prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

DISRUPTION, ENGAGEMENT E CHANGE MANAGEMENT PER LA DIGITALIZZAZIONE DELLA SUPREMA CORTE DI CASSAZIONE

Pubblicato il18 Gennaio 2021 di Martinez Marcello e Pezzillo Iacono Mario

Categoria: Nuovi modelli organizzativi

I processi di trasformazione digitale nella pubblica amministrazione sono interpretabili come un fenomeni "complessi" che implicano la riprogettazione e la gestione degli assetti organizzativi, delle dinamiche, dei processi, delle pratiche, degli strumenti e delle relazioni organizzative e inter-organizzative dei diversi *stakeholder* coinvolti. Questo contributo analizza un caso di cambiamento organizzativo "innescato" da un processo di *digital transformation*: si tratta del processo di *change management* attivato nella Suprema Corte di Cassazione e legato all'introduzione del Processo Civile Telematico. Dall'analisi emerge come il sistema di approcci, metodi e strumenti di governo del *change management* è stato disegnato in coerenza ad una logica orientata alla partecipazione, al coinvolgimento e alla cooperazione dei diversi attori organizzativi e finalizzata al *re-design* delle attività e dei processi di lavoro secondo un modello anche di tipo *bottom-up*.

INTRODUZIONE

I processi di trasformazione digitale nella pubblica amministrazione si configurano come azioni di cambiamento organizzativo complesse (Klijn, 2008), che vanno ben al di là della "semplice transizione" dal cartaceo al digitale (Buonocore, 2020). La digitalizzazione va interpretata, in questo senso, come un fenomeno "complesso" che implica la riprogettazione e la gestione degli assetti organizzativi, delle dinamiche, dei processi, delle pratiche, degli strumenti e delle relazioni organizzative e inter-organizzative dei diversi *stakeholder* coinvolti (Denhardt and Denhardt, 2015). La gestione e il governo del *change management*

comprende, infatti, la programmazione e l'implementazione di un sistema olistico di azioni di natura sia *hard* sia *soft* (Pezzillo Iacono et al., 2017): dalla riprogettazione delle mansioni e dei *task* dei dipendenti alla formazione legata alle nuove competenze digitali, dalla modificazione del sistema di valutazione delle performance alla scelta di nuovi criteri di selezione del personale, dalla definizione dell'approccio con cui coinvolgere e motivare le persone a quello con cui limitare forme di resistenze al cambiamento e facilitare il passaggio ad un nuovo paradigma culturale (Boyne et al., 2005). Il tema del cambiamento nella pubblica amministrazione è legato, dunque, non solo alla gestione dell'innovazione di regole e procedure, ma anche (o forse, soprattutto) alla gestione delle persone, attraverso l'adozione di un approccio che può essere definito "comportamentale" (Hinna et al., 2016). Manzoni e Angehrn (1997) Taylor e Helfat (2009) e Zorn (2003) sottolineano il fatto che il successo degli sforzi di implementazione del cambiamento sono tanto funzione della capacità di gestire l'interazione tra le persone quanto dell'adozione di una tecnologia efficace.

Il presente contributo analizza un caso di cambiamento organizzativo "innescato" da un processo di *digital transformation*: si tratta del processo di *change management* attivato nella Suprema Corte di Cassazione e legato all'introduzione del Processo Civile Telematico (PCT). La Fondazione CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane) a settembre 2019 ha affidato al Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli" ed, in particolare, agli autori del presente contributo, la realizzazione delle attività della linea di progetto "*Sviluppo e cambiamento organizzativo nei servizi della Corte Suprema di Cassazione*".

Il progetto si configura come un'attività di "ricerca-intervento" (Burton et al., 2015; Grandori, 1996; Butera, 1980) di sviluppo e cambiamento organizzativo da svolgersi in affiancamento e assistenza in continuità alla struttura della Suprema Corte di Cassazione, in collaborazione e sinergia con il Ministero della Giustizia, ed in particolare con la Direzione Generale dei Sistemi Informativi Automatizzati (DGSIA).

Nella parte restante del contributo, dopo una breve rappresentazione dei motivi per i quali il PCT debba considerarsi un intervento di trasformazione digitale, si analizzeranno le metodologie di intervento progettate ed in corso di implementazione per la gestione di questo caso complesso di cambiamento organizzativo.

PROCESSO CIVILE TELEMATICO E TRASFORMAZIONE DIGITALE

Il governo telematico del processo civile comporta la necessità di adattamento a nuove forme di linguaggio e nuove pratiche e attività tradizionalmente utilizzate da avvocati, giudici e cancellieri. L'informatizzazione e la telematizzazione del processo civile mettono a disposizione degli operatori del diritto modalità diverse di:

- Formazione degli atti di parte e dei provvedimenti, garantita dalla disciplina del documento informatico e della sua sottoscrizione elettronica e validazione temporale;
- Trasmissione e acquisizione della conoscenza legale di atti e provvedimenti in formato elettronico, per mezzo dell'insieme di regole in materia di comunicazioni e notificazioni telematiche e di posta elettronica certificata;
- Deposito degli atti di parte, effettuato con modalità telematiche;
- Gestione degli atti digitali nelle diverse fasi del processo civile dei diversi stakeholder coinvolti.

Il PCT, come già sperimentato nei tribunali di "merito", si configura così come una tecnologia sistemica,

sostitutiva delle prassi operative basate su scambi informativi cartacei, non sostituibile ed abilitante di nuove funzioni e servizi. La sua caratteristica sistemica richiede forte integrazione nei processi del tipo *input-output*, comportando la necessità continua di verifica che i processi a monte ed a valle siano adeguati alle esigenze degli attori coinvolti, migliorando efficienza ed efficacia del lavoro dei diversi "professionisti" coinvolti, pubblici e privati.

Il livello di efficacia e di qualità dei processi e degli *outcome*, a parità di sistema software, nei tribunali di "merito" dove, come noto, il PCT è già stato introdotto dal 2014, ha avuto risultati molto diversi da tribunale a tribunale a seconda di come quest'innovazione tecnologica è stata "affrontata" e gestita: se solo dal punto di vista strettamente tecnologico o anche dal punto di vista organizzativo. Gli uffici che, nell'ambito del "merito", hanno offerto le migliori performance in relazione all'avvenuta digitalizzazione, sono quelli che, tra l'altro, hanno attivato interventi di riorganizzazione dei servizi di cancelleria, per supportare il lavoro dei magistrati ed assisterli nelle attività di gestione del fascicolo telematico. Tipicamente tali uffici hanno costituito e consolidato nel tempo dei servizi/strumenti di *staff di supporto all'innovazione*, come presidio reale dei processi organizzativi di cambiamento, ma anche come esperienze sistemiche di collaborazione continua tra magistrati, addetti amministrativi, tecnici informatici e utenti professionali.

L'esperienza dei tribunali di merito ha reso ancora più evidente quanto sia rilevante che il processo di progettazione e implementazione di questi sistemi tecnologici non si sviluppi in una logica meramente di tipo *top-down*, ma si "costruisca" attraverso una prospettiva collaborativa di condivisione di conoscenze, di pratiche ed esperienze dei diversi stakeholder - interni ed esterni ai tribunali così come alla Cassazione - coinvolti nel processo di cambiamento organizzativo innescato proprio dall'evoluzione tecnologica. L'acquisizione di conoscenze e di competenze "digitali", ad esempio, non può essere ottenuta attraverso la sola partecipazione ad un corso di formazione relativo alle caratteristiche del software, ma richiede un'effettiva pratica, partecipazione e coinvolgimento delle persone nella riprogettazione dei flussi di lavoro. Come noto, infatti, i percorsi di collaborazione e di apprendimento organizzativo che si basano sul trasferimento di prospettive ed esperienze, debbono tener conto del fatto che ogni iniziativa di cambiamento realizzata in un dato contesto necessita di una traduzione e reinterpretazione realizzata a partire dalle esigenze, dalle condizioni e dai vincoli del contesto organizzativo in cui l'iniziativa di *upgrading* tecnologico e di *change management* è progettata e implementata (Plesner et al., 2018).

SVILUPPO E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO DELLA SUPREMA CORTE DI CASSAZIONE: METODOLOGIE E PRATICHE DI RICERCA-INTERVENTO

Il progetto: finalità, articolazione e metodi di intervento

Il progetto sviluppato dall'Università della Campania si basa su un approccio scientifico di "ricerca-intervento" finalizzato allo sviluppo e all'implementazione di soluzioni progettuali rivolte alla soluzione di problemi reali e contingenti dei sistemi organizzativi, istituzionali e sociali (Burton et al., 2015), per conseguire i seguenti macro-obiettivi:

- Elaborazione di proposte organizzative per la revisione dei servizi di cancelleria, in base alle potenzialità

offerte dal deposito telematico degli atti, tenendo conto della necessaria fase transitoria del PCT.
- Elaborazione di proposte di revisione dei rapporti tra cancelleria e magistrato in vista del deposito telematico dei provvedimenti, tenendo conto delle necessarie ricadute sull'applicativo del Massimario e su *Italgiureweb*.
- Determinazione del quadro delle esigenze dei presidenti di sezione e dei consiglieri, in relazione al nuovo sistema informativo *Desk* del magistrato; elaborazione di proposte di gestione nella fase transitoria successiva all'avvio dei depositi telematici.

Il progetto, iniziato a settembre 2019 e tutt'ora in corso, in coerenza con gli obiettivi appena declinati, si articola nei tre seguenti *work package*:

- *WP 1*. Rilevazione del "*Task - Technology fit AS IS*" della Suprema Corte di Cassazione;
- *WP2*. Sviluppo e cambiamento organizzativo delle Sezioni, dei servizi di cancelleria e delle altre strutture della Suprema Corte di Cassazione Area Civile in conseguenza dell'avvio dell'introduzione del deposito telematico degli atti a seguito dell'implementazione del PCT;
- *WP3*. Sviluppo e cambiamento organizzativo a supporto dei Presidenti di Sezione e dei Consiglieri delle Sezioni Area Civile della Suprema Corte di Cassazione Area Civile in conseguenza dell'avvio dell'introduzione del sistema informatico Desk del magistrato.

Alla fine del 2020, il progetto si "trova" nell'ambito del WP2.

Il progetto si è configurato nella modalità della cosiddetta ricerca-intervento (Butera, 1980) in quanto, dal punto di vista dei ricercatori, si è sviluppato secondo le seguenti tre caratteristiche:

- Uno stretto legame tra teoria e prassi, tale da configurare un'epistemologia del conoscere-trasformando e viceversa;
- Un approccio partecipativo, nel senso che per produrre conoscenze capaci di incidere effettivamente nella pratica organizzativa è stato necessario perseguire una collaborazione attiva, in tutte le fasi della ricerca, dei soggetti che sono oggetto di indagine, piuttosto che il tentativo di minimizzare la loro influenza sul disegno della ricerca;
- Una partecipazione estesa a tutti i livelli: alla parte "bassa" così come alla parte "alta" dell'organizzazione; l'intervento si è proposto di toccare, dunque, anche il disegno complessivo e le modalità di governo e regolazione dei processi organizzativi.

In particolare, le metodologie di analisi e intervento adottate possono essere sintetizzate come di seguito:

- *Appreciative Inquiry Change Management Approach*. Si tratta di un approccio "partecipato" al cambiamento organizzativo che si basa su metodi di pianificazione, diagnosi (check-up organizzativo) e intervento di tipo collaborativo, quali *Focus Group*, *Action Planning* e *Appreciative Inquiry Summit* (Cooperrider D. L., Srivastva S, 1987; Martinez et al. 2011).
- *Task Techology Fit***.** L'approccio consente di rilevare e valutare il grado in cui la tecnologia informatica assiste un attore organizzativo (individuo, gruppo, struttura) nello svolgere il suo specifico compito o gruppi di compiti. L'approccio *Task Techology Fit* esprime il grado di concordanza (FIT) esistente fra le caratteristiche del compito che l'utilizzatore di una data tecnologia deve svolgere e le soluzioni offerte dall'applicazione o dal sistema informatico in oggetto, a supporto del buon svolgimento dello stesso.

(Goodhue e Thompson, 1995).

- *Stakeholder Analysis***.** Tale metodologia (Freeman, 1984) ha rappresentato la base per organizzare le informazioni da acquisire durante gli incontri con i diversi referenti qualificati, finalizzati all'identificazione delle opportunità e dei vincoli che il cambiamento e lo sviluppo organizzativo all'interno di un sistema complesso.
- *SWOT analysis.* La metodologia ha consentito di effettuare una valutazione delle esigenze di cambiamento, valutandone punti di forze e debolezza, nonché opportunità e vincoli.
- *Organizational Capability Maturity Model (OCMM).* Approccio volto al miglioramento dei processi il cui obiettivo è di aiutare l'organizzazione a migliorare le sue prestazioni (Martinez et al., 2017)

L'analisi delle fasi del progetto

Nell'ambito del WP1, gli "interventi" sono stati preceduti e seguiti da approfondite attività di analisi documentale e di analisi *desk* delle informazioni acquisite durante gli incontri/riunioni di progettazione ed i *focus group*. Le informazioni elaborate sono state condivise, in via preliminare e informale sotto forma di schede e *check list - work in progress* con i referenti del Ministero della Giustizia – DGSIA. In particolare negli interventi di *focus group*, i membri del gruppo di lavoro dell'Università della Campania "L. Vanvitelli" hanno svolto, in *overlapping approach*, le attività di conduttore e osservatore. Nella fase di svolgimento del *focus group* i temi affrontati erano "delicati", in quanto portavano i partecipanti ad esprimere opinioni di fronte agli altri su argomenti socialmente riconosciuti come rilevanti per la Corte di Cassazione; il conduttore quindi ha introdotto il tema della discussione, preparando i partecipanti al tipo di questioni che si sarebbero affrontate, facendole apparire come situazioni comuni sulle quali ci si era già confrontati in altre sedi e contesti. Il conduttore, in tale fase, ha svolto pertanto il compito di introdurre il tema dell'indagine con i partecipanti al focus, di guidare e pilotare gli intervistati verso gli argomenti che più interessavano seguendo la tecnica dello stimolo-risposta, assicurandosi che gli intervistati non divagassero, eludendo o fraintendendo il significato delle domande o delle affermazioni loro sottoposte. L'osservatore ha svolto il ruolo di assistenza al conduttore: dall'annotazione di indicazioni e commenti sulla conduzione da parte del conduttore, all'osservazione delle dinamiche e del clima che si instaurava all'interno del gruppo. In una fase successiva, l'osservatore ha condiviso con il conduttore le impressioni a caldo su conduzione e dinamiche del gruppo in modo da tenerne conto nella gestione dei *focus group* seguenti.

L'analisi dell'incidenza dell'introduzione di sistemi di ICT sul sistema di attività caratteristiche dell'organizzazione (obiettivo del WP1) e sulle modificazioni delle relazioni di interdipendenza che legano quelle stesse attività, è stata interpretata facendo riferimento al modello di Venkatraman (1991, 1994). Tale approccio tende, infatti, a mettere in rilievo il ruolo di facilitatore delle ICT rispetto alla capacità di riprogettazione e riconfigurazione dei processi di attività intra e inter-organizzativi. Il *frame* analitico del modello si focalizza su due parametri di osservazione: l'analisi dell'impatto di sistemi di ICT sui potenziali benefici in termini di performance e il livello di cambiamento dell'infrastruttura e, specificamente, quello delle relazioni che collegano le attività interne a quelle svolte all'esterno dell'organizzazione. L'ipotesi alla base del modello di Venkatraman è che i benefici correlati all'introduzione di nuove soluzioni ICT sono limitati se i SI sono applicati senza un corrispondente cambiamento delle modalità con cui le diverse attività che definiscono l'infrastruttura sono realizzate e coordinate.

Dall'analisi è emerso che l'introduzione del PCT richiede interventi di *business process improvement*, con un livello di modificazione (incrementale/radicale) legato agli impatti della tecnologia sul processo. In questa prospettiva, i diversi processi di lavoro della Corte di Cassazione sono stati "etichettati" in diverse tipologie:

- Impatto di tipo 1: automazione di una singola operazione o attività interne ad un processo;
- Impatto di tipo 2: cambiamento o sviluppo delle funzionalità di supporto informativo alla elaborazione di singole operazioni o attività interne ad un processo;
- Impatto di tipo 3: integrazione fra diversi processi
- Impatto di tipo 4: eliminazione del processo e riconfigurazione delle responsabilità (*scope*) dell'unità organizzativa di riferimento.

Solo a titolo di esempio, sono state individuate come di impatto di tipo 4 le attività di *back office* della cancelleria centrale.

Il back-office della cancelleria centrale - nel gergo diffuso negli uffici chiamato "sala Pietrostefani" - ha una funzione di verifica e sistemazione del fascicolo formato dal front-office della cancelleria, di lavorazione dei ricorsi presentati dall'Avvocatura Generale, di completamento dei dati inseriti sul sistema informatico e di invio alla Sesta Sezione dei fascicoli che quest'ultima è in grado di gestire in un dato intervallo di tempo. Il personale a disposizione si compone di 13 unità, a cui si aggiungono il responsabile e 3 facchini. È possibile affermare che le attività del back-office sono strettamente legate alla natura cartacea dei fascicoli e alla conseguente difficoltà di gestione dei fascicoli negli spazi fisici a disposizione e della movimentazione dovuta all'alto numero di ricorsi iscritti. Il back-office riunisce i ricorsi iscritti con tutti i relativi atti successivi che per motivi logistici dopo il deposito sono tenuti in un archivio distinto per numero di ruolo e non sono inseriti immediatamente nel fascicolo. Viene quindi effettuato un controllo approfondito sulla presenza di tutti gli atti registrati e sulla coerenza delle informazioni presenti sull'attuale sistema informatico. Nella maggior parte dei casi, viene completato il caricamento dei dati sul sistema per quanto riguarda gli atti successivi. Terminato il controllo, i fascicoli vengono passati alla Sesta Sezione Civile. Ebbene tali attività con l'introduzione del PCT perdono quasi totalmente di "significato" organizzativo: nella sostanza scompariranno, liberando risorse umane per la gestione e il controllo telematico degli atti.

Durante il WP2 (ancora in corso), è stato sottoscritto un *protocollo d'intesa* tra la Corte di Cassazione, il Ministero della giustizia, l'Avvocatura Generale dello Stato, il Consiglio Nazionale Forense e l'Organismo Congressuale Forense. In particolare, nell'ambito del protocollo è previsto l'avvio di una *fase di sperimentazione* nell'implementazione del PCT a partire dal 26 ottobre 2020 al fine di testare il sistema tecnologico, verificare la funzionalità dei codici errori revisionati e quella della fase di accettazione/correzione da parte delle cancellerie.

Al fine di migliorare il percorso di sviluppo organizzativo e di *upgrading* tecnologico in questa fase di sperimentazione del PCT, su suggerimento dei ricercatori coinvolti, si sono realizzate, in una logica sistemica e olistica, una pluralità di azioni/strumenti organizzativi (come un *bundle* coerente di azioni organizzative) volti, appunto, a migliorare il coordinamento tra i diversi attori coinvolti (cfr. ad es., software house, DGSIA, magistrati, cancellieri, rappresentanti degli avvocati, ecc.) e a promuovere forme di apprendimento individuale ed organizzativo. In particolare, ci si riferisce a:

- Costituzione Gruppo dei "referenti"**.** Il gruppo provvede a promuovere l'adozione delle misure

organizzative necessarie a supportare l'efficace avvio e sviluppo del PCT in Cassazione, anche attraverso l'eventuale formulazione di modifiche normative che si rendessero opportune in esito alla sperimentazione e nel corso della prima fase di attuazione. Il gruppo dei referenti provvede anche a promuovere la formazione informatica per tutti i soggetti coinvolti (personale amministrativo e tecnico, avvocatura, magistrati), anche attraverso l'organizzazione di iniziative congiunte e trasversali fra i diversi interlocutori istituzionali, per l'opportuna condivisione e conoscenza reciproca di tutte le fasi (deposito degli atti di parte, accettazione da parte della cancelleria, consultazione degli atti e deposito di provvedimenti da parte dei magistrati). Il *gruppo di lavoro* è formato da magistrati e cancellieri della Corte e da referenti del DGSIA.

- Costituzione di un gruppo temporaneo e operativo di lavoro. Nell'ambito dell'attività di coordinamento del Gruppo dei Referenti, si è costituito un ulteriore gruppo operativo di lavoro finalizzato allo sviluppo effettivo di soluzioni tecnologiche e pratiche organizzative sulla base delle opportunità e dei vincoli offerti dal software in progettazione e dalle caratteristiche organizzative della Suprema Corte. Il Gruppo è stato progettato come un "*mattone costituivo di un sistema sociale di apprendimento*" e i suoi membri (progettisti della *software house*, un gruppo selezionato di cancellieri e personale del DGSIA) rappresentano i "contenitori" sociali delle competenze che costituiscono questi sistemi: una forma di aggregazione organizzativa informale in cui, tramite la condivisione di un obiettivo, le persone sviluppano e condividono pratiche, soluzioni tecnologiche/organizzative, modi di fare le cose, linguaggi, come logica conseguenza del loro coinvolgimento in questa attività comune. Il gruppo prevede il sistematico ricorso a riunioni e incontri (anche telematici), secondo una procedura che ne stabilisce frequenza e contenuti.
- Attività di formazione e sviluppo dell'apprendimento. L'implementazione del PCT durante la fase di sperimentazione prevede un'attività modulare di formazione indirizzata a personale di cancelleria e magistrati. La formazione organizzativa dei capi degli uffici, dei magistrati e del personale amministrativo, in corso di implementazione, è stata effettuata attraverso una logica di *action learning*, ossia di "formazione-azione" finalizzata allo sviluppo individuale, di gruppo ed organizzativo, attraverso l'esperienza concreta in cui questi attori imparano con gli altri a lavorare su problemi reali e a riflettere sulla loro esperienza. Le modalità attraverso cui si sviluppano questi percorsi di formazione sono:
    1. *sessioni webinar* interattive dove i partecipanti possono interagire tra loro e con il "coordinatore" del seminario (fornitore/sviluppatore software) tramite gli strumenti disponibili dai sistemi di videoconferenza finalizzate ad accompagnare gli utenti finali nell'utilizzazione del sistema software, trattando i diversi aspetti - funzionalità e caratteristiche (dimostrazione pratica);
    2. *costituzione di un help desk* orientato al *problem solving* e volto a fornire assistenza/supporto tecnico e/o informativo all'utente;
- video dimostrativi creati *ad hoc*.

CONCLUSIONI

L'efficacia del cambiamento organizzativo innescato da una tecnologia *disruptive*, come ampiamente consolidato in letteratura (Pozzi et al. 2016; Eriksson, 2004; Orlikowski, 1996), dipende, oltre che dalle caratteristiche intrinseche della nuova ICT, anche dalla capacità di sviluppare un *bundle* coerente e integrato di interventi di riprogettazione a più livelli organizzativi e, più in generale, dalla strategia e dall'approccio scelto per l'implementazione del cambiamento, dal livello di *engagement* delle persone, dalle loro reazioni al

cambiamento e dal contributo allo sviluppo del progetto. Nel caso oggetto di analisi si sono illustrate le metodologie e le pratiche di ricerca-intervento sviluppate ed in corso di sviluppo a supporto del processo complesso di trasformazione digitale nella Suprema Corte di Cassazione (Klijn, 2008), attivato dall'introduzione di una tecnologia sistemica come il PCT. La logica complessiva del sistema di approcci, metodi e strumenti di gestione del *change management* è stato disegnato in coerenza ad una logica orientata alla partecipazione, al coinvolgimento e alla cooperazione dei diversi attori organizzativi e finalizzata al *re-design* delle attività e dei processi di lavoro secondo un modello anche di tipo *bottom-up*.

Riferimenti Bibliografici

Boyne, George A., Julian S. Gould-Williams, Jennifer Law, Richard M. Walker (2005), Explaining the adoption of innovations: An empirical analysis of public management reform. Environment and Planning C: Government and Policy 23:419–35.

Buonocore, F. (2020), Dalla digitalizzazione alla trasformazione digitale nella PA. La prospettiva organizzativa, ProspettiveinOrganizzazione.

Burton, R.M., Obel B., Hakonsson D.D. (2015), Organizational Design: A Step-by-Step Approach, Cambridge Univ Press.

Butera, F. (1980), La ricerca intervento, in Bontadini P., Gasparini G. (Eds.), Teoria della organizzazione e realtà italiana: problemi e contributi: 47-77, Milano, Franco Angeli.

Cooperrider, D. L., Srivastva, S. (1987), Appreciative Inquiry in Organizational Life, Research in Organizational Change and Development, Vol.1, JAI Press Inc

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The new public service: Serving, not steering. Routledge.

Freeman, R. E. (1984), Strategic Management: A stakeholder approach. Boston, Pitman.

Eriksson, C.B. (2004), The effects of change programs on employees' emotions. Personnel Review, 33(1): pp. 110-126.

Grandori, A. (1996), Disegni di ricerca in organizzazione, in Costa G., Nacamulli R.C.D. (Eds.), Manuale di Organizzazione Aziendale: vol. 5, Metodi e tecniche di analisi e di intervento: 3-47, Torino, Utet.

Goodhue, D.L. Thompson, R.L. (1995), Task-Technology Fit and Individual Performance, MIS Quarterly (19:2)

Hinna, A., Mameli, S., Mangia, G., (2016), La pubblica amministrazione in movimento. Competenze, comportamenti e regole, Egea, Milano.

Klijn, E.H. (2008), Complexity theory and Public Administration: what is new? Key concepts in complexity theory compared to their counterparts in public administration, *Public Management Review*, vol. 10, n. 3, pp. 299-317.

Manzoni, J.-F., A.A. Angehrn, (1997), Understanding organizational dynamics of IT-enabled change: a multimedia simulation approach. Journal of management information systems, 14(3): pp. 109-140.

Martinez, M., Di Nauta P., Sarno D. (2017), Real and apparent changes of organizational processes in the era of big data analytics. Studi Organizzativi, vol. 2

Martinez, M. (2011), ICT, productivity and organizational complementarity. In: Rossignoli, C. Carugati, A., Emerging Themes in Information Systems and Organization Studies. p. 271-281, Berlino:Springer Verlag.

Orlikowski, W.J. (1996), Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. Information systems research, 7(1): pp. 63-92.

Pezzillo Iacono, M., De Nito, E., Martinez, M., Mercurio, R. (2017), Exploring the Hidden Aspect of Organizational Change: the Constellation of Controls at a FCA Plant. Studi Organizzativi, vol. 2

Plesner, U., Justesen, L. and Glerup, C. (2018), "The transformation of work in digitized public sector organizations", Journal of Organizational Change Management, Vol. 31 No. 5, pp. 1176-1190.

Pozzi, G., et al. (2016), Business model in the IS discipline: a review and synthesis of the literature, in Organizational Innovation and Change, Springer. pp. 115-129.

Taylor, A. and C.E. Helfat (2009), Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity, Organization Science, 20(4), pp. 718-739.

Venkatraman, N. (1991), “IT induced Business Riconfiguration”, in Scott Morton (1991), The Corporation of the 1990s. Information Technology and Organizational Trasformation, Oxford University Press.

Venkatraman, N. (1994), “IT Enabled Business Trasformation: From Automation to Business Scope Redefinition”, in Sloan Management Review.

Zorn, T.E. (2003), The emotionality of information and communication technology implementation, Journal of Communication Management, 7(2), pp. 160-171.