

La revisione del processo di comunicazione con il personale. Semplificazione e sburocratizzazione attraverso l'implementazione del portale dei dipendenti.

Fabrizio Di Maio – fabrizio.dimaio@unical.it

Area Informatica, Telematica e Statistica – Università della Calabria

Premessa: il contesto e l'idea progettuale

Nell'ottica di un migliore sfruttamento degli standard informatici disponibili ed ai fini di migliorare l'efficienza delle comunicazioni con il personale o, più in generale, la qualità dei servizi nei rapporti con i propri amministrati, l'Università della Calabria istituisce il sistema S.O.L.Di (Servizi On Line per i Dipendenti).

Il progetto, realizzato in collaborazione tra l'Area Informatica Telematica e Statistica e l'Area Risorse Umane¹, ha come obiettivo la semplificazione amministrativa e come strumento la dematerializzazione documentale.

Esso si concretizza nella realizzazione ed evoluzione di un portale per il dipendente in senso lato e mira alla realizzazione di un ambiente nel quale l'amministrazione e l'amministrato comunicano, scambiando informazioni e veicolando dati gestionali attraverso documenti e/o procedimenti elettronici.

Il progetto si propone di affrontare e risolvere le criticità legate ai tradizionali modelli di organizzazione dei flussi documentali relativi alla gestione delle risorse umane. Esso si colloca, in un momento in cui il web ha rivoluzionato l'accesso alle informazioni da parte del personale, sul terreno dell'innovazione nella P.A. e sposa l'idea che i processi di modernizzazione delle Amministrazioni Pubbliche trovano nella tecnologia la principale leva per la semplificazione degli adempimenti amministrativi e per la conseguente riduzione degli oneri burocratici a carico dei soggetti coinvolti direttamente nell'azione amministrativa.

Il processo di elaborazione, stampa e distribuzione di documentazione di carattere stipendiale al personale costituisce un adempimento di grande rilevanza sotto il profilo della produzione cartacea, sia per la consistente mole di personale gestito, sia per la frequente periodicità delle operazioni di distribuzione.

In tale adempimento, peraltro, si sostanzia per la maggior parte dei casi, un vero e proprio obbligo di consegna a carico del datore di lavoro che, a parte gli aspetti sulla produzione cartacea, presuppone tutta una serie di aspetti organizzativi che hanno a che fare da una parte con i criteri di efficienza del servizio e di efficacia della comunicazione, e dall'altra con le esigenze di riservatezza e tutela dei dati personali.

Il Settore Stipendi gestisce attualmente circa 5.000 utenti, variamente distribuiti in termini di inquadramento e comunque legati all'Ente da rapporti di pagamento di una certa frequenza.

¹ Fanno parte del gruppo di lavoro che cura la realizzazione del progetto:

- ing. Fabrizio Di Maio – Area Informatica, Telematica e Statistica
- dott.ssa Gianfranca Russo – Area Informatica, Telematica e Statistica
- dott. Ezio Valerio – Area Risorse Umane

Oltre ad una graduale crescita nel tempo dell'Ateneo, bisogna rimarcare che via via, frutto dei meccanismi di razionalizzazione dei processi gestionali, il Settore Stipendi ha accentrato funzioni precedentemente distribuite tra le vari strutture decentrate e si pone oggi come unico interlocutore nel front-office riferito a tutta la certificazione fiscale dei percipienti.

Le fasi di realizzazione del progetto

Il sistema soldi.unical.it nasce come strumento di distribuzione al personale amministrato di documenti di carattere personale alternativo alla consegna cartacea.

La realizzazione del progetto si può considerare suddivisa fondamentalmente in due macro-fasi. Una prima, ormai conclusa, ha previsto il rilascio e la messa in produzione della prima versione del sistema. Una seconda, ancora in corso, prevede, oltre alla naturale manutenzione evolutiva, l'integrazione con gli altri software gestionali dell'Ateneo, nonché la predisposizione e l'erogazione di nuovi servizi. Una terza, ancora in stato embrionale, che dovrebbe prevedere, in accordo alle ultime direttive derivanti dal CAD, la messa a disposizione dei dati per le PA.

Per ogni macro-fase sono state eseguite le tradizionali fasi del ciclo di vita del software (Analisi dei requisiti, Progettazione, Sviluppo, Test) e sono state coinvolti idonei referenti di ogni area gestionale interessata.

Fase I

Avviata nel 2004 da un apposito gruppo di lavoro per far fronte alla consegna dei CUD al personale amministrato dal Settore Stipendi dell'Amministrazione Centrale. La fase di analisi ha evidenziato i dati e le tipologie documentali messe a disposizione dal sistema gestionale delle paghe/stipendi, focalizzandosi però principalmente sull'esigenza contingente. Nasce una pagina web ad accesso riservato, governata a monte da un meccanismo di rilascio delle credenziali d'accesso, ed a valle da un avanzato sistema di controllo degli accessi e delle transazioni; elementi entrambi indispensabili e fra loro complementari, per farne uno strumento alternativo alle modalità di consegna tradizionale della documentazione. In questa fase è stato previsto un presidio di un servizio di helpdesk che ha fornito e fornisce risposte in tempo reale alle problematiche tecniche di accesso al sistema e di consultazione dei dati evidenziate via e-mail dagli utenti.

Fase II

Dopo la messa in produzione nel febbraio 2005 e gli inattesi entusiastici risultati positivi, a quella che fu l'idea, o se vogliamo, l'esigenza iniziale, sono via via seguite una serie di evoluzioni che hanno significativamente trasformato il sistema originario fino a superarne, migliorandole, le premesse stesse e le variabili di partenza.

Particolarmente significativi sul punto tutti i meccanismi introdotti per la gestione automatica del profilo anagrafico dell'utente e per la messaggistica divulgativa del servizio destinata all'utente potenziale. La manutenzione evolutiva ha costantemente preso spunto dai contesti gestionali di riferimento ponendosi ora essa stessa come fonte del cambiamento, ora come strumento per fronteggiare il cambiamento imposto dai fattori contingenti. Peraltro non è possibile oggi dare alle varie iniziative di sviluppo una collocazione assoluta nell'uno o

nell'altro dei filoni; si possono tracciare però talune macro-direttrici utili ad offrire delle coordinate di sviluppo più o meno intelligibili per l'osservatore esterno.

Grande attenzione in questa fase si è data a due aspetti fondamentali:

- 1) L'integrazione con gli altri software gestionali dell'Ateneo mette il puntello decisivo sull'architettura organizzativa. Il sistema dialoga con le procedure di gestione delle risorse umane e si riprende in automatico i dati da lì transitati per definire un profilo utente utile ad accedere su altri livelli operativi:
 - a. Il sistema condivide nativamente le credenziali di accesso con tutti gli applicativi collegati (rete wireless, wired, protocollo informatico, sistema di ticketing) ed elabora di fatto un profilo utente univoco per ogni amministrato, utile per l'accesso a tutta una serie di servizi di rete messi a disposizione dall'Ateneo.
 - b. Le credenziali d'accesso al sistema soldi costituiscono oggi una identificazione digitale attraverso la quale ogni amministrato si presenta all'Amministrazione, intercetta i profili autorizzativi a lui riconosciuti per lo svolgimento delle mansioni professionali e scambia informazioni con gli uffici in un ambiente virtuale per il quale i dati transitano nella massima riservatezza, senza vincoli di sportello e con l'assoluta garanzia del loro utile effetto.
- 2) La predisposizione e l'erogazione di nuovi servizi costituisce un altro importante fattore di sviluppo del sistema che ha assunto sempre più il ruolo di strumento utile all'utente non solo per prelevare dati dall'Amministrazione ma anche per fornirne con modalità decisamente più agili rispetto alle tradizionali forme di compilazione e consegna di moduli e modellini vari. Da rimarcare il servizio di conferma detrazioni familiari on line; è stato reso disponibile all'utente, su un'apposita pagina del sito soldi.unicat.it un sistema di visualizzazione e conferma della situazione esistente, alternativo alla dichiarazione annuale prevista dalla legge.

Fase III

Il Nuovo Codice dell'Amministrazione Digitale sancisce che sarà onere delle amministrazioni (in possesso dei dati) assicurare l'accessibilità delle informazioni alle altre PA richiedenti i dati di un cittadino/amministrato. Si avvia pertanto una nuova fase volta a rendere possibile e sicuro l'interscambio e l'interoperabilità della informazioni.

Il nuovo processo dematerializzato

All'epoca della costituzione del gruppo di lavoro S.O.L.D.I., i cedolini di stipendio venivano stampati su carta, riclassificati per struttura di appartenenza, raccolti in una busta unica per ogni struttura, ripiegati e chiusi con una semplice spilla e spediti per posta interna alle strutture di appartenenza.

Ciò garantiva rapidità di informazione e nessuna spesa postale per la spedizione, ma implicava spreco di carta, impiego di risorse nel lavoro di impaginazione e imbustatura manuale, totale assenza di garanzia di riservatezza. I CUD, stampati su carta e in duplice copia, venivano consegnati direttamente in ufficio all'interessato o ad un suo delegato e, se non ritirati entro un certo termine, spediti a domicilio per raccomandata con avviso di ricevimento.

Nel nuovo processo la consegna dei documenti si realizza on line attraverso la pubblicazione di un file dati e di un file indice, entrambi generati nel formato richiesto direttamente dal software gestionale.

Peraltro l'attività di dematerializzazione stessa ha subito significative evoluzioni nel tempo. Inizialmente mediata dal supporto di operatori informatici, la pubblicazione dei documenti elettronici è attualmente una funzione disponibile all'operatore contabile, che gestisce quindi tutte le fasi del nuovo processo dematerializzato. Alle frequenze periodiche stabilite, quindi, il personale del Settore Stipendi pubblica su pagina web ad accesso riservato i documenti personali e notifica l'avvenuta pubblicazione con e-mail personale all'utente tramite apposita funzione disponibile da sistema. Tutti gli utenti, anche se non registrati, vengono raggiunti dal messaggio purché censiti con un e-mail attiva nel software gestionale, con il quale l'anagrafica di S.O.L.Di si integra, ed invitati alla registrazione.

Per gli utenti non preventivamente censiti con un recapito elettronico, il sistema prevede la possibilità di comunicazione on-line dell'indirizzo di posta elettronica al quale verranno trasmessi il PIN e le istruzioni per la validazione; in linea con le disposizioni legislative questa fase si completerà attraverso un riconoscimento *de visu*.

Su una popolazione media annuale di circa 5.000 unità, il sistema ne riesce a raggiungere oltre 4000. Gli utenti registrati, identificandosi con matricola e PIN, consultano i loro documenti personali e interagiscono con l'Amministrazione su tutti gli altri servizi disponibili. Il sistema traccia le transazioni degli utenti e fornisce reportistica strutturata delle operazioni significative sul piano gestionale (visualizzazione di documenti con obbligo di consegna, conferma delle detrazioni familiari, adesioni ad iniziative umanitarie di raccolta fondi, ecc).

Il portale del dipendente dialoga continuamente con altri settori operativi del sistema informativo-gestionale e ne identifica gli utenti con le stesse credenziali d'accesso.

Risultati e prospettive conseguiti dal progetto

Qualità dei servizi e *customer satisfaction* sono gli obiettivi finali del progetto.

Indicatore di *customer satisfaction* può ben ritenersi anche la quantità e la qualità delle relazioni di scambio richieste agli amministrati durante lo svolgimento del rapporto di lavoro.

L'erogazione di servizi online postula il rispetto stesso dei tempi di vita dell'utente nella misura in cui gli consente di scambiare informazioni con l'amministrazione in ambienti virtuali, incontaminati dal "disagio di sportello" e autenticamente sburocratizzati.

E se la sburocratizzazione è un valore al quale lo stesso CAD intende votarsi, la predisposizione di piattaforme regolamentate di servizi on line ne è condizione, nella misura in cui mette a disposizione degli utenti canali veramente semplificati e finalmente aperti.

Lo scambio di dati in maniera strutturata e garantita da un sistema di autenticazione fa partedi ciò che un'Amministrazione moderna deve garantire ai propri amministrati; l'obiettivo operativo è evitare file, orari, ecc... ma soprattutto cogliere l'occasione di reingegnerizzare processi e fasi operative ancora fin troppo farraginose.

Ecco in ultima analisi qual è il risultato principale che il progetto si è riproposto: avvalersi dell'informatica non per replicare in digitale tutti i passaggi della tradizionale burocrazia, ma

piuttosto per bonificarne i percorsi e ricondurre tutto a scambio e gestione strutturata di dati cercando di superare, ove possibile, il concetto stesso di procedimento e di flussi documentali.

Un ulteriore risultato è da considerarsi inoltre l'aspetto derivante dal risparmio economico.

Sotto la voce risparmi è opportuno considerare separatamente i due livelli di scambio di informazioni.

- 1) Nelle comunicazioni dall'amministrazione al personale è il quantitativo di pubblicazioni l'indicatore di risparmio più significativo. Il sito si attesta oggi su circa 3.000 pubblicazioni mensili relativamente ai cedolini di pagamento, e circa 5000 certificazioni di fine anno, di cui 4000 circa da 3 pagine l'una in media. Carta e toner risparmiati per circa 50.000 unità di stampa all'anno.

Si risparmiano inoltre:

- a. Le ore uomo delle attività correlate alla gestione dei processi di stampa e consegna dei documenti cartacei.
 - b. Le spese postali e le ore uomo degli addetti alle spedizioni di almeno 2.000 certificazioni di fine anno che in media, nel processo di consegna cartacea, rimanevano giacenti in quanto non ritirate di persona.
- 2) Nelle comunicazioni da amministrato ad amministrazione particolarmente significativo è il servizio di conferma detrazioni familiari on line; è stato reso disponibile all'utente, su un'apposita pagina del sito soldi.unical.it un sistema di visualizzazione e conferma della situazione esistente, alternativo alla dichiarazione annuale prevista dalla legge. Con questo sistema si raccolgono circa 1000 conferme all'anno e si evitano altrettanti moduli di domanda risparmiando soprattutto ore uomo e tutti i costi di gestione legati ai 1000 procedimenti con relativi costi di istruttoria ed esecuzione.

Tali costi di gestione saranno completamente eliminati per questo e per tutti gli altri procedimenti che si intende reingegnerizzare in egual senso (domande per assegni familiari, comunicazioni di residenza e di coordinate bancarie) e integrare con i software gestionali in maniera tale che i dati transitino per sistemi informativi condivisi tra utente e amministrazione e che la gestione si arricchisca di un patrimonio di dati dinamico, sempre aggiornato e corroborato dall'azione stessa dell'utente che lascia le informazioni esattamente là dove devono risiedere.

Conclusioni

L'implementazione di un portale per il personale consente di realizzare soluzioni di *business-to-employee* in cui i servizi escono dal chiuso degli uffici, dai vincoli degli orari di sportello e dalla discrezionalità del personale di front-office; i dipendenti-utenti sono trattati come clienti da soddisfare. Il modello utilizzato per l'analisi della soddisfazione è quello del "modello di accettazione della tecnologia (TAM)" secondo cui l'uso di un sistema informativo è influenzato da due elementi: l'utilità percepita e la facilità d'uso percepita.

Al fine di un efficace approccio metodologico si è realizzata l'implementazione del sistema sul concetto dell'*evolving idea*: cioè sulla possibilità di ottenere il risultato attraverso passi successivi, realizzando ed integrando di volta in volta solo sottoinsiemi funzionali ed applicativi: in tal modo si è puntato a minimizzare l'impatto dovuto al cambiamento applicativo e culturale degli impiegati coinvolti nel processo.

Permane ad oggi una criticità relativa ad una parte di amministrati che ancora non utilizza il sistema. Non si tratta in questo caso né di resistenza al cambiamento, né di *digital divide* in senso stretto, ma semplicemente di mancata conoscenza dello strumento. Tra il personale non strutturato dell'Ateneo transitano interlocutori saltuari che offrono prestazioni occasionali e per i quali non è stata ancora individuata una efficace modalità di comunicazione della presenza di questo strumento.

La persistenza di una quota di amministrati con queste caratteristiche obbliga a mantenere in vita una modalità di comunicazione con "doppio canale" (digitale e cartaceo) che ha un costo elevatissimo in termini di organizzazione.

Come approccio minimale a questo problema è allo studio la possibilità, limitatamente alla distribuzione documentale, di affiancare allo strumento un sistema di posta ibrida per le consegne massive.

Una ulteriore criticità è data dalla qualità e dall'aggiornamento del profilo anagrafico del personale occasionale.

E' necessario un processo di sensibilizzazione delle strutture che hanno il contatto con questa tipologia di amministrati. Informare il personale, fin dal primo contatto, sull'esistenza di servizi formalmente riconosciuti di comunicazione digitale potrebbe dare valore effettivamente liberatorio dagli obblighi di consegna dei documenti.

Il superamento del cartaceo in questo progetto punta sull'introduzione di meccanismi di gestione strutturata della comunicazione. La performance del progetto è possibile misurarla non dal numero di risme sottratte al consumo, ma nella capacità di razionalizzare le risorse, intese sia come ore-uomo sia come risorse tecnologiche, e di potenziarne gli output produttivi puntando, in definitiva e decisamente, verso la *customer satisfaction*.

E se dematerializzare non significa solo ridurre il consumo di carta, informatizzare non significa semplicemente investire in tecnologia per distribuire hardware e software; l'informatizzazione, per questo progetto, è intesa come messa a sistema degli standard tecnologici disponibili per l'individuazione di una piattaforma moderna, semplificata e produttiva.

E' chiaro altresì che l'impatto sulla produttività del lavoro presuppone un salto di qualità nella routine quotidiana; e sul punto occorre sfatare un po' di luoghi comuni che spesso si accompagnano ai temi della informatizzazione della P.A. e della semplificazione amministrativa.

L'utilizzo delle tecnologie deve ritenersi di supporto agli operatori che a fronte di un cambio nelle modalità operative, restituisce in contropartita scientificità delle operazioni, tracciabilità dei passaggi e visione strutturata e codificata delle attività.

La semplificazione amministrativa, quindi, non equivale a semplicità o banalizzazione dei processi; i processi, attraverso la loro reingegnerizzazione, diventano complessità organizzata e regolata; l'azione amministrativa diventa più facilmente monitorabile, trasparente e semplificata per gli attori coinvolti ma, soprattutto, più efficace per gli utenti che ne sono destinatari.