



Piano Triennale 2024-2026 – Aggiornamento 2026

Competenze E-Leadership nella PA

**Quadro di riferimento aggiornato per i Responsabili
della Transizione Digitale**

Antonio Tappi– AGID

02 dicembre 2025

PT - Aggiornamento 2026: strumenti

Parte I - Componenti strategiche

- Organizzazione e gestione del cambiamento
- Il procurement per la trasformazione digitale

Parte III - Strumenti

Strumento 17 - Un quadro aggiornato di competenze E-Leadership per le PA

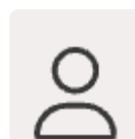


Premessa e Obiettivi



Contesto

Documento redatto nell'ambito del **Laboratorio** “Competenze E-Leadership per le PA”, promosso da AGID.



Partecipanti

Diverse amministrazioni pubbliche, Enti centrali, regionali e locali (RTD, dirigenti e personale UTD)



Scopo

Fornire una guida sistematizzata e un **quadro di riferimento** per l'individuazione e lo sviluppo di competenze di E-Leadership.



Il Framework di Riferimento - Norme e Strategie



Decennio Digitale europeo

Obiettivo innalzamento competenze e crescita indice DESI



Linee guida e framework

Modelli basati sulle competenze



Piano Triennale 2024-2026 – Agg. 2025-26

Conferma strategicità delle risorse umane e competenze digitali

Il tema e lo scenario: cambiamento e innovazione

- Trasformazione digitale accelerata dal periodo emergenziale
- Ingenti **fondi di finanziamento** (PNRR) per innovazione digitale
- **Nuove tecnologie** abilitanti (Cloud, AI, ecc.)
- **Norme e adempimenti** in continua evoluzione
- Cambiamento **culturale e organizzativo** (più che tecnologico) maggiormente necessario
- Innovare/alimentare/arricchire le conoscenze tenendo conto dei **processi** e del contesto in cui viene applicata la TD (cultura organizzativa, catena del comando e leadership) – **Ruolo AGITO**

Il tema e lo scenario: nuovi fabbisogni professionali e gestione per competenze

- Progetti PNRR come impulso alla evoluzione dei modelli organizzativi (e dei fabbisogni)
- Obsolescenza dei contenuti descrittivi statici di alcune professioni (basate su mansioni)
- Mutamento nella modalità (**smart working**, ecc.) e negli strumenti per le PA volte al raggiungimento della mission

Nuove competenze – Pluralità di dimensioni
Identificazione di un sistema aggiornato di «competenze»



Spostare attenzione da *COSA* viene fatto (mansioni e attività) a *COME* vengono svolti i compiti (processi di lavoro) e a quali conoscenze, capacità siano indispensabili al loro svolgimento ottimale

Elementi di riflessione

Trasformazione digitale

Le tecnologie digitali trasformano processi e organizzazione del lavoro.

Evoluzione manageriale

Necessità di un nuovo modo di interpretare il ruolo di manager e di competenze adeguate per gestire il cambiamento.

E-leadership – evoluzione del concetto

"Innovazione" e "cambiamento" sono necessità per creare valore pubblico. Da capacità esclusivamente tecniche a competenze multidimensionali. L'E-Leader governa l'**innovazione**, non solo la tecnologia



**NUOVI ELEMENTI DI CONOSCENZA ESSENZIALI PER PROMUOVERE UNA CULTURA DIGITALE DIFFUSA E CONDIVISA NELLA PA
– AGENDO IN MANIERA SISTEMICA E STRUTTURALE SULLE LEVE DELL'INNOVAZIONE**

Struttura del Report

- **PARTE PRIMA** – Il tema e lo scenario di riferimento
- **PARTE SECONDA** – 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*

.



Contenuti del Report

Le domande centrali a cui risponde:

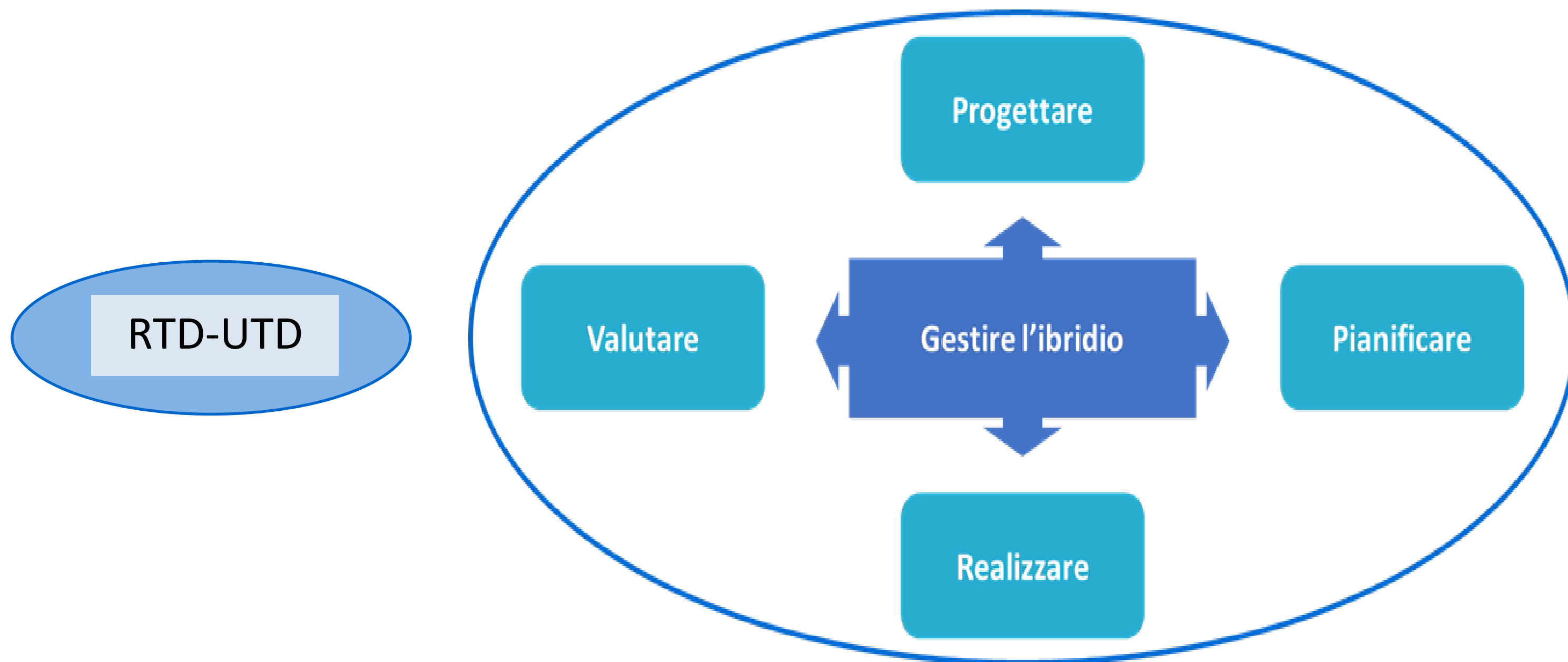
- quali sono i **processi** che caratterizzano oggi la trasformazione digitale nelle amministrazioni?
- quali **capacità e conoscenze** servono per condurla con successo?

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.

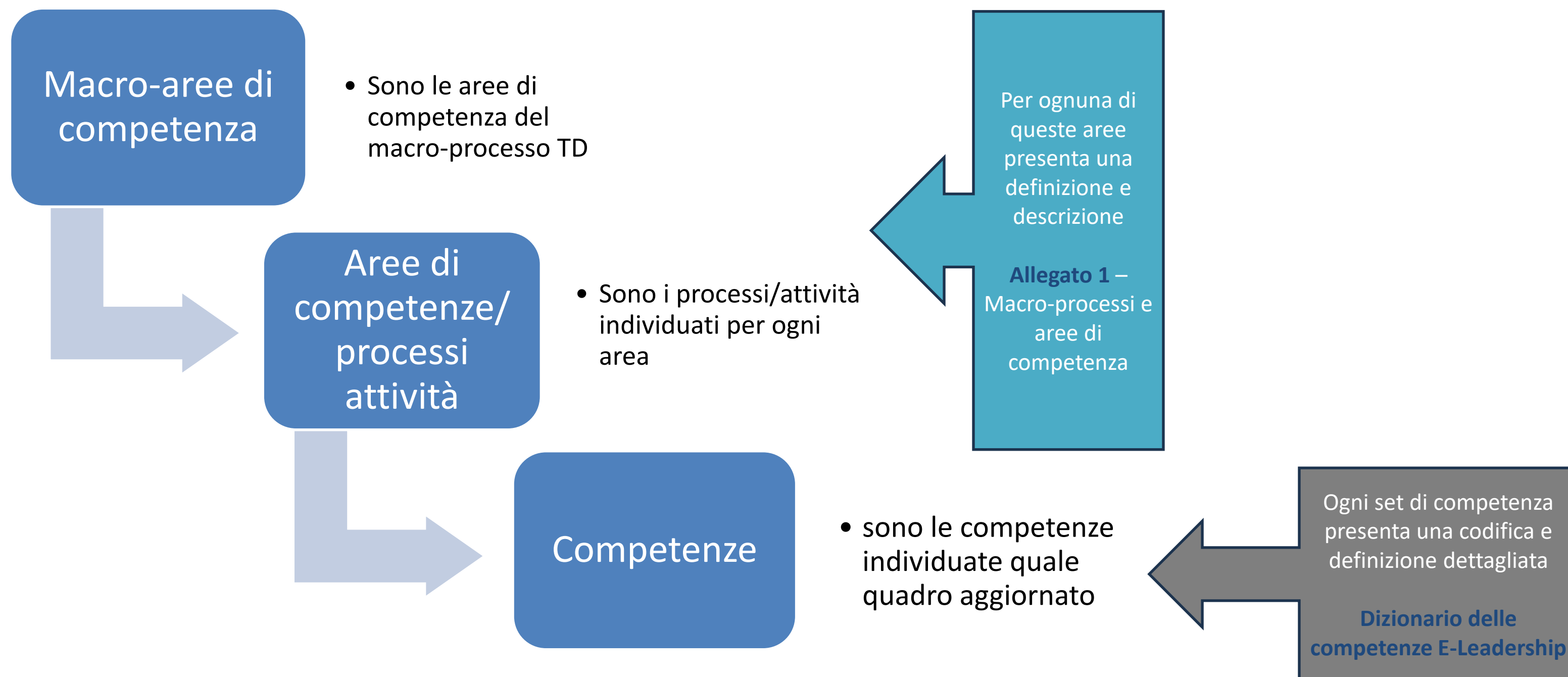
I processi e le macro-aree di competenza E-Leadership



Dall'analisi dei processi al quadro aggiornato di competenze



Dall'analisi dei processi al quadro aggiornato di competenze



Processi/Aree di competenza. Esempio Area «Progettare l'innovazione»

Progettare l'Innovazione” è stata poi suddivisa in:

- programmazione e visione strategica; → Capacità di ...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.
- negoziiazione permanente/continua; → Capacità di **risolvere le divergenze**, raggiungendo un compromesso o un **accordo evitando discussioni** e controversie.
- 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 e sostenibile**.



Le competenze – il quadro aggiornato - estratto

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

Quadro Competenze - Sintesi



Competenze Giuridico-Amministrative (8)

- Normativa digitale e regolamentazione tecnica
- Strategia digitale italiana e europea
- Protezione dati e GDPR
- Intelligenza artificiale e compliance normativa



Competenze Tecnico-Tecnologiche (12)

- Cloud computing e infrastrutture
- Dati: governance e management
- Intelligenza artificiale e ambiti applicativi
- Cybersicurezza e compliance



Competenze Manageriali-Comportamentali (12)

- Leadership e gestione del cambiamento
- Project Management e pianificazione strategica
- Team building e coaching
- Comunicazione e stakeholder engagement



Le competenze – i dizionari - estratto

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 (AI 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.



Quadro aggiornato di competenze E-Leadership. Caratteristiche



Quadro aggiornato di competenze E-Leadership. Caratteristiche

ogni area/processo/attività è stata pensata come **ciclo di progetto**; come insieme di attività/processi principali collegata alla macroarea

competenze che riconducono alle **attività/processi mappati** dalle organizzazioni

sono competenze di tipo - **1.giuridico-amministrativo, 2.tecnico-tecnologico, 3. manageriali-comportamentali**

sono competenze necessarie a UTD per la esecuzione dei compiti **“sostanziali”** a proprio carico

sono competenze di E-Leadership, per le quali si necessita di una particolare attitudine al cambiamento e numerosi elementi di carattere **multidisciplinare**

Come utilizzare lo strumento - quadro di competenze

- Mappatura competenze attuali nella propria amministrazione
- Identificazione dei gap di competenza
- Progettazione di percorsi formativi mirati
- Valorizzazione e sviluppo professionale del personale

Riflessioni per la costruzione di un quadro di competenze

- Lavorare in un ufficio RTD 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 (competenza composita e diffusa su più individui dell'ufficio RTD -e non solo)
- Alla costruzione di un modello di competenze di e-leadership si basa su un ciclo PDCA (Ciclo di Deming - Plan/Do/Check/Act) con adattamenti al contesto specifico
- Il modello suggerito prevede 5 macrofasi e per ciascuna macrofase è possibile definire delle aree di competenza, declinando ulteriormente le competenze specifiche ed attribuendo loro un peso all'interno delle aree di competenza.



Conclusioni e prospettive

- **Necessità di E-Leader:** Per attuare la digitalizzazione di prodotti e processi.
- **Ruolo dell'E-Leader:** Figura in grado di integrare diverse competenze (IT management, management generale, dominio, contesto, soft skills) per muovere l'organizzazione verso la trasformazione digitale.
- **Caratteristiche dell'E-Leader:** Forte spinta propulsiva per **l'innovazione e il cambiamento**. Capacità di "vedere" il cambiamento, pensare e realizzare progetti che "scardinano" vecchi schemi e "innovano" i processi organizzativi. Non necessariamente esperti IT.

Grazie!

redazionepianotriennale@agid.gov.it



AGID | Agenzia per
l'Italia Digitale