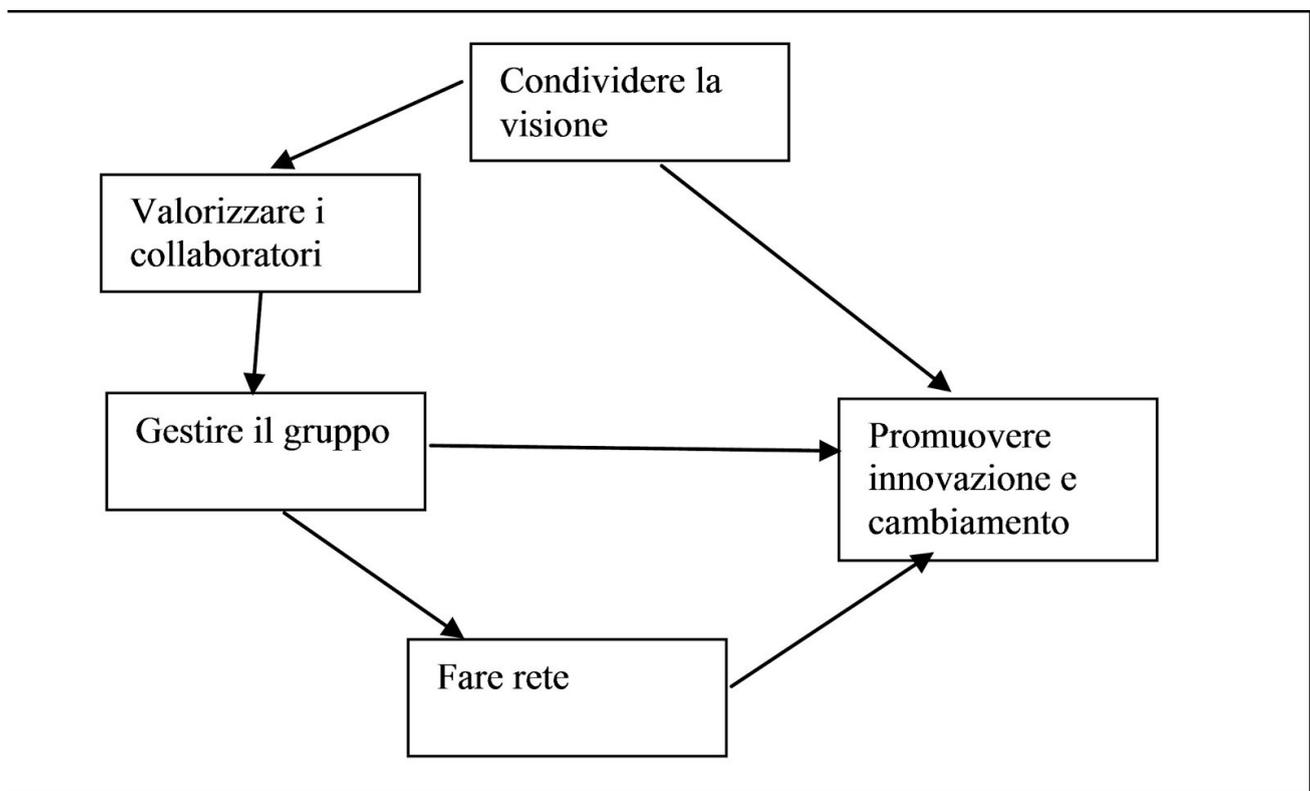
Un leader non è semplicemente un capo a cui, per un motivo o per l'altro, si deve obbedienza: un leader viene innanzitutto riconosciuto come tale, perché **sa gestire il gruppo**, **sa valorizzare i propri collaboratori**, **sa costruire reti di collaborazione** anche (e soprattutto) all'esterno della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

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

Qualunque vero leader è orientato al futuro.

Ma un in un e-leader l'orientamento al futuro è, se possibile, ancora più pressante, perché il suo obiettivo è un cambiamento che non riguarda solo l'esterno.

E' un cambiamento, basato sull'innovazione tecnologica, che coinvolge innanzitutto quelli che lo promuovono.



4. Competenze manageriali nel contesto pubblico

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

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

1. **Identificare opportunità di cambiamento e innovazione** nei servizi e nei processi, sulla base delle potenzialità offerte dalle diverse soluzioni applicative,

- per la gestione della conoscenza e dei dati (es. big data, open data).
2. **Identificare obiettivi e soluzioni progettuali innovative**, che non si limitino cioè a digitalizzare i flussi e i processi esistenti, che sono stati progettati pensando ad una organizzazione basata sulla produzione e lo scambio di documenti cartacei, ma tengano invece conto delle opportunità di innovazione che le potenzialità delle diverse soluzioni applicative possono offrire.
 3. **Definire e pianificare le politiche e i processi**, con una forte attenzione alle opportunità offerte dalle tecnologie digitali, intervenendo sui processi per migliorare l'efficienza e l'efficacia, riorganizzandoli dove opportuno
 4. **Valutare le soluzioni tecnologiche** migliori rispetto ai risultati di innovazione che si intende ottenere, ottimizzando il rapporto tra efficacia (qualità del risultato) ed efficienza (tempi e costi);
 5. **Gestire i canali di finanziamento e i processi di procurement** e attivare progetti e iniziative che arricchiscano la qualità dei servizi, anche attraverso processi di e-procurement trasparenti e aperti, utilizzando tutti gli strumenti disponibili per il procurement di servizi di innovazione digitale. E quindi anche sapersi avvalere del supporto di tecnici del software, avendo capacità critica e di interazione, per ben presentare le problematiche e saper contribuire all'individuazione delle soluzioni più efficaci;
 6. **Ottimizzare il rapporto tempi / costo / qualità**, combinando in modo ottimale le risorse umane, tecnologiche e finanziarie per raggiungere i migliori risultati in termini di economicità e qualità, anche coordinando "team virtuali", diffusi sul territorio, spesso multietnici e multiculturali, operando anche come mentore del personale connesso virtualmente.

Per l'e-leader della PA queste competenze devono essere efficacemente agite nel **processo di riforma della PA** e nella normativa vigente (CAD, agenda digitale) per contemperare i vincoli e le opportunità connesse all'applicazione delle norme con le esigenze di cambiamento e innovazione, sia all'interno dell'organizzazione pubblica che nei rapporti con le altre PA, le imprese e gli altri attori sociali.

5. Competenze sui processi digitali nella PA

Per attuare la missione della PA e realizzare il cambiamento conseguente, l'e-leader della PA deve possedere **le conoscenze, le competenze e le capacità tecnologiche, organizzative ed etiche** necessarie per programmare, prendere decisioni e agire al fine di

attuare la missione dell'amministrazione, così come definita in senso ampio dalla legislazione di indirizzo per la pubblica amministrazione (riforma della PA, CAD) e in senso stretto dalla strategia e dalla missione della specifica amministrazione.

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

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