

## Obiettivo PRO-05-O

Adeguare la ricognizione dei processi alla nuova organizzazione anche ai fini di aggiornare gli standard di qualità

PIAO 2023 – 2025

## RELAZIONE FINALE

## Introduzione

L'obiettivo PRO-05-O del PIAO 2023-2025, "Adeguare la ricognizione dei processi alla nuova organizzazione anche ai fini di aggiornare gli standard di qualità", di tipo "Progetto con data fine lavori", prevede di realizzare una prima ricognizione dei processi a livello meso-organizzativo e di pubblicarla sul sito web di Ateneo entro il 31.10.2023, al fine di completare e aggiornare, alla luce dell'assetto organizzativo che l'Ateneo ha adottato a partire dal 1.1.2023, le mappature dei processi svolte negli anni precedenti con finalità di prevenzione della corruzione.

L'obiettivo prevede, quindi, la ricognizione di tutti i processi dell'Ateneo con un livello di aggregazione elevato in modo da avere una rappresentazione il più possibile completa, ma non approfondita, dei processi dell'Ateneo. L'attività prevista dal progetto differisce, quindi, sia dalla mappatura, che richiede di rappresentare, con diagrammi di flusso e/o altri strumenti, singoli processi, sia dalla reingegnerizzazione di uno o più processi, che prevede interventi organizzativi di revisione di quelli che non risultino più adeguati alle necessità aziendali.

L'individuazione dei processi a livello meso-organizzativo costituisce, infatti, la base necessaria per procedere a queste due operazioni e, più in generale, per una serie di attività ulteriori, quali:

- reingegnerizzare i processi che presentano criticità rendendoli anche omogenei a livello di Ateneo;
- aggiornare la carta dei servizi, attualmente limitata a studentesse e studenti, presenti e futuri, e ampliarla ai servizi al personale e ad altri utenti;
- individuare gli elementi di rischio ai fini di prevenzione della corruzione;
- valutare ulteriori modalità di individuazione dei fabbisogni di personale e di competenze;
- individuare indicatori chiave, KPI (Key Performance Indicators<sup>1</sup>), che siano utili per implementare il controllo di gestione;
- revisionare l'elenco delle attività lavorabili a distanza dal personale tecnico-amministrativo.

La Struttura responsabile del perseguimento dell'obiettivo è l'Area direzionale, ma le attività necessarie hanno richiesto il pieno coinvolgimento di tutte le strutture dell'Ateneo.

Per la consegna del *deliverable* nei termini previsti è stato definito un piano di lavoro, articolato nelle fasi elencate di seguito:

- Definizione della metodologia;
- Individuazione dei macro-processi;
- Ricognizione dei meso-processi;
- Analisi e utilizzo dei risultati.

Nella presente relazione si illustrano le attività realizzate in ciascuna fase e si presenta la ricognizione dei processi a livello meso-organizzativo.

## Definizione della metodologia

Quale prima attività, è stata effettuata la ricognizione e l'analisi di documenti, interni ed esterni, finalizzati all'individuazione di una metodologia consolidata e, al tempo stesso, coerente con lo scopo del progetto.

---

<sup>1</sup> Indicatori chiave di prestazione, ovvero indicatori che misurano l'andamento dei processi aziendali rispetto agli obiettivi prefissati.

Sono state, quindi, analizzate mappature già esistenti, con la relativa documentazione interna di supporto all'identificazione dei processi, realizzate da altri Atenei, quali:

- Università di Bari;
- Università di Bologna;
- Università di Ferrara;
- Università di Firenze;
- Università di Foggia;
- Università di Pisa;
- Università di Roma Tor Vergata.

A livello interno, sono stati presi in esame alcuni documenti relativi a progetti o attività di ricognizione dei processi di Ateneo realizzati a partire dal 2013 e, in particolare:

- l'“Incarico di collaborazione esterna per attività di studio, analisi, disegno ed implementazione dei flussi documentali nell'ambito degli uffici di diretta dipendenza del direttore generale, anche al fine di una semplificazione e/o re-ingegnerizzazione dei relativi processi amministrativi” (2013)
- la Relazione finale “Analisi dei processi” (2016), in cui si illustra l'adozione della metodologia *Business Process Reengineering*<sup>2</sup> (BPR) per i macro-processi:
  - o Supporto alla didattica e Servizi agli studenti
  - o Supporto alla Ricerca e al Trasferimento tecnologico
  - o Supporto all'Apprendimento permanente
  - o Supporto all'Internazionalizzazione
  - o Gestione delle risorse economiche
  - o Gestione delle risorse umane
  - o Approvvigionamento
  - o Gestione del patrimonio immobiliare
  - o Servizi ICT
  - o Altri processi di supporto (programmazione, comunicazione, elezioni, normazione).
- gli *Action plan* del Progetto di “Reingegnerizzazione dei processi nelle strutture fondamentali 2016” affidato a Mixura S.r.l.:
  - o Action plan biblioteche
  - o Action plan didattica
  - o Action plan laboratori
  - o Action plan negoziale
- le mappature dei processi allegare ai Piani Triennali per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021-2023 e 2022-2024;
- la Relazione sull'Obiettivo 24 del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024 “Reingegnerizzare i processi di supporto”, in cui è illustrata la reingegnerizzazione dei processi di Supporto alla didattica, Servizi agli studenti, Logistica e manutenzione edifici, implementata dall'adozione del modello organizzativo in vigore dall'1.1.2023.

In base a tale analisi, sono stati individuati i seguenti livelli di aggregazione dei processi:

---

<sup>2</sup> Per BPR si intende un intervento organizzativo di profonda revisione dei processi che non risultino più adeguati alle necessità aziendali, che prevede l'analisi della situazione in essere con mappatura del processo primario e dei processi di supporto, l'individuazione delle criticità o dei punti suscettibili di miglioramento, lo studio delle soluzioni e la conseguente riprogettazione del processo in maniera organica.

| LIVELLO DI AGGREGAZIONE | Descrizione   |
|-------------------------|---|
| AMBITO                  | Include gli ambiti di missione e i servizi di supporto alla missione stessa, secondo una catalogazione consolidata in uso anche nei documenti di programmazione   |
| MACRO-PROCESSO          | Indica, in una prospettiva amministrativa e tecnica e quindi non specificamente accademica, i processi di livello più alto. Tale aggregazione è utilizzata anche per individuare le attività ai fini del Activity Based Costing <sup>3</sup> in quanto costituisce il livello più astratto e, quindi, più idoneo a rilevare l' <i>effort</i> <sup>4</sup> del personale al fine del ribaltamento dei costi  |
| MESO-PROCESSO           | Costituisce un livello intermedio di aggregazione utile, dal punto di vista organizzativo, ai fini dell'individuazione delle strutture responsabili e coinvolte e all'individuazione dei KPI associati, nonché dei servizi ai fini della redazione della relativa carta.<br>Un macro-processo può essere suddiviso in meso-processi per funzione od ordine logico.<br>A questo livello vengono anche riscontrate eventuali precedenti mappature già effettuate al fine della prevenzione della corruzione |
| SOTTOPROCESSO           | Il livello di aggregazione è utilizzato con due scopi distinti:<br>1) distinguere all'interno dello stesso meso-processo micro-processi che hanno la stessa funzione ma differiscono per struttura (ad esempio la gestione della carriera del personale docente e di quello tecnico amministrativo)<br>2) distinguere tra loro attività con funzioni diverse che, in base a un criterio dimensionale o logico, non possono assumersi a livello di meso-processo   |
| MICRO-PROCESSO          | Costituisce il livello di aggregazione più basso dal punto di vista organizzativo ed è utile all'individuazione delle fasi e delle attività che lo caratterizzano anche ai fini della possibilità di lavoro a distanza  |
| FASI                    | Costituiscono la suddivisione logica e temporale del micro-processo, sono utili ai fini dell'individuazione della possibilità di essere operate a distanza  |

Per ogni meso-processo si è stabilito di individuare i seguenti elementi:

<sup>3</sup> L' Activity Based Costing (ABC) è un metodo di analisi dei costi aziendali che si basa sul calcolo del costo effettivo di prodotti e servizi, attraverso la determinazione dei costi delle attività per realizzarli, a prescindere da quale sia la struttura organizzativa dell'azienda in esame.

<sup>4</sup> Per *effort* si intende la misurazione della destinazione del personale ai diversi macro-processi come percentuale del tempo di servizio dedicata a ciascun macro-processo nel corso di un anno lavorativo.

| ELEMENTO  | Descrizione   |
|---|---|
| NOME DEL PROCESSO   | Denominazione sintetica del processo  |
| DESCRIZIONE   | Breve indicazione delle caratteristiche e delle finalità del processo   |
| UTENTI FINALI   | Coloro che, in ultima istanza, beneficiano dell'output del processo   |
| AREA DIRIGENZIALE <i>PROCESS OWNER</i>                      | L'Area Dirigenziale che ha la responsabilità <u>tecnico-amministrativa</u> del processo, opera trasversalmente rispetto alle funzioni coinvolte e si fa carico del processo garantendone efficacia ed efficienza nei confronti dell'utente, interno o esterno, coordinando le risorse umane coinvolte, senza necessariamente esserne il responsabile gerarchico |
| STRUTTURE/UNITÀ ORGANIZZATIVE COINVOLTE                     | Le Strutture (Aree Dirigenziali) e le Unità Organizzative, in particolare di Scuole e Dipartimenti, che, al di là della condivisione di eventuali responsabilità, contribuiscono al processo dal punto di vista amministrativo o tecnico  |
| INPUT   | Le risorse iniziali – informative o fisiche – che costituiscono la base del processo  |
| OUTPUT  | I risultati della trasformazione degli input al termine del processo  |
| KPI   | <i>Key Performance Indicator</i> , ossia indicatori per misurare l'efficienza, l'efficacia o l'economicità del processo. Essi non coincidono necessariamente con potenziali indicatori per la misurazione di obiettivi  |
| PRECEDENTE RICOGNIZIONE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE | Verifica che il processo, almeno in parte, sia già stato oggetto di una ricognizione ai fini della prevenzione della corruzione in uno dei precedenti PTPCT   |
| OPPORTUNITÀ DI INSERIMENTO NELLA CARTA DEI SERVIZI          | Caratteristica del processo come servizio all'utenza, esterna od interna, e conseguente opportunità di inserirlo nella prossima revisione della Carta dei Servizi   |

Gli elementi sopra illustrati sono stati inseriti in una scheda per ciascun meso-processo, nella quale sono poi stati inseriti i sottoprocessi, i micro-processi e le fasi correlate al meso-processo.

## Individuazione dei macro-processi

Partendo dagli ambiti individuati, tenuto conto della metodologia sopra illustrata, è stata redatta una prima lista di macro-processi esaminando documenti interni dell'Ateneo, tra cui:

- Atto di Organizzazione Amministrativa e Tecnica vigente emanato con D.D.G. n. 5687 del 22.12.2022;
- gli elenchi dei procedimenti amministrativi dell'Ateneo pubblicati nella sezione amministrazione trasparente del sito ai sensi dell'art. 35 del D.Lgs 33/2013;
- Lo Statuto di Ateneo, emanato con D.R. n. 1986 del 05.06.2017;
- il Regolamento Generale di Ateneo, emanato con D.R. n. 5955 del 04.12.2018;
- il Regolamento Didattico di Ateneo, emanato con D.R. n. 1281 del 28.03.2022;
- il Regolamento per gli studenti, emanato con D.R. 641 del 09.02.2023;
- il Regolamento di Ateneo per il dottorato di ricerca, emanato con D.R. n. 2340 del 27.05.2022;

- il Regolamento per la formazione specialistica medica, emanato con D.R. n. 4771 del 04.12.2017 come modificato dal D.R. n. 2325 del 18.06.2020;
- il Regolamento dei corsi di perfezionamento, di aggiornamento professionale e di formazione permanente e dei corsi per master universitari di primo e secondo livello, emanato con D.R. n. 551 del 10.02.2015;
- il Regolamento didattico e di organizzazione di IANUA, emanato con D.R. n. 3186 del 21.07.2022;
- il Regolamento in materia di proprietà intellettuale e industriale, emanato con D.R. n. 4144 del 01.10.2019;
- il Regolamento Spin off, emanato con D.R. n. 2019 del 11.05.2022;
- il Regolamento per la disciplina dei contratti di ricerca, consulenza e formazione per conto terzi, emanato con D.R. n. 5321 del 31.10.2018;
- il Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università degli Studi di Genova: Attori e Organi, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 24.5.2023, previo parere del Senato Accademico in data 23.5.2023;
- le Disposizioni per il servizio di ristorazione a.a. 2022/2023 di Aliseo - Agenzia ligure per gli studenti e l'orientamento;
- il Regolamento di Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, emanato con D.R. n.4151 del 1.12.2016;
- il Manuale di contabilità, emanato con D.R. n.5774 del 29.12.2022;
- le indicazioni operative in materia negoziale disponibili alla pagina intranet dell'Area Negoziale <https://intranet.unige.it/negoziale>;
- il Regolamento per la disciplina delle chiamate dei professori di prima e seconda fascia, emanato con D.R. n. 3066 del 08.07.2021;
- il Regolamento per la disciplina dei ricercatori a tempo determinato, emanato con D.R. n. 3067 del 08.07.2021;
- il Regolamento per lo svolgimento di attività didattica ed il conferimento di incarichi di insegnamento nei corsi di laurea, laurea magistrale e di specializzazione, emanato con D.R. n.444 del 27.03.2013 come modificato dal D.R. n.34 del 08.01.2021;
- il Regolamento di assunzione del personale tecnico amministrativo, emanato con D.R. n. 4191 del 03.10.2019;
- il Regolamento per il conferimento degli assegni di ricerca, emanato con D.R. n. 2002 del 23.5.2019;
- la Direttiva interna per la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori e per l'organizzazione della prevenzione e protezione nelle strutture dell'Ateneo, emanata il 12.02.2009.

Questi documenti hanno consentito di individuare alcuni macro-processi per ogni ambito:

## Formazione e Servizi agli studenti

DIDATTICA

ORIENTAMENTO, INCLUSIONE E PLACEMENT

SERVIZI AGLI STUDENTI

INTERNAZIONALIZZAZIONE

SERVIZI BIBLIOTECARI

Meso-processo trasversale: Qualità della Didattica e dei Servizi agli Studenti

## Ricerca

RICERCA COMPETITIVA

RISULTATI DELLA RICERCA

Meso-processo trasversale: Qualità della Ricerca

## Terza Missione

TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

PRESTAZIONI CONTO TERZI

APPRENDIMENTO PERMANENTE

PUBLIC ENGAGEMENT, ATTIVITA' SOCIALI E CULTURALI

RAPPORTI CON IL SERVIZIO SANITARIO

Meso-processo trasversale: Qualità della Terza Missione

## Processi di supporto

SERVIZI GENERALI E LOGISTICI

SERVIZI ICT

SERVIZI ISTITUZIONALI

APPROVVIGIONAMENTI

GESTIONE CONTABILE

GESTIONE DEL PERSONALE

GESTIONE DEGLI SPAZI E DELL'AMBIENTE DI LAVORO

Meso-processo trasversale: Sviluppo Sostenibile

Oltre ai macro-processi, in questa fase sono stati individuati dei meso-processi trasversali, ossia processi che riguardano tutti i macro-processi di un ambito in maniera interrelata e non distinguibile e rivestono una particolare importanza. Alcuni dei meso-processi trasversali sono stati attribuiti all'Area Direzionale, in quanto Area di cui è a capo il Direttore Generale, in grado di garantire il collegamento trasversale tra le diverse Aree Dirigenziali coinvolte e la *governance*.

## Individuazione dei meso-processi

Partendo dai macro-processi individuati con le modalità di cui al punto precedente, è stata redatta una bozza preliminare di scheda per ciascun processo, compilata in base all'esame dei documenti menzionati al punto precedente o altre informazioni note.

Le schede sono state aggregate in un unico report preliminare, utile alla verifica delle informazioni inserite e alla raccolta di quelle mancanti.

Il Direttore Generale ha presentato e illustrato ai Dirigenti, in una riunione plenaria in data 11 luglio 2023, il progetto, le sue finalità, la metodologia utilizzata e la ricognizione preliminare dei processi.

Successivamente alla riunione plenaria, la ricognizione preliminare è stata condivisa on line, in modo tale da consentire modalità di lavoro collaborative.

La condivisione delle schede di processo con i Dirigenti e con il personale da loro coinvolto ha consentito di procedere al completamento e alla validazione della lista dei meso-processi attivi in Ateneo e al completamento della compilazione delle schede informative, portando anche ad alcuni affinamenti metodologici.

Parallelamente alla verifica e all'integrazione delle schede di processo, è stato chiesto ai Dirigenti, con il supporto dei propri collaboratori, di compilare un foglio utile a rilevare la destinazione del personale ai diversi macro-processi.

Tale attività si è svolta in collegamento con l'obiettivo RIS-02-P "Adeguare la contabilità analitica al fine di consentire l'introduzione del controllo di gestione" del PIAO 2023-2025. Nell'ambito di tale obiettivo la rilevazione è stata utile al fine di allocare i costi del personale tecnico-amministrativo alle diverse attività che coincidono con i macro-processi individuati.

Anche la rilevazione della destinazione del personale ai diversi macro-processi, o *effort* del personale, è stata condotta con il diretto coinvolgimento dei Responsabili di struttura, chiamati ad indicare, per ogni unità di personale, la percentuale del tempo di servizio dedicata a ciascun macro-processo nel corso di un anno lavorativo.

L'organico preso in considerazione per la rilevazione è stato quello dei dipendenti in servizio effettivo al 30.6.2023 e, per evitare un'eccessiva frammentazione, sono stati posti due vincoli alla compilazione: per ogni dipendente è stato chiesto di indicare da un minimo di 1 ad un massimo di 4 macro-processi, utilizzando, quindi, percentuali multiple del 25%. Per il personale non in servizio effettivo, che comunque incide sui costi, le percentuali di *effort* sono state divise sui diversi macro-processi.

L'*effort* per i meso processi trasversali non è stato rilevato, imputando le attività ai relativi macro-processi, così come il macro-processo Prestazioni in conto terzi, che non costituisce attività istituzionale.

Le attività di questa fase sono state condotte dalle Aree dirigenziali e dalle Strutture Fondamentali con il supporto continuo, sia consulenziale che operativo, del Servizio organizzazione e programmazione, anche mediante incontri telematici di approfondimento, individuali e di gruppo.

**La ricognizione dei processi risultante è presentata in questa pagina, mentre la rilevazione dell'*effort* del personale rilevato non è pubblicata in quanto presenta elementi di identificazione del personale coinvolto nella rilevazione.**

## Analisi e utilizzo dei risultati

La ricognizione effettuata potrà essere completata e rivista sia in senso orizzontale, al fine di colmare eventuali omissioni, che verticale, ossia scomponendo ulteriormente le fasi.

I dati raccolti forniscono fin d'ora numerosi elementi di conoscenza a livello funzionale, organizzativo e contabile e saranno, quindi, utilizzati per successivi sviluppi, tra i quali fornire alla CEV, nell'ambito della prossima visita di accreditamento che si terrà nella seconda metà del 2025, alcuni elementi previsti dal sistema AVA 3:

- la visione complessiva dei processi dell'Ateneo;
- le dotazioni di personale che supportano didattica, ricerca e terza missione.

Tuttavia, considerato che l'analisi è finalizzata alla conoscenza delle attività amministrative e tecniche, e non di quelle accademiche, i suoi principali utilizzi saranno i seguenti.



## **Reingegnerizzazione dei processi**

La lista dei processi attivi in Ateneo a livello meso-organizzativo costituisce la base per la successiva analisi dei singoli micro-processi.

Per individuare i processi che presentano le maggiori criticità, quali eccessiva frammentazione, standardizzazione non adeguata, duplicazione di attività, eccessiva complessità, congestionamento in fasi specifiche, assenza di valore aggiunto per l'utente, limitata dematerializzazione, sono necessarie successive analisi che necessitano della disaggregazione delle attività a un più capillare livello di dettaglio e la rappresentazione con strumenti quali diagrammi di flusso interfunzionali o lo standard BPMN 2.0.

Tali approfondimenti, di cui la ricognizione di questo obiettivo costituisce la base necessaria, in un orizzonte temporale pluriennale, consentiranno, a seconda delle criticità riscontrate, di optare per la riprogettazione completa dei processi critici, secondo la logica del Business Process Reengineering (BPR), o di implementare interventi migliorativi più limitati, finalizzati ad attuare un cambiamento graduale, incrementale e a ciclo continuo, finalizzato a migliorare l'efficacia, la produttività e la qualità dei servizi erogati.

Si valuterà l'individuazione dei processi da reingegnerizzare in sede di stesura del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026.

## **Aggiornamento della carta dei servizi**

Nelle schede di processo viene data evidenza ai meso-processi la cui realizzazione comporta l'erogazione di servizi e che è, quindi, opportuno inserire nella carta dei servizi.

In particolare, attualmente, tale carta è limitata ai servizi agli studenti, ma grazie a queste informazioni sarà possibile estenderla agli altri utenti, a partire dal personale.

Si provvederà al completamento della Carta dei Servizi nei primi mesi del 2024, in sede di aggiornamento annuale.

## **Prevenzione della corruzione**

La lista dei processi attivi verrà inoltrata al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, quale strumento di supporto per l'identificazione delle aree potenzialmente esposte a rischi corruttivi e per le attività di analisi, valutazione e individuazione di misure specifiche di gestione del rischio ai fini di prevenzione della corruzione.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza potrà, quindi, avvalersi della ricognizione effettuata per la stesura del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026.

## **Rilevazione dei fabbisogni di personale e di competenze**

L'aggregazione delle attività in macro-processi consentirà di individuare famiglie professionali che presidiano processi omogenei e utilizzano competenze tecnico-professionali e trasversali simili.

L'aggregazione in famiglie professionali collegate ai processi sarà utile per:

- definire i fabbisogni di personale in termini qualitativi con profili coerenti con le famiglie professionali;
- la formazione del personale, facilitando l'individuazione dei destinatari degli interventi formativi, che saranno associati alle famiglie professionali;

- la valutazione del personale, al fine dell'attribuzione delle schede di valutazione in base alle competenze comuni alla famiglia professionale.

Le famiglie professionali, collegate ai processi, saranno quindi utilizzate in sede di stesura del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026, per la programmazione del personale e per il Piano di Formazione 2024-2026, nonché nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2024.

## Controllo di gestione

L'individuazione dei macro-processi e il relativo *effort* del personale consentirà di attribuire alle attività (ossia i macro-processi) i costi di personale in modo aggregato a livello di Ateneo.

Dalla rilevazione risulta la seguente ripartizione percentuale dell'*effort* di personale tra i diversi macro-processi:

| Ambito  | Percentuale di <i>effort</i> |
|---|------------------------------|
| <b>MACRO PROCESSO</b>                           |                              |
| <b>Formazione e Servizi agli studenti</b>       | <b>27,77%</b>                |
| DIDATTICA                                       | 12,55%                       |
| ORIENTAMENTO, INCLUSIONE E PLACEMENT            | 2,66%                        |
| SERVIZI AGLI STUDENTI                           | 4,63%                        |
| INTERNAZIONALIZZAZIONE                          | 2,86%                        |
| SERVIZI BIBLIOTECARI                            | 5,08%                        |
| <b>Ricerca</b>                                  | <b>16,17%</b>                |
| RICERCA COMPETITIVA                             | 15,13%                       |
| RISULTATI DELLA RICERCA                         | 1,04%                        |
| <b>Terza Missione</b>                           | <b>3,29%</b>                 |
| TRASFERIMENTO TECNOLOGICO                       | 0,76%                        |
| PRESTAZIONI CONTO TERZI                         | Non rilevato                 |
| APPRENDIMENTO PERMANENTE                        | 1,06%                        |
| PUBLIC ENGAGEMENT, ATTIVITÀ SOCIALI E CULTURALI | 1,11%                        |
| RAPPORTI CON IL SERVIZIO SANITARIO              | 0,35%                        |
| <b>Processi di supporto</b>                     | <b>52,77%</b>                |
| SERVIZI GENERALI E LOGISTICI                    | 6,60%                        |
| SERVIZI ICT                                     | 7,21%                        |
| SERVIZI ISTITUZIONALI                           | 9,14%                        |
| APPROVVIGIONAMENTI                              | 7,65%                        |
| GESTIONE CONTABILE                              | 10,50%                       |
| GESTIONE DEL PERSONALE                          | 6,08%                        |
| GESTIONE DEGLI SPAZI E DELL'AMBIENTE DI LAVORO  | 5,59%                        |
| <b>TOTALE</b>                                   | <b>100%</b>                  |

Pur non essendo questa la sede per un'analisi approfondita, si ritiene opportuno rilevare come oltre la metà del personale si occupi di attività collegate ai processi di supporto e meno della metà fornisca, invece, supporto diretto alle attività di missione.

Per approfondimenti riguardo all'utilizzo di queste informazioni si rimanda alla Relazione finale relativa all'obiettivo RIS-02-P del PIAO.

## Lavoro a distanza

Per ogni micro-processo sono state anche rilevate, in via preliminare e anche se non previsto dall'obiettivo, le fasi che possono essere completate interamente a distanza e quelle che richiedono necessariamente attività almeno in parte in presenza. Tale rilevazione dato il carattere preliminare non è pubblicata.

Tale rilevazione preliminare potrà successivamente, previa ulteriore verifica, essere utile al fine della definizione di un elenco di attività del personale tecnico-amministrativo che possono essere svolte in lavoro agile o da remoto, nell'ambito di quanto previsto alla Normativa in materia di lavoro a distanza dell'Università di Genova emanata con D.D.G. 3480 dell'08.08.2022.

## Conclusioni

Il sistema qui utilizzato si pone nell'ambito di un processo di cambiamento dell'Ateneo finalizzato al monitoraggio continuo dei processi e dei risultati che coinvolge altri aspetti organizzativi e funzionali a partire dalla ricognizione dei processi.

I processi sono un elemento dinamico nelle organizzazioni per cui la loro ricognizione costituisce, a sua volta, un processo continuo che andrà reiterato e migliorato nel tempo.

Alla conclusione di questo progetto, infatti, potranno seguire ulteriori attività, finalizzate alla mappatura di singoli processi, alla loro analisi, e a interventi di reingegnerizzazione ove necessario.

A seguito di tale attività sarà poi indispensabile un ulteriore continuo monitoraggio dell'efficacia degli interventi svolti e della rispondenza della situazione analizzata ai mutamenti organizzativi e di contesto.