

PROGETTO "CONCILIAZIONE VITA-LAVORO E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO"- MAPPATURA DELLE ATTIVITÀ ORGANIZZATIVE

Sommario

Premessa.....	3
1. Metodologia.....	3
1.1 – Raccolta dei dati.....	3
1.2 – Analisi dei dati.....	5
2. Risultati.....	6
3. Criticità.....	9

Premessa

Il presente lavoro illustra sinteticamente le fasi, la metodologia e i risultati derivanti dall'analisi dei processi organizzativi. Tale documento è parte integrante del cruscotto, che costituisce lo strumento operativo di lavoro, risultato finale dell'attività di ricerca realizzata.

1. Metodologia

L'obiettivo del lavoro era verificare, dato l'attuale assetto organizzativo e le risorse strumentali disponibili, se e quali attività di 3 Ripartizioni del Comune di Bari possano essere compatibili sul piano tecnico e organizzativo con le misure di conciliazione vita-lavoro.

Al fine di raggiungere il suddetto obiettivo è stata realizzata la mappatura delle strutture e delle attività svolte nelle seguenti 3 Ripartizioni del Comune di Bari:

- Personale,
- Ragioneria,
- Viabilità e Opere Pubbliche.

La mappatura è una metodologia rigorosa, un processo cognitivo e di rappresentazione della realtà organizzativa analizzata che consente l'identificazione e la modellazione di processi/attività aziendali in essere (As IS).

La mappatura effettuata sulle suddette Ripartizioni ha consentito l'identificazione delle attività principali, delle interdipendenze e delle risorse (analisi "organizzativa") e l'identificazione degli elementi chiave per la progettazione del cruscotto finale (analisi "informativa").

Nella figura 1 si riepilogano sinteticamente le principali fasi del lavoro.

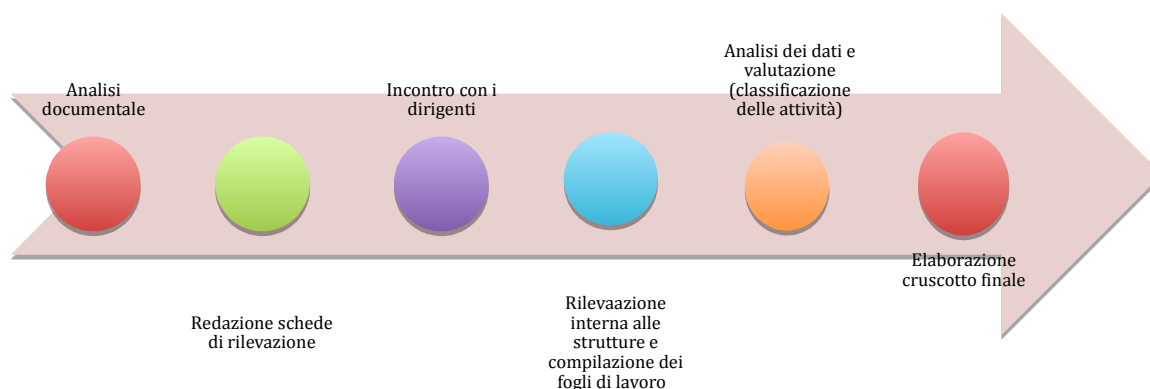


Figura 1 - Fasi del lavoro di ricerca

1.1 – Raccolta dei dati

Punto di partenza è stata l'attività *desk* di analisi dei seguenti documenti:

- 📁 Funzionigramma (Competenze delle Ripartizioni e Municipi – come articolate nei Settori e nelle Posizioni Organizzative);
- 📁 Organigramma (agg. al 23/11/2016);
- 📁 Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi del Comune di Bari.

Tale analisi ha portato alla costruzione delle schede di rilevazione per la raccolta dei dati necessari alla mappatura. La scheda di rilevazioni, strutturata in due sezioni (Figure 2 e 3), è stata illustrata e condivisa con dirigenti e collaboratori nel corso di un'apposita riunione.

Unità organizzativa	Responsabile	Numero di unità addette	Referente per la compilazione	email	telefono
. Trattamento Economico					
Pos. Org. Gestione					
Pos. Org. Assunzioni e Cessazioni					
Pos. Org. Contabilità personale in servizio					
Pos. Org. Pensioni					

Figura 2 – Sezione I: Riepilogo delle strutture/posizioni organizzative (esempio Ripartizione Personale)

INPUT			
Soggetto (1)	Soggetto (2)	Soggetto (3)	Strumento (come perviene la richiesta)

OUTPUT				
Cliente/i (1)	Cliente/i (2)	Cliente/i (3)	Output intermedi (atti propedeutici)	Atto finale

Modalità	
Supporti informatici (Applicativi, database, ecc.)	Sportello fisico (SI/NO)

Figura 3 - Sezione II: Strumenti e modalità di erogazione del servizio/espletamento dell'attività

Ai Dirigenti e/o referenti è stato richiesto di compilare le suddette schede:

1. inserendo nella Sezione I, le informazioni di riepilogo delle strutture/po della Ripartizione;
2. verificando, nella Sezione II, l'elenco delle attività e integrando eventualmente le attività non censite;
3. compilando per ciascuna attività, le informazioni relative a:
 - input, inteso come il soggetto e/o i soggetti da cui prende avvio l'attività, per esempio *Unità organizzativa interna, Imprese, Cittadini, etc.*;
 - output, inteso come il soggetto e/o i soggetti al quale il prodotto finale dell'attività è indirizzato, per esempio *Unità organizzativa interna, Imprese, Cittadini, etc.*, distinguendo allo stesso tempo *l'output intermedio* - atti propedeutici (e necessari) al conseguimento dell'output finale e *l'output finale* - atto che perfeziona e conclude la singola attività e che generalmente ha efficacia giuridica nei confronti del cliente;
 - modalità di erogazione del servizio/espletamento dell'attività (supporto informatico e sportello fisico).

L'unità di indagine è stata la singola attività che costituisce, attualmente, l'unità di base dei processi organizzativi delle Ripartizioni. Si è deciso di focalizzare l'analisi sull'attività per diverse ragioni:

- non è presente nell'organizzazione un'aggregazione delle attività per processi (grouping);
- l'analisi su processi (teorici, per le ragioni rappresentate al precedente punto) non avrebbe garantito l'analiticità necessaria alle finalità del lavoro di ricerca (la possibilità di attivare o meno forme di conciliazione vita-lavoro dipende dalle caratteristiche delle specifiche attività svolte dal dipendente);
- si basa sull'assunto secondo cui ciascun dipendente può essere responsabile e/o esecutore di una o più attività afferenti a processi diversi.

Le schede di rilevazione presentavano, per ciascuna struttura, l'elenco delle attività così come elaborate sulla base dell'analisi documentale. Tale elenco è stato integrato dai compilatori con le attività svolte di fatto dalle unità organizzative, ma non formalizzate nel funzionigramma dell'ente. Tale scelta è stata dettata dall'esigenza di valutare in concreto la possibilità di adottare misure di conciliazione.

La compilazione delle schede di rilevazione è stata realizzata da soggetti "compilatori": due ripartizioni hanno affidato la compilazione a un unico soggetto, mentre la ripartizione Personale ha delegato un compilatore per posizione organizzativa. La scelta di un unico referente favorisce uniformità alla compilazione, ma comporta il rischio di un'analisi meno approfondita rispetto a quella effettuata dagli operatori.

1.2 – Analisi dei dati

Sulla base delle informazioni fornite dai compilatori sono state analizzate le attività secondo i seguenti criteri:

- classificazione per tipologia di input e output.

Le attività sono state classificate utilizzando 4 combinazioni di input e output rappresentate dalla matrice che segue:

		INPUT	
		Interni	Esterni
OUTPUT	Interni	<i>IOInterni</i>	<i>IOMisti</i>
	Esterni	<i>IOMisti</i>	<i>IOEsterni</i>

Tabella 1 – Matrice input/output

- classificazione per tipologia di attività al fine di standardizzarle e riclassificarle secondo tipologie omogenee:
 - Attività svolta fuori dall'Ufficio (interventi tecnici);
 - Istruttoria documentale;
 - Attività di coordinamento;
 - Attività di controllo di terzi o svolto presso terzi;
 - Attività che prevede la partecipazione a commissioni, gruppi di lavori, ecc.

Tali elaborazioni preliminari sono state necessarie per ridurre la soggettività, individuare elementi comuni e ottenere la classificazione finale che considera i due criteri della conciliazione vita-lavoro, in termini di:

- *flessibilità spaziale*, al fine di favorire una diversa organizzazione degli spazi lavorativi, permettendo al Comune di Bari di superare i confini fisici dell'ente;
- *flessibilità temporale*, al fine di favorire un'organizzazione diversa dei tempi di lavoro.

La combinazione della matrice con le caratteristiche delle attività ha condotto, pertanto, al cruscotto finale (che costituisce parte integrante del presente Report).

2. Risultati

Sulla base delle analisi illustrate nel paragrafo metodologia è stato elaborato il cruscotto finale che, per ciascuna Ripartizione, consente l'interrogazione delle attività e la loro definizione sulla base dei criteri spaziale e temporale.

Complessivamente sono state mappate 391 attività, così suddivise:

- 124 attività della Ripartizione Personale,
- 118 attività della Ripartizione Ragioneria,

- 149 attività della Ripartizione Viabilità e Opere Pubbliche.

Per ciascuna attività, il cruscotto fornisce informazioni sulla flessibilità spaziale e temporale, utilizzando le seguenti nomenclature:

FLESSIBILITÀ SPAZIALE		FLESSIBILITÀ TEMPORALE	
GRUPPO A	Attività che può essere svolta da remoto	GRUPPO 1	Attività che presuppone il contatto diretto con l'utenza
GRUPPO B	Attività che solo in parte può essere svolta da remoto	GRUPPO 2	Attività che presuppone il coordinamento con altri soggetti e/o strutture
GRUPPO C	Attività che richiede lavoro in presenza	GRUPPO 3	Attività che non presuppone interazione

Tabella 2 - Criteri di flessibilità spazio-temporale

Dall'analisi del cruscotto emergono diverse fattispecie. Per esempio, ci sono attività che:

- possono essere svolte da remoto ma che richiedono un coordinamento temporale con altri colleghi e/o con altre unità organizzative;
- sono svolte in quasi totale autonomia dal Dipendente ma richiedono un coordinamento spaziale in termini di presenza fisica saltuaria presso il Comune di Bari;
- possono essere oggetto di conciliazione ma che richiedono una grossa riorganizzazione interna.

Di seguito si riportano sinteticamente i risultati ottenuti per le 3 Ripartizioni in relazione ai due criteri spazio-temporali (Figura 4 e Figura 5). I grafici evidenziano come la maggior parte delle attività possa essere oggetto di flessibilità spaziale e/o temporale.

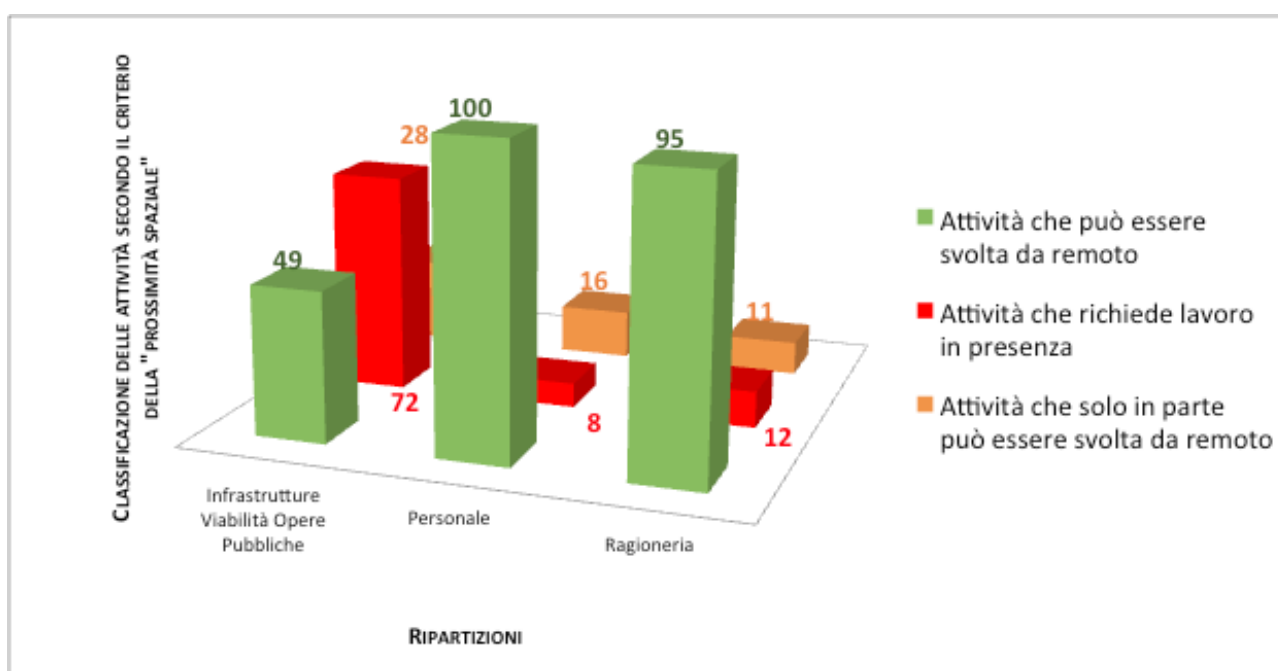


Figura 4 - Classificazione delle attività delle Ripartizioni secondo il criterio della "prossimità spaziale"

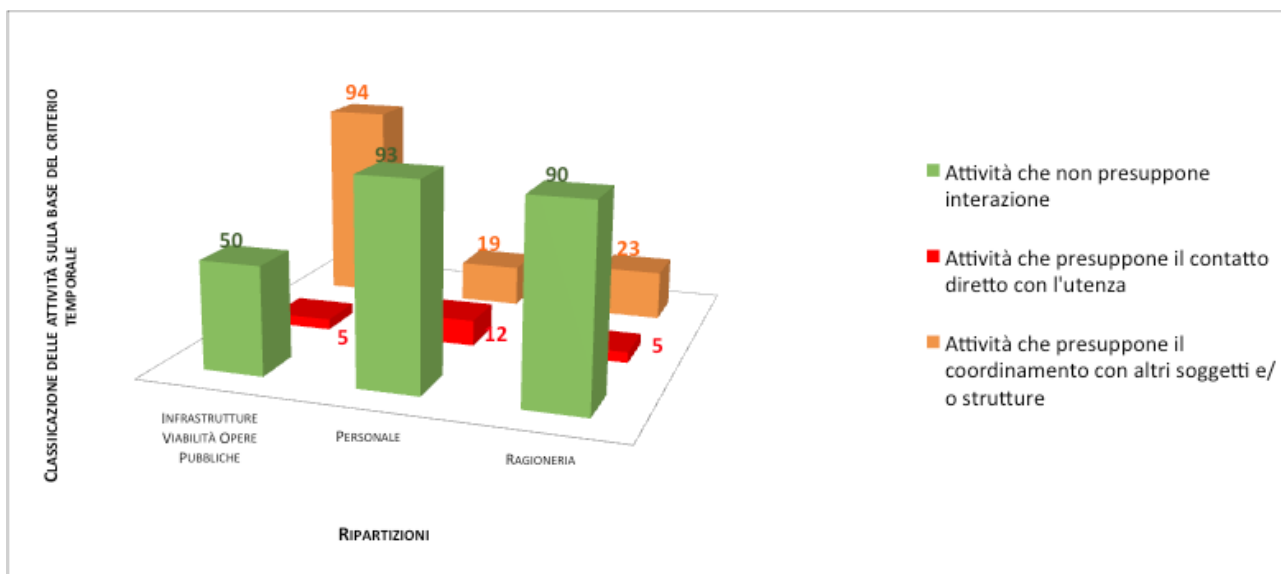


Figura 5 - Classificazione delle attività delle Ripartizioni secondo il criterio temporale

		CRITERIO TEMPORALE		
		Attività che non presuppone interazione fisica	Attività che presuppone il contatto diretto con l'utenza	Attività che presuppone il coordinamento con altri soggetti e/o strutture
SPAZIALE CRITERIO TEMPORALE	Attività che può essere svolta da remoto	228	9	7
	Attività che richiede lavoro in presenza	3	9	80
	Attività che solo in parte può essere svolta da remoto	2	9	49

Tabella 3 - Combinazione criterio spazio-temporale

Inoltre, dalla combinazione dei due criteri spazio-temporale della conciliazione si possono individuare le seguenti fattispecie:

Fattispecie 1: attività che può essere oggetto di flessibilità temporale (la classificazione nel GRUPPO 1 presuppone lo sportello fisico). Per le attività rientranti in questa fattispecie la digitalizzazione dello sportello potrebbe consentire il passaggio alla fattispecie 3. (GRUPPO A + GRUPPO 1);

Fattispecie 2: attività che può essere oggetto di flessibilità spaziale e in parte di flessibilità temporale (richiede un coordinamento temporale con gli altri Dipendenti e/o unità organizzative) (GRUPPO A + GRUPPO 2);

Fattispecie 3: attività che può essere oggetto di flessibilità spazio-temporale (GRUPPO A + GRUPPO 3);

Fattispecie 4: attività che può in parte essere oggetto di flessibilità spaziale ma presuppone un diretto rapporto con l'utenza (GRUPPO B + GRUPPO 1);

Fattispecie 5: attività che può essere oggetto di flessibilità spazio-temporale purché ci sia un coordinamento sia in termini di presenza fisica che di interazione con altra utenza (interna ed esterna)(GRUPPO B + GRUPPO 2);

Fattispecie 6: attività che può essere oggetto di richieste di flessibilità temporale e in parte spaziale (richiede un coordinamento fisico) (GRUPPO B + GRUPPO 3);

Fattispecie 7: attività che non può essere oggetto di flessibilità spazio-temporale (GRUPPO C + GRUPPO 1);

Fattispecie 8: attività che può essere oggetto di flessibilità temporale purché sia garantito il necessario coordinamento orario con altri soggetti/strutture (GRUPPO C + GRUPPO 2);

Fattispecie 9: attività che può essere oggetto di flessibilità temporale (GRUPPO C + GRUPPO 3).

Nella Figura 6 si riportano i risultati complessivi.

Dalla lettura dei dati si rileva che la maggior parte delle attività possono essere oggetto di flessibilità spaziale e/o temporale (**Fattispecie 3** - costituiscono il 58% delle attività mappate). Seguono le attività rientranti nella **Fattispecie 8** - attività che possono essere oggetto di flessibilità temporale purché sia garantito il necessario coordinamento orario con altri soggetti/strutture - (20% delle attività), e nella **Fattispecie 5** - attività che possono essere oggetto di flessibilità spazio-temporale purché ci sia un coordinamento sia in termini di presenza fisica che di interazione con altra utenza (interna ed esterna) - (12,5%). Occorre sottolineare che anche le attività afferenti alla **Fattispecie 7** - attività che non possono essere oggetto di flessibilità spazio-temporale - che comunque costituiscono una netta minoranza (solo il 2% delle attività mappate), devono essere oggetto di valutazione.

La classificazione delle attività secondo criteri omogenei, infatti, consente di realizzare un'analisi per fattispecie (utile ai nostri fini) ma costituisce una semplificazione della realtà. Le attività classificate nella **Fattispecie 7** potrebbero, con nuove soluzioni organizzative, essere oggetto di una valutazione di flessibilità.

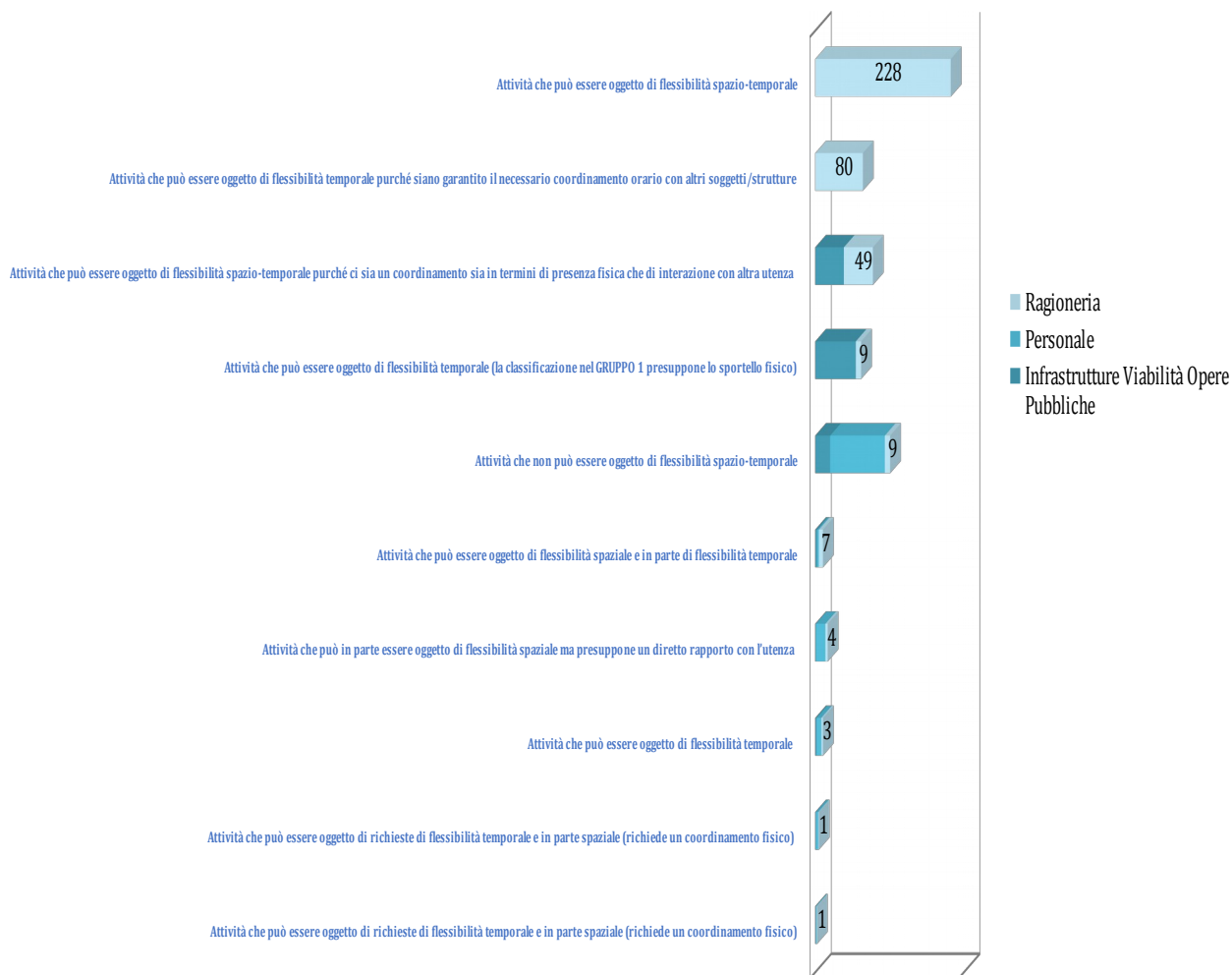


Figura 6 - Classificazione per Fattispecie di afferenza

3. Criticità

Nella lettura dei dati e nell'interrogazione del cruscotto, occorre tenere presente che:

- ☞ l'analisi ha riguardato le attività così come descritte dai responsabili. Per la maggior parte si è trattato di attività già formalizzate nei documenti organizzativi dell'Ente. L'elenco è stato poi integrato dagli stessi con nuove attività. Non è stata operata (poiché non richiesta dagli obiettivi del lavoro di ricerca) la loro validazione sul piano scientifico. Per lo stesso motivo non sono stati verificati possibili interventi di reingegnerizzazione. Tuttavia, l'attività di analisi finalizzata alle misure di conciliazione ha evidenziato la presenza di attività che non presentano propriamente le caratteristiche delle attività, attività che potrebbero essere accorpate o eliminate perché ridondanti;
- ☞ l'analisi realizzata e i risultati richiedono la validazione finale da parte dei responsabili;
- ☞ la casistica presentata non deve essere considerata in modo rigoroso, in quanto con nuove soluzioni organizzative quasi tutte le attività possono essere oggetto di flessibilità spazio-temporali.

- ☞ nel lavoro di rilevazione non sempre il responsabile e/o il referente ha compilato tutte le informazioni richieste;
- ☞ ad oggi l'analisi non considera un'eventuale ponderazione delle attività in relazione per esempio al carattere della strategicità e/o altri elementi ritenuti rilevanti dal Dirigente e/o dal responsabile dell'attività. Tale aspetto non è da sottovalutare perché a parità di attività in cui un Dipendente è coinvolto e di casistica in cui tali attività rientrano, potrebbe essere la rilevanza delle attività a essere determinante ai fini della flessibilità;
- ☞ le fattispecie individuate riguardano le singole attività; pertanto, è possibile che all'interno della stessa unità organizzativa (ad esempio posizione organizzativa/settore) vi sia la compresenza di diverse fattispecie. La possibilità in concreto di introdurre misure di conciliazione vita-lavoro deve, quindi, tener conto non solo delle fattispecie presenti ma anche delle attività effettivamente svolte dal lavoratore. È ipotizzabile che il personale afferente alla struttura non sia impegnato trasversalmente su tutte le attività e che, per alcuni, ci sia una prevalenza di un'attività rispetto alle altre. È, quindi, necessario che si tenga conto del tempo effettivo di impiego del singolo lavoratore sulle attività della struttura.