



Il sistema delle competenze e la Trasformazione Digitale di INAIL

Flavio Nicola Iodice - Roberto Bellini

Sommario

L'INAIL, Istituto Nazionale per l'Assicurazione degli Infortuni sul Lavoro, ha avviato un ambizioso piano di trasformazione digitale che impatta in maniera significativa anche sulle competenze digitali del personale della struttura informatica, funzione ormai integrata con quella di gestione dell'Organizzazione. Il cambiamento viene gestito anche attraverso un piano di formazione sviluppato adottando come riferimento la cornice dello standard e-CFplus, versione arricchita dello standard europeo e-CF sviluppato da AICA.

Abstract

INAIL, the Italian workers' Compensation Authority, has embarked on an ambitious plan of digital transformation that impacts significantly on the digital skills of the of the IT department's staff; the IT function is now integrated with the organization management. Such a change has also been managed through a training plan developed assuming as a reference frame the standard e-CFplus, enriched version of the European standard e - CF, developed by AICA .

Keywords: Digital Transformation, Digital Skills, Change Management, Competence Framework, Training, Planning



1. Introduzione

Sebbene i servizi IT della pubblica amministrazione non abbiano il rischioso compito di avanguardia alle frontiere della tecnologia, sicuramente devono usare al meglio le tecnologie consolidate utilizzando efficientemente le risorse affidate per il buon funzionamento del paese. In questo quadro, le competenze digitali del personale interno ed esterno assolvono un ruolo decisivo.

Ma come impostarle, misurarle, confrontarle, migliorarle? Un'importanza decisiva al riguardo può avere l'adozione di una cornice di riferimento condivisa, che consenta di inquadrare lo stato delle conoscenze, le azioni da compiere, i successi e, perché no, i fallimenti in una cornice dotata di significati condivisi con le altre organizzazioni.

La Direzione Centrale per l'Organizzazione Digitale (DCOD) di INAIL, struttura deputata all'evoluzione ed alla gestione del sistema tecnico / organizzativo dell'Istituto, rappresenta un caso concreto di applicazione del nuovo standard e-CF (e-Competence Framework, adottato come NORMA UNI [1]). E' ormai in fase conclusiva il progetto con il quale la struttura ha messo a fuoco gli obiettivi e i percorsi formativi delle proprie risorse specialistiche per sostenere la Trasformazione da organizzazione funzionale a organizzazione digitale.

INAIL è impegnato in una ambiziosa strategia di trasformazione digitale, mirante ad adeguare il servizio erogato agli standard più elevati, adottando al contempo un modello sostenibile anche con la diminuzione del personale dell'Istituto prevista per i prossimi anni. Questo momento di profonda trasformazione trova indubbiamente un ostacolo nel fatto che la diminuzione delle risorse umane riguarda anche la struttura informatica centrale, il cui personale è diminuito del 26% negli ultimi 7 anni e subirà un calo della stessa percentuale nei prossimi 5 anni. La coerenza del programma complessivo deriva dal prevedere una radicale mutazione nella funzione e distribuzione del personale informatico [2]: le competenze di pianificazione e governo (plan, enable, manage) del sistema informatico diventeranno prevalenti, le competenze necessarie per la realizzazione dei sistemi (build) resteranno grossomodo costanti mentre quelle richieste per l'esercizio dei sistemi (operate) diventeranno gradualmente prossime allo zero, prefigurando una gestione del sistema tecnologico pressoché totalmente tramite risorse esterne. Dal punto di vista quantitativo il contributo delle risorse esterne diventerebbe quindi preponderante, mentre le risorse interne si concentreranno sempre di più sulla guida dello sviluppo e sulla pianificazione e governo del sistema.

La sfida assunta con la strategia di trasformazione digitale dovrà quindi confrontarsi con un cambiamento profondo dei comportamenti operativi della struttura organizzativa di presidio del governo e della gestione del sistema informatico.

La Direzione di INAIL ha scelto di sviluppare un intervento di formazione generalizzato per tutti gli addetti specialisti, in grado di assicurare il possesso delle competenze necessarie al personale DCOD per guidare il cambiamento. La scelta metodologica è stata quella di disegnare prima i nuovi uffici sulla base delle esigenze organizzative e, poi, di rilevare le competenze necessarie individuando i cluster di competenze coerenti alla disposizione organizzativa di impianto.

Per la caratterizzazione dei cluster di competenze per ufficio la Direzione ha adottato il modello delle competenze del sistema e-CF, indicato dall'Agenzia per l'Italia Digitale come frame work di riferimento per le applicazioni nella PA, su cui AICA ha articolato un sistema ad alto livello di granularità (il sistema e-CF*plus*) adeguato alla identificazione di percorsi formativi mirati, valorizzando la pregressa esperienza fatta da AICA con il sistema EUCIP.

Per ogni ufficio sono state identificate le competenze caratteristiche fra quelle riconducibili alla disposizione organizzativa di riferimento; i responsabili degli uffici hanno avuto un ruolo determinante per la selezione delle competenze critiche e dei livelli di capacità richiesti per la migliore gestione delle specializzazioni previste per l'ufficio stesso. Il risultato di questa fase di lavoro è stato costituito dalla mappa delle competenze selezionate come necessarie per il buon funzionamento dell'ufficio completate dalle risorse assegnate.

L'obiettivo era quello di fornire per ogni addetto della DCOD un percorso formativo personalizzato rispetto ai bisogni di competenza richiesti per lavorare nell'ufficio assegnato.

Alla luce di questo obiettivo il progetto è stato articolato in più step e risultati intermedi

- Rilevazione e analisi delle competenze, pianificazione dei percorsi formativi mirati; il percorso formativo mirato per singola risorsa è stato ottenuto attraverso un sistema di autovalutazione assistita in cui ciascun addetto è stato invitato a contribuire indicando le competenze possedute rispetto a quelle previste dal sistema e-CF*plus*; l'analisi dei gap fra competenze possedute e competenze richieste per risorsa e per ufficio ha permesso di selezionare, per ciascuna risorsa, un percorso formativo mirato a copertura dei gap rilevati, in grado di specificare al fornitore della formazione quali sono gli item formativi da erogare e l'intensità di approfondimento necessaria per coprire anche i livelli di capacità richiesti per la migliore prestazione dell'ufficio in cui l'addetto si trova a lavorare
- per ogni addetto è stata prodotta una scheda individuale con tutti i contenuti di formazione per risorsa, di intensità adeguata alla copertura del gap riscontrato; ne viene riportato un esempio nella tabella 1.
- Il piano formativo individuale è risultato estremamente dettagliato: per ogni risorsa gli item di formazione disponibili dal sistema e-CF*plus* sommano un totale di 2.200 fra conoscenze e skills, raggruppati in 157 set di conoscenze e skills; inoltre per ogni item proposto vengono indicati fino a 3 livelli di approfondimento in funzione del livello di capacità richiesto a quella risorsa e in funzione del gap di copertura rilevato fra competenza richiesta e competenza posseduta.

Risorsa:	
Ufficio:	U04 - Audit IT
Specializzazione:	Audit IT
	Risk Management
Competenza:	A03 Sviluppo del business plan
Gap:	Livello richiesto: 3 - Livello posseduto: 0
Set:	A03a Business Case Analysis
Tipo di corso:	Tipo A
Competenza:	D01 Sviluppo della strategia per la sicurezza informatica
Set:	D01b Business Risk and ICT Security
Tipo di corso:	Tipo A
Competenza:	E08 Gestione della sicurezza dell'informazione
Gap:	Livello richiesto: 3 - Livello posseduto: 0
Set:	E08a Information Security System Management

Tabella 1: esempio di scheda individuale

Questa preziosa vista granulare dei gap da colmare è stata poi tradotta attraverso una faticosa opera di riconduzione ai vincoli economici ed organizzativi, ad un ragionevole numero di corsi che sono oggi in fase di erogazione. Le scelte dei cluster di competenze più adeguate sono state fatte con il coinvolgimento reale dei responsabili di ufficio, a partire dal presupposto che i responsabili operativi sono quelli che effettivamente sanno quali siano le specializzazioni critiche.

Altri 3 fattori, di carattere generale e relativi al coinvolgimento delle risorse a livello individuale, sono stati considerati rilevanti

- l'assistenza alle risorse è stata fornita in una logica di accompagnamento per superare le diffidenze generate dall'eccesso di strutturazione del sistema delle competenze
- la singola risorsa è stata interpretata come abitante di spazi di competenza piuttosto che come utilizzatrice di informazioni. Il cambiamento nei comportamenti del personale è tanto più profondo e duraturo quanto più gli addetti condividono nel merito le nuove competenze richieste; lo spazio di lavoro e la competenza portano ad una partecipazione maggiore e più motivata, anche rispetto alla prestazione attesa

- Il gap di competenza personalizzato ha costituito il riconoscimento della unicità del singolo addetto e il percorso formativo differenziato per singola risorsa e sulle singole competenze mancanti ne sono stati una conferma.

Anche nella fase finale di erogazione dei corsi, non si è persa di vista l'impostazione incentrata sull'individuo, mantenendo ogni apertura a variazioni nel piano di formazione o nella schedulazione dei corsi in funzione di preferenze ed esigenze individuali.

2. Conclusione

Sicuramente l'adozione di un framework di riferimento e la misurazione dei gap non si può sostituire alla cura nell'erogazione dei corsi, che resta la fase decisiva nel successo del piano formativo; ma essa consente, che i corsi vadano bene o meno, di orientare e riorientare l'azione delle società di formazione in una cornice chiara e comunicabile.

Il processo di cambiamento innescato dall'adozione di e-CF porta ora verso

- l'analisi del ruolo di innovatori dei responsabili e dirigenti degli uffici non specialistici, a loro volta utenti dei nuovi servizi digitali che il nuovo assetto organizzativo potrà rendere disponibili;
- l'analisi nella stessa cornice delle competenze dei fornitori, fase già avviata in una importante gara di sviluppo applicativo bandita dall'Istituto.

Innovare non significa re-inventare la ruota; come nel caso di e-CF, l'adozione oculata e rapida di quanto definito e standardizzato dagli organismi specializzati è un'azione di orientamento più che sufficiente indirizzare saggiamente l'utilizzo delle risorse pubbliche.

Cosa sono e-CF ed e-CFplus [3]

European e-Competence Framework (e-CF)* è un sistema strutturato di competenze che descrive ad alto livello conoscenze ed abilità richieste nel contesto dei processi ICT di un'organizzazione.

È utilizzabile da ogni tipo di imprese e organizzazioni ed è supportato dalla Unione Europea. In Italia è diventato uno standard in Settembre 2013 con la NORMA UNI 11506 ed è supportato dal Governo Italiano attraverso la Agenzia per l'Italia Digitale (AgID).

e-CF copre l'intero spettro delle attività manageriali e tecniche ICT tramite descrizioni sintetiche di 40

competenze, ciascuna delle quali è articolata in più livelli (da 2 a 4) secondo una scala di 5 "qualifiche" compatibili con l'European Qualification Framework (EQF). Sulla base delle competenze e-CF il CEN ha definito 23 "European ICT Professional Profiles" che descrivono sinteticamente anche in termini di missione, deliverable, attività principali e KPI alcuni ruoli ICT tipici.

e-CFplus recupera la positiva esperienza fatta con EUCIP dettagliando in termini operativi le competenze digitali professionali ed offre strumenti per valutarle e svilupparle; aggiunge il valore di una articolazione di dettaglio delle conoscenze ed abilità operative, mette a disposizione metodi e strumenti web collaudati per gestire in modo semplice ed efficace il patrimonio delle competenze aziendali, consente di adattare e personalizzare l'intero sistema alle specificità dell'organizzazione.

e-CFplus arricchisce le 40 competenze e-CF con oltre 2.200 componenti elementari raggruppati in 157 insiemi omogenei di conoscenze e abilità; queste componenti elementari arricchiscono i 23 profili CEN, i 21 profili previsti dalle Linee Guida AgID e i profili professionali personalizzati che ogni organizzazione, con l'eventuale supporto metodologico di AICA, può definire.

e-CFplus è un sistema modulare, aperto e scalabile per definire le competenze di un individuo, di una unità di business o funzione aziendale, di un'intera organizzazione.

e-CFplus, in sintesi, è la soluzione per sviluppare le competenze digitali dei team informatici aziendali e dei professionisti ICT, che trovano in e-CFplus un linguaggio comune per definire competenze ed esperienze professionali, una struttura condivisa su cui far crescere capacità individuali e vantaggio competitivo dell'organizzazione.

*e-CF è sviluppato dal CEN ed è scaricabile su www.cen.eu

Bibliografia

- [1] R.Bellini, P.Schgor "Professionalità e competenze informatiche: l'impostazione europea", UNINFO, marzo 2012
- [2] A cura di Sergio Carbone, Angelo Pasquarella "Punto HR 2016!"; contributo di Roberto Bellini, Bruno Lamborghini su "E-skills, e-leadership, nuovi profili di competenze ICT : una sfida per HR e organizzazioni private e pubbliche", in corso di pubblicazione presso Guerini &Associati 2016
- [3] R.Bellini, L. Dalle Rive, G.Pozza, R. Scquizzato "L'irresistibile leggerezza del CIO", Mondo Digitale 2015

Biografia

Flavio Nicola Iodice, dirigente dell'Ufficio "Sviluppo ed Esercizio dei Servizi Digitali" della Direzione Centrale per l'Organizzazione Digitale di INAIL, all'epoca del progetto descritto era responsabile dell'ufficio "Organizzazione, Processi, Architetture Digitali e Sicurezza". Laureato in Scienze dell'Informazione presso l'Università di Pisa, dopo alcune esperienze nell'università e nel settore privato ha, dal 1994, proseguito la sua carriera nei Servizi IT di INAIL, con una interruzione di sei anni (2003-2009) presso lo stesso settore del Ministero del Lavoro.

Email: f.iodice@inail.it

Roberto Bellini, ingegnere, è in AICA responsabile dell'area Professioni ICT e Competenze di e-Leadership, con riferimento allo standard e-CF. E' inoltre socio AISM (Associazione Italiana Marketing) con l'incarico di favorire lo sviluppo del frame work delle competenze di marketing & vendita per gli specialisti italiani. È membro del Comitato Scientifico di Mondo Digitale, rivista ufficiale di AICA. Rappresenta AICA al Tavolo UNINFO che ha adottato la Norma UNI 11506 sulle competenze digitali. Partecipa ai lavori del CEN/ISSS sulla definizione degli standard europei. Ha fatto parte, dal 2010 al 2012, della Giuria del Premio Nazionale Innovazione nei Servizi-Confcommercio, che concorreva al Premio dei Premi per l'Innovazione patrocinato dal Presidente della Repubblica. Dal 2010 coordina la Ricerca europea sulle Competenze e la Professionalità ICT, finanziata dal CEPIS. È stato per lungo tempo professore a contratto presso Università di Bergamo e Politecnico di Milano.

Email: r.bellini@aicanet.it