



“Mappatura dei Processi dell’Ateneo”

Premessa

La profonda crisi in cui si trova l’Italia negli ultimi anni ha portato i vari governi ad effettuare continui tagli anche al FFO degli atenei. Contestualmente è stata sviluppata una normativa che ha introdotto richieste sempre più pressanti di qualità, di efficienza e di efficacia dell’azione amministrativa come ad esempio:

- a) Criteri e indicatori sulla **qualità dell’offerta formativa e della ricerca** per la ripartizione della quota **FFO** di cui alla Legge 9 gennaio 2009, n.1;
- b) Introduzione di un **sistema di contabilità economico-patrimoniale** e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università, a norma dell'articolo 5, comma 1, lettera b), e 4, lettera a), della Legge 30 dicembre 2010, n. 240;
- c) **“Piano della Performance”** e **“Sistema di misurazione e valutazione della performance”** (D.lgs 150/2009);
- d) **Miglioramento della qualità del servizio** attraverso la definizione della Carta dei Servizi e della Customer Satisfaction (Delibere CiVIT n.88/2010 e n.3/2012);
- e) **Semplificazione e trasparenza delle procedure** (Delibere CiVIT n. 2/2012);
- f) **Dematerializzazione** Decreto Legislativo 30 dicembre 2010, n. 235, disciplina il nuovo Codice dell’Amministrazione Digitale, CAD, che ha come obiettivo di evitare strutture obsolete e procedure interminabili, riorganizzazione delle pubbliche amministrazioni, semplificazione dei rapporti con i cittadini e con le imprese ed, infine, la sicurezza e lo scambio dei dati.

Queste sono solo alcune delle normative che sempre più faticosamente riusciamo a recepire ed implementare nei nostri procedimenti data la velocità con cui vengono introdotte, la riduzione dei finanziamenti, i blocchi dei turn over.

Per poter far fronte a questi cambiamenti il nostro Ateneo ha deciso di riorganizzarsi ed ha iniziato un percorso di ammodernamento di tutte le strutture dell'Ateneo.



Uno dei progetti intrapresi, su indicazione del Rettore, è la **Mappatura dei Processi**. Il progetto è stato assegnato al **Coordinamento per il Controllo di gestione**.

Un primo obiettivo del lavoro di mappatura è quello di fornire una fotografia “AS-IS” della situazione attuale dell'Ateneo e di introdurre una metodologia di **rappresentazione ed analisi dei processi comune** a tutto il personale d'Ateneo.

La mappatura dei processi **è uno strumento** per la rilevazione di tutte le informazioni necessarie alla riprogettazione del sistema informativo ed organizzativo dell'Ateneo, infatti può essere utilizzato per molteplici scopi:

- Individuazione dei **processi chiave** e dei colli di bottiglia dei singoli processi;
- **Reingegnerizzazione** parziale o totale dei processi con ottimizzazione sia del tempo di erogazione del servizio che del costo;
- Introduzione della **dematerializzazione** dei processi;
- Possibilità di **simulare l'impatto** di nuovi processi sull'organizzazione in termini di tempi e costi;
- Redazione di un **manuale dei processi** d'Ateneo.

In breve, i **numeri** del progetto “Mappatura dei processi di Ateneo” ad oggi sono:

- percorso formativo ultimato per tutti i settori dell'Amministrazione Centrale, le segreterie e le biblioteche con più di **120 ore di formazione in aula**;
- **una piattaforma** di e-learning denominata IPAZIA;
- **una piattaforma virtualizzata** per il repository, le simulazioni e l'analisi dei processi;
- la **disponibilità quotidiana** per mail o per telefono del personale dell'Ufficio Controllo di Gestione per il coaching;
- più di **300 consulenze** effettuate per un totale di circa **900 ore** di supporto tecnico fornito;
- **192 unità** di personale TAB formate ed accreditate presso la piattaforma di e-learning per un totale di **101 Settori**;
- **1810 processi censiti** (alta, media e bassa priorità) di cui 587 ad alta priorità e 609 a media priorità;
- **953 processi mappati e archiviati** nel repository d'Ateneo, equivalente a più del **77%**.

Benefici dell'attività di mappatura

Un primo beneficio che è stato ottenuto è la diffusione di una conoscenza dei procedimenti amministrativi e delle iterazioni con gli altri uffici che ha introdotto una visione critica sull'effettiva efficacia/efficienza delle operazioni che vengono svolte abitualmente.

Si è osservato, infatti, che in molti settori sono state prese iniziative autonome di uso della mappatura dei processi come, ad esempio:

- **primi tentativi di razionalizzazione e reingegnerizzazione dei processi;**
- **ausilio per l'aggiornamento del personale assunto/trasferito nella fase di affiancamento iniziale (trasferimento know how);**
- **approccio al BPMN come sistema di progettazione e rappresentazione dei nuovi procedimenti;**
- **utilizzo dei processi mappati per la definizione dei confini delle responsabilità dei processi.**

Inoltre, il progetto ha consentito di effettuare la mappatura dei processi *senza oneri per l'Amministrazione* poiché:

- ***non si sono affrontati costi di consulenza esterna*** poiché si è coinvolto direttamente il personale TAB indicato dai responsabili delle UOE consentendo, inoltre, un controllo ed un'accuratezza maggiore sui processi rilevati;
- ***non si sono affrontati costi di formazione*** poiché la formazione in aula ed il coaching sono tenuti dal personale dell'Ateneo;
- ***non sono stati sostenuti costi di attrezzature informatiche e di software*** perché, per la mappatura dei processi e per la piattaforma di e-learning, sono utilizzati esclusivamente software open source eseguibili sui pc già in dotazione.
- ***non sono stati sostenuti costi per effettuare analisi e simulazioni*** poiché si sono usate strutture ICT dell'Ateneo e personale specializzato facente parte dell'Ufficio Controllo di Gestione.

Infine si vuol porre l'accento sul fatto che con il censimento e la mappatura dei propri processi l'Ateneo si sta dotando di alcuni asset estremamente preziosi per contenuti e modalità di esecuzione, con punti di forza quali:

- risparmio dei costi dovuto alla razionalizzazione dei processi
- aumento del valore legato all'elicitazione della conoscenza della struttura interna all'Ateneo;
- **potenzialità per essere indicata come buona pratica a livello nazionale.**

Prospettive future

Le prospettive di sviluppo futuro derivanti dall'attività di mappatura dei processi sono quindi molte e possiamo riepilgarle nel modo seguente:

- Obiettivi di medio periodo
 - Utilizzo della mappatura al fine dell'avvio della dematerializzazione d'ateneo
 - Semplificazione dei processi e aggregazione dei processi simili;
 - Coinvolgimento diretto del personale per la reingegnerizzazione dei processi;

- Analisi e armonizzazione delle interdipendenze tra i processi;
- Redazione di un manuale dei processi d'Ateneo;
- Obiettivi di lungo periodo
 - Stima delle conseguenze di cambiamenti procedurali imposte dall'esterno, al fine di prendere tempestive contromisure;
 - Individuazione dei processi e/o sottoprocessi automatizzabili e/o dematerializzabili;
 - Creazione di un BAM, *Business Activity Monitoring*, per il controllo in tempo reale dei processi d'Ateneo;
 - Individuazione delle "Buone Pratiche".

Gli obiettivi descritti sono molto ambiziosi ma raggiungibili con un'attenta considerazione delle condizioni ambientali, in quanto **è necessario dosare bene le forze**: definire le nostre tappe senza pretendere cambiamenti immediati e traumatici, adattando la metodologia alla realtà dell'organizzazione, monitorare sistematicamente il progetto di cambiamento e coinvolgendo e supportando concretamente le risorse umane nel percorso verso gli obiettivi comuni.

Luglio 2012