

Giuseppe Iacono

# E-leadership

Come guidare  
la trasformazione (digitale) della PA

MANAGEMENT

TOOLS

FrancoAngeli



## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# MANAGEMENT

# TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Giuseppe Iacono

## **E-leadership**

Come guidare  
la trasformazione (digitale) della PA



**FrancoAngeli**

**TOOLS**

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Prefazione, di Luca Attias</b>	»	9
<b>Ringraziamenti</b>	»	13
<b>Introduzione</b>	»	15
<b>1. Il contesto</b>	»	19
1. Una visione globale: la pervasività tecnologica, il mercato immateriale e le sfide sulla governance di Internet	»	19
2. Il nuovo punto di vista dopo la pandemia: nessun processo economico-sociale è irreversibile	»	21
2.1. Il cambiamento non è neutro	»	21
2.2. Lezioni dalla pandemia	»	23
2.3. Il modello di lavoro e di territorio	»	24
3. Cosa si intende per trasformazione digitale	»	27
4. Le sfide della rivoluzione blu e verde	»	30
4.1. Innovazione tecnologica e innovazione sociale	»	30
4.2. Modello sociale ed etica dell'innovazione	»	31
4.3. Modello territoriale e smart city	»	32
4.4. Verso ecosistemi territoriali di innovazione	»	33
4.5. Giovani, lavoro, divari	»	33
4.6. Verso un modello di sviluppo sostenibile	»	34
<b>2. Il modello attuale e il cambiamento in corso nella PA</b>	»	37
1. Le nuove capacità richieste alla PA	»	37
2. Le spinte al cambiamento: il paradigma "citizen-driven"	»	40
3. Gli ostacoli al cambiamento e la burocrazia difensiva	»	43
4. Gli assi di cambiamento della macchina amministrativa	»	44
4.1. Dove intervenire	»	44

4.2. La visione strategica	»	45
4.3. L'organizzazione	»	45
4.4. Gli obiettivi e il sistema incentivante	»	47
4.5. Il controllo di gestione	»	48
4.6. Il metodo di lavoro	»	49
4.7. Le competenze e la cultura dell'amministrazione	»	49
5. Il lavoro agile come opportunità e misura della maturità organizzativa	»	50
5.1. Lavoro agile e smart working	»	50
5.2. Il lavoro agile e l'attuazione "by default"	»	51
5.3. Il lavoro agile e la trasformazione (digitale) della PA	»	53
<b>3. Cambiare approccio sulle competenze digitali</b>	»	56
1. Il contesto europeo e italiano	»	56
1.1. Le politiche europee	»	56
1.2. Dal Piano Europeo ai Piani Nazionali	»	59
1.3. I numeri europei e italiani	»	60
1.4. L'Italia e l'analfabetismo digitale da superare	»	62
2. Un quadro metodologico per le competenze digitali	»	65
2.1. Definire le competenze digitali	»	65
2.2. Tipologie di competenze digitali	»	67
2.2. Competenze digitali per i cittadini	»	69
2.4. Le competenze specialistiche ICT	»	70
2.5. Le competenze digitali per il lavoro	»	72
3. La strategia per le competenze digitali	»	76
3.1. Perché una strategia	»	76
3.2. Gli obiettivi della Strategia competenze digitali	»	76
3.3. Assi di intervento, priorità e linee di azione	»	78
<b>4. Cos'è l'e-leadership</b>	»	82
1. Pensare digitale	»	82
2. Riconfigurare le competenze manageriali	»	83
3. Definizione di e-leadership	»	84
4. Caratteristiche dell'e-leader ed esempi di e-leadership	»	87
4.1. Cinque caratteristiche	»	87
4.2. Visione	»	87
4.3. Curiosità	»	89
4.4. Collaborazione	»	90
4.5. Sperimentazione	»	90
4.6. Capacità di networking	»	92



<b>5. Le aree di competenza per l'e-leadership nella PA</b>	»	93
1. L'e-leader nel settore pubblico	»	93
2. Il framework	»	94
3. La conoscenza di tecnologie, dati, applicazioni	»	96
3.1. Le componenti principali	»	96
3.2. Il mondo dei dati	»	97
3.2.1. Perché è necessario comprendere i dati	»	97
3.2.2. Qualità e caratteristiche dei dati	»	98
3.2.3. Interoperabilità e analisi integrata dei dati	»	100
3.2.4. I dati dei cittadini e i big data	»	101
3.2.5. Dalla comprensione all'organizzazione	»	104
3.3. Le applicazioni nel contesto organizzativo	»	105
3.4. L'architettura delle tecnologie emergenti	»	110
3.4.1. Perché le tecnologie emergenti	»	110
3.4.2. L'utilizzo delle tecnologie emergenti	»	112
4. Competenze relazionali, soft skills	»	114
4.1. Le competenze principali	»	114
4.2. Intelligenza emotiva	»	116
4.3. Autosviluppo, imparare a imparare	»	117
4.4. Flessibilità	»	117
4.5. Complessità	»	118
4.6. Visione	»	119
4.7. Problem solving	»	119
5. Leadership organizzativa	»	120
5.1. Le competenze principali	»	120
5.2. Gestione del gruppo	»	120
5.3. Valorizzazione dei collaboratori	»	122
5.4. Condivisione della conoscenza	»	122
5.5. Networking	»	122
5.6. Guida condivisa per obiettivi	»	123
6. Competenze di management di processo	»	125
6.1. Le principali competenze	»	125
6.2. Opportunità di cambiamento e innovazione	»	126
6.3. Obiettivi e soluzioni progettuali innovative	»	127
6.4. Definizione politiche e processi	»	129
6.5. Valutazione soluzioni tecnologiche adeguate	»	129
6.6. Ottimizzazione rapporto tempi/costo/qualità	»	129
7. Competenze chiave per le missioni strategiche della PA	»	130
7.1. Le principali competenze	»	130
7.2. Tutela della cittadinanza digitale	»	132
7.3. Progettazione di servizi di digital government	»	133
7.4. Attivazione processi di open government	»	134

<b>6. Percorsi di sviluppo dell'e-leadership</b>	» 137
1. Coltivare l'e-leadership	» 137
2. Integrare e ibridare	» 138
3. Sistema educativo ed ecosistemi di innovazione	» 141
<b>Conclusioni</b>	» 145
<b>Riferimenti bibliografici</b>	» 147

---

# Prefazione

*di Luca Attias*

Il fenomeno della trasformazione digitale, inteso in senso complessivo, presenta tre caratteristiche fondamentali: la pervasività (ce ne dobbiamo occupare tutti volenti o nolenti e dovremo farlo sempre di più), la dinamicità o agilità (non ce ne possiamo occupare saltuariamente ma con continuità) e la giovinezza (non abbiamo avuto ancora il tempo per maturare una completa e diffusa consapevolezza per cui fare filosofia sul digitale è di fatto un'esigenza).

Anche partendo da questo assunto e soprattutto con l'obiettivo di contrastare ogni forma di divario digitale di carattere culturale, nel maggio del 2019, con gli amici Guido Scorza e Erika Miglietta abbiamo deciso di lanciare un progetto chiamato "Repubblica Digitale"<sup>1</sup>, che si affiancasse naturalmente e "inevitabilmente" agli altri progetti di trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione gestiti dall'allora struttura Commissariale e oggi dal Dipartimento per la trasformazione digitale della Presidenza del Consiglio dei ministri.

Il progetto parti piuttosto bene e, a dire la verità, ben oltre le nostre più rosee aspettative per cui emerse immediatamente l'esigenza di trovare qualcuno che lo guidasse a tempo pieno. Questo qualcuno doveva essere in primis un intellettuale del digitale, un bravo manager dotato di adeguate soft skill e, a mio modo di vedere la caratteristica più importante in linea con lo spirito per cui era nato il Team Digitale, una persona dai saldi valori morali che si impegnasse in questo settore per cercare di rendere un servizio utile alla collettività. Ad oggi posso affermare con convinzione, anche sulla base dei risultati raggiunti, che Giuseppe (Nello per chi lo conosce meglio) Iacono ha ben saputo interpretare questo ruolo.

Fino ad un anno e mezzo fa non conoscevo personalmente Nello, ma la

<sup>1</sup> Vedi <https://innovazione.gov.it/it/repubblica-digitale/>.

lettura di alcuni suoi contributi, che ho spesso citato nei miei corsi e nelle mie presentazioni, mi aveva fatto comprendere che avevamo un approccio filosofico e obiettivi sovrapponibili che, magari perseguivamo con modalità e stili diversi, ma comunque straordinariamente integrabili e che quindi sarebbe stato naturale far parte della stessa squadra.

Il libro rispecchia alla perfezione i principi e le caratteristiche del suo autore: sincerità e onestà intellettuale, approccio scientifico, ricerca, comprensibilità, utilità, cultura, buon senso, speranza.

Fornisce un quadro generale completo sul tema delle competenze digitali ma si occupa principalmente delle competenze per l'e-leadership, quelle, cioè, che dovrebbero possedere tutti coloro che hanno qualche responsabilità di coordinamento e di gestione in un'organizzazione. Da questo punto di vista è anche, per certi versi, una sistematica e articolata evoluzione di quella che, almeno una dozzina di anni fa, chiamai, con la giusta dose di autoironia, la "teoria del filosofo digitale": "come tutti sono in grado di capire, da quando esiste l'Uomo, concetti fondamentali legati all'alimentazione, alla salute (la medicina), ai trasporti e a ciò che si muove intorno a queste scienze umane, così, oggi come oggi, dovrebbe essere anche per il digitale, anche senza necessariamente essere degli addetti ai lavori. Alcune scelte in merito al processo di trasformazione digitale dipendono dalle strategie che si intende adottare, queste ultime sono competenza dell'organo politico (dei presidenti, amministratori delegati, top manager) e non delle strutture informatiche. Il top management, pertanto, dovrebbe essere competente in materia e altrettanto consapevole". In sostanza tutti i manager dovrebbero quindi diventare un po' e-leader.

Ad oggi se non sai che cosa sono le competenze e l'analfabetismo digitali difficilmente potrai essere un buon leader. Il problema è che in molti (io stesso ne ho incrociati centinaia, più probabilmente migliaia) pensano in buona fede di saperlo, dopotutto in tanti sanno utilizzare uno smartphone o un computer portatile, e la loro inconsapevolezza è spesso la causa del loro consapevole o inconsapevole fallimento.

Per raggiungere gli obiettivi prefissati non possiamo però prescindere da un'analisi precisa, talvolta cinica e drammatica, del contesto (si pensi solo alla "burocrazia difensiva") in cui ci muoviamo; anche questo è un passo fondamentale del percorso verso la consapevolezza che nel libro si è deciso di tracciare.

Tenuto conto della pervasività del digitale, non si tratta di un libro solo per addetti ai lavori ma risulta comprensibile, utile e attuabile per chiunque abbia un po' di buon senso.

Un aspetto che mi sembra utile evidenziare è che il libro delinea in maniera chiara un percorso complesso e degli obiettivi sfidanti necessari per

garantire lo sviluppo futuro del nostro Paese alla cui attuazione saprà contribuire, creando le condizioni necessarie, lo stesso autore mettendo esplicitamente in gioco sé stesso come e-leader.

L'etica, la speranza di una società più equa e sostenibile e in sintesi un futuro migliore sono il fondamento del libro e anche il fondamento della maggior parte dei testi citati all'interno, consentendo al lettore un viaggio in una parte di una letteratura, ancora troppo di nicchia, che mi auguro venga prima possibile scoperta dalla massa.

Da sempre sostengo che il percorso per poter attuare una sana e utile trasformazione digitale passa per la consapevolezza. Il libro di Nello è per me un tassello potenzialmente dirompende nell'alimentare una diffusa consapevolezza digitale.

Sono tanti anni che mi occupo di diffusione della cultura digitale con tutti i mezzi a mia disposizione e in molti mi hanno spesso chiesto perché non ho mai scritto un vero e proprio libro sul tema. La risposta che spesso do è che ci sono altre persone che lo fanno molto meglio di me e che quindi non aggiungerei nulla dal punto di vista sostanziale. Una di queste persone è certamente Nello e questo libro senza ombra di dubbio lo dimostra.



---

## Ringraziamenti

Tutti i libri sono delle opere collettive, perché sono il frutto di una combinazione di esperienze e di scambi di idee, di formazione fruita ed effettuata, di libri letti e di discorsi ascoltati. E questo libro lo è ancora di più, perché il contesto in cui ho cercato di inserire il tema dell'e-leadership, e i suoi contenuti, è stato costruito negli anni ed è difficile citare tutti coloro a cui devo dei contributi fondamentali nella costruzione dei concetti che espongo nel testo. La bibliografia e le citazioni nel volume ne segnalano alcuni, in parte.

Inserisco nei ringraziamenti, pertanto, soltanto coloro che mi sono stati compagni di viaggio nella stesura del testo, e quindi prima di tutto Luca Attias, che ha voluto esagerare con gli apprezzamenti nella sua bellissima prefazione, ed Erika Miglietta, con la quale sono sempre preziosi gli scambi quotidiani e che ha contribuito con indispensabili e innumerevoli spunti alla realizzazione finale del testo.

Ho inoltre avuto il piacere di poter usufruire dei contributi di Flavia Marzano, grazie alla quale e con la quale ho potuto realizzare molte delle esperienze che sono alla base delle indicazioni e delle proposte metodologiche del libro, e di Carlo Mochi Sismondi, con cui il confronto è sempre prezioso.

Non potevo poi non chiedere un supporto a coloro che hanno avuto negli anni un ruolo importante nella costruzione del framework dell'e-leadership e che hanno avuto la pazienza di leggere le bozze, fornendomi fondamentali contributi che mi hanno permesso di completare i messaggi da trasmettere: Rosamaria Barrese, Gianluigi Cogo, Vindice Deplano, Salvatore Marras, Franco Patini.

Infine, ho avuto il piacere di poter usufruire delle osservazioni, degli appunti e dei suggerimenti dei miei figli Valerio e Mauro, grazie ai quali è entrato nel libro un punto di vista importante, da non addetti ai lavori, e fondamentale per mettere a punto il disegno, nei capitoli iniziali, del contesto in cui siamo. Per il cambiamento del quale abbiamo tutti una grande responsabilità.





---

# Introduzione

Le tecnologie digitali sono sempre più pervasive nella nostra vita quotidiana e lavorativa, nella dinamica sociale ed economica. Ancora di più dopo l'esperienza della pandemia del Covid-19 si è affermato in modo diffuso quanto la capacità di utilizzo e la consapevolezza digitale siano necessarie. Ma non solo. Molto di più: che sia fondamentale agire con processi e organizzazioni strutturati in modo da sfruttare al massimo le opportunità delle tecnologie digitali, costruendo ecosistemi flessibili e resilienti.

In questo senso la rivoluzione digitale, elemento centrale della quarta rivoluzione industriale, non è data dall'applicazione delle tecnologie digitali ai processi e alle dinamiche esistenti, ma dalla loro trasformazione radicale e profonda. Tutto sta cambiando con la rivoluzione digitale: il comportamento sociale e personale, le modalità di lavoro e di apprendimento, il valore e le forme dei lavori, il mercato, i concetti stessi di acquisto e utilizzo di un prodotto e di un servizio, di proprietà dei dati personali, il confine della sfera personale, i concetti di spazio e di tempo. E il passaggio dalla dicotomia offline-online alla dimensione dell'onlife (seguendo Luciano Floridi<sup>1</sup>) esprime il fatto che noi assumiamo lo spazio di Internet come estensione integrata dello spazio fisico, e quindi nello stesso momento riconosciamo l'assenza di un confine tra quanto si svolge nel mondo fisico e quanto si svolge in rete. D'altra parte, è sempre più marcata ed evidente la prevalenza dell'influenza e del potere sui mercati e sulle vite individuali e collettive delle grandi aziende multinazionali basate sulla tecnologia (le cosiddette Big Tech) e sempre più i comportamenti, le scelte rischiano di essere notevolmente influenzate da un marketing sempre più globale e pervasivo, che può utilizzare i dati delle azioni e delle preferenze di miliardi di persone.

<sup>1</sup> «Quando nell'infosfera i confini tra la vita "online" e quella "offline" vengono meno, e siamo continuamente connessi gli uni agli altri, circondati da oggetti intelligenti in grado di interagire con noi e da costanti flussi di dati, allora possiamo dire di essere integrati nel mondo "onlife"» (Floridi, 2020).

In questo contesto, è necessario che ciascuno abbia l'adeguata consapevolezza digitale, essenziale per vivere la dimensione dell'onlife riconoscendo rischi e opportunità.

Ma a coloro che hanno o vogliono avere responsabilità di guida, di iniziativa, di governo del bene pubblico, di politiche industriali, a coloro che quindi si pongono come "leader" di gruppi e organizzazioni, è richiesto di più. Nell'ambito di una rivoluzione digitale che richiede alle organizzazioni pubbliche e private di operare una concreta trasformazione per cogliere appieno le opportunità delle tecnologie, le capacità di leadership che vengono richieste hanno la necessità di una profonda riconfigurazione. A loro volta, devono essere trasformate per essere utili ed efficaci nel nuovo contesto.

Non c'è più posto per leader che non sono in grado di indirizzare e governare la trasformazione digitale delle proprie organizzazioni e che trattano le tecnologie come aspetto tecnico e da addetti ai lavori. Perché non c'è più posto per organizzazioni che non siano in grado di trasformarsi rapidamente e profondamente.

Non è solo un problema di mercati, di competitività e di aziende private. A un livello significativamente e globalmente pervasivo e collettivo, è un problema di governo pubblico, un problema sociale e politico, un problema di democrazia, nei suoi valori più cruciali, legati alla libertà, all'indipendenza nelle scelte, all'autonomia dei comportamenti, alla riservatezza delle vite individuali. Nel governo della singola amministrazione, significa indirizzare una trasformazione che agisca contemporaneamente su tutte le leve di innovazione, a livello del funzionamento e della cultura, e che ad esempio sia in grado di concepire l'attuazione dello *smart working* come rivoluzione organizzativa e opportunità di cambiamento, in ultima analisi come concreta misurazione della maturità organizzativa e digitale.

Inoltre, guardando alle missioni della pubblica amministrazione, significa essere in grado di ripensare servizi e attività pubbliche nel senso proprio di "guidati dai cittadini", verso un'amministrazione che riconosce in tutto la centralità del cittadino. Non solo per riconfigurare i propri servizi, rendendo trasparente la propria organizzazione, ma scegliendo la via più profonda della trasparenza e invisibilità dei propri servizi. Leggendo i propri miglioramenti nella riduzione e nel progressivo annullamento degli "adempimenti" a carico dei cittadini.

Passaggi, questi, che richiedono allo stesso tempo l'attribuzione di una priorità strategica ai dati, visti come patrimonio pubblico necessario per alimentare un ciclo di miglioramento continuo, basando le decisioni su una logica coerente con obiettivi condivisi e misurabili, ma anche per configurare un rapporto sempre più maturo, partecipativo e collaborativo con i cittadini e le imprese.

In questo quadro non è più possibile parlare di competenze digitali dei leader come fossero un elemento accessorio e un'estensione strumentale. La leadership oggi richiede che la visione, le scelte, le attuazioni delle iniziative, siano pienamente in una dimensione *onlife*, di profonda capacità di comprendere le potenzialità anche trasformative della rivoluzione digitale, e così anche i benefici, da sfruttare, delle tecnologie emergenti, dai big data all'intelligenza artificiale e all'Internet delle Cose. Sapendo che l'innovazione non è neutra.

Per questo dobbiamo parlare di e-leadership, come dimensione nuova e rivisitazione pervasiva della leadership. E ne vogliamo parlare in modo strutturato, in modo da fornire anche uno strumento operativo per chi vuole evolvere le proprie competenze e per chi (scuole di pubblica amministrazione, agenzie formative, ma anche scuole superiori e università) deve costruire l'ecosistema di coltivazione di queste competenze.

Questo testo è il frutto di un lavoro di analisi, approfondimento e strutturazione che ha attraversato le attività quasi d'avanguardia che hanno condotto alle "Linee guida per le competenze digitali – Indicazioni operative e strategiche" (Agid, 2014) nell'ambito del Programma Nazionale per la cultura e le competenze digitali promosse dall'Agenzia per l'Italia Digitale (Agid), sono state sviluppate attraverso percorsi formativi come quelli realizzati da Formez PA<sup>2</sup>, hanno trovato un luogo di formalizzazione nelle "Linee Guida – Competenze di e-leadership" pubblicate da Agid (2018) e sono state oggetto di confronto in diversi corsi e webinar che ho realizzato negli ultimi anni. Nasce pertanto come tappa di un percorso di attività sul fronte delle competenze digitali e in particolar modo delle competenze per l'e-leadership. Quelle, cioè, che dovrebbero possedere tutti coloro che hanno qualche responsabilità di coordinamento e di gestione in un'organizzazione.

Questo testo si rivolge prima di tutto ai funzionari e ai dirigenti pubblici, inclusi quelli scolastici, che nel passato hanno molto contribuito alla conservazione e che oggi hanno un ruolo fondamentale nel processo di cambiamento in atto nelle loro amministrazioni e, di conseguenza, in tutta la Pubblica Amministrazione, nel passaggio obbligato (ma non scontato) verso una consapevolezza digitale diffusa.

Ma vuole essere anche uno strumento di riflessione per la classe politica sulla dimensione del cambiamento, che ancora molti pensano di superficie e tecnologico, oltre che per gli specialisti di gestione del cambiamento e di gestione delle risorse umane, per gli studiosi e gli studenti di organizzazione

<sup>2</sup> Vedi ad esempio il corso reperibile all'indirizzo <http://eventipa.formez.it/node/57584> (visitato il 23/1/2021).

e di change management che, sui temi della rivoluzione digitale, dell'innovazione e dello sviluppo congruente delle competenze, vogliono confrontare riflessioni, elaborazioni concrete e risultati e recepire studi per indirizzare l'evoluzione delle organizzazioni sul medio-lungo termine.

Il testo si sviluppa secondo un cammino articolato che mette in stretta correlazione le competenze necessarie per il leader pubblico con la visione di un'amministrazione in grado di interpretare pienamente "la trasformazione digitale" diretta in un quadro di sviluppo sostenibile.

In particolare:

- il primo capitolo si focalizza sul contesto della rivoluzione digitale e sui suoi tratti caratterizzanti, cercando di porre in evidenza i nodi cruciali relativi al governo dell'innovazione in una logica anche globale;
- il secondo capitolo delinea le tematiche fondamentali dell'innovazione della pubblica amministrazione e del cambio di paradigma necessario che viene richiesto e ancora del tutto in pieno sviluppo;
- il terzo capitolo inserisce il tema dell'e-leadership nel quadro più ampio delle competenze digitali e dell'innovazione in corso in Italia, con l'importante novità della strategia nazionale per le competenze digitali;
- il quarto capitolo è dedicato all'introduzione al concetto di e-leadership connesso al tema più generale del "pensare digitale", come approccio globale e pervasivo alla rivoluzione digitale e come cambiamento prima di tutto culturale e sociale;
- il quinto capitolo descrive l'e-leadership come quadro delle capacità che devono possedere i manager pubblici per contribuire ad attivare e governare la trasformazione digitale della PA delineata nei capitoli precedenti. Vengono pertanto presentate e descritte le cinque aree di competenza in cui si struttura il modello formalizzato dalle linee guida AgID qui sviluppate e arricchite (conoscenza di tecnologie, applicazioni e dati, competenze relazionali, leadership organizzativa, competenze manageriali nel settore pubblico, competenze chiave per le missioni della pubblica amministrazione);
- il sesto capitolo si sofferma sulle linee di azione più idonee per far sì che le competenze per l'e-leadership si diffondano e si consolidino, attraverso strategie di coltivazione e ibridazione di metodologie e modalità pratiche.

L'auspicio è che queste riflessioni possano contribuire a costituire la base di riferimento per un percorso di sviluppo che è solo agli inizi.

## 1. Una visione globale: la pervasività tecnologica, il mercato immateriale e le sfide sulla governance di Internet

Il digitale è pervasivo in tutte le nostre attività, non è un tema di settore. La rivoluzione digitale, elemento centrale della quarta rivoluzione industriale, non è data dall'applicazione delle tecnologie digitali ai processi e alle dinamiche esistenti, ma dalla loro trasformazione radicale e profonda. Tutto sta cambiando con la rivoluzione digitale: il comportamento sociale e personale, le modalità di lavoro e di apprendimento, il valore e le forme dei lavori, il mercato, i concetti stessi di acquisto e utilizzo di un prodotto e di un servizio, di proprietà dei dati personali, il confine della sfera personale e del tempo. Pienamente in una dimensione onlife (Floridi, 2020).

La mancanza di competenze adeguate impedisce la possibilità di guidare il cambiamento, di sfruttare come opportunità il digitale. Allo stesso tempo, indebolisce le difese democratiche, sociali ed economiche necessarie, indebolisce le capacità di crescita e trasformazione delle organizzazioni e della società. E l'Italia ha un alto tasso di analfabetismo funzionale e digitale, in tutte le fasce e i settori sociali, di cui dobbiamo tener conto. Con un cambiamento significativo in corso, come racconteremo successivamente, che ancora non ha potuto dispiegare i suoi effetti, per cui oggi obiettivamente la situazione sulla diffusione della consapevolezza digitale tra i cittadini è di ritardo e di disagio ed è da affrontare e monitorare con particolare attenzione.

Più in generale, è necessaria la consapevolezza che si tratta di una vera e propria rivoluzione in atto, dove il tema dei nuovi assetti e del rapporto tra intermediatori e intermediati è cruciale e del tutto politico, anche per la tendenza all'accentramento da parte di chi detiene un potere legato al possesso di informazioni e dati (le cosiddette Big Tech). Un tema in cui il ruolo della proprietà dei dati è pertanto fondamentale, così come il "conflitto sociale" tra intermediatori e intermediati è anche il conflitto tra sistemi chiusi e aperti,