



PROGETTO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO A SUPPORTO DEI PROCESSI DI ACCORPAMENTO DELLE CAMERE DI COMMERCIO

Relatori:

- Andrea Galli, Empatheia
- Giuseppe Negro, Gruppo Maggioli



0. IL NUOVO SCENARIO

- Contrazione delle risorse
- Cambiamento istituzionale
- Pressione sui tempi di risposta e sulla semplificazione
- Maggior richiesta di qualità dei servizi
- Nuovi modelli di lavoro (smart working)
- Nuovi modelli manageriali (la Lean Organization/Management)
- Evoluzione digitale
- Insofferenza verso le incombenze burocratiche
- Richiesta di valorizzazione sociale e di riconoscimento del merito da parte dei lavoratori
- Capitale umano non sempre impiegato al meglio
- Regole che non sempre liberano le potenzialità

1. LE FINALITA' DELL'INTERVENTO ORGANIZZATIVO

- Garantire l'efficace strutturazione e attuazione dei piani strategici ed operativi della nuova Camera
- Adeguare il sistema organizzativo e gestionale allo smart working
- Razionalizzare ed omogeneizzare i processi di lavoro prioritari ed il sistema di erogazione dei servizi alle imprese
- Razionalizzare ed omogeneizzare i sistemi gestionali
- Dimensionare correttamente gli organici ai diversi livelli
- Agire sulla motivazione delle persone, sull'appartenenza, lo spirito di team e sul clima interno
- Omogeneizzare e rafforzare la cultura organizzativa
- Costruire modelli operativi e strutturare i servizi in sintonia con le linee di indirizzo indicate da Unioncamere.

2. I RISULTATI ATTESI

- Ottimizzare l'efficienza interna nel nuovo contesto
- Migliorare la qualità ed il valore del servizio erogato alle imprese
- Rafforzare lo spirito di appartenenza e di team, superare le eventuali conflittualità interne e migliorare la qualità del lavoro
- Allineare gli sforzi di tutti alle priorità della nuova Camera per tradurre gli obiettivi assegnati in risultati
- Adottare al meglio gli standard e le linee guida indicate da Unioncamere.

3. LE MACROFASI DEL PROGETTO

- Definizione politica del progetto e preparazione
- Rilevazione della situazione organizzativa attuale
- Analisi organizzativa della situazione rilevata
- Sviluppo ipotesi di miglioramento e rafforzamento della integrazione
- Supporto alla gestione del cambiamento

3.1 LA FASE DI DEFINIZIONE DELLA POLITICA E PREPARAZIONE

- Definizione politica di progetto
- Definizione dei ruoli del progetto:
 - Sponsor
 - Comitato guida
 - Responsabile di progetto
 - Referenti di settore
- Sviluppo della programmazione
- Impostazione ed avvio del piano di comunicazione
- Intervento motivazionale

OUTPUT PREVISTI

- Politica di progetto
- Cronoprogramma
- Piano di comunicazione

3.2 LA FASE DI RILEVAZIONE DELLA SITUAZIONE ATTUALE

- Interviste ai ruoli chiave ed agli opinion leader
- Focus group di approfondimento
- Raccolta documentazione organizzativa e gestionale (piani e programmi operativi, organici, organigrammi, report gestionali, ecc)
- Punti di attenzione:
 - I rapporti gerarchici e funzionali effettivi
 - L'articolazione dei macro processi trasversali
 - Livello di smart working
 - La digitalizzazione
 - I sistemi gestionali
 - Il clima interno
 - La/e cultura/e organizzativa/e
- Rilevazione organizzativa con il supporto di matrici strutturate per rilevare processi, volumi di output erogati, impegno delle persone assorbito, livello di «smartabilità» e di digitalizzazione.

OUTPUT PREVISTI

- Report di rilevazione
- Matrici prodotti /servizi

Matrice prodotti / servizi

FUNZIONE: PERSONALE			ENTE ABC				Data:		
			LA MATRICE BASE PRODOTTI-SERVIZI				Ril.:		
			NOMINATIVO OPERATORI			Totale	Tempo unitario in ore	Note	
			Categoria:	D	C				C
			Funzione:	Capoufficio	Ass. am.vo				Ass.am.vo
n.	Descrizione delle attività	Output prodotto	Volumi output prodotti	Margherita 28/sett	Viola 32/sett	Rosa 20/sett			
1	Procedimenti di assunzione e cessazione (concorsi pubblici/mobilità/comandi/LSU tribunale/BIM, pensionamenti)	n. procedure annue	48	30%	3%	3%	0,4	11,6	
2	Gestione atti deliberativi e determine	n. atti	164	5%	6%	6%	0,2	1,6	
3	Gestione orari rilevazione presenze/assenze dipendenti + comandi, adempimenti x PA	n. dipendenti	92			17%	0,2	2,9	
4	Gestione stipendi (dip + comandi + amministratori + revisori + Perseo + Cud+770+Dma)	n. cedolini	1.140		52%		0,5	0,7	
5	Trattamento accessorio annuale e mensili (Fondo, Premialità, straordinari, indennità caricamento dati, elaborazione, ecc...)	ore	233	3%	9%	8%	0,2	1,3	
6	Programmazione bilancio	ore	118	4%	5%		0,1	1,2	
7	Statistiche/rilevazioni dati (Conto Annuale+Relaz. Sose, Tab Revisori,Tab interne...)	statistiche	4			4%	0,04	15,5	
8	Servizi su richiesta (cessioni quinto/piccoli prestiti, laborfonds, sanifonds, certificazioni, maternità, L.104 ecc)	n. richieste	5		3%	1%	0,04	11,0	
9	Gestione sicurezza del lavoratore Dlgs 81/2008 (ultime visite 2017)	n. visite	20	1%		1%	0,02	1,6	
10	Relazioni sindacali (verbali, Accordi decentrati, PerlaPA, deleghe sind...)	n. riunioni	8	2%		1%	0,03	5,8	
11	Altre attività (proced.ti disciplinari/infortuni, anagrafe prestazioni, acquisti Consip)	ore	43	1%	1%	2%	0,04	1,4	
12	Attività trasparenza e anticorruzione (pubb. Dati)	ore	44	3%		1%	0,04	1,4	
13	Informazioni telefonica+mail interna/esterna dipendenti/enti e accesso dipendenti	n. contatti	167	3%	5%	7%	0,2	1,4	
14	Coordinamento	ore	180	15%			0,2	1,3	
15	Privacy	ore	48	4%			0,04	1,3	
16	Formazione	n. corsi	90			2%	0,02	0,3	
17	Mensa	ore	18			2%	0,02	1,9	
18	Tirocini formativi	n. tirocini	5			1%	0,01	1,7	
19	Assicurazione	ore	8			1%	0,01	2,2	
20	Pianta Organica	ore	24	2%			0,02	1,3	
21	Gestione giuridica personale (applicazione istituti contrattuali, decreti nomina Sindaco)	ore	106	3%	5%		0,1	1,2	
22	Area tecnica	ore	24	2%			0,02	1,3	
				78%	89%	56%	223%		

3.3 LA FASE DI ANALISI ORGANIZZATIVA ATTUALE

- Analisi del valore delle strutture e dei processi
- Analisi dei livelli di efficienza
- Analisi dei ruoli e distribuzione del lavoro
- Punti di attenzione:
 - Incidenza attività a non valore
 - Ambiti di sovrapposizione o di non copertura delle responsabilità
 - Processi trasversali spezzettati
 - Persone con ruoli non definiti correttamente
 - Processi di lavoro non standardizzati
 - Processi non digitalizzati
 - Ambiti di non ottimale utilizzo delle risorse
 - Microconflitti interni e insaturazioni
 - Sistemi gestionali da omogeneizzare e affinare
 - Culture organizzative differenti da integrare
 - Competenze da rafforzare
 - Livelli di demotivazione da recuperare
 - Ogni altra variabile organizzativa che incide sulle performance

OUTPUT PREVISTI

- Report di analisi
- Posizionamento in benchmarking

ESEMPIO REPORT DI ANALISI

Principali criticità riscontrate e le relative cause:

- Costi elevati per l'output erogato
- Attività importanti non svolte
- Duplicazioni di attività
- Livelli di servizio alle imprese da migliorare
- Bassi livelli di efficienza
- Ridotta polivalenza, ecc.

Azioni da adottare:

- Abolizione o ridimensionamento di attività
- Allineamento dei livelli di efficienza ai valori best
- Sviluppo di nuove attività
- Rafforzamento polivalenza
- Accorpamento, ecc.

3.4 FASE SVILUPPO PROPOSTE MIGLIORAMENTO

- Ridefinizione piano strategico
- Macro struttura organizzativa/modello organizzativo
- Microstruttura organizzativa con unificazione di responsabilità
- su funzioni e processi, revisione di alcuni ruoli e responsabilità collegate
- Revisione dell'organico
- Ridisegno di processi trasversali
- Standardizzazione modalità di lavoro
- Affinamento sistemi gestionali
- Rafforzamento e omogeneizzazione della cultura
- Organizzativa interna e valorizzazione delle differenze
- Tra le strutture diverse
- Rafforzamento dello spirito di appartenenza

OUTPUT POSSIBILI

- Piano sviluppo organizzativo
- Piano strategico: mission, vision, fattori critici di successo, piano dei numeri, piano delle iniziative
- Mappe del flusso del valore

3.4 FASE SUPPORTO ALLA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

- Azioni per la efficace gestione del cambiamento
- Azioni di comunicazione e coinvolgimento del personale
- Interventi di formazione comportamentale
- Interventi di formazione manageriale
- Coaching individuale e di gruppo per aiutare i ruoli più sollecitati
- Adeguamento del sistema premiante correlato alle performance
- Monitoraggio e reporting

OUTPUT POSSIBILI

- Affiancamento/coaching ai ruoli manageriali
- Formazione
- Report periodici

Per Informazioni



Giuseppe Negro



+39 338 4358143



giuseppe.negro@maggioli.it



Andrea Galli



+39 335 7519437



andrea.galli@empatheia.it

GRUPPO

Maggioli

GRAZIE

