



MAPRO 2019

**UN APPROCCIO INTEGRATO PER L'ADOZIONE
DI UNA GESTIONE PER PROCESSI ORIENTATA
AI SERVIZI
*Learning by doing***

*Il lavoro per processi come cultura e come
pratica di lavoro diffusa. Oltre gli specialismi*



17/18 ottobre 2019 – Università degli Studi della Basilicata

5/6 dicembre 2019 – Università degli Studi di Torino

6/7 febbraio 2020 – Università degli Studi di Napoli Federico II

Debolezze e criticità

È opinione diffusa che il tema della gestione dei processi riguardi solo una ristretta sfera di figure professionali (responsabili o collaboratori di uffici quali organizzazione, supporto alla valutazione delle performance ed all'anticorruzione, etc.) e sia caratterizzato esclusivamente dalla conoscenza e dalla applicazione di metodi e tecniche prettamente "ingegneristiche".

Inoltre, in diverse Organizzazioni della PA - Atenei compresi - si assiste a una proliferazione di esperienze di "mappatura dei processi" anche sotto la spinta della normativa anticorruzione o in conseguenza di obiettivi annuali assegnati ai Dirigenti. Tuttavia, il pur meritevole sforzo di mappare i processi non sempre ha prodotti significativi risultati di cambiamento, conformi alle attese di stakeholder esterni ed interni.

Ciò anche a causa dell'accentuarsi della "distanza" tra un ristretto gruppo di professionisti esperti su queste materie che operano nelle Amministrazioni centrali (dove prevale l'ansia di "produzione" di mappe, schemi, flow chart riferiti a tipologie di processi sempre più numerosi e differenziati) e altri membri dell'organizzazione che, spesso non adeguatamente coinvolti (in quanto non specialisti), stentano a cogliere l'utilità e la trasferibilità delle pratiche nell'attività di lavoro.

L'approccio per processi è utile quando un'organizzazione si pone porsi il seguente interrogativo:

"Come fare in modo che responsabilità, azioni, comportamenti di individui che collaborano per realizzare, pur nella diversità delle loro responsabilità e delle unità organizzative di appartenenza, uno specifico scopo comune, siano integrati ed armonizzati tra loro in modo tale da migliorare le esigenze degli utenti del servizio, la produttività complessiva delle attività, ridurre i conflitti interpersonali e aumentare la soddisfazione verso il proprio lavoro?"

Visioni e sfide

Da questa affermazione risulta evidente che messe da parte le tradizionali e desuete logiche (adempimento normativo e tendenza a "fotografare-mappare" in modo statico tutti i possibili processi di un'organizzazione), il ricorso all'approccio per processi è estremamente utile - quando non indispensabile - in presenza di numerose situazioni affatto eccezionali, come quelle di seguito indicate a mero titolo esemplificativo:

- quando si intendono erogare nuovi servizi;
- in presenza di un'insoddisfazione degli utenti rispetto alla qualità dei servizi attualmente erogati;
- in presenza di criticità di varia natura (inefficienze, ritardi, conflitti) relativi all'erogazione di un servizio o alla realizzazione di un atto amministrativo;
- quando si intendono implementare processi di innovazione tecnologica.

Le situazioni illustrate, che nelle organizzazioni sono frequenti, coinvolgono qualunque unità organizzativa (a prescindere dal livello gerarchico che occupa nell'organigramma) e una molteplicità di figure professionali (a prescindere dal ruolo formale ricoperto).

Lungi dal configurarsi come un insieme di metodi e tecniche specialistiche, l'approccio per processi va pertanto interpretato come:

*"Un **approccio culturale alla gestione dell'organizzazione**, fondato su insieme di valori quali la condivisione degli scopi, lo sforzo alla comprensione delle esigenze degli utenti ed esterni, la costruzione partecipativa degli schemi di azione necessari per raggiungere lo scopo comune, la consapevolezza del proprio ruolo e delle proprie responsabilità nell'ambito delle diverse attività del processo, la condivisione delle informazioni necessarie a mettere in condizione ciascun individuo, la propensione al problem solving ed alla cooperazione interfunzionale".*

Obiettivi

Il Corso si prefigge di contribuire alla diffusione dell'approccio per processi nelle organizzazioni degli Atenei, operando sul piano didattico in modo simultaneo sul versante culturale (metacognitivo) e procedurale-metodologico (cognitivo).

Sul piano culturale, si intende far acquisire ai partecipanti la consapevolezza che l'applicazione della gestione per processi nel lavoro quotidiano migliora sia le performance delle unità organizzative sia il tradizionale modo di lavorare.

Sul piano procedurale e metodologico, si intendono mettere i partecipanti in grado di padroneggiare conoscenze, tecniche e strumenti indispensabili per assicurare l'efficace contributo al gruppo di processo

Al crocevia tra i due obiettivi illustrati sarà affrontato l'aspetto della collaborazione interfunzionale nell'ambito dei processi, analizzando le problematiche che possono condizionare l'efficace collaborazione tra i diversi individui e i diversi uffici che partecipano ad un medesimo processo.

Programma

Il Corso è articolato in tre moduli didattici e una giornata conclusiva, per un impegno complessivo di 7 giornate di formazione, corrispondente a 40 ore. Di seguito viene illustrato il programma dettagliato, con indicazione della sede di svolgimento e del relativo calendario.

Modulo 1:

L'APPROCCIO PER PROCESSI: INTEGRARE E COORDINARE RESPONSABILITÀ E COMPETENZE PER IL MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ E L'OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE

Università degli Studi della Basilicata

Potenza, 17-18 ottobre 2019 - Sala Consiglio del Dipartimento di Scienze Umane, Via N. Sauro, 85

Prima giornata:

- Introduzione al corso e presentazione dell'aula
- Esperienze degli Atenei partecipanti in tema di gestione per processi: punti di forza e di debolezza
- L'approccio gerarchico funzionale e l'approccio per processi alla gestione delle organizzazioni: perché è necessaria una opportuna integrazione
- Il processo: definizione, peculiarità, criteri di classificazione
- Differenza tra procedura e processo
- La mappatura dei processi: i criteri per identificare le "filiera di attività" da gestire con l'approccio per processi
- Le tecniche per la rappresentazione dei processi: la WBS, il flow-chart
- La matrice delle responsabilità

Seconda giornata:

- Le tecniche per la rappresentazione dei processi: la WBS, il flow-chart
- La matrice delle responsabilità
- Esercitazione in gruppi: rappresentazione di un processo attraverso la WBS e definizione della matrice delle responsabilità
- Presentazione in aula del lavoro dei gruppi
- Discussione dei lavori

Modulo 2:

ANALISI, DIAGNOSI E RIPROGETTAZIONE DEI PROCESSI: CASI DI STUDIO E PROPOSTE METODOLOGICHE

Università degli Studi di Torino

Torino, 5-6 dicembre 2019 - Sala multifunzionale della Cavallerizza Reale, Via G. Verdi, 9

Terza giornata: gli indicatori per la misurazione della performance dei processi

- Tipologie di indicatori e criteri per la loro scelta
- La costruzione del sistema di monitoraggio delle performance del processo
- La diagnosi del processo ed il Business Process Reengineering
- Esercitazione in gruppi: definizione del sistema di indicatori per la misurazione della performance (con riferimento ai processi oggetto della esercitazione della seconda giornata)

Quarta giornata:

- Presentazione in aula del lavoro dei gruppi
- Discussione dei lavori
- La diagnosi del processo come possibile approccio all'analisi del fabbisogno formativo
- Esercitazione in gruppi: con riferimento al processo oggetto di analisi nella precedente giornata ed alla diagnosi effettuata, identificare i fabbisogni operativi del personale che interviene nel processo e progettare le azioni formative

Modulo 3:

“COSTRUIRE” L’ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

Università degli Studi di Napoli Federico II

Napoli, 6-7 febbraio 2020 - Sala Convegni del Palazzo degli Uffici, primo piano, Via Giulio Cesare Cortese, 29

Quinta giornata:

- Gli aspetti culturali dell'approccio per processi
- I ruoli nei processi: l'utente interno, il fornitore interno, il process owner
- Gli stili direzionali e la gestione delle risorse umane nell'approccio per processi
- Gli sponsor interni ed il loro ruolo nella implementazione dell'approccio per processi
- I “facilitatori” dei processi: come individuarli e valorizzarli
- Il gruppo di lavoro per il miglioramento continuo della performance del processo
- I sistemi incentivanti per facilitare l'approccio per processi

Sesta giornata:

- Test individuale: l'attenzione al “cliente interno” nei processi
- Discussione dei risultati
- Test individuale: le relazioni con il “fornitore interno” nei processi
- Discussione dei risultati
- Role playing: simulazione della riunione del gruppo per il miglioramento continuo della performance del processo

Conclusioni MAPRO 2019

Scuola Nazionale dell'Amministrazione
Roma, Marzo 2020

Settima giornata:

- Presentazione delle esperienze
- Confronto e dibattito tra gli Atenei partecipanti in presenza dei Direttori Generali

Metodologie didattiche

La trattazione di temi a contenuto culturale avranno per oggetto le problematiche relative all'orientamento individuale verso il lavoro in team e l'approccio per processi, nonché l'analisi dei "ruoli organizzativi" che facilitano l'approccio per processi.

Le metodologie utilizzate privilegeranno approcci tipici dell'apprendimento riflessivo (*reflective learning*) e trasformativo (*transformative learning*) capaci di modificare rappresentazioni culturali e schemi di significato consolidati che conferiscono all'agire nel lavoro direzioni precise di comportamento

Riguardo alla trattazione di temi a contenuto procedurale e metodologico, in aggiunta alle lezioni che si caratterizzeranno per la presenza di momenti di confronto attivo (discussioni, domande ecc.) su temi prossimi alle realtà di lavoro dei partecipanti, il Corso darà ampio spazio a momenti laboratoriali secondo l'approccio tipico dell'apprendere attraverso il fare con modalità autodirette (*self-directed learning*), *interessati a sviluppare nei soggetti autonomia di pensiero e di azione*, dove saranno illustrati e discussi esempi concreti di analisi, mappatura e gestione del lavoro per processi anche riferiti alle organizzazioni di provenienza dei partecipanti.

Gli approcci didattici includono test di autovalutazione i cui risultati verranno approfonditi e discussi con i docenti, lavori di gruppo e simulazioni (role-playing).

Valutazione dell'apprendimento

Al termine dell'intero percorso è prevista una valutazione dell'apprendimento sugli argomenti trattati durante i tre moduli didattici. Potranno accedere alla valutazione coloro che avranno frequentato i tre moduli didattici con assenze complessivamente non superiori all'80% delle ore previste.

Coordinamento scientifico e didattico

Prof. Franco BOCHICCHIO

Professore Associato di Didattica Generale nel Dipartimento di Scienze della Formazione dell'Università di Genova. Esperto di formazione degli adulti e di apprendimento organizzativo.

Prof. Guido CAPALDO

Professore Ordinario di Ingegneria Economico Gestionale dell'Università di Napoli Federico II, Delegato del Rettore all'Organizzazione, Esperto di Sistema ANVUR, Coordinatore del Nucleo di Valutazione del Politecnico di Bari, Membro del Nucleo di Valutazione dell'Università di Bologna e di Sapienza Università di Roma

Dott.sa Vilma Angela GARINO

Dirigente presso la Direzione Integrazione e Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane dell'Università degli Studi di Torino

Dott.sa Francesca GRASSI

Direttrice del Co.In.Fo., Psicologa e Psicoterapeuta

I Destinatari

Il Corso di formazione è rivolto alle Università che hanno aderito a MAPRO 2019 e per ciascuna Università prevede la partecipazione dei seguenti 5 referenti: organizzazione, formazione, valutazione performance, anticorruzione e sistema della qualità (AQ).

Ulteriori iscrizioni al Corso

Al fine di consentire la partecipazione all'iniziativa da parte di altre Università interessate, è possibile l'iscrizione (€2.000,00) solo all'intero percorso (non a singoli moduli di formazione) fino alla concorrenza dei posti disponibili (la Segreteria del Coinfo fornirà comunicazione agli interessati).

Modalità di iscrizione

Le richieste di iscrizione dovranno pervenire tramite e-mail al seguente indirizzo: iniziative@coinfo.net. All'atto dell'iscrizione verranno fornite ai partecipanti informazioni dettagliate su aspetti logistici e organizzativi anche relativi ai trasferimenti.

Per eventuali informazioni è a disposizione la Dott.ssa Doris MICIELI, Tel. 011/6702290-2291 e-mail: doris.micieli@coinfo.net.

Co.In.Fo.

Segreteria Generale e sede c/o Università degli Studi di Torino
Via Verdi, 8 - 10124 Torino. Tel. 011.6702290-1 Fax 011.8140483
E-mail: segreteria@coinfo.net; coinfo1@pec.it - Sito: www.coinfo.net