



FBA

Fondo Banche Assicurazioni

Avviso DiGi 2022

***Competenze per l'occupabilità e la competitività nella
transizione digitale delle aziende***

Linee Guida per la presentazione dei Piani Formativi

Sommario

Premessa	3
Gli impatti della transizione digitale	4
L'Avviso DiGi 2022 "Competenze per l'occupabilità e la competitività nella transizione digitale delle aziende": un approccio trasversale ed integrato	5
1 Indicazioni per la presentazione di un Piano formativo	6
Struttura del piano	6
Correlazione tra piano e altre attività formative	7
Descrizione della metodologia dell'analisi dei fabbisogni.....	7
Obiettivi aziendali	8
Progetti formativi	8
Descrizione Progetto Formativo	9
Conoscenze oggetto della formazione	9
Competenze oggetto della formazione	9
Inserimento ruoli in entrata o competenze coinvolte:	9
Obiettivi didattici	9
Descrizione	10
Contenuto	10
Modalità formative innovative	10
Schede esemplificative di progettazione	12
Asse 1: Cultura digitale : il DigComp	12
Profilo partecipanti	12
Obiettivi generali.....	12
Conoscenze e Competenze digitali di cittadinanza (skills).....	13
Asse 2: Competenze tecniche specialistiche ICT: il framework europeo e-CF	14
Profilo partecipanti	14
Obiettivi generali.....	14
Conoscenze e Competenze (skills)	15
Asse 3: Soft skills: il framework europeo EntreComp	15
Profilo partecipanti	16
Obiettivi generali.....	16
Conoscenze e Competenze	16

Premessa

Per sostenere l'occupabilità del personale e i processi di transizione digitale, e per contrastare l'obsolescenza delle competenze e delle capacità professionali, è fondamentale lo sviluppo di una diffusa cultura digitale e di competenze sia tecnico-professionali che trasversali (soft skills) per tutte le risorse, e non solo per professionisti dell'ICT.

L'Avviso tematico dedicato alla "*occupabilità e competitività nella transizione digitale delle aziende*" nei settori creditizio-finanziario e assicurativo intende pertanto sostenere l'adeguamento e lo sviluppo della cultura e delle competenze dei dipendenti delle aziende aderenti al Fondo FBA, necessarie per affrontare i processi di trasformazione digitale.

L'Avviso, in linea con la *Strategia Nazionale per le Competenze Digitali*, la finalità *reskill and upskill* del Semestre europeo 2021 e i conseguenti impegni assunti dal Paese nella *Missione 1, Componente 2* del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, vuole supportare lo sviluppo delle competenze digitali e trasversali che assumono il valore di elementi abilitanti per l'inclusione delle lavoratrici e dei lavoratori nella transizione digitale, e di viatico verso una digitalizzazione del paese che operi a vantaggio delle persone.

L'Avviso si colloca pertanto all'interno di un quadro generale di forti motivazioni che sottendono alle esigenze di *upskilling e reskilling* del personale delle aziende dei due settori di riferimento del Fondo per aumentarne la capacità di resilienza e di continuità rispetto alle sfide della transizione digitale e non solo, accelerata ultimamente dalla necessità di ripensare e riorganizzare il modo stesso di lavorare a causa della pandemia da Covid 19.

Il presente documento contiene indicazioni progettuali e suggerimenti tecnici a supporto dell'attività di progettazione e presentazione dei Piani Formativi da parte degli aderenti. In modo particolare:

- al paragrafo 1 vengono presentati gli obiettivi dell'Avviso in esito ai lavori della *Commissione digitalizzazione*, costituita nel Fondo per analizzare gli impatti della trasformazione digitale nei settori creditizio-finanziario e assicurativo e per individuare gli ambiti rilevanti di formazione a supporto dell'occupabilità dei lavoratori e delle lavoratrici e della competitività delle imprese;
- al paragrafo 2, vengono fornite alcune indicazioni tecniche di supporto alla *redazione* dei Piani Formativi rispetto al progetto aziendale di transizione digitale;
- al paragrafo 3, vengono fornite tre *schede esemplificative per la progettazione didattica* riferite ai principali framework europei delle competenze digitali /trasversali, che possono aiutare il soggetto presentatore nella definizione dei progetti formativi e degli obiettivi didattici.

Gli impatti della transizione digitale

Garantire la continuità delle aziende sviluppando la capacità di resilienza nell'organizzazione sta diventando il vero obiettivo strategico per tutte le imprese, di qualsiasi dimensione e in qualsiasi settore economico¹, specialmente di fronte alla necessità di reagire alla digitalizzazione cogliendo l'occasione per aumentare la competitività e governandone gli impatti, che devono essere sostenibili economicamente e socialmente.

In particolare, uno dei fattori chiave della competitività risiede nel fattore umano, cioè nella capacità del personale di attivare e rendere efficaci e non solo efficienti le opportunità offerte dalla digitalizzazione, attraverso le competenze acquisite. Parimenti, per i lavoratori, tali nuove competenze occorrono per garantirne la miglior occupabilità e le scelte di sviluppo professionale in un contesto caratterizzato da elementi digitali.

Tutto ciò è diventato ancora più importante ed urgente in conseguenza della pandemia da Covid 19 che ha ulteriormente accelerato le tempistiche e gli sforzi di trasformazione delle organizzazioni, aumentandone l'efficacia ma in parte rivedendone anche gli stessi obiettivi aziendali.

Per analizzare gli impatti della transizione digitale nei settori creditizio-finanziario e assicurativo e individuare gli ambiti rilevanti di formazione a supporto dell'occupabilità dei lavoratori e delle lavoratrici e della competitività delle imprese, il Fondo ha istituito una *Commissione digitalizzazione* e analizzato, attraverso un ciclo di workshop con testimonianze dei rappresentanti delle aziende dei due settori, del mondo accademico e di studiosi del fenomeno, gli impatti della digitalizzazione sui modelli di business, sugli assetti organizzativi, sui processi aziendali e sui servizi, la necessità di nuove professionalità e competenze, e l'utilizzo di nuove modalità formative.

La Digitalizzazione è rappresentata come un processo trasversale che coinvolge tutta la popolazione aziendale, che deve in primo luogo acquisire/manutenere le competenze digitali e in secondo luogo essere formata alla gestione del cambiamento, anche da un punto di vista organizzativo.

Ricorre, seppure con molteplici sfumature dovute ai diversi gradi di maturità del processo di digitalizzazione nelle aziende, l'esigenza di sviluppare competenze digitali (di base o specialistiche) e soft skills per supportare la partecipazione e la comprensione del fenomeno innovazione tecnologica e dei suoi impatti sulle attività (e quindi sul proprio lavoro).

I lavori della Commissione hanno mostrato come il tema del digitale, nella prospettiva assunta di migliorare insieme occupabilità delle persone e competitività delle aziende, non sia tanto un tema da ricondurre a pochi esperti, ma che debba essere coltivata una vera e propria cultura digitale di tutta la popolazione lavorativa, declinata poi secondo le abilità e potenzialità di ciascun lavoratore.

¹ Secondo il terzo sondaggio annuale sulla trasformazione digitale condotto da *Harvard Business Review Services* (febbraio 2021), ben il 38% dei 522 dirigenti aziendali di tutto il mondo intervistati ritiene che la continuità e la resilienza aziendale siano ancora più importanti della redditività e produttività (36%), confermando quanto sia sempre più importante avere una strategia di trasformazione digitale supportata dalle necessarie competenze professionali ed umane.

Solo aumentando le opportunità di formazione permanente è possibile affrontare la sfida che la transizione digitale ci pone davanti, e il presente Avviso intende dare il proprio contributo in questa direzione.

Si vuole quindi sostenere l'acquisizione di competenze, non solo per formare nuovi "tecnici digitali", ma per diffondere il più possibile quella conoscenza e competenza che consenta a tutti i lavoratori di esercitare una sorta di "cittadinanza digitale" ormai indispensabile per vivere al meglio la propria professione all'interno di un contesto di lavoro sempre più plasmato dalle nuove tecnologie.

Un contributo pensato, quindi, non solo per aggiornare le conoscenze e competenze di coloro che già possiedono un buon livello di istruzione e di capacità professionale, ma anche di tutti coloro che necessitano di un'azione formativa di *upskilling e reskilling*, per evitare il rischio di perdere progressivamente il proprio livello di "occupabilità" e di adeguatezza professionale, finendo per essere marginalizzati nel mondo del lavoro.

L'Avviso DiGi 2022 "Competenze per l'occupabilità e la competitività nella transizione digitale delle aziende": un approccio trasversale ed integrato

Con il presente Avviso il Fondo intende finanziare le iniziative formative di sostegno all'occupabilità del personale e alla competitività delle aziende nella transizione digitale, promuovendo un approccio alla formazione continua per i lavoratori che integri l'opportunità di acquisire nuove conoscenze e abilità tecnico-scientifiche nell'ambito ICT, con lo sviluppo di quelle capacità soft o trasversali che assumono valore "abilitante" e quindi strategico in un contesto lavorativo sempre più incerto, complesso e in continuo cambiamento.

L'obiettivo è finanziare Piani Formativi contestualizzati nella transizione digitale dell'azienda/gruppo, articolati come progetti organici, strettamente integrati tra loro, finalizzati a sostenere l'occupabilità del personale e la competitività delle aziende nei cambiamenti organizzativi e gestionali conseguenti ai processi di digitalizzazione.

Gli ambiti individuati per l'articolazione² dei piani formativi sono:

- **Asse 1:** Attività formative finalizzate allo sviluppo di una "cultura digitale", in grado di abilitare le persone a comprendere, gestire e innovare i processi digitali;
- **Asse 2:** Attività formative finalizzate allo sviluppo di competenze tecnico – specialistiche nell'ICT e nella gestione dei processi di digitalizzazione;
- **Asse 3:** Attività formative finalizzate allo sviluppo di *soft skills* che consentano di affrontare positivamente il processo aziendale di transizione digitale.

L'Avviso finanzia unicamente Piani formativi organici sulla transizione digitale articolati in coerenza con uno o più degli Assi sopra riportati, finalizzati ad aumentare le competenze delle lavoratrici e dei lavoratori nella

² Cfr. paragrafo 3 - schede esemplificative per la progettazione didattica

fase di transizione digitale in atto nell'azienda e capaci di integrare l'occupabilità delle persone e la competitività delle aziende.

Non sono finanziabili Piani formativi in cui, dietro finalità di efficientamento delle attività, si celino evidenti finalità di marginalizzazione o espulsione del personale.

Non sono coerenti con le finalità sopraesposte i Piani formativi disallineati rispetto agli Assi e le attività formative finalizzate all'apprendimento di competenze informatiche di base.

Con l'obiettivo di fornire utili spunti alla progettazione formativa coerentemente con un quadro europeo di promozione di un linguaggio comune e quindi standard delle competenze digitali nell'ambito delle strategie di life long learning, al paragrafo 3 sono descritte tre schede esemplificative per la progettazione didattica sui tre assi, che possono fornire un supporto nella definizione dei progetti formativi e degli obiettivi didattici.

1 Indicazioni per la presentazione di un Piano formativo

Le presenti linee guida hanno la funzione di coadiuvare le imprese aderenti al Fondo nella progettazione delle attività formative a valere sul presente Avviso. Insieme al testo dell'Avviso, al *Vademecum operativo del Conto Collettivo* e ai manuali della piattaforma SIGA, è uno degli strumenti messi a disposizione per rendere più agevole la presentazione di una domanda di finanziamento.

Struttura del piano

In questa sezione l'azienda descrive come il Piano formativo si colloca all'interno del proprio contesto organizzativo e dei suoi obiettivi futuri relativi all'implementazione e all'accompagnamento di progetti e processi di trasformazione digitale.

La descrizione della struttura del Piano può, a titolo di esempio, articolarsi in uno o più dei seguenti elementi:

- a) indicazioni dei *progetti di transizione digitale* in atto o in programma che impattano sui modelli di business, sugli assetti organizzativi e sulle persone, e che pertanto richiedono un adeguamento delle competenze del personale;
- b) indicazione sintetica dei *fattori critici aziendali* emersi da *analisi* condotte in relazione alle strategie di innovazione digitale dell'azienda, per evidenziare gli elementi sui quali si intende intervenire in modo diretto con l'attuazione del Piano Formativo. Tali elementi o fattori critici possono, in linea generale, interessare:
 - la cultura digitale per la creazione di un ambiente abilitante e quindi favorevole alla gestione di processi digitali e all'introduzione di innovazioni digitali;
 - i processi di lavoro che devono essere più agili e i nuovi modelli organizzativi e di lavoro;
 - le nuove tecnologie, che impattano fortemente su tutta l'organizzazione richiedendo nuove competenze tecniche specialistiche.
- c) la traduzione dei "fattori critici" in fabbisogni di crescita del personale interno.

In questo modo si configura un tipico *Quadro Logico* di progetto come sinteticamente descritto di seguito:

- obiettivi generali definiti dalle *strategie aziendali* di trasformazione digitale;
- obiettivi specifici o risultati attesi, che sono i principali effetti a medio termine per l'azienda che si intende raggiungere attraverso la realizzazione del Piano Formativo, in risposta ai problemi evidenziati in fase di analisi;
- obiettivi specifici o risultati attesi, che sono i principali effetti a medio termine per le persone coinvolte nelle attività di formazione che si intende raggiungere, in grado di favorirne l'occupabilità presente e prospettica;
- risultato atteso a breve termine (*progetti formativi*) in termini di crescita delle competenze dei lavoratori (hard e soft).

Correlazione tra piano e altre attività formative

L'obiettivo di questo campo consiste nel contestualizzare il piano formativo all'interno di una più ampia e articolata strategia di sviluppo delle risorse umane e del sistema della formazione continua delle competenze del personale interno, descrivendo anche eventuali attività formative non finanziate legate al processo di digitalizzazione aziendale.

Descrizione della metodologia dell'analisi dei fabbisogni

Descrivere come è stata svolta l'analisi dei fabbisogni di competenze e fabbisogni formativi che sta alla base della progettazione del presente Piano Formativo. Esempi di aspetti che possono essere evidenziati sono:

- coerenza ed adeguatezza della metodologia utilizzata rispetto agli obiettivi del Piano Formativo;
- adozione di un processo di analisi partecipata in grado di coinvolgere attivamente, in modo libero e trasparente, i lavoratori e le rappresentanze sindacali;
- modello organizzativo interno e processo dettagliato di realizzazione: fasi e attività svolte per eseguire, ad esempio, l'analisi di contesto, la rilevazione delle carenze di competenze digitali e l'analisi del fabbisogno formativo;
- framework di descrizione di profili e competenze digitali: ad esempio, utilizzo di Job Description aziendali; in alternativa utilizzo dei framework europei come DigComp, e-CF, EntreComp, ecc.;
- modelli e strumenti di valutazione delle competenze: self assessment, etero valutazione, un mix delle due, utilizzo di questionari, interviste, ecc...;
- persone con responsabilità e conoscenze tecniche specifiche coinvolte: coinvolgimento del management, dei process owner; dei responsabili dei progetti di trasformazione digitale; di esperti di competenze ICT, ecc..

Obiettivi aziendali

Gli obiettivi aziendali sono i risultati che l'impresa si propone di raggiungere con il piano formativo per contribuire alla realizzazione della strategia aziendale a seguito della trasformazione digitale. Possono riguardare il miglioramento e lo sviluppo delle competenze del personale interno e l'impatto di queste ultime sulla produttività aziendale e l'occupabilità delle persone e, **elemento essenziale per la presentazione del piano formativo, si innestano all'interno di uno o più dei tre assi descritti al Punto 1 del presente documento.**

Ciascun obiettivo aziendale³ può essere perseguito attraverso l'attuazione di uno o più progetti formativi.

Progetti formativi

I progetti formativi sono dei macro interventi finalizzati al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Devono indicare a quale asse sono riconducibili (asse 1 – 2 o 3 così come descritti a pag. 5) e possono essere eterogenei unicamente per modalità e tematiche formative. I progetti sono articolati in uno o più obiettivi didattici (micro interventi o moduli). I singoli progetti ed i singoli obiettivi didattici devono essere organici tra loro, coerenti ed omogenei con gli obiettivi aziendali e la strategia aziendale attinente la trasformazione digitale.

Di seguito si forniscono alcune indicazioni per la compilazione di quei campi che richiedono una descrizione sintetica. Per tutti gli altri campi si rimanda al *Manuale* (S.I.G.A. 2.0).

In coerenza con le Linee guida contenute nella Circolare n. 1 del 10 aprile 2018 dell'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ANPAL), «la formazione dovrà essere progettata per conoscenze e competenze comprendendo per queste ultime idonee attività di valutazione finalizzate al rilascio all'allievo di una attestazione degli apprendimenti acquisiti trasparente e spendibile.» Pertanto, per ogni progetto formativo contenuto nel Piano devono essere indicate le conoscenze e/o le competenze oggetto della formazione.

³ Per fare alcuni esempi di obiettivi aziendali collegati agli sforzi di transizione digitale, possiamo indicarne alcuni considerati dal terzo sondaggio annuale sulla trasformazione digitale condotto da *Harvard Business Preview Services* (febbraio 2021) e che hanno assunto un'importanza prioritaria proprio dopo lo scoppio della pandemia di Covid 19 (dal più votato in giù): "Migliorare la continuità e la resilienza aziendali"; "Aumentare l'agilità associata alle operazioni e ai flussi di lavoro aziendali"; "Analizzare meglio i dati aziendali per svelare nuove panoramiche aziendali e operative"; "Creare nuove applicazioni aziendali progettate per accelerare l'innovazione". "Nel 2021, l'obiettivo di migliorare la continuità e la resilienza aziendale è legato all'aumento dell'agilità associata alle operazioni e ai flussi di lavoro aziendali come obiettivo aziendale principale. "C'è una spinta verso l'iperefficienza passando al digitale", afferma Kavanaugh della University of Texas, Dallas. "Una volta che un'azienda digitalizza i propri processi, può applicare regole e intelligenza artificiale per consentire la massima automazione di tali processi. (HBRS 2021)". Sono solo alcuni esempi da prendere come spunti per la costruzione dei propri obiettivi aziendali.

Descrizione Progetto Formativo

La descrizione del progetto deve esplicitare in modo chiaro e sintetico il legame di strumentalità tra l'attività formativa, i risultati di apprendimento e il raggiungimento dell'obiettivo aziendale legato alla transizione digitale delle competenze e dei processi, anche evidenziando l'effetto concreto sulla occupabilità dei lavoratori coinvolti dalla formazione.

Conoscenze oggetto della formazione

Le conoscenze sono il risultato dell'assimilazione di fatti, procedure ed elementi relativi al contesto d'uso.

In questo campo l'azienda può fare riferimento ai propri repertori aziendali di professioni, mansioni, attività, ecc., come Job Description, processi aziendali, standard e livelli di servizio/prestazione, ecc., oppure richiamare le conoscenze descritte dai framework di competenze presentati nelle schede di progettazione didattica.

Competenze oggetto della formazione

Le competenze possono essere definite come *«Comprovata capacità di utilizzare, in situazioni di lavoro, di studio o nello sviluppo professionale e personale, un insieme strutturato di conoscenze e di abilità acquisite nei contesti di apprendimento formale, non formale o informale.»*⁴

Il presentatore può indicare un proprio set di competenze costruito in base ai suoi fabbisogni specifici o utilizzare i descrittivi dei framework di competenze digitali e soft proposti nelle schede di progettazione didattica (paragrafo 4).

Inserimento ruoli in entrata o competenze coinvolte:

Il campo "Ruoli e competenze coinvolte" serve a indicare i profili professionali dei lavoratori che saranno coinvolti nel Progetto, in modo da dimostrarne la coerenza con le attività formative. In base alle caratteristiche dei destinatari è possibile fare riferimento ai profili/competenze: aziendali, specifici della propria impresa; censiti da FBA; censiti a livello europeo.

Obiettivi didattici

Sono le singole attività formative che compongono ciascun Progetto Formativo e costituiscono i risultati di apprendimento atteso raggiunti dai lavoratori coinvolti. Tutti i singoli obiettivi didattici (moduli) devono essere coerenti il progetto e il relativo tema di transizione digitale (cfr. assi 1-2-3 così come descritti a pag. 5).

⁴D. Lgs. N° 13 del 2013.

Gli obiettivi didattici, o attività formative, devono essere unità coerenti per modalità e tematiche formative. In caso di attività didattiche *blended*, sarà necessario inserirle in piattaforma suddivise come due obiettivi didattici distinti, uno per la parte erogata in modalità sincrona e l'altra per la parte erogata in modalità asincrona.

Descrizione

Per la descrizione dell'attività formativa (obiettivo didattico), a mero titolo di esempio si possono affrontare le seguenti tematiche:

- correlazione tra l'obiettivo didattico, il progetto e l'obiettivo aziendale; omogeneità dell'Obiettivo didattico con la strategia del Piano formativo sulla trasformazione digitale; inquadramento delle sue finalità in merito all'asse al quale fa riferimento il progetto;
- finalità e risultati attesi dell'attività formativa in termini di ricaduta professionale;
- strategia e metodologia didattica (modalità formativa) rispetto alle caratteristiche dell'obiettivo didattico (es. tipologia di competenza da acquisire, hard o soft) e/o alle caratteristiche generali dei discenti (es. ruolo ed esperienza professionale, età, prassi di lavoro, ecc.);
- eventuale indicazione in merito agli strumenti e materiali didattici, ma solo se hanno una particolare rilevanza per comprendere le caratteristiche specifiche dell'attività formativa (es. utilizzo di particolari software o tecnologie per le prove pratiche);
- eventuale acquisizione di certificazioni e utilità della stessa nel contesto di lavoro.

Contenuto

In questa sezione è necessario inserire un elenco sintetico dei principali contenuti che verranno trattati nel corso dell'attività formativa, che devono essere correlati ad almeno una delle conoscenze/competenze la cui acquisizione è lo scopo del Progetto didattico correlato.

Modalità formative innovative

Le modalità formative possono essere molteplici, dipende dall'obiettivo didattico e dalle caratteristiche dei discenti. Al fianco delle principali modalità organizzative dell'attività formativa (es. aula, seminari, convegni, laboratorio, ecc.) o alle tipologie di relazione formativa, come la formazione in presenza o a distanza, sincrona o asincrona, di gruppo o individuale, ecc. si possono anche scegliere una serie di strategie e metodologie didattiche innovative, soprattutto se utilizzate all'interno di un piano formativo di competenze digitali.

Di seguito si fornisce pertanto una breve descrizione di alcune di esse, scelte in base alla loro particolare efficacia formativa nello sviluppo di competenze digitali e digital-soft skills.

DENOMINAZIONE	DESCRIZIONE
Digital coach	Si tratta di una forma di “accompagnamento individuale o di gruppo” allo sviluppo di competenze digitali strettamente connesse ad un progetto di trasformazione digitale. Si tratta di una metodologia di active learning che si presta maggiormente allo sviluppo della cultura digitale e delle digital-soft skills, specie quelle direttamente connesse alla relazione “digitale” di gruppo o con clienti ed utenti.
Digital reverse mentorship	Nel “reverse mentorship” o tutoraggio inverso, un membro del team junior, con buone competenze digitali, entra in una "amicizia professionale" con qualcuno più anziano e si scambiano abilità, conoscenze e comprensione. L'apprendimento tra pari favorisce allo stesso tempo un clima di collaborazione e scambio tra le diverse generazioni favorendo l'upskilling delle persone con minori competenze digitali e una relazione di reciproco aiuto che sostiene i progetti di transizione digitale.
Digital gamification	Come suggerisce la parola stessa, la gamification nella formazione aziendale introduce una metodologia di apprendimento attraverso il gioco, in contesti non di gioco, che garantisce una partecipazione maggiore dei discenti al processo di apprendimento grazie ad un'esperienza ludico-formativa più coinvolgente. Se organizzata e gestita attraverso l'utilizzo di piattaforme digitali consente di praticare e sviluppare competenze digitali e digital-soft skills.
Social e web collaborative Learning	Si tratta di una particolare attività di apprendimento tra pari che si realizza attraverso la predisposizione e l'utilizzo di piattaforme di comunicazione social e/o piattaforme web collaborative, in modalità remota, come ad esempio Teams, Miro, Mural, Padlet, ecc. Un gruppo di persone sperimenta nuove modalità di relazione e collaborazione a distanza sviluppando al contempo le proprie competenze digitali e digital-soft skills.
Hackaton	È un'attività partecipativa di breve durata ma molto intensa, in cui le persone si riuniscono per risolvere alcuni particolari problemi che potrebbero essere legati al progetto di trasformazione digitale (sfide), in una competizione amichevole e leale. Fornisce uno spazio e un tempo ai partecipanti per progredire su problemi a cui sono interessati, ed è un'opportunità per conoscere argomenti specifici. Nella maggior parte dei casi la tecnologia è uno dei fattori abilitanti per i partecipanti, ma il team di lavoro (3-5 persone) mette in campo profili e competenze interdisciplinari.
Barcamp	Barcamp è un nuovo modo di incontrarsi e confrontarsi, dove il contenuto dell'evento è creato e deciso dagli stessi partecipanti e quindi il tema emerge dalle stesse persone che vi partecipano e che hanno qualcosa da condividere o il desiderio di imparare in un ambiente “aperto” libero e non prefigurato. Lo scopo del Barcamp è quello di favorire il libero pensiero, la curiosità, la circolazione di idee. L'incontro viene guidato da un facilitatore, spesso con l'utilizzo di metodi e strumenti tipici del Design Thinking. Il Barcamp può essere realizzato in presenza ma anche a distanza mediante l'utilizzo di una piattaforma web collaborativa.
Aula Virtuale	L'Aula virtuale è la modalità in cui le attività formative avvengono in un ambiente on-line in tempo reale (formazione sincrona). A differenza di un convegno on-line nell'aula virtuale il numero dei partecipanti favorisce l'interazione di tutti i partecipanti (docenti e discenti) e la condivisione ed elaborazione di materiali didattici.
training on the job	Formazione svolta sul posto di lavoro basato sulla c.d. esperienza sul campo in un contesto operativo. È una pratica formativa basata sul trasferimento di conoscenze prevalentemente one to one.
Fad asincrona	La Formazione A Distanza asincrona è una modalità formativa tecnologica che utilizzano piattaforme o strumenti multimediali e sono caratterizzate dall'assenza di interazione in tempo reale fra docente e discente.
webinar	Webinar è un neologismo nato dall'unione della parola web e della parola seminar e significa seminario on line. Il termine definisce eventi che si svolgono su internet e che hanno una finalità formativa/educativa.
project work	Metodo formativo che presuppone la realizzazione di un progetto basato sulle conoscenze apprese durante un corso formativo teorico. lo strumento formativo richiede ai discenti la realizzazione di un progetto realistico

Schede esemplificative di progettazione

Il presente paragrafo contiene tre schede esemplificative per la progettazione, una per ciascuno dei tre macro gruppi di competenze (cultura digitale, competenze tecnico-specialistiche ICT, soft skill), riferite ai principali framework europei delle competenze digitali /trasversali.

Le schede possono fornire utili spunti per la progettazione formativa coerentemente con un quadro europeo di promozione di un linguaggio comune e quindi standard delle competenze digitali nell'ambito delle strategie di life long learning, anche ai fini del riconoscimento delle competenze acquisite in esito ai percorsi. L'obiettivo è fornire supporto al Soggetto Presentatore nella strutturazione del Piano Formativo, ma senza vincolarlo in alcun modo. Resta quindi una scelta del Presentatore adottare o meno tali framework, eventualmente ad integrazione del proprio sistema aziendale di classificazione e descrizione delle competenze (Job Description, Profili aziendali).

Asse 1: Cultura digitale : il DigComp5

Profilo partecipanti

Tutti i lavoratori e le lavoratrici delle Aziende aderenti al Fondo che non ricoprono profili professionali nell'ambito dell'ICT.

Obiettivi generali

Migliorare le competenze "di cittadinanza digitale" consente di raggiungere, ad esempio, i seguenti obiettivi generali:

- elevare in modo generale e trasversale la capacità di adattamento ai cambiamenti di tutte le risorse umane in conseguenza di innovazioni organizzative grazie all'introduzione del digitale;
- aumentare l'efficacia e l'impatto positivo sull'organizzazione dell'introduzione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro e di collaborazione a distanza;
- migliorare la capacità di intervenire in modo autonomo nella risoluzione di problemi tecnici rendendo in questo modo le persone maggiormente autonome e indipendenti dall'intervento di professionisti ICT;
- garantire un utilizzo consapevole delle nuove tecnologie di comunicazione online e social in modo da rispettare le norme di regolamentazione della privacy e della tutela dei dati personali.

⁵ https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/digcomp2-1_ita.pdf

Al fine di orientare e supportare l'analisi delle competenze, dei relativi fabbisogni formativi e la conseguente progettazione formativa, il Centro comune di ricerca (JRC) della Commissione Europea ha sviluppato il quadro delle competenze europee digitali "DigComp 2.1" per il miglioramento delle competenze digitali dei cittadini e quindi anche di tutti i lavoratori che non rientrano in modo specifico nelle professioni ICT.

DigComp 2.1 aiuta le aziende nella progettazione degli strumenti per la valutazione dello sviluppo delle competenze digitali, consentendone l'analisi costante dei fabbisogni formativi e la progettazione formativa in relazione agli obiettivi aziendali nell'ambito dei processi di trasformazione digitale.

Conoscenze e Competenze digitali di cittadinanza (skills)

DigComp individua 21 competenze specifiche suddivise in 5 aree di competenza. Per ciascuna competenza definisce 8 livelli di padronanza della stessa, che supportano il lavoro di definizione degli obiettivi didattici (risultati attesi) e lo sviluppo dei materiali di apprendimento.

Area di Competenza 1. Informazione e data literacy.:

- Navigare, ricercare e filtrare dati, informazioni e contenuti digitali
- Valutare dati, informazioni e contenuti digitali
- Gestire dati, informazioni e contenuti digitali

Area di Competenza 2. Comunicazione e collaborazione:

- Interagire con le tecnologie digitali
- Condividere con le tecnologie digitali
- Impegnarsi nella cittadinanza con le tecnologie digitali
- Collaborare attraverso le tecnologie digitali
- Netiquette
- Gestire l'identità digitale

Area di Competenza 3. Creazione di contenuti digitali.

- Sviluppare contenuti digitali
- Integrare e rielaborare contenuti digitali
- Copyright e licenze
- Programmazione

Area di Competenza 4. Sicurezza.

- Proteggere i dispositivi
- Proteggere i dati personali e la privacy
- Tutelare la salute e il benessere
- Tutelare l'ambiente

Area di Competenza 5. Problem solving.

- Risolvere i problemi tecnici
- Identificare i bisogni e le risposte tecnologiche
- Utilizzare creativamente le tecnologie digitali
- Identificare i gap di competenza digitale

Ciascuna competenza è descritta in termini di *conoscenze, abilità e attitudini* con un descrittore diverso per ciascuno degli *otto livelli di padronanza*, secondo una scala crescente di complessità misurata in base alla sfida cognitiva, alla complessità dell'attività da svolgere e all'autonomia richiesta per raggiungere il risultato desiderato⁶.

I contenuti degli obiettivi didattici (moduli/unità formative) possono essere definiti proprio partendo dai descrittori di ciascuna competenza specifica e in base al livello di padronanza che si intende scegliere come livello di apprendimento in uscita⁷.

Asse 2: Competenze tecniche specialistiche ICT: il framework europeo e-CF⁸.

Profilo partecipanti

Tutti i lavoratori e le lavoratrici delle Aziende aderenti al Fondo che assumono un ruolo e svolgono attività di tipo manageriale e/o tecnico nell'ambito delle professioni ICT.

Obiettivi generali

Lavorare sulle competenze tecnico professionali nell'ambito dell'ICT, in linea generale, vuol dire aggiornare ed adeguare le competenze dei professionisti ICT (upskilling) per cogliere al meglio le opportunità offerte

⁶ A titolo di esempio, si riporta un descrittore di risultato di apprendimento di livello avanzato (Liv. 6) della competenza specifica "Proteggere i dati personali e la privacy", oggi sempre più importante anche in conseguenza dei cambiamenti nei modelli di collaborazione a causa della pandemia da Covid 19. "A un livello avanzato, secondo i miei fabbisogni e quelli degli altri, all'interno di contesti complessi, sono in grado di: scegliere le modalità più appropriate per proteggere i miei dati personali e la privacy negli ambienti digitali e valutare le modalità più appropriate per utilizzare e condividere informazioni personali proteggendo me stesso e gli altri da danni; valutare l'adeguatezza delle clausole della politica sulla privacy inerenti le modalità di utilizzo dei dati personali."

⁷ A mero titolo di esempio e facendo sempre riferimento alla competenza specifica "Proteggere i dati personali e la privacy", dei contenuti generali potrebbero essere i seguenti:

- il Regolamento Europeo sulla protezione dei dati e il diritto a essere dimenticati (GDPR): implicazioni specifiche nell'ambito della comunicazione digitale;
- le policy aziendali nell'utilizzo e protezione di dati riservati, sensibili e personali;
- accorgimenti tecnici per proteggere dati e informazioni nell'utilizzo dei social network;
- come intervenire nel caso di utilizzo inadeguato delle informazioni online per rimuoverle in modo definitivo;
- la figura del difensore civico digitale;
- ecc.

⁸ L'e-CF European e-Competence Framework 3.0 (norma tecnica UNI EN 16234-1), strumento di riferimento europeo dell'Agenda Digitale per la definizione delle competenze dei professionisti ICT, definisce la competenza ICT come "una dimostrata abilità di applicare conoscenza (knowledge), abilità (skill) e attitudini (attitude) per raggiungere risultati osservabili". AgID, recependo quanto previsto dal piano "strategia per la crescita digitale 2014-2020" e per coordinarne l'attuazione con tutte le amministrazioni centrali e locali, nel mese di maggio 2017, a seguito della consultazione pubblica ospitata sul sito open.gov.it, ha provveduto ad sostituire il manuale operativo "Dizionario dei profili di competenza per le professioni ICT" precedentemente pubblicato nel 2010 dal CNIPA, promuovendo l'uso del modello e-CF 3.0 e dei profili ad esso correlati (profili di seconda e terza generazione).

dalle continue innovazioni tecnologiche o quando ciò non è possibile, di riqualificare le persone in modo da assumere un nuovo ruolo professionale adatto al nuovo contesto organizzativo e tecnologico (reskilling).

In entrambi i casi, l'obiettivo generale è quello di migliorare e aumentare le competenze digitali del proprio personale nell'ambito dell'ICT e per farlo occorre conoscere quali siano ed accedere ad un insieme standard di competenze ICT riconosciute dalle imprese stesse come necessarie per supportare i processi di trasformazione digitale.

A tal fine, il CEN ha sviluppato il quadro europeo delle competenze ICT (European e-Competence Framework 3.0) che copre tutte le attività manageriali e tecniche ICT, mappate in base ad un processo composto da tre attività chiave di pianificazione, sviluppo ed esercizio (Plan – Build – Run) e due attività chiave di supporto e gestione (Enable – Manage).

Alle cinque attività chiave sono state associate 40 competenze descritte sinteticamente in termini di capacità di applicare conoscenze e abilità (skills) in un contesto ICT. Come per le competenze di cittadinanza digitale, anche le e-Competences sono descritte secondo livelli di padronanza (5 livelli) a loro volta referenziati ai livelli EQF (dal livello 3 al livello 8).

L'e-CF è stato sviluppato e gestito attraverso un ampio processo di condivisione europeo multi-stakeholders, sotto l'egida dello European Committee for Standardization. L'e-CF è una componente chiave della Digital Agenda della Commissione Europea, è stato progettato per essere utilizzato da qualsiasi organizzazione impegnata nella pianificazione delle risorse umane ICT e nello sviluppo delle loro competenze.

Conoscenze e Competenze (skills)

Ciascuna delle 40 e-Competence dell'e-CF presenta una descrizione e un elenco esemplificativo di conoscenze e abilità e contiene la descrizione di 5 livelli di capacità, secondo una scala crescente di complessità misurata in base alla sfida cognitiva, alla complessità dell'attività da svolgere e all'autonomia richiesta per raggiungere il risultato desiderato.

A questo framework di conoscenze, competenze e livelli di padronanza (risultati di apprendimento) vanno integrati i riferimenti alle specifiche tecnologie⁹ che si intende introdurre: Cloud Computing, Big data, ecc.

Asse 3: Soft skills: il framework europeo EntreComp¹⁰

⁹ A titolo di esempio si riporta la descrizione di una delle 40 e-Competence: "Area di competenza B. BUILD, Titolo competenza B.1. Sviluppo di Applicazioni": "Adatta il processo di progettazione delle applicazioni per sviluppare un'applicazione personalizzata e conforme alle esigenze del cliente. Adatta le soluzioni esistenti, per es. porting di un'applicazione da un altro sistema operativo. Codifica, esegue il debug e il test, documenta e comunica le fasi di sviluppo del prodotto. Sceglie le opzioni tecniche appropriate per lo sviluppo, quali il riutilizzo, il miglioramento o la riconfigurazione di componenti esistenti. Ottimizza efficienza, costi e qualità. Convalida i risultati con gli utenti rappresentativi, integra e realizza la soluzione complessiva".

¹⁰ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1317&langId=en>

Profilo partecipanti

Tutti i lavoratori e le lavoratrici delle Aziende aderenti al Fondo indipendentemente che ricoprano o meno profili professionali nell'ambito dell'ICT.

Obiettivi generali

Le soft skills stanno assumendo un'importanza strategica in tutti i campi e lo sono a maggior ragione nei processi di trasformazione digitale.

Lo sviluppo di soft skills risponde all'obiettivo generale di aumentare il livello di autonomia e responsabilità del lavoratore nel partecipare e contribuire in modo attivo ai progetti di innovazione e cambiamento della propria azienda.

Il quadro delle competenze europee "EntreComp" per l'apprendimento permanente delle capacità imprenditoriali dei cittadini e dei lavoratori di tutte le organizzazioni, contiene una serie di soft skills che sono una parte importante della cultura digitale e di estrema importanza per lo sviluppo delle competenze digitali.

Conoscenze e Competenze

EntreComp definisce una serie di Soft Skills abilitanti a sostenere i processi di trasformazione digitale e che sono direttamente correlate alle capacità tipiche di una persona intraprendente, proattiva, in grado di affrontare l'incertezza, di cogliere le opportunità e trasformarle in valore.

In particolare, EntreComp individua 15 competenze utili agli individui per identificare e agire su opportunità e idee (capacità imprescindibile in un contesto in forte trasformazione digitale) e le raggruppa in tre aree:

- **idee e opportunità:** riconoscere le opportunità; creatività; visione; dare valore alle idee; pensiero etico e sostenibile;
- **risorse:** autoconsapevolezza e autoefficacia; motivazione e perseveranza; mobilitare le risorse; conoscenze economico-finanziarie; mobilitare gli altri;
- **azioni:** prendere l'iniziativa; pianificazione e gestione; affrontare l'incertezza, l'ambiguità e il rischio; lavorare con gli altri; imparare dall'esperienza.

Ogni competenza è corredata da una serie di priorità tematiche che descrivono il significato pratico e concreto di ciascuna di essa, per esempio:

- **affrontare l'incertezza:** far fronte alle incertezze; calcolare i rischi; gestire il rischio.

A ciascuna priorità tematica è associato un insieme di risultati di apprendimento basati su 8 livelli di progressione, estremamente utili per costruire un percorso di crescita, definire gli obiettivi didattici e i risultati attesi sui quali costruire le prove di verifica degli apprendimenti.