



Torino, 23 gennaio 2019

Ai Rettori  
Ai Direttori Generali  
Loro Sedi

**Oggetto: Proposta di adesione al Progetto di Ricerca-intervento: "UN APPROCCIO INTEGRATO PER L'ADOZIONE DI UNA GESTIONE PER PROCESSI ORIENTATA AI SERVIZI" - Anno 2019.**

Con la presente si sottopone alle SS.LL. la proposta di adesione al Progetto di Ricerca-intervento per l'anno 2019, concernente il tema in oggetto.

Alle precedenti edizioni hanno partecipato i seguenti Atenei: Cassino e Lazio Meridionale, Chieti-Pescara, Ferrara, Firenze, Genova, Messina, Milano-Bicocca, Padova, Politecnica delle Marche, Roma Sapienza, Salerno, Sannio e Torino.

La formalizzazione dell'adesione potrà avvenire inviando lettera di adesione tramite e-mail, fax o pec alla Segreteria dello scrivente Consorzio.

Distinti saluti

IL PRESIDENTE  
(Prof. Corrado PETROCELLI)

Progetto di Ricerca - intervento

**UN APPROCCIO INTEGRATO PER L'ADOZIONE DI  
UNA GESTIONE PER PROCESSI ORIENTATA AI SERVIZI  
DALLA MAPPATURA DEI PROCESSI E DAI PROGETTI DI BUSINESS PROCESS REENGINEERING (BPR)  
ALLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA, AL SISTEMA DELLE COMPETENZE,  
AL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE,  
AL SISTEMA DELLA FORMAZIONE**

**“MAPRO 2019”**



## 1. PRESENTAZIONE DELLA PROPOSTA

### 1.1 LA RICERCA-INTERVENTO: CHE COS'È

La ricerca-intervento è una particolare modalità di formazione finalizzata non soltanto ad acquisire nuova conoscenza, bensì a creare le condizioni per produrre un cambiamento nella realtà in cui si compie l'indagine, dove la creazione e la diffusione dei saperi assumono carattere attivo, partecipativo e trasformativo.

Per questi motivi la ricerca-intervento ha carattere "situato", dove questo termine sta ad indicare che la ricerca è *contestualizzata* alle specificità di ogni contesto; inoltre è *emergente* nel senso che punta a determinare innovazioni e concreti cambiamenti nella realtà in esame.

La ricerca-intervento ha inoltre carattere "partecipato" riducendo in questo modo le distanze tra teoria e pratica, pensiero e azione. Aspetti che vengono ricomposti in un rapporto dialettico, superando un dualismo che rischierebbe di vanificare l'efficacia di qualsiasi intervento. Per quanto rigoroso e ben strutturato, un intervento mirato al cambiamento, ma percepito come scarsamente applicabile alle specifiche realtà dei partecipanti, ha limitate possibilità di produrre cambiamenti significativi e relativamente stabili.

Il vantaggio della ricerca-intervento è rappresentato dal fatto che le Università che aderiscono al progetto non si limitano semplicemente a partecipare a laboratori formativi, ma contribuiscono attivamente alla ricerca-intervento sotto la guida di qualificati esperti. Tale modalità è volta ad assicurare che la conoscenza prodotta non resti confinata alla mera esecutività dell'indagine, ma divenga un patrimonio di conoscenze che i partecipanti potranno immediatamente applicare nella pratica delle realtà di provenienza.

### 1.2 GLI OBIETTIVI DELLA RICERCA-INTERVENTO

Gli obiettivi che si intendono perseguire sono:

1. Costruire nelle Amministrazioni degli Atenei una *cultura organizzativa orientata ai processi* basata:
  - sulla sensibilizzazione di tutti gli operatori alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni ed alla collaborazione interfunzionale,
  - sul riconoscimento di un adeguato "status" alle figure professionali incardinate nei processi, siano essi i responsabili o i "facilitatori" dei processi,
  - sulla diffusione all'interno dell'Amministrazione di ciascuna Università dell'approccio per processi in tutte le Strutture e non solo nelle Aree "specialistiche" (Ufficio Organizzazione, Ufficio Performance, etc.).
2. *Sperimentare il BPR* (Business Process Reengineering) nell'ambito di uno o più processi comuni agli Atenei partecipanti, che verranno individuati attraverso criteri come ad esempio:
  - necessità di erogazione di nuovi servizi,
  - insoddisfazione degli utenti interni/esterni di servizi attuali,
  - criticità di varia natura (inefficienze, ritardi, conflitti) relativi all'erogazione di un servizio o alla realizzazione di un adempimento,
  - innovazioni tecnologiche e normative, cambiamenti nell'organizzazione.

Saranno privilegiati i processi strategici rispetto ai quali ci sia interesse dei Direttori Generali e/o di delegati del Rettore, Nucleo di Valutazione, Presidio di Qualità, etc.

3. *Con riferimento ai processi oggetto di sperimentazione, analizzare e sviluppare le implicazioni relative:*
  - alla valutazione della performance (obiettivi, indicatori di performance organizzativi ed individuali),

- al sistema delle competenze per lo sviluppo individuale,
- alle scelte relative alla progettazione ed al dimensionamento delle unità organizzative ed alla definizione dei ruoli manageriali e professionali,
- all'analisi dei fabbisogni formativi e la valutazione delle ricadute della formazione.

### **1.3 LE MODALITÀ OPERATIVE**

Sono previsti 6 incontri in plenaria, che saranno organizzati, a rotazione, nelle sedi degli Atenei partecipanti, i cui contenuti di dettaglio sono indicati nella tabella riportata in calce al presente documento.

Durante la ricerca gli Atenei partecipanti potranno usufruire di una assistenza a distanza da parte dei responsabili scientifici del progetto attraverso:

- riunioni via Skype/webex sia con i singoli Atenei sia di gruppo,
- verifica preliminare dei rapporti intermedi e finali della ricerca.

### **1.4 DURATA**

Il termine della ricerca è previsto entro 18 mesi dall'inizio delle attività.

### **1.5 COORDINAMENTO SCIENTIFICO**

*Franco BOCHICCHIO* è docente di Didattica all'Università degli Studi di Genova, ed è Direttore del Co.IN.FO.. Ha coordinato numerose ricerche sul tema delle relazioni tra il cambiamento organizzativo e la gestione della formazione e sulle tematiche relative alla valutazione dell'impatto della formazione sui comportamenti individuali e sulle performance organizzative.

*Guido CAPALDO*, insegna Project Management all'Università degli Studi di Napoli Federico II. È Delegato del Rettore dell'Università di Napoli Federico II all'analisi dei processi organizzativi in funzione della riorganizzazione amministrativa dell'Ateneo. Svolge attività seminariali sulle tematiche dell'approccio per processi e della riprogettazione organizzativa in diversi Atenei italiani.

*Vilma Angela GARINO*, Dirigente dell'Area Sviluppo Organizzativo e Risorse Umane all'Università degli Studi di Torino. Si occupa di processi di cambiamento organizzativo e di innovazione e sviluppo, di sistemi di misurazione e valutazione della performance e delle competenze, di sistemi di job evaluation (pesatura delle posizioni, analisi dei carichi di lavoro, dimensionamento delle unità organizzative) e di processi formativi.

### **1.6 CONDIZIONI DI ADESIONE**

Le Università che aderiscono al progetto di ricerca-intervento si impegnano a:

- individuare almeno due partecipanti al team di ricerca, scelti tra coloro che operano con ruoli di responsabilità negli ambiti dello sviluppo organizzativo, dell'analisi e reingegnerizzazione processi, dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance, del sistema di gestione delle competenze e dei processi formativi e cercando di dare copertura a tutti gli ambiti in relazione al modello di organizzazione in uso nel proprio Ateneo,
- sperimentare a livello locale l'output di ricerca realizzato, entro 6 mesi dal termine della ricerca medesima.

### **1.7 QUOTA DI ADESIONE**

La quota di adesione alla ricerca-intervento è di € 7.000,00 (IVA esente a norma di Legge), che sarà versata in due rate di pari importo. La prima all'atto dell'adesione, la seconda nell'esercizio 2020, a conclusione delle attività.

La ricerca-intervento prevede un numero minimo e massimo di adesioni da parte delle Università, rispettivamente comprese tra un minimo di 4 e un massimo di 8.

Sono escluse le spese di missione degli esperti individuati da ciascun Ateneo.

L'adesione al Progetto di ricerca-intervento da parte delle Università interessate, dovrà essere formalizzata **entro il 20 febbraio 2019**. Le adesioni saranno accolte in base al loro ordine di arrivo.  
Il versamento delle quote di adesione, nelle due scadenze temporali indicate, dovrà pervenire al Consorzio con bonifico, entro 30 giorni dalla data di ricevimento fattura.

Per ulteriori informazioni e per le adesioni contattare la Sig.na Mara MICIELI della Segreteria organizzativa del Co.IN.FO. (TEL. 011/6702290-1 – FAX 011/8140483 – e-mail [segreteria@coinfo.net](mailto:segreteria@coinfo.net) – PEC [coinfo1@pec.it](mailto:coinfo1@pec.it)).

## Fasi della ricerca-intervento

### I FASE: “LANCIO” DEL PROGETTO

	TEMI DA TRATTARE	COMPITI DA ASSEGNARE AI PARTECIPANTI AL RIENTRO IN SEDE
I giornata (12.00-18.00)	<p>12.00-13.30 INTRODUZIONE ALL'APPROCCIO PER PROCESSI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestione per processi - fondamenti logici e metodologici</li> <li>• Il passaggio da una organizzazione funzionale basata sugli adempimenti ad una organizzazione per processi orientata ai servizi</li> <li>• La mappatura dei processi ed il BPR – fondamenti metodologici</li> <li>• Reingegnerizzazione dei processi e cambiamento organizzativo</li> </ul> <p>14.30-16.00 LE ESPERIENZE DEGLI ATENEI RELATIVE ALL'UTILIZZO DELL'APPROCCIO PER PROCESSI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalità ed ambiti di utilizzo dell'approccio per processi nel proprio Ateneo</li> <li>• Strutture Tecnico Amministrative nelle quali è stato sperimentato/adottato l'approccio per processi</li> <li>• Utilità percepita della sperimentazione/adozione dell'approccio per processi</li> <li>• Punti di forza e di debolezza delle esperienze realizzate</li> </ul> <p>16.00-17.00 L'ORGANIZZAZIONE “ORIENTATA” AI PROCESSI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gli aspetti culturali dell'approccio per processi</li> <li>• Gli stili direzionali e la gestione delle risorse umane nell'approccio per processi</li> <li>• Le soft skills individuali nell'approccio per processi</li> <li>• Gli sponsor interni ed il loro ruolo nella implementazione dell'approccio per processi</li> <li>• I “facilitatori” dei processi: come individuarli e valorizzarli</li> <li>• I sistemi incentivanti per facilitare l'approccio per processi</li> </ul> <p>17.00-18.00 LA VALUTAZIONE DELLA PROPENSIONE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE VERSO L'APPROCCIO PER PROCESSI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentazione, discussione e condivisione di due questionari per la valutazione della propensione organizzativa ed individuale degli Atenei verso l'approccio per processi e programmazione della sperimentazione dei questionari negli Atenei partecipanti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppare un report di autovalutazione sulle esperienze pregresse di adozione dell'approccio per processi</li> <li>• Valutare la propensione organizzativa ed individuale verso l'approccio per processi, utilizzando i questionari condivisi in aula</li> <li>• Definire le azioni propedeutiche finalizzate alla costruzione di un clima organizzativo favorevole all'approccio per processi</li> </ul>

<p>Il giornata (consecutiva alla prima)  (9.00-13.00)</p>	<p>9.00-11.00 L'IDENTIFICAZIONE DEL PROCESSO SU CUI EFFETTUARE LA RICERCA-INTERVENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selezione del progetto tra una rosa di progetti proposta dai coordinatori scientifici <sup>1</sup></li> <li>• Identificazione degli stakeholder (utenti interni/esterni) degli output del processo e delle loro aspettative</li> <li>• Identificazione dei vincoli di cui tener conto (normative, regolamenti, procedure, etc.)</li> <li>• Definizione degli indicatori di performance degli output del processo</li> <li>• Definizione delle macro fasi del processo</li> <li>• Definizione di ruoli da considerare (esecutori delle attività, facilitatori, sponsor)</li> </ul> <p>11.00-12.00 PRESENTAZIONE E CONDIVISIONE DEL PIANO DI LAVORO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le fasi della ricerca intervento (ed i relativi deliverables): <ul style="list-style-type: none"> <li>a. azioni propedeutiche relative alla costruzione di un clima organizzativo favorevole all'approccio per processi</li> <li>b. costruzione della WBS</li> <li>c. identificazione degli attori organizzativi</li> <li>d. definizione della matrice delle responsabilità</li> <li>e. definizione del sistema di KPI del processo</li> <li>f. definizione del profilo delle competenze professionali degli attori del processo ed analisi dei fabbisogni formativi</li> <li>g. definizione del ruolo del coordinatore del processo ed analisi dei fabbisogni formativi</li> <li>h. "messa in esercizio" del processo</li> <li>i. rilevazione periodica dei KPI</li> <li>j. analisi delle criticità e riprogettazione del processo</li> <li>k. report finale</li> </ul> </li> </ul> <p>12.00-13.00 DEFINIZIONE DEL CRONO PROGRAMMA CONDIVISO CON RIFERIMENTO ALLE DIVERSE FASI DELLA RICERCA INTERVENTO</p>	
---	---	--

<sup>1</sup> La scelta del processo sarà ispirata a criteri di rilevanza, quali:

- Processi collegati ad obiettivi strategici degli Atenei
- Processi ad elevato impatto sull'utenza (interna e/o esterna)
- Processi ad elevato assorbimento di risorse umane
- Processi fortemente trasversali
- Processi a forte rischio corruttivo

e dovrà tener conto dell'interesse degli stakeholders (Direttori Generali, Dirigenti, Delegati del Rettore, Nucleo di Valutazione, Presidio di Qualità, etc.).

## II FASE: PROGETTAZIONE CONDIVISA DEL PROGETTO

	TEMI DA TRATTARE	COMPITI DA ASSEGNARE AI PARTECIPANTI AL RIENTRO IN SEDE
<p>III giornata (11.00-18.00)</p>	<p>11.00-13.00 La propensione all'approccio per processi nelle organizzazioni degli Atenei partecipanti, le azioni propedeutiche individuate e realizzate, gli sponsor identificati ed il loro ruolo (REPORT DEGLI ATENEI PARTECIPANTI)</p> <p>14.30-16.00 SEGUE PARTE PRECEDENTE</p> <p>16.00-18.00 PROGETTAZIONE CONDIVISA DEL PROCESSO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• costruzione della WBS</li> <li>• identificazione degli attori organizzativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "messa in esercizio" del processo</li> <li>• rilevazione periodica dei KPI</li> <li>• analisi delle criticità</li> <li>• report finale intermedio</li> </ul>
<p>IV giornata (consecutiva alla terza)  (9.00-13.00)</p>	<p>9.00-13.00 PROGETTAZIONE CONDIVISA DEL PROCESSO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• definizione del sistema di KPI del processo</li> <li>• definizione della matrice delle responsabilità</li> <li>• definizione del profilo delle competenze professionali degli attori del processo ed analisi dei fabbisogni formativi</li> <li>• definizione del ruolo del coordinatore del processo ed analisi dei fabbisogni formativi</li> </ul>	



### III FASE: LA RIPROGETTAZIONE DEL PROCESSO E GLI INTERVENTI SUL SISTEMA ORGANIZZATIVO

	TEMI DA TRATTARE	COMPITI DA ASSEGNARE AI PARTECIPANTI
V giornata (11.00-18.00)	<p>11.00-13.00 PRESENTAZIONE E DISCUSSIONE DEL REPORT INTERMEDIO DEGLI ATENEI PARTECIPANTI</p> <p>14.00-15.00 SEGUE PRESENTAZIONE E DISCUSSIONE DEL REPORT INTERMEDIO DEGLI ATENEI PARTECIPANTI</p> <p>15.00-18.00 RIPROGETTAZIONE CONDIVISA DEL PROCESSO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementazione della riprogettazione del processo</li> <li>• Progettazione degli interventi sul sistema organizzativo</li> <li>• Sviluppo del report finale</li> <li>• Presentazioni agli stakeholder di ciascun Ateneo</li> </ul>
VI giornata (consecutiva alla quinta) (9.00-13.00)	<p>9.00-12.00 GLI INTERVENTI SUL SISTEMA ORGANIZZATIVO PER FACILITARE L'IMPLEMENTAZIONE DEL PROCESSO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• I ruoli</li> <li>• Il sistema delle competenze</li> <li>• La misurazione e valutazione delle performance (obiettivi, indicatori e target coerenti per i diversi ruoli organizzativi)</li> <li>• La formazione per sostenere i fabbisogni formativi derivanti dall'implementazione del processo</li> </ul> <p>12.00-13.00 IL REPORT FINALE: DEFINIZIONE CONDIVISA DELL'INDICE E DEI CONTENUTI</p>	