



L'innovazione organizzativa e tecnologica

NECESSARIO PRESUPPOSTO DELLA SEMPLIFICAZIONE DEL RAPPORTO CON CITTADINI E IMPRESE

IOTTI ANNAMARIA

DIRIGENTE SETTORE ORGANIZZAZIONE, RISORSE UMANE, SERVIZI DEMOGRAFICI, SPORTELLO AL CITTADINO

L'utopia della «semplificazione» trattata solo come diritto dei cittadini

Negli ultimi 25 anni l'azione di semplificazione è stata perseguita attraverso:

- il rafforzamento delle tutele degli interessi di cittadini e imprese
- la fissazione di termini perentori all'azione amministrativa
- l'eliminazione degli oneri documentali posti a carico dei cittadini
- la proliferazione di «sportelli unici»
- l'ampliamento dell'ambito di intervento della conferenza dei servizi
- l'ampliamento delle ipotesi di silenzio assenso

L'utopia della «semplificazione» trattata solo come diritto dei cittadini

- La determinazione dei requisiti, tempi massimi di produzione e qualità dei prodotti provoca inevitabili ripercussioni sull'organizzazione dei «processi di produzione»
- Nessuna attenzione da parte del legislatore sull'analisi dei «processi di produzione», cioè delle azioni che ciascuna unità produttiva (servizi) deve compiere per la realizzazione del prodotto finale (decisione, servizio o altra utilità)
- Ripetuti interventi in materia di «conferenza di servizi», strumento intorno al quale sono state riposte aspettative spropositate rispetto alle utilità effettive che può produrre

L'utopia della «semplificazione» senza «nuove o maggiori spese»

Altro «mantra» degli interventi normativi diretti alla semplificazione è il vincolo dell'invarianza della spesa (senza nuovi o maggiori oneri...)

Pertanto, per il nostro legislatore la semplificazione si ottiene semplicemente:

- Fissando i diritti dei cittadini
- Convocando conferenze di servizi
- Prevedendo vincoli alle potestà della P.A.
- Non spendendo neppure un euro

La funzione amministrativa intesa come processo

Chiunque abbia qualche esperienza di «produzione» sa bene che:

- la qualità
- il costo
- l'adeguatezza di un prodotto

sono funzione diretta dell'efficacia e dell'efficienza del processo di produzione.



Semplificare con l'innovazione organizzativa e tecnologica

Pertanto, per semplificare realmente a costi decrescenti è necessario:

- un investimento iniziale in:
 - analisi
 - formazione sulle risorse umane da coinvolgere nel processo di cambiamento
 - progettazione di processi organizzativi
 - progettazione tecnologica e dotazioni materiali e immateriali



Semplificare con l'innovazione organizzativa e tecnologica

- l'individuazione di sistemi di contabilizzazione degli effetti degli investimenti sopra elencati mediante la rilevazione dei costi di processo
- l'attivazione di sistemi di:
 - valutazione dell'efficacia ed efficienza dei processi e della qualità dei prodotti
 - rilevazione delle variazioni dei costi indotti su cittadini e imprese (inclusa la valutazione dei tempi) dalle variazioni sull'organizzazione dei processi

Come ci siamo mossi a Monza: interventi sull'organizzazione

Le linee di azione impostate a Monza:

- revisione delle logiche organizzative con la sostituzione delle posizioni di delega organizzativa con posizioni configurate in ragione delle competenze e capacità adeguate per analizzare, progettare e presidiare processi di produzione di utilità a favore di cittadini e imprese
- avvio della fase di individuazione e prima fase di progettazione dei macro-processi
- selezione del personale mediante procedure dirette ad individuare e valorizzare le competenze e capacità predette
- avvio della raccolta di dati per l'elaborazione di indicatori (di processo, di efficacia, trasparenza, efficienza, integrità, etc)
- avvio di processi formativi specifici per 25 tra dirigenti e alte professionalità sulla progettazione e gestione per processi, condotti dall'Università Bicocca di Milano in collaborazione con l'Università LIUC di Castellanza, volti all'acquisizione di competenze sulla gestione delle performance in un'organizzazione orientata ai processi

Come ci siamo mossi a Monza: interventi sull'organizzazione

Alcuni dati:

- passaggio da 40 a 5 posizioni organizzative, dotate di ampia delega organizzativa e poste a presidio di ripartizioni organizzative comprendenti almeno 20 dipendenti
- passaggio da 8 a 48 alte professionalità, caratterizzate da elevata specializzazione professionale e poste a presidio di processi complessi
- elaborazione e adozione di una metodologia di pesatura e premialità delle alte professionalità tesa a valorizzare:
 - complessità del processo (interfunzionalità, complessità relazionale, differenziazione degli output, intensità e pluralità delle competenze richieste, innovatività, variabilità,...)
 - esperienza e grado di specializzazione necessari per il presidio e lo sviluppo del processo
 - capacità di progettare, sviluppare, innovare, misurare e gestire il processo

Come ci siamo mossi a Monza: interventi sull'organizzazione

Alcuni dati:

- selezione del personale direttivo interno mediante procedure gestite, in prima fase, dai singoli dirigenti e in una seconda fase, di prossimo avvio, da commissioni composte da dirigenti dell'Ente, volte ad individuare e valorizzare le competenze e le capacità predette, anche alla luce dell'esperienza maturata in questi anni, secondo una logica di miglioramento continuo

Come ci siamo mossi a Monza: interventi sull'organizzazione

- Individuazione di un set di INDICATORI e DATI (allo stato, sono attive circa 2.100 rilevazioni) classificati per tipologia di controllo e finalizzati a misurare e valutare fenomeni rilevanti per l'organizzazione e la valutazione della «performance»:

Accessibilità (n. 8)

Anticorruzione (n.7)

Benchmark (n. 7)

Carico di lavoro (n. 12)

Costi utente (n. 23)

Economicità (n. 40)

Effetto outcome (n.20)

Efficacia (n. 191)

Efficienza (n. 87)

Impegno risorse umane (n. 45)

Integrazione (n. 15)

Integrità (n. 18)

Partecipazione (n. 52)

Pressione fiscale (n. 6)

Produttività (n. 158)

Programmazione (n. 43)

Qualità (n. 80)

Rendimento patrimonio (n. 33)

Rendimento servizi (n. 88)

Rilevazione demografica (n. 19)

Tempestività (n. 40)

Sicurezza (n. 80)

Sussidiarietà (n. 21)

Trasparenza (n. 169)

Volume di attività (n. 810)



Caso d'uso: Determinazione Dirigenziale

ILARIA TEDESCO

RESPONSABILE SERVIZIO DELIBERE G.C. E C.C. E CONTROLLI AMMINISTRATIVI



Video

Esempio di produzione di una proposta di Determinazione Dirigenziale.



Caso d'uso: Istanza Rilascio Pass Disabili

ALESSIA TRONCHI

RESPONSABILE UFFICIO TRASPARENZA E COMUNICAZIONE



Video

Esempio servizio on line di richiesta pass disabili.