

E-leadership e competenze digitali: l'esperienza della Regione Sardegna

Rivista online *Formazione e cambiamento* <http://www.formazione-cambiamento.it/>

N°6, 2017

Autori: Roberta Chiappe, Salvatore Marras, Formez PA

Trasmettere il digitale attraverso il digitale: questa l'idea che sta alla base del modello d'intervento formativo che Formez PA propone in particolare per lo sviluppo delle competenze digitali e della e-leadership. Un modello che cerca di fare il miglior uso possibile delle opportunità offerte dalle tecnologie dell'apprendimento, combinando la formazione tradizionale con la formazione on line massiva (MOOC).

Seguono questa logica le attività che Formez PA sta realizzando in collaborazione con la Regione Sardegna, che ha avviato un forte investimento nello sviluppo di cultura e competenze digitali del personale della Regione, degli enti e agenzie regionali, in particolare attraverso i Progetti [Eleadership – competenze digitali per la PA regionale](#) e [OpenRAS - Dati aperti per la trasparenza e l'accountability](#).

La trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione richiede lo sviluppo di una cultura e di competenze adeguate, sia in termini di competenze di base (per tutto il personale), che di competenze per l'e-leadership (per le figure con responsabilità manageriali) per migliorare la capacità di gestire i processi di innovazione. La digitalizzazione non è solo un processo relativo al funzionamento di hardware o di software, ma è un cambiamento che riguarda in primis le persone e le competenze trasversali che ogni individuo in una moderna organizzazione deve possedere, allo scopo di apprendere, collaborare, risolvere problemi, svolgere la routine lavorativa e raggiungere obiettivi. E' su questa base che si fonda la riflessione sul ruolo dell'e-leader nella pubblica amministrazione: una figura in grado di cogliere le opportunità che l'innovazione tecnologica offre e calarle con successo nel contesto organizzativo e amministrativo del settore pubblico, per favorire il cambiamento.

Lo sviluppo della e-leadership riguarda le attitudini personali, le capacità manageriali e le competenze digitali utili all'innovazione. L'e-leader combina abilità digitali di base con capacità personali e organizzative, con la conoscenza del contesto e delle opportunità dell'egovernment e dell'open government. Un insieme di elementi, dai dati aperti ai sistemi decisionali, dai servizi on line alla partecipazione, dalle infrastrutture abilitanti all'accountability, che devono essere collocati in un processo di cambiamento che non è più riservato agli specialisti informatici.

Ma quali sono le competenze richieste ad un manager o a un dipendente pubblico nel nuovo contesto della Pubblica amministrazione digitale? Chi è l'e-leader e come può diventare leva del cambiamento organizzativo?

Le cinque aree di competenza dell'e-leadership

Alla base di tutto l'intervento formativo e di assistenza progettato da Formez PA c'è una riflessione sullo sviluppo della e-leadership, sul ruolo dell'e-leader e su come possa farsi promotore del cambiamento. Certamente l'e-leader deve avere 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

possieda 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.

Gli interventi, dunque, sono stati sviluppati a partire da quelle che possono ritenersi le **5 aree di competenza dell'e-leadership**. E' su queste aree che si deve concentrare infatti la formazione per sviluppare competenze abilitanti in coloro che nella PA devono progettare e portare avanti processi di cambiamento:

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.



I progetti E-leadership e OpenRAS

Su questi temi la Regione Sardegna ha avviato nel 2016 in collaborazione con Formez PA i progetti **"Eleadership: competenze digitali per la PA regionale"** e **"OpenRAS: dati aperti per la trasparenza e l'accountability"**. I due progetti, promossi rispettivamente dalla *Direzione generale dell'organizzazione e del personale* e dalla *Direzione generale degli affari generali e della società dell'informazione*, hanno l'obiettivo di migliorare la capacità della PA regionale di programmare e gestire il cambiamento digitale attraverso lo sviluppo delle competenze digitali e rafforzare le conoscenze e capacità di produzione e gestione dei dati pubblici in linea con quanto previsto dall'Agenda digitale regionale. Entrambi finanziati con risorse del Programma Operativo Regionale

FSE 2014-2020 Asse 4 – Capacità istituzionale e amministrativa, rientrano nell’ambito di una più ampia Convenzione quadro che Formez PA ha attivato con la Regione Sardegna per il periodo 2015 - 2018, finalizzata a accompagnare il sistema regionale nello sviluppo e rafforzamento della capacità istituzionale e aiutare l’amministrazione a dotarsi delle competenze, degli strumenti e delle tecnologie necessarie per l’attuazione dei programmi.

In questo quadro il **Progetto Eleadership** propone un’attività formativa mirata a sviluppare le competenze digitali trasversali di tutto il personale regionale e rafforzare la capacità manageriale di programmare e gestire il cambiamento digitale. Il progetto si articola in due linee di attività, con azioni che si differenziano per le diverse forme di intervento e i destinatari. Nella linea 1, rivolta a tutto il personale regionale, si realizzano attività formative online che riprendono la logica dei MOOC (Massive Open Online Courses) su temi quali E-leadership, Soft skill, Partecipazione, Qualità dei servizi web, Agenda digitale. La linea 2, destinata in particolare ai Dirigenti, prevede azioni di sviluppo e rafforzamento delle competenze digitali manageriali e della cultura della leadership, attraverso laboratori, affiancamento on the job e coaching, sia in presenza che a distanza.

Nella stessa logica, il **Progetto OpenRAS** ha l’obiettivo di favorire l’attuazione delle politiche di valorizzazione del patrimonio informativo pubblico regionale contenute nelle Linee guida Open Data, attraverso attività di formazione, informazione, sensibilizzazione e diffusione della cultura Open Data per promuovere il cambiamento e l’innovazione digitale all’interno del sistema Regione e all’esterno, nei confronti di cittadini e portatori di interesse (stakeholder). Il progetto si articola in due Linee, la prima finalizzata allo sviluppo delle competenze digitali di base e specialistiche sull’Open data del personale della PA regionale e locale impegnato nei processi di produzione e gestione dei dati pubblici, la seconda orientata ad accrescere la consapevolezza dell’importanza dei dati aperti e a diffondere sul territorio regionale l’informazione sulle opportunità di creazione di valore economico connesse al riuso del patrimonio informativo pubblico.

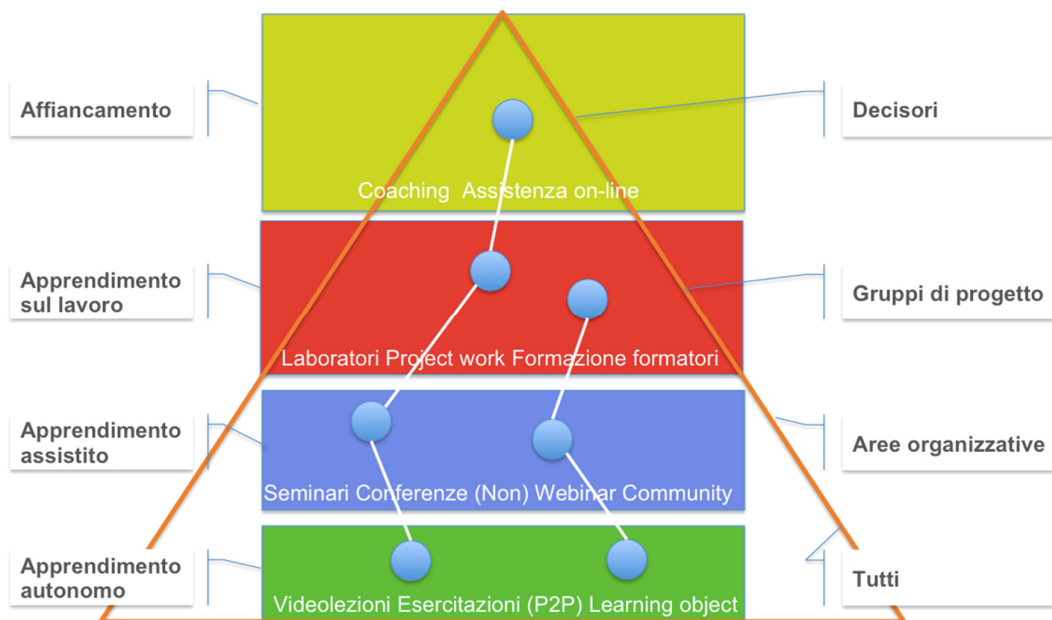
Il modello formativo proposto

Come si diceva, il modello d’intervento formativo dei due progetti pertanto non poteva che sfruttare le opportunità offerte dalle tecnologie dell’apprendimento, combinando quindi la formazione tradizionale con la formazione on line massiva (MOOC), per trasmettere il digitale attraverso il digitale.

Il modello mette insieme, in modo flessibile e integrato, le modalità di intervento (informazione, formazione, assistenza), con le forme di erogazione (corsi, seminari, conferenze, laboratori, coaching), con gli strumenti e le tecnologie (aule tradizionali, aule virtuali, piattaforme di elearning). Adattando l’ambiente di apprendimento agli obiettivi didattici e organizzativi, al livello e alle specificità dei contenuti, al numero e alle caratteristiche dei destinatari, al rapporto tra costi e benefici.

I progetti prevedono quindi una **integrazione delle diverse modalità**, adattate alle esigenze delle varie aree organizzative e progettate in riferimento ai diversi destinatari:

- **apprendimento autonomo e massivo (MOOC)** per raggiungere il più ampio numero di destinatari e fornire una base di conoscenza comune;
- **apprendimento assistito** mirato alle specificità delle diverse unità organizzative;
- **apprendimento sul lavoro** per supportare specifici progetti di cambiamento, rivolto a gruppi definiti di partecipanti e unità di progetto;
- **affiancamento personalizzato** per i decisori, attraverso accompagnamento on the job e coaching.



In particolare, per quanto riguarda l'apprendimento autonomo e massivo, l'attività - che riprende la **metodologia dei MOOC (Massive Open Online Courses)** - si svolge esclusivamente online, su piattaforma Moodle. I corsi sono prevalentemente in apprendimento autonomo, prevedendo però anche apprendimento collaborativo e confronto attraverso la valutazione tra pari (peer review) delle esercitazioni e lo scambio sui forum di discussione. L'attività è quindi integrata con webinar, che permettono un confronto sincrono con partecipanti e docenti, sui contenuti di ciascun modulo dei corsi.

Per quanto riguarda la produzione di materiali multimediali per l'elearning Formez PA ha proposto un modello sviluppato negli ultimi anni, basato su un processo di progettazione e realizzazione quasi completamente internalizzato, e su una logica di riusabilità dei materiali:

- **Progettazione e realizzazione dei materiali:** l'esigenza formativa a cui si vuole rispondere con questi corsi è al contempo fornire un quadro chiaro, organico e sintetico sui temi, e produrre dei materiali per l'elearning semplici, immediati e gradevoli da seguire, semplificando al massimo lo sforzo nell'apprendimento per il discente. Con queste premesse la produzione dei materiali coinvolge diverse figure professionali (progettisti elearning, esperti di contenuto, instructional designer, sviluppatori, videomaker) che si integrano in un processo di lavoro molto articolato. Si è deciso infatti di differenziare i materiali per l'apprendimento autonomo online, sviluppando Lezioni multimediali (learning object) per fornire informazioni di base e inquadramento del tema; realizzando Interviste a referenti istituzionali e funzionari di PA per la presentazione di esperienze; proponendo Videolezioni con un docente esperto che rappresenti una guida in tutto il corso collegando i diversi temi. Le esercitazioni sono progettate seguendo la metodologia dello storytelling, prevedendo una narrazione articolata in diversi momenti, all'interno della quale il partecipante abbia un ruolo e debba quindi svolgere dei compiti.
- **Riusabilità e trasferibilità dell'esperienza:** tutti i corsi che Formez PA produce sono interamente riusabili dalle PA, che possono richiedere gratuitamente i materiali multimediali, da integrare

con altri materiali prodotti internamente, o chiedere il corso completo di materiali multimediali, esercitazioni e test, pronto per essere erogato su propria piattaforma Moodle. I materiali didattici prodotti sono rilasciati con licenza aperta. Tutte le interviste e le videolezioni prodotte sono pubbliche e disponibili su youtube.

Le attività realizzate

I due progetti hanno preso avvio da un momento di riflessione comune rappresentato dal seminario “Competenze digitali e E-leadership”, occasione di approfondimento sul ruolo che la cultura digitale e il rafforzamento della capacità manageriale di gestione dei processi di cambiamento e di innovazione svolgono per governare la transizione digitale della Pubblica Amministrazione.

Il progetto Eleadership, a partire da giugno 2016, ha progettato e erogato tre edizioni dei corsi in apprendimento autonomo online (MOOC) su E-leadership, Partecipazione, Qualità dei servizi web, con un totale di oltre 560 partecipanti. Sono stati inoltre progettati ed attualmente sono in fase di produzione due nuovi corsi su Agenda digitale e Soft skill per la e-leadership, che completano l’offerta formativa per lo sviluppo delle competenze digitali trasversali.

Nell’ambito del progetto OpenRAS, a partire dal mese di Settembre 2016, sono state realizzate due edizioni del corso in apprendimento autonomo online (MOOC) su Open data, con oltre 490 partecipanti, e inoltre attività di sviluppo competenze specialistiche dedicate ad approfondire i temi più rilevanti ai fini dell’apertura dei dati pubblici (1 laboratorio sul processo di apertura dei dati pubblici regionali e un ciclo di 4 seminari in presenza). E’ stato inoltre progettato ed attualmente è in fase di produzione un nuovo corso su Accountability e integrità nella PA.

Per favorire una sostenibilità nel tempo degli interventi di informazione comunicazione e diffusione della cultura digitale nella PA, in una logica di apprendimento continuo in rete, è stato creato un ambiente per la formazione a distanza, su piattaforma elearning Moodle della Regione Sardegna [elearning.regione.sardegna.it], all’interno del quale sono erogati tutti i corsi MOOC realizzati dai diversi progetti gestiti da Formez PA nell’ambito della Convenzione.

Inoltre per sostenere e promuovere la diffusione nel territorio regionale delle iniziative di apertura dei dati pubblici sono state avviate azioni di comunicazione e informazione mirata, in particolare attraverso l’apertura di profili istituzionali sui canali del web sociale (Twitter, Youtube..), la produzione di materiali multimediali (video interviste) e contenuti redazionali per il portale regionale open data [opendata.regione.sardegna.it]

I progetti Eleadership e OpenRAS sono tuttora in fase di realizzazione e termineranno a dicembre 2017, ed è prematuro fare un bilancio delle attività. Tuttavia alcuni elementi già sono emersi: il gradimento dei corsi MOOC, rilevato con un questionario di valutazione di ciascun corso, è elevato (l’indice di gradimento è 4,6 su una scala da 0 a 5) e denota un apprezzamento in particolare della metodologia didattica e del contributo degli esperti. Inoltre il fatto che all’ambiente online [elearning.regione.sardegna.it] siano attualmente accreditati circa 1700 tra funzionari e dirigenti della Regione Sardegna, di cui 1059 che in modo costante fruiscono i materiali multimediali, partecipano attivamente ai webinar, svolgono esercitazioni online, realizzano la peer review (valutazione tra pari) e si confrontano sui forum di discussione, ci consente di affermare che lo sviluppo delle competenze digitali trasversali è un processo comunque in atto.

Nell’infografica che segue è riportata una sintesi delle attività realizzate ad oggi nei due progetti.



5 corsi



1.059 partecipanti



754 attestati rilasciati

114 materiali multimediali

23.728 materiali visti



20 webinar realizzati

3.451 ore di webinar fruiti



10 esercitazioni

1.406 esercitazioni svolte



4,6 su 5,0 di gradimento