



Unione europea  
Fondo sociale europeo



*Ministero del Lavoro  
e delle Politiche Sociali*

DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE  
ATTIVE E PASSIVE DEL LAVORO



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

**fse** per il tuo futuro  
Programmi operativi nazionali  
per la formazione e l'occupazione

# Migliora PA

LA CUSTOMER SATISFACTION PER LA  
QUALITÀ DEI SERVIZI PUBBLICI

 per una pubblica  
amministrazione  
di qualità

  
FORUM PA



**LATTANZIO & ASSOCIATI**  
partner delle Amministrazioni Pubbliche nella sfida del cambiamento

# La pianificazione del cambiamento: gli strumenti per gestire il miglioramento

1. Il cambiamento organizzativo

2. Il ruolo della Customer Satisfaction nei processi di cambiamento

# Cos'è il cambiamento organizzativo

**Cambiamento organizzativo:** è il processo attraverso il quale le organizzazioni modificano la loro 'condizione' con l'obiettivo di conseguire più elevati livelli di efficienza ed efficacia

**Obiettivo del cambiamento:** è l'individuazione di nuove modalità di impiego delle risorse al fine di accrescere la capacità dell'organizzazione di produrre 'valore'

# Le leve del cambiamento

I processi di cambiamento possono essere realizzati utilizzando diverse leve a disposizione dell'organizzazione:

**Risorse umane:** è possibile migliorare le capacità di un'organizzazione accrescendo le competenze delle persone a tutti i livelli

**Tecnologia:** il miglioramento è conseguito attraverso l'introduzione di supporti tecnologici più evoluti e/o attraverso il migliore utilizzo di quanto disponibile

**Organizzazione:** il miglioramento è conseguito attraverso il ripensamento dell'organizzazione nel suo complesso:

- **Struttura gerarchica**
- **Meccanismi di controllo e coordinamento**
- **Processi e procedure**
- **Tecnologia a supporto**
- **Competenze**
- ....

# Spinte al cambiamento

Quando nasce e perché si manifesta l'esigenza di un cambiamento?

Nelle organizzazioni private l'esigenza di cambiamento nasce a fronte della necessità di essere competitivi sul mercato.

Nelle organizzazioni pubbliche l'esigenza di cambiamento nasce tipicamente dall'esigenza di:

- Fornire più elevati livelli di servizio alla comunità di riferimento
- Conseguire economie di spesa
- Promuovere comportamenti 'etici'

# Resistenze al cambiamento

Quali sono gli ostacoli al cambiamento?

Qualsiasi iniziativa di cambiamento deve solitamente confrontarsi con diversi tipi di resistenza, esiste una fondamentale:

**Inerzia organizzativa:** la tendenza dell'organizzazione a mantenere lo *status quo* a diversi livelli:

- **A livello organizzativo nel suo complesso**, determinata tipicamente da:
  - Conflitti di potere
  - Visioni diverse dall'organizzazione tra le diverse funzioni
  - Eccessiva burocratizzazione
  - Cultura organizzativa
- **A livello di singoli gruppi**, generata di solito da:
  - Regole informali consolidate
  - Modalità di lavoro e di prospettiva consolidate tra i componenti di un gruppo
- **A livello individuale**, generata da:
  - Senso di insicurezza / incertezza
  - Visione autoreferenziale del cambiamento (come inciderà sul mio lavoro)
  - Abitudine (sicurezza della routine)

# Come gestire il cambiamento - 1

In che modo è possibile gestire il cambiamento?

Attraverso un percorso pianificato e attuato in modo sistematico in cui:

1. Si 'scongela' l'attuale organizzazione attraverso azioni specifiche
2. Si apportano i cambiamenti progettati
3. Si 'ricongela' l'organizzazione nel nuovo stato

(c.d. tre fasi di Lewin)

# Come gestire il cambiamento - 2

Quali sono i passaggi da effettuare per ripensare l'organizzazione?

Ripensare l'organizzazione in funzione degli specifici obiettivi da conseguire richiede:

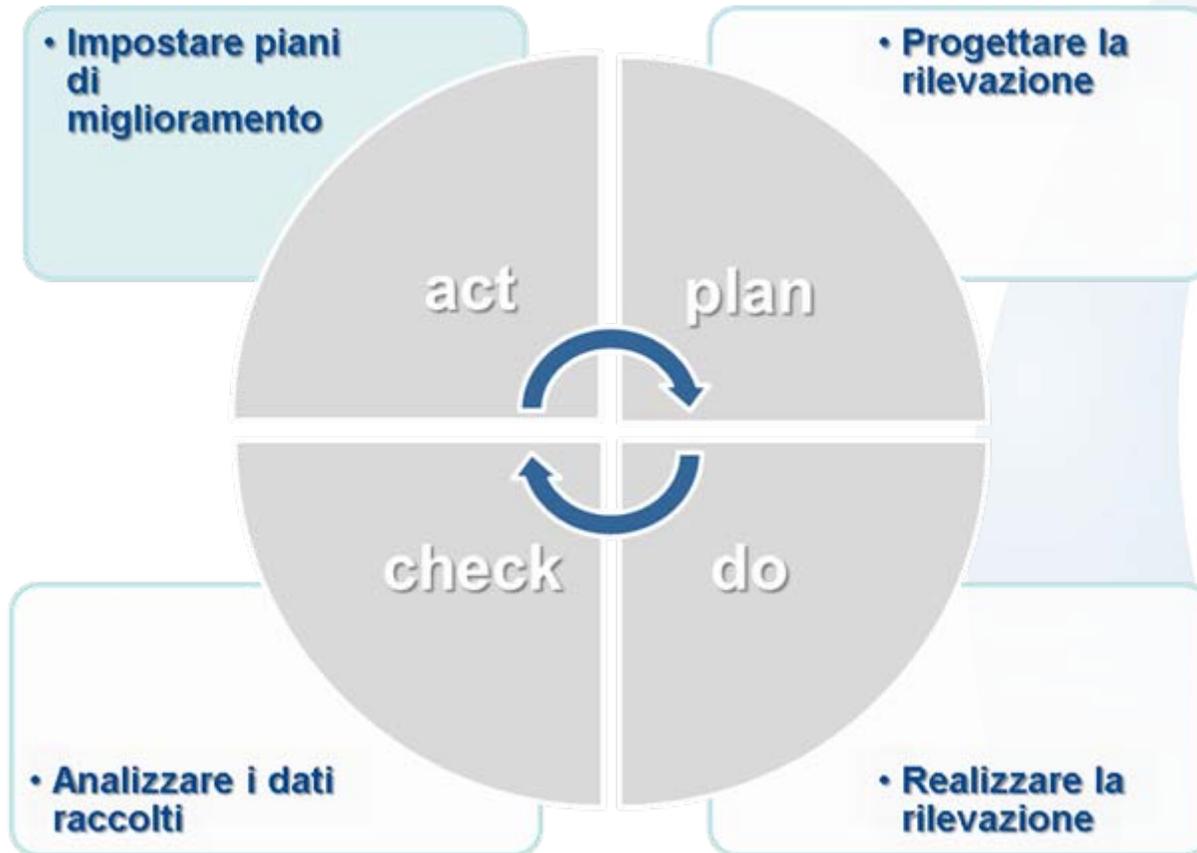
1. La realizzazione di una **diagnosi** accurata dell'organizzazione attraverso la quale individuare le criticità e le cause di queste
2. **Progettazione** della nuova struttura organizzativa in funzione degli obiettivi prefissati (es. riduzione dei costi, miglioramento degli indicatori di qualità, etc.)
3. **Implementazione** delle azioni necessarie al cambiamento (con particolare attenzione alle azioni volte a ridurre le resistenze)
4. **Valutazione** dei risultati dell'azione di cambiamento
5. **Miglioramento** continuo delle azioni sulla base delle valutazioni effettuate

# La pianificazione del cambiamento: gli strumenti per gestire il miglioramento

1. Il cambiamento organizzativo

2. Il ruolo della Customer Satisfaction nei processi di cambiamento

# Il ciclo di pianificazione e miglioramento



# Impostazione dei piani di miglioramento

## 1- Analisi delle criticità

- Chiarire la natura della criticità'
- Definire le priorità di intervento

## 2 - Piani di miglioramento

- Comprendere le necessità di miglioramento
- Definire obiettivi, tempi e risorse del progetto di miglioramento

## 3 - Controllo degli interventi

- Piano temporale degli interventi
- Sistema di monitoraggio

# Impostazione dei piani di miglioramento

## 1 - Analisi delle criticità

**Nella fase di analisi delle principali criticità riscontrate** si dà conto delle problematiche emerse a seguito dell'analisi dei dati e viene effettuata un'analisi delle singole criticità con l'obiettivo di definire il piano delle priorità di intervento.

Elementi da individuare per ogni criticità riscontrata:

- ✓ **Livello di gravità della criticità** (dando un valore del tipo alto, medio, basso)
- ✓ **Tipologia della criticità**
- ✓ **Descrizione della criticità**
- ✓ **Indicatori di riferimento e relativa misurazione**

# Impostazione dei piani di miglioramento

## 2 – Piani di miglioramento

I piani di miglioramento hanno lo scopo di rendere esplicite le azioni da intraprendere per la risoluzione delle criticità individuate.

Per **ogni criticità** dovranno essere quindi individuati:

- ✓ **Obiettivi**
- ✓ **Responsabilità**
- ✓ **Risorse**
- ✓ **Tempi di realizzazione**
- ✓ **Parametri di misurazione**

# Impostazione dei piani di miglioramento

## 3 – Controllo degli interventi

Il **Sistema di monitoraggio del piano di miglioramento** consente di monitorare a partire dall'articolazione degli obiettivi intermedi e finali del piano di lavoro, a intervalli prefissati (milestones), lo stato di avanzamento di quanto progettato.

