

Il cliente

Società della P.A (Ministero del Lavoro)

Il cliente è una società del Ministero del Lavoro con circa 1000 dipendenti; la sua missione è offrire servizi e svolgere azioni in materia di lavoro, nell'ambito delle competenze che la Costituzione assegna allo Stato in materia di lavoro. Mette a disposizione il suo patrimonio d'esperienze, di competenze, di buone pratiche e la sua rete di consulenti e realizza programmi in collaborazione con le Amministrazioni centrali e locali, per migliorare le capacità del sistema Paese nel creare opportunità di occupazione con una particolare attenzione alle categorie deboli del mercato del lavoro.

Contesto e obiettivi



La parola chiave che ronzava da tempo nella mente del Direttore delle Risorse Umane è **«semplificazione»**. E' giunto il momento di passare all'azione e mobilitare lo Staff Organizzazione per realizzare un cambiamento dei processi di lavoro delle Risorse Umane. Troppa burocrazia rallenta le decisioni, aumenta gli sforzi e fa perdere preziose opportunità, pertanto è necessario disegnare nuovi processi organizzativi per facilitare la vita di chi lavora. Le altre parole chiave sono: **efficienza, flessibilità, chiarezza.**

Soluzione proposta



La soluzione proposta da Kairòs Solutions è l'**HR Transformation Design**, un intervento integrato di consulenza organizzativa:

- **Innovation Coaching**
- **Rengineering**

Gli obiettivi sono stati:

- Riduzione e ridefinizione dei passaggi/step di processo
- Incremento della trasparenza nei passaggi e della chiarezza delle regole
- Incremento del livello di informatizzazione e digitalizzazione
- Riduzione delle eccezioni e della frequenza delle stesse

Metodologia



Il gruppo di lavoro ha definito la mappatura dei processi secondo i seguenti step:

- Identificazione dei processi oggetto della mappatura attraverso la focalizzazione sulla mission e la catena del valore dello Staff.
- Prima rappresentazione dei processi attraverso l'elaborazione delle "Carte di identità"
- Definizione degli indicatori di controllo delle performance rispetto ai livelli di servizio da concordare con i "clienti" interni
- Evidenza delle criticità nelle fasi di interazione tra processi.

Risultati e valore aggiunto



- Nuova mappa dei processi interni
- Analisi del posizionamento dei processi nella matrice performance/costo
- Semplificazione dei processi
- Definizione di un sistema di controllo per verificare il percorso di miglioramento dei processi in termini di performance, di valore dato dall'equilibrio tra il livello di raggiungimento degli obiettivi di miglioramento e le risorse umane ad esso assegnate.

Metodologia e tools

Storyboard di processo

I quattro servizi dello Staff Risorse Umane hanno contribuito al lavoro di questo team, elaborando le rappresentazioni visive dei loro processi interni, attraverso la tecnica dello Storyboard.

Le

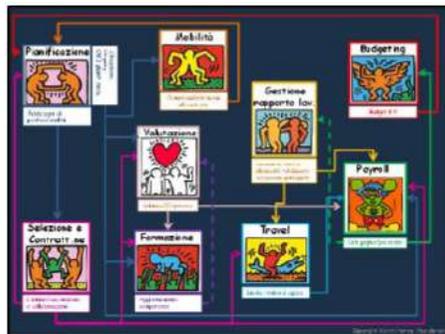
attività principali sono state:

- Individuare le macro-fasi del processo
- Illustrare ogni fase con un'immagine e un titolo
- Scomporre ogni fase in sotto-fasi illustrandole con immagini e titoli
- Descrivere in sintesi le attività di ogni sotto-fase
- Individuare i ruoli, le competenze e le criticità (con la simbologia del semaforo)



La mappa dei processi

Il team Organizzazione ha realizzato la mappatura dei processi, seguendo la logica delle funzioni, secondo la struttura organizzativa. Il punto di osservazione è stato orientato alle competenze specialistiche omogenee di ogni funzione. Sono stati identificati 9 processi e le interazioni tra questi. I processi sono stati quindi riorganizzati trasversalmente rispetto alle funzioni organizzative giungendo alla definizione di 4 processi core



La carta d'Identità dei processi



Sono state elaborate schede di riepilogo dei principali elementi distintivi del processo, con particolare attenzione alle attività a cavallo tra due o più attori e all'utilizzo degli strumenti informativi nella realizzazione delle stesse. Sono stati identificati: i principali traguardi da raggiungere quantificati in termini OLA (**Operational Level Agreement**) i KPI (**Key Performance Indicators**) e gli IPI (**Internal Performance Indicators**).



Identificazione risorse e costi

Per completare la fase di analisi dei processi il gruppo di lavoro ha identificato le risorse coinvolte nelle attività, calcolandone il costo relativo. E' stata utilizzata la Matrice RACI all'interno della quale collocate le strutture organizzative responsabili del ciclo di un processo e le strutture "di supporto". E' stato poi effettuato il calcolo dei costi del lavoro in funzione dell'impegno percentuale delle risorse appartenenti alle unità organizzative in essi coinvolti.

RACI MODEL

TASK \ ROLE	ROLES					Legend
	Human Resources	Project Manager	Marketing Manager	Quality Control Manager	Logistics Manager	
Task 1	R	A	C	I	C	Legend: Green: Occupazione Yellow: Accoppiato Blue: Consulati Red: Interventi
Task 2	A	R	C	I	I	
Task 3	R	A	C	I	I	
Task 4	A	R	C	I	A	
Task 5	R	A	C	I	I	

Creazione del cruscotto



Il gruppo di lavoro ha elaborato un cruscotto di monitoraggio dei processi con l'obiettivo di misurare il gap tra il valore dei Key Performance Indicators (KPI) e i traguardi in termini di Operational Level Agreement (OLA) previsti per ogni singolo processo. La valorizzazione del cruscotto degli indicatori di performance ha permesso di monitorare il funzionamento dei processi e rilevare eventuali disallineamenti in fase di implementazione.