

La presente pubblicazione è stata sottoposta a double-blind review.

Il volume rappresenta il risultato di un lavoro di ricerca comune e condiviso tra i due autori e le diverse sezioni del libro sono da attribuire congiuntamente ai due autori.

Angelo Rosa è Professore di Strategia e organizzazione della PA e di Lean Organization presso il Dipartimento di Management, Finanza e Tecnologia dell'Università LUM di Casamassima (BA). Direttore e Coordinatore scientifico di Master universitari presso la School of Management dell'Università LUM dove è anche Direttore dei Laboratori di ricerca di HRLab Human Capital e Lean Organization.

Socio di ASSIOA Associazione Italiana dei Docenti di Organizzazione Aziendale. Membro di AIDP Associazione Italiana per la Direzione del Personale-Puglia, dove è anche Presidente del Comitato scientifico e Coordinatore del Centro Studi. Le sue principali attività di ricerca riguardano: l'applicazione della lean organization; misurazione e valutazione delle performance nel settore pubblico e sanitario; implementazione del value based management; nuovi modelli organizzativi predittivi. Componente dell' Albo degli esperti, dei collaboratori e dei ricercatori di AGENAS. È membro dell'Editorial Board della rivista *Mecosan*, Referee di diverse riviste Scientifiche internazionali. Responsabile e Leader partner del Progetto di ricerca "Value Based Healthcare and Community Governance" in collaborazione con The Open University (SRAs) Strategic Research Areas on Citizenship and Governance.

Marcello Martinez è Professore Ordinario di Organizzazione aziendale presso il Dipartimento di Economia e Presidente del Nucleo di valutazione dell'Università della Campania L. Vanvitelli. E' Past President di ASSIOA Associazione Italiana dei Docenti di Organizzazione Aziendale; vice presidente del Consiglio direttivo dell'AIDP Associazione Italiana Direttori del Personale Campania, responsabile e coordinatore di progetti di ricerca e formazione nelle pubbliche amministrazioni; Direttore della rivista *Prospettive in organizzazione*, co-chief editor della rivista *Studi Organizzativi*.

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

Angelo Rosa e Marcello Martinez

**MODELLI
ORGANIZZATIVI AGILI
PER LA PUBBLICA
AMMINISTRAZIONE**

FrancoAngeli

Copyright © 2022 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.

INDICE

1. Il cambiamento delle Pubbliche Amministrazioni: il contributo degli studi italiani di Organizzazione Aziendale	pag.	9
1.1. La trasformazione della PA	»	9
1.2. Parola d'ordine: Semplificazione	»	13
1.3. Ostacoli e prospettive future	»	14
2. La sfida del change management e digitalizzazione della PA	»	16
2.1. Incertezza e tensione nel cambiamento organizzativo: il change management	»	19
2.2. Il change management nella Pubblica Amministrazione	»	21
2.2.1. Le quattro zavorre per il cambiamento	»	22
2.2.2. Le difficoltà del cambiamento: formale e culturale	»	24
2.2.3. Le chiavi del cambiamento	»	25
2.2.4. Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione	»	27
2.3. Innovazioni digitali nella Pubblica Amministrazione	»	28
2.4. <i>Disruptive technologies</i> : il ruolo della Blockchain nella PA	»	34
2.5. La Cultura Digitale	»	39
2.6. La E-leadership: le competenze necessarie per la trasformazione della PA	»	41
3. La sfida dello Smart Working	»	47
3.1. Lo Smart working	»	47
3.2. I principi dello Smart Working	»	48
3.3. Le leve dello Smart Working	»	49
3.4. Le Piattaforme per lo Smart Working	»	50
3.5. Tra sfide e opportunità	»	50

3.6. Smart Working in Italia	pag.	52
3.7. Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile – POLA	»	54
3.7.1. Le sezioni del POLA	»	55
3.7.2. Condizioni abilitanti del Lavoro Agile	»	56
3.7.3. Misurazione e valutazione delle Performance	»	57
3.7.4. La Performance individuale	»	58
3.7.5. Monitoraggio e ricerca	»	59
4. La sfida della semplificazione dei processi nella PA: la Lean Organization, le origini e i pillar del pensiero snello	»	63
4.1. Il Lean: storia e principi di fondo	»	63
4.2. La filosofia Lean	»	65
4.3. La logica manageriale “per processi”	»	69
4.4. I 5 principi del Lean: dal valore alla perfezione	»	72
4.5. Riconoscere gli sprechi	»	78
4.6. Il miglioramento continuo: filosofia Kaizen e ciclo PDCA	»	80
4.7. Implementare la Lean nella PA	»	84
5. La sfida delle nuove competenze: figure e organi	»	91
5.1. La figura del RUP	»	91
5.2. Il Project Management	»	95
5.3. Il Responsabile della transizione digitale	»	99
5.4. L’Organismo Indipendente di Valutazione – OIV	»	103
5.5. Il Diversity Management nella PA	»	106
5.5.1. Parità di genere	»	109
5.5.2. Disabilità	»	110
5.5.3. “Old Workers”	»	110
6. La sfida dello Human Resource Management nella PA	»	114
6.1. Nuovi processi di selezione: Paesi e realtà a confronto	»	114
6.2. Decreto Reclutamento PA: quali sono le regole per il reclutamento	»	122
6.3. Crafting e Job Demand-Resources	»	125
6.4. Lifelong learning: la formazione continua nella PA per l’acquisizione delle competenze	»	128
6.5. Competenze trasversali e soft skills quali sono e come valorizzarle	»	138
6.6. Motivazione e incentivazione dei dipendenti pubblici: incentivi intrinseci ed estrinseci	»	145

6.7. Misurazione e valutazione delle performance per la valorizzazione professionale del personale	pag.	152
6.8. La teoria dei giochi per le core skills interpersonali come modello di cooperazione	»	157
7. La sfida della leadership-style a supporto del cambiamento (OCB) Organizational Citizenship Behavior	»	172
7.1. Barnard, Katz e Kahn: le origini	»	173
7.2. Il perché degli OCBs – Organizational Citizenship Behaviors	»	174
7.3. Gli OCBs secondo Bateman e Organ	»	175
7.4. Primi tentativi di classificazione	»	177
7.5. Da Organ agli anni Duemila	»	178
7.6. Il modello a 7 tratti di Podsakoff e Mackenzie	»	180
7.7. Antecedenti motivazionali: la proposta di Podsakoff e Mackenzie	»	182
7.8. L’impatto della leadership	»	185
7.9. La teoria di Van Kleef EASI – Emotions as Social Information	»	187
7.10. Leadership trasformativa ed empowerment	»	190
7.11. Leadership autentica, empowerment ed OCBs	»	193

1. IL CAMBIAMENTO DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI: IL CONTRIBUTO DEGLI STUDI ITALIANI DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Le numerose trasformazioni economiche e socio-politiche, che hanno caratterizzato l'Italia nell'ultimi quarant'anni, hanno condotto i Governi che si sono succeduti a mutare il modo di interpretare il ruolo e le funzioni della Pubblica Amministrazione. Tali nuove visioni del settore pubblico hanno comportato un profondo ripensamento delle dimensioni e delle funzioni dell'amministrazione pubblica, sottolineando la necessità di un organo più "leggero", più efficace nella fornitura dei servizi e nel regolare l'economia senza eccessivi interventi nel funzionamento dei mercati. A partire dagli anni Ottanta, a causa della crescente importanza della dimensione locale e in seguito alla crisi dei sistemi di welfare statale che fino ad allora avevano dominato la scena pubblica, il modello epistemologico tradizionale della Pubblica Amministrazione, fondato sulla centralizzazione istituzionale e su relazioni di tipo gerarchico, non è risultato più idoneo a spiegare i problemi legati alla complessità e alla frammentazione sociale tipici di quegli anni. Conseguentemente, dal decennio successivo si sono susseguite numerose iniziative di riforma che, ad oggi, hanno permesso l'affermazione di una sorta di trasformazione della Pubblica Amministrazione.

1.1. La trasformazione della PA

Il contesto italiano dei primi anni Novanta, così come evidenziato da Hinna (2009), è stato caratterizzato da una profonda crisi generalizzata dei principali aspetti del modello di Stato social burocratico, trasformatosi, nel corso degli anni Ottanta, da promotore ad ostacolo dello sviluppo economico e sociale. Il debito pubblico era ormai giunto a livelli di insostenibilità, vi era un'elevata sfiducia nelle istituzioni e il processo di globalizzazione eviden-

ziava quanto lo Stato fosse chiamato a svolgere la duplice funzione di tutela dei cittadini e di supporto alle imprese mediante la riduzione degli oneri a loro carico¹. Si è resa sempre più evidente la necessità di attuare modalità innovative di governo e coordinamento dei sistemi socio-economici attraverso l'interazione tra Stato, mercato e società civile e la creazione di una diversa relazione tra gli interventi decisi e gestiti a livello politico-amministrativo e le nuove forme di auto-organizzazione sociale. Mercurio e Martinez (2009), dunque, evidenziano come l'attività di governo è stata chiamata ad attivare e coordinare i diversi attori del sistema socio-economico in modo che i servizi di interesse pubblico fossero in grado di fronteggiare le esigenze di complessità, differenziazione e dinamicità tipiche delle società moderne². Il modello del New Public Management (NPM), paradigma di gestione del settore pubblico, come evidenziano Decastri et al. (2022) è stato il punto di partenza di tutte le riforme manageriali di cui necessitava la PA. Tale modello ha costituito un duro rifiuto della precedente gestione delle amministrazioni pubbliche a favore di un'organizzazione più flessibile, decentrata, più attenta alle performance e alla motivazione dei dipendenti³. A tal fine sono state riprese alcune leggi già esistenti ma sino ad allora inapplicate come: la legge sull'autocertificazione (l. n. 15/1968), la normativa sulle autonomie locali (l. n. 42/1990) e la legge sul procedimento amministrativo (l. n. 241/1990). Sono state varate riforme atte alla semplificazione delle procedure e alla razionalizzazione della spesa pubblica. Si è posta in essere la privatizzazione di grandi organizzazioni, che erano gestite esclusivamente dal settore pubblico mentre per altri enti, come ad esempio le Aziende Sanitarie Locali, è stata sì preservata la loro configurazione pubblica ma prevista una gestione di tipo aziendalistico⁴. Le normative basilari che hanno caldeggiato la PA. verso una direzione di rinnovamento sono le cosiddette "leggi Bassanini" (leggi n. 59, 94, 127/ 1997) e le successive modifiche (il d.lgs. n. 165 del 2001 e il d.lgs. n. 150 del 2009). Esse hanno costituito la fonte di alcune misure volte alla creazione di una Pubblica Amministrazione di qualità, innovativa ed orientata alla cultura della valutazione individuale, del merito e della formazione. I dipendenti pubblici hanno cominciato ad assumere rilievo in quanto fulcro imprescindibile della macchina pubblica. L'analisi e

¹ Hinna, A. (2009). *Organizzazione e cambiamento nelle pubbliche amministrazioni*, Carocci, Roma.

² Mercurio, R., & Martinez, M. (2009). *Modelli di governance e processi di cambiamento nelle public utilities*, FrancoAngeli, Milano.

³ Decastri, M., Battini, S., Buonocore, F., & Gagliarducci, F. (2020). *Organizational development in public administration: The Italian way*, McMillan, Palgrave.

⁴ Bucci P., Lenci P., & Passaglia G (2009). La grande riforma della Pubblica Amministrazione. *ISS – Innovazione, Semplificazione, Soluzioni*, 11-23.

lo studio della loro relativa performance individuale, come descrive Ruffini (2013), permette di: dare la giusta importanza al contributo del singolo dipendente rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza; chiarire e comunicare che cosa ci si attende, in termini di risultati e comportamenti; supportare le singole persone al miglioramento della propria performance. È qui che, come evidenzia Della Torre (2012), deve percepirsi forte la presenza di manager capaci di rafforzare, mediante corsi di formazione e apprendimento, le performance di ogni dipendente al fine di ottenere ricadute positive sull'intera organizzazione⁵. Sono state, inoltre, potenziate le norme relative alla semplificazione dei procedimenti, alla trasparenza, alla flessibilità del lavoro, alla creazione di unità di valutazione dell'efficacia e dell'efficienza organizzative in tutti i Ministeri nonché sono state introdotte nuove tecnologie per la gestione dei dati amministrativi. Difatti, Martines (2018) evidenzia come proprio a partire dalla crisi degli anni Novanta si sia compreso come l'introduzione della tecnologia, e quindi la digitalizzazione dei processi amministrativi, potesse essere uno strumento valido e necessario per semplificare ed efficientare il rapporto tra le amministrazioni e i cittadini⁶. Sacchi e Squartini (2020) evidenziano come lo sviluppo dell'e-Government abbia spalancato le porte a nuove opportunità per la PA, munendola di una maggiore capacità di servizio ed informazione a vantaggio sia degli utenti esterni che di quelli interni⁷. Martinez e Pezzillo Iacono (2021) illustrano come la trasformazione digitale nella PA costituisca un processo di cambiamento organizzativo complesso che, come sottolinea Buonocore (2020) non può e non deve essere individuata nella semplice transizione dal cartaceo al digitale. Essa presuppone la riprogettazione e la ristrutturazione degli assetti organizzativi, delle dinamiche, dei processi, delle pratiche, degli strumenti e delle relazioni organizzative e inter-organizzative dei diversi stakeholder coinvolti. Necessaria, come evidenziano De Marco e Martinez (2005), è dunque l'individuazione di quali strumenti informatici di supporto implementare e sviluppare all'interno delle amministrazioni pubbliche. Strumenti, che come largamente evidenziato durante l'odierna era pandemica, hanno sostenuto e garantito la fruizione dei servizi ai cittadini. Difatti, Torre (2020) evidenzia come circa 1,44 milioni di dipendenti della PA abbia lavorato in smart working durante la crisi sanitaria

⁵ Della Torre, E.A. (2016). Sviluppare il capitale umano sfruttando le connessioni tra apprendimento formale e informale. *Prospettive in Organizzazione*.

⁶ Martines, F. (2018). La digitalizzazione della pubblica amministrazione. *Rivista di diritto dei media*, 2.

⁷ Sacchi, A., & Squartini, F. (2020). L'(in)efficienza del settore pubblico e il ruolo dell'e-government. *Argomenti*, (14), 25-53. <https://doi.org/10.14276/1971-8357.2072>.

mondiale, garantendo il funzionamento della macchina amministrativa⁸. L'implementazione della digitalizzazione della PA però, come evidenzia Braccini (2014) non è uniforme in tutti settori e comparti dell'amministrazione pubblica ciò poiché vi sono numerose difficoltà legate alla dimensione dei singoli enti, alla capacità di spesa, all'assenza della giusta formazione dei dipendenti pubblici nonché a comportamenti restii di quest'ultimi. Sono necessarie, dunque, non solo azioni rivolte a modificare gli aspetti infrastrutturali ma anche innovative rispetto gli ambiti di processo, di organizzazione e di formazione⁹. Come Adinolfi (2012) illustra, l'introduzione delle riforme sopra riportate ha configurato una Pubblica Amministrazione come un'organizzazione di stampo manageriale di orientamento anglosassone. È stata, difatti, introdotta la privatizzazione del rapporto di impiego, la distinzione tra direzione politica e direzione amministrativa nonché è stato attribuito un ruolo strategico alla figura del dirigente ai fini dell'introduzione del cambiamento organizzativo¹⁰. In tal ambito, Nicolais e Festinese (2018) esplicitano come la sfida che bisogna perseguire nelle P.A. è quella volta a formare i leader in modo che sappiano coniugare leadership, responsabilità ed etica pubblica, ossia le competenze, le conoscenze e il "saper far fare", tutte caratteristiche che restituiscono reputazione pubblica¹². I manager pubblici, mediante lo sviluppo di nuove capacità e competenze, acquisiscono un ruolo di maggiore rilievo, al fine perseguire l'obiettivo primario di creare valore e migliorare l'efficacia complessiva delle politiche e dei programmi pubblici. Questo, come evidenzia Rebora (2018) ha evidenziato come anche le competenze del management debbano essere completamente rivoluzionate, includendo la comunicazione, l'empatia, la risoluzione dei conflitti, il networking, la creatività, l'innovazione, l'empowerment, la costruzione della fiducia¹³. Inoltre, come illustra Borgonovi (2021), l'Italia ha sempre perseguito la tendenza a recepire il modello di amministrazione europea, caratterizzato da uno "Stato orientato al mercato, consumer-oriented e decentralizzato". Questo è ravvisabile anche attraverso l'attuazione delle norme sulla sempli-

⁸ Torre, T. (2020). Smart working: soluzione ad ogni emergenza? Prospettive oltre l'emergenza. *Editoriale ImpresaProgetto Electronic Journal of Management*.

⁹ Braccini, A.M. (2014). *ICT, risorsa per la Pubblica Amministrazione – Rapporto Italia EURISPES – dspace.unitus.it*.

¹⁰ Adinolfi, P. (2012). L'aziendalizzazione delle Pubbliche Amministrazioni. Teoria e pratica a confronto. *SSRN Electronical Journal*. 10.2139/ssrn.2062111.

¹¹ Bassanini, F. (2010). Vent'anni di riforme del sistema italiano (1990-2010). *Journal of European Economic History*, 1, 23-50.

¹² Nicolais, L. & Festinese, G. (2018). Da dirigente a leader: la via del cambiamento. *Rivista Italiana di Public Management. Studi e proposte per innovare la Pubblica Amministrazione*.

¹³ Rebora, G. (2018). Public Management: una prospettiva di scienza dell'organizzazione. *Rivista Italiana di Public Management*, 1(1), 68-74.

ficazione le quali comprendono l'avvio di un processo di decentralizzazione delle competenze statali verso i governi locali e verso soggetti economici e sociali in grado di garantire un risultato analogo a quelli degli enti pubblici sulla base del principio di sussidiarietà delle competenze stabilito a livello europeo. Ciò comporta una redistribuzione dei poteri amministrativi a livello locale e una loro ridefinizione in termini manageriali e aziendalistici. Un ulteriore elemento che testimonia il tentativo di conferire un volto nuovo alla Pubblica Amministrazione è la ridefinizione del rapporto con i cittadini che, secondo le direttive europee, devono essere orientati alla trasparenza e alla prevedibilità delle azioni nonché ai principi di equità e di partecipazione. In tale ottica, Bucci, Lenci e Passaglia (2009), evidenziamo come il cittadino debba essere considerato come un cliente-utente la cui soddisfazione è uno degli obiettivi prioritari che deve indurre gli enti pubblici a migliorare la qualità dei servizi offerti. Qualità che deve essere rilevata con gli strumenti tipici del marketing al fine di ottenere un feedback chiaro rispetto alle azioni dell'amministrazione stessa¹⁴. Sicilia et al. (2015), riprendendo quanto suddetto, evidenziano come i politici e i lavoratori pubblici hanno cominciato a dare rilievo alla necessità di coinvolgere i cittadini e le organizzazioni private in forme di co-creazione al fine di individuare soluzioni innovative alle problematiche condivise.

1.2. Parola d'ordine: Semplificazione

La parola d'ordine a cui la PA necessita d'ispirarsi è, dunque, semplificare. Semplificare per crescere, per misurare, per valutare, per agire e quindi rimuovere la lentezza dei processi, alleggerire le strutture, fornire servizi più efficienti con meno risorse, rendere chiaro l'operato degli enti, migliorare la qualità della vita, creare valore per i cittadini, facilitare lo sviluppo delle imprese e, quindi, del Paese. Marchitto (2007), in tal ambito, evidenzia come la creazione di valore per i cittadini nei processi di servizio della Pubblica Amministrazione è la strategia necessaria per garantire il raggiungimento degli obiettivi di miglioramento continuo della qualità della vita di una collettività. I processi di identificazione, riduzione ed eliminazione continua degli sprechi che inficiano i processi istituzionali, strategici, gestionali e operativi co-

¹⁴ Bucci P., Lenci P., & Passaglia G (2009). La grande riforma della Pubblica Amministrazione. *ISS – Innovazione, Semplificazione, Soluzioni*, 11-23.

stituisce infatti l'essenza della strategia del valore nella Pubblica Amministrazione¹⁵.

Realizzare il miglioramento delle performance di un processo o di una sua parte, richiede, in particolare, un approccio integrato che porti all'individuazione delle cause che generano gli sprechi e che ostacolano il miglioramento. Tale approccio può essere garantito dall'implementazione della Lean Organization nelle strutture pubbliche. Una metodologia il cui obiettivo primario è proprio quello di ridurre gli sprechi e di ottenere una maggiore efficienza dei processi produttivi generando valore per il cliente.

1.3. Ostacoli e prospettive future

Questa “rivoluzione” nel modo di intendere l'organizzazione della Pubblica Amministrazione, tuttavia, si è scontrata e continua a scontrarsi in Italia con le difficoltà legate alla sua concreta realizzazione determinando da un lato il rischio di una frammentazione dei servizi e del tessuto sociale e dall'altro, di una effettiva impreparazione degli enti locali e dei governi nazionali rispetto ai cambiamenti previsti. Quattro sono le zavorre, ossia gli ostacoli, individuate da Donna (2011) che pongono un freno nei processi di cambiamento della PA: la zavorra storica, tecnica, individualista e culturale. Hinna, Mameli e Mangia (2016)¹⁶ affermano che solo affrontando queste zavorre, cambiando le modalità operative radicate e non più funzionali, mutando la mentalità dei soggetti coinvolti, facendo emergere l'urgenza di lavorare per una cultura organizzativa che sia, come evidenziano Sicca et al. (2015) aperta al cambiamento e fondata sulla formazione della classe dirigente e sulla valorizzazione del capitale intellettuale delle risorse umane presenti al suo interno¹⁷, la PA può raggiungere quei livelli di efficienza ed efficacia che insegue da circa 40 anni e quindi garantire standard di servizio e di operatività sempre più elevati per i cittadini e le imprese.

¹⁵ Marchitto, F. (2009). *Strategia del valore nella Pubblica Amministrazione*. FrancoAngeli, Milano.

¹⁶ Hinna, A., Mameli, S., & Mangia, G. (2016). *La Pubblica Amministrazione in movimento: Competenze, comportamenti e regole*, Egea, Milano.

¹⁷ Sicca, L.M., Oliviero, S., & Valerio, P. (2015). *Trasformare le pratiche nelle organizzazioni di lavoro e di pensiero*, Editoriale scientifica, Napoli.

Bibliografia

- Adinolfi, P. (2012). L'aziendalizzazione delle Pubbliche Amministrazioni. Teoria e pratica a confronto. *SSRN Electronical Journal*. 10.2139/ssrn.2062111.
- Bassanini, F. (2010). Vent'anni di riforme del sistema italiano (1990-2010). *Journal of European Economic History*, 1, 23-50.
- Braccini, A.M. (2014). *ICT, risorsa per la Pubblica Amministrazione* – Rapporto Italia EURISPES – dspace.unitus.it.
- Bucci P., Lenci P., & Passaglia G (2009). La grande riforma della Pubblica Amministrazione. *ISS – Innovazione, Semplificazione, Soluzioni*, 11-23
- Decastri, M., Battini, S., Buonocore, F., & Gagliarducci, F. (2020). *Organizational development in public administration: The Italian way*. McMillan, Palgrave.
- Della Torre, E.A. (2016). Sviluppare il capitale umano sfruttando le connessioni tra apprendimento formale e informale. *Prospettive in Organizzazione*.
- Hinna, A. (2009). *Organizzazione e cambiamento nelle pubbliche amministrazioni*, Carocci, Roma.
- Hinna, A., Mameli, S., & Mangia, G. (2016). *La Pubblica Amministrazione in movimento: Competenze, comportamenti e regole*, Egea, Milano.
- Marchitto, F. (2009). *Strategia del valore nella Pubblica Amministrazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Martines, F. (2018). La digitalizzazione della pubblica amministrazione. *Rivista di diritto dei media*, 2.
- Mercurio, R., & Martinez, M. (2009). *Modelli di governance e processi di cambiamento nelle public utilities*, FrancoAngeli, Milano.
- Nicolais, L. & Festinese, G. (2018). Da dirigente a leader: la via del cambiamento. *Rivista Italiana di Public Management*. Studi e proposte per innovare la Pubblica Amministrazione.
- Rebora, G. (2018). Public Management: una prospettiva di scienza dell'organizzazione. *Rivista Italiana di Public Management*, 1(1), 68-74.
- Sacchi, A., & Squartini, F. (2020). L'(in)efficienza del settore pubblico e il ruolo dell'e-government. *Argomenti*, (14), 25-53. <https://doi.org/10.14276/1971-8357.2072>.
- Sicca, L.M., Oliviero, S., & Valerio, P. (2015). *Trasformare le pratiche nelle organizzazioni di lavoro e di pensiero*, Editoriale scientifica, Napoli.
- Torre, T. (2020). Smart working: soluzione ad ogni emergenza? Prospettive oltre l'emergenza. *Editoriale ImpresaProgetto Electronic Journal of Management*

2. LA SFIDA DEL CHANGE MANAGEMENT E DIGITALIZZAZIONE DELLA PA

La tecnologia avanzata, la forza lavoro che cambia, le pressioni competitive e la globalizzazione sono solo alcune delle forze che sollecitano e premono sulle organizzazioni e i loro membri affinché si costruisca una struttura più snella, flessibile e pronta a reagire al cambiamento. Per cambiamento organizzativo o change management si indica l'insieme delle attività pianificate atte alla gestione del cambiamento, ossia tutte quelle attività che traslano un'organizzazione dallo stato presente ad uno stato futuro desiderato (Harigopal, 2006). Il cambiamento, in quanto tale, incarna un fenomeno presente a livello universale nell'esperienza delle organizzazioni di tutti i tempi e di tutti i tipi. Difatti, la presenza costante e multiforme del cambiamento ha condotto all'esigenza di classificarlo per poter meglio identificare l'oggetto dell'evoluzione e della trasformazione.

Nel saggio *Organizational behavior*, gli autori hanno classificato il cambiamento organizzativo a seconda di ciò che è oggetto di mutamento: cambiamento della struttura, cambiamento dei processi, dell'ambiente di lavoro, delle strategie organizzative e cambiamento culturale. Il primo coinvolge il management, il secondo il modo in cui i dipendenti operano mentre il terzo i valori, le norme, gli atteggiamenti, le credenze e i comportamenti dei soggetti coinvolti. Il cambiamento, comportando una vera e propria rivoluzione, impatta su tutte le dimensioni dell'organizzazione:

- sulla performance: l'organizzazione raggiunge gli obiettivi attraverso l'allineamento delle strategie con la leadership, la cultura e i valori. Questi elementi producono un contesto interno adeguato e una struttura organizzativa in cui i gruppi di lavoro possono raggiungere alte prestazioni;
- sulle capacità delle risorse umane: costruite attraverso la combinazione di persone competenti e motivate con gli strumenti, i sistemi, i

processi e l'ambiente organizzativo che rendono possibile il raggiungimento dei risultati richiesti;

- sulla competenza individuale: la combinazione di competenze appropriate, esperienze, conoscenze e caratteristiche comportamentali permettono lo sviluppo di know how in linea con gli obiettivi aziendali.

Il cambiamento, inoltre, può avere varie connotazioni in base:

- a come e quanto incide sull'organizzazione;
- allo stato di "salute" dell'organizzazione;
- alle dimensioni coinvolte.

Per quanto concerne l'incidenza del cambiamento sull'organizzazione, è possibile distinguere tre tipologie di cambiamento:

- il cambiamento evolutivo, ossia il miglioramento o il perfezionamento di ciò che l'organizzazione è già;
- il cambiamento transizionale. Esso si attua quando il rapporto tra i fattori interni e i fattori esterni-ambientali muta ed è guidato da una vision prestabilita in fase di pianificazione;
- il cambiamento trasformazionale, il quale comporta una profonda revisione dell'organizzazione verso una configurazione finale non prestabilita. Ossia quando il cambiamento si realizza a seguito di un mutamento non previsto dello stato preesistente dovuto ad eventi traumatici o di crisi.

Questi tre cambiamenti possono presentarsi con modalità e con effetti diversi in base allo stato di "salute" dell'organizzazione. Quest'ultimo può, ad esempio, vertere:

- in situazione di crisi;
- in situazioni di malfunzionamento;
- in problemi di efficacia/efficienza nei processi organizzativi;
- in circostanze positive.

Le principali determinanti che spingono le organizzazioni ad attuare un processo di cambiamento, al fine di autoconservarsi in un ambiente in continua e perenne evoluzione, sono:

- lo sviluppo di nuove tecnologie che causano la rapida obsolescenza degli apparati esistenti e al medesimo tempo nuove opportunità. Difatti, la tecnologia costituisce la variabile chiave affinché le organizzazioni abbiano successo;
- l'evoluzione sociale, in quanto nuovi contesti e stili di vita dei cittadini provocano richieste diverse e sempre più qualificate. Di conseguenza, le organizzazioni devono adeguarsi al mutamento, aggiornarsi, ricercare nuovi modi per soddisfare la nuova domanda;
- le nuove legislazioni che pongono vincoli e che si affiancano e sovrappongono alle norme di carattere sovranazionale;

- i nuovi equilibri politici che possono generare cambiamenti rilevanti del sistema.

Essendo un processo, il cambiamento organizzativo può essere scomposto in fasi e chiama in causa diverse variabili interdipendenti. Le fasi possono essere classificate nelle tre macro aree di pianificazione, implementazione e realizzazione che a loro volta sono composte da varie sotto fasi.

La pianificazione è composta da:

- una fase iniziale di identificazione dell'esigenza di cambiamento;
- una fase di valutazione e definizione della domanda di mutamento;
- una fase di analisi di impatto delle alternative e della scelta.

L'implementazione prevede:

- una fase di sviluppo del piano di trasformazione;
- una fase di attivazione del piano.

La realizzazione prevede:

- una fase di gestione della transizione;
- il momento della valutazione del follow-up.

Affinché un processo di cambiamento abbia successo, risulta necessario porre in essere delle opportune fasi, ognuna delle quali è costituita da azioni ordinate logicamente e cronologicamente in relazione alle specifiche caratteristiche dell'organizzazione.

Cinque sono le fasi che contraddistinguono la gestione del cambiamento da parte del management.

Nella prima fase avviene la definizione del cambiamento necessario, in cui vengono prestabiliti: la nuova direzione, il livello di percezione individuale e collettiva oggetto di cambiamento, gli stadi della pianificazione del cambiamento, la modalità di comunicazione di cosa e di come si vuole attuare il cambiamento ed infine il "ritmo" del cambiamento.

Nella seconda fase avviene la raccolta delle informazioni mediante una costante e accurata ricerca dei dati più significativi. Viene svolta un'analisi continua delle nuove opzioni possibili, al fine di riformulare la pianificazione del cambiamento. In tale fase, sono raccolti tutti i suggerimenti e le idee del personale coinvolto nonché identificati tutti i possibili problemi e rischi per definire e attuare le possibili strategie di risposta.

Nella terza fase, vengono effettuate le diagnosi organizzative del processo di cambiamento, in cui vanno individuate: le principali barriere all'innovazione; gli strumenti di diagnosi più adatti, quali ad esempio brainstorming e formazione; i potenziali problemi dei singoli individui coinvolti; i possibili "partner attivi" nel cambiamento; i possibili problemi che comportano un maggior costo economico o creano squilibri e costi sociali.

Nella quarta fase avviene la risoluzione dei problemi e vanno indirizzati e sollecitati: comportamenti creativi, aperti e flessibili; l'impegno delle persone per la risoluzione di problemi che ostacolano il cambiamento o l'innovazione dei processi; percorsi di sviluppo individuale e di team; interventi idonei e coerenti.

Infine, nella quinta e ultima fase avviene la pianificazione delle azioni e vanno definiti chiaramente: le singole e precise fasi, al fine da renderle più agevoli durante l'attuazione; gli output desiderati e/o necessari per ogni attività; gli obiettivi da raggiungere, specifici, realistici, sfidanti, misurabili; le azioni da realizzare per ogni obiettivo nonché i tempi di consegna.

2.1. Incertezza e tensione nel cambiamento organizzativo: il change management

Il cambiamento organizzativo è un processo estremamente delicato, difatti tra il 70/80% delle organizzazioni che intraprendono il cambiamento, fallisce o non giunge agli obiettivi prefissati. La causa di questa percentuale elevata scaturisce da una serie di ragioni interne, legate essenzialmente alla resistenza al cambiamento dei dipendenti.

Questi ultimi, spesso, manifestano dei comportamenti ostili legati a differenti ragioni quali: l'incertezza, le abitudini e il timore di perdere la propria identità. Essenzialmente, vi è difficoltà da parte di alcuni dipendenti di abbandonare la propria zona di comfort e mettersi in gioco, esplorando nuove possibilità e aprendosi a tutto ciò che il cambiamento comporta. Le barriere al cambiamento possono essere classificate in tre macro gruppi: barriere alla comprensione, barriere all'accettazione e barriere all'azione. Le barriere alla comprensione si verificano quando non si comprende quale impatto il cambiamento possa comportare sulla propria persona e sul ruolo che si ricopre. Questa difficoltà può essere acuita dalla mancanza di una giusta formazione e di una leadership capace di saper indirizzare e comunicare ai dipendenti i possibili risultati e benefici. Le barriere legate all'accettazione, invece, si verificano quanto i dipendenti percepiscono possibili minacce legate al cambiamento e conseguentemente pongono in essere comportamenti avulsi al cambiamento. Le barriere all'azione, infine, derivano dalla mancanza di competenze, abilità, risorse necessarie o dall'inerzia e mancanza di volontà di intraprendere il cambiamento. Al fine di abbattere queste barriere, risulta di primaria importanza il ruolo svolto dal Change Manager. Quest'ultimo, all'interno di un progetto di gestione del cambiamento, si rivolge alle persone al fine di renderle consapevoli del cambiamento in atto e prepararle ad acco-

glierlo. John Kotter dell'Harvard Business School, nel suo lavoro dal titolo "Leading Change", ha individuato i compiti, suddivisi in fasi che il Change Manger deve eseguire all'interno dell'organizzazione al fine di supportare il personale:

- sviluppare il senso d'urgenza, in modo che gli stakeholder interni comprendano la necessità di traslare l'organizzazione verso una nuova posizione;
- costruire il team che guiderà il cambiamento;
- creare una visione chiara, ossia creare un'immagine chiara del percorso da intraprendere;
- comunicare la visione. La comunicazione dovrà essere insistente e frequente in modo da aggiornare il personale e farlo sentire coinvolto;
- rimuovere gli ostacoli. Mediante il dialogo, il change manager deve essere in grado di convincere il personale che la strada intrapresa sia quella necessaria e giusta per l'azienda;
- generare dei piccoli successi intermedi al fine di motivare tutti a proseguire nella direzione del cambiamento;
- insistere nel piano di attuazione;
- lasciare attecchire il cambiamento. Il raggiungimento del traguardo pronosticato non deve far abbassare l'attenzione sul cambiamento verso nuovi sviluppi, poiché, le persone che non hanno interiorizzato a sufficienza il cambiamento, ben presto, cercheranno di tornare alle vecchie maniere. La resistenza al cambiamento è stata un'importante area di indagine per decenni. Difatti, si è ipotizzato che la resistenza sia inevitabile quando il cambiamento viene implementato. Vi sono, però, recenti studi che confutano tale teoria. Alcuni ricercatori sostengono che le giovani generazioni di lavoratori sono più propensi e più abili in situazione di cambiamento, anzi essi si aspettano situazioni sempre più motivanti in cui mettere in discussione le proprie competenze e le proprie conoscenze. In tale prospettiva, lo studio del cambiamento organizzativo si è proteso verso una visione più articolata che consenta di considerare dinamiche più costruttive che portino ad un ridimensionamento dei principi su cui l'organizzazione si basa e ad un maggiore coinvolgimento dei dipendenti.

Questo 
LIBRO

 ti è piaciuto?

Comunicaci il tuo giudizio su:
www.francoangeli.it/latuaopinione.asp



**VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI
SULLE NOSTRE NOVITÀ
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?**



ISCRIVITI ALLE NOSTRE NEWSLETTER

SEGUICI SU:



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Vi aspettiamo su:

www.francoangeli.it

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,
marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia:
teorie e tecniche

Didattica, scienze
della formazione

Economia,
economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design,
arte, territorio

Informatica, ingegneria
Scienze

Filosofia, letteratura,
linguistica, storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere,
autoaiuto

Efficacia personale

Politiche
e servizi sociali



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

MODELLI ORGANIZZATIVI AGILI PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Il volume presenta e discute le sfide organizzative alle quali è sottoposta la pubblica amministrazione in quello che ormai viene comunemente chiamato il "new normal".

Il libro offre ad accademici, policy maker e *practitioner* strumenti utili per poter meglio pianificare i processi di cambiamento della Pubblica Amministrazione, anche a seguito del PNRR, evidenziando e analizzando le diverse modifiche e relative aree di attuazione, partendo dalle sfide del change management, passando dal life long learning, fino ad arrivare ad analizzare le leve del leadership-style come supporto per l'OCB (Organizational Citizenship Behavior).

Angelo Rosa è Professore di Strategia e organizzazione della PA e di Lean Organization presso il Dipartimento di Management, Finanza e Tecnologia dell'Università LUM di Casamassima (BA). Direttore e Coordinatore Scientifico di Master Universitari in Management pubblico presso la School of Management dell'Università LUM dove è anche Direttore dei Laboratori di ricerca di HRLab Human Capital e Lean Organization. È socio di ASSIOA Associazione Italiana dei Docenti di Organizzazione Aziendale e membro di di AIDP Associazione Italiana per la Direzione del Personale Puglia.

Marcello Martinez è Professore ordinario di Organizzazione aziendale presso il Dipartimento di Economia e Presidente del Nucleo di valutazione dell'Università della Campania L. Vanvitelli.

E' Past President di ASSIOA Associazione Italiana dei Docenti di Organizzazione Aziendale; vice presidente del Consiglio direttivo dell'AIDP Associazione Italiana Direttori del Personale Campania, responsabile e coordinatore di progetti di ricerca e formazione nelle pubbliche amministrazioni; direttore della rivista *Prospettive in organizzazione*, co-chief editor della rivista *Studi Organizzativi*.