

SAGGIO

L'Istituto penitenziario, l'Ospedale e l'Istituto scolastico: tre (s)oggetti nella tripla transizione

GIULIA CECCHINI

Università degli Studi di Roma Tre

Abstract

Il contributo propone una riflessione sociologica sulle competenze dei dirigenti pubblici italiani alla luce delle trasformazioni organizzative e normative indotte dalla cosiddetta tripla transizione e dalle recenti riforme del *public management*. La ricerca, di taglio qualitativo e basata su interviste e *focus group* condotti in tre contesti rappresentativi delle Pubbliche Amministrazioni (ospedale, istituto scolastico, istituto penitenziario), analizza il ruolo del dirigente come attore chiave nella ridefinizione delle modalità organizzative e nei processi di innovazione istituzionale. Le riforme orientate ad autonomia, decentramento, trasparenza e semplificazione promuovono una visione integrata dello spazio pubblico ma rivelano tensioni tra norma e prassi. In questo contesto il dirigente assume un ruolo strategico come garante dell'etica pubblica e promotore di *leadership* partecipativa. L'analisi evidenzia il valore delle competenze trasversali, relazionali ed etiche per rafforzare l'adattività organizzativa e affrontare le disuguaglianze di genere e le dinamiche intersezionali. Le quattro dimensioni organizzative analizzate mostrano come fiducia e coesione dipendano da comunicazione interna, gestione dei conflitti e cura dei contesti professionali. Si riflette infine sul ruolo dell'Intelligenza Artificiale nella P.A. e sulle sue implicazioni etiche, sottolineando il potenziale del dirigente come catalizzatore di sostenibilità, giustizia organizzativa e partecipazione.

Parole chiave: trasparenza, responsabilità, digitalità, coopetition, progettualità

English version

The paper offers a sociological reflection on the competencies of Italian public managers amid organizational and regulatory transformations associated with the so-called triple transition and recent public management reforms. Drawing on qualitative research from interviews and focus groups conducted in three representative public-sector settings, the study examines the managerial role in reshaping organizational practices and fostering institutional innovation. Reforms promoting autonomy, decentralization, transparency, and simplification advance a more integrated vision of the public sphere while revealing tensions between formal regulation and practice. Within this framework, public managers are strategic actors in upholding public ethics and promoting participatory leadership. The findings underscore the importance of transversal, relational, and ethical competencies in fostering organizational adaptability and addressing gender and intersectional inequalities. Finally, the paper considers the expanding role of Artificial Intelligence in public administration and its ethical implications, emphasizing managerial leadership as a driver of social sustainability, organizational justice, and participation.

Keywords: transparency, accountability, digitality, coopetition, project-oriented

Introduzione

L'attuale scenario globale è attraversato da un processo di mutamento continuo, che investe profondamente tutti gli ambiti delle società sempre più complesse e interconnesse. Per comprendere la portata dei cambiamenti in atto, è necessario abbandonare l'idea di stabilità e adottare un criterio interpretativo fondato sul mutamento come variazione qualitativa, e non soltanto quantitativa, della realtà sociale. Momenti rivoluzionari (Khun, 1962) che segnano l'interruzione con il passato, producono un nuovo percorso di ragionamento scientifico e inaugurano nuovi paradigmi interpretativi.

In questo quadro, il contributo si propone di rispondere alla seguente domanda di ricerca: quali competenze caratterizzano oggi il ruolo del dirigente nelle Pubbliche Amministrazioni italiane e in che modo incidono sulla capacità di tradurre le riforme normative in pratiche organizzative efficaci, alla luce della tripla transizione?

Per affrontare tale interrogativo, la ricerca adotta un approccio qualitativo, basato su interviste semi-strutturate e *focus group* condotti in tre contesti rappresentativi delle Pubbliche Amministrazioni (ospedale, istituto scolastico, istituto penitenziario), selezionati in base a criteri di rilevanza istituzionale e funzionale. Questo disegno di ricerca consente di esplorare in profondità le dinamiche organizzative e le culture professionali che caratterizzano tali ambiti.

Il contributo propone dunque una riflessione sociologica sulle competenze dei dirigenti pubblici italiani, analizzate alla luce delle trasformazioni organizzative e normative indotte dalla tripla transizione e dalle più recenti riforme che hanno interessato le Pubbliche Amministrazioni.

In questo scenario, la capacità delle organizzazioni di generare innovazione, promuovere reti e sviluppare creatività assume un ruolo determinante, in particolare nelle organizzazioni pubbliche, oggi chiamate a ripensare il proprio funzionamento in relazione ai processi di digitalizzazione, sostenibilità e trasformazione demografica.

L'evoluzione delle organizzazioni come sistemi aperti evidenzia come la loro sopravvivenza dipenda dalla capacità di adattarsi ai cambiamenti sociali e di governare livelli crescenti di complessità.

L'evoluzione delle organizzazioni come organismi viventi¹ (Bertalanffy, 1971) evidenzia come la loro sopravvivenza dipenda dalla capacità di adattarsi ai cambiamenti sociali e di governare livelli crescenti di complessità. Come suggeriva Butera (2020), per studiare questo processo di cambiamento è necessario che la sociologia progetti una nuova stagione di ricerche, di carattere nazionale e internazionale, sul ruolo delle istituzioni sociali, educative e culturali come ambito di legittimazione primaria della professionalizzazione e dello sviluppo di nuove competenze. In questa prospettiva si colloca il presente contributo, che analizza le competenze della dirigenza pubblica italiana come dimensione chiave per affrontare le sfide della tripla transizione e del nuovo ciclo di riforme.

Un'epoca di riforme nelle Pubbliche Amministrazioni: tra normativa e comportamento del dirigente pubblico

Nel dibattito contemporaneo sulle trasformazioni delle Pubbliche Amministrazioni, il riferimento alla cosiddetta 'tripla transizione' consente di interpretare in chiave integrata i principali vettori di cambiamento che attraversano le organizzazioni pubbliche. Con tale espressione si fa riferimento all'intreccio tra transizione digitale, transizione ecologica e transizione demografica, tre processi strutturali che, pur avendo origini distinte, producono effetti convergenti sui modelli organizzativi e sulle pratiche amministrative.

La transizione digitale riguarda l'introduzione e la diffusione di tecnologie informatiche avanzate nei processi amministrativi, con implicazioni che vanno oltre la mera innovazione strumentale e investono la riorganizzazione del lavoro, la gestione delle informazioni e i meccanismi decisionali. La transizione ecologica implica invece l'integrazione dei principi di sostenibilità ambientale nelle politiche pubbliche e nei modelli organizzativi, richiedendo alle amministrazioni capacità di coordinamento multilivello e di gestione di obiettivi complessi e interdipendenti. Infine, la transizione demografica si manifesta attraverso l'invecchiamento della

¹ Si rinvia alla definizione di Bertalanffy (1971), secondo cui «gli organismi, nel riprodurre esseri simili a sé stessi (autopoiesi), hanno una tendenza innata alla sopravvivenza, passando attraverso processi di trasformazione funzionali e/o strutturali negli stadi di crescita e sviluppo dell'organismo, dovuti alla loro continua interazione e interdipendenza con l'ambiente in cui vivono» (p. 83).

popolazione e della forza lavoro pubblica, ponendo questioni rilevanti in termini di ricambio generazionale, trasmissione delle competenze e sostenibilità dei sistemi organizzativi.

Le implicazioni organizzative della tripla transizione si traducono, dunque, in una crescente complessità dei contesti operativi, nella ridefinizione dei processi decisionali e nella necessità di integrare dimensioni tecniche, relazionali ed etiche nell'azione amministrativa. In tale scenario, la dirigenza pubblica assume una funzione strategica di mediazione tra vincoli normativi, innovazione organizzativa e bisogni sociali, contribuendo alla traduzione delle riforme in pratiche effettive.

A partire da questo quadro interpretativo, il ciclo di riforme che ha interessato le Pubbliche Amministrazioni italiane negli ultimi decenni può essere letto non solo come un processo di adeguamento normativo ma come un tentativo di risposta istituzionale alle trasformazioni indotte dalla tripla transizione.

Fin dal D.Lgs. 29/1993, con la managerializzazione della gestione pubblica, era stato avviato un processo di trasformazione normativa ben definito e proseguito poi con la legge 59/1997 e con il D.Lgs. 112/1998: entrambi promuovevano il decentramento amministrativo e ridefinivano la distribuzione delle funzioni tra Stato, Regioni ed enti locali. Tale percorso si è ulteriormente sviluppato con la riforma del Titolo V della Costituzione (2001), orientata a rafforzare il principio di sussidiarietà orizzontale e il ruolo amministrativo dei livelli territoriali. Parallelamente, erano stati introdotti strumenti di riorganizzazione dei sistemi di controllo e valutazione dell'azione amministrativa. Il D.Lgs. 286/1999 aveva infatti avviato un sistema di controlli interni fondato sulla valutazione dei risultati e sull'implementazione delle politiche pubbliche, segnando il passaggio da una logica centrata sui controlli formali di legittimità a una maggiore attenzione all'efficacia dell'azione amministrativa e alla responsabilità dei dirigenti. In questo quadro si colloca anche la legge 145/2002, che ha ridefinito alcuni aspetti della dirigenza pubblica, introducendo maggiore chiarezza sulla durata degli incarichi e sugli obiettivi assegnati.

Come osservato da Cocozza (2004a), il primo ciclo di riforme della Pubblica Amministrazione può essere ricondotto a tre principali direttrici di trasformazione: la ridefinizione del rapporto tra politica e amministrazione attraverso l'attribuzione

di maggiore autonomia e responsabilità alla dirigenza; la revisione del sistema dei controlli; la riorganizzazione dell'assetto istituzionale e delle funzioni amministrative tra i diversi livelli di governo.

Tuttavia, la concreta attuazione delle riforme è stata spesso limitata da resistenze di natura finanziaria, organizzativa e culturale. Si tratta di una questione evidenziata in letteratura (Cocozza, 2004; Butera, 2020) come 'difficoltà strutturale' nel trasferimento dei principi normativi nei comportamenti dei soggetti. I livelli elevati di burocratizzazione interna hanno rallentato il trasferimento dei principi normativi nei comportamenti organizzativi, ostacolando il pieno raggiungimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza.

Con la riforma della Pubblica Amministrazione introdotta dalla Legge 124/2015 (Riforma Madia), si semplificano i procedimenti amministrativi, promuovendo l'uso delle tecnologie digitali e migliorando la qualità dei servizi pubblici. In continuità con questo percorso si colloca la Legge 120/2020 sulla semplificazione amministrativa, che ha rafforzato l'utilizzo delle piattaforme digitali e semplificato numerosi procedimenti amministrativi al fine di migliorare l'interazione tra cittadini, imprese e pubbliche amministrazioni. Parallelamente, negli ultimi anni si è sviluppata un'attenzione crescente per la dirigenza pubblica e per le competenze manageriali. Le più recenti riforme hanno introdotto sistemi di selezione più rigorosi per i dirigenti, rafforzato i meccanismi di valutazione delle *performance* e promosso programmi di formazione orientati allo sviluppo delle competenze manageriali e di *leadership*.

Le raccomandazioni formulate dalla Commissione europea nel 2019 hanno ulteriormente sottolineato la necessità di migliorare l'efficienza delle Pubbliche Amministrazioni attraverso investimenti in materia di competenze del personale, digitalizzazione e qualità dei servizi pubblici.

In questo quadro si inserisce il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), approvato nel 2021, che individua tra le priorità strategiche la modernizzazione della Pubblica Amministrazione e il rafforzamento delle competenze dei dipendenti pubblici. Come osserva D'Alessio (2022), le riforme previste dal PNRR non configurano un riassetto complessivo del sistema amministrativo ma intervengono su ambiti ritenuti strategici per il superamento

delle principali criticità organizzative, con particolare attenzione ai processi di digitalizzazione, innovazione e sviluppo delle competenze.

Il tema delle competenze emerge quindi con maggiore centralità nelle politiche di riforma più recenti. Il PNRR promuove una pianificazione strategica delle risorse umane nelle Pubbliche Amministrazioni, prevedendo percorsi strutturati di formazione e sviluppo professionale, nonché la definizione di nuovi profili basati su specifici descrittori di competenze, incluse le *soft skills*.

Queste trasformazioni si inseriscono in uno scenario più ampio di mutamento del lavoro e delle organizzazioni. Come evidenziato dalla letteratura sociologica, le organizzazioni contemporanee non possono più essere interpretate esclusivamente attraverso modelli burocratici e gerarchici, ma devono essere considerate sistemi complessi e dinamici (Rizziato, 2010). In tali contesti, lo sviluppo delle competenze costituisce una condizione fondamentale per sostenere i processi di cambiamento organizzativo.

Alcune indagini recenti evidenziano, tuttavia, persistenti criticità. Una ricerca condotta da FPA nel 2021 ha rilevato una significativa carenza di competenze nella Pubblica Amministrazione italiana, aggravata dalla riduzione degli investimenti nella formazione del personale e dalla scarsa integrazione tra le politiche formative e i fabbisogni organizzativi. Per affrontare tali criticità, il PNRR prevede diverse iniziative finalizzate al rafforzamento delle capacità amministrative, tra cui la creazione di *Learning Communities* dedicate alla dirigenza pubblica, con l'obiettivo di favorire la condivisione di conoscenze e buone pratiche.

In questo scenario, il ruolo strategico della formazione continua nel sostenere i processi di trasformazione della società contemporanea è ampiamente riconosciuto (UNESCO, 1972; Jarvis, 2007; Alberici, 2008; Proietti, 2020). La formazione continua diviene quindi uno strumento centrale per accompagnare l'evoluzione del lavoro pubblico e sostenere lo sviluppo delle competenze necessarie a governare il cambiamento.

Alla luce di questo percorso riformatore, emerge con crescente evidenza che il tema delle competenze costituisce uno dei nodi centrali della trasformazione delle Pubbliche Amministrazioni. Se il primo ciclo di riforme degli anni Novanta ha privilegiato la dimensione istituzionale e organizzativa, ridefinendo assetti

amministrativi, sistemi di controllo e rapporti tra politica e amministrazione, le politiche più recenti pongono maggiore attenzione alle capacità professionali e manageriali necessarie a governare il cambiamento.

Questo spostamento di prospettiva è strettamente connesso alle profonde trasformazioni che caratterizzano lo scenario contemporaneo e che vengono interpretate nella cornice della tripla transizione. La digitalizzazione dei servizi pubblici, la crescente attenzione alla sostenibilità ambientale e l'invecchiamento della popolazione e della forza lavoro pubblica stanno infatti ridefinendo le modalità di funzionamento delle PPAA e le competenze richieste ai dirigenti. La capacità delle PPAA di attuare efficacemente le riforme è legata allo sviluppo di competenze legate al ruolo. Quali sono queste competenze? Come è cambiato il ruolo del Dirigente nelle Pubbliche Amministrazioni? Non si tratta soltanto di introdurre nuovi strumenti indicati dalla normativa ma di sviluppare una cultura organizzativa capace di integrare competenze digitali, capacità di gestione del cambiamento, orientamento ai risultati e attenzione alle dimensioni sociali e ambientali dei contesti organizzativi che operano per il pubblico servizio.

In questa prospettiva, il rafforzamento delle competenze nelle Pubbliche Amministrazioni assume un significato strategico non solo per migliorare l'efficienza amministrativa, ma anche per consentire alle istituzioni pubbliche di governare le trasformazioni economiche e sociali legate alla tripla transizione.

Il disegno della ricerca: dalla formulazione delle ipotesi alla ricerca empirica

In questo scenario si inserisce la ricerca di dottorato sul tema delle competenze del dirigente nelle Pubbliche Amministrazioni italiane, condotta dall'autrice. A partire dal problema di ricerca appena evidenziato, che pone lo spazio pubblico di fronte alla sfida preliminare della semplificazione normativa e procedurale, è stato costruito il disegno della ricerca.

Il contributo si colloca nel dibattito sociologico sulle trasformazioni delle Pubbliche Amministrazioni, interpretate non più come sistemi burocratici statici ma come organizzazioni complesse, dinamiche e attraversate da processi di mutamento continuo. In questa prospettiva, il riferimento ai modelli classici di burocrazia

(Weber, 1968) viene integrato con approcci che mettono in evidenza i limiti dei sistemi rigidamente gerarchici (Crozier, 1969) e la natura relazionale e situata dell'azione amministrativa (Lipsky, 1980).

L'evoluzione delle Pubbliche Amministrazioni è stata ampiamente analizzata attraverso i paradigmi del *New Public Management* e del *New Public Service* (Jones & Thompson, 1997), nonché attraverso le teorie della *governance* (Rhodes, 1997; Kickert & Klijn, 1997), che evidenziano il passaggio da modelli centrati sul controllo gerarchico a configurazioni organizzative basate su reti, cooperazione interistituzionale e pluralità di attori. Tali approcci consentono di interpretare le amministrazioni contemporanee come sistemi aperti, caratterizzati da elevata interdipendenza e da una crescente esposizione a pressioni ambientali di natura economica, sociale e tecnologica.

All'interno di questo quadro, il tema delle competenze assume una centralità crescente. La letteratura sociologica e organizzativa (Le Boterf, 2008; Alberici, 2008; Coccozza, 2014) sottolinea come le competenze non possano essere ridotte a un insieme di conoscenze tecnico-professionali, ma debbano essere intese come capacità di mobilitare risorse cognitive, relazionali ed etiche in contesti complessi e in continua trasformazione. In tal senso, il costrutto di competenza si intreccia con quello di apprendimento organizzativo e con i processi di costruzione sociale delle pratiche lavorative.

Il contributo assume inoltre come riferimento interpretativo la prospettiva della sociologia del lavoro e delle organizzazioni (Negrelli, 2005; Butera, 2020), che legge le trasformazioni contemporanee come esito di processi di innovazione continua, ridefinizione dei rapporti di potere e crescente centralità delle dimensioni immateriali del lavoro. In questo contesto, la dirigenza pubblica non è più soltanto un livello intermedio di esecuzione delle norme, ma si configura come attore strategico nei processi di mediazione tra vincoli istituzionali, obiettivi organizzativi e bisogni sociali.

Infine, il contributo si inserisce nel filone di studi che analizza la distanza tra norma e prassi nelle Pubbliche Amministrazioni (Coccozza, 2004), interpretando tale scarto non come una semplice disfunzione, ma come uno spazio analitico in cui si giocano dinamiche di adattamento, resistenza e innovazione. In questa

prospettiva, il ruolo del dirigente assume una rilevanza centrale quale snodo tra dimensione normativa e dimensione operativa, nonché come promotore di processi di cambiamento organizzativo.

Dallo studio approfondito di tali dimensioni, sono state costruite le ipotesi della ricerca. Innanzitutto, sembrerebbe che i processi di riforma, sebbene avanzati, di per sé non siano sufficienti a trasformare le pubbliche amministrazioni. Tale ipotesi va in continuità con i risultati di ricerche precedenti (Cocozza, 2004). La seconda ipotesi è che sussista una forte specificità nelle culture professionali delle diverse pubbliche amministrazioni, in virtù della specificità di norme, valori e artefatti distintivi già ampiamente documentata in letteratura (Shein, 1989), che costituisce una variabile importante nella gestione di tali mutamenti. Alla luce dei diversi modelli di gestione (Jones & Thompson, 1997; Rhodes, 1997; Kickert & Klijn, 1997), in un contesto in cui le pubbliche amministrazioni assumono i caratteri del modello telocratico² - questa è la terza ipotesi – i dirigenti che assumono uno stile di *leadership* partecipativa (Likert, 1979) possono promuovere benessere organizzativo. La constatazione di elementi comuni, quali, ad esempio, la natura pubblica dei servizi o la condizione di avvio e di gestione di alcune procedure, ha condotto alla quarta ed ultima ipotesi: esistono competenze dei dirigenti pubblici di natura strategica che travalicano i confini dell'amministrazione di riferimento e che possono ritenersi effettivamente trasversali e necessarie per esercitare una *leadership* nelle PPAA.

L'attività di ricerca con metodo qualitativo è stata articolata in tre momenti: la ricerca documentale di sfondo su fonti normative nazionali; la ricerca documentale di contesto su fonti secondarie specifiche generate dai contesti di riferimento; la ricerca empirica, attraverso l'utilizzo di interviste semi-strutturate e *focus group*.

Per scegliere come campi di indagine l'istituto scolastico, l'istituto penitenziario e l'ospedale, si è fatto ricorso a tre criteri strutturali. I primi due sono

² Si tratta di un modello organizzativo policentrico, ispirato ai principi del decentramento, alla sussidiarietà e all'autonomia funzionale, basato su una logica di rete e non sulla centralizzazione gerarchica, non orientato al solo rispetto formale della norma, ma al raggiungimento degli obiettivi, in una prospettiva di qualità e di personalizzazione dei servizi, attraverso la ricerca di un maggiore coinvolgimento e partecipazione dei collaboratori e dei cittadini utenti.

il presidio di funzioni vitali per la comunità nazionale e la produzione di servizi di importanza strategica.³ Il terzo riguarda l'erogazione di un servizio costituzionalmente fondamentale ed è un criterio identificato alla luce dell'analisi delle riforme delle Pubbliche Amministrazioni. Questi contesti rappresentano luoghi vitali (Ardigo, 1980) delle Pubbliche Amministrazioni che hanno intrapreso un percorso di governo del mutamento (Cocozza, 2004).

L'indagine empirica è stata realizzata attraverso interviste semi-strutturate somministrate a 27 testimoni qualificati, in quanto esponenti della dirigenza pubblica, circa 10 per ogni PA e un *focus group* a 7 dirigenti pubblici, adottando una scheda osservativa costruita a valle di una prima analisi del contenuto delle interviste.

Gli obiettivi che hanno guidato la ricerca sul campo sono stati: acquisire informazioni utili sul ruolo, finalizzate all'analisi culturale dei tre contesti di indagine; identificare le principali opportunità di sviluppo organizzativo a partire dalle criticità e dalle aree di forza; rispondere alla domanda sfondo della ricerca: «quali sono le condizioni di comunione favorevoli e quali le criticità che impediscono la trasformazione delle norme in comportamenti?».

Per elaborare tutte le informazioni raccolte nella fase di indagine empirica, è stata condotta una *content analysis* mediante la lettura incrociata dei diversi contributi delle testimonianze raccolte durante le interviste e delle testimonianze condivise durante il *focus group*. Successivamente, l'interpretazione dei dati raccolti è stata sviluppata attraverso la costruzione di *cluster* utili a raggruppare la tendenza dei testimoni qualificati verso i temi centrali della ricerca e far emergere eventuali differenze.

Le competenze del dirigente pubblico: quattro aree strategiche per la tripla transizione

Dall'analisi emerge che le trasformazioni associate alla tripla transizione stanno progressivamente ridefinendo il profilo di competenze richiesto alla

³ Si tratta di criteri individuati e validati nella ricerca condotta dal Centro di Ricerca sulle amministrazioni pubbliche 'Vittorio Bachelet' della Luiss Guido Carli (2002).

dirigenza pubblica. I partecipanti alla ricerca sottolineano che le sfide poste da questi processi di cambiamento richiedono capacità che vanno oltre le tradizionali competenze amministrative e giuridico-procedurali, orientandosi sempre più verso dimensioni manageriali, relazionali e di *governance* dei processi di innovazione.

Dalle narrazioni raccolte è stato possibile individuare quattro principali ambiti di competenza che i dirigenti riconoscono come centrali per affrontare le trasformazioni in corso.

Un primo ambito riguarda le competenze strategico-istituzionali, ovvero la capacità di interpretare il contesto istituzionale e normativo e di orientare l'azione amministrativa verso obiettivi di medio e lungo periodo. In questo ambito la transizione demografica emerge come una delle principali sfide organizzative. I dirigenti evidenziano come l'invecchiamento della forza lavoro produca un progressivo vuoto di competenze, legato al ricambio generazionale. Questo fenomeno, diffuso nell'insieme delle Pubbliche Amministrazioni, appare particolarmente evidente nelle istituzioni scolastiche, dove la gestione del *turnover* e la trasmissione delle conoscenze organizzative diventano elementi strategici per garantire continuità e qualità dell'azione amministrativa. In questo ambito, la transizione demografica emerge come una delle principali sfide organizzative e pone in evidenza come i mutamenti demografici incidano sulle capacità di pianificazione strategica e sulla sostenibilità organizzativa nel medio-lungo periodo.

Un secondo ambito riguarda le competenze digitali e di innovazione organizzativa. La totalità degli intervistati sottolinea il ruolo sempre più centrale delle competenze digitali nello sviluppo delle PPAA. La digitalizzazione dei servizi pubblici e l'introduzione di tecnologie avanzate stanno trasformando i processi di lavoro e i modelli organizzativi. In questo contesto, la prospettiva di una 'pubblica amministrazione aumentata' (Cutuli, 2024) è intesa come un sistema in cui le capacità umane e quelle delle macchine intelligenti operano in sinergia. L'obiettivo non è sostituire l'azione umana con l'intelligenza artificiale, ma integrare tali strumenti nei processi amministrativi in una logica di collaborazione e supporto alle decisioni. Queste evidenze confermano la centralità della transizione digitale come

leva di trasformazione organizzativa, che richiede non solo competenze tecniche ma anche capacità di integrazione tra dimensione tecnologica e processi decisionali.

Un terzo ambito riguarda le competenze relazionali e di *governance* delle reti. Le interviste evidenziano come molte politiche pubbliche si sviluppino oggi in contesti caratterizzati dalla presenza di molteplici attori istituzionali e sociali. In questo scenario la dirigenza delle Pubbliche Amministrazioni è chiamata a coordinare relazioni organizzative complesse e a gestire processi decisionali. La transizione ecologica, in particolare, richiede forme di cooperazione tra amministrazioni, istituzioni locali e soggetti privati. Nel settore scolastico, alcuni dirigenti segnalano che la crescente attenzione alla sostenibilità possa talvolta accentuare il divario tra istituzioni pubbliche e private in termini di risorse disponibili. Nel contesto penitenziario, invece, l'attenzione alla sostenibilità è percepita anche come un'opportunità organizzativa, poiché il maggiore controllo sugli strumenti e sui processi operativi favorisce una relazione sinergica tra sostenibilità ambientale, sicurezza e qualità degli ambienti di lavoro. In questo quadro, la transizione ecologica si configura come ambito privilegiato di osservazione delle competenze di *governance*, richiedendo forme di coordinamento interistituzionale e capacità di gestione di reti complesse.

Infine, dalle discussioni nei *focus group* emerge con forza il tema delle competenze legate all'apprendimento organizzativo e allo sviluppo delle risorse umane. In questo ambito riemerge in modo evidente l'impatto della transizione demografica. Nel settore sanitario, ad esempio, gli intervistati evidenziano che l'invecchiamento del personale costituisce una criticità rilevante. I dati OCSE ed Eurostat indicano che oltre il 50% dei medici italiani ha più di 55 anni, il che potrebbe comportare un ricambio generazionale più rapido rispetto alla media europea. Analogamente, negli istituti penitenziari i dirigenti segnalano che i recenti concorsi pubblici hanno avviato un processo di ricambio generazionale, considerato positivo, sebbene ancora limitato rispetto alle esigenze organizzative.

Nel loro insieme, queste evidenze empiriche mostrano come la tripla transizione costituisca una chiave interpretativa unificante per comprendere l'evoluzione del ruolo della dirigenza pubblica. Le competenze individuate non si distribuiscono in modo isolato, ma si configurano come risposta integrata a

pressioni di natura digitale, ecologica e demografica, confermando la natura sistemica delle trasformazioni in atto.

Infine, la ricerca rileva alcune competenze dei dirigenti pubblici di natura strategica che travalicano i confini dell'amministrazione di riferimento e che effettivamente possono ritenersi trasversali e necessarie per esercitare una leadership partecipativa nelle Pubbliche Amministrazioni. Tra queste, il contributo riporta le cinque competenze condivise da tutti i dirigenti partecipanti alla ricerca: responsabilità, trasparenza, fiducia, progettualità e *coopetition*.

Pur permanendo, ad oggi, resistenze strutturali evidenti nella norma, che risulta 'incompiuta' per la classe dirigente. Il ruolo del dirigente pubblico è fondamentale per conseguire gli obiettivi previsti dalle riforme e in linea con gli indirizzi di *policy* nazionali interessati a ricostruire le strategie di governo nell'ottica di una *governance* collaborativa.

Conclusioni

Questi risultati indicano che le competenze richieste eccedono la dimensione tecnico-amministrativa, configurandosi come un insieme integrato di capacità strategiche, relazionali e riflessive. I quattro ambiti individuati – strategico-istituzionale, digitale, relazionale e di apprendimento organizzativo – si presentano come risposte differenziate ma interdipendenti alle pressioni generate dalla tripla transizione, confermando la natura sistemica dei processi di cambiamento.

Sul piano teorico, il contributo si colloca nell'ambito degli studi sulle organizzazioni pubbliche, integrando i modelli della *governance* e delle organizzazioni complesse con il costrutto di competenza come leva di trasformazione. In tale prospettiva, la distanza tra norma e prassi viene interpretata come spazio di mediazione organizzativa, entro il quale la dirigenza assume una funzione strategica. La nozione di tripla transizione è proposta come categoria analitica idonea a leggere l'interazione tra dinamiche macro-strutturali e pratiche organizzative.

Sul piano empirico, il confronto tra contesti eterogenei evidenzia la coesistenza di specificità organizzative e dimensioni trasversali, tra cui responsabilità, trasparenza, fiducia, progettualità e *coopetition*, che concorrono a

delineare modelli di *leadership* pubblica orientati all'adattività e alla partecipazione.

Le implicazioni per le politiche pubbliche riguardano la necessità di rafforzare i dispositivi di sviluppo delle competenze dirigenziali, superando una concezione prevalentemente normativa delle riforme e promuovendo interventi orientati alla trasformazione delle culture organizzative. In prospettiva, ulteriori sviluppi di ricerca potranno approfondire l'analisi in chiave comparata e longitudinale, nonché indagare l'impatto delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale sui processi decisionali e sulle configurazioni organizzative.

Bibliografia

- Ardigò A. (1980). *Crisi di governabilità e mondi vitali*. Bologna: Cappelli.
- Barnard C. (1970). *Le Funzioni del Dirigente. Organizzazione e Direzione*. Torino: Utet.
- Bauman Z. (2007). *Modernità Liquida*. Roma-Bari: Laterza.
- Beck U. (2000). *I rischi della libertà. L'individuo nell'epoca della globalizzazione*. Bologna: Il Mulino.
- Bichi R. (2002). *L'intervista biografica. Una proposta metodologica*. Milano: Vita e Pensiero.
- Bonazzi G. (2002). *Come studiare le organizzazioni*. Bologna: Il Mulino.
- Boudon R., & Bourricaud, F. (1991). *Dizionario Critico di Sociologia*. Roma: Armando.
- Butera F. (2002). *Organizzare le scuole nella società della conoscenza*. Roma: Carocci.
- Id. (2020). *Organizzazione e Società. Innovare le Organizzazioni dell'Italia che Vogliamo*. Venezia: Marsilio.
- Butera F., Bianchi. P., & Frieri F. R., (2020), *Il patto per il lavoro e la Pubblica Amministrazione che cambia sé stessa*, Harvard: Harvard Business Review.
- Butera F., Bianchi. P., & Frieri F. R., (2020), *Emergenza e piani di sviluppo un'occasione per innovare la Pubblica Amministrazione, Sviluppo e Organizzazione*, 293.

- Capogna S., Coccozza A., & Cianfriglia L. (2017). *The challenges of school in the digital age. Sociological research on teachers' digital skills*. Rome: Eurilink University Press.
- Coccozza A. (2004). *La riforma rivoluzionaria. Leadership, gruppi professionali e valorizzazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni*. Milano: Franco Angeli.
- Id. (2014). *Organizzazioni. Culture, modelli, governance*. Milano: Franco Angeli.
- Cutulì C. (2024). *Intelligenza artificiale e pubblica amministrazione*. Catania: I.S.S.R.F. Istituti Siciliano Studi Ricerche e Formazione.
- Etzioni A. (1961). *Complex Organizations. A Sociological Reader*. NY: The Free Press.
- Freidson E. (1975). *Doctoring Together: A Study of Professional Social Control*. Elsevier. [ISBN 978-0-444-99017-4](#).
- Id. (2007). *Professional dominance: the social structure of medical care*. New Brunswick, N.J.: Aldine Transaction. [ISBN 978-0-202-30855-5](#). [OCLC 21933630](#).
- FORUM PA (2023). *Rapporto annuale 2023. Digital 360*. Roma: Edizioni FORUM PA.
- Galdiero C., Berni A., Martinez M., & Moschera L. (2021). *Modelli Organizzativi Ibridi per la Pubblica Amministrazione*. Milano: FrancoAngeli.
- Gallino L. (2003). Tecnologie della cultura, società in rete. Una sfida per la formazione universitaria. *Quaderni di Sociologia*, XLVII, 31, 66-82.
- Gosetti G. (a cura di), (2022). *Lavoro e Lavori*. Milano: Franco Angeli.
- Kuhn T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- IRSO (2021), La Pubblica Amministrazione: non palla al piede ma protagonista della ripresa. *Fondazione IRSO*, 6 agosto, 1-3.
- Le Boterf G. (2008), *Costruire le competenze individuali e collettive*. Napoli: Guida.
- Lipsky M. (1969). Toward a Theory of Street-Level Bureaucracy (IRP Discussion Papers No. 48-69) (p. 45). *Madison, WI: Institute for Research on Poverty*

(IRP), University of Wisconsin. Retrieved from <http://www.irp.wisc.edu/publications/dps/pdfs/dp4869.pdf>

Id. (1980). *Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. NY: Russell Sage Foundation.

Mintzberg E. (1996). *La progettazione dell'organizzazione aziendale*. Bologna: Il Mulino.

Negrelli S. (2005). *Sociologia del lavoro*. Roma-Bari: Laterza.

Id. (2013). *Le trasformazioni del lavoro*. Roma-Bari: Laterza.

Proietti E. (2020). Il lavoro nella learning society: la sfida delle competenze. *Sociologia e Servizio Sociale*, 1, Roma: Roma TrE-Press.

Rizziato E. (2010). *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro*. Milano: Franco Angeli.

Shein E. (1990). *Cultura d'azienda e leadership*. Milano: Guerini Associati.

Spencer L. M., & Spencer S. M. (1995). *Competenza nel Lavoro*. Milano: Franco Angeli.