prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

“MODELLI ORGANIZZATIVI AGILI PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE” DI ANGELO ROSA E MARCELLO MARTINEZ, FRANCO ANGELI, MILANO, 2022.

Pubblicato il25 Novembre 2022 di Tomo Andrea

Categoria: Recensioni

Il tema del cambiamento organizzativo nella PA è sicuramente uno dei temi più caldi e da sempre dibattuti in

ragione delle inefficienze che la PA non è mai riuscita a risolvere a pieno ed anche, soprattutto, per le sue difficoltà nello stare "al passo con i tempi" (Klijn, 2008; Noordegraaf & Abma, 2003; Tomo et al., 2019).

Il volume *Modelli organizzativi agili per la Pubblica Amministrazione* curato da Angelo Rosa e Marcello Martinez si propone di dare una risposta a questa problematica storica e di fornire un quadro completo e integrato sugli aspetti organizzativi rilevanti per guidare la Pubblica Amministrazione verso modelli più agili in grado di rispondere in maniera più efficiente e rapida alle sfide di un contesto esterno sempre più complesso ed in rapida evoluzione anche alla luce degli effetti causati dalla pandemia (Brunetto & Beattie, 2020; Lapsley 2008, 2009; Todisco et al., 2022).

Il primo capitolo, "*Il cambiamento delle Pubbliche Amministrazioni: il contributo degli studi italiani di Organizzazione Aziendale*", propone un inquadramento delle riforme nel settore pubblico che si sono susseguite soprattutto a partire dagli anni Ottanta. Questo quadro normativo viene poi intrecciato con una panoramica degli studi italiani di Organizzazione Aziendale sul tema del cambiamento nella PA al fine di introdurre la motivazione per la quale la PA dovrebbe tendere verso modelli più agili. Questa risiede, in particolare, nella necessità di superare diverse problematiche ed ostacoli, e di liberarsi delle zavorre che impediscono alla PA di migliorare la propria capacità di risposta alle problematiche dei cittadini.

Nel secondo capitolo, "*La sfida del change management e digitalizzazione della PA*", gli autori affrontano il tema del change management andando ad approfondire gli aspetti legati all'innovazione e alla digitalizzazione della PA. Questo tema risulta particolarmente critico per le Pubbliche Amministrazioni, soprattutto per le incertezze che spesso caratterizzano i progetti di cambiamento e per il rischio di incorrere in episodi di resistenza di varia natura che possono condurre al fallimento dell'intero progetto. Gli autori, quindi, ripercorrono alcuni studi importanti che hanno fornito un quadro delle diverse tipologie di cambiamento nella PA (es. Butera, 1990; Donna, 2011), indicando le relative difficoltà e possibili soluzioni. Nel capitolo vengono infine analizzate, come nuove frontiere e sfide per la PA, le innovazioni digitali e le disruptive technologies (tra cui la blockchain) illustrandone i vantaggi e le criticità. Su questo punto, un aspetto critico che viene ben messo in evidenza dagli autori è che troppo spesso il focus viene eccessivamente posto sulle tecnologie da impiegare piuttosto che su tutto il processo di cambiamento, culturale e organizzativo, che queste richiedono. Gli autori pertanto evidenziano come queste innovazioni debbano necessariamente essere accompagnate dallo sviluppo di una cultura digitale e di una e-leadership come competenze fondamentali per traghettare la PA nel processo di snellimento/cambiamento "agile".

Il terzo capitolo, dal titolo "*La sfida dello Smart Working*", analizza lo Smart Working tra sfide e opportunità, andando oltre la mera descrizione delle caratteristiche e delle leve fondamentali dello SW. Il capitolo, infatti, propone una panoramica delle diverse piattaforme esistenti a supporto dello SW, per poi approfondire lo specifico contesto italiano con un'attenta analisi del POLA, delle diverse sezioni che lo compongono e delle condizioni necessarie al fine di abilitare l'attuazione del lavoro agile.

Gli autori, nel quarto capitolo intitolato "*La sfida della semplificazione dei processi nella PA: la Lean Organization, le origini e i pillar del pensiero snello*", applicano il concetto di Lean Organization alla PA, declinandone in dettaglio i diversi principi ai fini dell'ottimizzazione dei processi e del miglioramento continuo, concetti non nuovi per il settore privato ma che nel settore pubblico sono spesse volte tralasciati, laddove dovrebbero invece servire da capisaldi per una nuova, migliorata, e più oculata, gestione della PA.

Il quinto capitolo, "*La sfida delle nuove competenze: figure e organi*", fornisce un quadro delle nuove competenze e delle nuove figure che possono supportare la PA in una gestione più agile, efficiente e orientata all'inclusione e alla digitalizzazione, ma soprattutto far fronte alla crescente complessità e incertezza che caratterizza i contesti in cui le PA, e tutte le organizzazioni più in generale, si trovano ad operare oggigiorno. Rientrano tra queste figure/competenze il Responsabile Unico dei Processi (RUP), il Project Management, il Responsabile alla Transizione Digitale, l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Nel sesto capitolo, "*La sfida dello Human Resource Management nella PA*", gli autori affrontano l'importante tema della gestione delle risorse alla luce dei recenti cambiamenti necessari legati al nuovo contesto post-pandemico, altrimenti noto come "new normal". Questo aspetto rappresenta il fulcro di tutto il progetto di cambiamento nelle PA se è vero, come è vero, che sono gli individui a "fare le organizzazioni". In questa direzione va infatti il filone degli studi sulla "Behavioral Public Administration" (BPA) che rimette al centro dell'attenzione il ruolo dell'individuo e dei suoi comportamenti nella PA. Nel capitolo, gli autori analizzano il tema HR da diverse prospettive e toccando diversi aspetti: legali-normativi (il decreto reclutamento); benessere psico-fisico (job crafting e modello JD-R); conoscenze e competenze; motivazione; valutazione della performance.

In continuità con i temi del sesto capitolo, nel settimo capitolo, intitolato "*La sfida della leadership-style a supporto del cambiamento (OCB) Organizational Citizenship Behavior*", gli autori analizzano il tema dell'OCB e degli stili di leadership come aspetti fondamentali per sviluppare senso d'appartenenza nella PA così come accade più spesso e volentieri nel settore privato. Per l'appunto, ad integrazione delle politiche HR (illustrate nel capitolo precedente), la PA può mettere in campo ulteriori sforzi per andare nella direzione dello sviluppo del senso di appartenenza dei dipendenti pubblici. Gli autori, in questo caso, forniscono un supporto utile al lettore interessato ad avere una più approfondita comprensione di questi temi, aiutandolo a "navigare" tra i diversi approcci e le diverse teorie che si sono susseguite negli anni sul tema della OCB e della leadership.

Alla luce di questo quadro proposto dagli autori, è possibile concludere che il libro abbia risvolti e implicazioni sia di natura teorica, ricostruendo tutti i passaggi che vi sono stati in ambito scientifico in materia di cambiamento nella PA, sia di natura pratica e manageriale. Il libro, infatti, fornisce non solo una serie di spunti interessanti sul tema della PA agile, ma anche utili strumenti da applicare ed a cui fare riferimento al fine di ricercare un approccio nuovo e più efficiente alla organizzazione e gestione della PA necessario per migliorare l'azione amministrativa e fornire un servizio in grado di soddisfare i bisogni sempre più diversificati e complessi della cittadinanza in maniera tempestiva e ottimale.

Bibliografia

Brunetto, Y., & Beattie, R. (2020). “Changing role of HRM in the public sector”, Public Management Review, 22 (1), 1-5.

Klijn, E.H. (2008). Complexity theory and Public Administration: what’s new? Key concepts in complexity theory compared to their counterparts in public administration, Public Management Review, vol. 10, n. 3, pp. 299-317.

Lapsley I. (2008). “The NPM Agenda: back to the future.” Financial Accountability & Management, Vol. 24, No. 1, pp. 77-96.

Lapsley I. (2009). “New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit?” ABACUS, Vol. 45, No. 1, pp. 1-21.

Noordegraaf M., & Abma T. (2003). “Management by Measurement? Public Management Practices Amidst Ambiguity.” Public Administration, Vol. 81, No. 4, pp. 853-871.

Todisco L., Canonico P., Mangia G., Tomo A., (2022), “Effects of COVID-19 on public administration: smart working as an organisational revolution”, In Mondal, S. R., Di Virgilio F., Das S. (eds.), “HR analytics and digital HR practices. Digitalization post COVID-19”, pp. 51-72, Palgrave-McMillan

Tomo A., Hinna A., Canonico P., & Giusino L., (2019), “Ripensare la pubblica amministrazione attraverso comportamenti e relazioni”, in Tomo A., Hinna A., Canonico P., Giusino L., (eds.), “La dinamica delle relazioni nella Pubblica Amministrazione. Individui, gruppi e leadership”, pp.1-18, Milano: EGEA