



ASSOCIAZIONE
NUOVA CIVILTÀ
DELLE MACCHINE

Scheda del libro:

Le competenze digitali del manager pubblico.

Una guida operativa per la nuova P.A.

Autori: Giuseppe Iacono - Flavia Marzano

Prefazione di Alessandra Poggiani



Maggioli Editore – dicembre 2014

Descrizione

Le Pubbliche Amministrazioni rivestono un ruolo fondamentale per la definizione e l'evoluzione del modello culturale di un Paese, soprattutto in Italia.

Nel **panorama** del tutto nuovo **dell'era digitale**, in cui rapidamente cambiano linguaggi e principi di gestione, la digitalizzazione dell'esistente, delle procedure e dei modelli organizzativi attuali rappresenta il fallimento da evitare.

Il ruolo del manager pubblico diventa così cruciale per indirizzare le politiche della nuova amministrazione aperta, disegnare modelli evoluti di servizi per i cittadini e rendere tangibili le innovazioni.

Occorrono capacità nuove e di visione, competenze digitali evolute, fondate su base tecnica, che garantiscano la possibilità di definire concretamente iniziative di miglioramento, requisiti e politiche adeguate.

Per attuare con successo rapido e duraturo un paradigma come questo, bisogna renderlo sistematico e andare oltre i casi sporadici dei manager pubblici "illuminati", costruendo un framework.

Il presente volume si propone di fornire un quadro di riferimento delle competenze che i manager devono possedere e gli strumenti operativi più essenziali, suggerendo le competenze digitali che possono diventare componenti indispensabili del loro profilo, **insieme ad alcune competenze collettive**, come la capacità di condivisione di esperienze e soluzioni, in grado di promuovere un cambiamento profondo della cultura della P.A. e prima di tutto della cultura manageriale.

I temi che questo libro approfondisce, inserendoli nel più ampio **contesto dell'Agenda Digitale Europea**, non sono affatto di nicchia o solo per specialisti.

Sono i temi del nostro futuro prossimo, emergenza di domani, soprattutto priorità dell'azione di oggi.

Notizie sugli Autori

» **Giuseppe Iacono**, con più di 25 anni di esperienza in campo tecnico e manageriale, come imprenditore, consulente, formatore, da anni promuove iniziative in campo nazionale sui temi dell'innovazione. È Vicepresidente dell'Associazione Stati Generali dell'Innovazione, Presidente dell'Istituto Italiano Open Data, eSkills Ambassador. Blogger su diverse testate e autore di testi sui temi dell'innovazione.

» **Flavia Marzano**, Presidente dell'Associazione Stati Generali dell'Innovazione, docente presso l'Università Sapienza di Laboratorio di Tecnologie per l'Amministrazione Digitale, membro del Tavolo permanente per l'innovazione e l'agenda digitale italiana, Consulente per la Pubblica Amministrazione e le imprese per l'innovazione, valutatore esperto del V, VI e VII Programma Quadro della Commissione Europea. Blogger su diverse testate e autore di testi sui temi dell'innovazione.

INDICE

1. L'Agenda Digitale Europea e Italiana: un percorso appena iniziato

- 1.1. Il primo decennio, da Lisbona all'Agenda Digitale
- 1.2. L'Agenda Digitale Europea
- 1.3. L'Agenda Digitale Italiana
- 1.4. Le sfide per l'Europa
- 1.5. Alcuni dati sull'Italia. Da dove partiamo
- 1.6. Una riflessione per l'Italia

2. Il cambiamento strategico in atto nelle Pubbliche Amministrazioni

- 2.1. I supporti normativi al cambiamento strategico
- 2.2. I processi in atto
- 2.3. Città, territori, ricomposizione territoriale e cittadini Smart
- 2.4. Nuove competenze (ex Titolo V) e nuove conoscenze.
- 2.5. Parliamo ancora di dematerializzazione e digitalizzazione?
- 2.6. Arriva il cloud computing. E quindi?
- 2.7. Interoperabilità, facciamo sul serio?
- 2.8. Openness: Open Government e non solo
- 2.9. Partecipazione e democrazia digitale
- 2.10. Prospettive: la riforma della PA.

3. Verso un modello delle competenze digitali dei manager pubblici

- 3.1. La specificità del dirigente pubblico
- 3.2. Competenza individuale e collettiva
- 3.3. Le competenze e le organizzazioni
- 3.4. Il concetto di competenza
 - 3.4.1. Agire con competenza
 - 3.4.2. Competenze e gestione del personale
 - 3.4.3. Parametri di contesto
- 3.5. Il concetto di competenza collettiva
 - 3.5.1. Le origini
 - 3.5.2. Le comunità di pratica
 - 3.5.3. La metafora del jazz e i team di progetto
 - 3.5.4. Una definizione di competenze collettive
- 3.6. Il concetto di competenza digitale: definizioni e modelli

- 3.6.1. Una definizione
- 3.6.2. Il modello DigEuLit
- 3.6.3. Il modello e-ECF
- 3.6.4. Il modello "DIGICOMP"
- 3.7. Verso la e-leadership
 - 3.7.1. Il quadro europeo
 - 3.7.2. Le iniziative italiane
 - 3.7.3. Chi sono gli e-leader?
 - 3.7.4. L'e-leadership del manager pubblico
- 3.8. Le competenze dei manager pubblici
- 3.9. Le competenze digitali per i manager pubblici
 - 3.9.1. Il modello delle competenze
 - 3.9.2. Le competenze digitali di base
 - 3.9.3. Le competenze dell'utilizzo digitale
 - 3.9.4. Le competenze di trasformazione digitale

4. Competenze per un'organizzazione agile e resiliente

- 4.1. Lo scenario: dalla piramide alla rete
- 4.2. La conoscenza fluida e la centralità del team
- 4.3. I livelli di funzionamento dell'organizzazione
- 4.4. L'organizzazione agile
- 4.5. L'organizzazione resiliente
 - 4.5.1. Il concetto di resilienza nelle comunità sociali
 - 4.5.2. Resilienza strategica e resilienza operativa
- 4.6. Dalla forma organizzativa ai requisiti per le competenze digitali

5. Comunicare, condividere la conoscenza, collaborare: il paradigma CoCoCo

- 5.1. Pronti per la partecipazione? Il paradigma CoCoCo
- 5.2. Mobilità e social
- 5.3. Le amministrazioni e i social network
- 5.4. Saper gestire comunicazione, partecipazione e collaborazione
 - 5.4.1. Le competenze del manager per l'amministrazione collaborativa
 - 5.4.2. Partire dalle buone pratiche
 - 5.4.3. Un approccio metodologico per la partecipazione

6. Che cosa significa gestire per progetti nella PA digitale

- 6.1. Il malessere del management
- 6.2. La cultura del project management
- 6.3. La gestione delle persone
- 6.4. Le competenze di project management nel settore pubblico
 - 6.4.1. Cosa si richiede al manager pubblico
 - 6.4.2. La “costruzione” dei Project Manager pubblico
 - 6.4.3. La questione organizzativa nell’ambito pubblico
 - 6.4.4. Processi e progetti: responsabilità e autonomia
- 6.5. L’organizzazione che lavora per progetti. L’ottica del settore pubblico
- 6.6. Infrastruttura di processi per il project management nel settore pubblico
 - 6.6.1. Il quadro di riferimento
 - 6.6.2. La capacità organizzativa per la gestione dei progetti operativi
 - 6.6.3. Qualche dettaglio su alcune Aree di Processo di project management
 - 6.6.4. Dal project management al knowledge management

7. Come gestire il cambiamento e l’innovazione

- 7.1. I fattori chiave per la gestione del cambiamento nel settore pubblico
- 7.2. Come sempre, non è un problema di tecnologia
- 7.3. Un problema di cultura organizzativa?
- 7.4. Passi per interventi di cambiamento nel settore pubblico
- 7.5. Qualche indizio di futuro

8. In forma di conclusione: una proposta di intervento

- 8.1. Verso un approccio di sistema: “pensare digitale”
 - 8.1.1. L’ambizione possibile
 - 8.1.2. Governance partecipativa e modelli europei
 - 8.1.3. La relazione con il territorio
- 8.2. Il riuso e la diffusione delle buone pratiche
 - 8.2.1. Perché il riuso è strategico
 - 8.2.2. Come si realizza il riuso e qual è il compito del manager pubblico
- 8.3. Coltivare l’e-leadership
- 8.4. Costruire un manager per l’innovazione

<http://www.pionero.it/2015/01/28/le-competenze-digitali-del-manager-pubblico-una-guida-speciale/>

Le competenze digitali dei nuovi manager pubblici non sono importanti, sono assolutamente necessarie. In tempi di agenda digitale europea, infatti, non ci possiamo permettere decisori pubblici impreparati. Per dirla con il direttore generale di Agid, **Alessandra Poggiani**, “*lo sviluppo di nuove competenze è essenziale perché, come afferma recentemente l'ex commissaria europea per l'Agenda digitale Neelie Kroes, viviamo in un contesto economico in cui 'il 90% dei lavori richiede competenze digitali'*”.

L'incipit della Poggiani fa parte della **prefazione** al nuovo volume Maggioli Editore “[Le competenze digitali del manager pubblico – una guida operativa per la nuova PA](#)”, a firma di Giuseppe Iacono e Flavia Marzano: un testo che vuole contribuire alla **definizione del profilo di un nuovo dirigente pubblico**, il quale attraverso lo sviluppo di competenze digitali riesce ad essere un agente proattivo, guida della trasformazione della PA.

[ACQUISTA SUBITO IL VOLUME!](#)

Vediamo gli interrogativi principali sulle competenze digitali dei manager pubblici, ai quali gli autori del volume hanno dato risposta in questa speciale intervista di Pionero.

COME CAMBIA IL RUOLO DEL MANAGER PUBBLICO IN TEMPO DI AGENDA DIGITALE EUROPEA?

Marzano: L'Agenda Digitale Europea ha segnato nuovi obiettivi per la crescita digitale fino dal 2000 con la Strategia di Lisbona in cui si parlava di “*predisporre il passaggio a un'economia competitiva, dinamica e basata sulla conoscenza*” declinando tale affermazione in alcune azioni di grande rilievo strategico per l'innovazione:

- società dell'informazione per tutti
- spazio europeo della ricerca e dell'innovazione
- ambiente favorevole all'avviamento e allo sviluppo di imprese innovative
- istruzione e formazione per vivere e lavorare nella società dei saperi
- promozione dell'inclusione sociale

Sono stati questi i primi passi che hanno portato all'Agenda Digitale Italiana e che hanno di conseguenza definito il nuovo ruolo del manager pubblico che deve agire nella piena consapevolezza che il processo di innovazione e digitalizzazione sta portando alla nascita di nuovi bisogni per i cittadini che non solo le imprese, ma anche le amministrazioni devono saper cogliere, anche investendo in progetti per la realizzazione di smart cities and communities.

Iacono: In estrema sintesi, possiamo affermare che l'evoluzione verso un'amministrazione aperta e digitale è legata strettamente alla capacità di e-leadership del manager pubblico.

QUALI SONO LE COMPETENZE DIGITALI PRINCIPALI DEL MANAGER PUBBLICO?

Marzano: La definizione di base di competenza digitale è quella definita dall'Unione Europea. [A](#) partire da questa possiamo definire tre principali tipi di competenza digitale:

- a) la competenza digitale rappresenta la competenza di base indispensabile (prerequisito per il lavoro in una organizzazione moderna) e abilitante per tutte le altre competenze (non solo digitali);

- b) la competenza di “utilizzo” è la competenza digitale richiesta ai manager intermedi per poter svolgere appieno le proprie attività con il massimo risultato in un’amministrazione che trasforma i propri processi e che virtualizza processi e gestione;
- c) la competenza di “trasformazione” è la competenza digitale auspicata ai manager intermedi e richiesta ai manager di primo livello per poter intraprendere iniziative innovative facendo leva sul digitale.

Iacono: Le competenze digitali sono così abilitanti sulle tre sfere del comportamento organizzativo dei manager pubblici (strategia-azione, gestione delle persone, gestione del contesto esterno) e disegnano un ruolo che ha alla base la capacità di concepire il cambiamento come opportunità per una maggiore creazione di valore sociale.

In particolare, è importante declinare la trasversalità delle competenze digitali su quattro aree di azione del manager pubblico:

- la gestione organizzativa secondo i principi dell’agilità e della resilienza, in ottica di Open Government;
- il social networking e la tutela della cittadinanza digitale;
- la gestione per progetti, il project management diffuso e la realizzazione dell’e-government;
- la gestione del cambiamento e dell’innovazione.

CHE COSA SIGNIFICA GESTIRE PER PROGETTI NELLA PA DIGITALE?

Iacono: Significa passare dalla logica semplificatrice del “fissare scadenze” a quella della costruzione e del governo del percorso che consente il raggiungimento degli obiettivi, transitando da una organizzazione funzionale, “a silos”, ad un modello per progetti in cui prevale il riconoscimento dell’obiettivo complessivo in base al quale devono essere definiti gli apporti dei diversi attori e le regole di funzionamento. La gestione per progetti è da estendere all’intero funzionamento dell’amministrazione. I progetti attraversano trasversalmente più servizi, più settori, per cui si rende necessario valorizzare l’integrazione delle varie competenze e professionalità. Orientamento agli obiettivi, spinta alla collaborazione, verifica sui risultati e “accountability”: solo così la PA può innovarsi e innovare, solo così anche le nuove forme di organizzazione del lavoro, come smartworking e coworking, possono entrare nel settore pubblico.

^[1] La competenza digitale “consiste nel saper utilizzare con dimestichezza e spirito critico le tecnologie della società dell’informazione (TSI) per il lavoro, il tempo libero e la comunicazione. Essa è supportata da abilità di base nelle TIC: l’uso del computer per reperire, valutare, conservare, produrre, presentare e scambiare informazioni nonché per comunicare e partecipare a reti collaborative tramite Internet”. [fonte Unione Europea, Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio relativa a competenze chiave per l’apprendimento permanente, (2006/962/CE)].