

Approcci al *Change management* nel settore delle pubbliche amministrazioni italiane

Riccardo Mercurio, Università degli studi di Napoli, Federico II, mercurio@unina.it

Marcello Martinez, Università degli studi della Campania, Luigi Vanvitelli, marcello.martinez@unina2.it

Mario Pezzillo Iacono, Università degli studi della Campania, Luigi Vanvitelli, mario.pezzilloiacono@unina2.it

Vincenza Esposito, Università degli studi del Sannio, vincespo@unisannio.it

Elio Flora, Formez PA, eflora@formez.it

1. OBIETTIVI

Le trasformazioni sociali, istituzionali, economiche e tecnologiche degli ultimi decenni hanno investito fortemente il settore delle pubbliche amministrazioni in tutti i paesi moderni.

Una delle tendenze che accomunano più fortemente le esperienze di riforma delle pubbliche amministrazioni in Europa è quella della razionalizzazione e della riduzione dei costi di funzionamento dei propri modelli organizzativi, spesso etichettata come *Spending Review* (SR).

La crisi finanziaria del 2007 si è tramutata rapidamente in una crisi economica di portata internazionale. Le conseguenti misure di supporto e di rivitalizzazione delle economie hanno avuto effetti estremamente forti sui deficit pubblici e sull'aumento del debito pubblico nazionale.

Le istanze di innovazione del ruolo agito dagli operatori pubblici e le pressanti esigenze di efficienza hanno così attivato così un processo di profonda revisione delle forme organizzative che oggi si affermano con maggiore successo nel settore delle pubbliche amministrazioni. In molti casi la SR ha cessato di costituire una finalità affannosamente perseguita dalle amministrazioni, per trasformarsi in un metodo sistematico di lavoro, un approccio (più o meno consapevole) al cambiamento organizzativo.

Questo *paper* ha l'obiettivo di interpretare alcune iniziative di SR realizzate da amministrazioni locali in Italia negli ultimi tre anni, nell'ambito di un vasto programma di sviluppo organizzativo (Progetto *Performance PA*), attraverso il potenziale impatto sul cambiamento organizzativo. In particolare, la finalità del lavoro è interpretare, nei diversi interventi di SR, le differenti combinazioni di variabili di progettazione organizzativa alla luce

del loro impatto sui processi organizzativi essenziali di *sense making*, *decision making* e *knowing*.

2. THEORETICAL BACKGROUND

I più moderni interventi di *SR* condotti nelle pubbliche amministrazioni europee condividono la finalità generale di ridurre i costi di funzionamento, ma si concretizzano in un più ampio e variegato programma di sviluppo del sistema amministrativo assumendo, in primo luogo, il significato di miglior utilizzo delle risorse disponibili.¹ Dalle esperienze concrete non emerge un modello “migliore” di *SR*, in termini di contenuti e di scelte, ma, si afferma piuttosto un modello “idealtipico” di organizzazione interna degli interventi stessi.² Gli ambiti di azione e i criteri per pervenire alla riduzione delle spese cambiano nelle diverse interpretazioni della *SR*. Ciò che si ritrova come tratto comune è, invece, la necessità di interpretare tali interventi attraverso un programma di cambiamento in cui, una corretta visione delle attività organizzative e dei risultati attesi si coniughi con un altrettanto corretta interpretazione delle condizioni di contesto, delle competenze disponibili e dei valori culturali che emergono nella specifica compagine organizzativa.

La letteratura organizzativa esistente consente di condurre due percorsi di approfondimento paralleli su questi temi; il primo, relativo all’evoluzione dei modelli organizzativi nel settore pubblico; il secondo, relativo al *Change Management*, ossia alle caratteristiche dei diversi approcci strategici al cambiamento, alle condizioni che rendono tali approcci più coerenti, ai ruoli che devono essere garantiti nel processo di transizione e alle resistenze che il management deve affrontare.

2.1 L’evoluzione dei modelli organizzativi delle pubbliche amministrazioni

Al mutare del contesto entro il quale le organizzazioni pubbliche operano matura l’esigenza di adeguarsi, per garantire l’erogazione di servizi innovativi e di qualità a gruppi di utenti portatori di istanze diverse e sempre più sofisticate. La logica della produttività e dell’efficienza dell’agire pubblico si affianca, così, all’esigenza sempre più forte di garantire efficacemente i diritti degli individui e di promuovere lo sviluppo delle collettività con oculati interventi di programmazione e di regolazione.

A tali spinte evolutive è corrisposto in ambito scientifico l’emergere di molteplici paradigmi teorici, tra i quali si sono affermati quello del *New Public Management*, del *Public Governance* e della *Public Service Motivation*.

¹Allegro, Formato (2014).

²Formez (2013).

Nel corso degli anni ottanta, i cambiamenti verificatisi nel settore pubblico di gran parte dei paesi OCSE, sono stati fondamentali per la nascita del filone di studi denominato *New Public Management (NPM)*. Il *NPM* è stato definito come una visione, un'ideologia o un insieme di particolari approcci e tecniche manageriali concepiti nel settore privato e ritenute di particolare utilità anche per il settore pubblico.³ Un insieme di principi operativi caratterizzano questo paradigma di studi. In primo luogo, l'importanza di assicurare agli organi di governo pubblico il ruolo e la responsabilità, non di fornire servizi pubblici, ma di assicurare che tali servizi siano forniti in un ambito competitivo nel migliore dei modi. Sotto il profilo più stringente delle tecniche manageriali il *NPM* sostiene il forte ricorso all'orientamento al cliente, alla visione per processo delle attività amministrative, all'imprenditorialità che si manifesta attraverso la programmazione degli obiettivi e la verifica dei risultati e all'utilizzo di tecniche che arricchiscano i processi decisionali anche attraverso il coinvolgimento dei cittadini.⁴

Gli studi successivi alla nascita del filone del *NPM*, ma ancor di più il maturare di alcune esperienze rilevanti in ambito europeo, hanno consentito di riflettere sui limiti dello stesso paradigma: le potenzialità della strumentazione e dei principi manageriali non sono in grado, da soli, di sanare i gap di qualità delle scelte pubbliche, né risolvono (anzi in alcuni casi acuiscono) il problema della giusta regolazione dei rapporti tra politica e amministrazione.⁵

Il paradigma della *Public Governance (PG)* nasce intorno agli anni novanta come naturale evoluzione del *NPM*, ma anche in una logica di sviluppo e di critica al managerialismo pubblico che andava crescendo a livello sia nazionale che internazionale.⁶ La trattazione contenuta nel Libro bianco sulla *governance* della Commissione Europea aiuta a comprendere le caratteristiche dell'ideal-tipo della *Good Governance* proposto dagli autori della *PG* per lo sviluppo di tutte le pubbliche amministrazioni⁷:

1. apertura delle istituzioni, che dovrebbero attribuire maggiore importanza alla trasparenza e alla comunicazione nei loro processi decisionali;
2. partecipazione dei cittadini nella elaborazione e nell'implementazione delle politiche;
3. affermazione delle responsabilità, soprattutto in relazione ai ruoli assunti nei processi decisionali delle amministrazioni;
4. perseguimento prioritario del principio di efficacia delle azioni pubbliche;
5. coerenza, modernità e integrazione delle politiche pubbliche e dei piani di azione.

³Osborne, Gaebler (1992); Hood (1991).

⁴Hinna (2009).

⁵Armstrong (1998).

⁶Flynn (2002); Yang, Hsieh (2007).

⁷<http://www.europa.eu.int/comm/governance/>.

Tra gli aspetti problematici rilevati nelle esperienze di cambiamento delle pubbliche amministrazioni più fortemente ispirate al *NPM* e alla *PG* c'è il tema della motivazione dei dipendenti pubblici. Su questo aspetto insiste il movimento culturale della *Public Service Motivation* (PSM), formalizzato tra gli anni settanta e ottanta e di recente tornato all'attenzione degli studiosi. La PSM può essere definita come l'orientamento personale che ispira il comportamento di un dipendente pubblico, teso a promuovere il benessere generale degli individui e delle collettività.⁸ Secondo questa teoria, compito principale del management pubblico è supportare i propri collaboratori nel comprendere i motivi di gratificazione e di soddisfazione intrinseca associati allo svolgimento di lavori rivolti a promuovere l'interesse pubblico e nel valorizzare comportamenti ispirati alla giustizia sociale, allo spirito di sacrificio e al dovere civico.⁹ Il paradigma della *PSM* sottolinea, in tal modo, la rilevanza che assumono, nell'impianto metodologico di matrice manageriale proposto per le pubbliche amministrazioni, i più moderni sistemi di gestione del personale ispirati alla valorizzazione delle competenze e dei meriti.¹⁰

2.2 *Change Management* e gestione strutturale del cambiamento

L'impostazione tradizionale delle teorie sul *Change Management* ha privilegiato l'analisi delle tipologie di cambiamento, le modalità di governo delle variabili decisionali dal parte del management e le possibili azioni da mettere in atto per guidare al meglio i percorsi di trasformazione.¹¹ Il cambiamento rappresenta in questi approcci un qualcosa di oggettivo, di volontario ed imparziale, o meglio uno strumento utile a risolvere uno specifico problema e a favorire un migliore funzionamento delle organizzazioni¹².

L'approccio cosiddetto tradizionale, ha manifestato ben presto evidenti limiti di applicabilità in condizioni di incertezza ed è stato ampiamente superato dal dibattito manageriale contemporaneo. Quest'ultimo, pertanto, ha ritenuto ragionevole inserire tra gli elementi oggetto di riflessione non soltanto la dimensione tecnica, ovvero la revisione dei modelli gestionali e produttivi, ma anche l'aspetto sociale.¹³

Il pensiero organizzativo rivolge, così, la sua attenzione sempre più alle relazioni che alle forme organizzative, ai processi più che alla struttura.¹⁴ Il problema organizzativo innescato

⁸Perry, Wise (1990); Perry (1996).

⁹Durant *et al.* (2006).

¹⁰Paarlberg *et al.* (2008).

¹¹Mercurio (2007).

¹²Grandori (2007) definisce questo approccio come logica della *pianificazione strategica*.

¹³Rubery *et al.* (2002).

¹⁴Rebora, Minelli (2007).

dal cambiamento oggi riguarda essenzialmente le modalità con le quali le entità interagiscono con l'ambiente e la capacità di apprendere dai mutamenti che lo interessano.¹⁵

In questa ottica le fasi oggetto di mutamento non rappresentano sempre accadimenti drammatici, bensì il prodotto di un processo partecipato e tacitamente negoziato. Il cambiamento diviene non più un episodio occasionale ed isolato, bensì una dimensione strutturale del percorso evolutivo delle organizzazioni.¹⁶

Questa circostanza è ancora più rilevante se si analizzano le peculiarità degli approcci al cambiamento nelle pubbliche amministrazioni dove le variabili "soft" della progettazione (cultura, valori, leadership, potere) vanno ricondotte e calibrate anche rispetto al grande tema del rapporto tra la politica e l'amministrazione.¹⁷

Alla luce di questa nuova concettualizzazione, la letteratura manageriale evidenzia come le organizzazioni possono cambiare anche velocemente, ma che ben più lenti sono i veri processi di transizione e che essi richiedono che vengano messe in campo tutte le strategie utili a rendere tale passaggio meno traumatico e più partecipato.¹⁸

E' Kotter¹⁹, in tempi più recenti, a rispondere alla problematica di apprendimento collettivo che generalmente caratterizza l'implementazione delle trasformazioni organizzative. In quest'ottica, per condurre una trasformazione occorre una leadership diffusa, non più appannaggio di pochi eletti, ma caratteristica permanente del sistema, la cui diffusione risulti necessariamente favorita da una formazione continua e da un forte impulso alla competizione. L'eccessiva enfasi sul management, infatti, conduce ad una altrettanto eccessiva focalizzazione sugli obiettivi interni e al rischio concreto di forme burocratiche di gestione dei percorsi di cambiamento, frutto di procedure imposte e scarsamente lungimiranti.²⁰ Tale rischio si concretizza con maggiore forza in contesti strutturalmente orientati alla standardizzazione delle proprie prassi, come accade naturalmente nelle organizzazioni pubbliche, ispirate tra l'altro a principi di trasparenza e omogeneità di trattamento dei cittadini.

4. METODOLOGIA

I dati presentati e discussi in questa sede rappresentano la prima elaborazione dei risultati di un ampio progetto di studio, condotto nel periodo 2012-2015 nelle Regioni dell'Obiettivo Convergenza in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica del Governo

¹⁵Choi, Ruona (2011).

¹⁶Langley *et al.* (2013).

¹⁷Graetz, Smith (2010).

¹⁸Bridges (2009).

¹⁹Kotter, (1998).

²⁰Kotter (1998), p. 25.

italiano e il Formez PA nell'ambito del più ampio programma di sviluppo "Performance PA".²¹

Finalità generale del progetto era mettere a disposizione delle amministrazioni regionali e locali modelli, strumenti ed esperienze idonei a garantire l'efficienza gestionale e allocativa delle risorse ed il miglioramento della qualità dei servizi.

Le amministrazioni target del programma di sviluppo ministeriale sono state 24 amministrazioni comunali, provinciali e regionali alle quali sono state proposte le seguenti quattro tipologie di percorsi di cambiamento:

1. riorganizzazione della macrostruttura organizzativa;
2. revisione di processi amministrativi;
3. valorizzazione di *asset* patrimoniali;
4. gestioni associate di servizi.

Nella prima fase del progetto di studio si è provveduto ad individuare un campione di 12 enti che rappresentassero in modo eterogeneo e completo le diverse tipologie di amministrazioni coinvolte e le tipologie di progetti di cambiamento promossi. In questi casi è stata condotta una specifica analisi dei processi e dei modelli di cambiamento attuati nell'ambito del programma governativo.

Lo studio è stato condotto da 12 gruppi di lavoro misti composti da ricercatori, *professional*, amministratori e rappresentanti politici e le soluzioni metodologiche adottate sono state discusse nell'ambito di un Comitato scientifico presieduto da due degli autori del presente paper. Gli altri tre autori hanno partecipato direttamente ai progetti di Change management per l'intera durata del programma ministeriale, assumendo il ruolo di componenti dei gruppi di lavoro attivi presso tre delle dodici amministrazioni. Nel caso delle rimanenti nove amministrazioni, il gruppo di ricerca nel suo insieme ha potuto analizzare la documentazione prodotta nel corso del progetto e partecipare a dei focus di approfondimento promossi dal Comitato scientifico con la collaborazione delle amministrazioni coinvolte. Complessivamente, oltre alle attività di analisi della documentazione e di osservazione diretta, sono state condotte 12 riunioni con il Comitato scientifico, 120 interviste a amministratori, dirigenti e rappresentanti politici e 12 workshop con i dipendenti.

5. PRINCIPALI RISULTATI E DISCUSSIONE

Le esperienze di *SR* condotte nell'ambito del progetto Performance PA hanno assunto configurazioni differenziate a seconda dell'intreccio tra la scelta sui contenuti del cambiamento (assetto, processi, valorizzazione degli *asset* e *networking*) e quella della

²¹www.formez.it

dimensione temporale in cui esso è stato collocato. (Figura 1). In termini di processo, invece, tutte le iniziative descritte hanno condiviso un'impostazione che s'ispira fortemente alla concezione di *SR* delineata in questa sede.

In primo luogo i progetti di cambiamento hanno condiviso un tratto metodologico importante: la creazione di gruppi di lavoro "misti", composti da consulenti esterni e da risorse interne all'organizzazione e nei quali rappresentanti degli organi politici e di quelli amministrativi hanno operato insieme ai dipendenti e ai responsabili delle strutture interessate.

In secondo luogo, l'approccio alla definizione degli interventi è stato sempre un approccio definibile "dal basso". I gruppi di lavoro locali hanno interpretato e assunto formalmente le finalità che essi ritenevano più coerenti con le condizioni organizzative e di contesto esistenti, attraverso una fase di "concertazione" tra *professional* esterni, dirigenti e amministratori.

L'analisi effettuata nei 12 casi selezionati ha consentito di rilevare, infine, il seguente specifico insieme di fattori di criticità e di resistenza al cambiamento che si sono manifestate diffusamente nelle diverse fasi dei singoli progetti di cambiamento:

1. Il potere preponderante del "modello as is", e l'isomorfismo dei modelli organizzativi;
2. L'instabilità delle condizioni di contesto;
3. Conflitti tra figure apicali e *commitment* politico;
4. La mancanza di un approccio strategico al cambiamento;
5. Gap tra competenze esistenti e competenze richieste per la gestione del cambiamento;
6. La sfiducia di fondo dell'opinione pubblica.

Tale set di fattori di criticità potrebbe costituire un ambito di indagine futura per completare lo studio sui processi di transizione analizzati.

Figura 1 - Tipologie di interventi di SR adottati dalle amministrazioni

TIPOLOGIA INTERVENTO			
	Eliminazione spreco	Management	policy
PROSPETTIVA TEMPORALE	breve termine		
	medio termine	Revisione struttura org. Processo def. Ob. Operativi Procedura beni sequestrati Regolam. sanzioni amm.ve Mappatura processi Pubblica Illuminazione Riorganizzazione SUAP Revisione sistemi approv.to Regolamento uffici e servizi Gestioni associate	Regolazione servizio acquisti
	lungo termine	Studio di fatt. bene comunale	Randagismo Sviluppo area naturalistica Valorizzazione bene comunale Valorizzazione patr. immob.re

Il progetto Performace PA ha consentito di evidenziare come la realizzazione e l'efficacia di interventi di *SR* non possano essere conseguiti semplicemente adottando un approccio "economico contabile", volto cioè a operare tagli in specifiche voci di costo o nella quantità di servizi erogabili della pubbliche amministrazioni. Tale prospettiva, infatti, per quanto in alcuni casi necessaria o addirittura indispensabile, risulta per sua stessa natura a elevato rischio di rapida obsolescenza.

Una prospettiva di tipo "economico contabile" tende normalmente ad affermarsi su un assetto organizzativo e amministrativo stabile nel tempo, cioè misurato e valutato in maniera statica in uno specifico momento temporale. Il limite principale di tale staticità è ovviamente il non considerare che nelle pubbliche amministrazioni, come in tutte le altre tipologie di organizzazione, possono manifestarsi congiuntamente rilevanti esigenze di cambiamento e trasformazione di tipo normativo, tecnologico e tecnico (ad esempio legate all'ICT o all'adozione di nuove tipologie di impianti), difficili da comporre in un percorso lineare e chiaro di trasformazione.

Gli interventi sviluppati nell'ambito del Progetto Performace PA dimostrano che non appena l'analisi economica ha evidenziato possibile aree di risparmio e efficientamento, sono "emerse" tali esigenze di cambiamento organizzativo e, elemento forse inaspettato, ma estremamente interessante, opportunità di introdurre soluzioni non specificamente di tipo

contingente e dunque meramente funzionali all'attuazione di "tagli" o riduzioni di costi. L'interazione fra i componenti dei gruppi di lavoro composti dai consulenti Formez e dal personale delle amministrazioni locali, si è orientata verso una riflessione di secondo livello, rivolta cioè alla verifica della possibilità di attivare sistemi di controllo delle performance delle PA a "doppio anello", più simili a sistemi di apprendimento che non a sistemi di valutazione degli scostamenti.

Come si osserva anche dalla mappatura riportata nella tavola 1 è emerso, infatti, che gli interventi di *SR* hanno manifestato un impatto potenziale maggiore e conseguentemente in alcuni casi hanno generato una resistenza inerziale maggiore, proprio quando hanno richiesto la modifica dei meccanismi di fondo tradizionalmente adottati per regolare i processi organizzativi essenziali alla base del funzionamento dell'assetto organizzativo delle diverse PA²².

I diversi interventi, infatti, dimostrano come l'attivazione e il grado di successo da un lato e l'impatto delle soluzioni proposte dall'altro derivino dalla possibilità di attivare cambiamenti nei processi organizzativi essenziali: processi decisionali, processi di *sensemaking*²³, e processi di apprendimento.

I *processi decisionali* influenzano il funzionamento delle organizzazioni tramite le modalità, i tempi e le procedure con le quali le PA definiscono i propri obiettivi e le azioni da mettere in atto per il loro perseguimento. E' consolidato che nelle PA siano contemporaneamente presenti diverse tipologie di processi decisionali, quali quelli pianificati, quelli incrementali, quelli negoziati, quelli fondati sull'improvvisazione e la ricerca ad hoc di soluzioni.

I *processi di sensemaking* condizionano il funzionamento delle organizzazioni tramite la disponibilità di modelli culturali, tecnici, amministrativi e dei corrispondenti sistemi di misurazione e valutazione delle performance. Il principio di fondo che condiziona i processi di *sensemaking* è che "non si può migliorare ciò che non si può misurare". E ovviamente non si può misurare un accadimento e fenomeno organizzativo se non si è dotati di opportuni frame o schemi di interpretazione dello stesso, quali nuovi sistemi di controllo della performance sia qualitativi che quantitativi.

I *processi di apprendimento* influenzano il funzionamento delle organizzazioni in quanto consentono, tramite la misurazione dei risultati dell'azione amministrativa e la comprensione delle possibili azioni di miglioramento delle condizioni (ad esempio processi e strutture) da cui essi dipendono.

²² Martinez (2004).

²³ Weick (1995).

I diversi interventi del progetto Performace PA hanno manifestato una eterogena combinazione di esigenze di cambiamento di questi processi essenziali e un possibile posizionamento dei diversi casi, con una gradazione dell’impatto che ognuno di essi ha ottenuto, è presentato nella tabella seguente.

Nella tabella si rileva come i vari interventi abbiano avuto spesso impatti diversi che hanno generato una varietà di criticità alcune delle quali sono state affrontate e risolte, altre hanno condizionato i tempi di completamento delle soluzioni proposte dal progetto Performance PA. Un elevato impatto sui processi decisionali implica infatti che, nell’ambito di quello specifico progetto, si sono dovute affrontare le difficoltà connesse all’esigenza di riconfigurare anche le modalità tradizionalmente seguite dalla PA per assumere decisioni. In questi casi, proprio l’attuazione di un intervento di *SR* poteva essere (o in alcuni casi è stato) ridimensionato dalle difficoltà decisionali che i diversi attori incontravano nella scelta e valutazione delle diverse alternative.

Un elevato impatto sui processi di *sensemaking* implica invece che si sono dovute affrontare criticità legate all’adozione di nuovi sistemi regolamentari (nuove norme o regolamenti), nuovi sistemi di controllo delle performance, o nuove responsabilità per dotare la PA in oggetto di frame tecnici o professionali adeguati a interpretare in modo diverso i possibili effetti dei diversi interventi.

Un elevato impatto sui processi di apprendimento implica invece che si sono dovute affrontare le problematiche legate alla formazione e sviluppo di nuove modalità tecniche organizzative culturali con cui le PA sono indotte sia ad auto-riflettere sul proprio funzionamento e sia a ricercare anche in un prossimo futuro possibili miglioramenti nella qualità e quantità dei servizi loro affidati.

Tavola 1. Mappatura delle caratteristiche degli interventi realizzati

	Processi decisionali	Processi di <i>sensemaking</i>	Proc. di apprendimento
Comune di Agropoli	Elevato	Elevato	Basso
Baia di Trentova	Elevato	Basso	Medio
Comune di Battipaglia	Basso	Medio	Elevato
Comune di Borgia	Elevato	Basso	Elevato
Comune di Catania	Elevato	Basso	Medio
Comune di Mazara del Vallo	Elevato	Medio	Elevato

Comune di Pompei	Basso	Medio	Elevato
Comune di Villaricca	Basso	Medio	Elevato
Associazione Città Caudina (canile intercomunale)	Elevato	Medio	Basso
Associazione Città Caudina (polizia municipale)	Medio	Elevato	Elevato
Regione Calabria	Basso	Elevato	Elevato
Regione Puglia	Basso	Elevato	Elevato

L'analisi sviluppata consente di far e

Riferimenti bibliografici

Allegro I., Formato R. (2014), *Smart Spending: Oltre i tagli. Strumenti e metodi per migliorare la SpendingReview negli enti locali (e non solo)*, Milano, McGraw-Hill Education.

Armstrong A. (1998), "A comparative analysis: New public management-the way ahead?" *Australian Journal of Public Administration*, 57(2):12–24.

Bridges W. (2009), *Managing Transitions: Making the Most of Change*, Kindle Edition, NY.

Choi, M., & Ruona, W.E.A. (2011), "Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development", *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-73.

Durant R., Kramer R., Perry, J.L., Mesch D., e Paarlberg L. (2006), "Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited", *Public Administration Review*, 66(4):505–514.

Flynn N. (2002), *Explaining new public management. New Public Management: Current Trends and Future Prospects*, London: Routledge, pages 57–88.

Formez (2013) *La spendingreview nell'esperienza internazionale*, Maggio.

Graetz, F., Smith, A. C. T. (2010). *Managing Organizational Change: A Philosophies of Change Approach*, *Journal of Change Management*, 10(2), 135-154.

Grandori A. (2007), "Governo del cambiamento organizzativo e incertezza", *Studi Organizzativi*, 1:51-60.

- Hinna A. (2009), *Organizzazione e cambiamento nelle pubbliche amministrazioni*, Roma Carocci Editore.
- Hood C. (1991), "A public management for all seasons?" *Public Administration*, 69(1):3–19.
- Kotter J.P. (1995), "Why transformation efforts fail", *Harvard Business Review*, March-April: 113-29.
- Langley A., Smallman C., Tsoukas H., Van De Ven A., (2013), "Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity and Flow" *Academy of Management Journal*, Vol.56, N.1,1-13
- Martinez M. (2004), *Organizzazione, Informazioni e Tecnologie*, Il Mulino, Bologna.
- Mercurio R. (2007), "Approcci per lo studio del cambiamento organizzativo", *Studi Organizzativi*, 1:97-100.
- Osborne D., Gaebler T. (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Paarlberg E. L., Perry J.L. e Hondeghem A. (2008), "From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service Motivation in Motivation in Public Management", *The Call of Public Service*, 286.
- Perry J.L. (1996), "Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1):5–22.
- Perry J.L. e Wise L.R. (1990), "The motivational bases of public service", *Public Administration Review*, pages 367–373.
- Rebora G., Minelli E. (2007), "Il change management. Un modello di lettura e interpretazione", *Studi Organizzativi*, 1:27-50.
- Rubery, J., Earnshaw, J., Marchington, M., Cooke, F.L., Vincent, S. (2002), "Changing Organizational Form and the Employment Relationship", *Journal of Management Studies*, , vol. 39, no. 5, pp. 465-472.
- Yang R.K., Hsieh, J.Y. (2007), "Managerial effectiveness of government performance measurement: testing a middle-range model", *Public Administration Review*, Vol. 67 – 5.
- Weick, K. (1995), *Sensemaking in Organisations*, London, Sage.