



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

FACOLTÀ DI ECONOMIA
DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT

DOTTORATO DI RICERCA IN
“MANAGEMENT, BANKING AND COMMODITY SCIENCES”

TESI DI DOTTORATO

XXXII CICLO

LA GESTIONE DELL'AZIENDA PUBBLICA PER LA CREAZIONE DI VALORE:

IL CASO RAI ACADEMY

Candidato: ing. Salvatore Napoli

Tutor: Prof. Sergio Barile

INDICE

Introduzione	5
Capitolo I – La gestione dell’azienda pubblica: modelli e approcci	8
<i>1.1 Il ruolo dell’azienda pubblica: origini, normativa e percorso evolutivo</i>	<i>8</i>
<i>1.2. Oltre la visione gerarchica nell’azienda pubblica.....</i>	<i>11</i>
<i>1.3 L’approccio reticolare per la gestione dell’azienda pubblica</i>	<i>13</i>
Capitolo II – Verso una visione sistemica per la gestione pubblica nella prospettiva del servizio.....	20
<i>2.1. Il contributo dell’approccio sistemico.....</i>	<i>20</i>
<i>2.2. La logica di servizio per la gestione dell’azienda pubblica.....</i>	<i>26</i>
<i>2.3. Il ruolo delle risorse umane nella gestione delle aziende pubbliche</i>	<i>30</i>
Capitolo III – Una best practice per la gestione dell’azienda pubblica: il caso Rai.....	34
<i>3.1 Nascita ed evoluzione</i>	<i>34</i>
<i>3.2 Interessi generali e scopi di pubblica utilità</i>	<i>35</i>
<i>3.3 Strutturazione attuale societaria del Gruppo RAI S.p.A.....</i>	<i>36</i>
<i>3.4 Organi Aziendali e poteri amministrativi:</i>	<i>37</i>
<i>3.5 Assetto Organizzativo.....</i>	<i>42</i>
<i>3.6 Gli strumenti di Governance e di Regolamentazione</i>	<i>55</i>
<i>3.7 Criteri e modalità di reclutamento del personale</i>	<i>57</i>
<i>3.8 Modello di organizzazione, gestione e controllo.....</i>	<i>58</i>
<i>3.9 Contratto di servizio 2018-2022.....</i>	<i>60</i>
<i>3.10 I rapporti tra RAI e le società del gruppo</i>	<i>65</i>
Capitolo IV – Il caso Rai Academy	66
<i>4.1 Illustrazione del Progetto Rai Academy.....</i>	<i>67</i>

<i>4.2 Vision e modelli di riferimento.....</i>	<i>68</i>
<i>4.3 Fasi e programmi di sviluppo di RAI Academy.....</i>	<i>70</i>
<i>4.4 La Governance di RAI Academy.....</i>	<i>72</i>
<i>4.5 Funzionamento della formazione in RAI Academy.....</i>	<i>73</i>
<i>4.6 Contenuti del portale RAI Academy</i>	<i>73</i>
<i>4.7 Progettazione, inserimento dati e funzionamento del curriculum vitae in RAI Academy</i>	<i>74</i>
<i>4.8 Modello di competenze in RAI Academy</i>	<i>76</i>
<i>4.9 Modello di valutazione in RAI Academy</i>	<i>78</i>
<i>4.10 Offerta formativa e processo formativo in RAI Academy.....</i>	<i>79</i>
Conclusioni.....	852
Riferimenti Bibliografici.....	85

Ringraziamenti

A mio padre, mia madre, mio fratello ed agli altri membri della mia famiglia che mi hanno consentito di svolgere un ulteriore passo in avanti nella crescita culturale ed universitaria, dandomi coraggio e forza per conseguire un risultato che in futuro potrebbe rappresentare un trampolino di lancio nel lungo percorso della mia carriera manageriale.

Un caro ringraziamento va all'Azienda Pubblica RAI, in particolare al dott. Paolo Galletti che durante l'esercizio della sua funzione di Direttore Generale di RAI Academy mi ha autorizzato a svolgere un lavoro di ricerca e studio nel servizio pubblico radiotelevisivo italiano, fornendomi tutti gli strumenti utili e necessari per il raggiungimento dello scopo.

Profonda gratitudine va al mio Tutor Prof. Sergio Barile il quale mi ha assistito durante i tre anni del percorso formativo, insegnandomi tutte le nozioni e tutti gli strumenti utili ad accrescere il mio livello di conoscenza accademica nel campo del management, dandomi tutto il supporto necessario in questo interessante ed innovativo lavoro di ricerca.

Particolare riconoscenze vanno sia al ricercatore dott. Francesco Caputo che mi ha supportato e coordinato nelle varie fasi della ricerca e sia alla ricercatrice dott.ssa Bugeac Delia che mi ha suggerito utili spunti di riflessione sia nella fase iniziale che nella fase finale.

Infine ringrazio tutto il personale Docente del Dipartimento di Management e della Facoltà di Economia che hanno fatto parte della mia formazione ed il personale della Segreteria del Dipartimento sempre pronto ed attento a supportarmi in ambito amministrativo.

Introduzione

La **gestione dell'azienda** è l'insieme delle operazioni che l'impresa effettua nel corso della sua vita per realizzare obiettivi diretti dal proprio soggetto economico.

Per capire lo svolgimento della **gestione aziendale** bisogna comprendere i fenomeni elementari ossia l'accadimento economico (l'insieme delle operazioni aziendali).

È necessario distinguere le operazioni di *gestione interna*, come la trasformazione di materie prime, la **gestione** di **risorse umane**, la ricerca e lo sviluppo, la **pianificazione** ed il **controllo**, dalle operazioni di *gestione esterna*, cioè lo scambio di risorse e di informazioni con l'ambiente esterno.

Programmazione Aziendale

In primis occorre riconoscere le **tre** fasi di **gestione dell'azienda**:

1. *Fase di istituzione*: Nascita dell'azienda, definizione oggetto e caratteristiche giuridiche.
2. *Fase di funzionamento*: È composta da operazioni di gestione interna ed esterna, come finanziamenti attivi/passivi/, approvvigionamento di risorse finanziarie, acquisizione fattori produttivi.
3. *Fase di cessazione*: Occorre distinguere la *cessazione assoluta* dove l'**azienda** viene liquidata volontariamente in caso di raggiungimento dello scopo, oppure in modalità coattiva quando non si riescono più a pagare i creditori, dalla *cessazione relativa* caratterizzata dalla fase di vendita dell'azienda: cambia, quindi, il soggetto economico tramite la fusione, la scissione, il conferimento (scorporamento dell'azienda).

In questa Tesi, indipendentemente dall'ambito di programmazione, ho scelto di sviluppare una delle operazioni che comportano tante trasformazioni, la **gestione di risorse umane**.

I temi della *gestione delle risorse umane* e della *creazione di valore* rappresentano due dei punti più discussi negli ultimi anni con riferimento agli studi di management e di marketing¹.

¹ Per approfondimenti sul tema si vedano, tra gli altri, Bruni, G., & Campedelli, B. (1993). La determinazione, il controllo e la rappresentazione del valore delle risorse immateriali nell'economia dell'impresa. *Sinergie*, 30, 89-101, Trevisani, D. (2000). *Competitività aziendale, personale, organizzativa. Strumenti di sviluppo e creazione del valore* (Vol. 207). Franco Angeli, Auteri, E. (2001). *Management delle risorse umane: fondamenti professionali*. Guerini e associati, Boldizzoni, D. (Ed.).

Diversi studiosi si sono interrogati circa il ruolo delle risorse umane nella definizione di modelli manageriali in grado di rispondere proattivamente alle esigenze e alle evoluzioni del mercato². Molteplici contributi sono rinvenibili in letteratura in tema di gestione delle risorse umane e di percorsi di sviluppo diretti a favorire il successo di qualsivoglia sistema organizzato facendo leva sulla valorizzazione di skills e abilità specifiche delle risorse umane coinvolte al fine di creare condizioni per un vantaggio competitivo difendibile³.

Nonostante la crescente attenzione su questi temi, essi sembrano essere affrontati quasi esclusivamente con specifico riferimento alle aziende private palesando l'erronea convinzione che le aziende pubbliche non siano interessate, o meglio, assoggettate ai principi e alle regole economiche valide in contesti ad elevata competizione⁴.

Ritenendo che oggi più che mai l'organizzazione pubblica si trovi nella condizione di dover profondamente ripensare i propri modelli di gestione al fine di individuare più equilibrati percorsi di gestione in grado di assicurarne una sopravvivenza sostenibile nel corso del tempo, il presente lavoro di Tesi mira ad indagare i processi di creazione di valore nelle aziende pubbliche quale percorso privilegiato tramite cui garantire il perseguimento di obiettivi di interesse pubblico, con particolare riferimento alla RAI.

Dopo una preliminare discussione degli approcci consolidati in letteratura in tema di gestione dell'azienda pubblica, il lavoro illustra i principi cardine dell'Approccio Sistemico Vitale (ASV) e della Service Dominant Logic (SDL) quali filoni di ricerca interessati all'individuazione delle variabili chiavi su cui agire per assicurare un ripensamento dei modelli di gestione consolidati al fine di assicurare una più profonda comprensione delle dinamiche sociali ed economiche.

(2003). *Management delle risorse umane: dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano*. Il Sole 24 ore libri.

² Cfr. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2006). *Human resource management*. China People's University Press, Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. J., & Bordoloi, S. (2008). *Service management: Operations, strategy, and information technology* (p. 4). New York, NY: McGraw-Hill, Barile, S. (2009). *Management sistemico vitale* (Vol. 1). Torino: Giappichelli.

³ Cfr. Legge, K. (1995). What is human resource management?. In *Human resource management* (pp. 62-95). Palgrave, London, Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255, Golden, K. A., & Ramanujam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning processes. *Human Resource Management*, 24(4), 429-452, Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2006). *Human resource management*. China People's University Press.

⁴ Cfr. Wilkins, A. L. (1984). The creation of company cultures: The role of stories and human resource systems. *Human Resource Management*, 23(1), 41-60.

Sono compiti precisi come quelli di partecipare all'inserimento del personale, alla ricerca e alla selezione, elaborando i profili dei candidati e talvolta affiancando i responsabili durante i colloqui, cura l'amministrazione del personale.

Per quanto riguarda la gestione del personale già presente o appena inserito, si cerca di valutare eventuali esigenze di formazione e gestire lo sviluppo della carriera.

Il grado di specializzazione dipende fortemente dalle dimensioni dell'organizzazione presso cui opera e dalle modalità di divisione del lavoro, anche in riferimento al ricorso a consulenti esterni, al tipo di relazioni con l'ambito amministrativo dell'azienda, oltre che alle caratteristiche specifiche della persona, tutte analizzate sul progetto Ray Academy.

Tra i molteplici aspetti affrontati dalla letteratura in tema di gestione delle aziende pubbliche, la Tesi focalizza l'attenzione sulla gestione delle risorse umane, con particolare riferimento alla formazione in RAI, quale leva strategica fondamentale per la definizione di nuovi e più performanti modelli di gestione pubblica.

Dopo aver proposto una sistematizzazione dei contributi offerti dalla letteratura manageriale in tema di gestione delle risorse umane con particolare riferimento al settore pubblico, il lavoro focalizza l'attenzione sul caso "*Rai Academy*" quale potenziale *best practice* di interesse tanto a livello nazionale tanto a livello internazionale.

Specificatamente, la stesura focalizza l'attenzione sugli elementi che hanno portato alla costituzione e al consolidamento del progetto "*Ray Academy*".

Capitolo I – La gestione dell’azienda pubblica: modelli e approcci

1.1 Il ruolo dell’azienda pubblica: origini, normativa e percorso evolutivo

Per lungo tempo le politiche di gestione dell’azienda pubblica sono state di interesse quasi esclusivo per le discipline giuridiche, della sociologia, della politologia, dell’economia politica, etc.⁵, collocando in secondo piano gli aspetti connessi alla dimensione aziendale. I principi economico aziendali non erano considerati di interesse per la pubblica amministrazione in quanto si riteneva che essi si fondassero sulla semplice applicazione di modelli e strumenti sperimentati per le imprese⁶.

Ciò nonostante, elementi di interesse per la gestione dell’azienda pubblica possono essere identificati in alcuni scritti dei padri fondatori dell’economia aziendale⁷. Si pensi, in proposito, agli scritti di Francesco Villa, che già nel 1841 individuava due tipologie di amministrazioni, quelle pubbliche e quelle private, ipotizzando l’applicazione degli stessi metodi di gestione e di contabilità⁸ oppure del Cerboni, che con riferimento al Comune, alla Provincia e allo Stato parla nel 1886, di “enti economici”⁹.

Tanto premesso, è solo a partire dalla terza decade del secolo scorso che prende corpo il concetto di azienda intesa come “coordinazione economica in atto che è istituita e retta per il soddisfacimento di bisogni umani”, in cui anche l’amministrazione pubblica trova una sua collocazione¹⁰. In particolare, secondo Zappa le amministrazioni pubbliche appartengono ad una categoria di aziende il cui fine è rappresentato dalla soddisfazione diretta dei bisogni mentre le imprese soddisfano i bisogni in modo indiretto attraverso la produzione.

I successivi sviluppi disciplinari hanno apportato modifiche non solo alla definizione di azienda, ma anche alla categoria a cui ricondurre le amministrazioni pubbliche. Ecco che l’amministrazione pubblica viene definita come azienda di erogazione composta, cioè una azienda il cui fine è quello di svolgere sia il processo di consumo sia quello di produzione.

⁵ Cfr. Borgonovi E., *Introduzione all’economia delle amministrazioni pubbliche*, Milano, Giuffrè, 1984, pagg. 5-6.

⁶ Cfr. Mussari R., *Il management delle aziende pubbliche. Profili teorici*, CEDAM, Padova, 1994, pagg. 8,9.

⁷ Cfr. Giannessi E., *Attuali tendenze delle dottrine economico-tecniche italiane*, Cursi, Pisa, 1954

⁸ Cfr. Tonzig, A. (1857). *Trattato della scienza di amministrazione e di contabilità privata e dello stato*. P. Naratovich, Venezia.

⁹ Cfr. Cerboni G. (1866), *Sull’ordinamento della contabilità dello stato*, Tip. e cart. militare di T. Giuliani

¹⁰ Zappa G., *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, Ca’ Foscari, Venezia, 1927, pag. 30.

Estendendo le riflessioni fin qui proposte al profilo strutturale e operativo dell'azienda pubblica è, inoltre, possibile identificare molteplici elementi di comunione con gli elementi caratterizzanti il concetto generale di azienda¹¹:

- la struttura, ovvero l'organizzazione di risorse e persone,
- il fine, da intendersi quale soddisfazione dei bisogni umani,
- il mezzo, ovvero la pluralità di operazioni di produzione e/o consumo fra loro coordinate per il conseguimento del fine.

Al fine di tracciare, seppur brevemente, l'evoluzione che ha riguardato l'azienda pubblica nell'ambito degli studi manageriali, un riferimento non trascurabile è al concetto di "aziendalizzazione", che, nell'ultimo ventennio, è stato spesso erroneamente presentato come il processo di trasformazione che avrebbe portato l'azienda pubblica ad equipararsi all'azienda privata. In proposito, occorre precisare che, per anni, l'azienda pubblica ha agito quasi ignorando la propria natura aziendale. Solo nel secondo dopoguerra il nostro Paese (come gran parte degli altri Paesi occidentali) ha adottato il modello del Welfare State, fondato sulla dell'intervento pubblico in tutti gli ambiti di interesse della collettività (salute, istruzione, trasporti, ...).

Nonostante il contributo dell'intervento pubblico alla crescita sociale ed economica del Paese, la "formula" dello "Stato sociale", ha mostrato fin da subito importanti limiti.

Come conseguenza al crescente spreco di risorse pubbliche, a partire dai primi anni Novanta del XX secolo, è stato necessario ripensare l'organizzazione dell'azienda pubblica anche al fine di rispettare i parametri imposti dal trattato di Maastricht e di fronteggiare le innumerevoli sfide imposte dalla globalizzazione.

Per tali motivi, nell'ultimo quarto del XX secolo, gli studi di economia aziendale hanno assunto diversi caratteri definiti nell'ambito di due principali filoni di riforme che sono il New Public Management e la Public Governance.

L'espressione New Public Management (NPM) identifica gli obiettivi e gli schemi concettuali comuni a gran parte delle riforme che negli ultimi vent'anni hanno interessato le aziende pubbliche di molti Paesi a seguito di alcuni aspetti ricorrenti tra cui:

- il rallentamento dei trend di crescita,
- il crescente ricorso a privatizzazioni o a quasi-privatizzazioni dei servizi pubblici,
- le crescenti opportunità offerte dall'evoluzione delle tecnologie informatiche.

¹¹ Cfr. Ceccherelli A., Introduzione allo studio della Ragioneria generale, Le Monnier, Firenze, 1923, pag. 67, Zappa G., Le produzioni nell'economia delle imprese, Tomo I, Giuffrè, Milano, 1956, pag. 37

Nel tentativo di sistematizzare i contenuti di questo paradigma nel 1991 Hood C. identifica sette “componenti dottrinali” per descrivere il NPM, ciascuno dei quali costituisce un orientamento “filosofico”¹²:

- responsabilizzazione del management,
- utilizzo degli indicatori di performance per una chiara definizione degli obiettivi di efficienza ed efficacia,
- decentramento produttivo attraverso la disgregazione delle grandi amministrazioni pubbliche in unità di minori dimensioni, più facilmente gestibili, separando il momento della pianificazione da quello della produzione del servizio, ricorrendo ad altre aziende pubbliche e private,
- introduzione di forme di competizione per favorire la riduzione dei costi e l’innalzamento dei livelli di qualità dei servizi,
- utilizzo delle tecniche manageriali tipiche delle imprese, orientate all’ottenimento degli obiettivi,
- parsimonia e disciplina nell’utilizzo delle risorse pubbliche.

Partendo dagli elementi identificati da Hood e sintetizzando la vasta letteratura che nel corso degli ultimi anni si è occupata di modelli di gestione dell’azienda pubblica è possibile affermare che gli elementi cardine del NPM sono:

- il decentramento dell’azione pubblica istituzionale,
- il ridimensionamento delle organizzazioni pubbliche di produzione di beni/servizi,
- la responsabilizzazione del management nella gestione delle risorse pubbliche,
- la semplificazione dell’azione amministrativa.

Tali elementi non sono nuovi agli studi economico-manageriali ma la loro “applicazione” alle aziende pubbliche rappresenta un elemento di forte interesse tanto dal punto di vista organizzativo tanto con riferimento al profilo epistemologico del concetto di azienda.

L’applicazione dei principi economico-aziendali alla gestione dell’azienda pubblica rischia, infatti, di avviare da parte delle aziende pubbliche una sorta di “rincorsa” a modelli di comportamento che le imprese hanno già da tempo sperimentato, consolidato e, talvolta, anche superato. Si tratta in altre parole di “contestualizzare” i principi economico-aziendali tenendo conto del funzionamento e delle logiche dell’azienda pubblica. Ciò che davvero rileva è la capacità dell’azienda pubblica di interpretare tempestivamente le esigenze della collettività e, attraverso una oculata predisposizione e

¹² Hood C., “A Public Management for all seasons” in *Public Administration Review*, vol. 68, 1991.

gestione di un network di relazioni con gli attori dell'ambiente circostante, di saperne di volta in volta garantire l'adeguato e puntuale soddisfacimento da parte del soggetto più idoneo.

Nella disciplina dei rapporti fra organismi istituzionali di diverso livello (Unione Europea, Stato centrale, Regioni, Enti Locali), quanto esposto si riassume nel principio di "sussidiarietà verticale".

Con l'espressione Public Governance (posta in contrapposizione al tradizionale approccio di Government), la letteratura più recente vuole indicare la capacità dell'azienda pubblica di muoversi verso nuovi assetti istituzionali, ruoli e modalità di azione che, rispetto al passato, siano maggiormente incentrate sulla cooperazione fra attori pubblici e privati, sulla collaborazione fra soggetti istituzionali distinti.

Tale logica costituisce il naturale sviluppo del NPM laddove le tematiche dell'autonomia fra i diversi organismi e livelli istituzionali, della separazione fra politica e gestione, della conseguente responsabilizzazione di ogni "attore pubblico" rispetto alla economicità della propria azione e al grado di raggiungimento dei correlati obiettivi vengono rimarcate in relazione ai concetti di trasparenza dell'amministrazione pubblica e di rendicontazione dei suoi risultati, non solo nei rapporti interni alla pubblica amministrazione (fra diversi organismi istituzionali, fra dirigenti e politici), ma anche in funzione di una compiuta e sistematica informazione ai cittadini.

Pertanto, le caratteristiche della Public Governance possono essere così sintetizzate¹³:

- centralità delle interazioni con gli attori presenti ai vari livelli nel contesto politico e sociale,
- governo e coordinamento di network e reti,
- orientamento all'esterno in particolare verso l'ambiente economico e sociale.

1.2. Oltre la visione gerarchica nell'azienda pubblica

Gli elementi introdotti e le prospettive analizzate hanno messo in evidenza un progressivo cambiamento nella logica di gestione dell'azienda pubblica da una visione gerarchica incentrata sullo Stato e sull'Attore pubblico quale entità che deve controllare, organizzare e gestire le risorse pubbliche ad una visione che apre gli approcci di management a logiche di compartecipazione e condivisione con gli attori del territorio al fine di favorire la reciproca comprensione, l'emersione di sinergie e il rapido adeguamento dell'azienda pubblica alle evoluzioni del contesto di riferimento.

¹³ Cfr. Meneguzzo M., "Ripensare la modernizzazione amministrativa e il New Public Management. L'esperienza italiana: innovazione dal basso e sviluppo della governance locale" in Azienda Pubblica, n.6, 1997.

Il cambio di paradigma descritto può essere sintetizzato nel passaggio da un approccio di governo ad un approccio di governance ove il “*government può essere inteso come esercizio del potere decisionale derivante dal sistema istituzionale formale, [mentre] il concetto di governance è associato all’esercizio dei poteri formali e/o informali con l’obiettivo di creare consenso attorno alle scelte pubbliche, ed è caratterizzato dalla centralità delle interazioni con gli attori presenti ai vari livelli del contesto socio-politico, dal coordinamento di network nonché dall’orientamento all’ambiente economico e sociale esterno*”¹⁴.

L’introduzione del concetto di governance negli studi economico-aziendali di interesse per l’azienda pubblica ha evidenziato la necessità di adottare approcci democratici il cui obiettivo è la valorizzazione di tutte le risorse coinvolte attraverso la creazione di percorsi condivisi che assicurino la soddisfazione comune.

Tra i numerosi effetti derivanti dall’introduzione del concetto di governance nell’azienda pubblica, il concetto di New Public Management (NPM) offre indicazioni utili per migliorare l’efficienza delle organizzazioni pubbliche attingendo dalle pratiche e dai modelli utilizzati dalla realtà private. Esso rappresenta uno strumento tramite cui assicurare una maggiore responsabilizzazione degli attori coinvolti attraverso l’identificazione del contributo individuale¹⁵.

In tale prospettiva, i cambiamenti che stanno riguardando l’azienda pubblica in questi anni hanno indubbiamente contribuito a migliorare l’utilizzo delle risorse disponibili al fine di poter meglio rispondere ai vincoli imposti dalla scarsità di risorse e hanno consentito di includere nei processi strategici e gestionali attori precedentemente ignorati.

La razionalizzazione nell’utilizzo delle risorse è un obiettivo imprescindibile se si vuole assicurare la sopravvivenza dell’azienda pubblica ma il relativo perseguimento attraverso logiche strettamente economiche forse può sollevare qualche dubbio.

¹⁴ V. MELE, *New Public Management e il passaggio da government a governance*, in E. BORGONOVÌ, G. FATTORE, F. LONGO (a cura di), «Management delle istituzioni pubbliche» (pp. 69-79), Egea, Milano, 2012, p. 76.

¹⁵ In proposito risulta utile precisare che *due funzioni costituiscono la ragion d’essere della direzione amministrativa: la prima consiste nel superare (ed evitare il ritorno di) una organizzazione basata sull’atto formale e sull’approccio burocratico, nel favorire e realizzare un modello basato sulla gestione integrata delle attività, sul lavoro di squadra e in vista del risultato e nel concorrere al soddisfacimento della domanda dell’utente finale, la seconda funzione fondamentale consiste nel realizzare il controllo interno, fa sì che l’agire dell’azienda sia regolato da norme e comportamenti che diano la ragionevole sicurezza che possano essere raggiunti i seguenti obiettivi: efficacia ed efficienza delle attività operative, attendibilità delle operazioni di bilancio, conformità alle leggi ed ai regolamenti.*

F. VANARA (a cura di), *Il governo dell’azienda sanitaria*, Il Mulino, Bologna, 2008, p. 40.

Il passaggio da una logica di governo ad una di governance ha in parte smorzato i malesseri di chi ha visto nel processo di aziendalizzazione dell'azienda pubblica un nuovo problema piuttosto che la soluzione ai problemi esistenti. Ampliare la compagine degli attori direttamente e indirettamente coinvolti nei processi di governo e di gestione dell'azienda pubblica risulta indubbiamente una strategia vincente in termini di generazione di valore¹⁶. Tanto premesso, in estrema sintesi, individuare percorsi relazionali di lungo termine diretti a consentire un progressivo allineamento degli obiettivi con il contesto affinché da quest'ultimo possano emergere con forza modelli in grado di valorizzare le parti in favore di un tutto fondato su basi comuni e solide.

In altri termini, *“il governo dell'azienda [pubblica] deve assumere una forma diversa, meno istituzionale e più sociale, ossia maggiormente caratterizzata dalla forza delle interrelazioni e delle interdipendenze funzionali fra le diverse parti del sistema (comunità, professioni, organizzazione), ciascuna portatrice di varie aspettative nei confronti dell'azienda”*¹⁷.

L'acquisita consapevolezza circa la necessità di un cambio di prospettiva nella gestione dell'azienda pubblica si presenta, oggi, in tutta la sua rilevanza come importante opportunità per il futuro del nostro Paese. Risulta, oggi, evidente la necessità di riconsiderare ruoli e funzioni degli attori coinvolti nei processi pubblici in considerazione di una mutata configurazione dell'utenza quale articolato complesso di attori i cui tratti, le cui dinamiche e le cui prospettive sono di difficile interpretazione attraverso l'utilizzo dei modelli di gestione tradizionali.

1.3 L'approccio reticolare per la gestione dell'azienda pubblica

L'azienda pubblica, al pari di qualsiasi altra organizzazione economica e sociale, in seguito alle spinte imposte dai processi di globalizzazione e alle crescenti opportunità di comunicazione¹⁸ e accesso alle

¹⁶ Si tratta di un tema delicato la cui trattazione verrà ripresa nel seguito della stesura e rispetto al quale occorre precisare che l'ampliamento della compagine potrebbe, se non opportunamente governato generare effetti negativi per il SSN laddove «in mancanza di comportamenti attivi, idonei a rendere del tutto sporadici casi di inadempimento, il non avveramento delle aspettative di scambio delle controparti, sottopone l'impresa ad azioni coattive più onerose dei corretti adempimenti». G. CECCANTI, *Corso di tecnica imprenditoriale. Vol. I. Radici culturali. Rappresentazioni e analisi delle strutture d'impresa*, Cedam, Padova, 1996, p. 143.

¹⁷ F. VANARA (a cura di), *Il governo dell'azienda sanitaria*, Il Mulino, Bologna, 2008, p. 39.

¹⁸ Il riferimento al concetto di comunicazione, in particolare, implica «l'ascolto ed il dialogo con il mercato cui ci si rivolge, il che implica lo svolgere di attività comunicative che alimentano relazioni biunivoche tra l'impresa e la domanda finale o intermedi». T. PENCARELLI, M. CIOPPI M., *La comunicazione di marketing nelle piccole imprese: alcune evidenze empiriche*, «Piccola Impresa/Small Business», Vol. 1, [2009], pp. 71-98, p. 75.

informazioni rese disponibili dall'Information & Communication Technology¹⁹, opera, oggi, in contesti ad elevata incertezza ove i modelli di previsione in precedenza utilizzati stanno manifestando tutti i loro limiti.

In tale emergente scenario le attività dell'azienda risentono tanto di ciò che avviene in territori e contesti diversi (*interdipendenza orizzontale*) tanto delle decisioni prese in realtà diverse e non sempre attinenti alla sanità (*interdipendenza verticale*). L'interdipendenza intesa come “il complesso di condizionamenti reciproci che gli attori subiscono all'interno di una relazione organizzativa, e che richiedono immediati interventi di coordinamento”²⁰ rappresenta un problema rilevante ai fini della gestione delle aziende in quanto richiede di sviluppare un'elevata sensibilità rispetto ai fenomeni che si verificano anche all'esterno dell'ambito di attività tradizione e impone ai soggetti impegnati nella gestione dei processi di dotarsi delle competenze e degli strumenti necessari per poter rispondere rapidamente al verificarsi di eventi imprevisti.

L'impossibilità di sviluppare approcci di risposta rapida alle evoluzioni del contesto o una chiara comprensione delle istanze dell'utenza è, infatti, evidente in presenza di modelli chiusi basati sulla presenza di rigide barriere tra il mondo circostante l'azienda e la realtà che da quest'ultima dovrebbe essere servita.

Un utile contributo al fine di superare le difficoltà insite nei modelli tradizionali può derivare dal contributo potenziale della prospettiva reticolare che evidenzia la necessità di sviluppare relazioni multiple tramite cui ciascun attore può dotarsi delle risorse necessarie per far fronte alle esigenze individuali²¹.

Tale visione 'evoluta' della comunicazione è frutto del moderno cambio di prospettiva che «ha suggerito la necessità del passaggio da un management della comunicazione di tipo tattico ad uno di tipo strategico». A. SIANO, A. VOLLERO, *Il processo di management della corporate communication: un framework*, «Sinergie Italian Journal of Management», Vol. 88, [2012], pp. 73-92, p. 76.

¹⁹ Con riferimento al tema delle ICT occorre precisare che «the adoption of technological [...] qualifies a widespread governance approach known as e-government». M. SAVIANO, G. IORIO, *How far from participatory governance? A survey on e-democracy in Italian municipalities*, «PRAGYAA - Journal of Management», Vol. I, No. II, [2010], pp. 1-18, p. 3.

²⁰ M. FRANCO, *Lo sviluppo organizzativo nelle strutture sanitarie: tra divisione del lavoro e coordinamento*, in A. CAPASSO, G. PASCARELLA (a cura di), «La gestione dell'Azienda Sanitaria. Sviluppi teorici e strumenti gestionali per governare il cambiamento» (pp. 61-99), Franco Angeli, Milano, 2005, pp. 12-13.

²¹ Tale prospettiva ha generato una crescente attenzione nel corso del tempo e «molte teorie (in tutte le discipline) hanno affrontato le dinamiche decisionali, operative e comportamentali degli aggregati reticolari (network), cercando soprattutto di approfondire vari aspetti peculiari tra cui, ad esempio: i) le logiche di

Immaginare l'azienda pubblica quale nodo di un modello reticolare consente di maturare alcune riflessioni che permettono di rispondere, almeno in parte, alle critiche mosse nei confronti dei tradizionali approcci di management in sanità. In particolare, è possibile osservare che:

- La rete per definizione è composta da una pluralità di attori autonomi ognuno dei quali dotato di una propria prospettiva e di propri modelli risolutivi. L'interazione tra realtà diverse consente di superare i limiti di un approccio miope vincolato e limitato ai soli strumenti e modelli noti.
- I nodi della rete si influenzano vicendevolmente contribuendo all'emersione di realtà e scenari che muovono dalle istanze individuali ma che dalle stesse fanno derivare configurazioni mutevoli. In tale prospettiva, l'essere parte del complesso di attori da cui il cambiamento muove i primi passi potrebbe sicuramente aiutare l'azienda a comprenderne e a influenzarne le dinamiche.
- Il modo in cui i nodi si influenzano rispetta regole chiare e condivise che, pur consentendo un continuo flusso di informazioni, risorse e competenze, permette ai singoli attori di valutare in qualsiasi momento il livello di convenienza della partecipazione alla rete e le strategie relazionali da implementare.
- Le configurazioni reticolari consentono di ripartire in modo equo vantaggi e benefici derivanti da azioni sinergiche. Qualche azienda potrebbe, quindi, avvantaggiarsi dell'efficienza dei singoli nodi per colmare lacune e inefficienze che storicamente ne caratterizzano l'operato.
- La partecipazione ad una rete consente ai singoli nodi di essere componenti di un piano ampio in cui gli interessi individuali sono tutelati. In tale accezione, l'azienda considerata potrebbe sfruttare la partecipazione alla rete come leva per favorire la diffusione della conoscenza e la sensibilità rispetto all'interesse pubblico della comunicazione nelle sue diverse forme.

La prospettiva reticolare consente, quindi, di fornire una risposta tangibile alla necessità della azienda di sviluppare relazioni con gli attori del territorio²². Le configurazioni reticolari, tuttavia, per svilupparsi e sopravvivere nel tempo richiedono che siano rispettate alcune condizioni di base:

aggregazione, ii) le regole di funzionamento, iii) le capacità di sviluppo, iv) gli elementi distintivi». F. POLESE, *Management Sanitario in ottica sistemico vitale*, Giappichelli, Torino, 2013, p. 78.

²² Cfr. C. SIMONE, M.E. BARONDINI, M. CALABRESE, *Firm and Territory. Theoretical Contributions and Case Studies*, Edizioni Accademiche Italiane, Roma, 2017, C. SIMONE, A. LA SALA, M.M. MONTELLA, *The rise of P2P ecosystem: a service logics amplifier for value co-creation*, «The TQM Journal», Vol. 29, No. 6, [2017], pp. 863-880, C. SIMONE, S. BARILE, M. CALABRESE, *Managing territory and its complexity: a decision-making model based on the viable system approach (VSA)*, «Land Use Policy», Vol. 72, [2018], pp. 493-502.

- le reti nascono se i nodi sono in grado di leggere ed interpretare le interdipendenze comprendendo il vantaggio dell'organizzarle e, il danno individuale e di sistema, insito nell'assenza di coordinamento,
- le reti perdurano se i nodi distribuiscono equamente il valore aggiunto generato dalla rete, garantendo ai singoli nodi una sostanziale equità percettiva tra contributi e ricompense da scambiare con la rete²³.

Tali requisiti, congiuntamente alle valutazioni circa la numerosità e la composizione ottimale della rete, rappresentano la vera sfida per quanti abbiano immaginato o provato a sviluppare un approccio reticolare in alcuni particolari comparti pubblici, come quelli innovativi e dei media²⁴.

Determinare quanto una rete debba essere numerosa e quali attori essa debba coinvolgere, infatti, non è una problematica di agevole risoluzione²⁵. Se da un lato, infatti, le teorie di stampo sociologico sembrano privilegiare l'emersione di reti numerose fondate su rapporti deboli tra gli attori enfatizzando i vantaggi di un più facile accesso alle informazioni per i singoli attori²⁶, dall'altro lato, gli studi di matrice informatica e ingegneristica enfatizzano i vantaggi derivanti dall'appartenenza a reti composte da pochi nodi collegati tra di loro da rapporti forti²⁷.

²³ F. LONGO, *I sistemi di governance allargati*, in E. BORGONOV, G. FATTORE, F. LONGO (a cura di), «Management delle istituzioni pubbliche» (pp. 127-137), Egea, Milano, 2012, p. 129.

²⁴ Si tratta di comprendere come «il network di relazioni dirette e indirette della rete d'impresa (Gulati, 1998) rigenera dinamicamente le risorse chiave della collaborazione attivata». V. FORMISANO, G. RUSSO, R. LOMBARDI, *Il framework dei profili emergenti del contratto di rete in Italia. Prime evidenze empiriche dalla provincia di Frosinone*, in «Atti del XXVI Convegno annuale di Sinergie» (pp. 643-656), 13-14 novembre, Cassino, [2012], p. 644.

²⁵ In tale direzione, «several authors have taken a particular interest [...] the creation and management of intentionally-formed network organizations featuring a specific set of actors». S. BARILE, F. POLESE, *Service Dominant Logic and Service Science: a contribute deriving from network theories*, in E. GUMMESSON, C. MELE, F. POLESE (a cura di), *Service Science, SD logic and network theory*, Giannini Editore, Napoli, 2009, p. 5.

²⁶ Sul tema Granovetter, evidenzia che i rapporti forti si istaurano tipicamente tra attori geograficamente o cognitivamente vicini le cui caratteristiche ne avrebbero comunque determinato un contatto mentre i rapporti deboli sono dei 'ponti sociali' che consentono di avere accesso a realtà distanti altrimenti inaccessibili. Cfr. M.S. GRANOVETTER, *The strength of weak ties*, «American journal of sociology», [1973], pp. 1360-1380.

²⁷ In proposito Larson evidenzia che i network basati su poche relazioni solide consentono ai singoli nodi di meglio beneficiare dei vantaggi derivanti dall'appartenenza ad una configurazione reticolare mentre in presenza di relazioni forti vi sono maggiori possibilità di stabilire obiettivi condivisi supportati da comportamenti sussidiari e di reciproca assistenza. Cfr. A. LARSON, *Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships*, «Administrative science quarterly», [1992], pp. 76-104.

I due approcci rappresentano probabilmente un continuum al cui interno l'azienda RAI dovrebbe identificare la propria configurazione ottimale ipotizzando, probabilmente, di partecipare contemporaneamente a più configurazioni reticolari di natura diversa al fine di perseguire congiuntamente obiettivi molteplici che coinvolgono attori diversi.

L'approccio reticolare, come evidenziato, rappresenta una possibile strada per fornire risposte concrete ai noti limiti dell'approccio burocratico avvicinando i modelli di management della RAI all'obiettivo di sviluppare una maggiore propensione allo scambio, all'interazione e al confronto necessari e richiesti per poter rispondere funzionalmente ai cambiamenti in atto tanto nel mercato quanto nel sistema dell'utenza.

In tale accezione, l'approccio reticolare consente di evidenziare i vantaggi derivanti dall'adesione dell'azienda RAI ad una o più reti opportunamente identificate, costruite e governate per il perseguimento di finalità diverse²⁸.

A fronte di tali vantaggi, tuttavia, esistono alcuni limiti che ostacolano e, talvolta, impediscono l'applicazione del modello reticolare alla realtà della RAI. Il riferimento, in particolare, è alla modalità di definizione degli indirizzi di governo di una rete e alla molteplicità di configurazioni potenziali che una rete può assumere nel corso del tempo in relazione all'evoluzione di ogni suo nodo.

Con riferimento al primo aspetto occorre notare che, affinché una rete possa sopravvivere nel tempo, è necessario definire un piano chiaro di gestione e organizzazione delle interdipendenze. Tale necessità richiede "che i singoli nodi cedano alcune prerogative di governo ad una "meta-organizzazione" cioè una organizzazione sovraordinata creata ad hoc dai partner chiamata appunto "rete"²⁹. Si tratta di un'esigenza evidente agli occhi di chiunque per qualsiasi motivo si sia trovato a studiare e/o ad osservare le dinamiche evolutive di un modello reticolare in quanto, solamente attraverso la presenza di un governo "centralizzato", risulta possibile assumere decisioni che, in alternativa, rischierebbero di paralizzare tutti i nodi³⁰.

²⁸ Più specificatamente è possibile osservare che «il vantaggio competitivo della rete è fondato sulla capacità di utilizzare le relazioni tra le imprese per trasferire le conoscenze di ciascun agente 'aggregato'». F. IZZO, A. RICCIARDI, *Relazioni di cooperazione e reti di imprese: il caso della Campania*, Franco Angeli, Milano, 2006, p. 28.

²⁹ F. LONGO, «I sistemi di governance allargati», in E. BORGONOVÌ, G. FATTORE, F. LONGO (a cura di). *Management delle istituzioni pubbliche* (pp. 127-137), Egea, Milano, p. 130.

³⁰ Ciò che si intende evidenziare è che l'approccio reticolare evidenzia in che modo «visible and invisible interactions, common purposes, and resource-sharing can reinforce system performance and development

Nonostante la riconosciuta validità di tale necessità, tuttavia, la cessione di prerogative di governo rappresenta uno dei principali limiti all'emersione di modelli reticolari in quanto essa si scontra con la tendenza prevalentemente autonomista ed auto-referenziale degli attori potenzialmente coinvolgibili e, nella realtà dell'azienda RAI, provoca l'emersione di conflitti dovuti alla volontà di ciascun attore di prevalere sugli altri al fine di essere in posizione di comando e quindi privilegiato con riferimento alle attività di riparto delle, ormai cronicamente, risorse limitate.

Con riferimento al secondo aspetto (la *molteplicità di configurazioni potenziali che una rete può assumere*), occorre tener presente che una rete altro non è che il risultato dell'interazione tra una serie di attori ognuno dei quali influenzato da propri obiettivi e prospettive³¹. Riconoscendo che ciascun attore, nel corso del tempo, può modificare la propria essenza e cambiare in funzione di influenze esterne o mutate condizioni interne, è evidente che, ricorsivamente, la rete eredita, seppur solo indirettamente, i cambiamenti avvenuti con riferimento ai singoli nodi vivendo una condizione di "continuo ri-equilibrio" diretta ad assicurare che le emergenti nuove configurazioni dei singoli nodi siano compatibili con l'organizzazione complessiva della rete e con le sue modalità di funzionamento. La continua esigenza di cercare condizioni di equilibrio spinge i singoli attori coinvolti nella rete, così come la rete nel suo complesso, ad operare in condizioni di perenne "quasi-equilibrio" con la conseguente necessità di valutare continuamente e congiuntamente una serie di dimensioni tra cui³²:

- *la natura, i fini istituzionali e la missione dei diversi soggetti coinvolti,*
- *la numerosità e la frammentazione delle istituzioni coinvolte,*
- *l'intensità delle prerogative di governo esercitabili dalle pubbliche amministrazioni,*
- *i contenuti degli scambi e il livello di interdipendenza,*
- *il capitale sociale e la storia delle reti*³³.

opportunities». F. POLESE, L. CARRUBBO, G. RUSSO, *Managing Business Relationships: between Service Culture and a Viable Systems Approach*, «Esperienze d'Impresa», Vol. 2, [2011], pp. 135-158, pp. 144-145.

³¹ Più precisamente è possibile affermare che

le reti sono circuiti di comunicazione e di divisione del lavoro costituiti da una molteplicità di centri autonomi, finalizzati a raggruppare le conoscenze possedute, favorire la reciproca specializzazione e regolare fiduciarmente le relazioni, rendendole convenienti e soprattutto affidabili.

E. MASSARONI, F. RICOTTA, *Dal sistema impresa ai sistemi di imprese. Suggestioni e limiti delle reti d'impresa*, «Sinergie rivista di studi e ricerche», Vol. 80, [2009], pp. 3-29, p. 18.

³² F. LONGO, *I sistemi di governance allargati*, in E. BORGONOV, G. FATTORE, F. LONGO F. (a cura di), «Management delle istituzioni pubbliche» (pp. 127-137), Egea, Milano, 2012, p. 33.

³³ In riferimento a quest'ultimo aspetto è interessante notare che

la rilevanza della dimensione sociale e relazionale nelle dinamiche economiche di scambio emerge, in tutta evidenza, a partire dagli anni Ottanta, nei mercati dei beni industriali e dei servizi. In seguito, si estende ai rapporti con i consumatori finali, non solo dei servizi ma anche dei beni, portando alla

Nell'azienda pubblica la rilevanza di tali dimensioni abbinata all'impossibilità nei modelli reticolari di definire assetti gerarchici chiari e preordinati determina la forte difficoltà e talvolta l'impossibilità di assicurare la sopravvivenza della rete. I singoli nodi proiettati alla gestione e risoluzione delle dinamiche interne, infatti, finiscono per dimenticare regole e principi della rete in cui sono inseriti compromettendone le condizioni operative e quindi le possibilità di sopravvivenza.

definitiva affermazione del paradigma relazionale in contrapposizione alla tradizionale logica transazionale.

A. SIANO, A. VOLLERO, M. G. CONFETTO, *CRM e scelte di comunicazione d'impresa*, «Esperienze d'impresa», Vol. S3, [2005], pp. 53-88, p. 54.

Capitolo II – Verso una visione sistemica per la gestione pubblica nella prospettiva del servizio

2.1. Il contributo dell'approccio sistemico

L'attività svolta dall'azienda pubblica può essere letta come la combinazione dell'operato delle numerose entità che ne fanno parte e che, in quanto autonome, scontano prospettive diverse e, talvolta, conflittuali.

Tale approccio di osservazione ha il merito di evidenziare come gli indirizzi di governo e le politiche manageriali dell'azienda RAI per essere funzionali al perseguimento degli obiettivi pianificati devono basarsi sulla contestuale considerazione della pluralità di attori coinvolti, delle relazioni e del potere di influenza detenuto da ciascuna attore coinvolto e/o interessato.

Tanto premesso, è evidente che gli approcci tradizionali allo studio delle organizzazioni, basati sulla scomposizione e interpretazione delle parti, non consentono una effettiva comprensione della configurazione organizzativa nel suo complesso.

Al fine di superare di superare la prospettiva interpretativa di tipo riduzionistico, un utile contributo deriva dalla visione sistemica quale approccio che mira ad evidenziare come le parti si influenzano reciprocamente e determinano, in questo modo, la dinamica e la configurazione del tutto³⁴.

³⁴ La prospettiva sistemica propone, nei fatti, «a radical change in the way that we use in thinking and looking the real world, by adopting the consistent logic of the interconnection rather than the one based on the cause and effect principle». F. IANDOLO, M. CALABRESE, E. ANTONUCCI, F. CAPUTO, *Towards a value co-creation based healthcare system*, in E. GUMMESON, F. POLESE, C. MELE (eds.), «The 2013 Naples Forum on Service. Service Dominant Logic, Networks & Systems Theory and Service Science: Integrating three Perspective for a new Service Agenda», Giannini, Napoli, 2013, p. 3.

La prospettiva sistemica propone, in altri termini, «un salto di livello epistemologico dalla ricerca di catene lineari di causa-effetto a un punto vista [...] nel quale qualsiasi elemento viene capito e spiegato tenendo conto della sua collocazione all'interno di un sistema più vasto». M. CALABRESE, *Il Management nell'era della conoscenza*, Rirea, Roma, 2014, p. 82.

Primi riferimenti alla visione sistemica sono rintracciabili nei lavori di Barnard³⁵ e nelle opere di Buckley³⁶ e di Emery³⁷. Prime formulazioni compiute, invece, sono state offerte dagli studi sui *sistemi*

³⁵ Che definisce l'organizzazione formale come «a system of consciously coordinated activities of two or more persons». C. BARNARD, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1938, p. 73.

L'applicazione dell'ottica organizzativa, in tale accezione, consente di «stabile quale soggetto aziendale abbia il potere-dovere di prendere le decisioni (chi decide), se tale soggetto debba o voglia avvalersi e di fatto si avvalga (o non) di altri soggetti». G. PANATI, G.M. GOLINELLI, *Tecnica economica industriale e commerciale. Imprese, strategie e management, Volume primo*, Nuova Italia Scientifica, Roma, 1992, p. 134.

Per approfondimenti sul tema si rimanda, tra gli altri a: M. SAVIANO, F. CAPUTO, *Le scelte manageriali tra sistemi, conoscenza e vitalità*, in «Management senza confini. Gli studi di management: tradizione e paradigmi emergenti, XXXV Convegno annuale AIDEA», Università di Salerno, Fisciano, 4-5 Ottobre, 2012, pp. 1-21, 2012, S. BARILE, M. SAVIANO, F. CAPUTO, *A systems view of customer satisfaction*, in «National Conference 'Excellence in quality, statistical quality control and customer satisfaction'», University Campus "Luigi Einaudi", Università di Torino, Torino, 18-19 Settembre, 2014, M. SAVIANO, F. CAPUTO, V. FORMISANO, L. WALLETZKÝ, *From theory to practice: applying systems thinking to Smart Cities*, in F. CAPUTO (Ed.), «The 4rd International Symposium Advances in Business Management. 'Towards Systemic Approach'» (pp. 35-40), Business Systems. E-book series, Avellino, 2016, M. SAVIANO, S. BARILE, F. CAPUTO, *Re-affirming the need for systems thinking in social sciences: A viable systems view of smart city*, in S. VRONTIS, T. WEBER, E. TSOUKATOS (eds.), «Global and national business theories and practice: bridging the past with the future» (pp. 1552-1567), EuroMed Pres, Cyprus, 2017.

³⁶ In particolare Buckley precisa che «it is precisely the issue of equality or inequality of initial opportunity to acquire the qualifications socially defined as necessary for achievement of functionally important positions». W. BUCKLEY, *Social stratification and the functional theory of social differentiation*, «American Sociological Review», Vol. 23, No. 4, [1958], pp. 369-375, p. 373.

³⁷ Sulla rilevanza dell'interazione con l'esterno e, in particolare, sulle condizioni necessarie per assicurare la sopravvivenza del sistema Emery e Trist scrivono che «in contradistinction to physical objects, any living entity survives by importing into itself certain types of material from its environment, transforming these in accordance with its own system characteristics». F.E. EMERY, E. TRIST, *The causal texture of organizational environments*, Human relations, Vol. 18, No. 1, [1965], pp. 12-32, p. 13.

*biologici*³⁸, dall'*ecologia*³⁹, dalla *psicologia* e dalla *sociologia* in termini di contributo alla comprensione dei fenomeni cognitivisti⁴⁰ in contrapposizione a quelli connessionisti⁴¹.

L'approccio sistemico si è, in estrema sintesi, sviluppato per avanzamenti successivi. Si tratta di avanzamenti fondamentali nel campo del sapere in quanto hanno tracciato il percorso per un possibile cambio di paradigma negli indirizzi di governo e nelle politiche manageriali dei fenomeni organizzati. Avanzamenti che hanno trovato nel *Viable System Model* e nel contributo offerto dagli studi di Stafford Beer⁴² una solida base di riferimento per la comprensione delle interazioni tra le parti e della relativa influenza sull'essenza del tutto. Tali contributi ricondotti ai fenomeni di natura economica hanno prodotto l'elaborazione di numerose metafore volte a supportare una più efficiente gestione dell'impresa.

In tale composito annoverato di teorie, modelli, e prospettive l'*Approccio Sistemico Vitale* si propone come possibile percorso di ricomposizione delle diverse istanze qualificando caratteristiche, principi e peculiarità dei sistemi in funzione della loro propensione a sopravvivere in un determinato contesto⁴³.

³⁸ Con riferimento alle dinamiche evolutive dei sistemi biologici Varela nel 1981 evidenziava che “*an organizationally closed unity is defined as a composite unity by a network of interactions of components that (i) through their interactions recursively regenerate the network of interactions that produce them, and (ii) realize the network as a unity in the space in which the components exists by constituting and specifying the unity's boundaries as a cleavage from the background*”. F. J. VARELA, *Autonomy and autopoiesis*, «Self-organizing systems», [1981], pp. 14-23, p. 15.

³⁹ Più specificamente «ecological analysis is conducted at three levels: individual, population, and community. Events at one level almost always have consequences at other levels». M.T. HANNAN., J. FREEMAN, *The population ecology of organizations*, «American journal of sociology», [1977], pp. 929-964, p. 933.

⁴⁰ In particolare «l'impianto cognitivista presuppone [...] la costruzione ex ante di un modello ben definito (e dato) di relazioni (il programma)». E. RULLANI, *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carrocci Editore, Roma, 2008, p. 325.

⁴¹ Con specifico riferimento all'approccio connessionista occorre precisare che «(a) Connectionist systems are biologically plausible/brain-like, and (b) Connectionist systems are more biologically plausible/brain-like than other non-connectionist architectures». I. S. BERKELEY, *Some myths of connectionism*, University of Louisiana, 1997, p. 7.

⁴² Provando a sintetizzare il contributo degli studi di Stafford Beer in tale direzione è possibile evidenziare che «according to the cybernetic model of any viable system, there are five necessary and sufficient subsystems interactively involved in any organism or organization that is capable of maintaining its identity». S. BEER, *The viable system model: Its provenance, development, methodology and pathology*, «Journal of the operational research society», [1984], pp. 7-25, p. 14.

⁴³ Più specificatamente, l'Approccio Sistemico Vitale ha formalizzato che “*il passaggio da struttura a sistema non può e non deve ritenersi dicotomicamente alternativo (così come il bianco e il nero) ma deve invece interpretarsi come una modalità sfumata, che consente rappresentazioni composite in cui elementi strutturali e sistemici si integrano e si fondono*”.

Come sintetizzato nella seguente Tab. 1, attraverso l'identificazione di alcuni "concetti fondamentali", l'ASV offre utili indicazioni tanto per il governo quanto per la gestione di qualsiasi fenomeno organizzato.

Tabella 1: I Concetti Fondamentali (FC) dell'ASV

FC1	<i>Individui, organizzazioni, istituzioni sociali sono sistemi in quanto insiemi interrelati di parti indirizzate verso una specifica finalità.</i>
FC2	<i>Nell'ambito della ricorsività dei sistemi ogni sistema (di livello L) identifica una serie di sovra-sistemi di riferimento, collocati ad un piano di livello superiore (L+1), ed una serie di sub-sistemi ad esso riferiti, collocati su un piano inferiore (L-1).</i>

S. BARILE, *L'Approccio Sistemico Vitale per lo sviluppo del territorio*, «Sinergie rivista di studi e ricerche», Vol. 84, [2011], pp. 47-87, pp. 52-53.

In tale accezione, l'Approccio Sistemico Vitale qualifica come 'vitale' qualsiasi sistema che rispetta i seguenti principi:

1. *Della Sopravvivenza: Un sistema vitale, inserito in uno specifico contesto, ha il precipuo fine della sopravvivenza.*
2. *Dell'Eidos: Il sistema vitale nella sua qualificazione ontologica può essere concepito in una duplice prospettiva: quella della struttura e quella del sistema.*
3. *Dell'Ethos: Il sistema vitale nella sua qualificazione comportamentale è caratterizzato dalla evidenziazione di due aree logicamente distinte: quella del decidere e quella dell'agire.*
4. *Dell'Isotropia: Il sistema vitale, nella sua dinamica esistenziale, è indirizzato verso il perseguimento di strategie ed il raggiungimento di obiettivi in una quotidianità caratterizzata da costante interazione con sovrastemi e sottosistemi da cui e a cui, rispettivamente, trae e fornisce indirizzi e regole.*
5. *Dell'Esaustività: Per un sistema vitale, tutte le entità esterne a sé stesso o sono anch'esse sistemi vitali, ovvero sono componenti riconducibili ad un sistema vitale di livello superiore.*

S. BARILE, G. SANCETTA, M. SAVIANO, *Management. Vol. I, Il modello sistemico e le decisioni manageriali*, Giappichelli, Torino, 2015, p. 53.

In particolare «la rilettura dei postulati nella prospettiva dei processi aziendali è funzionale alla definizione del sistema vitale impresa». A. CARIOLA, A. LANZA, *L'approccio sistemico di Gaetano M. Golinelli al governo dell'impresa. Riflessioni di sintesi*, «Sinergie», Vol. 59, [2002], pp. 267-287, p. 270.

Per approfondimenti sul tema si rimanda, tra gli altri, a S. ARMENIA, S. BARILE, F. IANDOLO, *Merging Viable Systems Approach (vSA) and System Dynamics to evaluate sustainable value creation*, in «Proceedings of the Business Systems Laboratory 3rd International Symposium 'Advances in Business Management. Towards Systemic Approach'», 2014, S. BARILE, M. SAVIANO, F. CAPUTO F., *How Are Markets Changing? The Emergence of Consumers Market Systems*, in G. DOMINICI (Ed.), «The 3rd International Symposium Advances in Business Management. 'Towards Systemic Approach'» (pp. 203-207), Busyness Systems. E-book Series, Avellino, 2015, S. BARILE, R. ESPEJO, I. PERKO, M. SAVIANO (eds.), *Cybernetics and Systems. Social and Business Decisions*, Systems Management Book Series, Giappichelli-Routledge, London, 2018.

FC3	<i>L'interpretazione dei fenomeni complessi richiede approcci interdisciplinari e deve coniugare la visione riduzionistica che analizza le specifiche parti costituenti (comprese le relazioni tra di esse) con la visione olistica capace di osservare l'insieme.</i>
FC4	<i>I sistemi sono aperti poiché sono in relazione con molti altri sistemi con i quali scambiano risorse.</i>
FC5	<i>I sistemi vitali sono dotati di autopoiesi ed autoregolazione: essi hanno l'abilità di auto generare condizioni interne che attraverso meccanismi di autoregolazione consentano di raggiungere condizioni di equilibrio sintesi delle possibilità interne e dei vincoli esterni.</i>
FC6	<i>Ogni organizzazione è caratterizzata da una struttura costituita da un insieme di componenti con assegnati ruoli, attività ed obiettivi che sono svolti coerentemente con vincoli e regole. Dalla struttura emerge un sistema attraverso la trasformazione di relazioni in interazioni dinamiche con sub-sistemi e sovra-sistemi.</i>
FC7	<i>Le relazioni tra sistemi vitali possono essere consonanti e risonanti. Esse sono consonanti quando vi è una compatibilità potenziale tra le componenti dei sistemi. Le relazioni risonanti si sviluppano quando vi è una effettiva armonica interazione tra sistemi.</i>
FC8	<i>La vitalità del sistema è determinata dalla sua capacità di sviluppare nel tempo un comportamento in armonia con sub-sistemi e sovra-sistemi attraverso lo sviluppo di relazioni consonanti e risonanti.</i>
FC9	<i>La dinamica di impresa e la ricerca della vitalità è legata a dinamici e reiterati processi di modifica strutturale e sistemica per allineare le potenzialità strutturali interne alle effettive necessità contestuali.</i>
FC10	<i>I sistemi vitali continuamente devono perseguire un allineamento tra complessità esterna e complessità interna al fine di gestire al meglio i tumultuosi sviluppi che impattano sulla vitalità. Il soggetto decisore nella dinamica dei processi cognitivi è influenzato da categorie valoriali, schemi interpretativi ed unità informative.</i>

Fonte: F. POLESE, *Management sanitario in ottica sistemico vitale*, Giappichelli, Torino, 2014, p. 49⁴⁴.

⁴⁴ Elaborazione da S. BARILE, F. POLESE, *Smart service systems and viable service systems: Applying systems theory to service science*, «Service Science», Vol. 2, No. 1-2, [2010], pp. 21-40, p. 28.

In attuazione di tali principi, emerge la necessità di contemplare dinamiche e dimensioni precedentemente sottovalutate al fine di meglio comprendere quali variabili occorre considerare al fine di allineare strategie e comportamenti dell'azienda pubblica alle esigenze e alle aspettative dell'utenza (e più in generale del contesto).

Occorre andare oltre la semplice (e talvolta banale) quantificazione delle performance per comprendere che le cause del successo di una strategia possono essere colte solo facendo riferimento alla «dinamica di variazione delle reciproche dotazioni di varietà informativa»⁴⁵ così come rappresentata nella seguente Fig. 1 e costituita dalle *unità informative*, degli *schemi interpretativi* (generali e di sintesi) e delle *categorie valoriali*⁴⁶.

⁴⁵ M. SAVIANO, *Condizioni di efficacia relazionale e di performance nelle aziende sanitarie*, Giappichelli, Torino, 2012, p. 15.

⁴⁶ Tali fattori rappresentano rispettivamente:

- a) «la composizione 'strutturale' della conoscenza,
- b) le forme della conoscenza,
- c) la resistenza che la conoscenza posseduta oppone al cambiamento».

S. BARILE, *Management sistemico vitale. Decisioni e scelte in contesti complessi*, International Printing, Avellino, 2011, p. 69.

Sul tema occorre precisare che «l'interazione tra i tre 'livelli' «non deve intendersi in termini di causa effetto [...], invece, deve in qualche modo 'sommigliare' più ad una reazione chimica che all'azione di un meccanismo». S. BARILE, *Management sistemico vitale. Decisioni e scelte in contesti complessi*, International Printing, Avellino, 2011, p. 85.

Per approfondimenti sul tema si rimanda a: S. BARILE, M. SAVIANO, F. IANDOLO, M. CALABRESE, *The viable systems approach and its contribution to the analysis of sustainable business behaviors*, «Systems Research and Behavioral Science», Vol. 31, No. 6, [2014], pp. 683-695, S. BARILE, R. LUSCH, J. REYNOSO, M. SAVIANO, J. SPOHRER, *Systems, Networks, and Eco-systems in Service Research*, «Journal of Service Management», Vol. 27, No. 4, [2016], pp. 652-674, G. BASILE, F. CAPUTO F., *Theories and Challenges for Systems Thinking in Practice*, «Journal of Organisational Transformation & Social Change», Vol. 14, No. 1, [2017], pp. 1-3, M. CALABRESE, F. IANDOLO, F. CAPUTO, D. SARNO, *From mechanical to cognitive view: The changes of decision making in business environment*, in S. BARILE, M. PELLICANO, F. POLESE, F. (eds.), «Social Dynamics in a System Perspective» (pp. 223-240), Springer, New York, 2017.

Figura 1: I livelli della Varietà Informativa



Fonte: S. BARILE, *Management sistemico vitale. Decisioni e scelte in contesti complessi*, International Printing, Avellino, 2011, p. 85.

2.2. La logica di servizio per la gestione dell'azienda pubblica

Il manifestarsi di esigenze variegata tanto da parte degli utenti quanto di coloro i quali sono impegnati nell'erogazione del servizio pubblico può essere considerato l'evidenza di un più generale processo di "rinnovamento". In tale scenario il marketing, prima di altre discipline, ha percepito la necessità di un cambio di paradigma al fine di offrire una risposta più efficace ed efficiente alle cangianti esigenze del mercato⁴⁷.

Nel tentativo di comprendere come gli studi di marketing possano supportare l'evoluzione del processo di gestione di qualsivoglia fenomeno organizzato un, seppur breve, excursus dell'evoluzione degli approcci che si sono susseguiti nel corso del tempo è necessario.

Il marketing quale campo di studi sviluppatosi negli anni '30 del XX secolo mira a «rendere superflua l'attività di vendita. L'obiettivo è di conoscere e comprendere il cliente in maniera così efficace che il prodotto o servizio [...] si venda solo»⁴⁸. Nella sua essenza il marketing nasce con l'obiettivo di migliorare la soddisfazione della clientela/utenza, da un lato, e di supportare i fenomeni

⁴⁷ Cfr. G. M. GOLINELLI, S. BARILE, M. SAVIANO, F. POLESE, *Perspective shifts in marketing: toward a paradigm change?*, «Service Science», Vol. 4, No. 2, [2012], pp. 121-134, B. TRONVOLL, S. BARILE, F. CAPUTO, *A systems approach to understanding the philosophical foundation of marketing studies*, in S. BARILE, M. PELLICANO, F. POLESE, F. (eds.), «Social Dynamics in a System Perspective» (pp. 1-18), Springer, New York, 2017.

⁴⁸ P. F. DRUCKER, *Manuale del Management*, Etas Libri, Milano, 1986, p. 63.

organizzati nella valutazione e individuazione delle strategie migliori per perseguire le finalità pianificate, dall'altro lato.

Nella sua prima configurazione il marketing era permeato da una logica strettamente transazionale che focalizzava l'attenzione sul trasferimento della proprietà del bene/servizio a fronte del pagamento di un corrispettivo. «Lo scambio è il concetto di base del marketing»⁴⁹, i comportamenti e le aspettative degli attori coinvolti nel processo di scambio vengono considerati e valutati esclusivamente in funzione dell'esito della transazione e la gestione del processo viene demandata esclusivamente al “venditore” quale unico attore in grado di influenzare le dinamiche di mercato.

Tale approccio, prevalente fino agli anni '40 del XX secolo, ha cominciato a manifestare la propria inadeguatezza quando l'offerta dell'impresa industriale ha iniziato a non trovare “automatica” collocazione sul mercato ed è emersa la necessità di “stimolare” la domanda indirizzando i comportamenti dei consumatori verso finalità vicine agli obiettivi delle imprese.

Tale fase perdura fino alla metà degli anni '50 del XX secolo, periodo in cui la crescente consapevolezza dei consumatori circa le offerte presenti sul mercato e l'avvio della diffusione di strumenti in grado di agevolare il processo di valutazione e comprensione del valore dell'offerta industriale, spinge il mercato a formulare aspettative sempre più articolate⁵⁰.

Il processo avviato si trasforma ben presto nell'esigenza di ampliare la prospettiva dell'impresa includendo variabili precedentemente non considerate e di adeguare le logiche di marketing orientandole verso approcci capaci di avviare, supportare e gestire le relazioni di scambio con gruppi chiave di interesse al fine di perseguire vantaggi competitivi sostenibili in specifici mercati attraverso la creazione di rapporti di lungo termine⁵¹. Si assiste, in altri termini, al progressivo spostamento dell'attenzione dalla transazione alla relazione quale strumento tramite cui «parties jointly develop policies directed toward the achievement of certain goals»⁵².

La consapevolezza circa l'esistenza di un possibile duplice livello di osservazione e il conseguente passaggio da una logica di breve ad una logica di lungo termine trova la sua piena formalizzazione con l'affermarsi dei filoni di studio della Service Science e della Service Dominant Logic. Con

⁴⁹ P. KOTLER, G. ARMSTRONG, J. SAUNDERS, V. WONG, *Principi di Marketing*, Isedi, Torino, 2005, p. 9.

⁵⁰ Per un'analisi dei motivi che hanno spinto le imprese a dover cercare nuovi approcci nella modalità di gestione della relazione si rimanda, tra gli altri, a: L. BOTTINELLI, *La nascita e lo sviluppo del marketing relazionale*, «Quaderno di ricerca», Vol. 5, [2004], pp. 3-28, pp. 4-5.

⁵¹ H. HAKANSSON, B. WOOTZ, *A Framework of Industrial Buying and Selling*, «Industrial Marketing Management», Vol. 8, [1979], 23-39, p. 25.

⁵² J. B. HEIDE, *Interorganizational governance in marketing channels*, «The Journal of Marketing», Vol. 58, No. 1, [1994], pp. 71-85, p. 74.

l'affermarsi della logica di servizio negli approcci di mercato e nelle logiche di marketing si assiste al superamento della “*visione prodotto/servizio centrica della creazione del valore, che è stata per molto tempo la logica dominante nel marketing e nella strategia d'impresa, e ci spostiamo verso una visione esperienziale in cui al centro vi è la co-creazione del valore, si aprono nuove ed illuminanti prospettive*”⁵³ e vengono evidenziati tre elementi fondamentali⁵⁴: (1) il marketing non è solo un processo organizzativo ma anche un processo sociale, (2) il marketing incoraggia lo scambio volontario e le relazioni collaborative, (3) le parti ottengono valore dall'applicazione di risorse complementari.

Il percorso evolutivo tracciato con riferimento agli studi di marketing offre importanti stimoli di riflessione in riferimento alle politiche di gestione dei vari comparti pubblici. L'emergente dibattito sulla co-creazione di valore e la connessa necessità di “includere” gli utenti nella progettazione ed erogazione dei servizi rappresentano temi particolarmente interessanti se letti con riferimento ai specifici comparti⁵⁵.

L'applicazione delle indicazioni fornite dagli avanzamenti degli studi sul marketing, tuttavia, pur essendo stato oggetto di numerose riflessioni tarda a trovare una formalizzazione compiuta a causa del sussistere di alcuni elementi “ostativi” nell'azienda pubblica quali:

- *l'enorme mole di norme e regole ministeriali e regionali, con il conseguente carico di vincoli procedurali,*

⁵³ F. POLESE, *Management Sanitario in ottica sistemico vitale*, Giappichelli, Torino, 2013, p. 118.

Con riferimento a tale prospettiva, occorre precisare che «è proprio con l'approccio esperienziale che si attribuisce una autonoma e significativa valenza agli aspetti non utilitaristici, più o meno inconsci e non espliciti della psiche e del comportamento umano». M. SANSONE, *Nuovi ambiti di ricerca nei moderni sistemi di scambio: focus sul marketing esperienziale*, in «Atti del convegno internazionale di Marketing», Università Ca' Foscari, Venezia, 20 gennaio, 2006, p. 2.

Riflessioni interessanti sul tema sono proposte in S. BARILE, M. SAVIANO, F. POLESE, F. CAPUTO, *T-Shaped People for addressing the Global Challenge of Sustainability*, in E. GUMMESSON, C. MELE, F. POLESE (Eds.), «Service Dominant Logic, Network and Systems Theory and Service Science: Integrating three Perspectives for a New Service Agenda», Giannini, Napoli, 2015, S. BARILE, M. SAVIANO, C. SIMONE, *Service economy, knowledge, and the need for T-shaped innovators*, «World Wide Web», Vol. 18, No. 4, [2015], pagg. 1177-1197.

⁵⁴ R.F. LUSCH, S.L. VARGO, *Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements*, «Marketing theory», Vol. 6, No. 3, [2006], pp. 281-288, p. 3.

⁵⁵ Il percorso cui si fa riferimento «richiede una capacità di co-evoluzione e dunque la necessità di coordinare tempi e direzione degli sforzi di più soggetti nella generazione e sfruttamento di nuove conoscenze e competenze». R. PARENTE, M. PETRONE, *Strategie di co-evoluzione nei sistemi locali innovative*, «Sinergie rivista di studi e ricerche», Vol. 83, [2010], pp. 31-52, p. 34.

- *l'approccio degli operatori e delle organizzazioni sui problemi specifici (personalizzazione, spersonalizzazione),*
- *la totale mancanza di "spirito imprenditoriale" sopraffatto e annullato dall'etica che prevede le istituzioni e le organizzazioni sanitarie,*
- *la "monumentale" disparità di status tra l'erogatore del servizio ed il fruitore, di gran lunga superiore a quello presente in altri settori⁵⁶.*

Ciò nonostante la necessità di sviluppare approcci più efficienti ed efficaci sembra stia indirizzando gli sforzi di ricercatori e Policy Maker verso la definizione di modelli orientati a favorire l'emersione delle condizioni di co-creazione con gli utenti evidenziando che essa richiede:

- *un ruolo attivo di tutti gli attori coinvolti, una reiterata collaborazione tra attori,*
- *uno sviluppo di relazioni di tipo reticolare,*
- *un rilascio continuo di risorse da parte di tutti,*
- *una condivisione strategica di informazioni e obiettivi,*
- *una soddisfazione reciproca crescente,*
- *un risultato migliore di quello conseguibile operando in autonomia,*
- *una maggiore sostenibilità dell'offerta, per la convergenza di finalità⁵⁷.*

Tali elementi rappresentano, ovviamente, solo le possibili basi su cui fondare una prospettiva che sia diretta a considerare l'utente nodo focale delle attività dell'azienda pubblica.

La possibile implementazione di una strategia di co-creazione del valore, infatti, deve considerare i molteplici ruoli che il paziente può assumere nella partecipazione al servizio pubblico⁵⁸. La definizione di una possibile strategia per la co-creazione di valore dell'azienda pubblica deve considerare le possibili implicazioni che la partecipazione del pubblico può generare in termini di efficienza e costo dell'erogazione e deve basarsi sulla creazione di costellazioni di risorse e di sistemi di servizio che si basano sull'inclusione dell'utente per la creazione di valore.

⁵⁶ R. MELE, M. TRIASSI (a cura di), *Management e gestione delle aziende sanitarie*, Cedam, Padova, 2008, p. 240.

⁵⁷ F. POLESE, *Management Sanitario in ottica sistemico vitale*, Giappichelli, Torino, 2013, pp. 120-121.

⁵⁸ In proposito Bitner et al. identificano tre ruoli possibili: «(1) the customer as productive resource, (2) the customer as contributor to quality, satisfaction and value, and (3) the customer as competitor to the service organization». M.J. BITNER, W. T. FARANDA, A.R. HUBBERT, V.A. ZEITHAML, *Customer contributions and roles in service delivery*, «International Journal of Service Industry Management», Vol. 8, No. 3, [1997], pp. 193-205, p. 195.

2.3. Il ruolo delle risorse umane nella gestione delle aziende pubbliche

Dall'analisi di quanto brevemente esposto nelle pagine precedenti emerge che sia dal punto di vista della prospettiva sistemica sia dal punto di vista della logica di servizio, il ripensamento dei modelli di gestione dell'azienda pubblica passa attraverso un approccio strategico alla gestione delle risorse umane⁵⁹.

In tale prospettiva, uno dei limiti principali alla diffusione dello studio sistematico dei sistemi di gestione delle risorse umane nella gestione dell'azienda pubblica è stato certamente la mancanza di un quadro teorico unitario⁶⁰. In ambito organizzativo e manageriale, la gestione delle risorse umane si è affermata come pratica di impresa e ha assunto dall'inizio una caratterizzazione teorica di tipo normativo-descrittivo. Solamente a seguito della diffusione dello Strategic Human Resource Management (SHRM), maggiore attenzione è stata dedicata alla costruzione di un quadro teorico che colleghi le pratiche di gestione delle risorse umane con i risultati aziendali.

L'aspetto strategico della HRM consiste in quattro elementi chiave⁶¹:

- l'uso della pianificazione,
- un approccio coerente alla progettazione e gestione dei sistemi del personale basati su una politica dell'occupazione e della strategia della forza lavoro, spesso sostenuto da una "filosofia",
- collegare le attività e le politiche di HRM a qualche strategia esplicita,
- vedere le persone dell'organizzazione come una "risorsa strategica" per ottenere vantaggio competitivo.

Al fine di procedere ad una corretta comprensione del ruolo strategico delle risorse umane nella gestione dell'azienda pubblica, innanzitutto occorre chiarire in che modo sono correlati la formulazione della strategia dell'organizzazione e la formulazione della strategia HR:

- Secondo l'orientamento proattivo, le risorse umane partecipano al quadro strategico e sono una parte attivamente impegnata nella formulazione della strategia,

⁵⁹ Cfr. Boldizzoni, D., & Paoletti, F. (Eds.). (2006). *Gestione delle risorse umane*. Apogeo Editore, Coccozza, A. (2006). *Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l'organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro* (Vol. 67). FrancoAngeli, Gabrielli, G., & Profili, S. (2012). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Isedi.

⁶⁰ Cfr. Canonici, A. (2005). *La gestione delle risorse umane come chiave del successo aziendale* (Vol. 536). FrancoAngeli.

⁶¹ Cfr. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2008). *Strategic human resource management*. John Wiley & Sons, Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

- Secondo l'approccio reattivo, al contrario, la funzione Risorse Umane è vista essere pienamente subordinata alla strategia definita a livello aziendale e le strategie a livello organizzativo determinano in ultima le politiche e le pratiche HR.

Una volta che la strategia aziendale è stata fissata, una strategia HR viene implementata per supportare la strategia competitiva appena scelta. In questo senso, perciò, una strategia HR riguarda la sfida di accordarsi con la filosofia, le politiche, i programmi, le pratiche e i processi, in modo da stimolare e rinforzare i diversi comportamenti del ruolo del dipendente, tali da essere appropriati con ogni strategia competitiva.

In sintesi, le politiche e le pratiche HRM di un'organizzazione devono allinearsi con la sua strategia e il suo ambiente competitivo. Il concetto di integrazione verte su tre aspetti⁶²:

- collegare le politiche e le pratiche HR con il processo di gestione strategica dell'organizzazione,
- l'internazionalizzazione dell'importanza delle risorse umane nella linea manageriale,
- l'integrazione della forza lavoro nell'organizzazione per incoraggiare l'impegno o un'"identità di interesse" con gli obiettivi strategici.

In tale prospettiva, è possibile dunque esaminare il collegamento tra strategia aziendale/organizzativa e strategia HR secondo tre diversi modelli:

- modello basato sul controllo che trova le sue fondamenta sulla natura del controllo del posto di lavoro e più specificatamente sul comportamento adottato dai manager per dirigere e monitorare le performance dei collaboratori. In accordo con questa prospettiva, le strutture del management e la strategia HR sono strumenti e tecniche utili per controllare tutti gli aspetti del lavoro per assicurare un alto livello di produttività e un corrispondente livello di profittabilità,
- modello basato sulle risorse, radicato nello scambio sforzi-ricompense e, più specificatamente, al grado con il quale i manager vedono le loro risorse umane come un asset e non come una variabile di costo,
- modello integrativo che basa la strategia HR su due dimensioni principali, "acquisizione e sviluppo" e "luogo di controllo". I primi termini vogliono esprimere il concetto che la strategia HR sviluppa il capitale umano interno, o, al contrario, è volta al recruitment di capitale umano esterno. Il "luogo di controllo", invece, riguarda invece il grado con il quale la strategia HR si focalizza sul monitoraggio della compliance dei dipendenti rispetto agli standard dei processi, o sullo sviluppo di un contratto psicologico che coltiva le relazioni sociali, incoraggia la fiducia reciproca e rispetta e controlla il focus sui risultati fine a se stessi.

⁶² Cfr. Bassetti, M. (2000). *Un sistema integrato di gestione delle risorse umane. Integrated human resources management information system. Resoconto di un'esperienza*. FrancoAngeli.

Ogni strategia HR rappresenta dunque un paradigma HR o un insieme di valori, pensieri e assunzioni che guidano i manager. Poiché il rapporto tradizionale tra lavoratore e datore di lavoro si è modificato, è cambiato anche il modo in cui le aziende gestiscono le risorse umane. Al fine di ricreare un clima di fiducia e d'impegno organizzativo, oggi le aziende sono sempre più impegnate nel responsabilizzare i collaboratori perché prendano delle decisioni di qualità. È importante riconoscere che un modello decisionale fortemente centralizzato rischia di attribuire un'enfasi eccessiva alle informazioni interne, ignorando problemi, preoccupazioni e dinamiche di mercato che sono visibili solo a chi opera in prima linea. In tale direzione, alle risorse umane è richiesto di soddisfare quattro requisiti essenziali⁶³:

- devono aggiungere valore ai processi operativi dell'azienda,
- devono possedere delle competenze particolari e particolarmente forti,
- gli investimenti in capitale umano non devono essere imitati facilmente,
- i progressi tecnologici o altri investimenti in automazione non possono sostituire facilmente i collaboratori.

A tal fine, quattro sono le dimensioni fondamentali su cui focalizzare l'attenzione per ripensare l'approccio alla gestione delle risorse umane nell'azienda pubblica:

- La strategia di business che consiste nel saper individuare le opportunità presenti sul mercato e nel capire come sfruttarle. Una strategia di business ben studiata parte da una chiara focalizzazione sul mercato e sui clienti potenziali.
- Le Capacità specifiche che rappresentando sia il capitale tangibile che quello intangibile a disposizione dell'azienda. Tale capitale si compone, tra gli altri, del:
 - o capitale strutturale che rappresenta le conoscenze collettive di cui dispone l'organizzazione: il patrimonio di conoscenze accumulate nel tempo, che si possono riprodurre e condividere.
 - o capitale-clienti inteso quale valore dei rapporti che legano l'organizzazione alla sua clientela.
 - o il termine capitale umano definisce la capacità dell'organizzazione di innovare attraverso le persone.
- Le Competenze distintive che rappresentano l'unico modo in cui l'azienda organizza il suo lavoro, sviluppa le sue tecnologie e crea valore.
- La Cultura organizzativa quale insieme di norme che caratterizzano un'organizzazione e condizionano il comportamento delle persone e dei gruppi che operano al suo interno. Le norme,

⁶³ Cfr. Innocenti, L. (2013). *Clima organizzativo e gestione delle risorse umane. Unire persone e performance: Unire persone e performance*. FrancoAngeli.

a loro volta, sono aspettative in merito ai comportamenti che si ritengono appropriati e inappropriati. Per ogni individuo la cultura determina il comportamento e influenza le scelte personali. L'azienda rappresenta una subcultura basata su un corpus particolare di norme, create inizialmente da coloro che condividevano una determinata visione e un determinato modo di metterla in atto.

Capitolo III – Una best practice per la gestione dell'azienda pubblica: il caso Rai

3.1 Nascita ed evoluzione

Per tutta la prima guerra mondiale la popolazione italiana è stata abituata ad essere informata sul conflitto bellico tramite il passaparola, essendo la maggior parte di essa analfabeta e senza le minime basi elementari di istruzione.

La crisi economica che si era creata dopo la seconda guerra mondiale, congiuntamente alla necessità di avere un forte strumento di informazione alternativo alla radio, gettò le basi per la nascita della RAI, la cui data è fatta risalire intorno al 1954.

È stata proprio la funzione educativa, oltre che informativa, a permettere nell'arco del decennio 1954 - 1965 a far crescere gli abbonati della Rai, che passarono da 64.000 a circa 6.000.000.

Poiché la popolazione era impegnata nella ricostruzione post bellica e si stavano gettando le basi per l'industrializzazione italiana, risultò evidente che lo strumento di informazione Rai veniva visto sull'unico canale attivato in bianco e nero, in primis nelle fasce pomeridiane, per poi accrescere nelle fasce serali.

Il miglioramento delle condizioni economiche unito ad un crescente sviluppo dei vari settori della produzione, diversificato nei diversi campi, portarono alla diffusione di un maggior interesse da parte della popolazione italiana.

A fronte di una maggiore richiesta di programmi televisivi nacquero le prime trasmissioni calcistiche e portarono la Rai ad attivare un secondo canale di diffusione dell'informazione.

Il fenomeno dell'emigrazione portò un maggior interesse per gli italiani e tramite la RAI, dopo il 1972, si ebbero i primi collegamenti con l'estero, con particolare riferimento all'America.

La crescita demografica e degli ascolti televisivi, unita ad un acculturamento della popolazione ed ad un miglioramento e sviluppo economico del paese, hanno portato a far nascere agli inizi degli anni 80 il terzo canale televisivo.

Fu proprio in quegli anni che alcuni imprenditori privati capirono la necessità di rompere il sistema monopolistico che si era venuto a creare e fecero nascere le prime emittenti televisive private.

Dal 2004 la Rai è passata sul digitale terrestre per migliorare la concorrenza nei confronti di altre emittenti televisive private.

3.2 Interessi generali e scopi di pubblica utilità

Attualmente la Rai è una *società concessionaria in esclusivo del servizio pubblico radiotelevisivo e multimediale italiano*.

In data 28 aprile 2017 è stata rinnovata la concessione di durata decennale su tutto il territorio italiano; è stata altresì approvato anche lo schema di convenzione stipulata tra il Ministero e la società concessionaria con le relative condizioni e modalità di esercizio.

La Rai nel perseguire l'interesse generale deve consentire il raggiungimento degli scopi di pubblica utilità, tra cui fornire un'informazione completa ed imparziale, promuovere la cultura italiana, consentire un equo trattamento tra uomini e donne nel rispetto della pari dignità delle persone, essere imparziali nell'informazione e nel fornire i dati in modo che ciascun cittadino si possa fare una propria opinione, permettere l'accesso a tutti i politici, indipendentemente dalla loro collocazione politica, a tutte le trasmissioni di propaganda politica ed elettorale, utilizzare nuove tecnologie e nuove piattaforme di contenuti audiovisivi e multimediali, favorire una maggiore crescita ed istruzione, sviluppare la crescita e la coesione sociale, migliorare la qualità delle informazioni rispettando i criteri di imparzialità ed indipendenza, oltre che di pluralismo ed obiettività, ed infine diffondere le diverse culture religiose.

Affinché si possano raggiungere tali obiettivi la Rai produce, acquista e commercializza programmi e servizi di qualsiasi genere e natura indipendentemente dalla tecnica di realizzazione e dal tipo di supporto materiale, effettua attività commerciali, direttamente o attraverso società controllate o collegate con esclusione della stampa di quotidiani, audiovisive e radiofoniche, criptate e non, discografiche e simili, espleta l'attività di operatore di rete, fornitore di servizi di media, fornitore di servizi interattivi associati o di servizi di accesso condizionato, installa, gestisce, sviluppa e potenzia gli impianti ed i mezzi, anche di collegamento, occorrenti, svolge attività di diffusione, trasmissione, distribuzione e trasferimento di programmi e segnali sonori e televisivi propri o di terzi, via etere, sia in tecnica analogica sia in tecnica digitale ed anche per mezzo di satelliti, via cavo, via filo, in chiaro e/o criptati, e con qualsiasi altro mezzo, effettua in forma associativa o di collaborazione con terzi, tutte le operazioni immobiliari, mobiliari, commerciali, societarie, industriali e finanziarie che risultano necessarie o utili, svolge nei confronti delle società e degli enti nei quali partecipa, funzioni di indirizzo strategico e di coordinamento finanziario e tecnico-amministrativo, ivi compresa l'ottimizzazione e la razionalizzazione delle risorse umane e delle strutture organizzative, concede garanzie mobiliari ed immobiliari, reali o personali e costituisce società sia in Italia che all'Estero operanti nei settori radiotelevisivo, della comunicazione e della multimedialità.

3.3 Strutturazione attuale societaria del Gruppo RAI S.p.A.

La RAI è una Società per Azioni le cui quote sono detenute per il 99,56% dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) mentre il restante 0,44% è detenuto dalla Società Italiana degli Autori ed Editori (SIAE).

La strutturazione della RAI attualmente prevede le seguenti Macro Aree:

- a) *Editoriale e Testate* : crea e sviluppa i programmi e l'offerta informativa nei vari canali televisivi e radiofonici e su tutte le piattaforme,
- b) *CFO – Chief Financial Officer* : coordina le attività finanziarie e amministrative,
- c) *Corporate e Supporto* : integra le funzioni di staff e coordinamento,
- d) *CTO – Chief Technology Officer* : integra e coordina le componenti tecnologiche e immobiliari,
- e) *CDO – Chief Digital Officer* : sovrintende all'offerta digitale,
- f) *COO – Chief Operations Officer* : presidia l'attività produttiva in ambito televisivo.

e la seguente strutturazione:

- *RAI PUBBLICITÀ*: raccoglie per il Gruppo la pubblicità per tutti i canali e mezzi diffusivi.
- *RAI COM*: gestisce la distribuzione dei prodotti e dei diritti delle produzioni in tutto il mondo nelle varie modalità possibili.
- *RAI CINEMA*: acquisisce in Italia e all'estero la gestione dei diritti di utilizzazione di opere audiovisive, cinematografiche, televisive e multimediali e gestisce le attività produttive nel settore cinematografico.
- *RAI WAY*: gestisce e sviluppa reti di trasmissione e diffusione radiotelevisiva, offrendo un patrimonio di know-how tecnologico, ingegneristico e gestionale di infrastrutture, di eccellenza nel settore della trasmissione e diffusione dei segnali radiotelevisivi a livello nazionale, tramite 23 sedi territoriali e oltre 2.300 siti dislocati sul territorio italiano rendendola partner ideale per le aziende che cercano soluzioni integrate per lo sviluppo della propria rete e per la trasmissione dei segnali.
- *TIVÙ - TIVÙSAT*: gestisce la piattaforma satellitare gratuita italiana nata per agevolare il passaggio alle diffusioni televisive digitali terrestri, in analogia a esperienze simili di altri Paesi europei che, oltre a replicare in versione integrale l'offerta generalista e i nuovi canali televisivi nazionali, consente di accedere a numerosi altri canali sia italiani che internazionali anche in HD.

3.4 Organi Aziendali e poteri amministrativi⁶⁴:

Come tutte le società per azioni la RAI è dotata di:

- Assemblea dei Soci,
- Consiglio di Amministrazione,
- Amministratore Delegato,
- Collegio Sindacale

L'Assemblea dei Soci è convocata presso la sede sociale in via ordinaria, almeno una volta l'anno per l'approvazione del bilancio, e 15 giorni prima della seduta ogni qualvolta occorra, tramite telegramma, e-mail, lettera raccomandata, etc., in seduta straordinaria la convocazione avviene ogni qualvolta occorre 8 giorni prima della fissazione della stessa.

L'Assemblea è presieduta dal Presidente del CdA o, in caso di assenza o impedimento di questi o di vacanza della carica, da colui che lo sostituisce, esso oltre che da un segretario si può far assistere anche da un notaio. Esso verifica la regolarità della costituzione il regolare svolgimento dell'adunanza ed accerta i risultati delle votazioni, facendo redigere un apposito verbale.

I Soci si possono far rappresentare in Assemblea mediante deleghe e coloro che intendono intervenire all'Assemblea sono tenuti a depositare, almeno 2 giorni prima della data fissata per l'adunanza, le azioni, presso la sede sociale o le banche indicate nell'avviso di convocazione.

Sono ammessi i Soci audiocollegati purché siano preventivamente identificati e sia consentito agli intervenuti di scambiarsi e visionare documentazione e comunque di partecipare in tempo reale alla discussione ed alla votazione simultanea sugli argomenti all'ordine del giorno. I verbali finali delle deliberazioni assembleari vengono trascritti in apposito libro e sottoscritti dal presidente della seduta e dal segretario ovvero dal notaio.

Per la sua regolare costituzione e validità le deliberazioni dell'Assemblea dei Soci, sia ordinaria sia straordinaria, così in prima come in seconda e successive convocazioni, devono essere conformi alle leggi vigenti.

Il Consiglio di Amministrazione è composto da 7 membri nominati dall'Assemblea dei Soci tra persone dotate di elevata e spiccata professionalità e che non abbiano conflitti di interessi anche con società concorrenti.

Le nomine nel CdA sono così ripartite:

- 2 Membri sono eletti dalla Camera dei Deputati,

⁶⁴<http://www.rai.it/trasparenza/Organizzazione-e-Risorse-Umane-88972b31-8d4c-49ba-bccf-c1cdf0f5d136.html>

- 2 Membri sono eletti dal Senato della Repubblica,
- 2 Membri sono designati dal Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro dell'Economia e delle Finanze,
- 1 Membro è designato dall'Assemblea dei dipendenti della Rai S.p.A., tra i dipendenti dell'azienda titolari di un rapporto di lavoro subordinato da almeno tre anni consecutivi.

Chiunque ricopra, oppure abbia ricoperto nell'anno precedente la nomina, la carica di Ministro, Viceministro, Sottosegretario di Stato, Consigliere Regionale, è escluso automaticamente dalla nomina.

Se tra i nominati ci sono dipendenti dell'azienda quest'ultimi vengono d'ufficio collocati in aspettativa non retribuita per la durata del mandato.

I membri del CdA durano in carica 3 anni con scadenza alla data di convocazione dell'assemblea per l'approvazione del bilancio d'esercizio relativo all'ultimo anno di carica e sono rieleggibili soltanto una sola volta.

Non possono essere nominati coloro che sono stati interdetti temporaneamente e perpetuamente dagli uffici pubblici oppure siano stati condannati con sentenza definitiva alla reclusione per uno dei delitti previsti nel titolo XI del libro quinto del codice civile oppure per un delitto contro la pubblica amministrazione.

La revoca dei componenti del Consiglio di amministrazione è deliberata dall'Assemblea dei Soci ed ha efficacia soltanto con la valutazione favorevole della Commissione parlamentare per l'indirizzo generale e la vigilanza dei servizi radiotelevisivi.

La nomina del Presidente del Consiglio di Amministrazione è effettuata dal CdA tra i suoi membri e diventa efficace soltanto dopo l'acquisizione del parere favorevole, espresso a maggioranza dei due terzi dei suoi componenti, della Commissione parlamentare per l'indirizzo generale e la vigilanza dei servizi radiotelevisivi.

Egli fissa l'ordine del giorno tenendo conto delle materie segnalate dall'Amministratore Delegato, presiede le adunanze, coordina i lavori e provvede affinché adeguate informazioni sulle materie iscritte all'ordine del giorno vengano fornite a tutti i consiglieri.

Il CdA può nominare tra i suoi membri, senza compensi aggiuntivi, un Vicepresidente al quale sono attribuiti esclusivamente i poteri di sostituzione del Presidente in caso di sua assenza, impedimento o vacanza di carica, in sua assenza i poteri del Presidente sono esercitati dal consigliere più anziano di età.

Il Presidente convoca il CdA tutte le volte che lo ritiene necessario o quando ne sia fatta richiesta scritta da almeno quattro noni dei suoi componenti o dal collegio sindacale, di regola la convocazione

è fatta almeno tre giorni prima di quello fissato per la riunione e nei casi di urgenza, il predetto termine può essere ridotto a ventiquattro ore.

Il CdA è comunque validamente costituito e atto a deliberare qualora, anche in assenza delle suddette formalità, siano presenti tutti i Consiglieri ed i Componenti del Collegio Sindacale, fermo restando il diritto di ciascuno degli intervenuti di opporsi alla trattazione degli argomenti sui quali non si ritenga sufficientemente informato.

Affinché le riunioni del CdA siano valide è necessaria la presenza della maggioranza degli amministratori in carica, le deliberazioni dovranno indicare la data e il luogo della riunione, l'identità dei partecipanti, le modalità e il risultato delle votazioni, oltre che riportare l'identificazione dei favorevoli, degli astenuti o dei dissenzienti.

Le deliberazioni sono prese a maggioranza dei voti dei presenti, in caso di parità prevale il voto del Presidente o di colui che lo sostituisce.

Il CdA ha la gestione dell'impresa sociale e compie tutte le operazioni per il raggiungimento dell'oggetto e degli scopi sociali, salvo quanto previsto dall'Amministratore Delegato. Svolge anche funzioni di controllo e di garanzia circa il corretto adempimento delle finalità e degli obblighi del servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale.

Al CdA spettano i poteri concernenti la fusione e la scissione di società partecipate almeno al 90%, la riduzione del capitale in caso di recesso del socio, gli adeguamenti dello statuto a disposizioni normative e l'istituzione e la soppressione di sedi secondarie.

Il CdA su proposta dell'Amministratore Delegato approva la proposta di bilancio della Società, il piano di investimenti, il piano finanziario, le politiche del personale ed i piani di ristrutturazione, assegna annualmente le risorse economiche alle diverse aree di attività aziendale, approva gli atti ed i contratti aziendali aventi carattere strategico, ivi inclusi i piani annuali di trasmissione e di produzione e le variazioni rilevanti degli stessi, nonché gli atti e i contratti che, anche per effetto di una durata pluriennale, siano di importo superiore a 10 milioni di euro, esprime il parere obbligatorio per la nomina dei direttori di rete, di canale e di testata, che, nel caso dei direttori di testata, è vincolante se è espresso con la maggioranza dei due terzi, esprime parere sui criteri e le modalità per il reclutamento del personale e quelli per il conferimento di incarichi a collaboratori esterni, approva il piano industriale e il piano editoriale, il preventivo di spesa annuale, nonché gli investimenti che, anche per effetto di una durata pluriennale, siano di importo superiore a 10 milioni di euro, approva i progetti specifici in materia di linea editoriale, investimenti, organizzazione aziendale, politica finanziaria e politiche del personale, approva il Piano per la trasparenza e la comunicazione aziendale.

Ogni 6 mesi il CdA riferisce semestralmente, prima dell'approvazione del bilancio, alla Commissione parlamentare per l'indirizzo generale e la vigilanza dei servizi radiotelevisivi sulle attività svolte dalla Rai S.p.A., consegnando l'elenco completo dei nominativi degli ospiti partecipanti alle trasmissioni. L'Organo di Amministrazione può conferire deleghe per singoli atti anche ad altri membri dell'organo stesso, senza compensi aggiuntivi, in modo tale da curare l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, riferendo successivamente sia al CdA che al Collegio Sindacale, almeno ogni tre mesi, sul generale andamento della gestione, sulla sua prevedibile evoluzione e sulle operazioni di maggiore rilievo.

La rappresentanza della Società di fronte ai terzi, anche in giudizio, con facoltà di agire in qualsiasi sede e grado di giurisdizione, anche sovranazionale o internazionale nonché per giudizi di revocazione e di cassazione e di nominare all'uopo avvocati e procuratori speciali, spetta disgiuntamente al Presidente del CdA ed all'Amministratore Delegato.

In caso di assenza o impedimento del Presidente ovvero in vacanza di carica, la rappresentanza della Società è attribuita al Vicepresidente o, in mancanza, al consigliere che sostituisce il Presidente.

La gestione delle liti e la rappresentanza in giudizio spettano all'Amministratore Delegato.

Il CdA nomina l'Amministratore Delegato su proposta dell'Assemblea tra coloro che si trovano in situazione di assenza di conflitti di interesse o di titolarità di cariche in società concorrenti della Rai S.p.A. e che sono in possesso di esperienza pregressa per un periodo congruo in incarichi di analoga responsabilità ovvero in ruoli dirigenziali apicali nel settore pubblico o privato.

A seguito dell'entrata in vigore della legge n. 220 del 28 dicembre 2015, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta consiliare del 16 marzo 2016, ha deliberato, ai sensi e in coerenza con l'art. 26.1 dello statuto sociale e con le determinazioni assembleari assunte nell'Assemblea del 10 marzo 2016, di delegare al Presidente la supervisione delle attività di controllo interno.

L'Amministratore Delegato rimane in carica per tre anni dall'atto di nomina e comunque non oltre la scadenza del Consiglio di Amministrazione, salva la facoltà di revoca da parte del CdA, sentito il parere dell'Assemblea.

L'Amministratore Delegato, qualora dipendente della Rai S.p.A., all'atto della nomina è tenuto a dimettersi dalla Società o a ottenere il collocamento in aspettativa non retribuita dalla Società per la durata dell'incarico di Amministratore Delegato.

L'Amministratore Delegato risponde al CdA in merito alla gestione aziendale e sovrintende all'organizzazione e al funzionamento dell'azienda nel quadro dei piani e delle direttive definiti dal CdA, assicura la coerenza della programmazione radiotelevisiva con le linee editoriali e le direttive formulate e adottate dal consiglio di amministrazione, provvede alla gestione del personale dell'azienda e nomina i dirigenti di primo livello, acquisendo per i direttori di rete, di canale e di

testata il parere obbligatorio del CdA, che nel caso dei direttori di testata è vincolante se è espresso con la maggioranza dei due terzi, assume, nomina, promuove e stabilisce la collocazione aziendale degli altri dirigenti, nonché, su proposta dei direttori di testata e nel rispetto del contratto di lavoro giornalistico, degli altri giornalisti, firma gli atti e i contratti aziendali attinenti alla gestione della Società, fatto salvo l'obbligo di sottoporre all'approvazione del CdA gli atti e i contratti aziendali aventi carattere strategico, ivi inclusi i piani annuali di trasmissione e di produzione e le variazioni rilevanti degli stessi, nonché gli atti e i contratti che, anche per effetto di una durata pluriennale, siano di importo superiore a 10 milioni di euro, firma, così approvandoli, gli atti e i contratti aziendali attinenti alla gestione della Società aventi carattere non strategico e che, anche per effetto di una durata pluriennale, siano di importo pari o inferiore ad euro 10 milioni, provvede all'attuazione del piano industriale, del preventivo di spesa annuale, delle politiche del personale e dei piani di ristrutturazione, nonché dei progetti specifici approvati dal CdA in materia di linea editoriale, investimenti, organizzazione aziendale, politica finanziaria e politiche del personale, definisce, sentito il parere del CdA, i criteri e le modalità per il reclutamento del personale e quelli per il conferimento di incarichi a collaboratori esterni, individuando i profili professionali e gli incarichi per i quali, in relazione agli specifici compiti assegnati, può derogarsi, propone all'approvazione del CdA il Piano per la trasparenza e la comunicazione aziendale, che prevede le forme più idonee per rendere conoscibili alla generalità degli utenti le informazioni sull'attività complessivamente svolta dal CdA, provvede, nel rispetto della disciplina vigente in materia di protezione dei dati personali, alla tempestiva pubblicazione e all'aggiornamento con cadenza almeno annuale dei dati e delle informazioni previsti nel Piano per la trasparenza e la comunicazione aziendale approvato dal CdA. Il Collegio Sindacale⁶⁵ è nominato dall'Assemblea ai sensi dell'articolo 30, c.1 dello statuto ed è composto da 3 sindaci effettivi, di cui 1 con funzioni di Presidente, e 2 supplenti, determinandone anche i compensi.

I Sindaci durano in carica tre esercizi e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio della loro carica.

⁶⁵Determinazione e relazione sul risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria della RAI Radiotelevisione Italiana S.p.A. 2017.

3.5 Assetto Organizzativo

Dal punto di vista lavorativo, l'assetto organizzativo di un'azienda è costituito dalla struttura organizzativa (distribuzione dei compiti e delle mansioni) e dai sistemi operativi che guidano il comportamento delle persone che fanno parte dell'organizzazione (pianificazione e controllo, informazione, gestione del personale).

Occorre sin dall'inizio definire quali siano i compiti svolti dal personale e suddividerli in sottoinsiemi assegnati a unità organizzative (uffici, reparti ecc.), disposte a più livelli e collegate da una gerarchia che può assumere la forma sia di una linea di comando (*discendente*), sia di uno strumento di coordinamento e sia di una linea di trasmissione dell'informazione (*ascendente*).

Ogni unità organizzativa viene poi scomposta in posizioni individuali, e tra queste avviene una nuova distribuzione di compiti e responsabilità: gli insiemi di compiti attribuiti alle singole posizioni individuali costituiscono le mansioni.

Per quanto innanzi esposto la struttura organizzativa dà luogo a un organigramma e ad un mansionario.

L'organigramma è la rappresentazione grafica della struttura organizzativa aziendale, che descrive sinteticamente le funzioni, i compiti e le mansioni esistenti: rappresenta le unità organizzative (dette *organi*) ed esprime il loro collocamento all'interno del quadro generale mediante:

- celle che denominano le mansioni e le persone,
- collegamenti tra le celle, che indicano le relazioni gerarchiche e le relazioni orizzontali.

Il metodo tipicamente utilizzato per rappresentare una struttura organizzativa è il grafico a flusso, in inglese *flow-chart*.

La struttura organizzativa è lo schema di riferimento secondo il quale vengono ripartiti i compiti tra le diverse unità organizzative dell'azienda, a loro volta i compiti sono generalmente raggruppati in mansioni, attribuite ai singoli organi allo scopo di individuare i centri di costo e di profitto.

Le relazioni tra gli organi che compongono la struttura sono di vario tipo.

Il concetto di ampiezza della supervisione esprime, invece, il numero dei dipendenti diretti dal capo di un organo:

- una struttura organizzativa che presenti valori elevati di questo indice risulta appiattita su un numero più basso di livelli gerarchici,
- viceversa, un'ampiezza limitata della supervisione indica un numero elevato di livelli gerarchici e una struttura più verticalizzata e maggiormente stratificata.

Tra organi dello stesso livello vi sono diversi tipi di relazioni basate sul concetto di divisione orizzontale del lavoro, che ripartisce compiti e mansioni tra organi e persone del medesimo livello gerarchico in funzione delle differenti competenze tecniche.

Nelle aziende si può osservare un'articolazione orizzontale dell'intera struttura organizzativa secondo le diverse funzioni (produttive, commerciali, amministrative, finanziarie ecc.).

Anche all'interno delle singole unità esistono suddivisioni ripartite secondo competenze differenziate, come per i reparti di produzione, i reparti di manutenzione o i reparti di controllo della qualità dei prodotti.

In relazione alla divisione del lavoro, esiste una distinzione tra *organi in line* e *in staff*.

Gli *organi in line* sono prevalentemente preposti ai processi produttivi operativi mentre gli *organi in staff* sono invece impegnati nei processi di servizio e consulenza su aspetti meno operativi, quali la gestione del personale e la pianificazione della strategia aziendale.

Negli ultimi anni, la struttura aziendale si è arricchita di organi di carattere temporaneo, per superare le rigidità burocratiche e soddisfare le crescenti esigenze di flessibilità, quali i comitati i quali si riuniscono periodicamente per analizzare e decidere aspetti particolari, i gruppi di lavoro, attivati per lo svolgimento di progetti determinati, gli organi di integrazione, come i *project manager*, preposti al coordinamento non gerarchico degli operatori al fine di orientare l'attività svolta verso uno specifico obiettivo e integrare le diverse fasi di lavoro dei singoli membri di un gruppo organizzativo. Alla luce di ciò, il sistema organizzativo, di governo, di regolamentazione e di controllo della Rai è basato su strumenti normativi quali Policy, Protocolli, Regolamenti, Comunicazioni Interne, Disposizioni organizzative, Procedure, Istruzioni, etc., improntati a principi generali di chiara descrizione delle linee di riporto, di conoscibilità, di trasparenza e di pubblicità dei poteri attribuiti di chiara e formale delimitazione dei ruoli, con una completa descrizione dei compiti associati a ciascuna funzione aziendale, dei relativi poteri e responsabilità.

L'attuale assetto organizzativo della Rai è stato concepito su modelli che prevengono fenomeni corruttivi, esso è articolata in sei macro-aree organizzative:

- *Editoriale e Testate*: comprende le attività editoriali e giornalistiche svolte nell'ambito delle Testate TV, dei Canali Generalisti, dei Canali Specializzati, dei Generi, della Radio e della Testata Giornale Radio, dai Corrispondenti dall'Estero, della Direzione Creativa, avvalendosi, mediante apposito contratto di servizio, anche della Società controllata Rai Cinema,
- *Tecnologia e Produzione*: abbraccia, avvalendosi del Chief Technology Officer il comparto delle tecnologie e delle operations aziendali, declinate nelle Direzioni Produzione TV, ICT, Qualità e Pianificazione, Centro Ricerche e Innovazione Tecnologica, Pianificazione Frequenze e Gestione

dello Spettro e nella Struttura Satelliti, ad esclusione della gestione e dello sviluppo di reti di trasmissione e diffusione radiotelevisiva affidata alla società controllata quotata Rai Way,

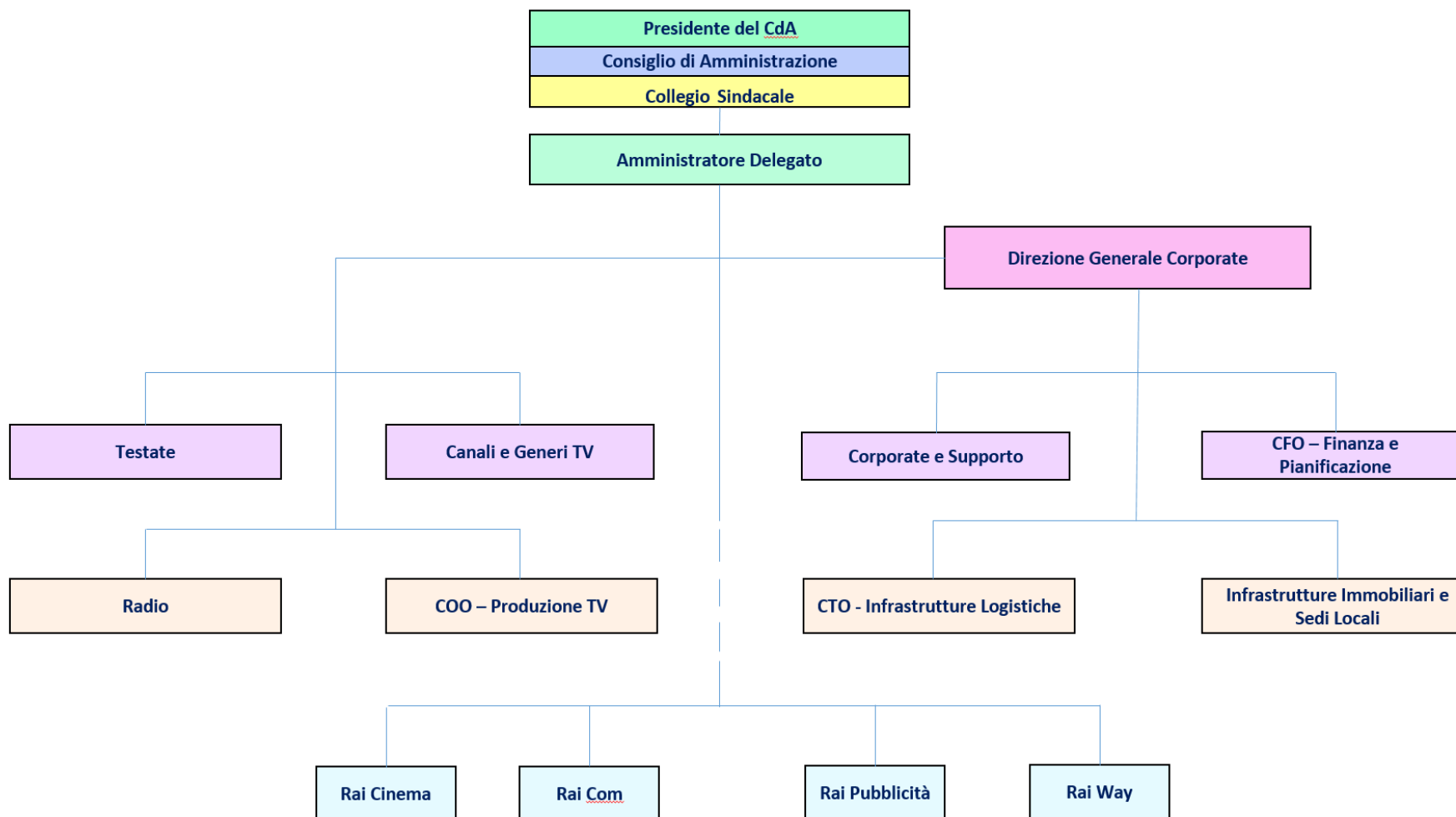
- *Finanza e Pianificazione*: è il comparto amministrativo, di pianificazione e controllo economico/finanziario articolato nelle seguenti Direzioni: Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione, Amministrazione e Finanza, Asset Immobiliari e Servizi, Coordinamento Sedi Regionali ed Estere, Canone, è integrato dalle Strutture di line Affari Fiscali e Supporto Normativo, Metodologie e PMO,
- *Chief Digital Officer*: coordina, raccorda, e sviluppa le diverse componenti dell'offerta digitale, in coerenza con la transizione dell'Azienda da broadcaster tradizionale verso una "media company", nella quale coesistono l'ideazione, la produzione e la diffusione di contenuti declinati su tutte le piattaforme distributive, incorpora le Direzioni Digital, Teche e la Struttura Servizi di Pubblica Utilità,
- *Commerciale e Pubblicità*: le Società controllate "Rai Pubblicità" e "Rai Com" svolgono il ruolo di raccolta pubblicitaria, valorizzazione e distribuzione dei prodotti e dei diritti delle produzioni Rai secondo un apposito mandato conferito ad entrambe dalla Società Capogruppo,
- *Corporate e Supporto*: comprende le Direzioni di Staff del Direttore Generale, di Comunicazione, di Relazioni Esterne, Istituzionali e Internazionali (che include la Direzione Relazioni Istituzionali), di Affari Legali e Societari, di Security and Safety (affidata al Chief Security Officer), di Acquisti, di Risorse Umane e Organizzazione, di Risorse Televisive e di Diritti Sportivi.

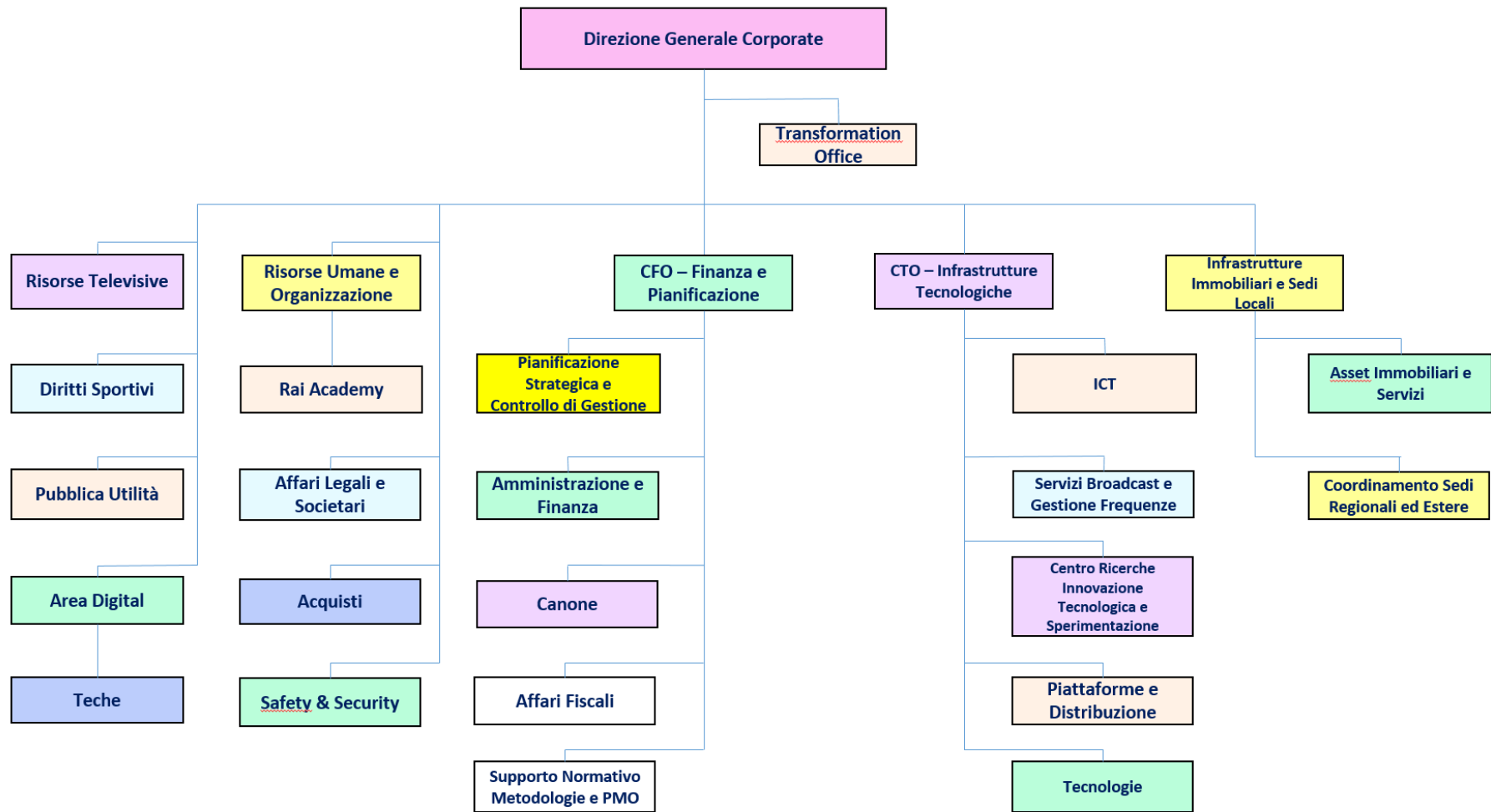
Alle dirette dipendenze del Direttore Generale operano il Coordinamento Editoriale Palinsesti Televisivi, le Direzioni "Palinsesto" e "Marketing", la Direzione Editoriale per l'Offerta Informativa, Rai Quirinale e Rai Vaticano.

Al vertice sono posti la Direzione Segreteria del Consiglio di Amministrazione e l'Organismo di Vigilanza.

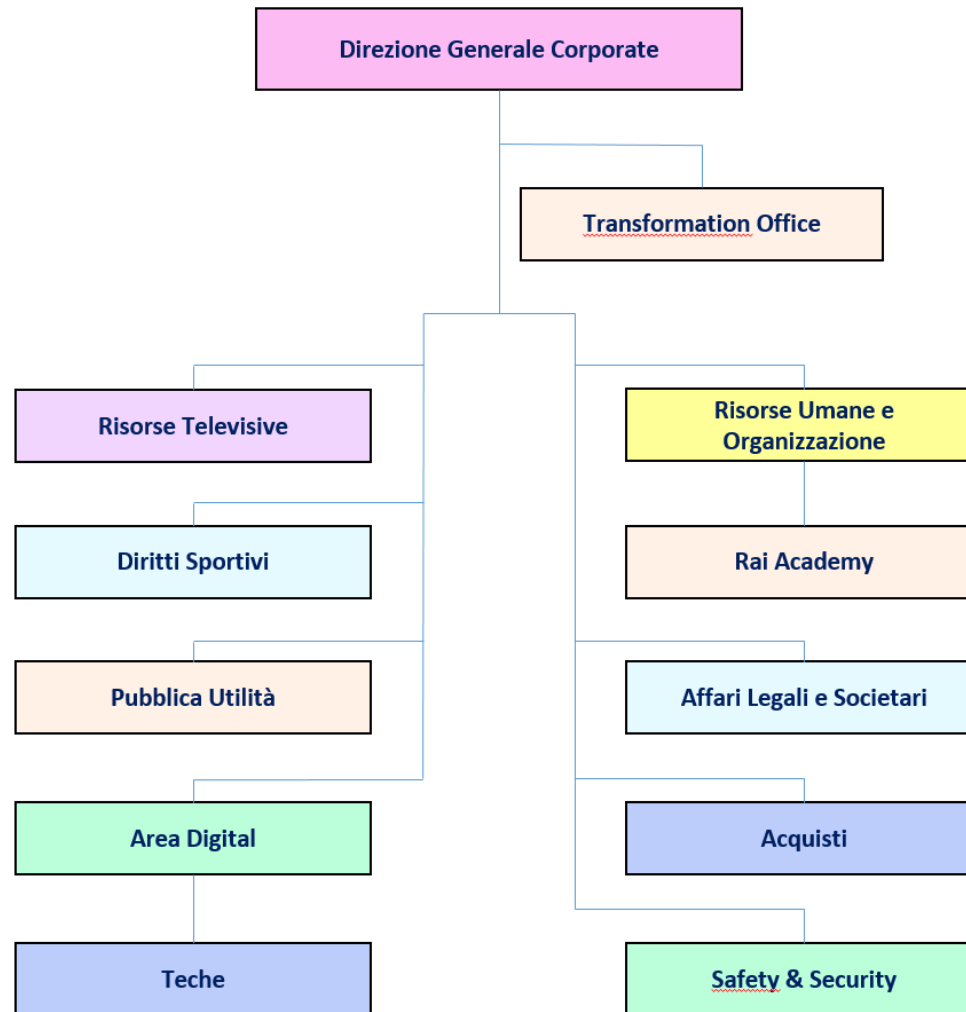
Dalla Presidenza dipendono sia la Direzione Staff del Presidente, sia la Direzione Internal Auditing e sia la struttura Prix Italia.

RAI : Attuale Organigramma RAI

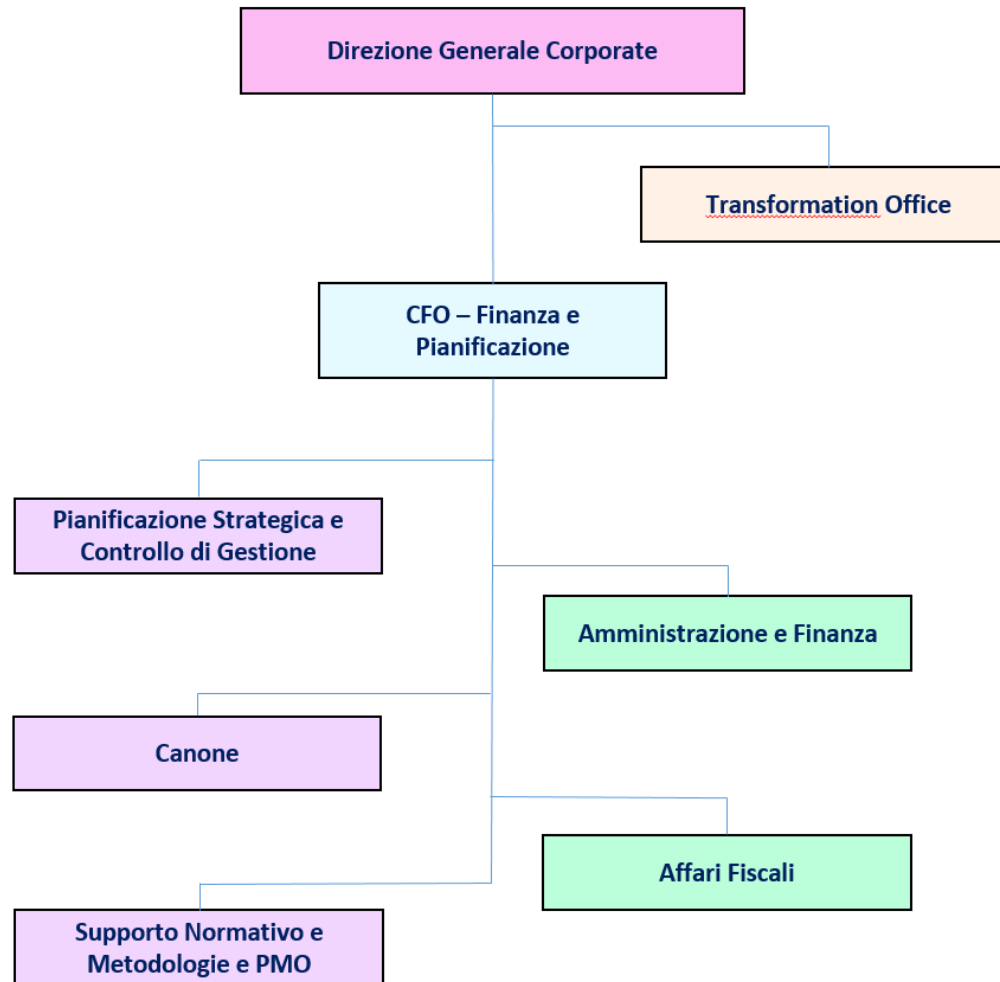




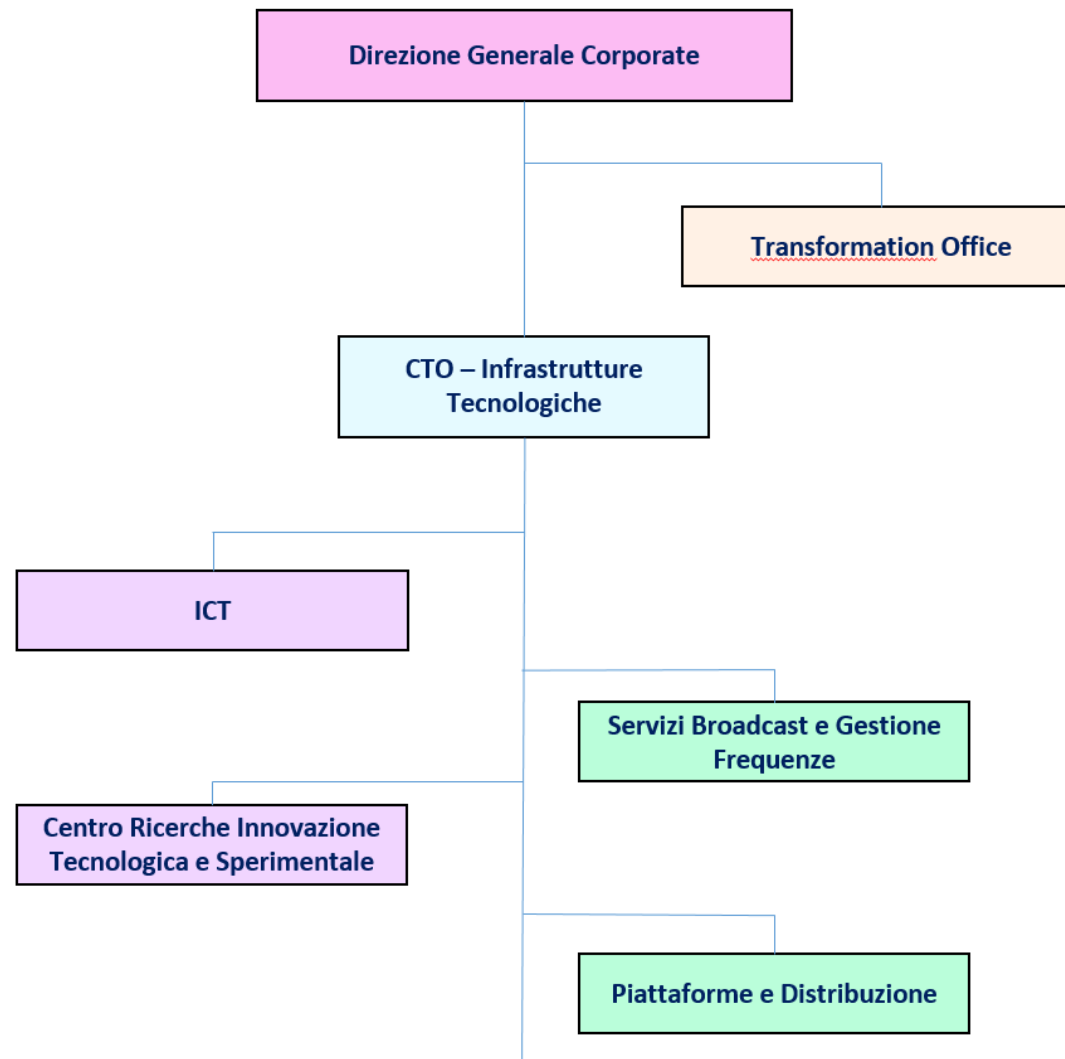
Direttore Generale Corporate



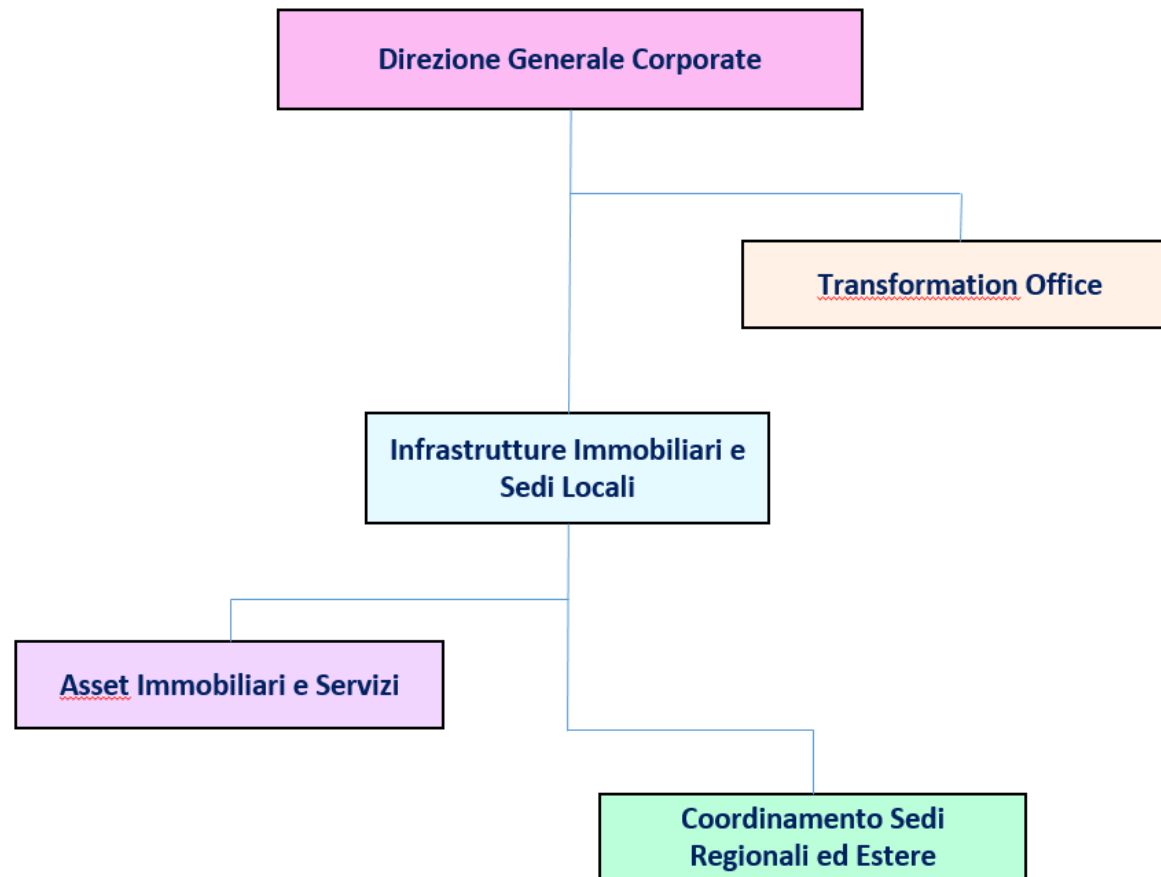
Corporate e Supporto



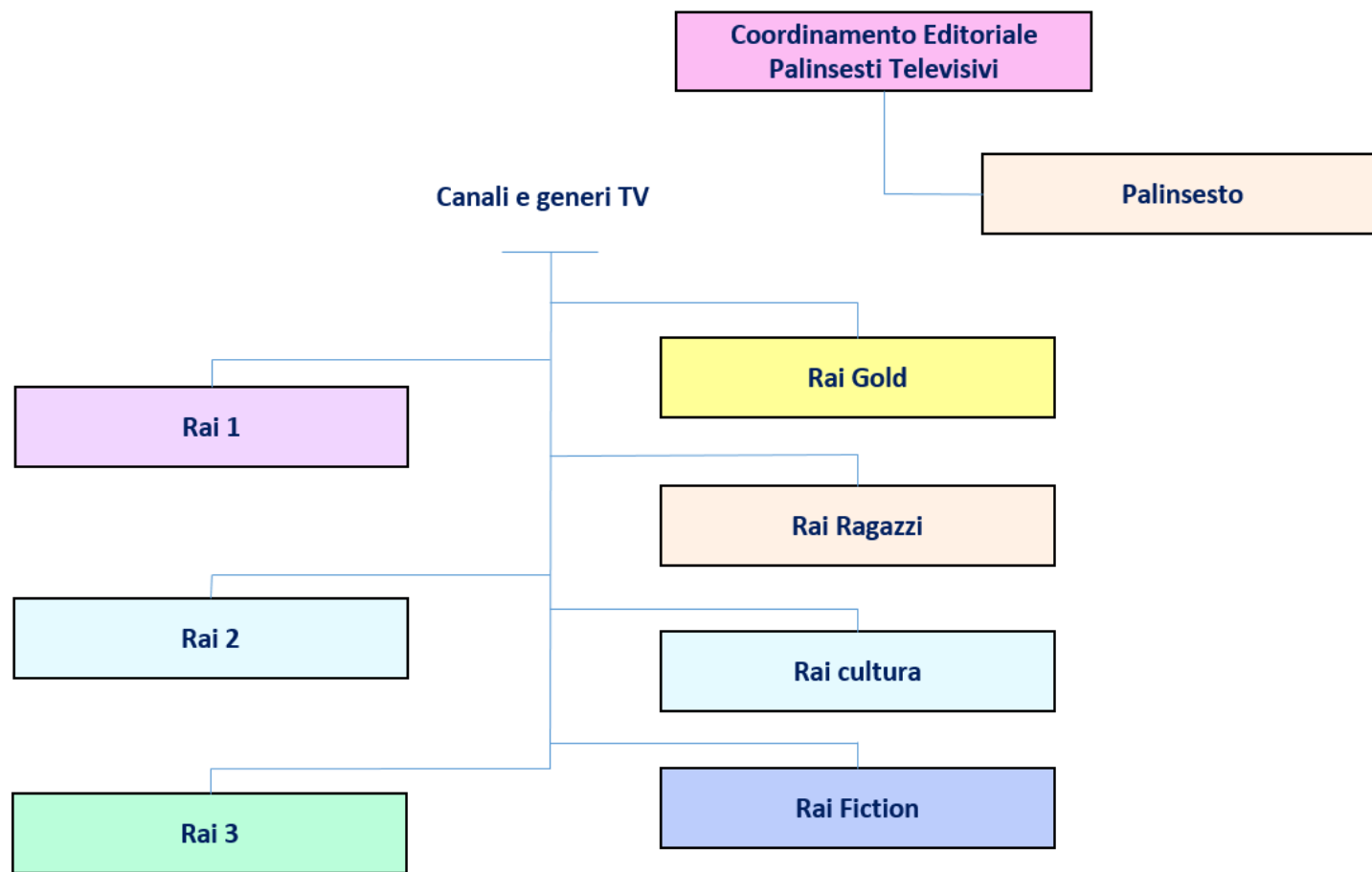
CTO - Finanza e Pianificazione



CTO - Infrastrutture Tecnologiche

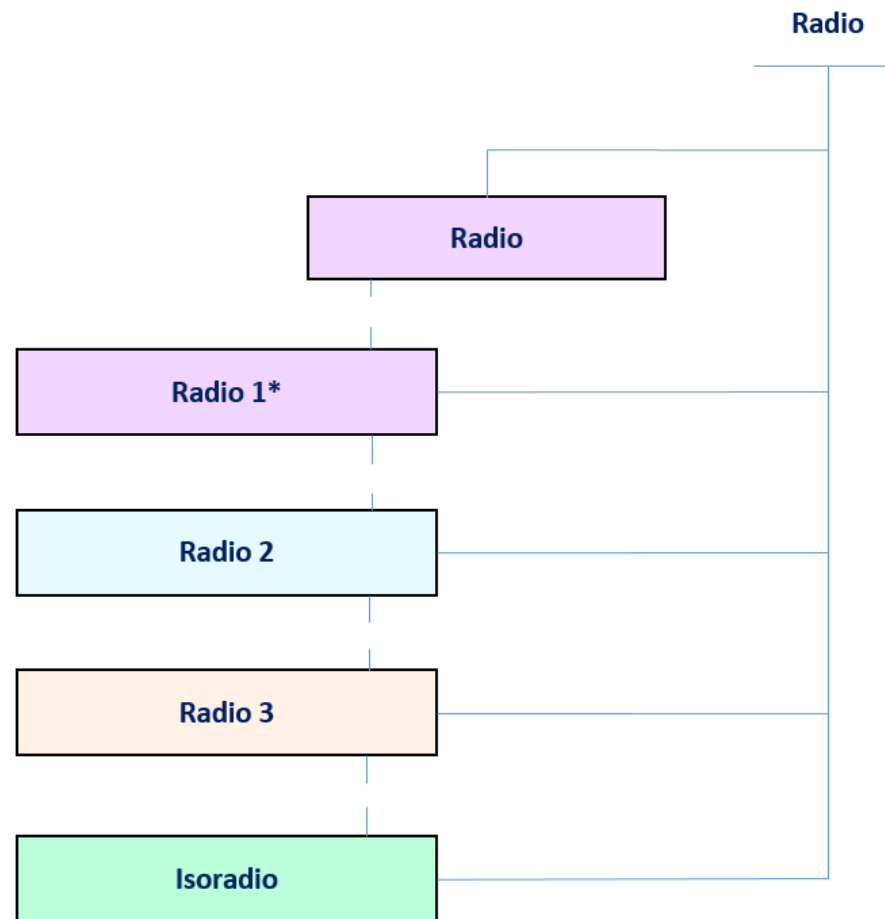


Infrastrutture Immobiliari e Sedi Locali



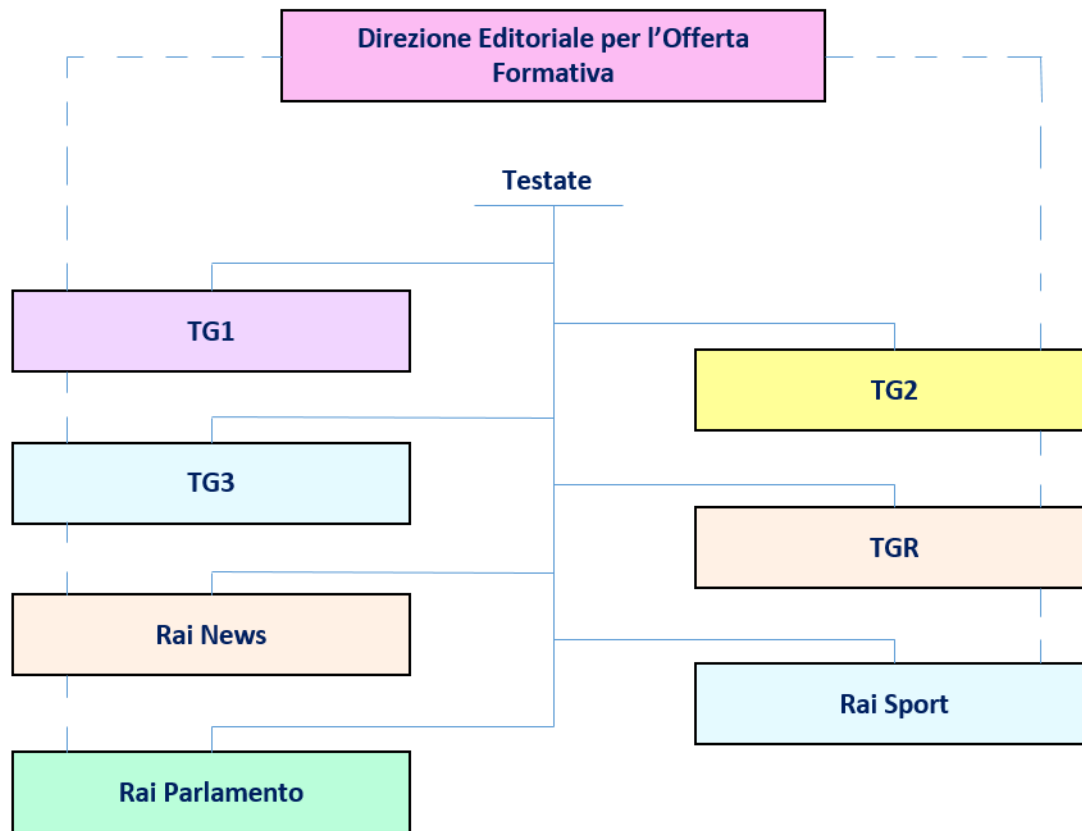
Canali e Generi TV

All'Amministratore Delegato riportano i Corrispondenti dall'Estero nonché gli assistenti a suo diretto importo



Radio

* Include la testata Rai Giornale Radio (in sigla GR1, GR2, GR3 e GPR)



Testate

Produzione TV



COO – Produzione TV

3.6 Gli strumenti di Governance e di Regolamentazione

Onde garantire un ottimo funzionamento la Rai ha modellato una serie di strumenti di governo per un'efficiente organizzazione aziendale.

Ne fanno parte:

- lo *Statuto* redatto in conformità delle leggi vigenti e del codice civile fissa le regole societarie garantendone il funzionamento, individuando le gerarchie apicali, che con criteri e procedure stabilite per legge, ne curano la gestione assicurandone un corretto funzionamento,
- il *Contratto di Servizio tra il Ministero dello Sviluppo Economico e la Rai* si colloca nell'ambito della Convenzione tra Mises e Rai: lo schema, approvato con D.P.C.M. del 28 aprile 2017, assicura l'offerta televisiva, radiofonica e multimediale attraverso le diverse piattaforme, rendendo possibile l'erogazione di servizi tecnologici per la produzione e la trasmissione del segnale in tecnica analogica e digitale, nel rispetto di obiettivi, indirizzi e parametri di qualità,
- il *Codice Etico* precisa i comportamenti corretti e previene i reati elencati dal D.Lgs. 231/2001 individuando il Modello come strumento utile per operare nel rispetto delle normative,
- il *Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001* fissa gli standard e le misure di controllo, peraltro già comprese dal D.Lgs. 231/2001, indicando tra l'altro le modalità di nomina e revoca, le funzioni, i poteri ed i flussi informativi e di reporting, disciplinando anche le modalità di formazione del personale e di diffusione dello stesso ai Destinatari, il sistema sanzionatorio, nonché le modalità e responsabilità di approvazione, recepimento e aggiornamento del Modello,
- la *Configurazione organizzativa - Mission e Responsabilità* oltre a rappresentare la mappa complessiva del vertice aziendale, illustra le responsabilità per ciascuna Direzione, e l'assetto articolato in strutture di primo e secondo livello. Discorso a parte per le Testate Giornalistiche organizzate per redazioni tematiche, come previsto dal Piano Editoriale, di cui ne è parte integrante,
- l'*Assetto dei poteri e delle deleghe* è contenuto nell'assegnazione di specifiche procure e/o deleghe, di primo livello e delle sub procure di spesa, nonché di deleghe e conseguenti procure inerenti la figura del committente ai sensi del D. Lgs. 81/2008, assegnate ai Vertici Aziendali per poter agire in nome e per conto della Società verso l'esterno. Per la procura finanziaria è prevista una disciplina normativa specifica,
- il *Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione* oltre ad essere coerente con il PNA effettua l'analisi e la valutazione dei rischi specifici di corruzione per la Società e ne indica gli interventi organizzativi volti a prevenirli, mediante appositi protocolli e indicatori di anomalia,

- il *Piano per la Trasparenza e la Comunicazione Aziendale* contiene forme e modalità idonee a far comprendere agli utenti le informazioni sull'attività complessivamente svolta dal Consiglio di Amministrazione, esclusi i casi motivati di riservatezza, stabilendone termini e modalità di pubblicazione e aggiornamento, sul sito Internet della Società, nella sezione "Rai per la Trasparenza",
- la *Procedura sulla gestione e trattamento delle segnalazioni* regola il trattamento delle segnalazioni (anche anonime) su fatti potenzialmente illeciti, irregolari o riprovevoli concernenti vicende operative ed organizzative di Rai e delle società controllate,
- i *Regolamenti dell'attività di direzione e coordinamento esercitata da Rai nei confronti delle Società controllate, quotate e non quotate* definiscono le modalità di esercizio dell'attività di direzione e coordinamento nei confronti delle società del Gruppo, quotate e non quotate,
- il *Regolamento del Dirigente Preposto della Rai Radiotelevisione italiana SpA* disciplina le attività, i poteri e le modalità di svolgimento dei compiti affidati al Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, nonché i rapporti e i corrispondenti flussi informativi verso gli organi interni ed esterni all'azienda,
- le *Linee di Indirizzo sulle attività di Internal Auditing* definiscono le linee di indirizzo sulle attività di Internal Auditing ed integrano le Linee Guida sul Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCIGR), individuando compiti, responsabilità, perimetro delle attività, macro-modalità operative e flussi informativi da e verso il vertice aziendale e gli Organi di controllo/vigilanza dell'Internal Auditing,
- il *Regolamento della Sicurezza, della Tutela della Salute e dell'Ambiente* consente una gestione coordinata ed integrata di tutti gli adempimenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro previsti dalla normativa vigente, nonché di attribuire le responsabilità relative a tali adempimenti alle specifiche funzioni aziendali,
- il *Regolamento per la gestione delle informazioni privilegiate e delle operazioni di internal dealing, la tenuta del registro insiders e dell'elenco delle persone che esercitano funzioni di amministrazione, controllo o direzione e delle persone ad esse strettamente legate* disciplina il processo di individuazione, gestione e trattamento delle informazioni privilegiate riguardanti la Rai e le società da essa controllate, la tenuta e l'aggiornamento del registro dei soggetti che hanno accesso ad informazioni privilegiate relative a Rai e le società da essa controllate, gli obblighi informativi e di comportamento che i soggetti rilevanti e le persone strettamente legate sono tenuti a rispettare in relazione alle operazioni rilevanti,
- il *Modello Normativo* è finalizzato allo sviluppo omogeneo di un corpo organizzato di norme e procedure aziendali, quali le Procedure, i Protocolli, la Policy, i Regolamenti, i Sistemi di

Gestione, le Comunicazioni interne, le Istruzioni, in modo da regolamentare in maniera trasparente i processi rilevanti della Società, rafforzando i meccanismi di *governance* del Gruppo.

3.7 Criteri e modalità di reclutamento del personale

Il reclutamento dei dipendenti RAI sia a tempo determinato che a tempo indeterminato avviene rispettando i principi di trasparenza, pubblicità e imparzialità, nonché nel rispetto di procedure specifiche che sono pubblicate e tracciate in un'apposita sezione del portale intranet aziendale.

Sia i criteri di selezione che le fasi procedurali di svolgimento delle stesse sono, in primis, documentati, motivati e basati sulle caratteristiche specifiche del ruolo scoperto da ricoprire, chiaramente con risorse economiche già stanziare per quel profilo professionale.

La prima fase consiste nell'effettuazione di una ricognizione interna per vedere se le caratteristiche ed il profilo ritrovato si possono rinvenire all'interno dell'azienda.

Successivamente si ricorre allo *job posting*, ossia alla pubblicazione dell'offerta di lavoro all'interno dello specifico canale aziendale, ma tale procedura comporta dei rischi.

Essa attrae esclusivamente candidati "attivi", ma non intercetta candidati "passivi" che frequentano questo tipo di canali, per i quali sono più efficaci le attività di "sourcing" oppure di "caccia diretta".

Un problema che scaturisce da tale procedura è che, dopo aver pubblicato un annuncio di lavoro, spesso l'azienda riceve un numero elevato di Curriculum Vitae, non ordinati e spesso non in linea con la ricerca, con la conseguenza che l'attività di screening degli stessi diventa molto gravosa.

Tale problema viene risolto sfruttando un recruitment software che permette di centralizzare il database dei Curriculum Vitae in un solo luogo e fornisce la possibilità di impostare filtri automatici per il pre-screening veloce dei candidati.

In caso contrario si procede ad emanare un apposito bando per esterni pubblicati nell'apposita sezione del sito dell'azienda e su altri canali e social.

Un'apposita società esterna specializzata gestisce la procedura valutando con punteggi adeguati sia i titoli, sia le esperienze professionali e sia le prove concorsuali, che consistono in test, e/o elaborati scritti, e/o prove pratiche, e/o colloqui professionali, e/o conoscitivo motivazionali adeguati e coerenti con i profili ricercati.

Nel caso di reclutamento di figure Dirigenziali e Manageriali ove sono richieste caratteristiche specifiche e dettagliate, o si attua la procedura innanzi descritta, oppure ci si affida a società specializzate in tali forme di reclutamento, che ben descrivono negli annunci le caratteristiche ostative all'assunzione.

Chiaramente tali procedure devono tutte essere autorizzate preventivamente dai vertici aziendali della RAI.

Esistono però anche casi specifici in deroga, adeguatamente motivati e successivamente autorizzati dai livelli gerarchici superiori competenti, come i titolari di rapporti professionali editoriali e gestionali di fiducia.

Altri casi in deroga sono i lavoratori iscritti alle liste di collocamento mirato ai sensi dell'ex Legge n.68/99 e s.m.i. le cui candidature pervengono sia spontaneamente e sia per il tramite degli uffici competenti.

In ultimo sono previsti casi di deroga eccezionale sia per l'urgenza oggettiva legata all'espletamento del Servizio Pubblico, sia cause di continuità del palinsesto e/o dell'informazione non programmabili, opportunamente ed adeguatamente motivati, oltretutto autorizzati dal livello manageriale competente.

3.8 Modello di organizzazione, gestione e controllo

Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo di Rai SpA redatto ai sensi dell'ex Decreto Legislativo n.231/2001 contiene la descrizione delle modalità e responsabilità di approvazione, recepimento e aggiornamento del Modello stesso e prevede standard e misure di controllo in riferimento a tutte le fattispecie di reati attualmente incluse nel novero del D. Lgs. 231/01.

Fu introdotto per la prima volta nel 2005 ed aggiornato di anno in anno a secondo dell'evoluzione normativa fino all'ultima approvata dal Consiglio di Amministrazione nel 2017.

L'attuale Organismo di Vigilanza è composto da n.3 membri in conformità a quanto previsto dall'articolo 6, comma 1, lettera b) del Decreto Legislativo 231/2001.

I Reati previsti dal D.Lgs. 231/2001 sono l'Indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o di un ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche e frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico, i Delitti informatici e trattamento illecito di dati, i Delitti di criminalità organizzata, la Concussione, induzione indebita a dare o promettere altra utilità e corruzione, la Falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento, i Delitti contro l'industria e il commercio, i Reati societari, i Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico previsti dal codice penale e dalle leggi speciali, le Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili, i Delitti contro la personalità individuale, i Reati di abuso di mercato, i Reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime, commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro, la Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio, i Delitti in materia

di violazione del diritto d'autore, l'Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria, i Reati ambientali, l'Impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare, i Reati transnazionali.

Considerate le attività svolte dalla RAI e dai propri dipendenti anche all'estero, la Società potrebbe essere considerata responsabile, in Italia, per la commissione, in territorio straniero, di reati commessi all'estero.

È sempre valido il principio di territorialità ex art. 6 del codice penale, secondo cui *“il reato, nel caso in specie commesso da Organi Sociali, Soggetti Apicali o Soggetti Sottoposti nel territorio dello Stato, quando l'azione o l'omissione, che lo costituisce, è ivi avvenuta in tutto o in parte, ovvero si è ivi verificato l'evento che è la conseguenza dell'azione od omissione”*.

La Rai ha perfezionato il proprio sistema dei controlli con riferimento alle aree e Attività Sensibili individuate, mediante l'identificazione di standard di controllo *“generalisti”* applicabili a tutte le Attività Sensibili e standard di controllo *“specifici”* applicabili a determinate Attività Sensibili e riportati nelle singole Parti Speciali.

Gli standard di controllo di carattere generale sono la segregazione delle funzioni/attività che stabiliscono criteri di separazione delle funzioni tra chi autorizza, tra chi esegue e tra chi controlla, la presenza di norme e circolari, la coerenza di poteri autorizzativi e di firma con le responsabilità organizzative e gestionali assegnate, prevedendo, ove richiesto, l'indicazione delle soglie di approvazione delle spese e la tracciabilità di ogni operazione adeguatamente registrata e archiviata.

Gli standard di controllo specifici sono predisposti affinché tutte le operazioni, la formazione e l'attuazione delle decisioni della Società rispondano ai principi e alle prescrizioni contenute nelle disposizioni di legge, dello Statuto, del Codice Etico e delle procedure aziendali, siano sempre documentabili e ricostruibili le fasi di formazione degli atti e i livelli autorizzativi di formazione degli atti, a garanzia della trasparenza delle scelte effettuate, non vi sia identità soggettiva fra coloro che assumono o attuano le decisioni, coloro che devono dare evidenza contabile delle operazioni decise e coloro che sono tenuti a svolgere sulle stesse i controlli previsti dalla legge e dalle procedure contemplate dal sistema di controllo interno, siano formalizzate le responsabilità di gestione, coordinamento e controllo all'interno dell'azienda, nonché i livelli di dipendenza gerarchica e la descrizione delle relative responsabilità, sia garantita la riservatezza nella trasmissione delle informazioni e assunto l'impegno a mantenere e a considerare soggette ad obbligo di riservatezza tutte le informazioni riservate conosciute, l'assegnazione e l'esercizio dei poteri nell'ambito di un processo decisionale sia congruente con le posizioni di responsabilità e con la rilevanza e/o la criticità delle sottostanti operazioni economiche.

Il controllo vero e proprio è effettuato ai sensi dell'art. 2403 del codice civile dal Collegio Sindacale, come modificato anche dal D.Lgs. 17.01.2003, n.611.

Nello specifico vigila sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, ponendo con particolare attenzione all'efficacia del sistema di controllo interno, alla gestione dei rischi (SCIGR), all'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società ed concreto funzionamento.

3.9 Contratto di servizio 2018-2022

Attraverso il contratto di servizio, l'ultimo è datato 2018-2022, la Rai assicura un'offerta del servizio pubblico rendendo disponibile e comprensibile, in varie forme divulgative e su differenti piattaforme, una pluralità di contenuti, di diversi formati e generi, che rispettino i principi dell'imparzialità, dell'indipendenza e del pluralismo, riferito a tutte le diverse condizioni e opzioni sociali, culturali e politiche, affinché ciascuno possa autonomamente formarsi opinioni e idee e partecipare in modo attivo e consapevole alla vita del Paese.

La Rai articola la propria offerta nell'ambito di azioni di lungo termine favorendo lo sviluppo socio-culturale, i principi della cooperazione, della solidarietà e della sussidiarietà, contribuisce alla diffusione dell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, favorendo l'innovazione e la crescita economica del Paese, promuove la valorizzazione dell'istruzione e della formazione professionale, supportare la crescita dell'industria audiovisiva sotto il profilo sia qualitativo sia quantitativo e supporta il Paese all'estero valorizzandone le eccellenze.

La Rai raggiunge i diversi obiettivi pubblici attraverso una varietà della programmazione complessiva, con particolare attenzione alle offerte che favoriscano la coesione sociale, sperimenta, con approccio originale, nuovi formati e linguaggi, testuali e visivi, proponendosi al pubblico, anche ai fini del confronto con gli altri operatori, come laboratorio di programmi innovativi, in grado di coinvolgere anche i più giovani, promuove l'immagine del Paese, attraverso lo sviluppo di progetti che abbiano, potenzialmente, interesse per il pubblico internazionale, promuove un impegno sociale e culturale, definendo un'offerta concepita per favorire lo sviluppo, nella collettività nazionale, del senso civico e di una compiuta identità sociale, anche mediante la conoscenza e la partecipazione alla vita delle istituzioni e al processo democratico, diffonde i valori dell'accoglienza e dell'inclusione, del rispetto della legalità e della dignità della persona, diffonde i valori della famiglia e della genitorialità, supera gli stereotipi di genere, al fine di promuovere la parità e di rispettare l'immagine e la dignità della donna anche secondo il principio di non discriminazione, garantisce la tutela dei

minori, osservando scrupolosamente tutte le norme poste a tutela del loro corretto sviluppo fisico, psichico e morale, anche nell'offerta non specificamente dedicata, incoraggia i fruitori del servizio, specie i minori, ad esplorare tematiche delle più diverse aree di apprendimento, con particolare riguardo al mondo delle scienze, anche mediante iniziative congiunte con istituzioni educative e culturali, potenzia la fruibilità dell'offerta da parte delle persone con disabilità, sostiene l'alfabetizzazione digitale, per contribuire a colmare il divario culturale e sociale nell'uso delle nuove tecnologie, contribuisce alla ricerca e all'innovazione tecnologica e sperimentare nuove modalità trasmissive, in linea con l'evoluzione del mercato, anche al fine di favorire lo sviluppo industriale delle infrastrutture fondamentali del Paese.

La Rai articola l'offerta televisiva in canali generalisti, semi generalisti e tematici, con l'obiettivo di raggiungere l'intera popolazione e il pubblico in tutte le sue articolazioni, integrando le diverse piattaforme distributive.

L'offerta televisiva è composta da programmi classificabili con seguenti caratteristiche: Informazione generale e approfondimenti quali notiziari nazionali e regionali con programmazione quotidiana o straordinaria, informazione istituzionale e parlamentare nazionale ed europea, rubriche tematiche, inchieste e dibattiti di rete o di testata, attinenti ai temi dell'attualità interna, ai fenomeni sociali e del terzo settore, alle diverse confessioni religiose, alla realtà delle periferie, alle condizioni della vita quotidiana delle persone e dei gruppi sociali, alla promozione della conoscenza della Costituzione e del Trattato dell'Unione Europea, alla diffusione e promozione della cultura della legalità, informazione di interesse internazionale accompagnata da approfondimenti qualificati, informazione sul funzionamento e sulle attività dell'Unione Europea e sugli effetti che queste hanno a livello locale, tramite approfondimenti prodotti autonomamente dalle sedi regionali della Rai, Programmi di servizio quali trasmissioni prevalentemente incentrate sulle esigenze e sullo sviluppo della collettività e dell'individuo, in cui saranno anche valorizzate le opportunità europee e adottati formati adatti anche ad un consumo web e in mobilità, trasmissioni che valorizzino la società in tutte le sue componenti, con particolare attenzione alle esigenze delle famiglie, alle questioni sociali e ai fenomeni emergenti, trasmissioni finalizzate alla tutela e valorizzazione delle peculiarità ed eccellenze nazionali, trasmissioni dedicate alle celebrazioni liturgiche, a temi religiosi e al dialogo interreligioso, trasmissioni finalizzate a promuovere la conoscenza dell'Unione Europea, programmi legati ai temi del lavoro, ai bisogni della collettività (quali le condizioni delle strutture sanitarie, assistenziali e previdenziali), all'ambiente e alla qualità della vita, programmi che promuovano l'alfabetizzazione digitale, programmi che favoriscano la comprensione delle diversità presenti nella società contemporanea e i processi di inclusione, programmi che favoriscano l'educazione finanziaria, assicurativa e previdenziale, nonché la comprensione dei mercati dell'energia in

collaborazione con l'autorità di settore, spazi informativi di servizio e di comunicazione sociale, dedicati al volontariato e all'associazionismo, Programmi culturali e di intrattenimento quali trasmissioni a carattere culturale, anche realizzate seguendo i canoni dell'intrattenimento, e con possibilità di declinazione multiplatforma, trasmissioni finalizzate a promuovere e valorizzare la lingua italiana, la storia, le tradizioni, i costumi, il patrimonio storico-culturale del Paese e dell'Europa e a diffonderne la conoscenza, trasmissioni volte a sensibilizzare sui temi della tutela del patrimonio artistico, paesaggistico e ambientale del Paese, trasmissioni e documentari a contenuto educativo, storico, artistico, letterario e scientifico, programmi per la valorizzazione e promozione del turismo in Italia e del made in Italy nel mondo, trasmissioni con finalità didattico-divulgative su temi sia scolastici sia attinenti alla vita quotidiana dirette a valorizzare sia le conoscenze sia le abilità, programmi volti a favorire l'educazione artistica e la valorizzazione delle opere d'arte e dell'ingegno, programmi volti a far conoscere e promuovere il talento individuale anche attraverso format che favoriscano forme di collaborazione tra i partecipanti, con particolare riguardo alle trasmissioni rivolte ai minori e ai giovani, programmi finalizzati a soddisfare i bisogni di conoscenza e di approfondimento, programmi dedicati al racconto del reale, svolto anche attraverso ricostruzioni o esperimenti sociali, nonché con modalità multimediali, Informazione e programmi sportivi quali eventi nazionali e internazionali, anche delle discipline sportive meno popolari, dello sport femminile e dello sport praticato dalle persone con disabilità, trasmessi in diretta o registrati, notiziari e rubriche di approfondimento, anche volte a divulgare i valori dello sport e i suoi risvolti sociali, Programmi per Minori quali programmi dedicati all'infanzia e all'adolescenza e comunque al pubblico più giovane che abbiano finalità formativa, informativa, nel rispetto del diritto dei minori alla tutela della loro dignità e del loro sviluppo fisico, psichico e morale, Opere italiane ed europee quali opere cinematografiche, fiction, serie televisive per minori anche in animazione, cartoni, documentari di origine italiana ed europea, programmi per la valorizzazione dell'audiovisivo in generale.

La Rai articola l'offerta radiofonica in canali generalisti, semi generalisti e tematici, con l'obiettivo di raggiungere l'intera popolazione e il pubblico in tutte le sue articolazioni, integrando le diverse piattaforme distributive.

La programmazione è composta da Notiziari quali giornali radio, anche sportivi o tematici, di formato, stile e contenuto diverso, dall'Informazione quali programmi o rubriche di approfondimento, inchieste, reportage, dibattiti e "fili diretti", anche in formato di flusso, radiocronache, programmi e rubriche dedicati alle varie discipline sportive, da Cultura e intrattenimento quali programmi di attualità scientifica e culturale, anche con carattere di intrattenimento, teatro (mediante riprese o produzioni in studio), documentari e rievocazioni storiche anche basati su elaborazioni di materiali di archivio, dalla Musica quali programmi dedicati a tutti i generi e sottogeneri di musica, programmi

e contenitori prevalentemente musicali, trasmissioni dal vivo o in via differita di eventi musicali, programmi di attualità sulla musica nazionale e popolare, programmi e contenitori prevalentemente musicali dedicati in particolare alla musica italiana e ai giovani artisti, programmi volti a favorire l'educazione musicale e la valorizzazione delle opere d'arte e dell'ingegno, dalla Società quali programmi, rubriche e talk show su temi sociali e di costume, anche rivolti al mondo dei giovani o realizzati in formati innovativi, capaci di rappresentare la vita sociali e nei territori e di ampliare il dibattito sull'evoluzione civile del Paese, rubriche dedicate al tema delle pari opportunità e al ruolo delle donne nella società, dal Servizio quali rubriche e servizi sull'attività degli organi istituzionali nazionali ed europei, programmi dedicati alla informazione sulle nuove tecnologie digitali, programmi, rubriche e radiocronache dedicati a celebrazioni liturgiche, a temi religiosi e al dialogo interreligioso, rubriche tematiche di particolare interesse sociale o rivolte a particolari target (minori, anziani, disabili, ecc.) dedicate alla promozione della conoscenza della Costituzione e del Trattato dell'Unione Europea, alla diffusione e promozione della cultura della legalità e della dignità della persona, programmazione per non vedenti, programmi volti alla tutela e alla valorizzazione della lingua italiana e alla promozione della lettura, trasmissioni finalizzate a promuovere la conoscenza dell'Unione Europea e delle questioni legate alla difesa dell'ambiente, dalla Pubblica utilità quali notiziari e servizi sulla viabilità, la sicurezza stradale e le condizioni meteo, specialmente dedicati all'utenza mobile, bollettino del mare, della neve, messaggi di emergenza e di protezione civile, segnale orario.

La Rai rende disponibili i propri contenuti sulle piattaforme multimediali, in modalità lineare e non lineare, secondo le nuove modalità di consumo.

Rende fruibile agli utenti sulla propria piattaforma IP, tutta l'offerta in live streaming, nei limiti dei diritti disponibili, rende disponibile sulla propria piattaforma IP una parte rilevante della propria offerta in modalità non lineare, con particolare attenzione alla valorizzazione degli archivi, secondo un piano editoriale volto alla storicizzazione e contestualizzazione dei contenuti, declina la propria offerta multimediale attraverso lo sviluppo di prodotti specifici in ambiti quali, a titolo esemplificativo, l'informazione, la cultura, i bambini, sviluppare prodotti multimediali volti alla valorizzazione della radio, in modalità lineare e non lineare, rende la propria offerta multimediale sempre più fruibile dagli utenti con disabilità, secondo gli standard prevalenti nel settore, accresce progressivamente l'offerta di contenuti e format concepiti e prodotti per le piattaforme a protocollo IP, offrendo crescenti capacità di partecipazione interattiva al pubblico dei media digitali, nel rispetto della qualità dell'informazione e del pluralismo, attiva un "filo diretto" con gli utenti, per favorirne la partecipazione e contribuire al miglioramento dell'offerta, nonché per raccogliere segnalazioni ed eventuali reclami, attraverso le più idonee piattaforme tecnologiche, realizza una piattaforma

crossmediale incentrata su servizi interattivi per gli utenti, con priorità alle informazioni sulle condizioni meteo e sul traffico, promuove l'innovazione tecnologica e l'educazione digitale, mediante la sperimentazione di programmi, formati e contenuti che avvicinino gli utenti alle tecnologie e all'alfabetizzazione digitali.

La Rai assicura anche l'adozione di idonee misure di tutela delle persone portatrici di disabilità sensoriali in attuazione del TUSMAR e della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, a tal fine dedica particolare attenzione alla promozione culturale per l'integrazione delle persone disabili e per il superamento dell'handicap.

La Rai garantisce la produzione, la distribuzione e la trasmissione di contenuti audiovisivi all'estero, finalizzati alla conoscenza e alla valorizzazione della lingua, della cultura e dell'impresa italiana attraverso l'utilizzazione e la diffusione delle più significative produzioni audiovisive nazionali, nonché di programmi specifici, per tale scopo definisce un'offerta in grado di rappresentare la complessiva realtà del Paese anche sotto il profilo economico, le dinamiche di sviluppo e le diverse prospettive culturali, istituzionali, imprenditoriali e sociali nella loro interezza, nonché a realizzare nuove forme di programmazione per l'estero che consentano di portare la cultura italiana, l'ambiente, il paesaggio e l'arte, di carattere sia nazionale sia regionale anche a un più vasto pubblico internazionale.

Ha sviluppato uno specifico canale in lingua inglese di carattere informativo, di promozione dei valori e della cultura italiana, anche mediante la produzione di programmi originali e opere realizzate appositamente per un pubblico straniero, nonché volto alla diffusione dei prodotti rappresentativi delle eccellenze del sistema produttivo italiano e di opere cinematografiche, documentaristiche e televisive selezionate per valorizzare l'identità del Paese.

3.10 I rapporti tra RAI e le società del gruppo

I rapporti tra RAI e le società controllate *Rai Pubblicità*, *Rai Com*, *Rai Way* e *Rai Cinema* sono basati sulle contrattazioni negoziate con riferimento ai valori correnti e di mercato.

Tra la *Rai* e *Rai Pubblicità* è stata stipulata una convenzione per la raccolta pubblicitaria in modo tale che quest'ultima gestisce in maniera esclusiva l'acquisizione della pubblicità sulla radio e televisione generalista, sui canali specializzati digitali e satellitari in chiaro, sul televideo, sul dominio e su altri mezzi minori

Rai ha concesso a *Rai Com* un mandato senza rappresentanza relativo alla gestione dei contratti quadro ed alle convenzioni con Enti ed Istituzioni internazionali, nazionali, centrali e locali sia pubblici che privati, all'acquisizione ed alla realizzazione di opere musicali, alla gestione dei servizi di biglietteria, alla commercializzazione dei diritti di sfruttamento in sede televisiva, radiofonica ed audiovisiva, la negoziazione e gestione dei contratti library sportive, di accordi con società terze di natura commerciale, alla commercializzazione di attività all'estero, etc.

Tra la *Rai* e *Rai Cinema* è stato stipulato un contratto con il quale la società si impegna a mettere a disposizione della capogruppo, in modalità esclusiva, un catalogo di passaggi free Tv relativi ad opere audiovisive a vario titolo e la *Rai* si obbliga ad acquistare dalla controllata, sempre in modalità esclusiva, i diritti di sfruttamento per passaggi free TV di opere audiovisive.

Tra la *Rai* e *Rai Way* è stato stipulato un contratto di servizio esclusivo avente ad oggetto numerosi servizi che permettano a *Rai* il regolare assolvimento degli obblighi di servizio pubblico, esso prevede anche che in futuro, le parti possano negoziare la fornitura di servizi aggiuntivi ovvero di servizi finalizzati allo sviluppo di nuove reti di comunicazione elettronica e di telecomunicazioni o, ancora, di nuove tecnologie e standard trasmissivi.

Capitolo IV – Il caso Rai Academy

Nel 2016 l'allora Direttore Generale della Rai lanciò l'idea di un grande Piano di Formazione professionale in RAI, annunciando la creazione di un progetto denominato “*Rai Academy*”⁶⁶.

Il progetto ha previsto la spesa di 15 milioni di euro in 3 anni e consiste in una formazione, sia teorica con l'ausilio delle maggiori università italiane, sia lavorativa con una formazione più specialistica e di alto livello.

Il progetto “*Rai Academy*” ha previsto che vengano mappate tutte le competenze della Rai cercando di formare oltre la metà dei dipendenti dell'Azienda, ivi compresi conduttori tv e volti noti dell'informazione.

Competenza e meritocrazia sono i punti cardine di sviluppo e basi solide su cui confrontarsi con altre realtà private presenti sui mercati della comunicazione sia a livello nazionale che a livello internazionale.

Il progetto è stato promosso da RAI in qualità di editore che, per mantenere la centralità culturale nel sistema dei media, ha continuamente migliorato la qualità della sua offerta di contenuti, in particolare la sua capacità di raccontare l'Italia nel XXI secolo, intercettando i cambiamenti della società.

Ciò ha presupposto ricerca di nuove visioni editoriali, aggiornamento di conoscenze e chiavi di lettura, crescita dei talenti, orientamento alla creatività.

A tal fine alcune priorità sono state definite come di seguito dettagliate:

- **Identità e valori RAI:** rafforzare l'identità Rai, il senso di appartenenza, la coesione interna e la conoscenza dell'azienda attraverso l'offerta formativa.
- **Media Company Digitale:** accompagnare la transizione verso la media company digitale di servizio pubblico abilitando le persone a operare nel nuovo contesto competitivo e su ogni tipo di piattaforma.
- **Qualità:** supportare creatività, innovazione e qualità dell'offerta dei contenuti e servizi formando professionalità editoriali, giornalistiche, produttive, tecnologiche, gestionali.
- **Crescita:** valorizzare le competenze interne facendo crescere le persone, il *Know how* e l'efficacia professionale attraverso percorsi di sviluppo formativi chiari e tracciati,
- **“Always on, everywhere”:** ampliare, arricchire e modernizzare la formazione in Rai rendendola più vicina alle persone, più organica, trasparente, digitale e personalizzata.

Tali priorità sono state perseguite dalla direzione di RAI Academy che si è occupata di:

⁶⁶Presentazione attività, risultati ed obiettivi Rai Academy gennaio 2019.

- *Ricerca e Selezione*: riferimento specifico a Employer Branding, Sourcing, Job Posting, Selezione, ed Onboarding.
- *Formazione e Knowledge Management*: riferimento specifico a Piani Formativi, Mappatura Giornalisti e O.R.E., Formazione on the Job, Social Learning, Learning Experience, Coaching e Mentoring, Knowledge Management, Inclusione Digitale, Rilevazione Fabbisogni.

4.1 Illustrazione del Progetto Rai Academy

Il progetto, avviato nel gennaio 2017 illustra in sintesi le sfide e gli obiettivi di RAI Academy, le principali attività svolte, e lo stato di avanzamento dei Team di progetto inter-direzionali attivati.

Ma cos'è l'Academy?

È un sistema di formazione continuo che accompagna verso la Media Company Digitale, una piattaforma di contenuti e strumenti per personalizzare la formazione, un luogo fisico e virtuale di confronto, di creazione di nuovi saperi e di innovazione ma soprattutto un progetto che punta su una alta qualità di docenza, con le migliori competenze presenti in RAI e le eccellenze nazionali ed internazionali.

La formazione è una risorsa chiave per lo sviluppo e la crescita dei professionisti del futuro, quando è concreta e “calza a pennello”. RAI Academy prevede un costante monitoraggio dei fabbisogni formativi dell'Azienda e delle persone, partendo dall'esperienza quotidiana.

È destinata a tutti i dipendenti tenendo conto delle specifiche attività, dei ruoli, delle mansioni e delle competenze presenti all'interno.

RAI Academy sfrutta differenti approcci e canali per l'offerta dei contenuti formativi: in aula, *on the job*, *mentoring*, *job rotation*, a distanza (*e-learning*, *collaborative/social learning*), *coaching* o bilanciando formazione frontale e a distanza.

Una persona formata con continuità al cambiamento, che sviluppa competenze attuali e future, ha maggiori possibilità professionali e di riconoscimento, ciò non fa altro che aumentare la produttività, le professionalità e la qualità del lavoro.

4.2 Vision e modelli di riferimento

La base di partenza (*Learning Analytics*) è costituita dalle ore di formazione realizzate, dal numero dei partecipanti, dal numero delle persone formate, dal numero di ore di formazione pro-capite, dal numero di ore di formazione per tematica formativa, dal numero di ore di formazione per area aziendale, dal numero di formazione per modalità di erogazione.

Per rendere RAI una “*Learning Organization*”, con processi di formazione continui, moderni, innovativi, che aiutino i dipendenti a sviluppare le competenze di oggi e di domani, nonché a realizzare aspettative di crescita professionale, RAI Academy si fonda su 5 principi chiave:

- a) *facilità di accesso*: la formazione deve essere facile da capire, semplice, trasparente, continua e costantemente aggiornata,
- b) *sfida condivisa*: le persone devono essere attive nel sviluppare competenze rilevanti per oggi e per domani ed i piani formativi devono combinare le esigenze aziendali con le aspirazioni di sviluppo e di crescita personali,
- c) *Motivazione*: lo sviluppo delle competenze deve essere amplificato da *social learning* e le persone devono essere stimolate e premiate per l’acquisizione di nuove competenze,
- d) *Efficienza dei costi*: le soluzioni formative devono essere riutilizzabili, agili e digitali e l’efficacia della formazione deve essere valutata in modo rigoroso, soprattutto nella misurazione del grado di possesso delle competenze pre- e post- formazione,
- e) *Credenziali*: i migliori talenti del mercato devono essere attirati dalla cultura di formazione continua e di sviluppo di nuove competenze.

Il *modello di educazione* prevede:

- a) *Input*: tendenze di mercato, strategie, leadership development, percorsi di carriera, self-directed learning, knowledge sharing,
- b) *Contenuti*: leadership, cultura organizzativa, competenze di ruolo, know-how specialistico, adeguamenti normativi /istituzionali,
- c) *Modalità*: FACE2FACE (seminari, corsi in aula, outdoor, eventi), DIGITAL (WBL, distance learning, webinar), SOCIAL (peer-to-peer-learning, practice community), WORKPLACE (training on the job, coaching, mentoring)
- d) *Output*: competenze trasversali, competenze digitali, competenze professionali, nuove competenze

Il *modello delle competenze* si basa su un ciclo a 4 step, che garantisce un continuo aggiornamento e processo di diffusione:

- *Ricerca* - Ricerca e studio di nuove competenze attraverso le partnership con università, centri di ricerca, business school, la collaborazioni con enti istituzionali e sociali, l'alternanza scuola/lavoro, l'osservatorio su nuove tendenze.
- *Acquisizione* - Introduzione e utilizzo di nuove competenze con particolare riferimento alle competenze digitali, alle competenze trasversali (attitudini/comportamenti), alle competenze tecnico-specialistiche suddivise per Aree Professionali, alle competenze manageriali, alla cultura/modelli di leadership.
- *Diffusione* - Consolidamento e aggiornamento interno con progetti speciali, certificazioni, offerta formativa, aggiornamento competenze.
- *Ricambio* - Sostituzione competenze obsolete e/o ridondanti attraverso riqualificazioni su mestieri core, riqualificazioni su mestieri nuovi, aggiornamenti professionali.

Il *modello formativo* prevede:

- a) la cultura aziendale,
- b) l'inclusione digitale,
- c) l'Empowerment,
- d) il professionale,
- e) la compliance.

Il *modello operativo* ha operato due scelte fondamentali:

- a) valorizzazione dei formatori interni (*esperti, campioni, subject matter expert*) per migliorare talenti e professionalità RAI ed anche per rafforzare il senso di appartenenza all'azienda,
- b) digitalizzazione della formazione.

Tutto ciò comporta una serie di vantaggi tra cui la riduzione dei tempi e dei costi, la rapida interazione con i circa 13.000 dipendenti RAI, la realizzazione di una esperienza formativa continua, la flessibilità per la scelta di quando e dove fare formazione, una migliore organizzazione della gestione ed analisi della formazione, la creazione di una comunità in cui più esperti possono essere raggiunti (in maniera digitale) dai più giovani mettendo a disposizione conoscenze ed esperienze.

4.3 Fasi e programmi di sviluppo di RAI Academy

RAI Academy è un modello formativo a più stadi di sviluppo professionale “*misto*” che alterna lavoro e apprendimento, nell’ottica di costruire un’offerta:

- Capillare, ossia rivolta alla generalità delle basata su competenze trasversali,
- Specialistica, ossia rivolta alle persone con specifiche esigenze di acquisizione/aggiornamento di competenze specialistiche,
- Differenziata, ossia rivolta allo sviluppo delle professionalità a più elevato potenziale, con contenuti più personalizzati.

70

È stato suddiviso in 3 FASI:

- a) *RAI Academy per RAI* : entro dicembre 2017 è stata effettuata la Formazione in aula, “*on the job*”, a distanza, *blended, games, job rotation, communities, social learning, knowledge circles*,
- b) *RAI Academy per nuovi talenti del Sistema Paese* : entro dicembre 2018 è stata conclusa presso la Scuola di Alta Formazione per l’Audiovisivo (SAFA) la formazione dei giovani talenti, ad alto potenziale con competenze specifiche e profili internazionali mirata all’inserimento in Azienda,
- c) *RAI Academy per l’Europa* : entro dicembre 2019 il progetto formativo di RAI Academy si estenderà anche in Europa con l’obiettivo di sviluppare la collaborazione con altre *media company* di Servizio Pubblico e con Istituti Universitari Europei per diventare una piattaforma di scambio culturale, umano e contenuti.

Il percorso di evoluzione che ha portato alla costruzione di RAI Academy è stato concepito come un programma di diversi cantieri con, a loro volta, più progetti per ogni cantiere.

Il progetto ha coinvolto 90 risorse interne di cui 14 appartenenti a diverse aree aziendali ed è stato così ripartito:

- 1 Programma teso a costruire Rai Academy,
- 4 Aree a supporto dell’intero Programma,
- 8 Cantieri che garantiscono il coordinamento e la gestione delle attività per aree tematiche ed operative,
- 33 Progetti che garantiscono la realizzazione degli elementi fondanti di RAI Academy ed ad ogni progetto corrisponde un Team di progetto.

I *cantieri* attivati sono:

- Brand Identity e Comunicazione
- Gestione offerta formativa

- Reporting & Learning Analytics
- Sviluppo Alleanze e Collaborazioni

I *progetti* attivati sono:

- Brand Identity
- Piano di comunicazione
- Profili e competenze
- Curriculum e Profilo del dipendente
- Competenze
- Progettazione e Sviluppo Soluzioni Formative di Prodotto
- Video Unit Rai Academy
- Formazione e Inclusione Digitale
- Portale Academy

Il *catalogo* della *formazione* in implementazione è composto da:

- Progettazione e sviluppo soluzioni formative corporate
- Progettazione e Sviluppo Soluzioni Formative di Prodotto
- Noi siamo la Rai e Welcome to Rai
- Formazione tecnico-produttiva
- Formazione obbligatoria Compliance
- Formazione editoriale
- Formazione manageriale
- Formazione Cross-mediale
- Specialistica Staff e lingue
- Formazione giornalistica
- Formazione Tecnologica
- Video Unit Rai Academy
- Apprendistato
- Progetti Speciali
- Formazione ed inclusione digitale

I *progetti* in *corso* sono:

- Piano di Change Management
- Esigenze Formative
- Gestione Faculty
- Gestione Operativa Formazione

- Gestione amministrativa formazione
- Learning Management System
- Gestione Portale Rai Academy
- Social Learning & Knowledge Sharing
- Monitoraggio operativo formazione
- Learning analytics e misurazioni ROI
- Enti Istituzionali e Sociali
- Formazione internazionale
- Altri player di mercato
- Osservatorio nuovi trend e competenze

4.4 La Governance di RAI Academy

La Governance di RAI Academy è formata :

- da una struttura consultiva agile e professionale denominata “Comitato Scientifico”, composta da 7-8 persone che si riunisce 1-2 volte l’anno e condivide le riflessioni evolutive del Sistema Paese, ipotizza le strategie formative RAI per il futuro. Ne fanno parte il Presidente della RAI, il Direttore RUO, il Direttore RAI Academy, lo Chief Digital Officer, 1 rappresentante dell’EBU, 1 rappresentante dell’Accademia (Italia), 1 rappresentante dell’Accademia (Europa),
- dallo Steering Committee che si riunisce ogni 3 mesi col compito di valorizzare le riflessioni del Comitato Scientifico traducendole in linee guida strategiche aziendali. Ne fanno parte lo Chief Financial Officer, il Direttore Affari Legali e Societari, lo Chief Digital Officer, il Direttore Staff del DG, il Direttore Produzione TV, il Direttore RAI Fiction, il Direttore RAI 1, il Direttore RUO, il Vice Direttore RUO, il Direttore RAI Academy, il Responsabile RAI Academy,
- dall’Executive Committee che si riunisce ogni mese traducendo le linee guida strategiche dello Steering Committee in linee guida per lo sviluppo dell’offerta formativa. Ne fanno parte il Direttore RUO, il Vice Direttore RUO, il Direttore RAI Academy, il Responsabile RAI Academy.
- dal Direttore Generale che nel caso specifico è il Garante della mission di RAI Academy in coerenza con le linee guida strategiche della RAI.

Un ruolo fondamentale per lo sviluppo di RAI Academy è affidato alla costruzione di una rete di partnership, alleanze, collaborazioni e sinergie con altri Enti e Organismi esterni.

Importanti funzioni di supporto sono svolte dai centri di ricerca e dai Lab degli OTT che con le start-up digitali attraverso Internet forniscono servizi e contenuti soprattutto video, dalle associazioni professionali internazionali dell'audiovisivo di cui RAI fa già parte con i programmi formativi degli altri Servizi Pubblici europei, dallo scambio di esperienze con i tradizionali laboratori di produzione della conoscenza e di *best practice* formative, dalla trasformazione dei mestieri e dall'emergere di nuove figure professionali tipiche del nostro tempo.

4.5 Funzionamento della formazione in RAI Academy

La mappatura dei fabbisogni aziendali avviene tenendo conto dei fabbisogni formativi per Direzione, dei fabbisogni formativi per Area Professionale e per input da osservatorio, trend, profili e competenze.

Le tipologie di proposta formativa attuate sono:

- la *formazione consigliata* quella cioè concordata con il responsabile,
- la *formazione obbligatoria* quella cioè definita dall'Azienda,
- la *formazione libera* quella cioè a scelta non certificata.

È previsto un meccanismo di monitoraggio della qualità della formazione erogata tramite i test d'uscita e la valutazione dell'apprendimento.

Gli ambiti formativi spaziano dalla cultura aziendale, alla normativa, alla sicurezza, all'ambiente, all'empowerment, all'inclusione digitale, al professionale ed ai progetti speciali.

I fattori d'influenza sono sia interni quali evoluzione tecnologica, trend di mercato, competitors e sia esterni quali piano industriale, company budget e learning & knowledge strategy.

4.6 Contenuti del portale RAI Academy

Il portale è stato creato come luogo virtuale di condivisione della conoscenza, della best practice, della cultura e dei valori aziendali ed ha lo scopo di far conoscere le offerte formative, coinvolgendo il dipendente in modo da creare legami forti con l'Azienda.

Contiene il logo, lo slogan dell'Academy, nonché il principale menu di navigazione (organizzazione, informazioni, etc.), offre la possibilità di accedere al proprio menu personale di configurazione,

nonché di fruire del servizio di help “sportello Academy”, offre un contenuto multimediale in evidenza (video/immagine), che sia ritenuto significativo dall’Academy nello specifico momento, contiene video accessibili liberamente, prodotti internamente da RAI o fruibili tramite fonti esterne gratuite, che stimolano riflessioni sull’evoluzione delle professioni, rappresenta la “porta” di accesso alle informazioni personali, consentendo di accedere al proprio Curriculum professionale formativo, contiene l’offerta formativa dell’Academy, organizzata per ambiti di formazione (cultura aziendale, empowerment, formazione e inclusione digitale, specialistica professionale, specialistica di prodotto, progetti speciali), rappresenta il luogo di interazione (tramite community, blog, chat, indagini, etc.) tra i partecipanti, superando le logiche di collocazione organizzativa all’interno del Gruppo RAI ed infine offre il *kit* formativo a tutte le persone appena assunte all’interno del Gruppo RAI, offrendo una vista completa sulla *One Company*.

4.7 Progettazione, inserimento dati e funzionamento del curriculum vitae in RAI Academy

Conoscere i singoli profili e curriculum delle persone che lavorano in RAI è fondamentale per ottenere una formazione adeguata onde favorire lo sviluppo professionale, la carriera e la mobilità interna.

Per non sprecare il lavoro già presente in azienda sono stati acquisiti i CV dei giornalisti, dei programmi registi ed assistenti ai programmi, in modo da mettere a disposizione le loro conoscenze culturali anche ad altre persone che lavorano in RAI.

È stato delimitato il campi relativo separando le *parti comuni* a tutte le persone RAI dalle *parti specifiche* in relazione al profilo professionale, al fine di garantire una raccolta esaustiva di informazioni.

È stata progettata una *modalità di raccolta* delle informazioni tale da garantirne l’*integrità* in termini di linguaggio comune e la *fruibilità* relativamente alla semplicità di ricerca.

Particolare attenzione è stata rivolta alla *modalità di raccolta* delle informazioni tale da garantire l’*accessibilità* sia in termini di facilità di compilazione, sia in termini di compatibilità *cross-device*.

Al riguardo è stata facilitata la *ricerca di informazioni* da parte dell’azienda mediante l’uso di parole chiavi ed interrogazioni *query*.

I principi guida a cui si è ispirata l’azienda per la progettazione e realizzazione del CV hanno rispettato le seguenti caratteristiche:

- a) *compatibilità*: lo strumento utilizzato deve essere in linea con i *trend* di mercato e con gli *standard* RAI ed utilizzabile sui diversi dispositivi,

- b) *esaustività*: la struttura utilizzata deve essere dinamica e modulare tale da consentire la raccolta di tutti i dati con un inserimento guidato,
- c) *autovalutazione*: la persona deve essere messa nelle condizioni di valutare se stessa, le proprie conoscenze, le proprie competenze e le attività svolte,
- d) *continuità*: le informazioni acquisite nell'ambito dei progetti già avviati per i programmisti registri/assistenti ai programmi e per i giornalisti devono essere mantenute,
- e) *fruibilità*: le informazioni alla persona, sia in aggiornamento che in consultazione, devono essere sempre disponibili tali da consentire all'Azienda di usarle con efficacia.

Il sistema prevede l'inserimento di dati nel CV quali anagrafica, formazione, titoli di studio da preesistenti Cv, etc. e l'inserimento e l'aggiornamento viene effettuato direttamente dal dipendente in modalità self service.

La compilazione del nuovo CV viene obbligatoriamente richiesta ai dipendenti da RUO per attività aziendali quali: job posting, trasferimenti, avanzamenti di carriera, etc., ogni anno viene lanciato un "Alert" come Reminder per il dipendente.

Il dipendente registra i propri dati inseriti nel CV attraverso le funzioni di Salvataggio ed Invio.

È utilizzato il Sistema HRIS che prevede una Banca Dati implementata.

Gli uffici gestionali di RUO/PEM/PROD.TV/RADIO/COORD. SEDI possono visualizzare il CV e ricercare dati attraverso le funzioni di HRIS.

Gli uffici gestionali di RUO/PEM/PS/PROD.TV/RADIO/COORD. SEDI possono effettuare controlli a campione finalizzati alle politiche gestionali del personale: job rotation, valutazione delle competenze, mobilità, politiche retributive, carriera, etc.

Nell'ambito delle Community aziendali che sono aperte sul portale di RAI Academy, il dipendente può decidere se aprire il proprio CV alla visualizzazione della Community e/o a tutta la popolazione Rai.

La nuova struttura Dinamica e Modulare del CV è composta da una spalla laterale sinistra dove sono visualizzati i dati anagrafici e di inquadramento del dipendente e la sua foto e da un corpo centrale alla spalla laterale sinistra dove ci sono i box per la raccolta delle informazioni personali.

Il CV è organizzato per *contenuti* ed i differenti *moduli* possono essere organizzati seguendo una logica cronologica dei dati contenuti, con informazioni relative al passato, al presente ed al futuro, ricostruendo così la *storia* della *persona*.

Le informazioni relative al *passato* offrono una vista sul background della persona, in termini di percorso professionale, titoli di studio ed esperienze formative, quelle relative al *presente* offrono una vista delle principali attività e conoscenze ad oggi possedute, mentre quelle relative al *futuro* offrono una vista sulla disponibilità della persona a fare nuove esperienze, in nuove aree aziendali.

La struttura è articolata per post:

- *Formazione*: visualizza (in RAI) e di indica (extra RAI) le iniziative di formazione a cui si è preso parte nel corso della propria carriera,
- *Conoscenze informatiche*: indica le proprie conoscenze in ambito informatico mediante l'utilizzo degli applicativi di office automation, nonché i relativi livelli di proficiency,
- *Conoscenze linguistiche*: indica le lingue conosciute, specificando il proprio livello di proficiency in relazione al quadro europeo di riferimento,
- *Aree di interesse aziendale*: indicare eventuali aree di interesse aziendale, nell'ottica di censire la disponibilità a possibili iniziative di mobilità interna,
- *Esperienze professionali*: indica le esperienze professionali in RAI e fuori RAI ritenute più significative e qualificanti, nel corso della propria carriera,
- *Competenze digitali*: indica le proprie competenze digitali, specificando il livello di proficiency in relazione al quadro europeo di riferimento,
- *Titolo di studio / Specializzazioni*: indica i propri titoli di studio, nonché le eventuali specializzazioni, specificando ambito, data, istituto / ente, votazione, etc.,
- *Altre informazioni*: indica eventuali ulteriori informazioni personali che possano arricchire la propria anagrafica già presente nei sistemi aziendali,
- *Certificazioni e Contenuti Multimediali*: allega eventuale documentazione e altri contenuti multimediali a supporto delle informazioni inserite e del proprio profilo personale.

È possibile effettuare ricerche sul CV nel sistema HRIS sui *singoli* (matricola/nominativo), sui *gruppi* (con filtri per Società, Direzione, date di nascita e assunzione, figura professionale, tipo dipendente, sesso), su informazioni strutturate nell'ambito dei singoli box del CV, e su una o più parole chiave, nell'ambito dei singoli box del CV.

4.8 Modello di competenze in RAI Academy

La trasformazione digitale ha posto le organizzazioni di fronte alla necessità di adattare ed aggiornare competenze, mindset e capacità specifiche per costruire e far funzionare i nuovi processi d'impresa. La definizione del *modello di competenze* da porre al centro dell'azione organizzativa per la RAI è fondamentale perché indica i *valori di riferimento* e i *comportamenti* da adottare nella vita professionale e quotidiana, concorre a definire i *piani formativi* e i relativi *piani di sviluppo* delle persone ed arricchisce l'azienda fornendo ai dipendenti più strumenti per la gestione delle sfide.

Il *Modello di competenze RAI*, alla base dei processi aziendali di selezione, valutazione e formazione, è stato articolato in *due aree*: una relativa alla definizione delle competenze necessarie per il contesto organizzativo, l'altra relativa alle competenze specifiche per agire con efficacia nel modello digitale.

Il *Progetto competenze (Competenze per l'Organizzazione)* prevede conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche utilizzabili nell'ambiente organizzativo, per agire efficacemente nelle varie situazioni di lavoro e per lo sviluppo professionale e personale.

È rivolto sia al Management che ai Quadri: tali categorie hanno una visione strategica, creano e guidano una squadra, producono diversità per l'innovazione, hanno una comunicazione persuasiva, sviluppano una capacità di influenza, sono orientati al servizio pubblico, gestiscono e valutano i collaboratori, esplorano tutto ciò che è novità, sviluppano talenti, hanno coraggio organizzativo ed infine hanno una diffusa responsabilità.

Il *Progetto Inclusione Digitale (Competenze per il mondo Digitale)* prevede conoscenze, capacità e comportamenti per agire e interagire in modo agile e adattabile in ambienti digitali, utilizzando le tecnologie digitali per lo svolgimento dell'attività lavorativa e professionale.

È rivolto anche alle altre aree professionali ed a tutta la popolazione: si naviga, si ricercano e si filtrano i contenuti digitali, si collabora e si interagisce con le tecnologie digitali, si gestisce l'identità digitale, si identificano eventuali gap di competenza digitale, si integrano e si rielaborano i contenuti digitali, si proteggono i dati personali e di privacy, si sviluppa una vera e propria offerta digitale interagendo con la cybersicurezza.

Il percorso di sviluppo delle competenze avviene tramite l'autovalutazione della persona nel CV online, oppure tramite valutazione di capi, peers e collaboratori.

Le modalità di erogazione del percorso formativo avvengono in aula, in training on the job, in e-learning e con pillole formative.

Il sistema di rilevazione dell'apprendimento e dell'efficacia formativa può avvenire sia tramite questionario di valutazione di apprendimento della persona, sia tramite valutazione dei capi sulle performance a seguito della formazione, sia tramite la valutazione esterna come osservazioni su campo, training on the job, e sia tramite feedback a 360° mediante una seconda somministrazione al percorso formativo.

4.9 Modello di valutazione in RAI Academy

Le *competenze digitali di base* forniscono a tutti i dipendenti le basi per muoversi agilmente nel mondo digitale, mentre le *competenze digitali specialistiche* supportano i processi di lavoro informatizzato e sono utili per l'evoluzione digitale delle professioni radiotelevisive.

Attualmente viene erogata per tutti i dipendenti un'offerta digitale di base ed un'offerta digitale avanzata, la quale comporta una formazione specifica per le aree professionali ed una formazione specifica sui sistemi aziendali.

Per aiutare il dipendente a costruire meglio il proprio iter formativo, capace di abituarlo a muoversi in modo consapevole nel nuovo ambiente digitale, RAI Academy ha proposto due percorsi formativi (*Patenti Digitali*) finalizzati all'ottenimento della certificazione RAI.

L'articolazione delle patenti digitali si ispira al framework europeo: alla fine di ciascun percorso (base o avanzato) un test finale certifica il livello di competenze digitali raggiunto.

Il *percorso digitale di base* consiste nell'apprendimento di 6 corsi: 1) cultura digitale (gestire le informazioni), 2) cultura digitale (migliorare la produttività), 3) Microsoft Internet Explorer 11, 4) vivere nel mondo digitale (concetti di base di informatica), 5) Windows 7 Essential, 6) Microsoft Outlook 2013. Al termine del percorso è previsto un test finale ed il rilascio dell'attestato di Patente Digitale Base.

Il *percorso digitale intermedio* consiste nell'acquisizione della patente digitale base e nell'apprendimento di 7 corsi: 1) Adobe Acrobat, 2) cultura digitale (comunicare e gestire la propria identità digitale), 3) digital copyright, 4) uso sicuro della rete, 5) Microsoft Excel 2013 base, 6) Microsoft Power Point 2013 base, 7) Microsoft Word 2013 base. Al termine del percorso è previsto un test finale ed il rilascio dell'attestato di Patente Digitale Intermedia.

Per la patente digitale base e la patente digitale intermedia sono stati individuati alcuni prodotti fondamentali che ciascun dipendente RAI deve conoscere.

Il *percorso digitale avanzato* consiste nell'acquisizione della patente digitale intermedia e nell'apprendimento di 10 corsi: 1) Adobe Photoshop avanzato, 2) Adobe Photoshop base, 3) introduzione ai database, 4) online collaboration, 5) social media netiquette, 6) Microsoft Access 2013 avanzato, 7) Microsoft Access 2013 base, 8) Microsoft Excel 2013 avanzato, 9) Microsoft Power Point 2013 avanzato, 10) Microsoft Word 2013 avanzato.

Al termine del percorso è previsto un test finale ed il rilascio dell'attestato di Patente Digitale Avanzata.

La patente digitale avanzata riprende una parte dei corsi della patente digitale base e della patente digitale intermedia approfondendoli.

4.10 Offerta formativa e processo formativo in RAI Academy

Il processo della formazione in RAI Academy ha come scopo lo sviluppo e il consolidamento delle competenze e delle conoscenze necessarie al conseguimento degli obiettivi strategici aziendali e al supporto di processi di cambiamento e di performance.

Occorre dapprima analizzare il fabbisogno formativo per poi individuare le esigenze formative sulla base delle necessità individuali e di gruppo, del Piano Industriale Aziendale, delle evoluzioni normative e degli obiettivi strategici.

Il progetto della formazione avviene disegnando l'intervento formativo previa definizione degli obiettivi didattici, dei contenuti formativi, dei test d'ingresso e di uscita, delle metodologie e delle modalità realizzative, inclusa l'analisi make or buy, dei criteri per la valutazione dell'efficacia formativa, degli strumenti di analisi della formazione erogata e degli eventuali finanziamenti esterni. L'erogazione della formazione avviene attraverso la realizzazione del corso, secondo i parametri individuati in fase di progettazione.

La valutazione dell'efficienza dell'azione formativa avviene attraverso la verifica del raggiungimento degli obiettivi didattici.

La gestione, la consultazione ed il back office avviene tramite il budgeting, le procedure di acquisto, il reperimento di finanziamenti, la consuntivazione dei dati della formazione (CV formativo) e la reportistica.

L'offerta formativa di RAI Academy è pensata per coprire l'intero ciclo della vita aziendale della persona tramite lo svolgimento di corsi, fornitura di materiali, presentazione di video scelti per assicurare un'esperienza completa e mirata sulle esigenze specifiche in ogni momento della fase lavorativa e professionale.

Attualmente vengono svolti 9 percorsi formativi:

1. *Onboarding*: percorso formativo destinato ai neoassunti per fornire le conoscenze, sviluppare le competenze e i comportamenti utili per un rapido inserimento in azienda.
2. *Apprendistato*: percorso formativo per i neoassunti con contratto di apprendistato.
3. *Patenti digitali*: tre patenti digitali "RAI" che hanno lo scopo di consolidare il possesso delle competenze digitali ritenute fondamentali per essere al passo con i tempi e con le esigenze organizzative e produttive.
4. *Cambio mansione*: percorso che offre gli strumenti necessari a chi, a seguito dell'esito positivo dell'assessment, deve cambiare la propria mansione lavorativa.

5. *Introduzione al management*: percorso formativo per lo sviluppo di comportamenti ed abilità proprie di chi, per ruolo aziendale ricoperto, svolge attività di coordinamento e/o gestione di risorse economiche e umane.
6. *Alti potenziali*: percorso destinato a chi, a seguito di un processo valutativo, verrà individuato come “Alto potenziale”.
7. *Train the trainer*: percorso che offre gli strumenti necessari al progettista e al formatore per poter diffondere conoscenza.
8. *Rientro al lavoro*: percorso formativo per agevolare il rientro al lavoro, di chi, per differenti motivi, è stato assente per un lungo periodo di tempo.
9. *Passaggio di testimone*: percorso formativo per accompagnare il collega che, verso il termine della propria carriera lavorativa, deve trasferire la propria esperienza, oppure in occasione di un cambio di ruolo.

L'offerta formativa 2018-2019 ha previsto 10 linee di intervento alcune ancora in corso.

1. **Noi siamo la RAI**: *conoscere e riconoscersi nell'Azienda RAI e valorizzare le competenze interne*
2. **Inclusione digitale**: *sostenere il cambiamento verso la Media Company*
3. **Formazione Tecnico-produttiva**: *la “Fabbrica” e i suoi mestieri: processi, luoghi e mezzi*
4. **Formazione Editoriale**: *dall'idea al programma per Radio, TV e Web*
5. **Formazione giornalistica**: *sostenere la qualità dell'informazione*
6. **Staff**: *sviluppare e allineare le competenze delle Aree che supportano il core business*
7. **Sviluppo delle competenze professionali**: *l'efficacia personale e professionale*
8. **Formazione Manageriale**: *verso la managerialità del futuro*
9. **Compliance**: *prevenire, gestire e proteggere dai rischi*
10. **Apprendistato e onboarding**: *accogliere i neo-assunti per condividere valori, cultura e obiettivi*

Il catalogo dell'offerta formativa è un pacchetto di pillole formative utili per l'apprendimento della comunicazione e la gestione della propria identità digitale nelle reti professionali.

Prevede le seguenti Aree Formative:

- *Culturale aziendale*: conoscere la RAI e condividere valori e contenuti, è stato erogato n.1 corso on-line.
- *Inclusione digitale*: verso la Media Company ed i mestieri del futuro, sono stati erogati n.42 corsi on-line.

- *Professionale*: sviluppare e supportare le professioni radiotelevisive e web, sono stati erogati n.34 corsi in aula e n.6 on-line.
- *Empowerment*: sviluppare le competenze personali, sono stati erogati n.4 corsi in aula e n.40 corsi on-line.
- *Normativa sicurezza ambiente*: prevenire, gestire e proteggere dai rischi, sono stati erogati n.58 corsi in aula e n.94 corsi on-line.

Il pacchetto formativo è costituito da quattro pillole, singolarmente fruibili, finalizzate a fornire ai partecipanti le competenze necessarie per utilizzare al meglio la rete ed in particolare acquisire sicurezza nella comunicazione web, utilizzare strumenti per monitorare il proprio nome sul web.

È rivolto tutti i dipendenti, non è richiesto alcun requisito, si svolge in modalità on-line e dura circa 40 minuti.

Si compone di 4 pillole da 10 minuti ciascuna e sono fruibili singolarmente, l'offerta è aperta sul portale RAI Academy, fornisce gli strumenti e le tecniche per utilizzare in maniera più efficace la rete e le competenze digitali.

Esiste anche un'offerta formativa rivolta a tutti i Capi Servizio delle testate giornalistiche RAI finalizzata a fornire un'adeguata e specifica formazione in relazione ai compiti del Preposto in materia di salute e sicurezza del lavoro, al corso svolto in aula è stata abbinata anche la Formazione Specifica sulla Sicurezza per i Lavoratori, secondo quanto stabilito dall'art.37 D.Lgs. 81/08 e dall'Accordo Stato-Regioni del 21 dicembre 2011.

Il portale RAI Academy è inserito all'interno del nuovo *RAI Place*, un portale di comunicazione interna completamente rinnovato, che oltre a RAI Academy, includerà, tra le altre cose, il CV online ed nuovo sistema di news.

Tale progetto è complesso e di valore e modernizza la comunicazione con il dipendente ma necessita anche di un piano articolato di comunicazione che spieghi tutte le novità e le funzionalità.

CONCLUSIONI

Il tema della creazione di valore è da sempre, per lo studioso di management, stimolante campo di ricerca che si caratterizza per dinamiche che richiedono lo sviluppo di idonei modelli e percorsi di indagine. Ciò è tanto più vero quando si includono, nella prospettiva di analisi e nei modelli del valore, le istanze di natura sociale ed ambientale legate al concetto di sostenibilità, intesa come leva, sia strategica che operativa, in grado di considerare una molteplicità di prospettive legate alla varietà ed al numero di attori coinvolti ed interessati all'attività delle imprese.

Partendo da queste considerazioni, la tesi *LA GESTIONE DELL'AZIENDA PUBBLICA PER LA CREAZIONE DI VALORE: IL CASO RAI ACADEMY*, intende stimolare una riflessione su un nuovo approccio al valore, che, ampliato nelle sue dimensioni dall'inclusione degli elementi sociali ed ambientali, implica un ripensamento dei connessi modelli di misurazione e determinazione, i quali diventano, conseguentemente, multidimensionali. Il modello teorico presentato, basato su concettualizzazioni tipiche dell'approccio sistemico vitale, si propone di pervenire ad una misurazione che intercetti le diverse e articolate istanze dei soggetti per i quali l'impresa crea valore.

La tesi è divisa in quattro capitoli, che sono a loro volta strumenti importanti nella ricerca.

Il primo capitolo La gestione dell'azienda è sicuramente legato al cambiamento radicale del ruolo che esse rivestono all'interno del tessuto socio-economico e delle aspettative delle quali sono investite.

È possibile affermare che, affinché una organizzazione si trovi nella necessità di gestire strategicamente la propria attività, è necessario che essa sia coinvolta in una relazione quadrangolare con:

- i **clienti** ai quali vuole consegnare valore e che hanno, ad un tempo, capacità di choice, voce ed exit;
- i **concorrenti** che aspirano a sostituirsi ad essa nelle transazioni con i clienti per acquisire il valore che questi ultimi sono disposti a cedere per la soddisfazione dei propri bisogni;
- un **ambiente socio-economico in rapida evoluzione**, nel quale è difficile prevedere con un margine sufficiente di certezza quali saranno gli eventi ai quali si dovrà far fronte nel medio-lungo termine.

Il secondo capitolo Verso una visione sistemica per la gestione pubblica nella prospettiva del servizio considera l'azienda come una macchina, come un organismo vivente: questo tipo di metafora

è importante per la comprensione della realtà e dei fenomeni, ma può indurre a considerare solo alcuni aspetti di particolari fenomeni, ossia gli aspetti che si riferiscono al modello concettuale utilizzato per costruire la metafora stessa.

Osservando in particolare la metafora meccanicistica, i suoi limiti sono evidenti soprattutto in contesti complessi in cui è richiesto un minimo di flessibilità che è invece esclusa dalla teoria di Taylor.

Anche Rai Academy è riuscita ad incarnare al meglio la visione meccanicistica applicata all'impresa. Alla teoria proposta da Taylor, Rai Academy ha aggiunto la catena di montaggio; ma questo in altri contesti può risultare inadeguato. Per quanto riguarda la considerazione dell'impresa come sistema autopoietico, questa porta a sottostimare il ruolo che hanno i diversi portatori di interessi e più in generale i rischi connessi alle attese e alle pressioni del contesto.

***Il terzo capitolo Una best practice per la gestione dell'azienda pubblica: il caso Rai** mostra che la Rai ha un passato notevole e una forte storia alle spalle che le consente di assicurare a tutti alta qualità nell'informazione e nel racconto di quello che accade nel nostro Paese.*

Chi sceglie Rai infatti non sceglie solo un'azienda, ma ne sceglie tante. Non sceglie solo una possibilità lavorativa, ma cento diverse. Ed è proprio per gestire al meglio questa complessità che nasce Rai Academy, un nuovo asset direzionale che applica metodi innovativi ai processi di selezione & talent attraction, formazione e gestione della conoscenza.

Quello che emerge di Rai è il suo heritage e il suo DNA contemporaneo. È una realtà che rispetta le sue radici ma, allo stesso tempo, è decisamente aperta al cambiamento. Confermare questa leadership è una grande sfida, spiegata nell'ultimo capitolo di questa tesi.

***Il quarto capitolo Il caso Rai Academy** presenta il piano di formazione per tutte le persone che lavorano in Rai. La prima cosa che un'azienda deve fare è aggiornare professionalmente le persone. Non è sufficiente dire: veniteci dietro. Negli ultimi anni, non c'è mai stato un progetto così ampio e di cambiamento come Rai Academy. In che cosa consiste praticamente? È stato spiegato in questo ultimo capitolo, partendo sia da una formazione teorica con l'ausilio delle maggiori università italiane ed in prospettiva anche straniere, oltre che con le strutture già a disposizione come la scuola di Perugia, sia sul lavoro.*

La Rai Academy è un incentivo a investire su noi stessi. Così che la professionalità di ognuno possa valere oggi, domani e dopodomani in un mondo dei media che cambia continuamente. Per rimanere forti, bisogna riuscire ad essere costantemente aggiornati. Noi miriamo a fare emergere, attraverso questa iniziativa fondamentale, tutto il valore che c'è nell'azienda. Rai Academy servirà a formare anche le Persone che stanno in video. Riguarderà tanti mestieri. La somma di competenze e meritocrazia è la base di tutto questo progetto. *Tradizione e innovazione devono camminare insieme perché “la missione è quella di essere un servizio pubblico universale, che parla a tutti. A chi non ci segue ma anche al nostro pubblico tradizionale: l'innovazione non deve dimenticare l'inclusione”.*

Riferimenti Bibliografici

- Armenia S., Barile S., Iandolo F. (2014). *Merging Viable Systems Approach (vSa) and System Dynamics to evaluate sustainable value creation*, in «Proceedings of the Business Systems Laboratory 3rd International Symposium ‘Advances in Business Management. Towards Systemic Approach’.
- Auteri, E. (2001). *Management delle risorse umane: fondamenti professionali*. FrancoAngeli, Milano.
- Barile S. (2009). *Verso la qualificazione del concetto di complessità sistemica*, «Sinergie rivista di studi e ricerche», Vol. 79, pp. 47-76.
- Barile S. (2011). *L’Approccio Sistemico Vitale per lo sviluppo del territorio*, «Sinergie rivista di studi e ricerche», Vol. 84, pp. 47-87.
- Barile S. (2011). *Management sistemico vitale. Decisioni e scelte in contesti complessi*, International Printing, Avellino.
- Barile S., Espejo R., Perko I., Saviano M. (eds.) (2018). *Cybernetics and Systems. Social and Business Decisions*, Systems Management Book Series, Giappichelli-Routledge, London.
- Barile S., Lusch R., Reynoso J., Saviano M., Spohrer J. (2016). *Systems, Networks, and Eco-systems in Service Research*, «Journal of Service Management», Vol. 27, No. 4, pp. 652-674.
- Barile S., Polese F. (2009). *Service Dominant Logic and Service Science: a contribute deriving from network theories*. In E. Gummesson, C. Mele, F. Polese (a cura di), *Service Science, SD logic and network theory*, Giannini Editore, Napoli.
- Barile S., Polese F. (2010). *Smart service systems and viable service systems: Applying systems theory to service science*, «Service Science», Vol. 2, No. 1-2, pp. 21-40.
- Barile S., Sancetta G., Saviano M. (2015). *Management. Vol. I, Il modello sistemico e le decisioni manageriali*, Giappichelli, Torino.
- Barile S., Saviano M., Iandolo F., Calabrese M. (2014). *The viable systems approach and its contribution to the analysis of sustainable business behaviors*, «Systems Research and Behavioral Science», Vol. 31, No. 6, pp. 683-695,
- Barile S., Saviano M., Polese F., Caputo F. (2015). *T-Shaped People for addressing the Global Challenge of Sustainability*. In E. Gummesson, C. Mele, F. Polese (Eds.), «Service Dominant

Logic, Network and Systems Theory and Service Science: Integrating three Perspectives for a New Service Agenda», Giannini, Napoli.

Barile S., Saviano M., Simone C. (2015). *Service economy, knowledge, and the need for T-shaped innovators*, «World Wide Web», Vol. 18, No. 4, pagg. 1177-1197.

Barile, S. (2009). *Management sistemico vitale* (Vol. 1). Giappichelli, Torino.

Barnard C. (1938). *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Basile G., Caputo F. (2017). *Theories and Challenges for Systems Thinking in Practice*, «Journal of Organisational Transformation & Social Change», Vol. 14, No. 1, pp. 1-3.

Bassetti, M. (2000). *Un sistema integrato di gestione delle risorse umane. Integrated human resources management information system. Resoconto di un'esperienza*. FrancoAngeli.

Beer S. (1959). *What has cybernetics to do with operational research?*, «Operational Research Quarterly», Vol. 10, No. 1, pp. 1-21.

Beer S. (1984). *The viable system model: Its provenance, development, methodology and pathology*, «Journal of the operational research society», pp. 7-25.

Berkeley I. S. (1997). *Some myths of connectionism*, University of Louisiana.

Bogdanov A. (1988). *Saggi di scienza dell'organizzazione*, Theoria, Roma.

Boldizzoni, D. (Ed.). (2003). *Management delle risorse umane: dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano*. Il Sole 24 ore libri, Guerini e associati.

Boldizzoni, D., Paoletti, F. (Eds.). (2006). *Gestione delle risorse umane*. Apogeo Editore.

Borgonovi E. (1984), *Introduzione all'economia delle amministrazioni pubbliche*, Milano, Giuffrè.

Borgonovi, E., Fattore, G., Longo, F. (a cura di) (2012), «Management delle istituzioni pubbliche» (pp. 69-79), Egea, Milano.

Bruni, G., & Campedelli, B. (1993). *La determinazione, il controllo e la rappresentazione del valore delle risorse immateriali nell'economia dell'impresa*. *Sinergie*, 30, 89-101,

Buckley W. (1958). *Social stratification and the functional theory of social differentiation*, «American Sociological Review», Vol. 23, No. 4, pp. 369-375.

Calabrese M., Iandolo F., Caputo F., Sarno D. (2017). *From mechanical to cognitive view: The changes of decision making in business environment*. In S. Barile, M. Pellicano, F. Polese, F. (eds.), «Social Dynamics in a System Perspective» (pp. 223-240), Springer, New York.

- Canonici, A. (2005). *La gestione delle risorse umane come chiave del successo aziendale* (Vol. 536). FrancoAngeli.
- Capasso, A., Pascarella G. (a cura di) (2005). «La gestione dell’Azienda Sanitaria. Sviluppi teorici e strumenti gestionali per governare il cambiamento» (pp. 61-99), Franco Angeli, Milano.
- Capra F. (2008). *Il punto di svolta. Scienza, società e cultura emergente*, Feltrinelli, Milano.
- Caputo F., Wallezky L., Mouzhi G. (2017). *Modelling the service value chain for Smart city*, in «IDIMT 2017: Interdisciplinary Information Management Talks», Podebrady, Czech Republic, September 6-8, 2017.
- Cariola A., Lanza A. (2002). *L’approccio sistemico di Gaetano M. Golinelli al governo dell’impresa. Riflessioni di sintesi*, «Sinergie», Vol. 59, pp. 267-287.
- Ceccanti G. (1996). *Corso di tecnica imprenditoriale. Vol. I. Radici culturali. Rappresentazioni e analisi delle strutture d’impresa*, Cedam, Padova.
- Ceccherelli A. (1923), *Introduzione allo studio della Ragioneria generale*, Le Monnier, Firenze.
- Cerboni G. (1866), *Sull’ordinamento della contabilità dello stato*, Tip. e cart. militare di T. Giuliani.
- Cocozza, A. (2006). *Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l’organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro* (Vol. 67). FrancoAngeli.
- Determinazione e relazione sul risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria della RAI Radiotelevisione Italiana S.p.A. 2017.
- Drucker P. F. (1986). *Manuale del Management*, Etas Libri, Milano.
- Emery, F.E. Trist E. (1965). *The causal texture of organizational environments*, Human relations, Vol. 18, No. 1, pp. 12-32.
- Fiocca R., Tunisini A. (2012). *Stato dell’arte e possibili sviluppi della disciplina di Business Marketing*, «Micro & Macro Marketing», Vol. 11, No. 2., pp. 203-216, p. 210.
- Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. J., & Bordoloi, S. (2008). *Service management: Operations, strategy, and information technology* (p. 4). McGraw-Hill, New York, NY.
- Formisano, V. Russo G., Lombardi R. (2012). *Il framework dei profili emergenti del contratto di rete in Italia. Prime evidenze empiriche dalla provincia di Frosinone*, in «Atti del XXVI Convegno annuale di Sinergie» (pp. 643-656), 13-14 novembre, Cassino.
- Gabrielli, G., Profili, S. (2012). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Isedi.

- Giannessi E. (1954), *Attuali tendenze delle dottrine economico-tecniche italiane*, Corsi, Pisa..
- Golden, K. A., & Ramanujam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning processes. *Human Resource Management*, 24(4), 429-452.
- Golinelli G. M. (2010). *Viable systems approach (VSA): Governing business dynamics*, Cedam, Padova.
- Golinelli G. M., Barile S., Saviano M., Polese F. (2012). *Perspective shifts in marketing: toward a paradigm change?*, «Service Science», Vol. 4, No. 2, pp. 121-134.
- Granovetter M.S. (1973). *The strength of weak ties*, «American journal of sociology», pp. 1360-1380.
- Hannan M.T., Freeman J. (1977). *The population ecology of organizations*, «American journal of sociology», pp. 929-964.
- Hinterhuber H.H., Friedrich S.A., Handlbauer G., Stuhec U. (1966). *The company as a cognitive system of core competences and strategic business units*, «Strategic change», Vol. 5, No. 4, pp. 223-238.
- Hoo C. (1991). *A public management for all seasons*, «Public administration», Vol. 69, No. 1, pp. 3-19.
- Hood C. (1991), "A Public Management for all seasons" in *Public Administration Review*, vol. 68.
<http://www.rai.it/trasparenza/Organizzazione-e-Risorse-Umane-88972b31-8d4c-49ba-bccf-c1cdf0f5d136.html>
- Iandolo, F. Calabrese, M., Antonucci E., Caputo F. (2013). *Towards a value co-creation based healthcare system*. In E. Gummeson, F. Polese, C. Mele (eds.), «The 2013 Naples Forum on Service. Service Dominant Logic, Networks & Systems Theory and Service Science: Integrating three Perspective for a new Service Agenda», Giannini, Napoli, 2013, p. 3.
- Innocenti, L. (2013). *Clima organizzativo e gestione delle risorse umane. Unire persone e performance: Unire persone e performance*. FrancoAngeli.
- Izzo, F. Ricciardi A. (2006). *Relazioni di cooperazione e reti di imprese: il caso della Campania*, Franco Angeli, Milano.
- Kotler P. (1978), *Marketing management. Analisi, pianificazione e controllo dell'azione di mercato*, Isedi, Torino.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2005). *Principi di Marketing*, Isedi, Torino.

- Lakatos I. (Ed.) (1970). *Criticism and the Growth of Knowledge*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Larson A. (1992). *Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships*, «Administrative science quarterly», pp. 76-104.
- Legge, K. (1995). What is human resource management?. In *Human resource management* (pp. 62-95). Palgrave, London.
- Longo F. (2012). *I sistemi di governance allargati*, in E. Borgonovi, G. Fattore, F. Longo (a cura di), «Management delle istituzioni pubbliche» (pp. 127-137), Egea, Milano.
- Luhmann N. (1988). *The Unity of the Legal System*, in T. Gunther (Ed.), «Autopoietic Law: A New Approach to Law and Society» (pp. 12-35), Walter de Gruyter, Berlin.
- Lusch R.F., Vargo S.L. (2006). *Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements*, «Marketing theory», Vol. 6, No. 3, pp. 281-288.
- Massaroni, E. Ricotta F. (2009). *Dal sistema impresa ai sistemi di imprese. Suggestioni e limiti delle reti d'impresa*, «Sinergie rivista di studi e ricerche», Vol. 80, pp. 3-29.
- Meneguzzo M. (1997), «Ripensare la modernizzazione amministrativa e il New Public Management. L'esperienza italiana: innovazione dal basso e sviluppo della governance locale» in *Azienda Pubblica*, n.6.
- Mussari R. (1994), *Il management delle aziende pubbliche. Profili teorici*, CEDAM, Padova.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2006). *Human resource management*. China People's University Press
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Panati, G., Golinelli G.M. (1992). *Tecnica economica industriale e commerciale. Imprese, strategie e management, Volume primo*, Nuova Italia Scientifica, Roma.
- Parsons T. (2013). *Social System*, Routledge, London3.
- Pencarelli, T., Cioppi M. (2009). *La comunicazione di marketing nelle piccole imprese: alcune evidenze empiriche*, «Piccola Impresa/Small Business», Vol. 1, pp. 71-98.
- Polese F. (2013). *Management Sanitario in ottica sistemico vitale*, Giappichelli, Torino.
- Polese, F. Carrubbo, L. Russo G. (2011). *Managing Business Relationships: between Service Culture and a Viable Systems Approach*, «Esperienze d'Impresa», Vol. 2, pp. 135-158.

Presentazione attività, risultati ed obiettivi Rai Academy gennaio 2019.

Rullani E. (2008). *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carrocci Editore, Roma.

Saviano M. (2012). *Condizioni di efficacia relazionale e di performance nelle aziende sanitarie*, Giappichelli, Torino.

Saviano M. (2012). *Condizioni di efficacia relazionale e di performance nelle aziende sanitarie*, Giappichelli, Torino.

Saviano M., Barile S., Caputo F. (2017). *Re-affirming the need for systems thinking in social sciences: A viable systems view of smart city*, in S. Vrontis, T. Weber, E. Tsoukatos (eds.), «Global and national business theories and practice: bridging the past with the future» (pp. 1552-1567), EuroMed Pres, Cyprus.

Saviano, M., Caputo F. (2012). *Le scelte manageriali tra sistemi, conoscenza e vitalità*. In «Management senza confini. Gli studi di management: tradizione e paradigmi emergenti, XXXV Convegno annuale AIDEA», Università di Salerno, Fisciano, 4-5 Ottobre, 2012, pp. 1-21.

Saviano, M., Iorio G. (2010). *How far from participatory governance? A survey on e-democracy in Italian municipalities*, «PRAGYAA - Journal of Management», Vol. I, No. II, pp. 1-18.

Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255.

Schuler, R. S., Jackson, S. E. (2008). *Strategic human resource management*. John Wiley & Sons.

Siano A., Vollero A. (2012). *Il processo di management della corporate communication: un framework*, «Sinergie Italian Journal of Management», Vol. 88, pp. 73-92.

Siano A., Vollero A., Confetto M. G (2005). *CRM e scelte di comunicazione d'impresa*, «Esperienze d'impresa», Vol. S3, pp. 53-88.

Simone, C., Barile, S., Calabrese M. (2018). *Managing territory and its complexity: a decision-making model based on the viable system approach (vSa)*, «Land Use Policy», Vol. 72, pp. 493-502.

Simone, C., Barondini, M.E., Calabrese, M. (2017). *Firm and Territory. Theoretical Contributions and Case Studies*, Edizioni Accademiche Italiane, Roma.

- Simone, C., La Sala, A., Montella, M.M. (2017). *The rise of P2P ecosystem: a service logics amplifier for value co-creation*, «The TQM Journal», Vol. 29, No. 6, pp. 863-880.
- Taylor F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management and Testimony Before the Special House Committee*, Harper & Row, New York.
- Tonzig, A. (1857). *Trattato della scienza di amministrazione e di contabilità privata e dello stato*. P. Naratovich, Venezia.
- Trevisani, D. (2000). *Competitività aziendale, personale, organizzativa. Strumenti di sviluppo e creazione del valore* (Vol. 207).
- Tronvoll B., Barile S., Caputo F. (2017). *A systems approach to understanding the philosophical foundation of marketing studies*. In S. Barile, M. Pellicano, F. Polese, F. (eds.), «Social Dynamics in a System Perspective» (pp. 1-18), Springer, New York.
- Vanara F. (a cura di) (2008). *Il governo dell'azienda sanitaria*, Il Mulino, Bologna.
- Varela F. J. (1981). *Autonomy and autopoiesis*, «Self-organizing systems», pp. 14-23.
- Von Bertalanffy L. (1968). *Organismic psychology and systems theory*, Clark University Press, Worcester.
- Von Bertalanffy L. (1968). *Organismic Psychology and Systems Theory*, Clarck University Press, Massachusetts.
- von Bertalanffy L. (1973). *General system theory: Foundations, development, applications*, Braziller, New York.
- Walke B., Holling C. S., Carpentre S.R., Kinzig A. (2004). *Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems*, «Ecology and society», Vol. 9, No. 2, pp. 1-9.
- Wilkins, A. L. (1984). The creation of company cultures: The role of stories and human resource systems. *Human Resource Management*, 23(1), 41-60.
- Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, Ca' Foscari, Venezia.
- Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano.