

La gestione del cambiamento nella pubblica amministrazione: fattori di successo e ostacoli

Dr. Maria Laura Bono

Bolzano, 12 maggio 2023

Agenda

1 Introduzione e check-in

2 Il ruolo fondamentale della cultura organizzativa

3 Otto passi per realizzare il cambiamento

4 Conclusioni e check-out



Dr. Maria Laura Bono

Laureata in Economia e Human Resource-Management ed esperta nella gestione dei cambiamenti nella pubblica amministrazione, Maria Laura Bono collabora con aziende ed enti pubblici incoraggiando ad aumentare il valore di prodotti e servizi, a puntare sull'innovazione e a ridurre le complessità dei sistemi operativi. Maria Laura Bono dirige la società di consulenza *datenkompass - von daten zu lösungen* (www.datenkompass.com) operando con uguale passione sia nella cultura italiana che in quella tedesca.



1

Introduzione all'argomento: Come cambia il mondo del lavoro

Smart working:
Cambia il lavoro – cambiano le competenze

Alle radici del cambiamento

Cambia il mondo del lavoro...

Quando si parla dei cambiamenti del lavoro all'interno della amministrazione pubblica sono tanti gli aspetti di cui tener conto.

«Smart working» si riferisce ad una nuova flessibilità e modalità organizzativa che impatta direttamente sulle persone, siano esse manager o collaboratori. Svolgere le prestazioni lavorative a distanza implica una particolare flessibilità ed autonomia.

Il cambiamento iniziato con la pandemia ha rivoluzionato il mondo lavorativo: Oramai possedere competenze digitali non è più un'opzione bensì un presupposto per gestire una realtà sempre più competitiva.

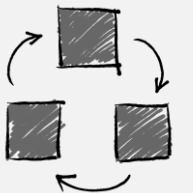


Cambiano le competenze!

Contemporaneamente entrano in gioco nuove competenze individuali nonché dinamiche diverse al livello di team. Il lavoro intelligente, infatti, richiede sia competenze tecnico-digitali sia attitudinali (questo al contrario del telelavoro, cioè del semplice lavoro da casa).

Nello smart working luoghi e orari di lavoro sono scelti liberamente dal lavoratore. La quantità di tempo dedicata al lavoro non conta più, qualità ed efficacia sono i nuovi criteri. Nel telelavoro, invece, orari, luoghi e strumenti sono imposti dal datore di lavoro e in genere sono prestabiliti seguendo le stesse modalità del lavoro in ufficio.

Di conseguenza allo smart worker sono richieste capacità organizzative, autonomia e gestione del tempo particolarmente sviluppate. Non si tratta solo di saper usare un PC o di partecipare a videoconferenze.



1

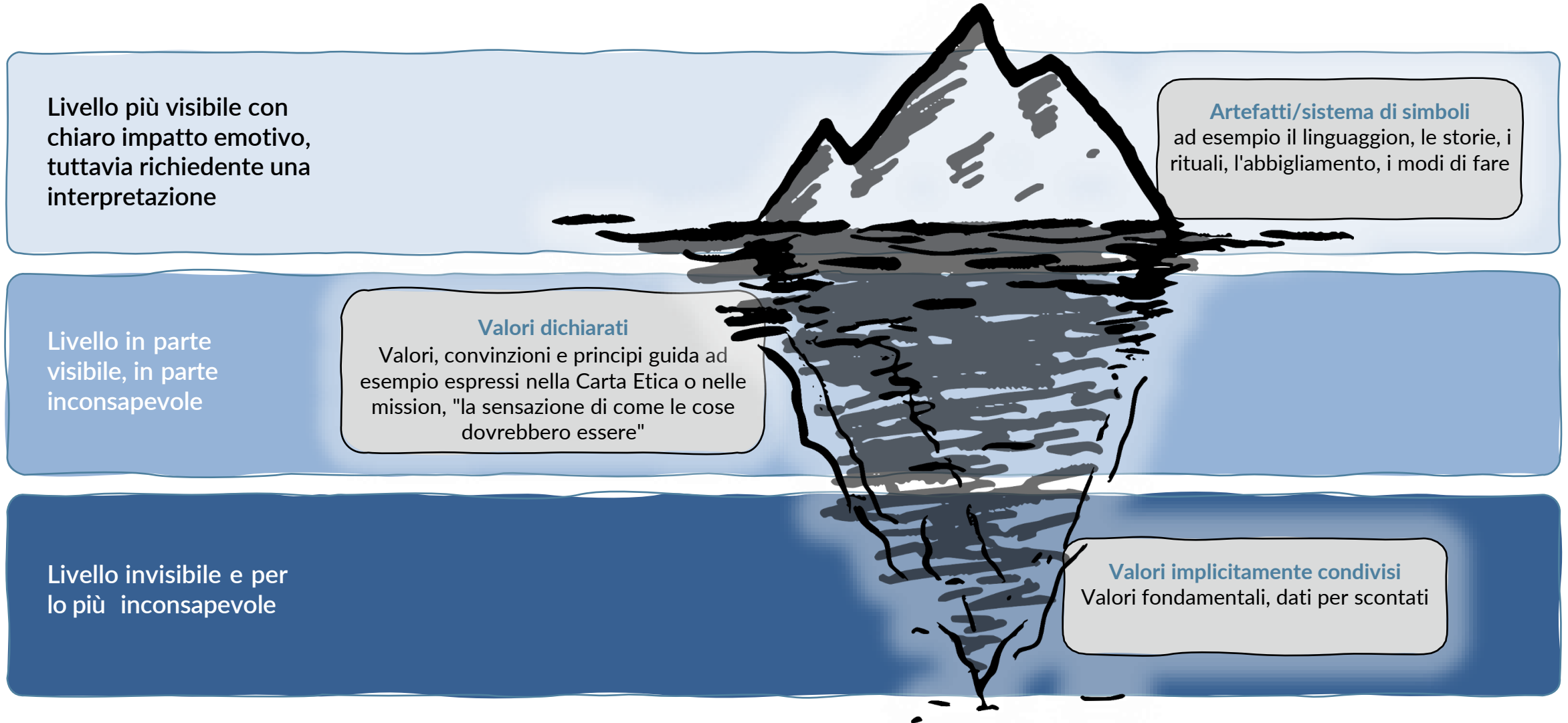
2

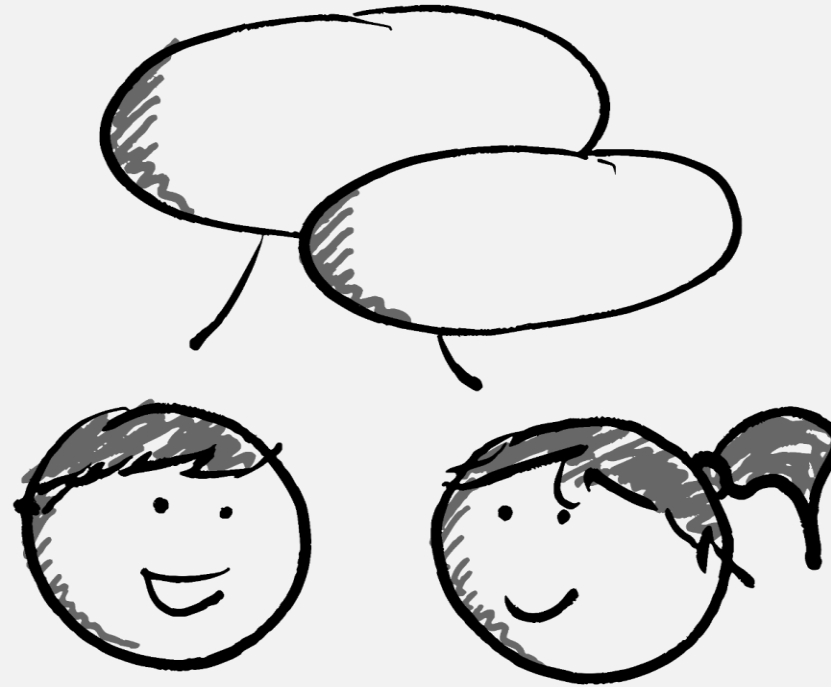
Gestire il cambiamento: Il ruolo fondamentale della cultura organizzativa



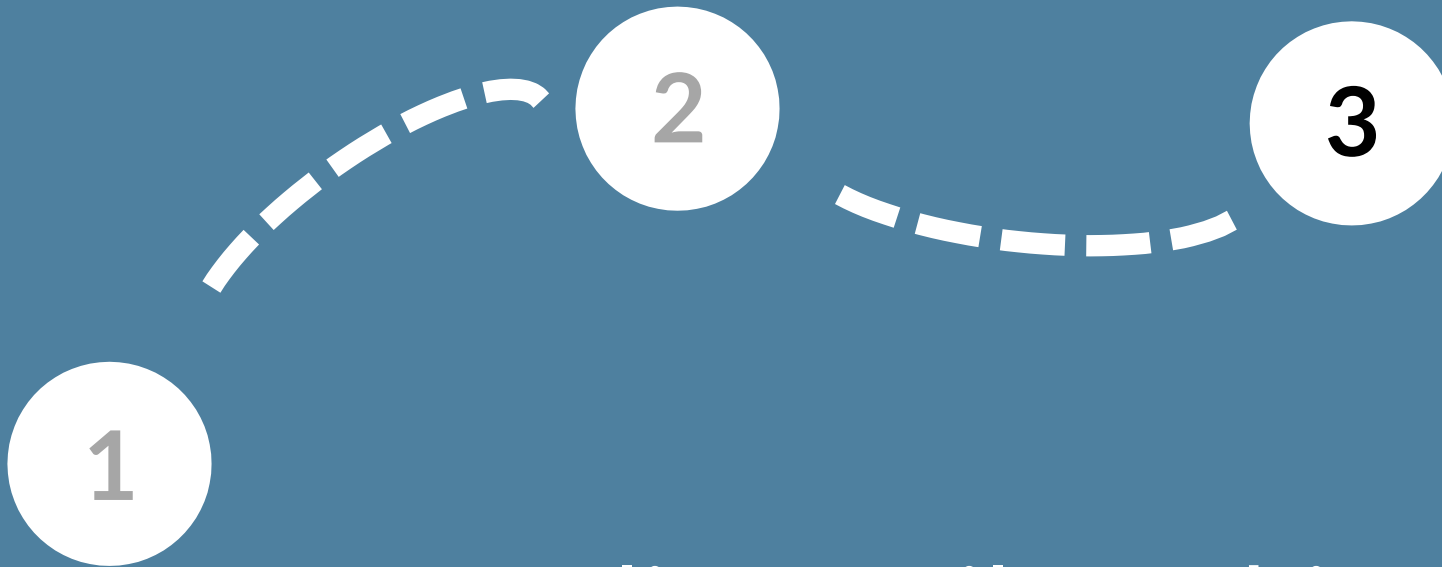
La cultura aziendale è decisiva per ogni cambiamento – anche nella pubblica amministrazione

I livelli della cultura aziendale





Cosa consigliereste al vostro vicino per inserirsi bene nella vostra organizzazione?
Quali sono gli elementi fondamentali della vostra cultura aziendale?



Realizzare il cambiamento:
otto passi per un successo durevole

La gestione del cambiamento in otto fasi secondo Kotter

- (1) Creare un senso di urgenza
- (2) Formare un potente team di sviluppo
- (3) Sviluppare una visione
- (4) Comunicare e condividere la visione
- (5) Rimuovere gli ostacoli
- (6) Conseguire successi a breve termine
- (7) Consolidare i miglioramenti
- (8) Rafforzare il cambiamento



1. Creare un senso di urgenza

Domande chiave

- Qual è il nostro obiettivo?
- Quali problemi ci preoccupano?
- Cosa favorisce e cosa ostacola il raggiungimento dell'obiettivo?
- Quali risultati vogliamo raggiungere?
- Come riconosceremo il cambiamento?

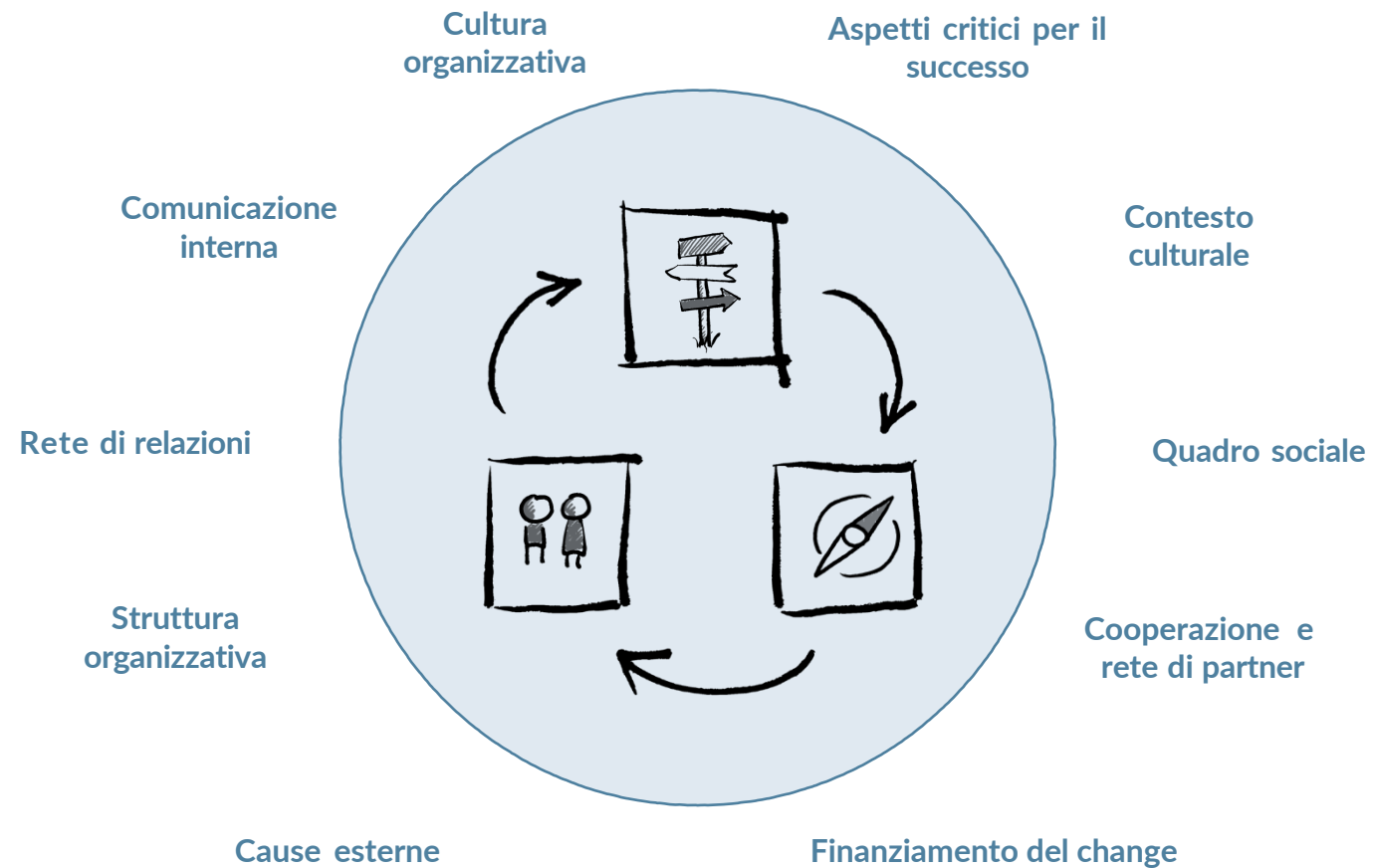
Suggerimenti per l'implementazione

- **Interviste** preliminari **con persone chiave** in diverse posizioni/livelli nella gerarchia dell'organizzazione
- **Sondaggio tra i dipendenti** per analizzare i fattori interni ed esterni che rendono necessario il cambiamento (per esempio seguendo il Consolidated Framework for Implementation Research, www.cfirguide.org)
- **Kick off** con rappresentanti di tutti i settori coinvolti nel change



1. Creare un senso di urgenza

Dimensioni dell'analisi



2. Formare un potente team di sviluppo

Domande chiave

- Chi influisce sul successo del cambiamento desiderato?
- Come garantire la "**sicurezza psicologica**" del team? Non si può imporre la fiducia, ma si possono creare condizioni favorevoli.
- Come **definire** un **obiettivo** comune coinvolgendo i membri del team di sviluppo?

Sicurezza psicologica
come elemento chiave
del cambiamento

Suggerimenti per l'implementazione

- **Analisi degli stakeholder** con la leadership dell'organizzazione per identificare i membri rilevanti del team di trasformazione
- **Workshop** compatto di **team-building** per rafforzare l'individuazione e l'identificazione del gruppo
- **Workshop "sicurezza psicologica"** per approfondire e condividere l'esperienza di Google acquisita nel progetto Aristotele



3. Sviluppare una visione

Domande chiave

- Cosa caratterizza l'attuale cultura organizzativa?
- Quale cultura organizzativa ci permetterà di raggiungere i nostri obiettivi (definiti in anticipo nel kick off)?
- Come possiamo dare forma al cambiamento?
- Come riconosceremo i progressi?

Suggerimenti per l'implementazione

- **Workshop di un giorno sull'analisi organizzativa** con il team di sviluppo per esplorare (1) la cultura attuale e (2) la cultura futura da cui poi (3) dedurre le esigenze di sviluppo
- **Sondaggio sulla cultura organizzativa**
- **Change check** - sondaggio compatto all'inizio della trasformazione, in corso e alla fine del processo per la verifica periodica dei progressi raggiunti nel processo di cambiamento

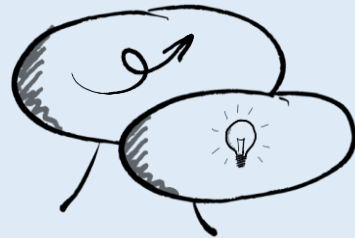


**Gestire il
cambiamento
basandosi sulla
evidenza!**

4. Comunicare e condividere la visione

Domande chiave

- Perché e a cosa serve il processo di trasformazione?
- Cosa rimarrà invariato?
- Cosa dovrebbe migliorare e/o cambiare?
- Qual è la tempistica del processo?
- Chi sarà coinvolto?



ESEMPIO DI WORKSHOP PER DIFFONDERE LA VISIONE COMUNE

09.00-09.20	Check in, ordine del giorno
09.20-09.40	Input: change story Presentazione e discussione
09.40-10.30	World Café <ul style="list-style-type: none"> • Conversazioni informali, vivaci e costruttive su questioni riguardanti la change story puntando su piccoli gruppi (un tavolo per gruppo)
10.30-10.45	Pausa
10.45-11.45	Generazione di idee in piccoli gruppi <ul style="list-style-type: none"> • Nuovi approcci per la visione, ad esempio "come realizzare il lavoro di squadra nell'anno 2025?" • Slogan del cambiamento
11.45-12.30	Dare forma al cambiamento <ul style="list-style-type: none"> • Presentazione dei risultati • Riflessioni e conclusioni

5. Rimuovere gli ostacoli

Domande chiave

- Qual è l'obiettivo d'impatto (realistico) del progetto? Qual è il contributo (realistico) di ogni team?
- Come imparare a pensare e ad agire in modo orientato all'impatto?
- Come creare una leadership capace di influenzare e ispirare gli altri a raggiungere gli obiettivi condivisi ?

ESEMPIO DI TRAINING PER RAFFORZARE LA LEADERSHIP

Modulo 1

Stili di leadership e obiettivi



Modulo 2

Lavorare efficacemente in gruppo



Modulo 3

Leader come allenatore



Modulo 4

Pronti per le sfide future

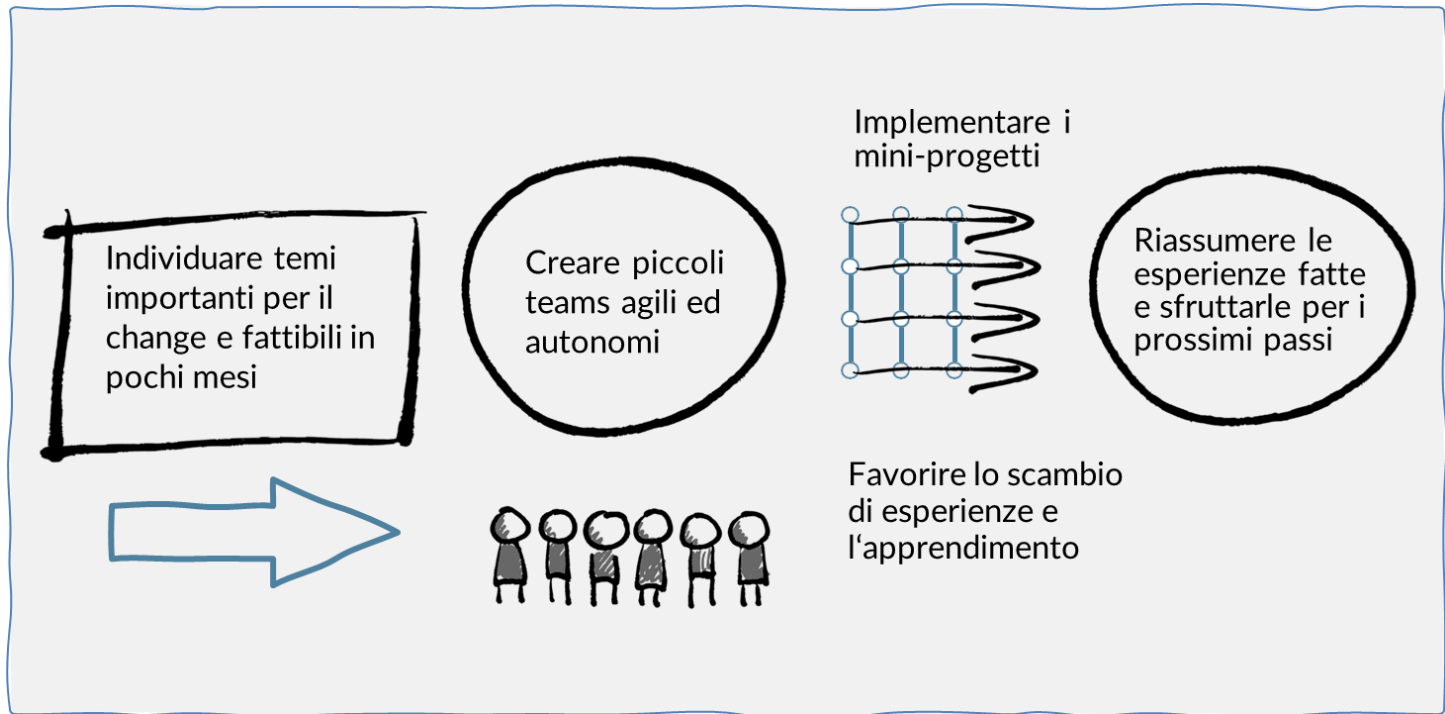


6. Conseguire il successo con obiettivi a breve termine

Domande chiave

- Cosa ci preoccupa particolarmente?
- Per cosa investire le nostre energie?
- Cosa si può migliorare in modo rapido e visibile?
- Chi è interessato a partecipare a team agili per realizzare obiettivi a breve termine?

ESEMPIO DI MINI-PROGETTI CON TEAM AGILI PER RISULTATI VELOCI



7. Consolidare i miglioramenti

Domande chiave

- A che punto siamo?
- Cosa abbiamo ottenuto?
- Cosa c'è da migliorare in particolare dal punto di vista dei nostri clienti?
- Quali altri cambiamenti sono necessari per realizzare la nostra strategia?

Suggerimenti per l'implementazione

- Puntare su sull'approccio del **customer journey** (“viaggio del cliente”) per scoprire e migliorare tutte le interazioni che clienti/cittadini hanno con la pubblica amministrazione, dal primo contatto fino al momento del check-out.
- La **customer journey map** è una **rappresentazione visiva di tutto il viaggio** del cliente, che aiuta ad avere un'immagine completa della customer experience dal punto di vista del cliente.
- Successivamente individuare soluzioni per ulteriori miglioramenti di prodotti e servizi.

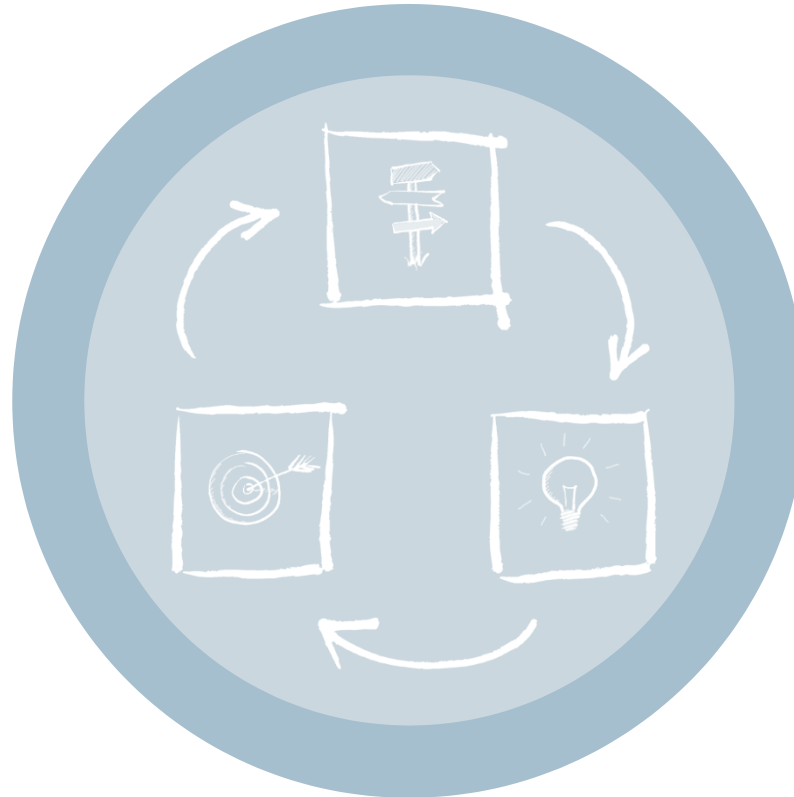


8. Rafforzare il cambiamento

Le tre fasi del performance management

1. Definire gli obiettivi a livello di impatto e il sistema di misurazione della performance

A livello individuale, di team e di unità organizzativa

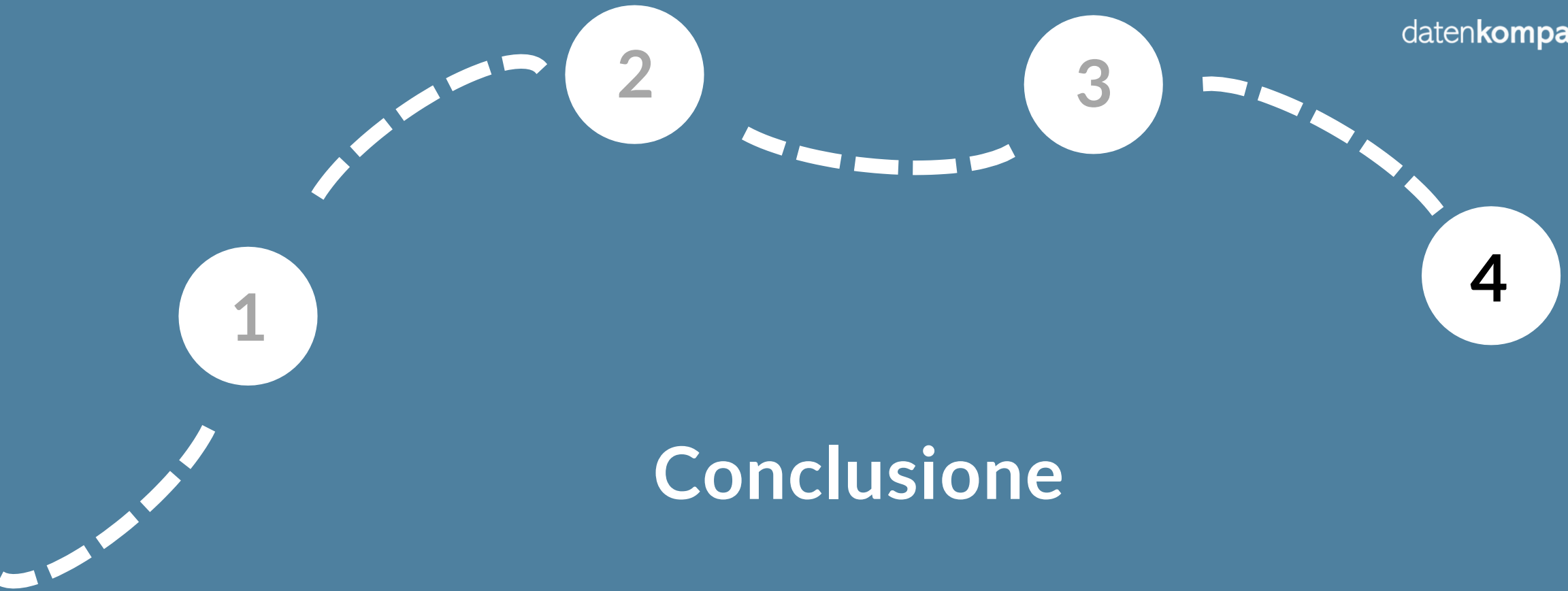


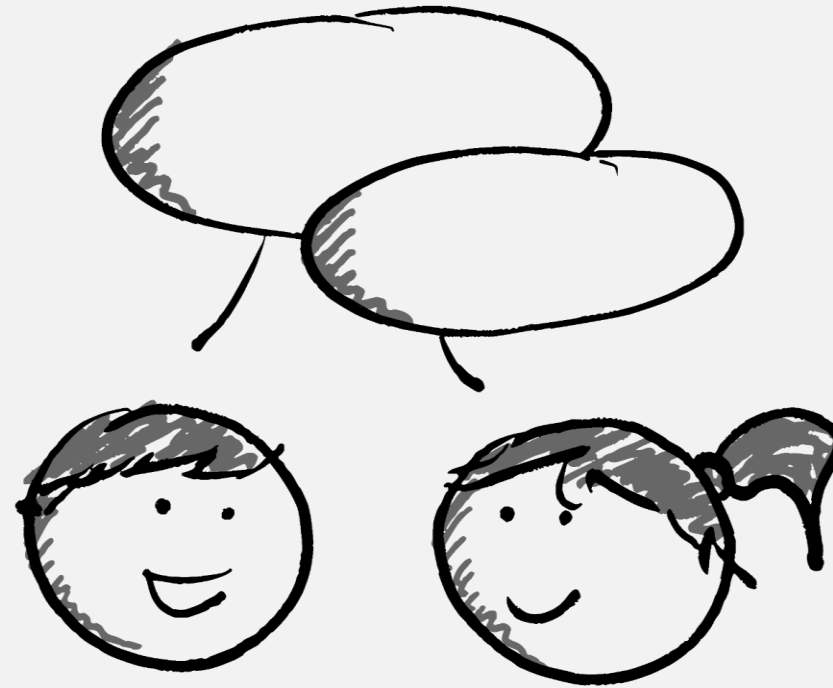
2. Implementazione e monitoring

Realizzare le misure concordate e ottenere feedbacks regolarmente

3. Valutare, imparare e migliorare

Acquisire nuove competenze e revisione degli obbiettivi





Cosa avete imparato? Cosa è importante per la vostra organizzazione?

**Grazie
per la vostra
attenzione**



maria.laura.bono@datenkompass.com

datenkompass
von daten zu lösungen