

ABG Salerno – Introduzione al *MANUALE OPERATIVO*

Premesse

Preso atto che i partiti tradizionali sono diventati monopolisti assoluti del pensiero politico nazionale e non hanno alcun interesse a cambiare le cose poiché vedono il Mondo in funzione della loro sopravvivenza e non in funzione delle Persone che vi abitano.

Che una buona organizzazione consente di raggiungere traguardi decisamente superiori a quelli ottenibili con le sole “buone intenzioni” (che saggezza popolare vuole utili soprattutto a “lastricare le vie dell’inferno”).

Siamo in molti a ritenere sia utile che questo Gruppo di Cittadini valuti l’evoluzione dei propri sistemi organizzativi, introducendo procedure che regolino la pianificazione e lo sviluppo delle proprie attività.

Considerazioni introduttive

Come fare in modo che il GRUPPO diventi “un posto speciale” non solo perché vi si riuniscono cittadini consapevoli e volenterosi che sanno cosa potrebbe essere utile fare per migliorare il futuro della “gente” (... perché la gente siamo noi), ma principalmente perché – con la buona organizzazione delle attività – dimostri di essere capace di concretizzare utili soluzioni?

Questo “Manuale Operativo” nasce con l’obiettivo di condividere l’implementazione di idonei strumenti organizzativi che consentano di migliorare la gestione del GRUPPO per sviluppare il coinvolgimento dei cittadini e sviluppare al meglio le azioni di volta in volta pianificate, per poter rendere quanto più possibili concrete le idee e le soluzioni con le quali aspiriamo a migliorare la convivenza sociale, valorizzando al massimo le risorse disponibili.

Si dice in genere che “l’unione fa la forza”, poiché però negli ultimi millenni di storia il progresso dell’umanità è passato dalla conquista dell’andatura eretta bipede allo sviluppo della forza fisica per approdare al progredito uso dell’intelletto, è oramai il caso che “*l’unione ... faccia l’intelligenza*”. Occorre un cambiamento di mentalità nell’azione politica che consenta alle buone proposte di concretizzarsi in buone soluzioni, passando da modalità di gestione delle attività fondate sulla buona volontà, sulle consuetudini e sull’improvvisazione ad una gestione fondata sull’organizzazione, sulla documentabilità dell’azione e sulla procedurizzazione di ogni iniziativa messa in campo.

“Perché ci serve una procedura”?

Lo scopo che sta alla base della creazione di un “sistema organizzato” si può ricondurre a 4 punti fissi:

- **conformità:** aderire a delle “regole” è basilare per qualunque organizzazione. Processi ben definiti e documentati insieme alle registrazioni che ne supportano ed evidenziano l’andamento nel tempo ed i risultati ottenuti, rendono evidente ed efficace lo sviluppo delle azioni implementate, evidenziandone problemi ed utilità;
- **bisogni a livello operativo:** cosa davvero vogliamo ottenere con la nostra Azione? Cos’è fondamentale per ottenere il successo dell’Azione? Come procediamo? Visibilità e trasparenza sono associate all’efficacia delle azioni intraprese? Secondo importantissimo motivo per cui è fondamentale dotarsi di buone procedure: essere sicuri che i processi considerati fondamentali per il buon esito delle Azioni del GRUPPO vengano condotti nel “miglior modo possibile” e nel modo “più opportuno”. Quale miglior mezzo di un’azione pianificata e controllata, infatti, può raggiungere questo duplice scopo?
- **gestione dei rischi:** la gestione dei rischi è una componente essenziale di ogni azione. Gestire il rischio è, a tutti gli effetti, un processo che assicura che tutto vada come previsto dall’organizzazione. In tal senso “stabilire procedure” significa provare a controllare le attività che hanno bisogno di una gestione, ben definita, delle potenziali problematiche che possono generare. Le procedure, in questo caso, definiscono quali misure debbano essere ragionevolmente prese in un processo per prevenire l’accadimento di certi eventi e per gestirli nel caso in cui dovessero comunque capitare.
- **miglioramento continuo:** il miglioramento continuo è una delle ragioni più importanti e, spesso, trascurate che debbono spingere verso lo sviluppo di un sistema organizzato interno basato su apposite procedure. Le procedure chiare, infatti, descrivono gli obiettivi operativi e strategici, basando il loro raggiungimento sull’utilizzo delle “buone pratiche” all’interno del GRUPPO. Il miglioramento si basa sull’applicazione di quanto inizialmente pianificato e sulla raccolta dei dati necessari ad una successiva analisi del lavoro fatto e degli obiettivi raggiunti. Dato inizio ad un’Azione sarà poi utile poter analizzare questi dati, sia nell’ottica degli obiettivi che ci siamo posti, sia per poter applicare i cambiamenti che riterremo utili aggiornando i processi operativi che consentiranno di migliorare l’efficacia e l’efficienza delle Azioni future.

L’approccio per processi non è certo facile perché si utilizzano risorse condivise; la gestione del gruppo è più complessa di quella del singolo e i processi debbono essere trasversali all’organizzazione; inoltre, per lavorare “per processi” occorre una grande maturità. Gestire un’organizzazione tramite i processi comporta molte differenze sostanziali rispetto alla gestione basata sulla buona volontà e l’improvvisazione:

- i singoli processi vengono visti come micro-organizzazioni;

- i processi sono trasversali all'organizzazione: nella tradizionale organizzazione gestita in modo gerarchico (o verticale) si riporta direttamente al proprio capo, nell'organizzazione gestita tramite i processi (orizzontale) si riporta direttamente al coordinatore del processo di cui si fa parte, questi poi riporta al Gruppo;
- il coordinatore dell'Azione è responsabile di tutto il processo, ne ha dunque una visione di insieme che gli permette di ottimizzarlo;
- i compiti degli individui che collaborano all'interno di un processo sono noti a tutti i partecipanti all'azione, c'è una condivisione degli impegni e delle conoscenze (non c'è una rigida suddivisione tra *dipartimenti*);
- l'organizzazione per processi fa in modo che ogni "Gruppo di Lavoro" eserciti un autocontrollo sul proprio lavoro senza appoggiarsi a supervisori di livello gerarchico;
- nel "Gruppo" si lavora per rispettare obiettivi ben definiti e ben chiari a tutti, la comunicazione avviene dal vertice verso la base ma anche dalla base verso il vertice;
- ci si focalizza più sulla performance dell'intera organizzazione che su quella del singolo;
- i risultati raggiunti sono documentati e vengono periodicamente monitorati, confrontandoli con nuovi obiettivi di miglioramento;
- tutto è ben definito; non importa se 10 persone diverse avranno 10 idee diverse di come si fa un lavoro, tutte sapranno come è richiesto di farlo e dovranno farlo in quel modo;
- le informazioni circolano più velocemente, il tempo d'attraversamento diminuisce; c'è un ritorno costante di informazione da parte di tutti i partecipanti;
- si utilizzano meglio le risorse del gruppo evitando le attività ridondanti;
- i coordinatori di un "Gruppo di Lavoro" diventano le guide dell'azione specifica;
- ci si focalizza sull'azione, cercando di vedere il proprio lavoro dal punto di vista del "cittadino terzo" che dovrà giudicarlo;
- poiché l'azione è condivisa, si fanno meno errori e si punta a correggerli ogni volta che capitano e a fare in modo che non si verifichino più;
- si eliminano le attività prive di valore aggiunto e ridondanti;
- il processo decisionale è decentrato.

I vantaggi immediati dell'approccio che è stato descritto sono:

- mettere a fuoco tutto ciò che è importante per condurre al meglio le Azioni
- facilitare la comunicazione e l'informazione tra tutti i componenti del GRUPPO, anche se appartenenti ad aree organizzative (Gruppi di Lavoro) differenti
- costruire un sistema di misurazione dell'Azione collegato agli obiettivi prefissati
- mantenere alta l'attenzione sui progressi di ogni singola Azione

E' possibile trovare alcuni criteri generali da utilizzare per la selezione delle Azioni, tra questi:

- la qualificazione e l'utilità dell'Azione
- il ciclo di vita dell'Azione
- la fattibilità del progetto
- la centralità del processo nell'attuazione delle strategie del GRUPPO
- la visibilità interna ed esterna dell'Azione

- Un altro elemento di non scarsa importanza per decidere quali Azioni mettere in campo è dato dalla **fattibilità del progetto** e dalla sua **probabilità di successo**. Le considerazioni da farsi in questo caso sono relative, ad esempio, all'ampiezza ed alla complessità dell'Azione: più l'Azione è ampia e più funzioni attraversa, maggiori sono i risultati che si ottengono in caso di successo del progetto, ma la complessità del progetto stesso riduce a sua volta la probabilità di successo, per cui la valutazione non è semplice. Un altro elemento che condiziona la fattibilità di un'Azione è l'**impegno** richiesto: un progetto che comporta elevati impegni incontra senz'altro maggiori ostacoli.
- Chi sposa quest'approccio proattivamente auspica l'intervento del GRUPPO nel processo esecutivo di progetto. Chi partecipa è invitato ad ogni fase del processo. Questo consente ai coordinatori di comunicare obiettivi e valore anche attraverso la pianificazione di progettazione e controllo dei processi. Quindi i membri del GRUPPO devono sviluppare le loro personali liste dei compiti con i passi necessari per raggiungere i traguardi. Tocca a loro scegliere i metodi ed i modi con cui svolgere i "compiti".
- Questo approccio offre il vantaggio di stimolare i membri del GRUPPO a pensare creativamente. Essi si sentono coinvolti nello sviluppo del progetto e sentono che le loro iniziative sono apprezzate. La motivazione del GRUPPO a lavorare per il successo dell'Azione cresce. I singoli membri possono individuare soluzioni progettuali che sono guidate molto più da requisiti pratici che da astratte nozioni. Il flusso di pianificazione scorre in modo significativamente più veloce, perché è facilitato da un gruppo di persone. Le liste delle cose da fare, stilate dai membri del gruppo di lavoro, confluiscono in un dettagliato piano di progetto generale. Le informazioni sui processi relativi all'Azione devono essere messe in chiaro dal coordinatore per cercare di evitare imprevisti.
- L'intelligenza collettiva è una collezione di conoscenza valida su campi differenti di cui ogni membro del team di progetto è portatore. Il coordinatore è colui che guida il lavoro e sceglie la giusta direzione per lo sviluppo dell'Azione, basandosi sull'informazione ricevuta dalle altre persone coinvolte; da assegnatario di compiti, il coordinatore dell'Azione diventa un *project leader* che facilita le comunicazioni nel team e genera un ambiente di lavoro creativo e guida il gruppo.

Questi strumenti lasciano ai coordinatori la possibilità di combinare controllo e collaborazione, e li impegna a prodigarsi per condividere con chiarezza gli obiettivi dell'Azione e visibilità dei processi organizzativi interni. Negli strumenti di pianificazione collaborativa le relazioni sono reticolari, del tipo molti-a-molti.

Per lavorare per processi occorre:

- 1) la convinzione da parte dei componenti il GRUPPO dell'utilità dell'essere *organizzati*; è necessario *credere* fortemente nell'adozione di un *metodo* e bisogna essere disposti ad impegnarsi per il suo impiego;
- 2) la definizione della missione dell'organizzazione e degli obiettivi;
- 3) accettare il grande cambiamento culturale che questo comporta (impegnarsi per vincere le resistenze al cambiamento);
- 4) favorire la responsabilizzazione di ognuno;

- 5) favorire la cultura del lavoro di squadra; un gruppo è un insieme di persone che lavora e si impegna per raggiungere un obiettivo comune. I vantaggi del gruppo sono sinergia, morale più alto, maggiore trattenimento delle persone all'interno del GRUPPO, meno dipendenza dai singoli individui. Perché i gruppi siano efficaci occorre: che siano democratici, che abbiano “voglia e competenza” necessari per compiere al meglio il lavoro, che siano interdisciplinari, che accolgano favorevolmente l'innovazione, che siano composti da membri che hanno fiducia uno nell'altro e che riconoscono reciprocamente i propri ruoli e le responsabilità;
- 6) formare un “*Gruppo di Lavoro*” delegato alle tecniche di mappatura dei processi;
- 7) accettare di distribuire le competenze alla base;
- 8) accettare di informare/formare la base;
- 9) che i coordinatori non applichino l'esercizio della semplice autorità ma che usino il potere della convinzione (creazione del consenso);
- 10) scegliere la metodologia da seguire.

Quella che segue è la tipologia di classificazione più comune:

- 1) PROCESSI OPERATIVI: sono quelli più legati agli scopi del Gruppo e che riguardano direttamente lo sviluppo di idee e soluzioni. Sono quelli implementati per fornire direttamente valore aggiunto ad una specifica azione/progetto.
- 2) PROCESSI DI SUPPORTO: sono quelli che supportano i processi operativi presidiandoli in modo da renderli più efficaci e più efficienti. Questi processi sono quelli che in parte possono anche essere destinati ad un discorso di “*outsourcing partecipativo*” consentendo magari di amalgamare al GRUPPO altri individui e/o gruppi di individui.
- 3) PROCESSI DI CONTROLLO (o strategici o gestionali): sono i processi che vigilano il Sistema di Gestione della Qualità delle Azioni suggerendo ai *Gruppi di Lavoro*, in caso di utilità, correzioni e/o modifiche necessarie a mantenere la giusta direzione verso l'obiettivo al quale si deve tendere. Nel caso del GRUPPO, sarebbe opportuno che questi processi siano portati avanti da una apposita delegazione di individui (disponibili e competenti), nominati consensualmente dagli attivisti. Tra i compiti di questa delegazione: il riesame del Metodo, la verifica dinamica dell'azione dei Gruppi di lavoro, misurazione e la divulgazione dei risultati.

Esecuzione e supervisione

È importante mappare le Azioni in corso per consentire la partecipazione all'andamento dei relativi processi. Non si tratta di “controllo” ma di “supervisione collaborativa” che va fatta da un apposito organo composto da più persone (Collegio dei Delegati alla Supervisione), opportunamente delegate dal GRUPPO (“delegazione” nominata consensualmente); tale azione è utile fondamentalmente per due motivi: il primo è che più teste ragionano meglio di una sola, il secondo è che il responsabile del coordinamento dell'Azione potrebbe essere portato a pensare che il suo modo di fare le cose sia il migliore possibile e non avrà voglia di cercare

alternative o di confrontarsi *spontaneamente* (non dimentichiamo cos'è successo nel recente passato).

Gli obiettivi della mappatura dei processi possono essere così riassunti:

- comprendere come le risorse (umane, fisiche, tecnologiche, economiche, ecc.) vengono impiegate;
- individuare le diverse attività; si scenderà nel dettaglio fino a quando un'ulteriore scomposizione dell'attività risulterà indifferente ai fini della rilevazione degli impegni e delle prestazioni;
- rendere esplicite le interdipendenze tra le diverse attività;
- valutare la convenienza pratica di differenti scelte strategiche (ad es. impegnare risorse interne o coinvolgere individui/gruppi di individui esterni al GRUPPO) attraverso la determinazione dei *pro* e dei *contro* delle attività connesse all'alternativa scelta;
- imputare gli impegni delle attività sui partecipanti all'Azione e sullo stesso GRUPPO valutando i risultati anche in funzione dell'impegno che è necessario approfondire per il raggiungimento dell'obiettivo;
- determinare le risorse da assegnare all'Azione;
- semplificare i processi eliminando le attività che non portano valore aggiunto e che sono ridondanti, che assorbono risorse, aumentano gli impegni senza generare benefici significativi in termini di risultati;
- aggregare tra loro le attività in modo da minimizzare gli impegni e massimizzare le disponibilità di specializzazione e di scala (degli individui e del loro tempo). Le attività spesso sono interdipendenti e possono essere aggregate se si verifica un passaggio di informazioni/lavoro dall'una all'altra, se condividono le stesse fonti di informazione, se devono elaborare e trasmettere dati di interesse reciproco, se hanno competenze o obiettivi simili, se usano gli stessi strumenti, se si avvalgono delle stesse conoscenze; le attività, al contrario, andranno mantenute separate se sono svolte con modalità differenti.

Riepilogando, l'azione non può prescindere dagli obiettivi: per organizzare le attività è indispensabile che il Gruppo condivida un "metodo" per riconoscere innanzitutto gli obiettivi che si intendono perseguire. Il "metodo" dovrà consentire di identificare tutti gli elementi che incidono sull'organizzazione della gestione delle singole Azioni, anche ai fini della divulgazione delle stesse per l'eventuale – opportuno – coinvolgimento di "esperienze" esterne:

- ✓ origine (può essere interna o esterna: proponente individuale, associazione, gruppo di lavoro, ecc.);
- ✓ inquadramento competenze settore/i (salute, cultura, ambiente, turismo, mobilità, bilancio, ecc.);
- ✓ importanza/utilità (definizione dello "scopo" con descrizione puntuale dei risultati che si prevede di raggiungere; ciò è utile, tra l'altro, a definire la "priorità" dell'azione e, alla fine, per valutare se quanto ottenuto corrisponde alle attese);

- ✓ tempi/urgenza (definizione dei tempi di esecuzione dell’Azione, elemento derivante dall’importanza/utilità” attribuita ed influenzabile da fattori esterni che, nel caso, dovranno essere ben analizzati e descritti)
- ✓ responsabile dell’azione (individuazione del “coordinatore” dell’Azione, al quale sarà opportuno affiancare – uno o più – “assistenti coordinatori”; avranno i compiti di attivare ogni atto appropriato al buon andamento dell’azione, nonché di relazionare opportunamente il GRUPPO);
- ✓ definizione della strategia (pianificazione delle attività)
- ✓ definizione dei ruoli con assegnazione dei compiti specifici (individuazione degli elementi “utili e disponibili” – anche eventualmente “esterni” – all’implementazione dell’Azione)
- ✓ strumenti (individuazione degli elementi “utili e disponibili” – anche eventualmente “esterni” – all’implementazione dell’Azione)
- ✓ pubblicazione attività (divulgazione dell’Azione, preventiva e/o consuntiva, con indispensabile creazione – sul sito web – di un archivio pubblico che descriva quanto il GRUPPO stia facendo e quanto abbia fatto o contribuito a fare. Sarà utile che la diffusione delle informazioni sia organizzata in maniera che chiunque possa accedere rapidamente a quanto più lo interessi facendogli contemporaneamente apprezzare la molteplicità di azioni: in corso o già svolte);
- ✓ monitoraggio dello stato di svolgimento dell’azione (poiché è complicato organizzare continui incontri con l’intero GRUPPO e condividere dinamicamente nei particolari lo sviluppo delle Azioni in corso, sarebbe utile nominare un “gruppo – nominato consensualmente – di supervisione e verifica” della qualità dei processi in atto, il cui unico scopo sarà di supportare il conseguimento degli obiettivi mantenendo il processo evolutivo delle Azioni intraprese nelle condizioni ottimali, analizzando “dall’esterno” le attività in corso (anche accogliendo osservazioni di parti terze), proponendo eventualmente utili interventi di rettifica; il ruolo del “gruppo di controllo e verifica” non sarà assolutamente quello di “prendere decisioni (che sono demandate agli Attivisti del GRUPPO)” ma di fornire un sostegno parallelo per garantire il buon andamento dello sviluppo dell’azione, perseguendo il "miglioramento continuo", collaborando con il coordinatore ed i suoi assistenti alla risoluzione di eventuali problemi, ma anche proponendo l’utilità di possibili modifiche e/o integrazioni ai processi in corso);