

Indice

<i>Prefazione</i>	XI
di Riccardo Mercurio	
1. Ripensare la pubblica amministrazione attraverso comportamenti e relazioni	1
1.1. Introduzione	1
1.2. L'approccio <i>behavioral</i> nel settore pubblico	3
1.3. Relazioni, gruppi e comportamenti: i contenuti del terzo volume della collana	6
1.4. Considerazioni conclusive	13
Bibliografia	13
2. La formazione relazionale in pratica	19
2.1. Introduzione	19
2.2. Il gruppo come dispositivo di intervento	27
2.2.1. Leadership e gruppo fra universalismo e contingenza	34
2.3. Alcune riflessioni conclusive	37
Bibliografia	38
3. La Pubblica Amministrazione: solo complesso di norme o coesione di individui?	41
3.1. Introduzione	41
3.2. Il contesto	43
3.3. La proposta di cambiamento	49
3.4. Dialogo con i curatori	51
Bibliografia	53
Sitografia	53
4. Nuove relazioni per una formazione come osmosi tra individuo e organizzazione	55
4.1. Il concetto di formazione	55
4.2. La funzione formazione nel contesto attuale	56

4.3.	La formazione in un nuovo contesto fatto di relazioni	58
4.4.	Il sistema di valutazione dell'ateneo e l'analisi del fabbisogno	59
4.5.	Un nuovo servizio di gestione condivisa	63
4.6.	Riflessioni conclusive	64
4.7.	Dialogo con i curatori	64
	Bibliografia	65
5.	Quando la leva del cambiamento non è dentro la tua organizzazione, cercala fuori!	67
5.1.	La narrazione	67
5.1.1.	Premessa: la sfida di Archimede	67
5.1.2.	La manutenzione dei parchi nel Piano degli Obiettivi strategici	68
5.1.3.	La manutenzione dei parchi: contesto operativo	68
5.2.	La componente tecnica	69
5.2.1.	Il progetto di cambiamento: "il parco che vorrei"	69
5.3.	Le dimensioni del cambiamento	71
5.3.1.	L'oggetto del cambiamento	71
5.3.2.	Il contenuto del cambiamento	72
5.3.3.	Il contesto del cambiamento	72
5.3.4.	Il processo di cambiamento	73
5.4.	Le conclusioni	73
5.4.1.	Nuovi rapporti relazionali	73
5.4.2.	La dirigenza ballerina e il margine di manovra agito	74
5.4.3.	Essere agenti del cambiamento agendo sui valori	74
5.4.4.	Risultati attesi	75
5.5.	Dialogo con i curatori	76
	Bibliografia	77
6.	Gli ostacoli normativi ai processi di cambiamento e la valorizzazione del 'fattore umano': progettazione e gestione del processo d'integrazione delle attività ex IPSEMA nell'INPS	79
6.1.	Obiettivo dello studio	79
6.2.	La progettazione e gestione del cambiamento	80
6.3.	Risultati	85
6.4.	Dialogo con i curatori	88
	Bibliografia	89
7.	"Così lontani, così vicini." Innovazione tecnologica: insidia o stimolo alla riorganizzazione?	91
7.1.	Introduzione	91
7.2.	Da dove partiamo	92

7.3.	Si parte!	101
7.4.	A che punto siamo? Cosa ci aspettiamo?	103
7.5.	Innovazione tecnologica: insidia o stimolo alla riorganizzazione? Conclusioni	104
7.6.	Dialogo con i curatori	105
	Bibliografia	107
8.	La leadership attraverso il gruppo	109
8.1.	Dal Master alla mia Organizzazione	109
8.2.	Sperimentare gli strumenti acquisiti, focalizzando sulla leadership nel gruppo	110
8.3.	Riflessioni	114
8.4.	Dialogo con i curatori	116
	Bibliografia	118
9.	La vita non è uno sport per spettatori, giochiamola fino in fondo. Il processo di cambiamento della diffusione della pratica sportiva per tutti nel comune di Parma: strategie e prospettive	121
9.1.	Lo sport: termometro di civiltà	121
9.2.	Il Cambiamento	123
9.3.	Approccio strategico per l'innovazione sociale attraverso lo sport	129
9.4.	Dialogo con i curatori:	131
	Bibliografia	134
10.	Cervelli all'ammasso?	135
10.1.	Premessa introduttiva	135
10.2.	Le caratteristiche del contesto organizzativo di riferimento	136
10.3.	Il focus dell'indagine	136
10.4.	Il racconto: la catena delle debolezze	137
10.5.	Pensieri in caduta libera: dentro e fuori il "dark side"	145
10.6.	Dialogo con i curatori	149
	Bibliografia	151
11.	Il passaggio di testimone tra direttori all'Ufficio Territoriale di Napoli - Agenzia delle Entrate: un processo di cambiamento organizzativo	153
11.1.	Introduzione	153
11.2.	Il contesto di riferimento	154
11.3.	L'oggetto e il contenuto del cambiamento	158
11.4.	Il processo di cambiamento – approcci e strategie	161
11.5.	Dialogo con i curatori	165
	Bibliografia	167

12. Attuare il cambiamento. La centralità della persona nel passaggio da processo a sistema	169
12.1. Il cambiamento nella pubblica amministrazione e nel D.A.P.	169
12.2. Il servizio di missione svolto dal personale di polizia penitenziaria: un processo	172
12.3. L'analisi della situazione attuale: criticità ed obiettivi.	174
12.4. La gestione razionale e sistemica delle risorse	176
12.5. Conclusioni	178
12.6. Dialogo con i curatori	179
Bibliografia	180
13. Cattive pratiche e rischio corruzione nella programmazione delle procedure di reclutamento del personale docente e ricercatore	183
13.1. La trasparenza come fattore di incentivo al contrasto della corruzione	183
13.2. Conoscere e progettare i processi	184
13.3. La programmazione come fase sensibile rispetto al rischio corruzione	186
13.4. Vincoli normativi che condizionano e orientano la programmazione	187
13.5. L'accountability: strumento di responsabilità sociale e incentivo morale	188
13.6. Breve cenno al funzionamento delle commissioni giudicatrici	191
13.7. Dialogo con i curatori	192
Bibliografia	196
14. La performance nelle università: da obbligo di legge a opportunità	199
14.1. Introduzione	199
14.2. Il ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della performance: l'evoluzione dell'approccio manageriale, dal modello burocratico al modello relazionale	200
14.3. La performance nelle università: prime esperienze a confronto alla luce dei nuovi approcci manageriali	202
14.3.1. Adeguamento dei processi gestionali e organizzazione delle priorità strategiche espresse dalla Governance, in un'ottica di relazioni collaborative tra politici e manager	203
14.3.2. Integrazione della programmazione strategica e gestionale con il processo di budget	205
14.3.3. Riformulazione delle metriche di performance in assenza di mercato, evitando un riferimento semplicistico ad indicatori di risultato superando nel contempo il mito degli indicatori economici – finanziari puntando alla creazione di valore, per rispondere a bisogni ed aspettative di una pluralità di stakeholders	205
14.3.4. Maggiore attenzione alle dinamiche di processo per un'interpretazione delle performance non vincolate alle attività ma ai servizi	206

14.3.5. Diffusione della cultura della qualità dei servizi anche attraverso l'ascolto (interviste, customer satisfaction) degli utenti per una personalizzazione dei servizi stessi, con contestuale riduzione di tempi e costi.	207
14.4. Considerazioni finali e proposta di cambiamento	208
14.5. Dialogo con i curatori	210
Bibliografia	212
15. Cluster amministrativo come opportunità di crescita organizzativa	213
15.1. Introduzione	213
15.1.1. Il contesto di riferimento	213
15.1.2. L'idea di cambiamento organizzativo	214
15.2. Progetto di cambiamento organizzativo	215
15.2.1. Analisi organizzativa a livello micro e criticità	215
15.2.2. Approccio organico per il superamento delle criticità	217
15.2.3. Organizzazione tramite il servizio owncloud	219
15.3. Conclusioni	219
15.4. Dialogo con i curatori	221
Bibliografia	222
APPENDICE	223
1. Settore Supporto alla Ricerca	223
2. Settore Amministrativo-Contabile	224
2.1. Ufficio gestione Compensi	224
2.2. Ufficio gestione Acquisti e Liquidazione della spesa	224
2.3. Ufficio gestione Missioni	225
3. Settore Personale non strutturato	225
16. Il cambiamento nell'ispezione del lavoro: un'opportunità da non perdere	227
16.1. Introduzione	227
16.1.1. Il contesto	227
16.1.2. Un tema problematico	228
16.2. Possibili interventi	230
16.3. Dialogo con i curatori	234
Bibliografia	235
17. Applicazioni delle tecniche di pratica manageriale pubblica in un'opera pubblica	237
17.1. Struttura organizzativa del provveditorato interregionale per le opere pubbliche per la Campania e il Molise secondo il d.P.R. 3 dicembre 2008, n. 211 e il d.M. 2 aprile 2009, n. 307	237
17.1.1. Organigramma del gruppo di lavoro della strada Lioni – Grottaminarda	237

17.2.	I lavori	245
17.2.1.	Descrizione dei lavori	245
17.2.2.	Inquadramento territoriale dell'intervento	246
17.2.3.	Tempi di esecuzione dell'opera	248
17.2.4.	Attualità del progetto	248
17.2.5.	Criticità del gruppo di lavoro	248
17.3.	Conclusioni: quale cambiamento?	249
17.4.	Dialogo con i curatori	250
	Bibliografia	251

Prefazione

di RICCARDO MERCURIO

La qualità dell'azione delle Amministrazioni Pubbliche è un fattore particolarmente critico per la crescita e lo sviluppo di un Paese. In uno scenario sempre più complesso e pieno d'incertezze, la Pubblica Amministrazione deve essere in grado di adattarsi ai cambiamenti dinamici e spesso imprevedibili che oggi caratterizzano la nostra società. Si tratta, evidentemente di aspetti che coinvolgono tutti quelli che si occupano e vivono direttamente il sistema pubblico (politici, dirigenti, dipendenti, legislatori, studiosi del cambiamento organizzativo), ma anche di un'esigenza che va inserita nel più ampio quadro della ripresa del Paese.

È infatti vero che quando i mutamenti del contesto si scontrano con la rigidità dei processi decisionali, il sistema pubblico entra in sofferenza, con riflessi sulla stessa economia. L'accumularsi delle procedure formali, introdotte spesso in nome della trasparenza dell'azione amministrativa, spesso appesantisce le strutture pubbliche di un carico che, in molti casi, conduce ad una scarsa attenzione ai comportamenti individuali ed alle interazioni sociali.

Relazioni, interazioni e comportamenti rappresentano, invece, il cuore del contesto organizzativo, andando ad influenzare le azioni che i singoli possono mettere in campo e i risultati che possono raggiungere.

Il presente testo pone al centro del problema delle Amministrazioni Pubbliche le citate tematiche delle relazioni e delle interazioni, al fine di contrastare la visione classica della PA che tende ad esaltare solo, o prevalentemente, gli aspetti più strettamente formali. Una chiave per la soluzione alla rigidità della PA sembra sempre più orientata a rafforzare l'esigenza di aumentare e migliorare l'intensità e la qualità dei rapporti interni alle strutture stesse, ma anche tra le strutture ed il loro contesto di riferimento.

La sfida lanciata dal presente volume è, infatti, quella di definire meglio e con maggiore consapevolezza le configurazioni alternative di comportamento organizzativo e

collaborazione, prevedendo maggiore coinvolgimento degli attori direttamente coinvolti nei processi di cambiamento. Si è provato a proporre esempi e soluzioni, considerando le diverse posizioni di chi opera nella Pubblica Amministrazione, qualunque sia il ruolo che svolga o la caratteristica che esprima nella sua organizzazione. Se si vuole provare a costruire un nuovo modello di PA meno “oggettivo” e più attento ai risultati stabili è necessario creare il senso di comunità anche per aumentare il valore aggiunto globale, attraverso un più consapevole miglioramento delle conoscenze, delle competenze e delle relazioni.

Questo volume curato da Andrea Tomo, Alessandro Hinna, Paolo Canonico e Linda Giusino, fa seguito alla III Edizione del Master in Pratica Manageriale Pubblica, organizzato dall’Università Federico II di Napoli (Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni) in collaborazione con la Scuola Nazionale dell’Amministrazione (SNA) e l’Istituto Nazionale Previdenza Sociale (INPS). In un periodo, sempre più segnato dalla riduzione delle risorse e dalla regolare modificazione degli scenari di riferimento, il Master vuole essere uno strumento di focalizzazione su aspetti, idee, progetti di proposta o di cambiamento da realizzare o già in atto nelle diverse realtà dei partecipanti.

In particolare, il Master, incentrando l’offerta didattica *sulla pratica manageriale*, mira ad offrire un percorso unico, che non tiene conto solo delle più classiche logiche di trasferimento di conoscenze teoriche, ma anche di contenuti pratici che possano emergere da una rilettura delle esperienze dei diretti partecipanti nelle proprie Amministrazioni di appartenenza.

Nelle prime tre edizioni il Master ha ricevuto oltre 200 domande di partecipazione ed ha visto la partecipazione di oltre 60 tra dirigenti e funzionari provenienti da Ministeri, Agenzie Statali, Istituti di Previdenza, Enti locali, Università, Istituti Scolastici e ASL. Si ringraziano tutti i partecipanti per la disponibilità e serietà dimostrata nel continuo confronto di analisi, approfondimento e proposta svolto in aula, nei gruppi di lavoro e nello svolgimento dei project work.