

**BRIEF**

**NAVIGARE LA COMPLESSITÀ:  
PILLOLE DI LEADERSHIP  
PER L'AMMINISTRAZIONE  
PUBBLICA**

Carissime e Carissimi,

Sono lieto di introdurre il contenuto del recente brief “Navigare la Complessità: Pillole di Leadership per l’Amministrazione Pubblica”, che contiene alcuni spunti e raccomandazioni da parte della Faculty della nostra School of Management del Politecnico di Milano, a seguito del webinar online del 10 aprile 2024.

Il brief, attraverso le molteplici dimensioni raccolte nello studio, analizza criticamente le dinamiche in evoluzione della PA, offrendo spunti preziosi per comprendere e affrontare le sfide emergenti.

La tematica centrale del documento si focalizza sulle nuove sfide che la Pubblica Amministrazione deve affrontare nel contesto odierno. Attraverso una serie di approfondimenti condotti dalla nostra faculty, esploriamo le complesse questioni legate alla gestione degli acquisti pubblici, ai processi di cambiamento organizzativo, all’impatto dei cambiamenti sulle persone e alla trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione.

Questo brief rappresenta un’opportunità unica per approfondire la comprensione delle sfide e delle opportunità che caratterizzano il panorama della Pubblica Amministrazione nell’era digitale. Le sue analisi e raccomandazioni offrono una guida preziosa per coloro che sono coinvolti nel plasmare il futuro della PA e nell’affrontare le sfide complesse che essa incontra nel perseguire l’efficienza, la trasparenza e l’innovazione.

A handwritten signature in black ink, reading "Tommaso Agasisti". The signature is written in a cursive style with a large initial 'T'.

TOMMASO AGASISTI

*Professor of Public Management e  
delegato per l’area Istituzioni e Pubblica  
Amministrazione presso POLIMI  
Graduate School of Management*

# LA GESTIONE DEGLI ACQUISTI DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



**MICHELE BENEDETTI**, Docente di Digital Transformation in Public Administration, Direttore Master DIPA e dell'Osservatorio Agenda Digitale – POLIMI GSoM



La gestione degli acquisti della Pubblica Amministrazione (PA) è uno dei processi più importanti e strategici per il Paese dal punto di vista economico, sociale e politico. Innanzitutto, acquistare bene, cioè acquistare quello che effettivamente serve e al giusto prezzo, migliora la qualità e l'efficienza dei servizi pubblici, rafforzando la capacità dello Stato di rispondere alle esigenze della società e quindi, di conseguenza, aumentando la soddisfazione dei cittadini-utenti. Inoltre, avere processi di acquisto trasparenti ed equi, oltre a garantire un utilizzo corretto delle risorse pubbliche, favorisce la concorrenza leale e più in generale la legalità, aumentando la fiducia dei cittadini nelle istituzioni pubbliche.

Ma la PA è anche uno dei più grandi, se non il più grande, consumatore di beni e servizi: nel 2022 in Italia la PA ha acquistato per 290 mld di euro. Le sue decisioni di acquisto hanno un impatto diretto sulla domanda di mercato, influenzando l'economia sia a livello locale sia a livello nazionale.

Attraverso la spesa pubblica, la PA può quindi indirizzare lo sviluppo industriale e il mercato in settori chiave, favorendo le industrie emergenti, la sostenibilità ambientale e l'innovazione tecnologica. Tuttavia, dalle ricerche dell'Osservatorio Agenda Digitale emerge che ogni anno solo il 25% dei fornitori italiani di soluzioni digitali lavora con la PA del nostro Paese e questo valore scende al 10% quando si parla di start-up innovative.



Per questi motivi, negli ultimi dieci anni il legislatore è intervenuto a più riprese nel cercare di rendere più efficace ed efficiente il processo di acquisto della PA, anche se con effetti al di sotto delle aspettative. Oggi, però, disponiamo di maggiori opportunità rispetto al passato per ottenere risultati migliori grazie all'avanzamento delle tecnologie ICT e al supporto del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Intelligenza Artificiale, Blockchain, IoT, Big Data sono alcune delle nuove tecnologie digitali che, se correttamente impiegate, possono rendere i processi di acquisto davvero equi e trasparenti senza comprometterne la velocità. Non è un caso che nel 2022 gli Osservatori del Politecnico di Milano abbiano contato più di 100 progetti governativi in Europa e nel mondo finalizzati a sperimentare l'efficacia di queste tecnologie nei processi di acquisto. L'occasione per adottarle ci viene invece fornita dalle ingenti risorse messe a disposizione dal PNRR per la digitalizzazione del Paese e da una riforma del Codice degli appalti fortemente voluta dall'UE ed entrata in vigore meno di un anno fa.

Sono questi gli strumenti a disposizione del manager pubblico che oggi si trova di fronte alla complessa ma affascinante sfida di comprenderli appieno al fine di introdurli efficacemente all'interno della propria organizzazione e trasformare il processo di acquisto in quella leva strategica che la pubblica amministrazione può e deve avere.





**LUCIANO TRAQUANDI,**  
Adjunt Faculty, Docente di  
Psicosociologia Aziendale,  
Direttore del percorso Spiritualità  
e Management – POLIMI GSoM

# COMPLESSITÀ E SPIRITUALITÀ: IL RUOLO DEL RITO E DEL MITO NEI PROCESSI DI CAMBIAMENTO

Saremmo tentati di dire: semplice! Senza tener conto dei riti e dei miti il cambiamento come realtà complessa nelle organizzazioni è impossibile o terribilmente faticoso. Dai nostri studi e dalle nostre esperienze di change management, teoria e pratica si confermano a vicenda e ci piace condividere le nostre brevi considerazioni con chi si fosse imbattuto nelle stesse dinamiche i riti come fenomeni che potremmo dire di natura spirituale nelle organizzazioni sono evidenti o a volte nascosti; sono deboli come sospiri o solidi come pilastri ma sempre operanti.

Possono essere annidati nelle riunioni regolari, anche se a volte non sono utili; nei rapporti preventivi o consuntivi anche se non sono letti; oppure li troverete nel caffè di gruppo del mattino anche se tutti lo hanno bevuto mezz'ora prima di entrare in azienda, o in plastici esercizi ginnici che in alcune culture orientali precedono o chiudono l'orario del lavoro.

Ma in qualunque forma siano svolgono la loro determinante funzione: danno certezze. E le certezze sono fondamentali per affrontare i cambiamenti. Se vi sono delle basi sicure si possono accettare cambiamenti, del resto, ma non delle basi stesse. Nei cambiamenti i riti vanno rispettati, cambiate tutto ma mantenete quelli o preparatevi alla loro resistenza. Da cui la grande importanza di redigere una mappa dei riti, prima di operare i cambiamenti organizzativi; a volte non sono così evidenti, per sapere su cosa contare e cosa non toccare i rituali hanno un loro grado di purezza, nella misura in cui sono estranei al lavoro. Se il lavoro stesso diviene un rito quello è un rito contaminato dal lavoro, creerà delle importanti viscosità; un rito puro è invece completamente estraneo al lavoro.





I miti sono altrettanto importanti nei processi di cambiamento, ma qui l'approccio è diverso, è quasi opposto.

I miti vanno disattivati per favorire il cambiamento, per non incorrere nella nota sindrome "ma una volta quando c'era lui...", "ma prima si faceva in un altro modo e tutto andava meglio". Se in condizioni di stabilità i miti possono aiutare ad affrontare il lavoro quotidiano anche quando è poco stimolante,

deludente e non sempre gratificante, narrando di tempi migliori (e non importa se non lo erano), i miti fanno da ancora al passato nelle situazioni di cambiamento. Il carisma mitologico del grande capo, a volte esagerato nella sua narrazione, molto utile come fattore di motivazione quando era presente, diventa un ostacolo formidabile per il nuovo capo, che deve fare i conti con un mito oramai ingombrante e disfunzionale.

Se si impara a costruire i miti è importante imparare a neutralizzarli creandone di nuovi prima che il cambiamento venga attuato; dopo sarà più costoso e potremmo perdere degli alleati, troppo legati al mito. Ancora una volta, occorre una loro individuazione.

Abbiamo fatto riferimento a due linguaggi tipici della teologia e della spiritualità, il rito e il mito, per applicarli a una realtà molto secolare: l'organizzazione. È un incrocio complesso, molto produttivo, ormai studiato nelle università e applicato nelle imprese.

Sarebbe interessante nel prossimo incontro analizzare alcune fenomenologie organizzative attraverso il terzo linguaggio della spiritualità, questo notevolmente più complesso: il sacro. Ma molto potente per comprendere e per agire.

# CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI E IMPATTO SULLE PERSONE



**RAFFAELLA BOSSI FORNARINI,**  
Adjunct Faculty, Docente di Cultural  
Transformation – POLIMI GSoM

## I cambiamenti organizzativi creano sempre incertezza e momenti di stress.

Le conseguenze immancabili sono 'quitting' di varia natura quali

- mancanza di interesse profondo nel lavoro,
- interrogativi senza risposta su quello che succederà
- preoccupazione per il proprio posto di lavoro e il proprio futuro nell'organizzazione
- dimissioni.



Dopo aver guidato importanti cambiamenti organizzativi in corporation, cambiamenti nelle abitudini di consumo di intere nazioni, cambiamenti nella percezione della leadership e delle sue scelte in decine di aziende di varie dimensioni e settori merceologici, siamo arrivati a definire un processo che fa in modo che le persone minimizzino il tempo di incertezza e contribuiscano a creare il cambiamento che si sentiranno di realizzare.

Lo abbiamo fatto con una metodologia che abbiamo chiamato AOT (Accelerated Organizational Transition) fatta da 5 step realizzabili in 100 giorni.

Funziona come un GPS: si indica la partenza, la destinazione, il mezzo di trasporto e si definisce la strada che viene rimodulata e ri-mappata quando alcuni eventi rendono impossibile proseguire sulla strada già tracciata.

### IL BENEFICIO:

- i leader che rendono controllabile un processo turbolento sono visti come eroi, persone alle quali va la stima emotiva e razionale dell'organizzazione;
- i risultati non soffrono perché le persone non passano più ore alla macchinetta del caffè a cercare informazioni comunque inattendibili ma anzi, contribuiscono al processo;
- nessuna dimissione avventata
- crescita delle misurazioni di engagement e di legame all'azienda.

Come ci ha detto un dirigente di un'azienda cliente, "è come votare in un paese democratico: le persone vedono che tutto è corretto", o come ha detto il DG di un ente di servizi "adesso le persone sia interne che esterne vedono perché agiamo come agiamo e il gradimento degli utenti è cresciuto".



La metodologia AOT si basa su alcuni principi cardine unici:

- gli assessment (per determinare la Cultura di partenza, quella di arrivo, e l'agilità al cambiamento dell'organizzazione), non sono valutativi: non interessa chiedere dei 'voici di gradimento', (per altro influenzabili da eventi magari unici accaduti poco prima della somministrazione del questionario ma sulla base dei quali si fanno poi grandi investimenti). L'attenzione è sul rendere visibili i modi di operare di una organizzazione, le ragioni che danno origine a certi comportamenti o modi di operare che in una certa azienda sono preferiti e capire con le persone dell'organizzazione se sono quelli che permetteranno di realizzare un certo obiettivo, piano strategico, cambiamento evolutivo;
- nasce e si esprime in linguaggio manageriale, non su legami che richiedono corrispondenze date per certe fra atteggiamenti manageriali e tipi psicologici;
- nasce dall'analisi dei principali test esistenti e ne attualizza le categorie offrendo risultati legati al contesto contemporaneo;
- offre risultati 'spacchettabili' per sottocategorie di popolazione aziendale, permettendo azioni mirate e cost effective;
- nasce dal pensiero di un team diverso di manager: C levels di aziende di diverse dimensioni e settori merceologici, matematici, statistici, manager di diversa esperienza funzionale, studiosi di cultura organizzativa.



Un tema legato al cambiamento organizzativo per la prossima sessione può anche essere quello di un cambiamento che ci sta particolarmente a cuore, che è quello dell'inserimento nel mondo del lavoro di persone neuro-diverse. Anche in questo caso abbiamo un approccio strutturato non solo legato alla strutturazione delle relazioni fra colleghi e con i clienti/utenti, ma anche alla gestione dello spazio di lavoro e di contatto con il pubblico che può evolvere per permettere l'accesso ai servizi anche a persone neurodiverse.





# PA DIGITALE: OLTRE LE COLONNE D'ERCOLE

**LUCA GASTALDI**, Associate Professor,  
Direttore Master DIPA e dell'Osservatorio  
Agenda Digitale – POLIMI GSoM

Il 30 aprile 2021 l'Italia ha presentato alla Commissione Europea il proprio PNRR. Il Piano, approvato il 13 luglio 2021 e da realizzare entro giugno 2026, intende:

- **rilanciare il Paese dopo la crisi pandemica, stimolando una transizione ecologica e digitale;**
- **favorire un cambiamento strutturale dell'economia, a partire dal contrasto alle disuguaglianze di genere, territoriali e generazionali.**



**Il Piano italiano dedica al digitale un'intera missione da 40 miliardi di euro, a cui si sommano le iniziative di digitalizzazione presenti nelle altre cinque missioni, per un totale di 47 miliardi.** Si tratta di risorse straordinarie che finora il nostro Paese ha gestito ottimamente, infatti:

- da sola l'Italia ha previsto di spendere il 37% di tutte le risorse europee dedicate alla trasformazione digitale nell'ambito del Next Generation EU e significativamente di più di altri Paesi (19 Paesi spendono meno di 2 miliardi di euro; la Spagna circa 20; la Germania poco più di 13 e la Francia quasi 9);
- con il 53% (151 delle 290) delle milestone e dei target concordati con l'Europa già realizzato, siamo il Paese con maggiori risultati prodotti in termini di trasformazione digitale nell'ambito del PNRR.

**La PA riveste un ruolo di primo piano nell'attuazione del PNRR, infatti:**

- almeno il 60% delle risorse associate al Piano italiano (33%, nel caso di quelle dedicate alla missione 1, specificatamente indirizzata alla transizione digitale) sono destinate a PA centrali (ad esempio INPS), PA locali (ad esempio Comuni) o imprese pubbliche (ad esempio Trenitalia);
- tutte le risorse del Piano sono gestite e rendicontate da PA (sostanzialmente Ministeri o Dipartimenti della Presidenza del Consiglio);
- mediamente, il 37% delle risorse dei vari PNRR europei per la trasformazione digitale è dedicato a iniziative di eGovernment contro il 20% per lo sviluppo di competenze digitali, il 18% per la digitalizzazione delle imprese, l'11% per lo sviluppo di infrastrutture di connettività, il 10% per quello di tecnologie avanzate e il 4% per iniziative di ricerca e sviluppo trasversali.



**Il settore pubblico può e deve giocare un ruolo fondamentale sia nella realizzazione del PNRR sia nella trasformazione digitale dell'intero Paese.** La PA deve prendere consapevolezza degli asset a propria disposizione e della sua capacità di innescare processi di trasformazione digitale che non solo producano benefici per imprese e cittadini, ma che possano influenzarne la capacità di innovare.

Molto è stato fatto per costruire un vero e proprio “sistema operativo” per l'Italia: una serie di componenti fondamentali per la digitalizzazione della nostra PA sui quali costruire servizi digitali più semplici, accessibili ed efficaci e innescare una vera e propria rivoluzione digitale. **Ormai da diversi anni il nostro Paese sta cercando di adottare un modello per lo sviluppo e l'erogazione di servizi pubblici digitali denominato Government as a Platform (GaaP).**

Il modello prevede quattro pilastri:

- dataset e componenti condivisi, solitamente gestiti da autorità centrali con forti competenze digitali;
- piattaforme per accentrare l'offerta di servizi pubblici, rendendola modulare e componibile e sfruttando il più possibile le cosiddette esternalità di rete;
- modelli di interoperabilità applicativa basati su API e standard aperti per lo scambio il più possibile automatico di dati;
- soluzioni cloud per garantire scalabilità, controllo della sicurezza ed efficienza nella gestione di risorse e infrastrutture.

**Su ognuno di questi pilastri l'Italia sta lavorando con determinazione e comincia a vedere risultati concreti. Il Paese ha inoltre allocato circa 5 miliardi di euro del PNRR per rendere sempre più concreti i benefici del modello GaaP.**

Si apre un'altra fase fondamentale per l'attuazione dell'Agenda Digitale dell'Italia, ancor più carica di opportunità e di criticità che in passato:

- Il Paese comincia a concretizzare un modello GaaP di sviluppo ed erogazione di servizi pubblici digitali che configura la PA come una piattaforma di innovazione, capace di collaborare più efficacemente tra le sue diverse anime;
- il PNRR continua mettere a disposizione risorse mai viste per la trasformazione digitale dell'Italia, accelerando su ambiti chiave per una PA più moderna ed efficiente.

**Mentre siamo impegnati a realizzare nei tempi gli interventi del Piano concordati con la Commissione Europea, è necessario cominciare a pensare a dare un futuro sostenibile alla trasformazione digitale del PNRR.** È importante farlo ora, mentre entriamo nella fase più critica del Piano e impostiamo le politiche di coesione, in modo da garantire continuità d'azione e un uso corretto delle risorse disponibili.

**Dobbiamo dedicare i prossimi mesi a raccordare visioni, risorse e sforzi affinché la fine del PNRR non rappresenti delle “colonne d'Ercole” per gli interventi di trasformazione digitale dell'Italia:** un limite oltre il quale la nostra capacità di pianificazione e realizzazione vengono meno. Non ci possiamo permettere pause nella trasformazione digitale dell'Italia e dobbiamo capire e impostare fin d'ora come navigare in modo sostenibile oltre la scadenza del PNRR che, inesorabilmente si avvicina.

