

## TRACCIA N. 1

1. Si pensi ad un'organizzazione gestita in base alla logica per processi:
  - a) Quali sono i principali vantaggi e limiti rispetto ad un'organizzazione gestita in base alla logica per funzioni?
  - b) Come influisce questa logica sulla collaborazione interna, sull'efficienza operativa e sulla capacità di adattamento alle mutevoli esigenze del contesto ambientale?

Mini caso:

Nella vostra Università, una delle principali problematiche organizzative è la forte settorializzazione delle attività, riferite a singoli dipartimenti e servizi, con inevitabili inefficienze. Per affrontare questa sfida, l'Università ha deciso di implementare un modello organizzativo basato sui processi. Per avviare questo processo di cambiamento, il Direttore Generale ha pensato di costituire un team di gestione del cambiamento e vorrebbe fornire alcune linee guida utili ad impostare il lavoro del team. Si rivolge pertanto al Responsabile dell'organizzazione di Ateneo per ottenere un supporto in merito e condividere alcuni quesiti:

Chi coinvolgere per creare il team di gestione del cambiamento?

Come potrebbe essere gestita l'attività successiva di analisi dei processi e quali sono i risultati attesi da questa analisi?

Quali passi prevedere una volta che i processi sono stati analizzati e ridisegnati?

## TRACCIA N. 2

2. Si pensi ad un'organizzazione gestita in base alla logica per processi:
  - a) Come si possono identificare i processi chiave e quali sono possibili criteri/modalità di classificazione dei processi chiave?
  - b) In che modo questa logica consente una maggiore efficacia nella gestione del lavoro di un'amministrazione pubblica, una maggiore efficienza ed un continuo miglioramento delle attività?

Mini caso

E' il responsabile della segreteria studenti e il suo utente è rappresentato da tutti gli studenti iscritti al suo Ateneo. Da qualche mese, all'interno dell'ufficio si respira un clima di forte demotivazione a causa di numerose situazioni di inefficienza e del caos organizzativo. I reclami da parte degli studenti sono sempre più frequenti in quanto "subiscono" lunghe attese (anche per i ricevimenti on line) senza, molto spesso, riuscire a ricevere le informazioni richieste o ricevendo informazioni diverse. Non di rado, il personale interpellato dagli studenti risponde che il servizio richiesto non rientra nella propria area di competenza, che non ha informazioni sufficienti, che il collega che si occupa di questi aspetti è assente. Il personale ritiene che in pochi sappiano quali siano i compiti e le responsabilità a loro assegnati e non sempre è chiaro a chi rivolgersi per chiedere chiarimenti su questioni rimaste aperte o pratiche non chiare. Dopo un'accurata riflessione sul da farsi, in qualità di responsabile, arriva alla conclusione che vi sia un problema di carente coordinamento tra le unità organizzative.

Come procederebbe per risolvere il problema? Come far comprendere al personale la necessità di cambiare il modo di lavorare? Ben consapevole che si manifesteranno delle resistenze, come pensa di intervenire per evitarle o gestirle? Definisca autonomamente i dati di contesto necessari.

### TRACCIA N. 3

3. Si pensi ad un'organizzazione gestita in base alla logica per processi:
  - a. Quali tipologie di collegamento tra unità organizzative risultano più rilevanti? Di tipo verticale o orizzontale?
  - b. Cosa differenzia i collegamenti del primo tipo da quelli del secondo tipo e quali sono alcuni esempi di collegamenti verticali e orizzontali?

#### Mini caso

Recentemente, l'Ateneo presso il quale lavora ha deciso di abbandonare la attuale struttura per funzioni, per implementare e adottare una struttura per processi, aggregando le attività per processi chiave e riducendo i livelli gerarchici. Si tratta di una scelta coerente con l'esigenza di aumentare la flessibilità e la velocità di risposta alle sempre nuove sfide. Allo stesso tempo, tale scelta risulta andare in continuità con alcuni importanti cambiamenti organizzativi avviati negli ultimi anni: un incremento nell'uso delle tecnologie dell'informazione, l'enfasi sulle competenze chiave e sui processi core. Nel suo ruolo di Responsabile dell'organizzazione di Ateneo, è chiamato a individuare in che modo concretizzare questa nuova organizzazione.

Pensando a quelle che sono le principali differenze nei due modelli, si pone alcuni quesiti:

Che cosa cambia nei compiti del personale e come favorire il passaggio dai vecchi ai nuovi compiti?

Come cambiano le logiche e modalità di controllo e come cambia la struttura a livello macro?

Quale ruolo dovrà avere il process owner e sui quali meccanismi/strumenti di coordinamento potrà fare leva