

Fact sheet 5.2.4f

ATTIVITÀ PER CASA

L'evidenza suggerisce che la maggior parte dei piani di cambiamento organizzativo falliscono, principalmente a causa della mancanza di attenzione ai principi di base del CM. Qui sotto troverai un vero caso studio di un piano di cambiamento fallito, implementato dall'HMRC (dipartimento non ministeriale del governo britannico responsabile della raccolta delle tasse). **Dopo aver letto come l'HMRC ha affrontato il cambiamento nell'ultimo decennio, c'è qualcosa che faresti diversamente?**

Considerate questo progetto su larga scala nel Regno Unito, la cui progressione può servire da lezione per i governi di tutto il mondo. Con la necessità di tagliare i deficit di bilancio e ridurre il debito nazionale, il governo ha fatto della spesa pubblica e dell'aumento delle tasse la priorità. Quale posto migliore per vedere il funzionamento di entrambi se non l'agenzia di riscossione delle tasse, l'HMRC.

Nel 2012, l'HMRC ha pubblicato la sua prima Strategia Digitale. L'obiettivo era quello di cambiare le procedure interne, e anche di cambiare il modo in cui i/le loro 'clienti' interagiscono con la tecnologia.

L'idea è che i/le contribuenti preferiscano risolvere molte più questioni fiscali online piuttosto che su carta. Questo taglia gli sprechi, riduce i tempi di lavorazione, rende i calcoli più accurati e, naturalmente, ridurrà il numero di posti di lavoro alla HMRC.

Prove di una gestione del cambiamento fallita

I progetti di cambiamento della HMRC hanno sempre incontrato resistenza. L'agenzia è nata dalla fusione di Inland Revenue e Customs and Excise nel 2005.

Da quel momento il cambiamento organizzativo è stato costantemente all'ordine del giorno. Per quasi un decennio, sono stati imposti al personale cambiamenti su cambiamenti. Il numero dei/delle dipendenti si è ridotto di quasi il 35%, da 96.000 a 60.000.

I/le leader del cambiamento della HMRC capiscono la necessità di coinvolgere i/le dipendenti nel processo, eppure questi si sono sentiti abbandonati/e, non amati/e e non voluti/e. Per coinvolgere i/le dipendenti nella gestione del cambiamento alla HMRC è stata realizzata un'indagine annuale sul personale. Nel 2010, il tasso di risposta è stato del 69%. Solo un anno dopo, questo tasso era sceso al 52%: una chiara indicazione che ai/delle dipendenti non interessava, e che avevano una totale sfiducia nel management.

L'assenza di risposta significa che i/le dipendenti sono contenti?

La sfiducia dei/delle dipendenti nei confronti del senior management dell'HMRC era così forte che la maggior parte pensò che la mancanza di risposta sarebbe stata presa come un segno di felicità del personale al lavoro. Questa sfiducia è stata accentuata dal fatto che l'indagine non dava spazio a commenti ed era semplicemente una lista di domande con risposte a scelta multipla.

Quello che aumentava la resistenza al cambiamento dei/delle dipendenti era che:



This license lets you (or other party) share, remix, transform, and build upon this material non-commercially, as long as you credit the Connect! project partners and license your new creations under identical terms.

- I/le dipendenti vedevano i manager come persone inesperte e non istruite nel business
- Inoltre, vedevano il sondaggio come una semplice formalità, una perdita di tempo che veniva completamente ignorata
- Erano convinti/e che la direzione commettesse errori quasi ad ogni passo
- Le preoccupazioni e i suggerimenti di miglioramento dati ai/alle manager di livello inferiore sarebbero stati ignorati dai/dalle senior manager

In poche parole, c'erano così tanti sondaggi che i/le dipendenti smisero di rispondere.

La risposta della direzione al sondaggio del 2011 fu esattamente quella che la maggior parte dei/delle dipendenti si aspettava: un'altra grande iniziativa di cambiamento, questa volta la strategia digitale del 2012.

Una gestione del cambiamento fallimentare

La Strategia Digitale 2012 rispondeva al desiderio dell'agenzia di spostare i/le clienti verso un sistema più automatizzato. Ci si aspettava che i/le dipendenti aiutassero questo processo, ma che non avessero voce in capitolo.

Immaginate un bar che è stato una roccaforte dei tifosi della Roma per decenni che improvvisamente viene acquistato e dipinto con i colori della Lazio. Questo è il tipo di resistenza che il cambiamento forzato alla HMRC ha incontrato.

La strategia digitale ha avuto un certo successo:

- 200.000 piccole imprese si sono registrate per un conto fiscale digitale
- 400.000 clienti del credito d'imposta hanno iniziato a rinnovare le richieste online

Ma questi risultati, da decine di milioni di contribuenti, hanno richiesto due anni per essere realizzati.

Un nuovo approccio alla gestione del cambiamento alla HMRC

L'HMRC sta promettendo un nuovo approccio ai progetti di cambiamento da parte dei/delle leader del cambiamento. Sostiene di avere ora una strategia di gestione del cambiamento.

Alla conferenza Employee Benefits Live 2014, Judy Greevy, vicedirettrice Partecipazione e Diversità dell'HMRC, ha detto: "Una vera sfida che dobbiamo affrontare, come molte organizzazioni, è rendere davvero possibile per le persone sentire che hanno effettivamente una voce nell'organizzazione e che questa voce viene ascoltata.

Stiamo effettuando questo grande cambiamento e avremo bisogno di molte più competenze e modi diversi di operare; quindi, quello che dobbiamo fare per aiutare le persone a superarlo, è farle sentire più responsabilizzate in termini di ciò che fanno nel loro lavoro, e permettere loro di identificare modi in cui le cose possono essere fatte meglio".

I/le responsabili della gestione del cambiamento all'HMRC ritengono che sostenere il personale e aiutarlo a costruire nuove competenze sia stata la chiave. Di conseguenza, il personale:

- Riceve un minimo di cinque giorni di formazione ogni anno
- Riceve nuove possibilità di ricompense allineate alle aspettative e ai bisogni del personale



This license lets you (or other party) share, remix, transform, and build upon this material non-commercially, as long as you credit the Connect! project partners and license your new creations under identical terms.

- Ottiene una nuova strategia di gestione del cambiamento digitale

I/le leader del cambiamento all'HMRC hanno aggiornato la Strategia Digitale. La nuova versione del 2014 stabilisce la "visione digitale" per tutti i/le clienti (persone fisiche, imprese e agenti) per dare a tutti il proprio account fiscale online. Il servizio vuole che i/le clienti operino online.

Il Chief Digital and Information Officer di HMRC, Mark Dearnley, ha detto che "continuerà ad ascoltare ciò che i/le clienti dicono". Nel documento strategico, si parla poco del personale.

Inoltre, Dearnley ha detto: "Quindi non c'è una grande festa oggi. È tutto come al solito per i miei team. nei nostri due centri digitali e altrove, in tutto l'HMRC si lavora sodo per rendere la nostra visione digitale una realtà. Questo è un altro piccolo, ma importante passo e sono davvero entusiasta di ciò che il futuro ci riserva".

Un approccio destinato a fallire ripetutamente

L'HMRC sembra aver imparato poco sui suoi e sulle sue dipendenti o su come gestire il cambiamento negli ultimi dieci anni. I/le dipendenti, evitando di rispondere alle indagini, sentono di non avere voce e nessun contributo. La risposta dei/delle leader del cambiamento è di fornire più formazione e di modificare il suo sistema di ricompensa. Questo nuovo programma sarà allineato con la nuova strategia digitale.

Nel frattempo, il nuovo documento sulla strategia digitale viene presentato e si concentra al 99% sul/la cliente.

I/le dipendenti, sentendosi disimpegnati/e e sottoutilizzati/e, sentiranno solo una frase di tutto l'annuncio di Dearnley:

"È tutto come al solito per i miei team nei nostri due centri digitali e altrove in tutto l'HMRC, si lavora sodo per rendere la nostra visione digitale una realtà."

Quanto sono onerosi i progetti di cambiamento?

Nel mondo moderno, i/le dipendenti vogliono essere ascoltati/e. Vogliono sapere che il management prende sul serio le loro opinioni. Le persone a tutti i livelli hanno diversi punti di vista, diverse paure e preoccupazioni. Hanno anche una ricchezza di capacità e di esperienza, non solo sul funzionamento interno ma anche sui/sulle clienti. Ignoratele a vostro rischio e pericolo.