



## INDICE

1. Premesse.....	2
2. La Mappatura dei processi e il processo: definizioni. ....	2
3. Scopo e funzione della mappatura dei processi nell'organizzazione funzionale.....	3
4. Mappatura del processo: analisi, descrizione e rappresentazione del processo.....	5
5. Il Monitoraggio e l'analisi del processo .....	7

Rev.  
00

Data  
10/04/2018

Motivo  
Emissione

**Pagina**  
Tutte

REDAZIONE E VERIFICA  
Responsabile Divisione Qualità  
e Regolamentazione dei processi amministrativi  
(F.to Dott.ssa Rosalba Sacchettoni)

.....

APPROVAZIONE  
Direttore Generale  
(F.to Dott.ssa Rosalba Valenti)

.....



## 1. Premesse.

La “mappatura dei processi” rientra tra gli obiettivi dell’Ateneo descritti già nel Documento di Programmazione Integrata 2017-2019 e riconfermati nel Documento di programmazione Integrata 2018-2020 che l’Università Politecnica delle Marche ha definito e approvato nell’ambito della propria programmazione.

Nei suddetti piani la mappatura dei processi viene assunta come strumento funzionale all’adozione di nuovi modelli organizzativi e all’implementazione del nuovo assetto organizzativo, nonché come strumento funzionale all’anticorruzione e trasparenza.

Le seguenti Linee guida sono state concepite come ausilio alle Strutture dell’Ateneo che con il supporto della Divisione Qualità e Regolamentazione dei Processi Amministrativi dovranno, anche sulla base degli obiettivi definiti nell’ambito della programmazione integrata 2017-2019 e 2018-2020, procedere con la mappatura dei processi di competenza.

## 2. La Mappatura dei processi ed il processo: definizioni.

La **mappatura dei processi** consiste nella identificazione, classificazione, descrizione e rappresentazione dei diversi processi nei quali si articola l’attività istituzionale dell’Ente evidenziandone fasi e responsabilità.

Per **processo** si intende una serie di attività coordinate e interrelate che:

- ❖ perseguono uno scopo comune (finalizzato alla realizzazione della “*mission*” dell’organizzazione)
- ❖ trasformando determinati INPUT (documenti, informazioni, ) in OUTPUT con valore aggiunto per gli utenti (interni od esterni) dell’organizzazione,
- ❖ attraverso l’utilizzo di risorse umane e strumentali,
- ❖ sulla base di determinate metodologie di lavoro (procedure, istruzioni operative, etc.)
- ❖ e tenuto conto degli specifici vincoli esistenti (norme, regolamentazione interna, direttive dirigenziali etc).

Ogni processo si caratterizza per avere un INPUT, cioè degli elementi in ingresso che vengono elaborati e trasformati per produrre elementi in uscita, OUTPUT. L’OUTPUT può essere il risultato finale dell’organizzazione o corrispondere ad un risultato intermedio. In tal caso l’OUTPUT di un processo costituisce l’INPUT di un altro processo.

Avuto riguardo al tipo di servizio erogato (servizio erogato all’esterno al proprio “cliente” o all’interno della struttura amministrativa) i processi possono distinguersi in **primari** e **di supporto**. Tenuto conto della complessità delle attività da compiere e della loro scomposizione è possibile distinguere tra **macro-processo** (es. “Gestione risorse umane”), **processo** (es. “Reclutamento del personale T.A.”) e **sub-processo** (es. “Mobilità esterna”/ “Concorso pubblico”).

Nella mappatura dei processi è opportuno procedere prima alla individuazione e classificazione dei macro-processi e successivamente, nell’ambito di ciascun macro-processo si identificano i singoli processi ed eventualmente i sotto-processi.

Per identificare un **processo** può essere utile tenere presente i principali servizi forniti da un’organizzazione per poi aggregare insieme tutte le attività tra loro correlate che sono funzionali alla erogazione del servizio medesimo.



Il processo si distingue dal **procedimento amministrativo** il quale attiene alle regole amministrative che l'Ufficio deve osservare nell'assolvimento di quella determinata attività in base alla normativa anche regolamentare esistente. Il procedimento è dato e risponde alla domanda "come deve essere fatta una determinata attività", il processo invece risponde alla domanda "chi fa cosa" ed è la conseguenza delle decisioni della Direzione in ordine alla progettazione organizzativa.

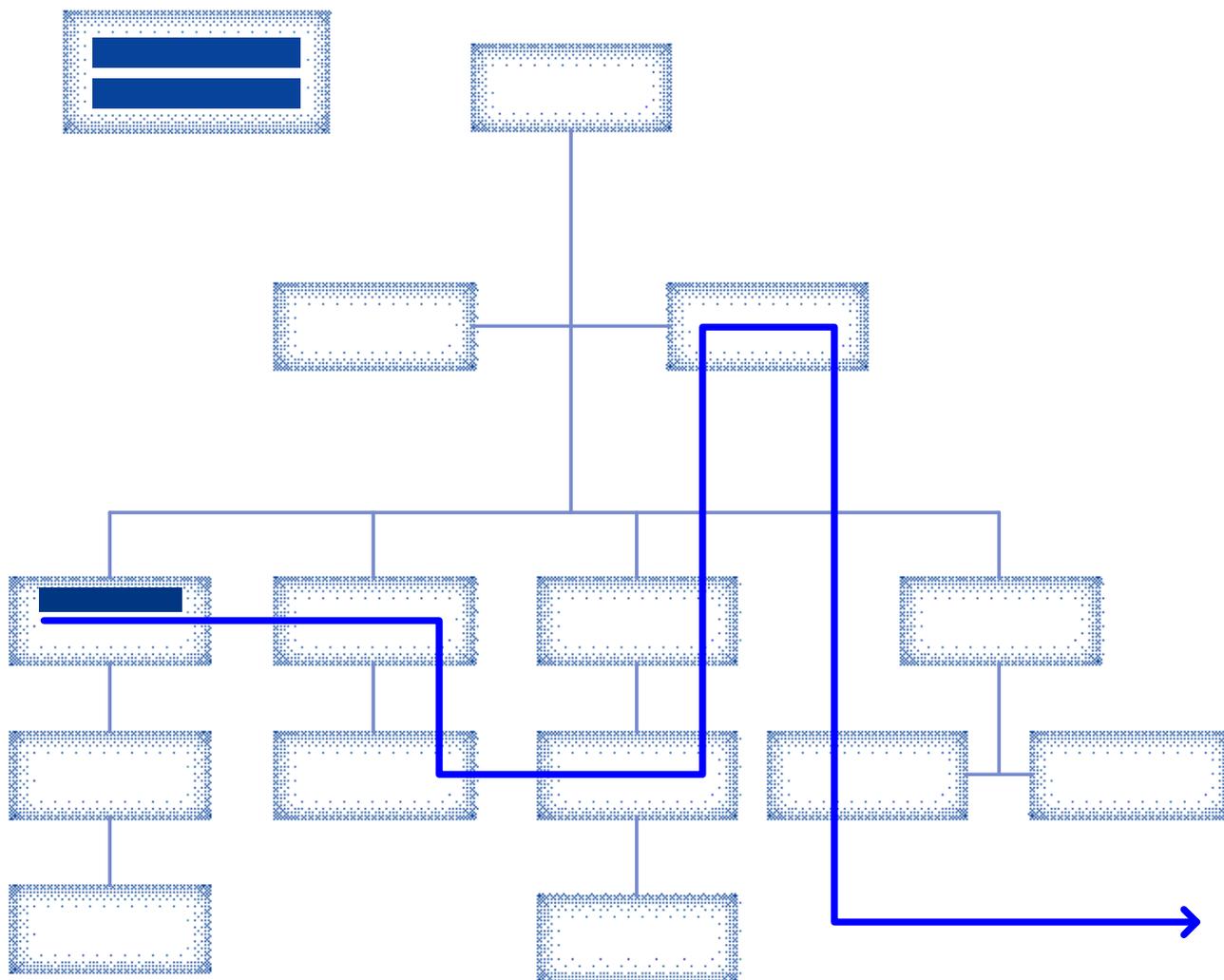
Ogni **processo** è suddiviso in:

- ❖ **fasi** (ad. es. nel sub-processo "Concorso pubblico", una fase può essere individuata nella "Emanazione del bando di concorso") le quali a loro volta vengono scomposte in
  - **attività** (ad. es. nell'attività "Predisposizione testo bando di concorso") necessarie e sufficienti per la realizzazione della fase alla quale appartengono. Le attività infatti sono un insieme di azioni elementari che ai fini della descrizione e rappresentazione del processo non è necessario/utile suddividere ulteriormente (ad. es. Attività: "Controllo della domanda di partecipazione al concorso" - Azione elementare: "Controllo della dichiarazione relativa al titolo di studio posseduto")

### 3. Scopo e funzione della mappatura dei processi nell'organizzazione funzionale

L'approccio per processi intende superare la logica strettamente gerarchico-funzionale basata sull'organigramma funzionale dell'amministrazione. La logica gerarchico funzionale infatti, mentre chiarisce le competenze dei vari settori nei quali si articola l'amministrazione, non chiarisce *come* le attività svolte dai vari Uffici concorrano tra loro per il conseguimento dei risultati (output) destinati a soddisfare i bisogni degli utenti interni ed esterni. Attraverso l'approccio per processi è possibile avere una visione trasversale dell'organizzazione dell'Ateneo, basata non più rigidamente sulle sole competenze e gerarchie, ma basata sul concetto di integrazione delle competenze e funzioni per il raggiungimento di un risultato finale (si veda diagramma sotto riportato).

## L'approccio per processi



(Figura 1)

Attraverso la mappatura dei processi è inoltre possibile avere una rappresentazione chiara e sintetica dell'attività istituzionale dell'Università con la definizione delle varie attività che compongono un determinato processo e della interdipendenza tra loro, nonché soprattutto avere una visione chiara e condivisa delle responsabilità dei vari Uffici/Attori che intervengono nel processo rendendoli consapevoli del proprio ruolo all'interno dello stesso, e da ultimo è possibile identificare le competenze necessarie alla realizzazione delle varie attività previste dal processo.

In sintesi, con la mappatura dei processi si può:

- fornire agli operatori una chiara rappresentazione delle attività che compongono un determinato processo e dei propri e degli altrui compiti all'interno del processo stesso; ogni



operatore attraverso la mappatura del processo sa quale dovrà essere il proprio contributo nel processo e cosa al tempo stesso può attendersi dagli altri operatori coinvolti nel medesimo processo;

- fornire alla *governance* un efficace strumento per la “pianificazione organizzativa” dell’ente consentendo di evidenziare “*chi fa che cosa*” e quindi di individuare le attività sovrabbondanti o superflue, le attività che possono essere raggruppate in modo da aumentare l’economicità ed efficacia del processo, le attività che al contrario occorre prevedere/implementare;
- misurare la performance dell’attività amministrativa ordinaria;
- identificare e classificare le competenze necessarie.

#### 4. Mappatura del processo: analisi, descrizione e rappresentazione del processo

Successivamente alla fase della identificazione e classificazione dei macro-processi, ogni singolo processo o sub-processo va analizzato, descritto analiticamente nelle sue fasi e attività e rappresentato graficamente in modo tale che sia facilmente comprensibile da parte di tutti i soggetti facenti parte dell’Organizzazione

Occorre quindi per ogni processo innanzitutto identificare le fasi in cui lo stesso si articola; ogni fase va successivamente scomposta nelle varie attività che la costituiscono e che sono necessarie alla realizzazione della fase stessa.

##### 4.1 La WBS (Work Breakdown Structure).

Fasi e attività vengono rappresentate attraverso la **WBS (Work Breakdown Structure)**. In allegato (all. n. 1) si riporta un esempio di WBS relativa al processo “*Supporto alle attività di tutorato*”.

##### 4.2 La Matrice delle responsabilità

Il processo può essere rappresentato ancor più in dettaglio con la **matrice delle responsabilità**, cioè con una tabella a doppia entrata nella quale vengono rappresentate:

- nelle righe le varie fasi e attività in cui si articola il processo;
- nelle colonne i diversi Attori che intervengono nelle fasi/attività del processo

Negli incroci tra righe e colonne vengono riportate le specifiche tipologie di responsabilità dell’Attore per quella data fase/attività.

In pratica con la matrice delle responsabilità l’identificazione delle fasi e delle attività viene integrata con le specifiche responsabilità dei vari Attori che intervengono nelle varie fasi e attività del processo.

Le responsabilità attengono non solo alla esecuzione, ma è possibile che una determinata attività necessiti anche dell’intervento ad altro titolo di altro Attore che apporterà le sue competenze e conoscenze collaborando con l’esecutore o controllando/approvando il suo operato o ricevendo/fornendo informazioni. Il concetto è che affinché la gestione di un determinato processo avvenga nel rispetto degli obiettivi prefissati in termini di tempo, efficacia, rispetto dei requisiti etc, occorre non solo identificare l’Attore che è responsabile della esecuzione di una determinata attività, ma anche identificare il contributo di tutti coloro che a vario titolo intervengono nella realizzazione dell’attività stessa, ad esempio individuare chi deve offrire supporto tecnico-specialistico (e quale supporto), chi controlla una determinata attività in modo tale che si possa passare alla fase/attività successiva, quale Attore è necessario e/o opportuno che sia informato dell’esecuzione di quella determinata fase etc.

Nella matrice delle responsabilità vengono quindi rappresentate ed integrate tra loro le varie tipologie di responsabilità degli Attori coinvolti, cosicché il processo si arricchirà di tutte le competenze necessarie a produrre il risultato atteso.



Ciò posto, attraverso la matrice delle responsabilità è anche possibile monitorare e verificare:

- il carico di lavoro di ciascun Attore
- il possesso da parte degli Attori interessati dal processo, ognuno per le proprie responsabilità, delle competenze tecnico-professionali necessarie

Per costruire una Matrice delle Responsabilità è opportuno seguire la seguente procedura:

- a) partendo dalla WBS si analizzano fasi e attività al fine di definire quali siano gli Attori (Uffici, Centri, Organi di Ateneo etc) che intervengono in ciascuna di esse;
- b) si passa dunque a definire nell'ambito del processo "chi fa cosa" e quindi per ciascuna attività occorre individuare lo specifico contributo fornito dagli Attori che vi intervengono. L'Attore può eseguire quella determinata attività (E), può collaborare alla realizzazione della stessa (Coll.), controllare o comunque avere un ruolo di supervisione del lavoro effettuato da chi esegue quella determinata attività (Ctr.), autorizzare (A) essere informato (I), offrire una consulenza o delle informazioni necessarie per la realizzazione di quella determinata attività (Cons), etc secondo una "legenda" che viene costruita insieme alla matrice analizzando l'apporto di ciascuno alla realizzazione delle varie attività;
- c) con riferimento alla responsabilità di esecuzione può inoltre essere utile, in apposita colonna, riportare anche le metodologie esecutive da seguire, ad es. procedure, istruzioni operative, indicazioni verbali del Capo Ufficio, Direttive, prassi operative etc
- d) può inoltre essere utile anche inserire una colonna nella quale riportare la tempistica prevista per l'esecuzione di ciascuna attività.

Si riporta di seguito un esempio di matrice di responsabilità relativa al processo "Supporto alle attività di tutorato" (all. n. 2)

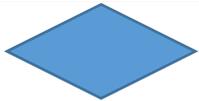
#### 4.3 Il diagramma di flusso (o Flow Chart)

Il processo può inoltre essere rappresentato con un **diagramma di flusso (Flow-Chart)**. Se attraverso la WBS vengono definite e descritte le varie fasi ed attività del processo, e con la matrice delle Responsabilità vengono identificate anche le specifiche tipologie di responsabilità degli Attori coinvolti, con il diagramma di flusso a matrice vengono evidenziate la successione delle varie attività e le funzioni che intervengono in ciascuna attività, la tipologia dei documenti in input o in output delle varie attività ed i nodi decisionali.

Per la realizzazione del diagramma di flusso convenzionalmente si utilizzano dei simboli che vengono di seguito illustrati:

simbolo grafico	significato del simbolo	
	Inizio/fine: ogni diagramma di flusso deve aprirsi con un ovale che ne definisce i confini	
	Input/output: l'input e l'output saranno identificati da parallelogrammi	
	Attività/azioni elementari: i rettangoli che identificano attività/azioni saranno disposti lungo l'iter del processo e collegati tra loro attraverso snodi e frecce. E' possibile sviluppare un unico flusso dove siano indicate le singole attività elementari oppure sviluppare dei sotto flussi per ogni attività	

 <p>UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE</p>	<p><b>LINEE GUIDA PER LA MAPPATURA DEI PROCESSI NELL'UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE</b></p>	<p>P.A.03 REV 00 del 10/04/2018 Pagina 7 di 8</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------

	<p>Direzione decisionale: le frecce consentono di tracciare i collegamenti tra l'inizio, gli snodi, le varie attività e la fine del processo</p>	
	<p>Snodo/nodo decisionale: il rombo viene utilizzato per indicare il momento della decisione. Dal rombo partiranno pertanto almeno due frecce, pari alle decisioni alternative che possono essere assunte</p>	
	<p>Documento: rappresenta il riferimento normativo, regolamentare o procedurale che dispone determinate azioni. Può costituire anche l'input o l'output del processo</p>	

In allegato (all. n. 3) si riporta un esempio di diagramma di flusso a matrice del processo sopra analizzato e descritto con la WBS e la Matrice delle responsabilità (“*Supporto alle attività di tutorato*”).

## 5. Il Monitoraggio e l’analisi del processo

Una volta mappato il singolo processo, secondo la situazione di fatto esistente (“AS IS”) è necessario ulteriormente verificare l’efficacia del processo stesso e cioè rispondere alle domande: *il processo genera l’output atteso dall’utenza? Il processo risponde ai criteri di economicità, efficienza ed efficacia? Il processo è sufficientemente chiaro e trasparente?*

Per monitorare l’efficacia del processo è necessario quindi in primo luogo definire uno o più **indicatori di performance** del processo avendo come punto di riferimento le esigenze degli utenti (interni o esterni) del processo stesso e quindi l’output atteso dagli stessi.

Gli indicatori possono essere relativi a:

- Efficienza del processo, cioè come rapporto tra volume di output generato in un determinato periodo di tempo e l’ammontare delle risorse impiegate;
- Efficacia, intesa come rispetto dei tempi di realizzazione dell’output, conformità dell’output del processo a determinati requisiti etc;
- Qualità del servizio, ad es in termini di soddisfazione degli utenti

Attraverso la individuazione di indicatori di performance di processo ed il monitoraggio degli stessi è possibile analizzare la performance ed il funzionamento del processo stesso e quindi ad esempio:

- evidenziare eventuali criticità (attività ridondanti e superflue, sovrapposizioni, colli di bottiglia, inefficienze, ritardi etc )
- individuare ulteriori attività necessarie con le quali il processo va implementato;
- verificare la necessità del supporto di ulteriori contributi da parte di altri Attori o la necessità dell’implementazione di ulteriori competenze

In seguito all’analisi condotta il processo potrà essere modificato o eventualmente riprogettato (“TO BE”) nell’ottica del miglioramento continuo.



Per agevolare e nel contempo uniformare la mappatura dei processi da parte delle strutture dell'UnivPM secondo quanto sopra descritto, alle presenti Linee Guida viene allegato un modello (mod. A) che dovrà essere utilizzato dalle Strutture dell'Ateneo per procedere alla mappatura dei processi di competenza, sia per la definizione della WBS che della Matrice delle Responsabilità. Nella parte descrittiva iniziale le Strutture dovranno altresì identificare e descrivere:

- scopo del processo:
- input
- output:
- utente finale:
- indicatori di performance:
- abbreviazioni