

# **Change management**

**Introduzione di Gianfranco Rebora**

# Diffusa percezione dell'urgenza di cambiamento nel sistema-paese

- Incalzare della globalizzazione
- Discussione sul declino industriale
- Transizione demografica
- Diffondersi degli scandali: dalla politica, alla finanza, allo sport...



**Molteplicità delle correnti e spinte di cambiamento**

# Ambiguità dell'istanza di cambiamento

**Se vogliamo che tutto rimanga come è  
bisogna che tutto cambi**  
*(Tomasi di Lampedusa)*

**Dobbiamo cambiare se vogliamo  
restare gli stessi**

# TRA SCILLA E CARIDDI

**Quelli che vogliono  
cambiare...tutto**

- **Una sola  
preoccupazione**
- **Un solo mito**
- **Un solo riferimento**



**La concorrenza che risolve  
tutti i problemi**

**Quelli che  
resistono...a tutto**

- **Sindacati**
- **Lobbies**
- **Corporazioni**
- **Vecchie élite di  
potere**

**Secondo gli economisti  
concorrenza, mercato e  
distruzione creatrice  
garantiscono l'innovazione.**

**E possono trovare estensione  
in altri ambiti, ora esenti  
dalle regole dell'economia.**

**In realtà i sistemi sociali  
cambiano anche in altri  
modi. Tecnologia,  
cultura, demografia  
offrono stimoli potenti  
che possono essere  
raccolti dai change  
agents.**

# **La sindrome di Dorian Gray?**

**Secondo alcuni, in Italia, è ormai profondo  
il divario tra quello che vorremmo essere  
e quello che siamo in realtà**

# **Il caso del fallimento dei controlli. Siamo abituati a pensare che...**

**...in situazioni complesse le funzioni di controllo possano orientare le decisioni e suggerire i cambiamenti necessari.**

**E in effetti siamo entrati in una sorta di audit society, dove 1 addetto su 20 opera proprio in queste funzioni.**

**Emergono sempre nuove forma di audit, certificazione, tutela...**

## **Ma, perché i controlli falliscono?**

**... i casi più clamorosi di frode sono stati scoperti solo dai magistrati (la più antica e strutturata professione del controllo)**

# Una indagine nelle università italiane: cosa limita l'efficacia dei controlli?

<b>Soggetti</b>	<b>Fattori prioritari indicati</b> (i primi 4 per importanza tra 31 fattori)
<b>Presidenti nuclei di valutazione</b>	<b>3 items sui primi 4 inerenti aspetti di governance 1° fattore: Indifferenza degli organi di governo</b>
<b>Membri dei nuclei</b>	<b>3 items sui primi 4 inerenti aspetti di governance 1° fattore: Insufficiente supporto operativo ai nuclei</b>
<b>Direttori amministrativi</b>	<b>3 items sui primi 4 inerenti aspetti di governance 1° fattore: Indifferenza degli organi di governo</b>
<b>Rettori</b>	<b>3 items sui primi 4 inerenti 'connessioni improprie di interessi': p. es. appartenenza ai medesimi ambienti di controllori e controllati</b>

**Ordine di importanza attribuito:  
ai fattori che limitano l'efficacia dei controlli**

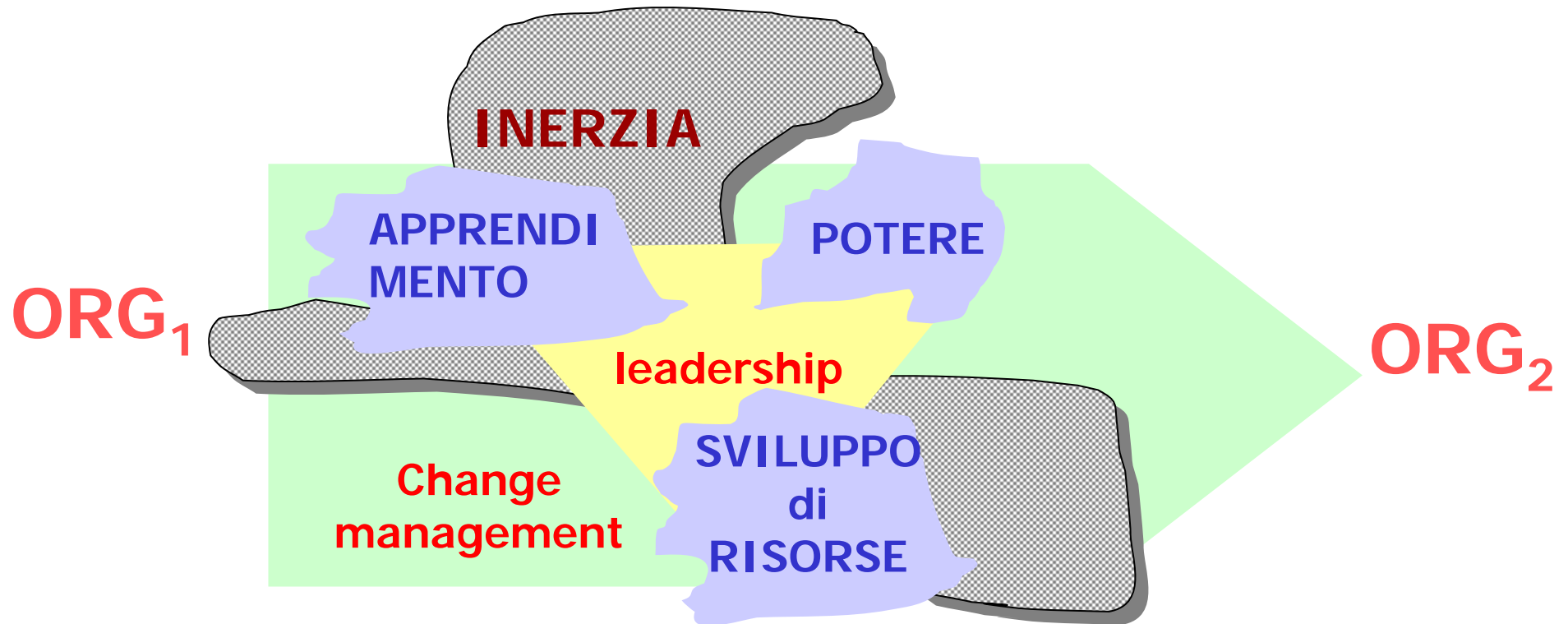
<b>1</b>	<b>Connessioni improprie di interessi</b>
<b>2</b>	<b>Governance</b>
<b>3</b>	<b>Politiche del personale e organizzative</b>
<b>4</b>	<b>Aspetti tecnici</b>
<b>5</b>	<b>Caratteristiche degli addetti</b>

# La prospettiva del change management

**Il change management  
prefigura un percorso  
realistico per ridurre il  
divario tra aspirazioni  
e realtà**

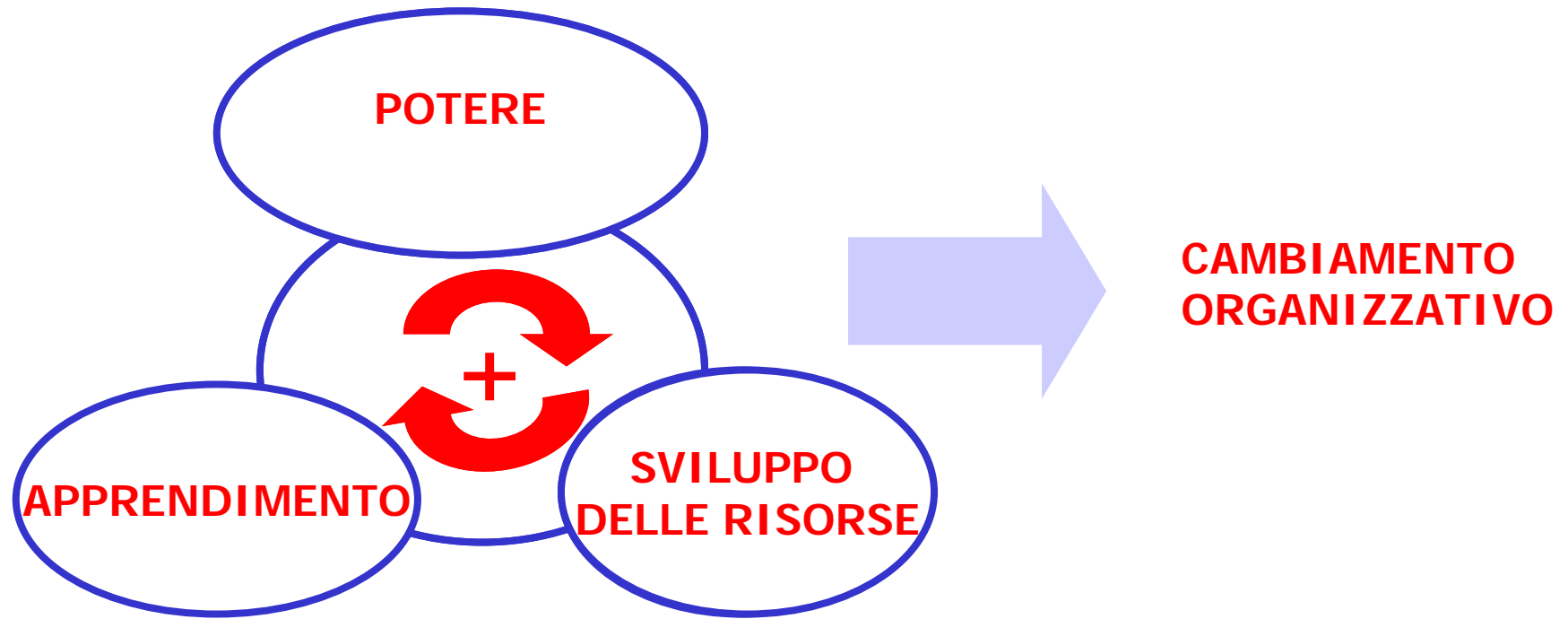
- **Aderente al concreto**
- **Che parte dalle organizzazioni dei diversi settori**
- **Che si può estendere a più ampi sistemi**
- **Richiede competenze specifiche**
- **Coinvolge i responsabili a diversi livelli**

**Fattori di tensione strategica**



**Pressione sulle risorse**

# Il circuito critico



# Il risvolto negativo

