

L'innovazione nella P.A. tra vincoli e opportunità (a cura di Paola Adinolfi, Simona Mormile, Paolo Tartaglia Polcini; Cacucci Editore, 2025)

Alba Maria Gallo, Ubaldo Comite*

Il mutamento della pubblica amministrazione si sviluppa entro un orizzonte nel quale stabilità e trasformazione convivono in una tensione continua, dando luogo a processi che si articolano secondo traiettorie complesse ed equilibri progressivi e adattivi. Il volume *L'innovazione nella P.A. tra vincoli e opportunità* propone una lettura del cambiamento come esito di interazioni tra dimensioni normative, assetti organizzativi e pratiche operative, nelle quali la leadership pubblica assume una funzione di orientamento e composizione. L'impianto complessivo del volume richiama l'immagine di una tensione graduata, efficacemente restituita dalla metafora dell'elastico, che orienta il sistema verso nuovi equilibri preservando la coerenza delle relazioni.

L'opera collettanea si colloca all'interno di un alveo istituzionale in trasformazione, entro il quale convergono valori, tecnologie, regole organizzative e comportamenti, delineando la trasformazione della pubblica amministrazione. L'innovazione prende forma come processo che attraversa la dimensione normativa, gli assetti organizzativi e le pratiche operative e determina le modalità attraverso cui il settore pubblico si struttura e si riproduce nel tempo.

L'articolazione in tre parti restituisce un disegno unitario, nel quale il piano normativo definisce le condizioni di legittimazione dell'azione amministrativa, mentre la dimensione digitale e organizzativa introduce traiettorie di mutamento che trovano nella leadership pubblica il principio ordinatore capace di orientare i processi. Il settore sanitario, infine, rappresenta l'ambito in cui queste dinamiche si condensano con maggiore intensità. La struttura complessiva del volume si manifesta così nella sua interezza: uno spazio nel quale pratiche, tecnologie e dimensioni organizzative si ricompongono continuamente, dando luogo a una rappresentazione della pubblica amministrazione come sistema socio-tecnico, entro cui le tecnologie digitali esprimono lo sviluppo delle conoscenze e incidono sulle regole e sui comportamenti. Il telelavoro trova qui una delle sue espressioni più significative, nella misura in cui le attività lavorative si dispongono oltre i confini fisici dell'ufficio, ridefinendo tempi, spazi e modalità di coordinamento, pur mantenendo continuità funzionale attraverso l'impiego delle tecnologie digitali. L'indagine qualitativa condotta sui dipendenti dei comuni italiani offre una rappresentazione empirica di tale dinamica, dalla quale emerge come la flessibilità operativa si accompagni a rinnovate esigenze di coordinamento e a una diversa articolazione delle relazioni organizzative. In chiave economico-aziendale, l'opera consente di leggere le trasformazioni secondo una logica circolare, nella quale valori, regole e comportamenti si richiamano reciprocamente. Le organizzazioni pubbliche, sistemi sociali nei quali

* Alba Maria Gallo, Dottore di ricerca in Learning Sciences and Digital Technologies, Docente a contratto di Strumenti di monitoraggio e controllo nelle amministrazioni pubbliche, Università Giustino Fortunato, Benevento.

Ubaldo Comite, Professore ordinario di Economia aziendale, Università Giustino Fortunato, Benevento.

elementi antropologici, etici e culturali orientano il funzionamento dei processi economici, ne definiscono direzioni e limiti. Nel circuito così descritto, le tecnologie digitali operano come componenti che, interagendo con i valori, incidono sulle regole e, attraverso queste, sui comportamenti organizzativi.

Il riferimento al contesto italiano rafforza tale lettura. Le riforme ispirate al New Public Management hanno orientato la pubblica amministrazione secondo criteri di efficienza, efficacia e responsabilità, incidendo sulla struttura dei processi decisionali. A tale dinamica si connette la crescente “dataficazione” della società, richiamata nel volume quale esito dell’espansione delle tecnologie digitali e della centralità dei dati, che ridefinisce gli equilibri interni e introduce modalità diverse di produzione ed erogazione dei servizi pubblici. Questi processi attraversano l’esperienza degli enti locali, nei quali la diffusione del lavoro a distanza e la crescente accessibilità digitale dei servizi delineano una diversa relazione tra amministrazione e cittadini. Le piattaforme digitali definiscono spazi organizzativi nei quali prende forma l’incontro tra bisogni individuali e risposta pubblica.

Una ulteriore intensificazione di tali trasformazioni si osserva nel settore sanitario, dove il volume mette in luce le specificità delle aziende sanitarie, caratterizzate da un marcato policentrismo decisionale e da una pluralità di sfere di governo tra loro interdipendenti.

La complessità organizzativa si accompagna a una evoluzione paradigmatica che conduce verso forme di auto-organizzazione e di leadership distribuita, nelle quali la capacità di coordinamento si esercita attraverso processi diffusi, piuttosto che lungo linee gerarchiche unitarie. La creatività organizzativa, delineata nel volume, si radica nelle condizioni complessive del sistema e si esprime come esito di connessioni tra esperienze, conoscenze e pratiche, in un contesto segnato da incertezza e continuo adattamento.

La rilevanza del volume risiede nella capacità di ricondurre tali trasformazioni a un disegno unitario, restituendo una lettura che interpella tanto la comunità scientifica quanto gli operatori del settore pubblico. Il volume consente di cogliere come il valore pubblico si generi all’interno di un sistema nel quale elementi materiali e immateriali concorrono a definire l’azione amministrativa, delineando un equilibrio dinamico nel quale regole, tecnologie e comportamenti si ricompongono continuamente all’interno di un alveo istituzionale in continua trasformazione.