Sh@rePro

Michele Toschi / Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

Un caso pratico: la revisione del processo di per le Progressioni Economiche Orizzontali - PEO

7 ottobre 2021

Come mi sono preparato al ruolo

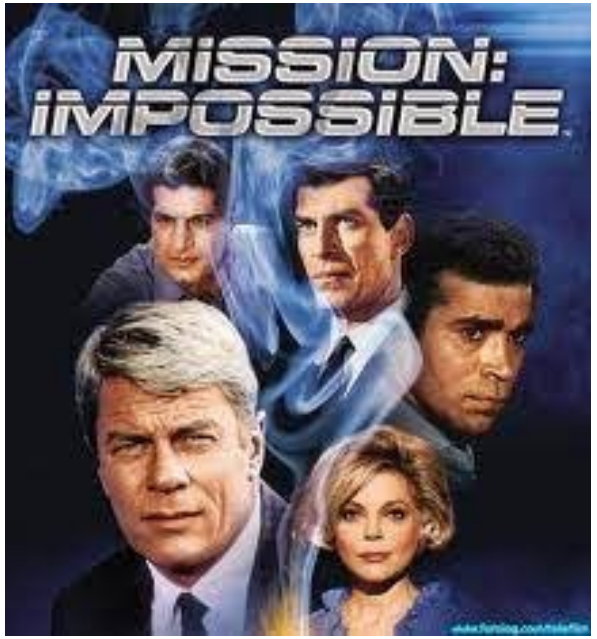
L'ESIGENZA

- Riavviare le progressioni economiche orizzontali ferme da circa 10 anni in Ateneo;
- Concludere il processo entro il 31/12 dell'anno in corso (2019);
- Ridurre tempi e complessità di un processo estremamente oneroso per uffici e utenti;
- Migliorare la trasparenza del processo.

CRITICITÀ PEO 1.0 se riproposte

- **Poche risorse** per molti dipendenti (sufficienti a garantire PEO a meno del 20% di circa 3000 dipendenti);
- Procedura estremamente **onerosa per gli uffici** (gestione procedura; verifica domande e documentazione; gestione relazioni; coordinamento tra tanti uffici coinvolti; impegno di 8 persone al 50% per oltre un anno …);
- Procedura estremamente **onerosa per i partecipanti** (bando complesso; moltissima documentazione da certificare/autocertificare e produrre; difficile avere risposte tempestive e puntuali);
- **Durata della procedura** (oltre un anno dal bando all'approvazione atti);
- Regole per individuare i vincitori **complesse e barocche**

OBIETTIVI DELLE «PEO 2.0»



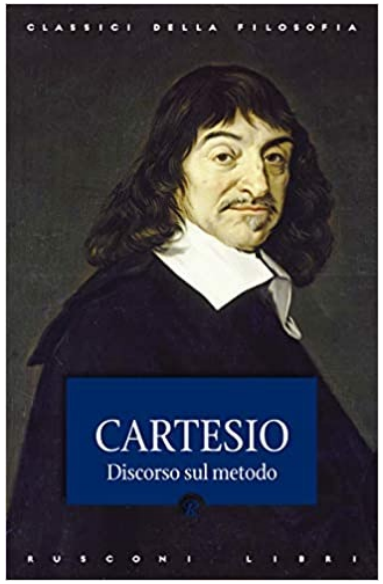
- **Ridurre la complessità** per utenti e uffici;
- **Ridurre i tempi** e completarle entro il 31/12 (meno di 6 mesi);
- **Aumentare la trasparenza** dei criteri di selezione e della procedura in generale;
- **Ridurre i carichi di lavoro** necessari alla gestione delle PEO: gestite interamente da 4 persone dedicate prevalentemente ad altro.

COME È ANDATA A FINIRE

Processo completamente riprogettato: non più bando e istanza individuale con documentazione allegata, ma procedura d'ufficio e acquisizione d'ufficio di tutta la documentazione.

- **Complessità della procedura amministrativa sensibilmente semplificata** (eliminati gestione istanze, controlli; richieste documentazione agli uffici; produzione di documentazione da parte degli utenti; l'utente non deve più fare nulla se non ricevere la valutazione del proprio responsabile.
- PEO svolte in **meno di 6 mesi** (contro i 15/18 di prima);
- PEO **gestite da 4 persone** di un solo ufficio, con un **impegno di circa il 15/20%**;
- Algoritmi di calcolo **chiari, intuitivi e trasparenti + presidio comunicativo/relazionale forte** con l'utenza (5 richieste di accesso agli atti nel 2019; 4 nel 2020. Contro le 212 del 2008 e le 190 del 2009).

COME È STATO POSSIBILE?



Questione di presupposti e METODO!

IL METODO – i presupposti

- **COMMITMENT**: governance; DG; dirigente del personale; dirigente ICT;

- **CONDIVISIONE**: revisione regole coinvolgendo OOSS, uffici, lavoratori.

- **INFRASTRUTTURA ICT**: infrastruttura tecnica e organizzativa dei dati, tale da poter garantire il recupero di tutte le principali informazioni di carriera e sviluppo del personale.

- **COMPLETO RIPENSAMENTO DEL PROCESSO** a patire da:
  a. User Centered Design (semplicità, trasparenza, once only, rispetto riservatezza);
  b. Design Thinking (i lacci delle scarpe…);
  c. Agile;
  d. elementi critici (risk management) e time consuming del processo;
  e. elementi a basso valore aggiunto (cosa lo complica senza aggiungere nulla di valore);
  f. massima semplificazione nel rispetto di alcuni vincoli di sistema (norme, informazioni in nostro possesso, risorse disponibili, tempi…);

IL METODO/2 – metodologie:

Cambio di paradigma concettuale della progettazione dei servizi e dei sistemi

a) USER CENTERED DESIGN e DESIGN THINKING: progettare servizio partendo dall'esigenza dell'utenza ripensare ai processi in modo «creativo»;

b) PROGETTAZIONE AGILE: non reingegnerizzazione waterfall;

c) GRUPPI DI LAVORO TRASVERSALI E MULTIDISCIPLINARI;

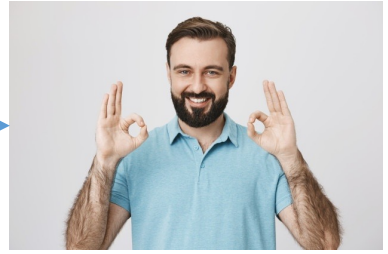
d) TEMPI BREVI DI RILASCIO DELLE NUOVE PROCEDURE/PROCESSI

e) ELEMENTI «MINIMI» FODAMENTALI E IRRINUNCIABILI: obiettivi del proceso.

DESIGN THINKING E USER CENTERED DESIGN in una slide

1. Identificazione del problema e quindi dell'obiettivo
2. Identificazione del contesto (Dati e attori chiave)
3. Esplorazione e ricerca delle opportunità.
4. Ideazione, prototipazione, test e validazione.
5. Implementazione.

RISULTATO

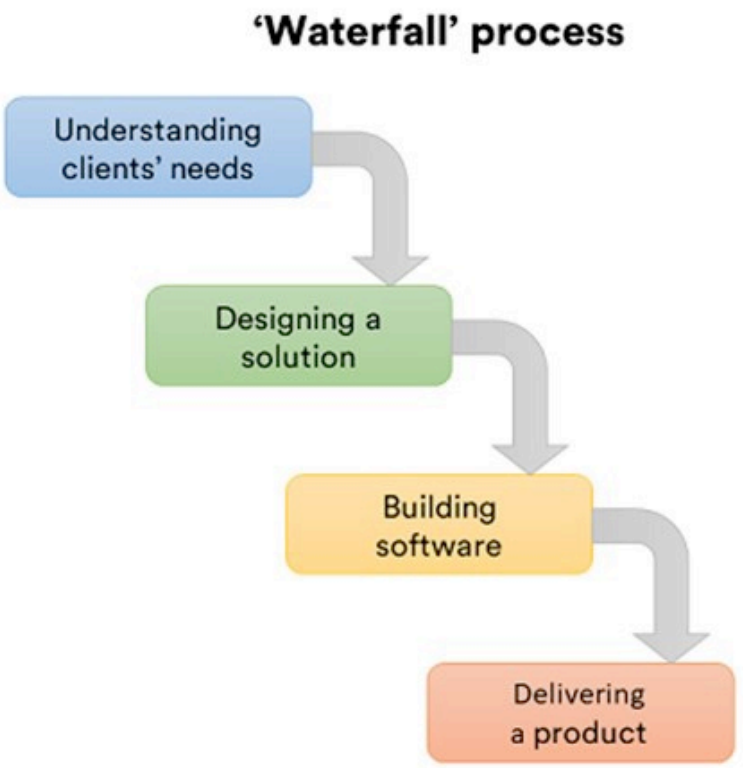


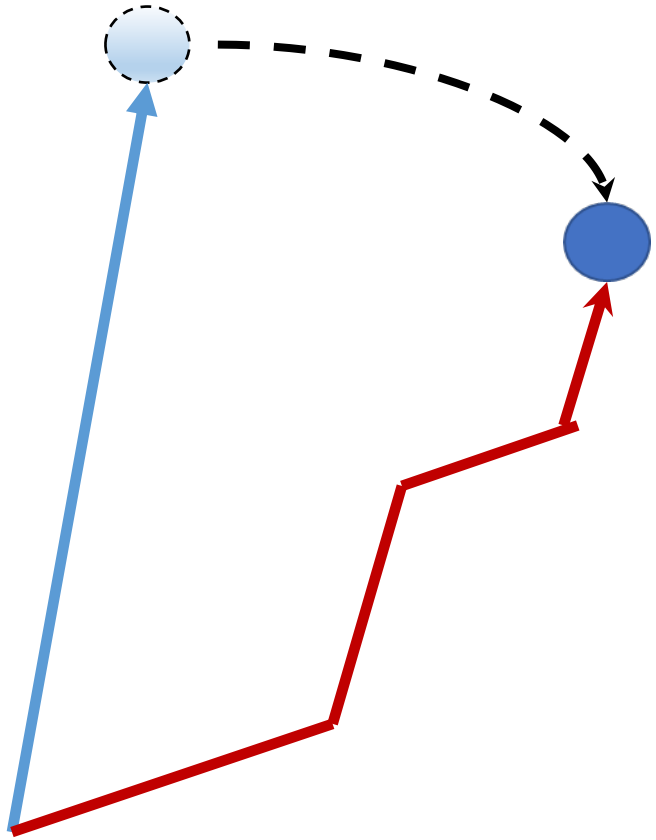
Da così

A così

AGILE in una slide…

Da così…





…a così

IL METODO/3 – Il processo rivisto… al contrario…

OSSECORP

FAR FINTA CHE LE PEO NON CI SIANO:
pensare al processo come lo vorremmo, come se non esistesse e non ci fossero vincoli: FONDAMENTALE AVER CHIARO OBIETTIVO CUI SI TENDE (elementi irrinunciabili e secondari).

PARTIRE DALLA NECESSITA' DI PROGETTARE IL PROCESSO EX NOVO:
Confronto con vincoli (organizzativi, di legge, risorse disponibili). FORTE COMMITMENT AL CAMBIAMENTO AL NETTO DI VINCOLI INSUPERABILI.

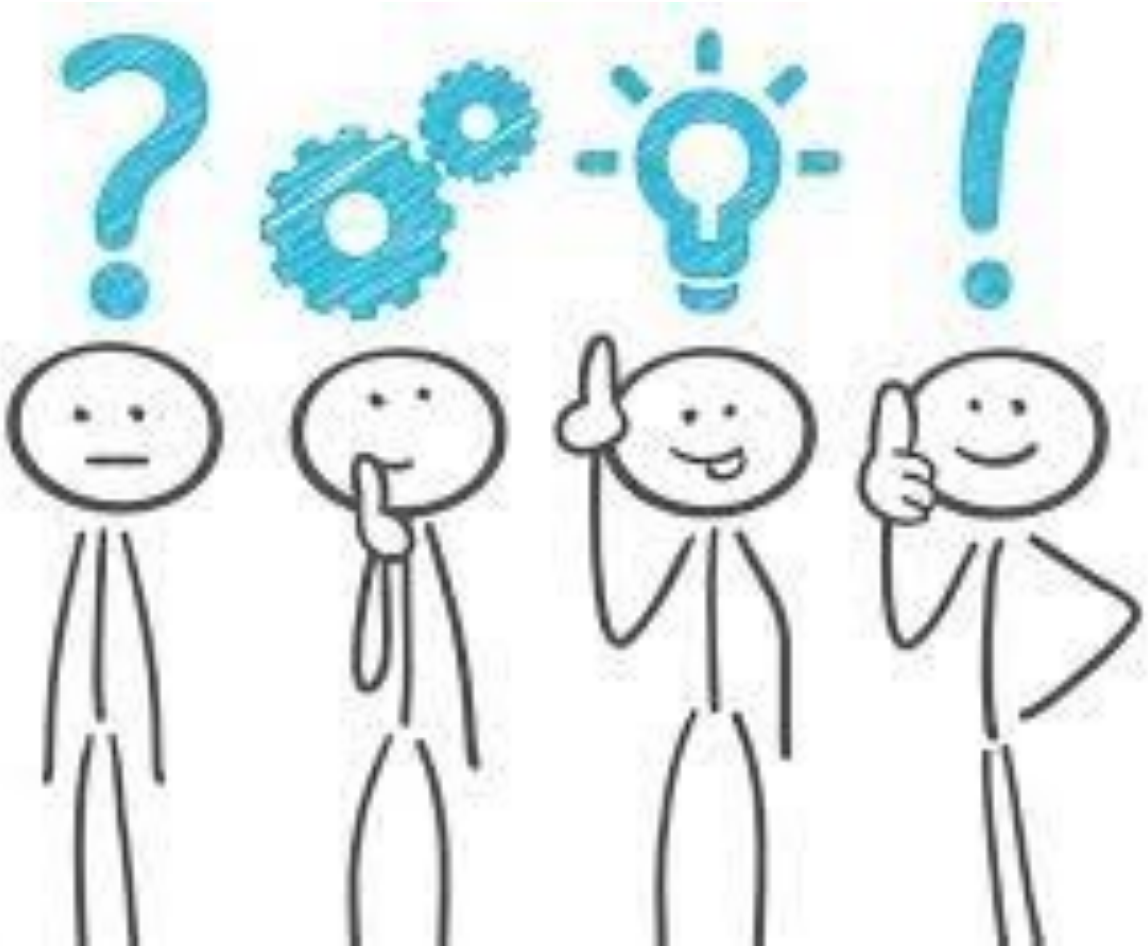
GRANDE ATTENZIONE ALLA CONDIVISIONE E ALLA COMUNICAZIONE:
TANTI STRUMENTI INTEGRATI E COERENTI: comunicazioni formali; presentazioni del DG; sito intranet; canale dedicato (intranet, mail, telefono, de visu).

RUOLO DEL PROCESS MANAGER:
INDIVIDUATO UN *«PROCESS MANAGER/ARIETE»* con l'autorità di dettare i tempi e coinvolgere altre UO quando necessario.

REPLICABILITÀ DEL METODO e PROSSIMI PASSI

- Dalle PEO 2.0 alle PEO «istantanee»;
- Dalle PEO «istantanee» alle PEV;
- Dalle PEO e PEV al telelavoro e smart working;
- Dalle PEO e PEV, telelavoro e smart working a FOL;
- … to be continued…

DOMANDE, DUBBI, CURIOSITÀ, SUGGERIMENTI…???



Sh@rePro

Michele Toschi

michele.toschi@unibo.it