



George Tooker (New York, 1920 - Hartland, Vermont, 2011) - Government Bureau - 1956

Cultura del management e pubblica amministrazione

di Michela Salvaderi

La Pubblica Amministrazione, oggi, deve, sempre di più, raggiungere obiettivi specifici basati su indicatori di efficienza e qualità dei servizi erogati, in tutti i settori che le competono. Innovazione, organizzazione, efficienza, trasparenza, impegno ed efficacia, diventano, dunque, imperativi strategici da perseguire e fare propri. Ma per evolversi in un modello o in una vera e propria best practice, la PA necessita di implementare la cosiddetta “cultura del management”: un modus operandi che non si basa solamente sul principio di legalità formale e sul seguire le norme ma, contemperando i vincoli normativi, sul miglioramento continuo dell’organizzazione della PA.

Figure come quelle dei process/project/program manager, sono un supporto indispensabile per affrontare la crescente complessità dei problemi che caratterizzano l’attuale contesto.

Tali figure si occupano di gestire processi (le ordinarie attività operative di un’organizzazione) o progetti (specifiche attività con risultati unici in un arco temporale definito) oppure programmi (insieme di progetti e processi) attraverso criteri orientati all’efficacia e all’efficienza con una particolare ottica per il rispetto dei tempi, delle scadenze, dei budget economici e dell’ottimizzazione dell’uso delle risorse.

Ma cos’è esattamente la cultura del management? Si tratta di una forma mentis, di un metodo in grado di pianificare e organizzare il lavoro in modo funzionale ed efficace. E’ una strategia che si può adattare a tutti i contesti di lavoro, dalle attività più routinarie a quelle più dinamiche. Non si tratta, però, di mero tecnicismo o pura matematica, ai manager coinvolti si richiedono anche soft skills quali capacità relazionali, conoscenza del contesto in cui si opera e delle persone coinvolte, negoziazione, ascolto e gestione delle risorse.

Nessuna risorsa è infinita e la produttività non è quasi mai una costante, è invece indispensabile ottimizzare le proprie risorse (finanziarie, tecnologiche, umane e legate alla conoscenza) utilizzando alcuni concetti fondamentali del Management. In estrema sintesi possiamo definire la cultura del Management come un approccio che aiuta a gestire la

complessità, riferita sia a progetti di business strutturati sia alla operatività quotidiana di qualsiasi attività senza dare per scontata nessuna variabile dell'equazione.

Ma come cambiare la Pubblica Amministrazione? Attraverso una cultura del management orientata a:

- Cambiamento organizzativo: orientamento alla produttività e, ove possibile, implementazione di modalità di lavoro innovative quale lo smart working (lavoro agile) ed il cloud computing (piattaforme online condivise per efficientare il lavoro)
- Monitoraggio di processi/progetti/programmi: valutazione delle varie attività su parametri riguardanti principalmente efficacia ed efficienza
- Gestione del team: risoluzione di eventuali controversie, valorizzazione del capitale umano e rafforzamento dei legami di squadra
- Condivisione della vision comune: orgoglio, approccio etico e spirito di servizio della Pubblica Amministrazione nei confronti del cittadino e della comunità

Ci sono ancora tanti passi in avanti da fare, ma c'è già qualcuno che sta lavorando attivamente affinché tutto questo diventi una prassi. Basti pensare alla trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione italiana, regolata attraverso il nuovo [Piano Triennale 2019-2021](#) (documento di indirizzo che “indica le linee di azione per promuovere la trasformazione digitale del settore pubblico e del Paese”). Si tratta di un ambizioso programma volto a trovare e analizzare veri e propri processi di transizione digitale in grado di coinvolgere Amministrazioni centrali e/o Locali: processi che richiedono visione strategica, capacità realizzativa ed efficacia della governance.

Per riuscire a raggiungere tali obiettivi è indispensabile coordinare una pluralità di soggetti, diversi nel ruolo, nella funzione e nell'organizzazione, ma tutti chiamati a partecipare alla realizzazione della strategia nazionale.

Inoltre, sono previste iniziative per supportare e per sensibilizzare gli Enti Pubblici in materia di monitoraggio, controllo qualità delle prestazioni e della gestione del team. Come? Attraverso azioni concrete come strategie condivise, incontri e raccordi tra agende digitali regionali e comunali, responsabilizzazione e coinvolgimento dei Responsabili per la transizione digitale arricchendo le loro skills con competenze in ambito manageriale e la creazione di unità di Program Management Office regionali o PMOR (con il compito di coordinare le attività operative oggetto dell'accordo regionale, sviluppare e mantenere il Master Plan di progetto e interagire con il Project Management Office Centrale AGID).

Sono proprio i Responsabili per la transizione al digitale (o RTD), infatti, i veri protagonisti in grado di mettere in pratica tutti i fondamenti essenziali del management elencati sopra. Concretamente la loro funzione è quella di garantire la trasformazione digitale della Pubblica amministrazione, coordinandola nello sviluppo dei servizi pubblici digitali e nell'adozione di modelli di relazione trasparenti e aperti con i cittadini. Al Responsabile della transizione digitale, spettano dunque tutte le attività ed i processi organizzativi indispensabili per raggiungere tale obiettivo. Amministrando appunto processi/progetti/programmi, capitale umano, tempo e costi.

Il RTD avrà dunque un ruolo gerarchicamente superiore a ogni altro dirigente nell'attuazione di tutte le iniziative legate alla trasformazione al digitale, sarà dunque in grado di coordinare le altre figure dirigenziali nella realizzazione di atti preparatori e programmazioni previste dal piano triennale. Questa figura dovrà essere trasversale a tutta l'organizzazione in modo da poter agire su tutti gli uffici e aree dell'ente e dovrà avere diversi interlocutori: Governo (attuazione direttive in materia di trasformazione digitale), Agenzia per l'Italia Digitale (attuazione piano triennale), Pubbliche Amministrazioni (gestione interoperabilità), Difensore civico per il digitale (segnalazioni che competono l'area in cui norma il RTD), cittadini e imprese (come punto di riferimento rispetto a servizi online e diritti digitali).

Per approfondire segnalo la [Circolare n. 3](#) del 1 Ottobre 2018, adottata dal Ministro Bongiorno, con la quale si sollecitano tutte le amministrazioni pubbliche a individuare al loro interno un Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD) e le sue competenze (fonte: Ministero per la Pubblica amministrazione).

Tutti i vari stakeholders coinvolti nei processi/progetti/programmi del Settore Pubblico (Pubbliche Amministrazioni, Professionisti, imprese, cittadini/utenti) devono necessariamente cambiare la propria sensibilità su tematiche inerenti la gestione organizzativa e manageriale della Cosa Pubblica, tutti insieme devono orientarsi verso un cambio culturale indispensabile ed un obiettivo comune: il futuro.

“ Il modo in cui le cose agiscono non è così importante come il modo in cui esse interagiscono ” cit. P. Lewis

