



## Università di Siena: snellire i processi per accrescere efficacia ed efficienza

L'Università di Siena è un ateneo ricco di storia e sede di una grande tradizione del sapere, impegnato al contempo nella ricerca e nell'innovazione. In otto secoli di vita l'Università di Siena ha prodotto conoscenza in ogni ambito di studio, ed è oggi uno degli atenei italiani che presenta i massimi risultati innovativi nella ricerca, nella didattica e nei servizi.

Il Novecento ha visto la crescita costante dell'Ateneo senese, passato dai quattrocento studenti iscritti a cavallo tra le due guerre agli oltre 20 mila di questi ultimi anni. Contemporaneamente sono aumentate le facoltà: alle storiche facoltà di Medicina e Chirurgia e di Giurisprudenza si sono aggiunte Farmacia (1933), Scienze matematiche, fisiche e naturali (1962), Economia (1966), Lettere e Filosofia di Arezzo (nata nel 1969 come Magistero), Lettere e Filosofia (1970), Ingegneria (1992) e Scienze politiche (1997).

L'Università di Siena fa parte dei migliori atenei italiani secondo la graduatoria della Shanghai Ranking Consultancy.

QS World University Rankings 2021: l'Università di Siena migliora il suo posizionamento internazionale attestandosi tra il 651° e il 700° posto e salendo di 50 posizioni.

### Premessa

L'Università degli Studi di Siena, nell'ambito del proprio piano di monitoraggio della performance, ha previsto di procedere con la reingegnerizzazione dei processi, finalizzata alla semplificazione dell'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici, al fine di accrescere l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa.

Obiettivi che l'attività di reingegnerizzazione si pone sono:

- superare la frammentazione dei processi, razionalizzando i flussi di lavoro
- migliorare i servizi prodotti in funzione delle effettive esigenze dell'utenza interna ed esterna
- disegnare procedure gestionali e operative omogenee, funzionali ed essenziali
- promuovere il cambiamento organizzativo attraverso una formazione partecipata (on the job) che porti alla consapevolezza da parte degli operatori interni.

### Interventi realizzati

#### Metodologia adottata

Analizzare i processi richiede di andare oltre all'impostazione organizzativa funzionale.

Si è pertanto utilizzata la metodologia dei Cantieri di lavoro, dove sono rappresentate tutte le funzioni che, a vario titolo, intervengono nel processo in esame.

#### Processi analizzati

- Cantiere 1 – Rilevazione attività di docenza
- Cantiere 2 – Erogazione borse di ricerca bandite da UNISI
- Cantiere 3 – Internazionalizzazione degli studenti
- Cantiere 4 – Missioni del personale e rimborsi spese
- Cantiere 5 – Gestione conseguimento titoli di studio.

I singoli cantieri di lavoro hanno operato seguendo il **metodo DMAIC**, che si articola nelle seguenti 5 Fasi:

1. **DEFINE**: consiste nella mappatura dell'attuale processo operativo attraverso un diagramma di flusso. Viene svolta collegialmente, al fine di giungere ad una rappresentazione dell'attuale "modus operandi", condivisa da tutti gli attori del processo. Si individuano, inoltre, le criticità attuali del processo.

2. **MEASURE**: prevede la misurazione delle criticità individuate per supportare, attraverso dati numerici, le fasi successive.



3. **ANALYZE**: si individuano le criticità principali ordinate per priorità attraverso «il metodo delle scelte pesate» e si procede con la ricerca delle cause. Si tratta di uno dei momenti a maggior valore aggiunto del percorso, in quanto le criticità rilevate sono l'effetto del "modus operandi" in essere, che può essere migliorato solo risalendo alle cause che lo generano.

4. **IMPROVE**: dopo aver avanzato alcune proposte di miglioramento, il passo successivo è la progettazione del nuovo flusso di processo alla luce delle evidenze emerse. È importante che partecipino tutti gli attori che sono coinvolti nel processo, in modo da limitare in modo notevole le resistenze al cambiamento.

5. **CONTROL**: prevede il controllo, a posteriori, dei miglioramenti apportati.

## Risultati

Le attività del cantiere hanno prodotto un elaborato condiviso, strutturato come segue:

1. Obiettivo del cantiere
2. Ring del processo
3. Partecipanti
4. Flow Chart AS IS
5. Le misure del processo
6. Criticità del processo
7. Analisi delle cause delle criticità
8. Proposte di miglioramento
9. Flow Chart TO BE
10. Sintesi dei benefici delle proposte.

## Alcuni dei benefici ottenuti

- Forte riduzione delle difformità procedurali adottate dai diversi Dipartimenti.
- Riduzione del tempo che le Segreterie amministrative devono dedicare al processo missioni, grazie a interventi mirati di snellimento. Il Risparmio economico è stimato pari a circa 150.000 - 175.000 €/anno.
- Introduzione di un metodo di lavoro strutturato e condiviso per la raccolta dei dati di interesse del processo.
- Adozione di interventi mirati per semplificare il lavoro dei docenti relativamente ai registri dell'attività di docenza, grazie alla misurazione e clusterizzazione dei fenomeni.
- Ottimizzazione del sito istituzionale, relativamente all'area dedicata agli studenti internazionali, grazie alla migliore integrazione delle attività delle diverse funzioni interessate.
- Riduzione delle ore di lavoro delle Segreterie studenti e degli Uffici Placement, grazie al completamento e miglioramento del progetto di informatizzazione dell'intero processo di conseguimento titoli.
- Tracciabilità e consultazione dei dati e delle informazioni salvate su ESSE3.

## Customer satisfaction

Il progetto è stato apprezzato sia dalla Direzione Generale che dalle Organizzazioni Sindacali, che hanno proposto di procedere con l'analisi di altri processi.



PRAXI SpA

Da mezzo secolo protagonisti  
nella Consulenza Organizzativa

PRAXI è una primaria società italiana di consulenza organizzativa.

Costituita nel 1966, si è sviluppata rapidamente ed oggi è una realtà formata da 9 Sedi, 250 Consulenti, un capitale sociale di 6 milioni di €.

In oltre cinquant'anni di attività, PRAXI ha servito più di 12 mila clienti, attraverso quattro Divisioni: Organizzazione, Informatica, Valutazioni e Advisory, Risorse Umane.

La profonda esperienza organizzativa, l'attenzione alla creazione di valore, gli interventi con gruppi di lavoro omogenei nella cultura, ma diversificati nelle competenze, costituiscono un fattore chiave di differenziazione, che permette a PRAXI di accompagnare i clienti verso obiettivi di valore effettivo e di consolidare nel tempo alleanze professionali durature.

Bologna | Firenze | Genova | Milano  
Napoli | Padova | Roma | Torino | Verona



[www.praxi.praxi](http://www.praxi.praxi)