← Torna a Soluzioni Organizzative

Guide pratiche · Guida 2 di 8

Ristrutturazione e sviluppo organizzativo

La ristrutturazione è una decisione su come il lavoro, l'autorità e la responsabilità sono distribuiti per servire gli obiettivi di un'organizzazione. Questa guida inizia con i servizi e le capacità richiesti, quindi considera unità, posti di lavoro, autorità delegati e meccanismi di coordinamento. Unione Araba per lo Sviluppo delle Risorse Umane propone un approccio pratico alla progettazione di un'organizzazione lavorabile. Dovrebbe essere riesaminato contro il mandato dell'organizzazione e le regole locali; cambiare i titoli o ridurre i livelli da soli non garantisce una migliore performance.

Passi + modelli + un caso pratico

Edizione ottobre 2026

Risorsa conoscitiva gratuita

In questa guida

Dati di questa edizione

Numero di versione

UHRDA-EN-G02-20261031-02

Data di revisione dell’edizione

2026-10-31

Titolare responsabile degli aggiornamenti

Direzione della formazione

Ambito d'uso

Una guida pratica e modelli di lavoro per adattarsi al contesto dell’organizzazione.

La revisione di questa edizione verifica la consistenza del materiale pubblicato, i suoi link, dettagli in edizione e la portata d’uso. La scheda di edizione nel PDF mostra gli stessi dettagli, e il materiale della pagina originale viene mantenuto.

Invia un riscontro o richiedi un aggiornamento dei contenuti

1. Punto di partenza e risultati attesi

Destinatari

- Leader e comitati di organizzazione e sviluppo.
- Risorse umane, pianificazione e amministratori di qualità.
- Team che progettano modelli operativi e servizi condivisi.

Che cosa produrrete

- Principi di progettazione approvati legati agli obiettivi organizzativi.
- Opzioni organizzative rispetto a ragionamento chiaro e dati di carico di lavoro.
- Mandati unitari coerenti, descrizioni del lavoro e una matrice di decisione.
- Un piano di transizione che protegge la continuità del servizio e monitora i risultati del design.

Ingressi da preparare

- Mandati, strategia, servizi e gruppi.
- La struttura formale, la mappa operativa effettiva e le delegazioni di autorità.
- Volume della domanda, tempo di lavoro e capacità disponibili e competenze.
- Registrazione di responsabilità, escalation e reclami in conflitto.
- Bilancio, reclutamento, posizione e vincoli tecnologici.

2. Metodologia di lavoro

Iniziare con il lavoro, quindi definire la struttura

Identificare ciò che l'organizzazione deve raggiungere e chi serve, quindi trarre le capacità necessarie: sviluppo politico, fornitura di servizi, supervisione o supporto. Separare la descrizione di una capacità dal suo attuale incumbent quindi il design non diventa un modo per ospitare gli individui. Mappa come il valore scorre tra le capacità, e verificare dove l'organizzazione ha bisogno di una specializzazione profonda e dove ha bisogno di coordinamento diretto. Solo allora proporre unità e linee di segnalazione.

Prendere decisioni utilizzando compromessi espliciti

Nessuna struttura si adatta ad ogni organizzazione. La centralizzazione può migliorare la coerenza del servizio, rallentando la risposta locale; la decentralizzazione può offrire velocità pur richiedendo un controllo di qualità più forte. Confronta le opzioni con la loro capacità di fornire la strategia, chiarezza di responsabilità, continuità di servizio, costo totale e facilità di transizione. Impostare i pesi per questi criteri in anticipo e documentare la ragione di qualsiasi eccezione, piuttosto che selezionare il grafico più semplice.

Lo sviluppo organizzativo comprende comportamenti e operazioni

La struttura è completata da delegazioni di autorità, dati, competenze, riunioni e un meccanismo di risoluzione delle controversie. Comunicare il motivo per cui è necessario il cambiamento, i suoi effetti sui dipendenti e dove indirizzare le domande, e coinvolgere personale esperto nel testare il progetto. Compiti di revisione, diritti e collocamento del personale con specialisti nel quadro locale. Questi principi sono uno strumento di progettazione piuttosto che una consulenza legale dettagliata, e i confronti internazionali non creano obblighi per l'organizzazione.

Si tratta di un approccio pratico proposto dall'Unione, informato dai riferimenti alla fine della guida. Adapt i passaggi, i tempi e le misure per la dimensione dell'organizzazione, l'autorità e i dati disponibili. La guida non costituisce la certificazione di conformità o accreditamento da parte delle organizzazioni di riferimento.

3. Fasi dettagliate di attuazione

1 Definire il caso del cambiamento e i suoi principi

Descrivere il problema organizzativo in termini di effetti, come le revisioni duplicate, le autorità decisionali multiple o il servizio regionale debole. Collegarlo alle prove operative e identificare ciò che non può cambiare a causa di un mandato o di un vincolo approvato. Sviluppare da cinque a sette principi di progettazione comprensibili, come un chiaro proprietario per ogni servizio e separazione di consegna da supervisione dove necessario. Approva questi principi prima di presentare una struttura alternativa.

Proprietario consigliato

Leadership e il comitato di sviluppo.

Risultato richiesto

Un documento case-for-change e principi di progettazione.

Controllo della progressione

Ogni principio è legato a un problema o obiettivo che può essere spiegato.

2 Documentare l'attuale distribuzione del lavoro

Raccogliere mandati unitari e compiti di lavoro reali, quindi confrontarli con un campione di transazioni e decisioni. Per ogni attività, registra chi lo esegue, chi approva il suo risultato, e chi fornisce i suoi dati. Identificare il lavoro senza proprietario e lavorare duplicato da due unità. Riesaminare le riunioni, i comitati e i percorsi di escalation: un collo di bottiglia può derivare da una decisione che non è stata delegata anche quando la struttura formale è chiara.

Proprietario consigliato

Team di progettazione dell'organizzazione e proprietari di processo.

Risultato richiesto

Una mappa di lavoro e una matrice di sovrapposizioni e lacune.

Controllo della progressione

La mappa mostra la pratica reale e le eccezioni, così come i documenti.

3 Stime della domanda e della capacità

Servizi di gruppo per complessità comparabile e stima il volume e l'orario di lavoro effettivo richiesto per ciascun gruppo. Calcolare le ore di lavoro richieste e confrontarle con le ore produttive disponibili dopo aver permesso altri compiti, formazione e congedo. Presentare scenari normali e di picco, e distinguere una carenza di headcount da una mancanza di competenze o autorità decisionale. Non derivare le esigenze di personale da conti di transazione da soli.

Proprietario consigliato

Pianificazione, risorse umane e operazioni.

Risultato richiesto

Un'analisi del carico di lavoro e del gap di capacità con le sue ipotesi.

Controllo della progressione

Ogni stima è collegata a una fonte, data e portata, con l'incertezza dichiarata.

4 Sviluppare opzioni di modello operativo

Progettare due o tre opzioni, come una struttura funzionale migliorata, team basati sui servizi, o servizi condivisi per attività ricorrenti. Per ogni opzione, specificare dove il lavoro è fatto, ciò che rimane locale, come i dati scorre e chi possiede il risultato finale. Spiegare tecnologie e competenze dipendenze e costi di transizione. Utilizzare i principi di progettazione per rifiutare le opzioni che ricreano il problema sotto nuovi nomi.

Proprietario consigliato

Team di progettazione con la partecipazione interna degli utenti del servizio.

Risultato richiesto

Brevetti di opzione e un confronto rispetto a più criteri.

Controllo della progressione

Il confronto comprende continuità di servizio e difficoltà di transizione, così come i costi del libro paga.

5 Definire unità, decisioni e ruoli

Traduci l'opzione selezionata in mandati unitari e confini chiari tra di loro. Per ogni ruolo, indicare il suo scopo, le uscite, le decisioni, le autorità, le interazioni e le competenze necessarie. Creare una matrice di decisione che distingue la persona che fa il lavoro, l'approvazione finale, quelli consultati e quelli informati. Assegnare un approvatore finale a ogni decisione, a meno che i regolamenti non richiedano altrimenti, e documentare qualsiasi eccezione. Non utilizzare un arco fisso di controllo per ogni lavoro; considerare la complessità e la dispersione geografica.

Proprietario consigliato

Progettazione dell'organizzazione, risorse umane e le funzioni specialistiche rilevanti.

Risultato richiesto

Una struttura organizzativa, mandati, descrizioni dei posti di lavoro e matrice della delegazione.

Controllo della progressione

Nessun servizio manca di un proprietario, e nessuna autorità manca di una persona responsabile.

6 Testare il progetto prima dell'approvazione finale

Simula casi ordinari ed eccezionali: una richiesta urgente, un responsabile assente, un reclamo che coinvolge due dipartimenti o un’interruzione del sistema. Chiedi ai partecipanti chi decide, da dove provengono le informazioni e come avviene l’escalation in ogni caso. Verifica la separazione dei compiti incompatibili e la capacità del personale di svolgere il proprio ruolo. Modifica il disegno se i casi ordinari richiedono continue escalation o riunioni aggiuntive per risolvere una semplice questione di responsabilità.

Proprietario consigliato

Team di progettazione e operazioni e rappresentanti di supervisione.

Risultato richiesto

Un registro di prova e regolazione, e l'approvazione condizionale.

Controllo della progressione

Gli scenari realistici possono essere risolti senza lacune o conflitti nel processo decisionale.

7 Gestire la transizione e il posizionamento del personale

Dividere la transizione in onde, specificando i servizi, le persone, i dati e le autorità da trasferire in ciascuno. Impostare le condizioni di disponibilità che coprono le responsabilità approvate, il personale addestrato, i sistemi aggiornati e il supporto operativo. Coordinare il collocamento del personale e le singole azioni del personale con le autorità competenti, e fornire un'opportunità per domande e reclami secondo le regole applicabili. Mantenere un registro di consegna formale per i file aperti e impostare un punto di rollback se la consegna del servizio si dissolve.

Proprietario consigliato

Gestore di transizione, risorse umane e tecnologia dell'informazione.

Risultato richiesto

Un piano di transizione e un registro di consegna e disponibilità.

Controllo della progressione

Una responsabilità esistente non viene ritirata prima che il nuovo proprietario sia pronto.

8 Esecuzione della revisione dopo l'implementazione

Monitorare i tempi di decisione, ripetere i rinvii, la qualità del servizio e la capacità delle unità di svolgere i loro compiti. Discutere i risultati con i dipendenti e gli utenti dei servizi, e distinguere l'effetto della struttura dai cambiamenti nella domanda o nei sistemi. Delegazione corretta o coordinamento prima di proporre un'altra ristrutturazione. Aggiornare i documenti quando le modifiche sono approvate, e chiudere le modalità di transizione temporanea entro un termine chiaro in modo da non diventare una struttura parallela permanente.

Proprietario consigliato

Comitato di sviluppo e proprietari di servizi.

Risultato richiesto

Una revisione post-attuazione e azioni correttive approvate.

Controllo della progressione

Il progetto è giudicato da ciò che raggiunge nelle operazioni, piuttosto che dalla data in cui la decisione è stata emessa.

Guida e modelli di lavoro: https://uhrda.net/organizations/guides/organization-design/

4. Modelli pronti all’uso

Iniziare con la riga illustrativa, quindi completare una copia della riga vuota utilizzando le informazioni dell'organizzazione. Ogni modello può essere scaricato in un formato compatibile con il foglio di calcolo o stampato all'interno della guida.

Matrice di decisioni e responsabilità

Completa questo per decisioni critiche e ricorrenti. L'esempio è illustrativo e deve essere controllato contro delegazioni di autorità approvate.

Decisione	Responsabile per l'esecuzione	Approvazione finale	Consultato	Informato
Cambiare il flusso di lavoro del servizio interno	Titolare del processo	Direttore operativo	Supervisione e tecnologia dell'informazione	Squadre di servizio

Confronto delle opzioni organizzative

Definire partiture e pesi prima dell'uso; l'esempio presenta una valutazione ipotetica e non esprime una preferenza generale.

Opzione	Benefici previsti	Rischi di transizione	Dipendenza	Prove di selezione
Centro servizi condivisi	Standardizzare le procedure ricorrenti	Richiedi backlog al lancio	Dati standardizzati e un accordo di servizio	Simulazione della domanda e della capacità e misurazione del tempo di risposta

5. Esempio ipotetico: uniformare un servizio interno in un ente con più sedi

Un'autorità ipotetica con cinque rami riceve richieste di sostegno amministrativo. Le richieste passarono tra tre unità senza un proprietario finale, e 36 di 120 casi richiedevano di nuovo rinvio perché la responsabilità non era chiara.

- Il servizio è stato mappato e le sue decisioni sono definite prima di cambiare le linee di report dei dipendenti.
- È stato selezionato un modello standardizzato di assunzione delle richieste, mentre la consegna specialistica è rimasta nei rami.
- Il proprietario del servizio è stato nominato, sono state stabilite regole di escalation, e l'assenza del personale e gli scenari di richiesta urgenti sono stati testati.

Interpretare il risultato

In un successivo ciclo di prova ipotetico comparabile, 12 dei 120 casi richiedono nuovamente il rinvio: 10% rispetto al 30%. La qualità di chiusura e i carichi di lavoro delle branche vengono esaminati prima dell'implementazione; le figure sono educative, non una promessa di risultati.

Imparare dal caso

Il miglioramento può derivare da una chiara proprietà e dagli accordi di consegna senza che le unità di fusione completano o presuppongono che i dipendenti siano resi ridondanti.

6. Indicatori di misurazione e monitoraggio

Accettare la definizione, la fonte di dati, la linea di base, il proprietario di destinazione e misura prima della misurazione. Gli obiettivi sono approvati all'interno dell'organizzazione. Quando il denominatore di un rapporto è zero, registrarlo come “non calcolabile” piuttosto che calcolare un valore.

Misura	Calcolo	Fonte di dati	Frequenza di valutazione
Copertura della proprietà del processo	Numero di processi critici con un proprietario approvato e l'autorità documentata ÷ totale dei processi critici identificati × 100.	I registri dei processi e delle delegazioni.	Durante il design, poi ogni tre mesi.
Tasso di riferimento organizzativo	Richieste uniche reindirizzate perché la responsabilità non era chiara ÷ tutte le richieste nel lotto misurato × 100.	Richiedi il registro con i codici di ragione di riferimento.	Mensile.
Tempo decisionale	Durata mediana tra il completamento di un file decisionale e l'approvazione documentata; riferire la durata dalla prima presentazione separatamente per rivelare i file incompleti.	Registrazione di approvazione, incluso il tipo di decisione.	Mensile per ogni categoria di decisione.
Prontezza dell'onda di transizione	Requisiti di disponibilità accettati con prove ÷ tutti i requisiti approvati per l'onda × 100; requisiti critici rimangono obbligatorie anche se la percentuale complessiva è alta.	Elenco di controllo della disponibilità e registri di accettazione del nuovo proprietario.	Settimanale durante la transizione.

7. Piano di attuazione indicativo

I seguenti periodi sono fasi di pianificazione regolabili, non garantiti tempi di implementazione.

Periodo	Azione	Consegnabile
Fase di diagnosi: un suggerito da tre a quattro settimane	Analizzare il lavoro e la capacità e confermare i principi di progettazione.	Un caso per il cambiamento e una capacità e la mappa del gap.
Fase di progettazione: una proposta da quattro a sei settimane	Confronta le opzioni, definisci i mandati e le decisioni di test.	Un pacchetto di design pronto per l'approvazione.

Periodo	Azione	Consegnabile
Fase di transizione: da otto a dodici settimane	Onde di implementazione e prestazioni di revisione; le durate variano con scala e le approvazioni richieste.	Operazioni stabili, responsabilità in vigore e una revisione d'impatto.

8. Errori comuni e come evitarli

Progettare la struttura intorno alle persone attualmente presenti.

Definire il lavoro e le capacità prima, quindi affrontare il posizionamento del personale utilizzando criteri pubblicati.

Assumendo che ridurre gli strati di gestione è una fine in sé.

Prova i suoi effetti sulla qualità di supervisione, la velocità delle decisioni e il rischio.

Trasferire i dazi senza risorse o autorità.

Richiedete un pacchetto completo di capacità e delega prima della consegna.

Ignorando le preoccupazioni dei dipendenti e la diffusione delle voci.

Stabilire una comunicazione regolare che chiarisca le decisioni confermate e le questioni ancora in considerazione.

Misurazione del successo di ristrutturazione da parte del numero delle unità abolite.

Collegare il successo a responsabilità chiare, un servizio migliore e operazioni sostenibili.

9. Lista di controllo prima dell’approvazione

- D I principi di progettazione sono stati approvati prima di selezionare un'opzione.
- D Il carico di lavoro e la capacità sono documentati con chiare ipotesi.
- Π Le opzioni sono state confrontate con criteri pubblicati.
- Π Le autorità e i mandati sono coerenti.
- D Il progetto ha superato scenari operativi realistici.
- D Il piano di transizione protegge i file aperti e i servizi in corso.

Utilizzare questa lista di controllo alla riunione di revisione finale. Osservazioni record, nome del decisore, data di approvazione e versione del documento.

10. Riferimenti per approfondire

Materiale pratico originale preparato da Unione Araba per lo Sviluppo delle Risorse Umane. I seguenti riferimenti forniscono background concettuale e ulteriore lettura; i modelli e gli esempi illustrativi sono stati preparati per questo materiale. La data di revisione nel materiale originale è 16 ottobre 2026; i dettagli attuali dell'edizione appaiono sulla carta di edizione.

1 GOV.UK — Principi di progettazione: SintesiUn riferimento per il ruolo dei principi di progettazione, responsabilità e coinvolgimento dei dipendenti nell'organizzazione dei servizi

condivisi. L'approccio e i modelli in questa guida sono proposte pratiche piuttosto che un trasferimento dei requisiti governativi del Regno Unito.https://www.gov.uk/government/publications/a-shared-services-strategy-for-government/design-principles-summary

2 OPM — Pianificazione di un approccio strategicoUn riferimento per collegare la pianificazione della forza lavoro alla missione, le lacune delle competenze e la valutazione della struttura organizzativa, consentendo al tempo stesso differenze nel contesto organizzativo locale.https://www.opm.gov/policy-data-oversight/workforce-restructuring/reshaping/planning-a-strategic-approach/

Trasforma la guida in un piano d’azione

Valuta il punto di partenza, quindi prepara un piano di implementazione che può essere stampato e recensito.

Mantenere il materiale e condividere la conoscenza

La tua copia PDF gratuita

Puoi leggere e stampare la guida e scaricare direttamente il PDF senza inserire un indirizzo email. Per richiedere una copia via email, usa il modulo facoltativo qui sotto. Con il tuo consenso vengono salvati l’email, l’organizzazione se indicata, il nome della guida e la data della richiesta.

Abilita Javascript per inviare una richiesta di download. La lettura e la stampa dal menu del browser rimangono disponibili.