

A stylized version of the INFN logo. The letters 'I', 'N', 'F', and 'N' are arranged in a row, each within a vertical bar of a different shade of red and orange. Below the letters, the word 'CONDIVIDE' is written in white, uppercase letters on a dark blue background.

**INFN**  
CONDIVIDE

# CHANGE MANAGEMENT

Four vertical bars of varying shades of red and orange, matching the color scheme of the top-left logo.

Relatori: Alessia Camba - Renato Carletti

14 MAGGIO 2024

La Biodola - Isola d'Elba

**01. Che cos'è il cambiamento?**

**02. La risposta al cambiamento**

**03. Ciascuno di noi cosa può fare?**

# 1. Che cos'è il cambiamento

**UNA DOMANDA PER VOI!**

**Che cos'è per te il cambiamento?**

Inquadra il codice QR per partecipare alla survey



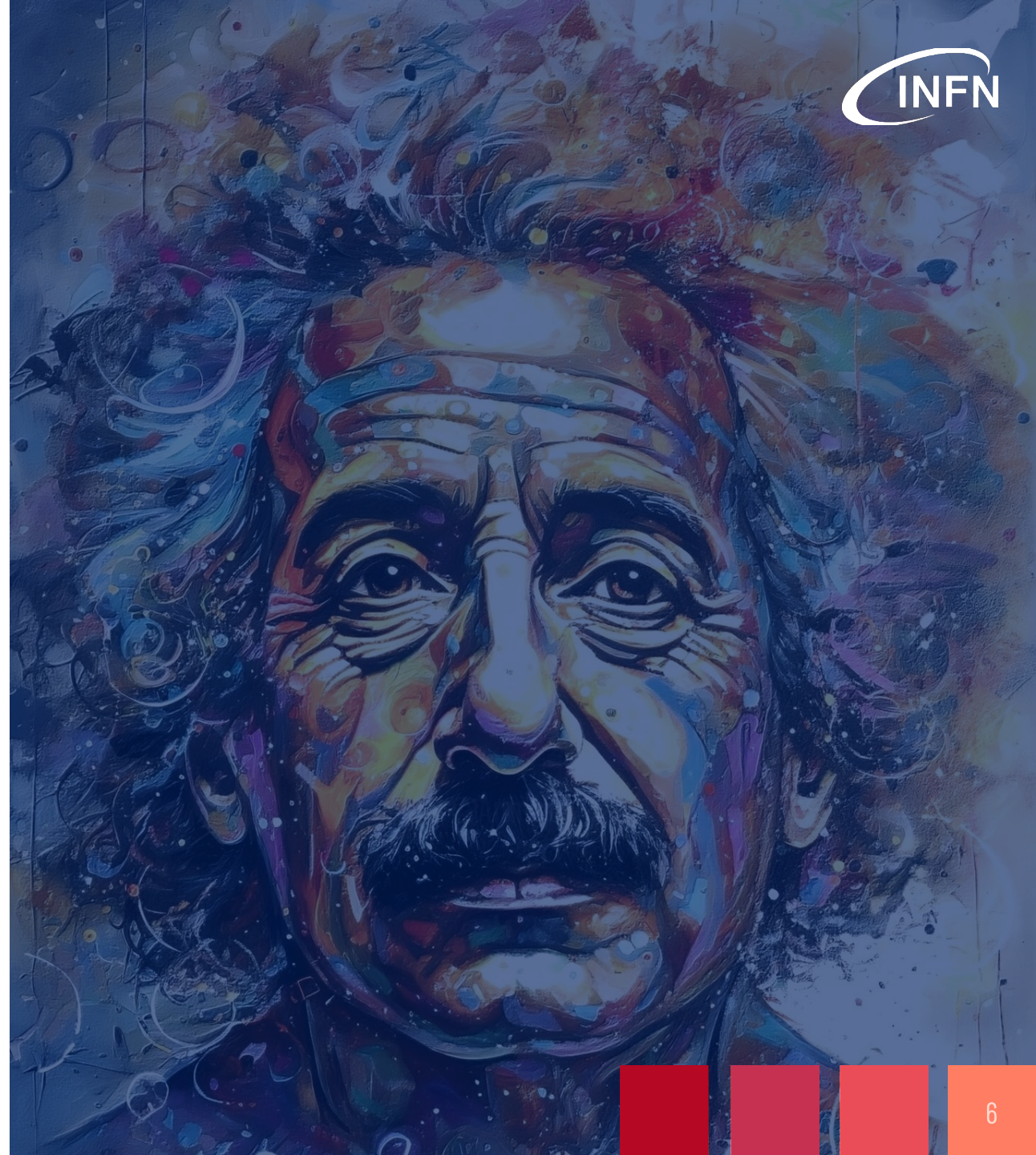
Oppure, vai al sito  
[www.menti.com](http://www.menti.com)  
e inserisci il codice  
**1752 5380**



“

*Il cambiamento è  
la sola costante  
nella vita*

”



# La tappe fondamentali dello sviluppo

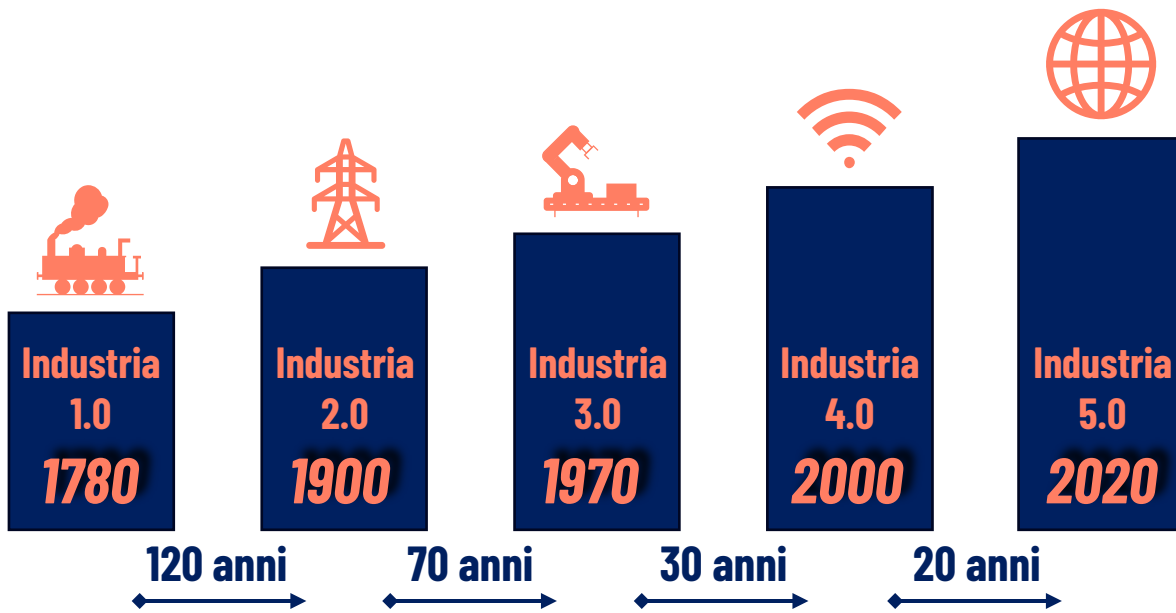
L'industria 5.0 si differenzia dalle fasi precedenti:

- **APPROCCIO HUMAN CENTRIC**

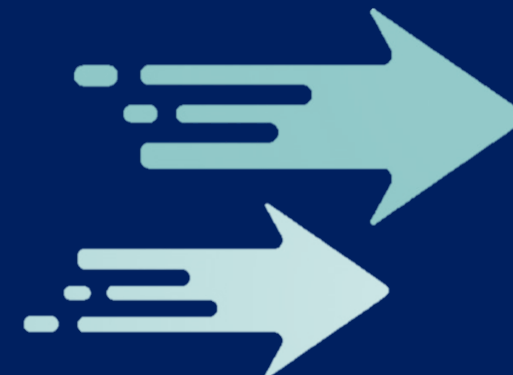
L'uomo e il suo benessere al centro

- **COLLABORAZIONE UOMO - MACCHINA**

L'azione umana integrata con la tecnologia



*L'Industria 5.0 mira a creare un ambiente di lavoro più collaborativo ed efficiente, dove l'esperienza umana viene integrata con tecnologie avanzate*



# Centralità delle risorse e Intelligenza Artificiale

## **Trasformazione digitale human-centric:**

*Le aziende che danno priorità alla centralità dell'uomo nel processo di digitalizzazione spesso registrano un aumento del 60% della soddisfazione dei clienti e una riduzione dei costi operativi del 30%.*

*(Harvard Business Review, 2020)*

## **Successo e cultura organizzativa:**

*Le organizzazioni che promuovono culture collaborative ed empatiche hanno più probabilità che il processo di digitalizzazione abbia successo.*

*(MIT Sloan, 2019)*

## L'UTILIZZO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

27% SERVIZI PUBBLICI GENERALI

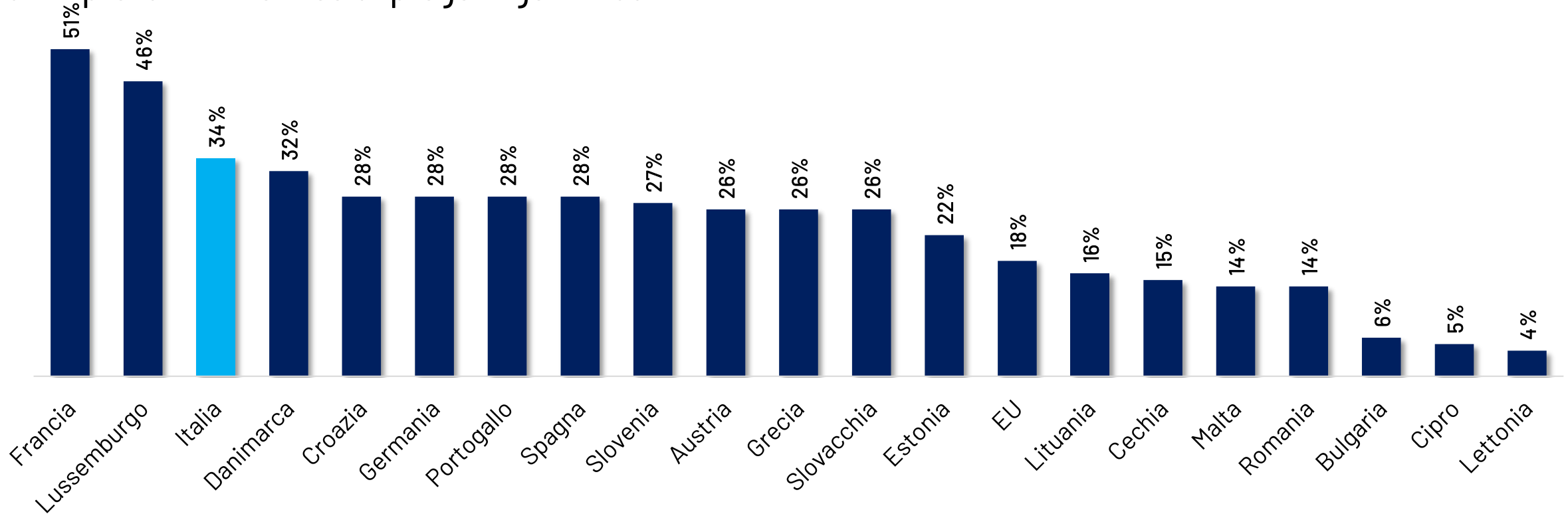
### I PIÙ USATI NELLA PA

- Chatbot
- Sistemi di analisi delle informazioni
- Strumenti di previsione e pianificazione
- Processi di riconoscimento intelligente



# Raggiungimento delle milestone e target PNRR

Il **34%** dei progetti **italiani** ha raggiunto le milestone e i target PNRR. Quasi un terzo delle risorse finanziarie complessive sono dedicate alla Missione 4. La Missione 4 Componente 2 «dalla ricerca all'impresa» si riferisce ai progetti gestiti da INFN.

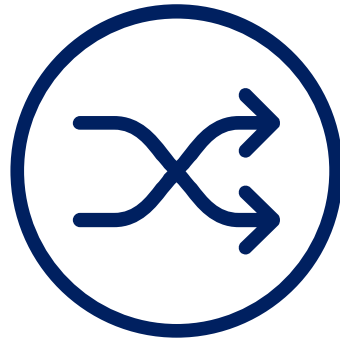


# Change Management

Le Quattro P



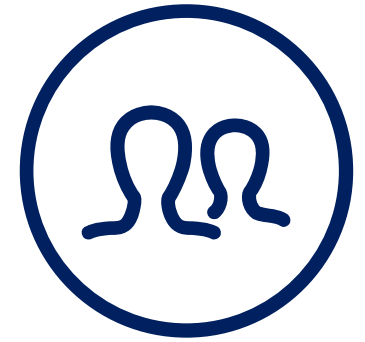
**PLACE**



**PROCESS**



**PLATFORM**



**PEOPLE**

# Change Management

## Place



### PLACE

L'organizzazione del lavoro garantisce alle persone di accedere agevolmente alle risorse a prescindere dal luogo fisico



PROCESS



PLATFORM



PEOPLE

# Change Management

## Process



PLACE



### PROCESS

I processi sono ottimizzati e pensati in digitale in modo da omogeneizzare le attività per il raggiungimento degli obiettivi nei tempi previsti



PLATFORM



PEOPLE

# Change Management

Platform



PLACE



PROCESS



## PLATFORM

Gli strumenti tecnologici permettono di agevolare la condivisione, la collaborazione e spingono all'utilizzo dei dati come valore



PEOPLE

# Change Management

People



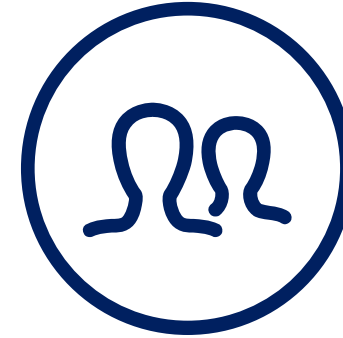
PLACE



PROCESS



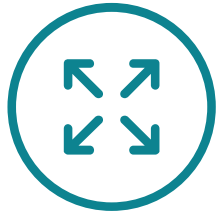
PLATFORM



## PEOPLE

L'approccio è mettere le persone al centro, bisogna agire sul mindset. Occorre abbattere le resistenze e far emergere la convenienza del cambiamento

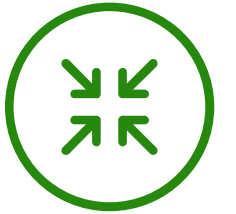
# I trigger del cambiamento INFN



## FATTORI ESTERNI

- Minacce globali
- Complessità
- Tecnologie emergenti
- Quadro normativo

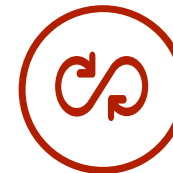
## PERSONE



## FATTORI INTERNI

- Organizzazione
- Persone
- Processi
- Tecnologia

## TEMPO/VELOCITA'



## **2. La risposta al cambiamento**



**UNA DOMANDA PER VOI!**

**Importante o urgente,  
a cosa dai la priorità?**

Inquadra il codice QR per partecipare alla survey



Oppure, vai al sito  
[www.menti.com](http://www.menti.com)  
e inserisci il codice  
**44 85 54 1**



# Importanza e urgenza

La routine lavorativa è influenzata dalla presenza di due elementi, che incidono sulle decisioni: l'**importanza** e l'**urgenza**.



## COMPITO IMPORTANTE

- Non c'è un riferimento al tempo, ma al suo **"valore"**
- Ci si riferisce a **compiti fondamentali**, quando è necessario farlo è un altro discorso, dipende dalla sua scadenza

*Un compito è importante quando è **determinante per il raggiungimento dell'obiettivo.***

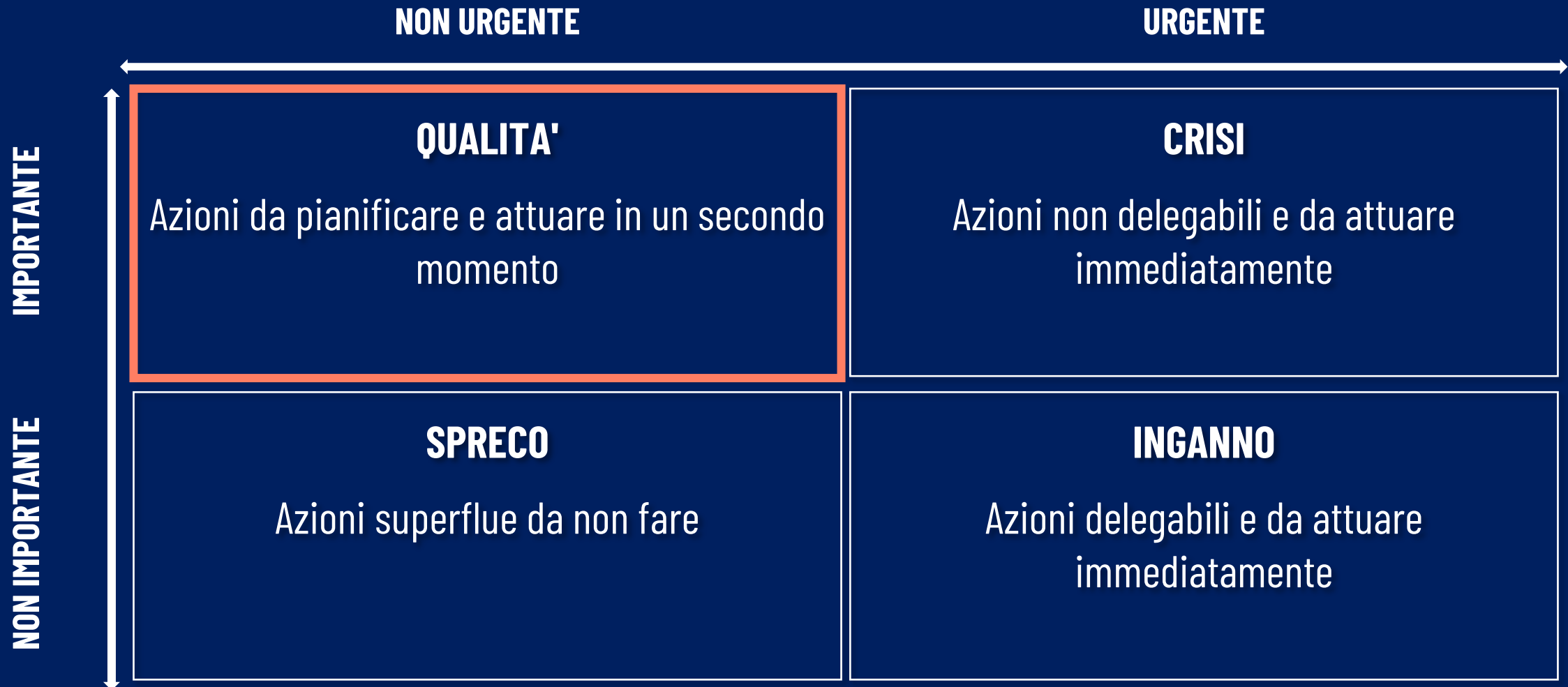


## COMPITO URGENTE

- C'è un riferimento al **tempo**
- È un concetto **soggettivo**, è sottoposto alle emozioni del momento, a volte significa subito, a volte fra pochi giorni

*La domanda è: **per quale giorno e ora deve essere pronto il lavoro, deve essere compiuta l'attività?***

# Importante o urgente?



# Come impatta il cambiamento

## 1° quadrante

È rappresentato un contesto statico.  
La PA di 20/30 anni fa

## 2° quadrante

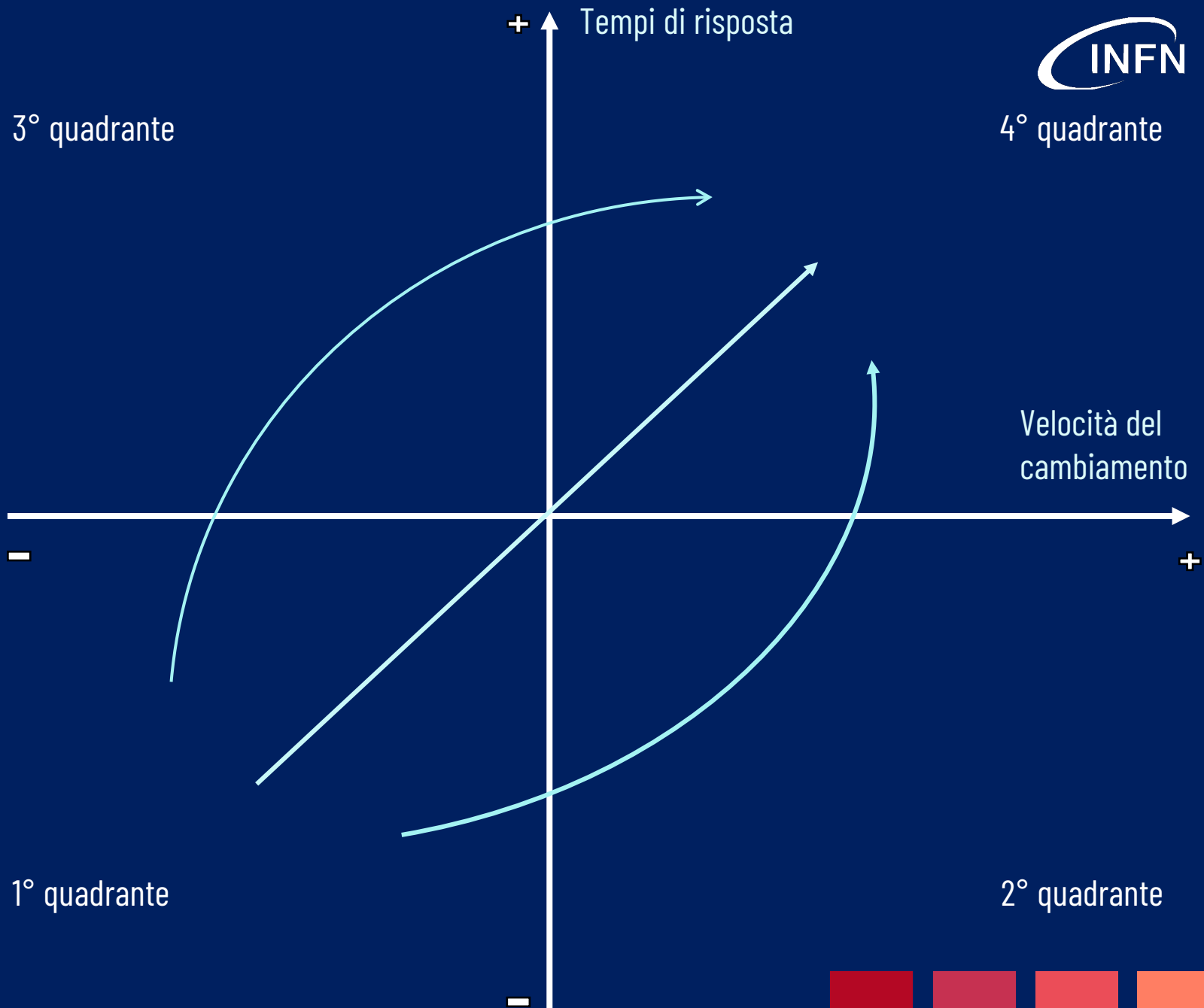
È rappresentato un contesto dinamico  
Senza particolari richieste

## 3° quadrante

È rappresentato un contesto statico.  
Ma con richieste particolarmente pressanti

## 4° quadrante

La situazione attuale.  
Dinamismo e pressioni dal contesto



- LA RISPOSTA AL CAMBIAMENTO -

# Le leve gestionali del cambiamento

Le leve gestionali sono azioni e strategie messe in atto per **influenzare e controllare il cambiamento**.

Agiscono su due dimensioni:

- **DIMENSIONE CULTURALE**  
*CULTURA*
- **DIMENSIONE OPERATIVA**  
*MODELLO OPERATIVO*

DIMENSIONE OPERATIVA

DIMENSIONE CULTURALE



# Collaborazione come catalizzatore del cambiamento

La collaborazione è necessaria in quanto consente di trasformare un **gruppo di individui** in una **comunità**.

È il motore per guidare e gestire il cambiamento

Permette di sfruttare al meglio le competenze e di creare sinergie

Aiuta a superare sfide del cambiamento

Favorisce l'adattabilità dell'Istituto agli stimoli esterni

The background of the right side of the slide is a photograph of several hands of different skin tones stacked on top of each other in a circle, symbolizing unity and community. The word 'COMUNITÀ' is overlaid on this image in a large, white, bold, sans-serif font.

COMUNITÀ

# 3. Ciascuno di noi cosa può fare?



# I ruoli delle risorse nel cambiamento

## COINVOLGIMENTO

- Valorizza le opinioni e le esperienze dei singoli
- Permette l'autolegittimazione

## COMPLEMENTARIETA'

- Si compensano le debolezze altrui
- Le risorse si proiettano verso la sfera di influenza proattivamente

## COLLABORAZIONE

Essere **TRIM-TAB** significa:

- Influenzare la direzione generale agendo con **proattività**



**SFERA DI COINVOLGIMENTO:**  
ciò che vi coinvolge e riguarda

**SFERA DI INFLUENZA:**  
ciò su cui esercitate controllo o influenza



**TRIM-TAB:**  
Un piccolo timone che aziona il timone più grande e fa virare la barca

# Livelli di iniziativa

## Empowerment per il cambiamento

Per affrontare le sfide dell'ambiente in continuo cambiamento, ogni risorsa deve diventare **promotore del cambiamento**.

Prendere iniziativa è una forma di **autolegittimazione** (*self-empowerment*)

*La legittimità non viene dal leader formale o dalla struttura organizzativa, ma **da ciascuno di noi**, in base alla sfida affrontata e alle scelte operate*



# Riflessioni chiave sul futuro

## ● **Pensare ai sistemi, non solo alle tecnologie**

I sistemi sono più forti delle persone e le risorse tecnologiche sono i mezzi e non il fine

## ● **Responsabilizzare, non determinare**

Responsabilizzare le persone in merito alle proprie possibilità e al proprio valore

## ● **Progettare il futuro**

Non c'è un singolo futuro, ma molteplici con scenari diversi

## ● **I valori sono una caratteristica**

Porre la dignità e il valore umana al centro



Ciò che fa bene all'alveare,  
fa bene all'ape...









INFN CONDIVIDE IV Edizione

**Il dipendente del futuro:  
Prepariamoci alle sessioni  
collaborative**

Domani, dopo il primo intervento della mattina, ci divideremo in sei gruppi e definiremo, insieme, **l'identikit del dipendente INFN del futuro.**

# AGENDA MATTINA 15 MAGGIO

	ATTIVITA'	ORA INIZIO
	Il dipendente pubblico 4.0 <i>Giancarlo Senatore</i>	9:10
	Sessione collaborativa Parte 1 <i>Lavoro di gruppo</i>	9:55
	Coffee break	11:00
	Sessione collaborativa Parte 2 <i>Lavoro di gruppo</i>	11:30
	Restituzione in plenaria dei risultati dei lavori di gruppo <i>Sintesi del lavoro</i>	12:30
	Lunch	13:15

**Qualche  
informazione  
logistica, per  
arrivare  
preparati**



## **Dove e quando ci vediamo?**

Le sessioni collaborative inizieranno subito dopo l'intervento della mattina, si svolgeranno su questo piano a partire dalle ore 10.00.



## **Cosa facciamo?**

Ci divideremo in sei gruppi di lavoro. Troverai il tuo nome già assegnato a un gruppo; individua il facilitatore che guiderà il tuo gruppo.



## **Come funziona?**

Dopo l'intervento, ti invitiamo ad alzarti e raggiungere in autonomia la location assegnata al tuo gruppo. Cerca di essere puntuale!



# Le regole del gioco



## **Diamo il nostro contributo sincero**

Ti chiederemo di esprimerti, attraverso delle semplici votazioni, su alcuni temi (non ti sveliamo quali!).

Esprimi il tuo parere liberamente, non ci sono risposte giuste o sbagliate.



## **Rispettiamo i tempi e le persone**

Contribuiamo rispettando le opinioni altrui e rispettando i tempi e le indicazioni date dai facilitatori.

Se hai dubbi su come svolgere un'attività, alza la mano e chiedi ai facilitatori.

Prima di lasciarci, ti mostriamo la suddivisione dei gruppi di lavoro di domani.

Prendi nota, fin da subito, del gruppo a cui sei stato assegnato/a. Se non trovi il tuo nome, chiedi supporto allo staff.

## GRUPPO 1

### Facilitatori

**Vito Manzari**  
**Alessandro Figini Albisetti**

Alessandra Simeoni  
Alessandra Filippi  
Alessandra Betto  
Andrea Fedele  
Carmen Laura Iacona  
Claudia Cardelli  
Claudio Galli  
Costanza Orfei  
Debora De Falco  
Elena Amadei  
Francesca Mencaglia  
Lia Sabatini  
Luigia Lamarca  
Maria Rita Ferrazza  
Mariassunta Canale Parola  
Martina Di Felice  
Mauro Morandini  
Olga Consoli  
Pamela Azzolini  
Rossella Spinali  
Simona Carosso  
Susanna Marrangoni  
Veronica Valsecchi

## GRUPPO 2

### Facilitatori

**Mauro Taiuti**  
**Federica Tazzi**

Addolorata Macina  
Alessandra Falcomatà  
Alessio Iolita  
Andrea Cilibrasi  
Annalisa Cucchiarini  
Antonella D'Isidoro  
Barbara Artivi  
Federica Lugli  
Filomena Foglietta  
Francesco Turiano  
Giovanni Moschin  
Giorgio Fiore  
Lorenzo Di Nardo  
Maria Rachele Pallucco  
Martina Allegro  
Mauro Giugovaz  
Regina Biondi  
Simonetta Simonetti  
Stefania Mannetti  
Viviana Vittorio  
Valentina Catania

## GRUPPO 3

### Facilitatori

**Paolo Spagnolo**  
**Federica Tazzi**

Angela Campanale  
Angelica Vitali  
Antonello Paoletti  
Arianna Papa  
Carla Gentile  
Claudia Mizzon  
Cristiano Maria Genolini  
Daniela Bevilacqua  
Filippo Gallo  
Francesco Farina  
Franchina Corrieri  
Isabella Sacchet  
Isabella Ciani  
Maria Pia Maravalle  
Massimiliano Menale  
Marilena Perrone  
Marino Nicoletto  
Paola Fabbri  
Roberta Frassi  
Teresa Cristina Sisto  
Valentina Tesio

## GRUPPO 4

### Facilitatori

**Renato Carletti**  
**Livio Giannico**

Alberta Raimondi  
Daniele Toscani  
Laura Cignitti  
Elena Bonesi  
Elisa Carnevali  
Elisabetta Lilli  
Isabella Panico  
Maria Elisa Napoleoni  
Margherita Mancuso  
Roberta Soldatelli  
Raffaella Bo  
Rita Bertelli  
Sara Pofi  
Silvia Cappelli  
Simona Marinangeli  
Stefania Pasquato  
Tiziana Baldino  
Valentina Ferretti  
Valeria Moretta  
Vincenzo Cuccurese

## GRUPPO 5

### Facilitatori

**Simona Fiori**  
**Alessia Camba**

Alessia Bua  
Andrea Quattrini  
Anna Rita Ciamarra  
Daniele Rocco Fittipaldi  
Elena Pavan  
Giorgio Fornasier  
Giorgio Vigevano  
Manuela Allegri  
Maria Assunta Lecca  
Maurizio Di Roberto  
Miriam Cioffi  
Monica Nardelli  
Nicoletta Crognale  
Nunzio Saitta  
Paolo Ricco  
Sebastiana Liliana Brancato  
Simona Bartocci  
Simona Giammarioli  
Simona Petronici  
Virginia Rita Potenza

## GRUPPO 6

### Facilitatori

**Attilio Sequi**  
**Alessandro Primavera**

Alessandra Tonarelli  
Alessia Capitani  
Ana Raluca Bancila  
Antonella Soprani  
Antonio Silvestri  
Carolina Rita Rapiavoli  
Chiara Neri  
Clementina Agodi  
Eleonora Bini  
Elettra Perfetti  
Francesco Serafini  
Fulvia Aminta Rossi  
Giuseppina Grifantini  
Giuseppina Salente  
Marcello Tardiola  
Marco Reali  
Maria Cristina D'Amato  
Silvia Calegari

**A domani!**

# Grazie

