

Il Lavoro di Gruppo come Leva di Innovazione Organizzativa nella PA

Strategie, dinamiche e strumenti per guidare il cambiamento nella Pubblica
Amministrazione

Corso di Master | Durata: 3 Ore

Docente: Marilù Ferrara

Obiettivi della Lezione

- **Comprendere** il ruolo strategico del team working nella PA moderna.
- **Riconoscere** e superare le barriere culturali e organizzative all'innovazione.
- **Acquisire** metodologie pratiche e agili per gestire gruppi di lavoro efficaci.
- **Inquadrare** i processi collaborativi all'interno del contesto normativo vigente.

La PA tra Vincoli Normativi e Nuovi Paradigmi

Il passaggio storico dall'adempimento burocratico alla creazione di Valore Pubblico:

IL VECCHIO MODELLO (Burocratico)	IL NUOVO PARADIGMA (Innovazione e PNRR)
Focus sull'Adempimento Rispettare rigidamente la norma formale.	Focus sul Risultato Creare impatto e valore concreto per il cittadino.
Struttura a 'Silos' Uffici isolati che non comunicano tra loro.	Lavoro di Rete Team interfunzionali e forte collaborazione liquida.
Cultura del Sospetto Procedure ridondanti per evitare l'errore.	Cultura del Servizio Semplificazione dei processi e digitalizzazione nativa.
Il Dipendente Isolato Esegue passivamente solo il proprio compito specifico.	Il Team di Progetto Risolve problemi complessi attraverso sinergie comuni.

Cos'è l'Innovazione Organizzativa nella PA?

- Non si tratta di sola tecnologia: richiede un profondo cambio di mentalità (**mindset**).
- Coinvolge il **Business Process Reengineering** (BPR): ridisegnare i flussi di lavoro.
- Superamento definitivo dei compartimenti stagni in favore dell'**interoperabilità**.
- Creazione di flessibilità interna per rispondere prontamente a emergenze e bisogni dei cittadini.

Perché il Singolo non Basta Più

- Le moderne amministrazioni affrontano i cosiddetti **wicked problems** (sfide complesse e interconnesse).
- Nessuna singola competenza tecnica, isolata, è in grado di generare soluzioni efficaci.
- Il lavoro di gruppo emerge come una **necessità strutturale**, non come opzione accessoria.
- La sinergia di competenze differenziate garantisce la completezza e la legittimità delle decisioni.

■ ■ Interazione con l'Aula (Fine Modulo 1)

Dibattito Aperto ed Elaborazione Condivisa:

- *"Qual è il più grande ostacolo organizzativo o culturale al lavoro di squadra che riscontrate quotidianamente nel vostro ufficio?"*
- Utilizzo di strumenti digitali di rilevazione istantanea (es. Mentimeter) per mappare in tempo reale le resistenze principali espresse dalla platea.

Il Ciclo di Vita del Gruppo (Modello di Tuckman)

1. **Forming:** Fase di orientamento, conoscenza reciproca e definizione iniziale degli obiettivi.
 2. **Storming:** Emersione del conflitto, negoziazione delle posizioni e dei ruoli organizzativi.
 3. **Norming:** Coesione, nascita di regole del team condivise e spirito di appartenenza.
 4. **Performing:** Fase di massima produttività, orientamento al risultato e autonomia.
- *Focus PA:* Perché molti comitati o gruppi di lavoro pubblici si bloccano permanentemente nella fase di Storming?

I Ruoli nel Team: Competenze a Confronto

- Bilanciamento strategico tra competenze tecniche (**hard skills**) e relazionali (**soft skills**).
- Il ruolo critico del **Team Leader** nella PA: evoluzione da capo gerarchico a facilitatore/abilitatore.
- Valorizzazione del **mix generazionale**: integrare l'esperienza storica dei profili senior con l'attitudine digitale dei nuovi inserimenti.

Ostacoli Tipici nei Gruppi di Lavoro Pubblici

- **Deresponsabilizzazione diffusa:** l'illusione che l'azione spetti sempre a un altro membro del team.
- **Resistenza culturale strutturata:** il blocco sistemico riassunto nel paradigma "si è sempre fatto così".
- **Conflitti di competenza:** sovrapposizioni burocratiche o timore di superare i limiti gerarchici.
- Assenza di sistemi premianti formalizzati legati alle performance collettive di progetto.

La Comunicazione Efficace nel Team

- Transizione radicale dall'asimmetria informativa proprietaria alla **trasparenza condivisa** dei dati.
- Pratica dell'**ascolto attivo** e del feedback costruttivo per disinnescare personalismi.
- Gestione scientifica delle riunioni: Ordine del Giorno tassativo, tempi certi e redazione immediata di un piano d'azione (**Action Plan**).

■ ■ Esercitazione Pratica (Fine Modulo 2)

Studio di Caso: *"Ridisegnare lo Sportello Polifunzionale per i cittadini"* (Durata: 20 min)

- **Attività in Team:** Suddivisione in piccoli gruppi e nomina di un facilitatore.
- **Task 1:** Identificare i 3 ruoli trasversali e multisettoriali indispensabili per il progetto.
- **Task 2:** Definire la primissima azione organizzativa concreta per snellire i flussi di lavoro.
- **Task 3:** Anticipare la principale resistenza interna e tracciare una contromisura relazionale.

Metodologie Agile per la Pubblica Amministrazione

- Utilizzo dell'approccio **Design Thinking** per co-progettare i servizi pubblici partendo dai bisogni dell'utente.
- Mutuare il framework **Scrum** adattandolo ai vincoli e ai tempi dei procedimenti amministrativi.
- **Visual Management:** adozione di bacheche Kanban (Trello, Miro, Asana) per rendere immediato lo stato di avanzamento delle pratiche.

Strumenti Digitali per la Collaborazione

- Piattaforme abilitanti ed ecosistemi Cloud qualificati per la PA (es. Microsoft 365, Google Workspace).
- Valorizzazione della **comunicazione asincrona** strutturata per ridurre il sovraccarico da riunione.
- Bilanciamento tra condivisione fluida delle informazioni e rispetto rigoroso della conformità **GDPR**.

Quadro d'Insieme e Riferimenti Normativi

- **Art. 52-quater D.Lgs. 165/2001 (T.U. Pubblico Impiego):** Valorizzazione formale delle competenze trasversali (*soft skills*) e attitudine al team working per l'evoluzione di carriera.
- **Artt. 12 e 15 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD):** Obbligo giuridico di collaborazione e cooperazione applicativa ed organizzativa tramite tecnologie digitali tra enti pubblici.
- **PNRR (Missione 1, Componente 1):** Investimenti mirati sul capitale umano, sul superamento strutturale dei silos burocratici e sulla transizione verso servizi integrati ed efficienti.
- **Linee Guida Funzione Pubblica sul Lavoro Agile:** Lo smart working inteso come strumento organizzativo ordinario focalizzato su obiettivi condivisi e performance di team.

Caso Studio: L'Ecosistema App IO e PagoPA

- **La Sfida Organizzativa:** Integrare banche dati e flussi di migliaia di enti centrali e locali in un unico punto di accesso.
- **Il Team Multidisciplinare:** Gruppo di lavoro simultaneo composto da esperti legali (privacy), ingegneri informatici, designer di esperienza utente (UX/UI) e specialisti di comunicazione pubblica.
- **Il Metodo Agile:** Sviluppo incrementale tramite 'Sprint', feedback continui focalizzati sull'utente finale e rilascio di codice open source.
- **Fattori di Successo:** Chiara governance collaborativa, forte autonomia del team e focus sul servizio rispetto al mero adempimento di legge.

Conclusioni e Takeaways

- L'innovazione organizzativa cammina sulle gambe delle **persone**, non si realizza per soli decreti.
- Il lavoro di squadra è una competenza organizzativa che richiede allenamento metodico e coraggio culturale.
- **Call to Action:** Quale micro-azione concreta di collaborazione o semplificazione puoi introdurre nel tuo ufficio a partire da domani?

Domande, Risposte e Bibliografia

- Spazio aperto al dibattito e al confronto sulle realtà specifiche vissute dai partecipanti.

Lecture Consigliate per il Master:

- Dipartimento Funzione Pubblica (2022), *Sillabo delle Competenze per la Transizione Digitale*.
- Mintzberg H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino.

Contatti: marilu.ferrara@universita.it