

LINEE GUIDA

DALL'ASSESSMENT DELLE COMPETENZE ALLA FORMAZIONE

Sommario

Prepararsi ad attuare l'assessment delle competenze digitali	2
Definire una strategia in linea con il contesto.....	7
Comunicare la strategia di assessment.....	11
Progettare la formazione da erogare a valle dell'assessment.....	12

Prepararsi ad attuare l'assessment delle competenze digitali

Familiarizzare con il Syllabus

La conoscenza del Syllabus - Competenze digitali per la PA, che il Dipartimento della funzione pubblica (DFP) ha definito a livello nazionale, rappresenta il riferimento principale dell'intera iniziativa.

Il Syllabus si concentra sulle due componenti che concorrono a definire la competenza maggiormente osservabili e sviluppabili attraverso percorsi formativi:

- la conoscenza, intesa come insieme di informazioni e nozioni di cui disporre in relazione ad una tematica specifica sul digitale connessa al proprio lavoro;
- l'abilità, intesa come capacità di compiere attività che si avvalgono del digitale.

Sotto il profilo dei contenuti, il Syllabus è organizzato in cinque aree di competenza, articolate su tre livelli di padronanza per ciascuno degli 11 argomenti previsti (competenze).

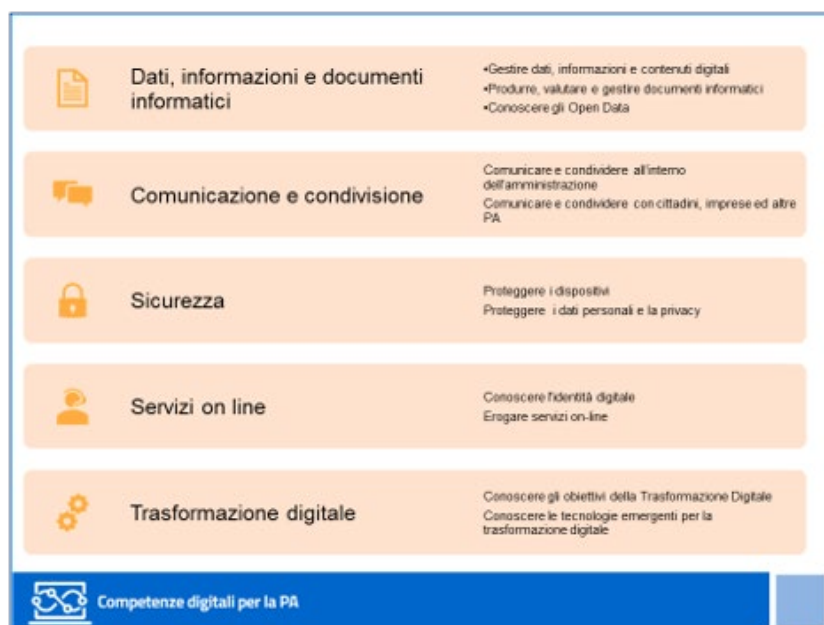


Figura 1 - Sintesi delle Aree di Competenza del Syllabus

Nello specifico, il Syllabus descrive le conoscenze e le abilità di base richieste ad un qualsiasi dipendente pubblico, non specialista ICT, per partecipare attivamente alla trasformazione digitale della pubblica amministrazione italiana, essendo in grado di:

- utilizzare in modo appropriato e nel rispetto della normativa gli strumenti digitali a disposizione nell'ambito dei propri processi di lavoro;

- comprendere rischi e vantaggi della gestione digitale di dati e informazioni così come delle molteplici forme di comunicazione e collaborazione disponibili negli ambienti digitali;
- promuovere la gestione e condivisione dell'informazione pubblica al fine di dare concreta attuazione ai principi di trasparenza e responsabilizzazione;
- comprendere le potenzialità di utilizzo delle tecnologie emergenti all'interno delle pubbliche amministrazioni;
- tutelare i diritti di cittadinanza digitale riconosciuti a cittadini e imprese;
- svolgere un ruolo proattivo e assertivo nel processo di trasformazione digitale della PA.

L'obiettivo generale del Syllabus è fare in modo che il personale operi attivamente in modo sicuro, consapevole, collaborativo e orientato al risultato all'interno di una pubblica amministrazione sempre più digitale.

L'iniziativa nel suo complesso si fonda sulla somministrazione di test online basati sugli argomenti coperti dal Syllabus per la verifica del possesso di un set predeterminato di conoscenze e abilità. La necessità di raggiungere agevolmente una platea ampia e variegata, come quella che riunisce potenzialmente tutti i dipendenti della pubblica amministrazione, richiede infatti il ricorso ad uno strumento facilmente utilizzabile in autonomia, oltre che la necessità di prediligere principalmente, a valle, forme di erogazione della formazione a minore impatto economico e complessità quali quelle in modalità e-learning.

Il Syllabus rappresenta dunque lo strumento di riferimento per l'attività di autoverifica delle competenze digitali su cui poter basare interventi di formazione mirata e di valorizzazione delle competenze del personale pubblico.

Per saperne di più

- Consulta il [Syllabus](#)
- Consulta il sito www.competenzedigitali.gov.it

Conoscere il sistema di assessment


La piattaforma per l'assessment delle competenze, realizzata dal DFP, consente la somministrazione di test di autovalutazione on line basati sul Syllabus.

La conoscenza del sistema di assessment è un passaggio importante per comprendere come utilizzarne gli esiti e per preparare il personale da coinvolgere.

Il numero delle domande e il tempo disponibile per la risposta a ciascuna domanda sono un primo elemento da considerare.


LE DOMANDE

Il test è composto da un numero variabile di domande, **da un minimo di 33 ad un massimo di 113**. Il numero delle domande cresce al crescere dei livelli di padronanza raggiunti (base, medio, avanzato).



IL TEMPO per eseguire l'assessment

Il tempo massimo per ogni domanda è di **60 secondi**. Poiché il numero di domande varia, ne consegue che anche il test ha una durata variabile da 33 minuti ad un massimo di 113 minuti.
















Competenze digitali per la PA

Figura 2 - Indicazioni test di assessment

Di seguito è illustrato il meccanismo di funzionamento del test di assessment.

Competenza	Domande		
	Base	Intermedio	Avanzato
 Gestire dati, informazioni e contenuti digitali	2	3	2
 Produrre, valutare e gestire documenti informatici	4	8	3
 Conoscere gli Open Data	2	4	4
 Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione	3	2	3
 Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA	7	7	4
 Proteggere i dispositivi	3	3	2
 Proteggere i dati personali e la privacy	2	3	2
 Conoscere l'identità digitale	2	2	4
 Erogare servizi on-line	4	3	5
 Conoscere gli obiettivi della Trasformazione Digitale	2	3	4
 Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale	2	4	5

FINE

Figura 3 Algoritmo test di assessment

Il test inizia sottoponendo le 2 domande previste per il livello base della prima competenza (Gestire dati, informazioni e contenuti digitali).

Dopo aver risposto a queste domande si incontra un primo punto decisionale (rappresentato dal rombo giallo), in cui viene valutato dal sistema se il numero di domande risposte correttamente è sufficiente per l'attribuzione del livello base.

In caso affermativo, il test prosegue in orizzontale sottoponendo le 3 domande previste per il livello intermedio, per verificare se è possibile attribuire anche questo livello; in caso negativo, il livello non viene conseguito e, come rappresentato dalle frecce tratteggiate, si passa alla competenza successiva partendo dal livello base.

Questo comportamento viene ripetuto fino al completamento delle 11 competenze.

Il test di assessment, dunque, cambia e si adatta in base alle risposte fornite; per questo motivo potrà contenere da un minimo di 33 ad un massimo di 113 domande.

Il test propone domande relative a tutte le 11 competenze definite dal Syllabus. Nei risultati del test è riportato il numero di risposte corrette fornite rispetto al numero di domande previste per ogni competenza e per ogni livello di padronanza.

Ad esempio Base 3/4 vuol dire che sono state fornite correttamente 3 risposte del livello base alle 4 domande previste.

In base al numero di risposte corrette fornito viene attribuito, per ogni competenza, il relativo livello di padronanza dimostrato (nessun livello, base, intermedio o avanzato).

Il numero di risposte corrette necessario per l'attribuzione dei livelli di padronanza è riportato nella tabella seguente.

Numero domande previste per il livello di padronanza	Numero risposte corrette necessarie per l'attribuzione del livello
2	2
3	2
4	3
5	3
7	5
8	5

Tabella 1

Alla fine del test ogni partecipante può scaricare l'esito ottenuto dal sistema contenente le seguenti informazioni:

- il numero di domande a cui ha fornito risposta corretta, per ciascuno dei livelli di competenza;
- il raggiungimento o meno del livello di competenza per ciascuna area del Syllabus;
- l'indicazione dei corsi, fra quelli presenti nel Catalogo, a cui potrebbe partecipare in coerenza con l'esito del test.

Per l'amministrazione, la piattaforma mette a disposizione una serie di dati sulla partecipazione del proprio personale e, in forma anonima e aggregata, sugli esiti, per garantire la privacy dei partecipanti abilitati al test (a partire da un minimo di 5).

I dati disponibili in forma aggregata riguardano:

- il personale abilitato a partecipare (N, genere e fascia di età);
- il personale che si è registrato in piattaforma (N, genere, fascia di età, livello di istruzione e esecuzione del test);
- i risultati dei test completati dal personale.

Per ognuna delle 5 aree del Syllabus il report riporta, con riferimento a ciascuna delle 11 competenze, un istogramma delle frequenze relative ai livelli di padronanza raggiunti dal personale che ha effettuato il test. È sempre considerato un solo test per dipendente, il più recente effettuato.

Per saperne di più:

- Consulta la "Guida ai report" della piattaforma CDPA
- Consulta il "Manuale per il referente dell'amministrazione"
- Consulta il [Tutorial](#) ed effettua test dimostrativo

Definire una strategia in linea con il contesto

Calare il Syllabus nel contesto dell'amministrazione

Troppo spesso le competenze digitali sono viste come tipicamente "consulenziali", da acquisire temporaneamente, a secondo dei bisogni del momento. Ma il ruolo degli specialisti ICT, anche quando coperto attraverso forniture di servizio, non può esaurire le vere necessità derivanti da un uso pieno ed efficace delle potenzialità offerte dal digitale. Solo in presenza di una cultura digitale diffusa nel personale, infatti, possono crearsi le condizioni per l'avvio di veri processi di innovazione, fortemente dipendenti dalla digitalizzazione. Nessun aumento di efficienza e tanto meno di efficacia nelle performance delle amministrazioni pubbliche può avvenire senza una diffusione spinta delle competenze digitali indicate dal Syllabus.

Tenuto conto dell'investimento necessario, in termini di risorse sia finanziarie che di tempo, per formare le competenze richieste, dato il noto ritardo italiano in quest'area, è necessario definire una propria strategia di assessment coerente con tali risorse e in linea con le priorità della programmazione strategica dell'amministrazione.

Il primo passaggio suggerito al riguardo è quello di "ri-leggere" analiticamente il Syllabus guardando all'organizzazione per poter rispondere alle seguenti domande chiave:

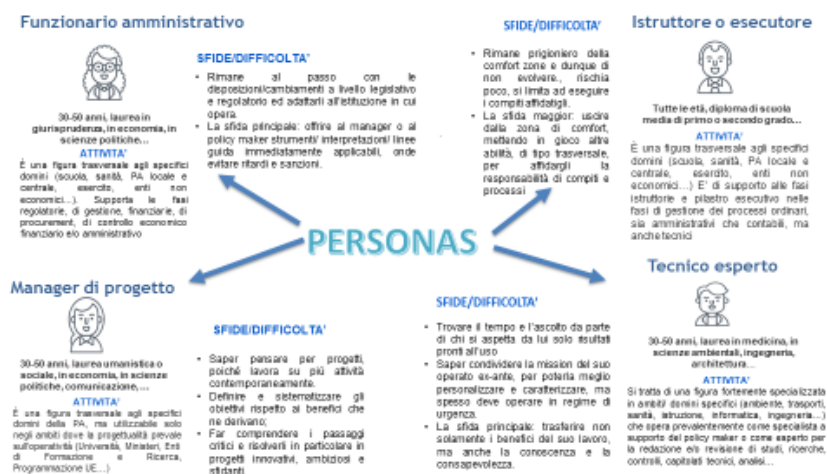
- *Quali sono le conoscenze/abilità digitali ritenute necessarie?*
- *Chi, dentro l'amministrazione, dovrebbe possederle?*

Sono disponibili allo scopo alcune griglie, declinate su ciascuna delle 5 aree di competenza del Syllabus volte ad analizzare:

- le "competenze digitali attese" a livello dell'organizzazione;
- le "competenze digitali attese" per categorie di "personas";
- le "competenze digitali attese" per qualifiche di interesse.

Con riferimento all'organizzazione nel suo complesso la compilazione della griglia 1 (allegata) può essere utile al fine di individuare le conoscenze/abilità digitali di cui si ritiene che l'amministrazione debba in generale disporre. Da questa analisi emerge una prima fotografia del perimetro di copertura ideale del Syllabus, rispetto all'amministrazione.

Al fine di tener conto dell'eterogeneità dei destinatari degli interventi formativi si può focalizzare ulteriormente l'analisi, con il supporto della griglia 2 (allegata) articolata per "personas". L'articolazione proposta, che segue, è un'ipotesi che individua figure generalmente presenti all'interno delle amministrazioni pubbliche. Altre "personas" potrebbero essere utilizzate, qualora più rispondenti al proprio contesto organizzativo.



Infine, la griglia 3 (allegata) risulta funzionale ad un'analisi di ancora maggior dettaglio, con riferimento a diversi profili professionali presenti nell'organizzazione, classificati in termini di qualifica con relative skill richieste e mansioni/responsabilità attribuite.

All'esito dell'analisi, utile a confrontare da parte dei responsabili della formazione e della trasformazione digitale le competenze presenti con quelle ipotizzate come necessarie dal Syllabus, sarà possibile disporre di elementi significativi ai fini della definizione della strategia di assessment da attuare. Inoltre, risulterà più chiaro come utilizzare a valle i risultati del test.

È possibile utilizzare una soltanto o l'insieme delle tre griglie di analisi, come anche utilizzarle eliminando il riferimento al livello, per evitare di influenzare le scelte verso il basso o verso l'alto. Ognuna delle griglie può restituire, all'esito dell'analisi, il quadro complessivo delle competenze digitali che l'amministrazione mira a coprire, con riferimento a tutto il personale presente o a parte di esso (per personas o qualifiche specifiche).

Si evidenzia in questo modo una sorta di risultato atteso rispetto a cui comparare nel tempo, successivamente al coinvolgimento nell'assessment di quote crescenti di personale e alla loro partecipazione alla formazione differenziata in base ai gap individuati, i livelli di copertura complessivamente raggiunti.

Anche se la piattaforma non considera in ingresso e in uscita tali differenze, l'obiettivo in questa fase è quello di individuare le aree del Syllabus di maggiore interesse rispetto alle quali orientare la scelta del personale da coinvolgere nell'assessment, guardando alle unità organizzative e/o ai ruoli professionali svolti al loro interno. Stabilire il grado di copertura dei livelli di competenza richiesti sarà utile anche ai fini delle ipotesi sui percorsi di formazione da programmare eventualmente a valle.

Considerare la connessione con il Piano di formazione

Grazie al sistema di rilevazione, valutazione e reportistica proposto i responsabili della formazione e del personale possono disporre di una mappa dinamica e sempre aggiornata delle conoscenze/abilità e degli specifici fabbisogni formativi dell'amministrazione per la programmazione e l'elaborazione di piani e politiche di gestione del personale più efficaci e trasparenti. L'amministrazione può definire un percorso di sviluppo delle competenze digitali coerente con i fabbisogni della propria organizzazione grazie alla possibilità di:

- valutare e misurare il livello di padronanza dei propri dipendenti rispetto alle 5 aree di competenza proposte dal Syllabus;
- scegliere e orientare la formazione in coerenza con i fabbisogni rilevati individuali e organizzativi;
- formare il proprio personale attraverso il percorso suggerito nell'ambito del Catalogo di corsi on-line;
- verificare i progressi post formazione comparando i risultati ottenuti dai propri dipendenti nel tempo o ricorrendo al benchmarking con altre amministrazioni.

Se l'assessment delle competenze digitali ha come obiettivo finale quello di migliorare l'efficacia di utilizzo della leva formativa nel produrre un effettivo sviluppo/accrescimento delle competenze ritenute necessarie, un primo passo da effettuare è quello di integrare i contenuti del Syllabus nel "Piano triennale della formazione" (PTF) approvato dall'amministrazione.

Fra le aree prioritarie del PTF sarà utile inserire le tematiche proposte dal Syllabus, tutte o in parte a seconda dell'esito dell'analisi sui fabbisogni rilevati a monte del Piano con il coinvolgimento degli stakeholder, integrata dall'esito dell'analisi sulle competenze attese proposta nello step precedente.

L'introduzione nel PTF dell'assessment delle competenze digitali, come passaggio propedeutico alla partecipazione ai successivi percorsi formativi, deve essere evidenziata come modalità innovativa volta a promuovere un approccio mirato alla definizione di tali percorsi. Il valore aggiunto che ne può derivare non sta solo in una rafforzata possibilità di riduzione dei gap rilevati, ma anche, non meno importante, sul versante della motivazione individuale del personale coinvolto.

È evidente, infatti, in questo approccio anche un profilo di valorizzazione sul versante degli interventi che mirano al 'personal development', nell'ottica del potenziamento dei percorsi individuali di formazione. Fermo restando che la strategia scelta debba puntare in maniera stringente a dare risposta ai fabbisogni dell'organizzazione sotto il profilo delle competenze digitali che è necessario acquisire in tempi rapidi.

Se la tempistica non consente di intervenire ad integrare il Piano, si può impostare la proposta in termini di progetto di miglioramento dell'area di formazione connessa ai percorsi di acquisizione delle competenze digitali. Sempre dal punto di vista del Piano che è in attuazione, sarebbe utile integrare la partecipazione all'iniziativa Syllabus - Competenze Digitali per la PA non solo, come si è già detto, nell'area dei contenuti di formazione ritenuti prioritari, ma anche relativamente ai destinatari scelti e alle metodologie previste.

È importante, infatti, definire una strategia coerente e compatibile, in termini di fattibilità, con il Piano stesso a sua volta condizionato da diversi fattori: gli obiettivi generali dell'Ente/Amministrazione; i fabbisogni formativi rilevati; le risorse disponibili e la domanda di sviluppo professionale del personale, in alcuni casi significativamente presente.

Condividere la strategia con il vertice e con la dirigenza

Data la rilevanza dell'obiettivo - produrre un upgrade delle competenze digitali presenti nell'organizzazione - il commitment verso l'iniziativa deve essere espresso al massimo livello di vertice e, al contempo, diffuso.

È opportuno dunque che la strategia di assessment sia definita attraverso un processo inclusivo, che comprenda, o in fase intermedia o almeno conclusiva, la consultazione degli stakeholder interni, a partire dalla dirigenza e, laddove ritenuto necessario, comprenda anche le rappresentanze dei lavoratori o altri stakeholder ritenuti rilevanti.

Per quanto riguarda la dirigenza, certamente già complessivamente coinvolta in sede di rilevazione dei fabbisogni formativi a monte della definizione del PFT, una modalità che può essere seguita è quella di chiedere un feedback (a livello di Direzioni Generali o strutture similari) sulle griglie di analisi compilate dal Responsabile della Formazione e dal RTD di cui allo step "Calare il Syllabus nel contesto dell'amministrazione".

Un incontro in cui si presenti l'esito dell'analisi potrebbe essere la sede opportuna per una presentazione del Syllabus, volta a focalizzare l'attenzione sulla novità dell'approccio e sulla rilevanza dell'obiettivo perseguito, nonché per raccogliere e confrontare i diversi punti di vista presenti relativamente alle priorità di intervento sulle competenze digitali da diffondere nell'organizzazione, secondo una strategia condivisa.

È molto importante che sia chiarita a monte la finalità dell'intervento per non incorrere in resistenze motivate da altre priorità e/o da timori relativi a ricadute sul clima interno, qualora prevalga l'idea che il ricorso all'assessment sia connesso a finalità diverse da quella indicata dal DFP a livello nazionale.

Le lezioni apprese dalle amministrazioni pilota suggeriscono l'adozione di un approccio che tenga conto del contesto interno e dei vincoli eventualmente individuati in sede di analisi.

Comunicare la strategia di assessment

Strategia e obiettivi dovrebbero essere comunicati a tutto il personale, indistintamente, utilizzando i canali interni ritenuti più appropriati (intranet, house organ, etc.). È utile che sia messo in luce il collegamento fra l'assessment e l'accesso ad una formazione mirata, rispetto ai gap dallo stesso evidenziati, con la possibilità di verificare ulteriormente, a valle della formazione ricevuta, il miglioramento ottenuto in termini di conoscenze/abilità effettivamente acquisite.

Questo tipo di comunicazione potrà essere funzionale alla selezione progressiva nel tempo, a seconda delle priorità stabilite in sede di definizione della strategia di assessment, di tutto il personale da coinvolgere nell'esecuzione del test. Questo nell'ottica di diffondere le competenze digitali a livello base in tutta l'amministrazione, secondo un approccio, suggerito dal Syllabus, di promozione di una cultura del digitale, abilitante a sostenere i processi di innovazione trasversali all'organizzazione.

Il personale selezionato per partecipare l'assessment deve essere opportunamente oggetto di un intervento mirato di comunicazione. Oltre alla comunicazione di tipo generale descritta, può essere utile un adeguato briefing, a partire da azioni informative sul Syllabus e sulla piattaforma.

Al riguardo si rimanda ai servizi e agli strumenti resi disponibili dal DFP sul sito web di progetto.

In aggiunta, anche la condivisione dell'esito dell'analisi effettuata circa le conoscenze/abilità digitali che si ritiene rilevante siano presenti nell'amministrazione può risultare utile a orientare il personale partecipante al test nella fase preparatoria allo stesso.

Adeguate azioni di accompagnamento avviate in fase iniziale, avvalendosi anche dei servizi resi disponibili dal DFP, possono certamente facilitare la comprensione corretta e sostenere la motivazione del personale alla partecipazione sia all'assessment, che alla successiva formazione.

Progettare la formazione da erogare a valle dell'assessment

Il catalogo corsi offerto in piattaforma è stato elaborato per essere completamente "compliant" con il Syllabus sia in termini di argomenti sia di struttura (aree di competenza, competenza, livelli di padronanza e conoscenze). Attualmente sono disponibili 33 corsi, completamente gratuiti, progettati e creati con la collaborazione di FormezPA. Ciascun corso copre uno dei 3 livelli di padronanza di una specifica competenza.

È possibile fruire solo dei corsi assegnati automaticamente dalla piattaforma a valle dell'ultimo test di assessment. Al completamento di ciascun corso, il sistema invierà automaticamente, alla casella postale inserita in fase di registrazione alla piattaforma, un attestato di frequenza del corso in oggetto.

Sulla base delle valutazioni derivanti dagli esiti dell'assessment, è possibile inoltre, per l'amministrazione, progettare percorsi di sviluppo delle competenze digitali orientando la formazione del proprio Ente in modo coerente con i fabbisogni organizzativi rilevati.

Tali percorsi formativi, individuati dall'amministrazione secondo le modalità ritenute più opportune, possono affiancare, in modo complementare, le modalità di formazione del personale attraverso il percorso suggerito nell'ambito del Catalogo on-line disponibile, sviluppato in modo coerente con i fabbisogni individuali rilevati in fase di assessment.

Per approfondire:

- Consulta il [Catalogo on-line](#)