

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI
PADOVA
FACOLTA' DI SCIENZE STATISTICHE**

**LAUREA TRIENNALE IN
STATISTICA POPOLAZIONE E SOCIETA'**

**“LA DIFFUSIONE DEL PROTOCOLLO INFORMATICO,
DELL'ARCHIVIAZIONE E GESTIONE DOCUMENTALE
NELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO”**

Tesi di laurea di

Alberto Paternò

Relatore

Ch.mo Prof. Lorenzo Bernardi

Anno accademico 2003/2004

IDEAZIONE E PROMOZIONE

Premessa

A partire dal 1999 l'Università degli Studi di Palermo si era posta l'esigenza di razionalizzare i propri flussi documentali al fine di ridurre il numero dei registri di protocollo in uso, ampliare il controllo sui procedimenti amministrativi, fare della gestione documentale il volano dell'organizzazione del lavoro.

A tale scopo, attraverso la costituzione di un gruppo di lavoro, nel quale sono state riunite le necessarie competenze (tecniche, amministrative, organizzative) è stata avviata una fase di studio progettuale.

Esperienze

La fase di studio è stata arricchita da alcune esperienze condotte dai componenti del gruppo di lavoro presso :

- L'Università di Padova in quanto capofila del progetto pilota "TITULUS 97" cui l'Università di Palermo ha aderito.
 - Stages di formazione presso l'Università di Catania in consorzio con la stessa e l'Università di Messina tenuti da un gruppo di esperti dell'Archivio generale dell'Università di Padova, presenti rappresentanti di alcuni responsabili delle varie sezioni dell'Archivio di Stato della Sicilia.
 - La stesura di linee guida circa la protocollazione e la gestione documentale per la sperimentazione.
 - La revisione degli indici dei titolari (per l'Amministrazione Centrale e per le strutture periferiche).
 - L'attivazione della sperimentazione presso due dipartimenti ed una struttura dell'amministrazione centrale.
 - L'emanazione, all'interno di decreti direttoriali, di norme riguardanti il protocollo.
 - L'adesione di 16 dipartimenti che, in via prioritaria, hanno chiesto di attivare la metodica "TITULUS 97".
 - Un convegno dal tema "l'archiviazione negli anni 2000" quale iniziativa di promozione del progetto.
-

- La stesura di alcune bozze, all'attenzione degli organi competenti, del regolamento per la gestione, tenuta e tutela dei documenti amministrativi dal protocollo all'Archivio storico per l'Amministrazione Centrale e le strutture periferiche.
- La partecipazione, su invito dell'Università di Padova, all'incontro nazionale sugli archivi, gli archivisti e l'archivistica tenutosi a Padova in data 11/12 Novembre 1999.
- La partecipazione al primo rapporto sugli archivi delle università italiane tenutosi a Padova nell'ottobre del 2002.

Sinergie

Il lavoro realizzato ha posto in evidenza l'interdipendenza dei processi interni nonché la maggiore efficienza ed efficacia dell'attività in team per quanto attiene lo sviluppo del progetto.

La formazione specifica sulla metodica "*TITULUS 97*" ha coinvolto le tre università siciliane in uno scambio di esperienze e di suggerimenti.

In particolare l'Università di Catania ha sviluppato due fra i sotto progetti che fanno parte di "*TITULUS 97*" e precisamente: "*THESIS 99*" e "*STUDIUM 2000*".

Gli obiettivi di "*THESIS 99*" riguardavano il progetto e la tutela delle tesi di laurea, analizzando in particolare la rilevanza delle tesi come documenti, la loro natura giuridica e le nuove possibilità di gestione informatica alla luce delle recenti innovazioni tecnologiche.

"*STUDIUM 2000*", invece, mirava al progetto per la tutela e la valorizzazione degli archivi storici delle università italiane.

L'interazione con l'Università di Padova nell'ambito del progetto ha contribuito ad implementare il titolario di classificazione previsto dal progetto nazionale. (*Allegati 1 e 2*)

Interlocutori

Il progetto “*TITULUS 97*” prevedeva una rete di rapporti con altri soggetti di natura e responsabilità diverse.

Istituzionali:

- L'Archivio di Stato di Palermo;
- Le Università di Messina e Catania;
- L'Università di Padova.

Destinatari:

- La Direzione Amministrativa;
- Le Divisioni e le Ripartizioni;
- Le strutture periferiche (Facoltà, Dipartimenti, Biblioteche ecc.).

Partners:

- L'Università di Padova;
 - Produttori di software;
 - Le Università di Messina e Catania.
-

OBIETTIVO DELLA TESI

L'obiettivo della tesi è quello di trattare la diffusione della metodica di protocollazione, gestione documentale ed archiviazione, tramite l'utilizzo del software applicativo "TITULUS 97", presso l'Università degli Studi di Palermo.

Detta diffusione è stata effettuata in modo graduale ed ha previsto alcune fasi, che hanno conseguito l'informatizzazione del sistema di gestione documentale.

Sia la metodica che le specifiche del software sono state messe a punto presso l'Università di Padova e, pertanto, i requisiti della soluzione organizzativa e del software applicativo sono completamente definiti.

La distribuzione geografica dell'Università di Palermo suggeriva l'adozione di una medesima strategia incrementale sia nella fase di diffusione della metodica sia nell'adozione del software.

Per quanto attiene la diffusione della metodica si è inizialmente attivata la sperimentazione presso alcune strutture dell'Università di Palermo.

Successivamente è nata l'esigenza di ampliare tale sperimentazione e procedere con un *progetto pilota* per la fase di adozione del software. Quale primo strumento è stata seguita una MAPPA STRATEGICA del progetto, di seguito riportata.

Progetto	Destinatari del progetto	Bisogni	Risultati strategici attesi	Risultati operativi
Titulus 97 Cartaceo	Amministrazione centrale	Gestione uniforme e stabile dei documenti e degli archivi e del protocollo Reperimento dei documenti e velocizzazione dei procedimenti	Univoca classificazione dei documenti Flussi documentali pre-ordinati, stabili, prevedibili tempi certi dei procedimenti	Regolamento e titolari di classificazione, creazione focus-group, formazione formatori, formazione utenti per sei edizioni; affiancamento utenti: uno per struttura; interfaccia Univ. Palermo – Univ. Padova Analisi dell'organizzazione, identificazione delle UOR, descrizione e classificazione dei procedimenti
Titulus 97 Informatizzazione Fase 1	Amministrazione Centrale	Velocizzazione delle fasi di emissione dell'atto conclusivo dei procedimenti	Riduzione dei passaggi, delle attese, certezza nei flussi infra-Amministrazionee con le strutture periferiche	Scelta del software, acquisizione dell'hardware, acquisizione del software, creazione data-base procedimenti, UOR, RPA, formazione tecnici, formazione utenti rilascio incrementale del sw
Titulus 97 Informatizzazione Fase 2 Scannerizzazione e firma digitale	Amministrazione Centrale	Seguire i procedimenti nei vari passaggi Aumentare la sicurezza	Dare certezza all'azione di coordinamento e controllo da parte del management	Formazione tecnici Formazione utenti Aggiornamento della descrizione dei procedimenti
Diffusione dei risultati su internet				
REPORT alla Direzione	Amministrazione Centrale Strutture periferiche			



ANALISI DI FATTIBILITÀ

Lo studio di fattibilità rappresenta in generale un documento che raccoglie un insieme di informazioni sufficienti a consentire una decisione sull'investimento e ad attivare il percorso realizzativo vero e proprio.

Sono caratteristiche essenziali di uno studio di fattibilità:

- l'esplicitazione degli obiettivi;
- l'ambito e gli attori del progetto;
- l'indicazione dei benefici attesi;
- le caratteristiche della soluzione;
- la stima dell'impegno e dei costi;
- la definizione dei tempi di realizzazione e delle modalità operative.

In particolare lo studio di fattibilità diminuisce il grado di incertezza del progetto e fornisce strumenti idonei per potere governare la complessità.

Struttura di uno studio di fattibilità

1. Situazione iniziale
2. Progetto di massima
3. Analisi del rischio
4. Progetto proposto
5. Analisi costi-benefici.

1. SITUAZIONE INIZIALE

Prendendo in riferimento la più recente normativa si rileva che le pubbliche amministrazioni, quali definite ai sensi del comma 2 dell'art. 1 del D.L.vo 29/93 e s.m.i. nonché dal D.L.vo 165/2001, erano tenute a ottimizzare i propri flussi documentali per ottemperare ad una serie di previsioni legislative che vanno, per citare, dalla Legge 7 Agosto 1990 n. 241 in tema di procedimenti amministrativi e diritto di accesso, ai decreti "Bassanini", fino alle recenti disposizioni contenute nel D.P.R. 428 del 20 Ottobre 1998 nonché nel D.P.R. n. 445 del 28.12.2000.

Nello specifico le università dovevano dotarsi di sistemi informatici di archiviazione e di gestione documentale in linea con le cennate previsioni legislative (Art. 50 D.P.R. 28.12.2000 n. 445 : "*....Le pubbliche amministrazioni provvedono entro il 1° gennaio 2004 a realizzare o revisionare sistemi informativi automatizzati finalizzati alla gestione del protocollo informatico e dei procedimenti amministrativi....*")

Da tale obbligatorietà deriva l'idea della relazione sugli sviluppi del progetto, indispensabile per adempiere agli obblighi legislativi e normativi collegati, alle scelte strategiche relative alla missione istituzionale individuate dai livelli dirigenziali dell'amministrazione.

Oltre che da obblighi di legge che attengono alla leggibilità delle attività delle pubbliche amministrazioni, per quanto attiene l'istituzione universitaria si poneva anche l'interesse di carattere scientifico relativo ai fondi archivistici costituiti dalle università nel corso delle loro attività istituzionali.

In particolare l'archivio storico dell'Università degli studi di Palermo è stato dichiarato, con decreto del Ministro dei Beni Culturali., "di particolare interesse storico-scientifico" e, pertanto, l'adozione di uno standard di archiviazione è la pre-condizione necessaria per consegnare ai futuri studiosi "la storia" di questa Università e dei suoi rapporti con il contesto socio-economico quale quella che si "sedimenta" in un archivio.

La situazione, pur tenendo conto delle propedeutiche fasi cui si è accennato (nel capitolo IDEAZIONE E PROMOZIONE), vedeva una situazione alquanto complessa e problematica:

- I flussi documentali entranti, soprattutto per quanto riguardava l'amministrazione centrale, non erano ottimizzati in relazione alla loro sequenzializzazione, alla imputazione a specifici uffici ed a determinati procedimenti;
- I documenti non venivano classificati in modo univoco né dal Servizio Protocollo né dagli uffici cui detti documenti pervenivano; coesistevano, cioè, in seno alla medesima amministrazione modalità non univoche di identificazione dei documenti, per cui nel passaggio tra uffici diversi, lo stesso documento veniva individuato con metodi differenti;
- Aleatorietà circa la durata dei procedimenti e l'individuazione del responsabile del procedimento;
- Modalità di archiviazione documentale differente da struttura a struttura;
- Inesistente gestione dell'archivio corrente, conservazione "ad libitum" di documentazione o, viceversa, avvio al macero, di documentazione di possibile interesse "storico-scientifico";
- Ridondanza di passaggi di documenti e di fotocopie degli stessi;
- Moltiplicarsi di registri di protocollo "riservati" e non nell'ambito di un'unica struttura;
- Mancanza di un legame organico tra flussi documentali, organizzazione e gestione.

1.1 Identificazione dei vincoli

- 1.1.1. vincoli temporali : entro 01.01.2004 occorre dotarsi di un sistema informatizzato per la protocollazione e la gestione documentale;
 - 1.1.2. vincoli organizzativi :
 - 1.1.2.1. dipartimentalizzazione con aumento del numero delle strutture periferiche;
 - 1.1.2.2. personale da adibire alla gestione informatica ed informativa del sistema di protocollazione e gestione documentale;
 - 1.1.3. vincoli economici : previsioni di spesa impegnabile dell'ordine £. 500.000.000 per ciascuno dei due esercizi finanziari 2002 e 2003.
 - 1.1.4. vincoli normativi : recepimento del regolamento per la gestione e la tenuta dei documenti amministrativi dal protocollo all'archivio
-

generale con allegati i due titolari di classificazione l'uno e gli altri proposti dal gruppo di lavoro citato in premessa.

- 1.1.5. le resistenze attivate dal personale che reagiva al cambiamento di procedure con ostilità e chiusura, e, che vedeva nel cartaceo un punto di riferimento più oggettivo, più visibile, più rassicurante e legale.

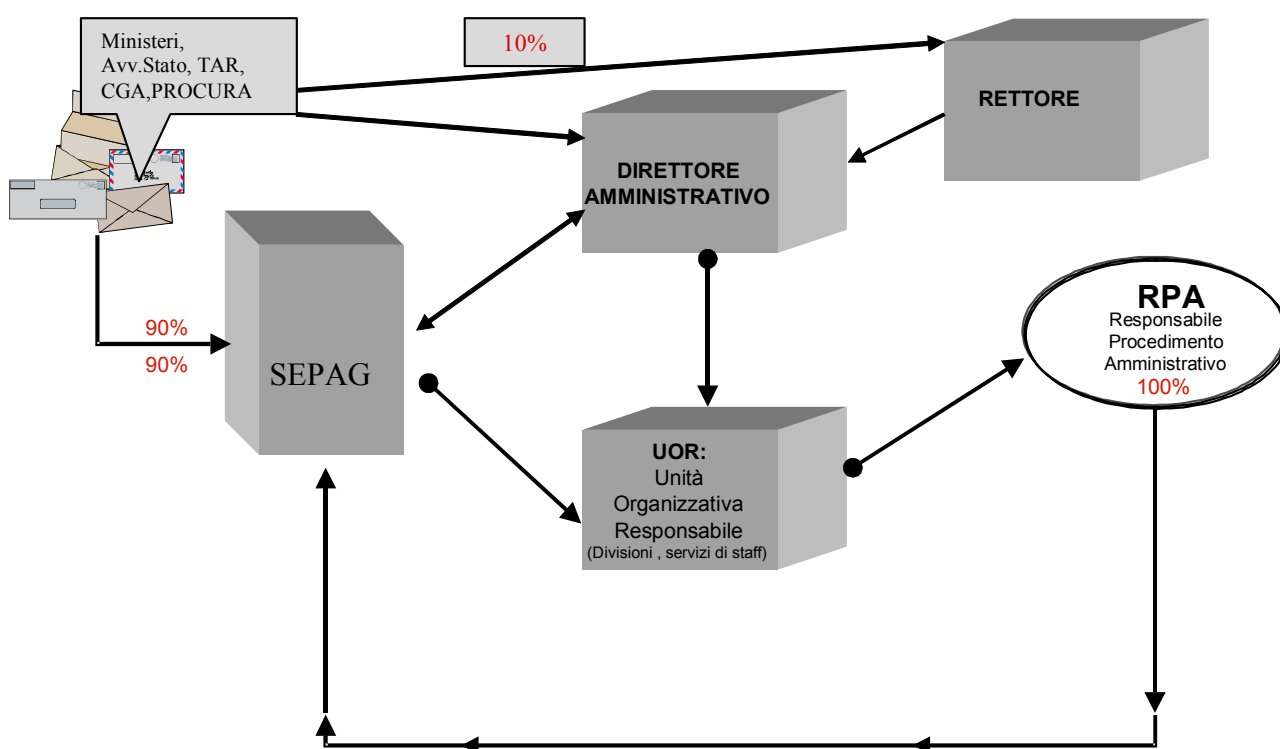
1.2 Definizione degli obiettivi del progetto

- 1.2.1. semplificare ed ottimizzare il flusso documentale entrante onde garantire che il 100% della posta entrante transiti per il servizio di protocollo che provvederà ad instradarlo presso gli altri uffici;
 - 1.2.2. garantire la sicurezza per quanto attiene la registrazione non visibile degli oggetti della posta riservata destinata al Rettore ed al Direttore Amministrativo;
 - 1.2.3. realizzare il collegamento certo tra la documentazione entrante e i procedimenti amministrativi conseguenti;
 - 1.2.4. garantire la corretta e puntuale registrazione di protocollo dei documenti in entrata e in uscita;
 - 1.2.5. garantire l'univocità della classificazione dei documenti sia entranti che uscenti;
 - 1.2.6. garantire la corretta e standardizzata organizzazione dei documenti nell'ambito del sistema di classificazione d'archivio adottato;
 - 1.2.7. consentire il reperimento delle informazioni riguardanti i documenti registrati;
 - 1.2.8. consentire, in condizioni di sicurezza, l'accesso alle informazioni del sistema da parte dei soggetti interessati, nel rispetto delle disposizioni in materia di tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento dei dati personali;
 - 1.2.9. Conseguire la formazione del personale (250 persone);
 - 1.2.10. Acquisire il Software e l'Hardware.
-

2. IL PROGETTO DI MASSIMA

A conclusione del progetto si prevede una semplificazione del flusso documentale entrante, (come rappresentato nel grafico seguente).

Quasi tutta la posta entrante perviene al Sepag (Servizio protocollo, posta ed archivio generale) che provvede a smistarla, in massima parte verso le Unità Operative Responsabili (di seguito UOR), quali quelle determinate dal riassetto organizzativo (D.D. 161/2000) ed in parte verso la Direzione Amministrativa.



La posta che proviene da CGA (Consiglio di Giustizia Amministrativa), Avvocatura dello Stato, TAR, Ministeri, Procure, Tribunali ecc.. è considerata “posta riservata” e da istradare direttamente al Direttore Amministrativo ovvero al Rettore.

Quest'ultima tipologia di posta, dopo essere stata visionata dal Direttore Amministrativo o dal Rettore, torna al Sepag per la registrazione e l'inoltro alle UOR competenti.

Con la successiva fase di informatizzazione del protocollo dovrà essere possibile rendere non visibile l'oggetto di detta "posta riservata".

Il progetto prevede l'identificazione e descrizione dei procedimenti amministrativi; attraverso gli oggetti della registrazione, il sistema informatico deve proporre, in automatico, la classificazione dei documenti entranti.

La previsione, come si evince dal grafico precedente, (che la posta entrante transiti attraverso il Sepag) garantisce la corretta registrazione.

Con l'adozione del software la posta in uscita potrà essere registrata direttamente dai Responsabili del Procedimento Amministrativo (di seguito RPA) in quanto sarà il software a garantire la corretta ed univoca registrazione.

Il flusso esemplificato nel grafico seguente mostra il percorso di progetto previsto per la documentazione nell'ambito di un dato procedimento interno.

Il responsabile dell' UOR ricevuta la posta dal Sepag provvede a smistarla all'RPA, il quale classifica il documento, e, se del caso, apre un nuovo fascicolo, ovvero se il fascicolo è già esistente inserisce il documento nel fascicolo relativo.

Sarà, poi, il fascicolo a transitare attraverso i vari uffici competenti circa il procedimento di che trattasi fino alla emissione, ove necessario, dell'atto conclusivo. Nel fascicolo viene, in tal modo, sedimentato l'iter del procedimento; il fascicolo, in ultimo, verrà archiviato.

Quanto fin qui espresso si riferisce ad una gestione cartacea e materiale del flusso documentale. Con l'adozione del software il flusso sopra tratteggiato subirà una ulteriore semplificazione:

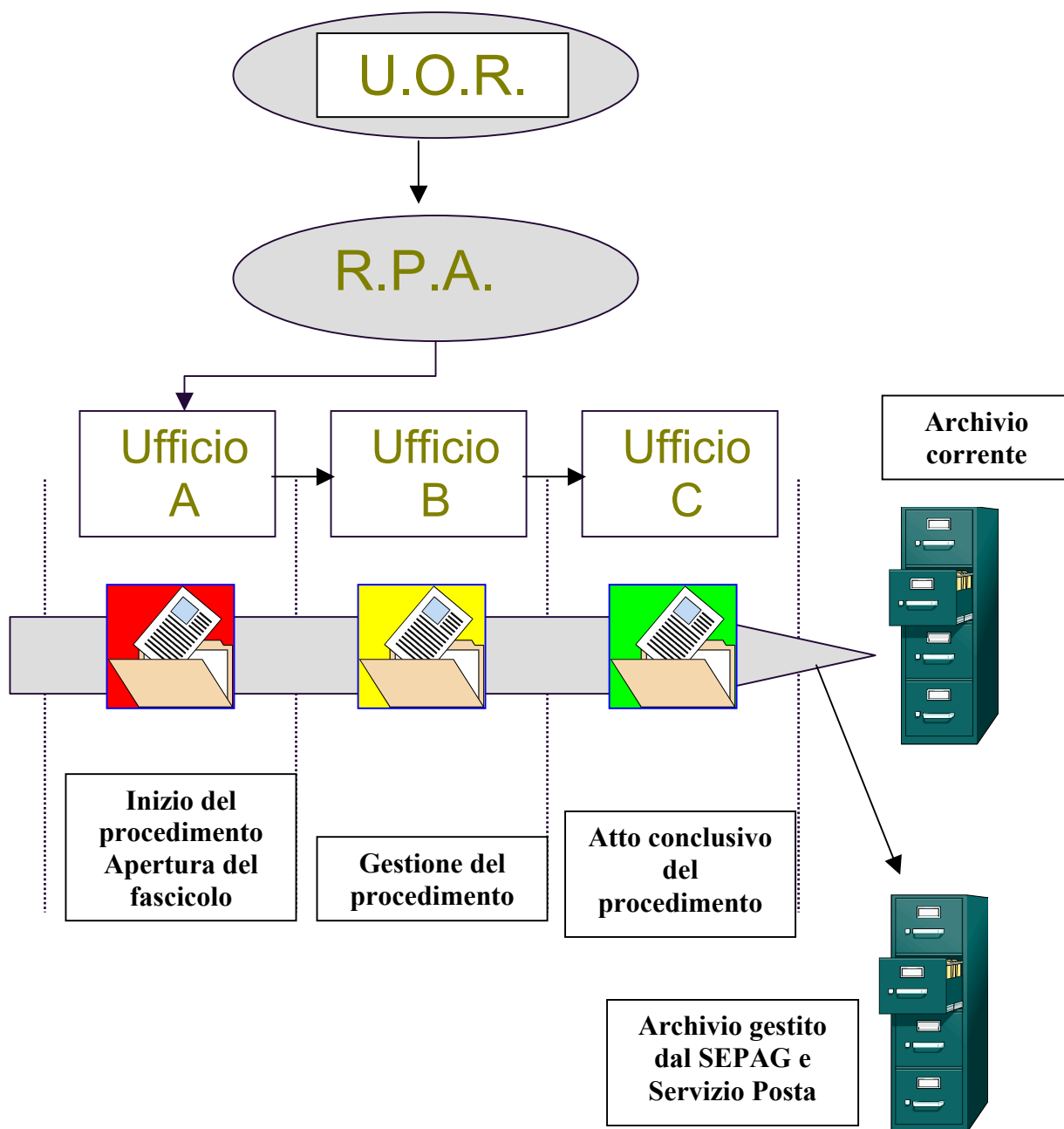
- Prima fase dell'informatizzazione
 - **Posta entrante**
 - Il Sepag effettua la registrazione via software.
 - Contemporaneamente, sulla scorta dell'oggetto digitato in fase di registrazione, il software propone la classificazione del documento entrante, l'imputazione ad un procedimento, lo smistamento alla UOR competente e la fascicolazione.
 - Il software provvede ad inviare una e-mail al responsabile della UOR competente che provvede al ritiro della posta.
-

- Il responsabile della UOR smista all' RPA che provvede ad aprire un fascicolo cartaceo come determinato in fase di registrazione ovvero, se il fascicolo esiste, ad inserire il documento nel fascicolo medesimo.
 - **Posta uscente**
 - L'ufficio competente, ovvero l'RPA, produce il documento conclusivo di un procedimento o produce della corrispondenza.
 - Cura che il documento venga firmato dal /i responsabile/i.
 - Provvede, via software, a registrare il documento.
 - Lo classifica.
 - Ne inserisce la minuta nel fascicolo di pertinenza.
 - Archivia il fascicolo nel raccoglitore che rappresenta l'archivio corrente dell'ufficio.
 - Smista l'originale all'ufficio posta per la spedizione.
 - Seconda fase dell'informatizzazione
 - **Posta entrante**
 - Effettuate le stesse operazioni per quanto attiene la registrazione, la classificazione e la fascicolazione il SEPAG "scannerizza" il documento e ne fa circolare la versione digitale.
 - L'originale del documento viene fascicolato e tenuto presso l'archivio di deposito gestito dal Sepag.
 - Gli uffici competenti gestiscono la pratica in forma virtuale e producono il documento cartaceo conclusivo.
 - Quest'ultimo viene firmato, registrato, classificato
 - La minuta cartacea viene smistata al Sepag per l'inserimento nel fascicolo cartaceo.
 - L'originale viene smistato all'ufficio posta per la spedizione.
 - L'ufficio/RPA competente conserva i documenti in forma virtuale.
-

○ **Posta uscente**

- L'ufficio competente, ovvero l'RPA produce della corrispondenza cartacea.
- Cura che il documento venga firmato dal /i responsabile/i.
- Provvede, via software, a registrare il documento
- Lo classifica.
- Ne inserisce la minuta nel fascicolo di pertinenza sia virtuale che cartaceo da esso stesso ufficio/RPA generato.
- Archivia il fascicolo nel raccoglitore che rappresenta l'archivio corrente dell'Ufficio.
- Smista l'originale all'ufficio posta per la spedizione.

Si osservi che in questa fase è stata attentamente regolamentata la tenuta degli archivi correnti, la tempistica di versamento dei fascicoli delle pratiche concluse al Sepag, i rapporti tra Sepag e uffici/strutture.



Per quanto attiene la formazione del personale occorre distinguere due macro-fasi:

- La prima relativa alla formazione per la diffusione della metodica di protocollazione, classificazione e gestione documentale “TITULUS 97” con l’ausilio di supporti solo cartacei.
- La seconda macro-fase riguarda:
 - I. La formazione all’uso del software
 - II. Il nuovo assetto dei flussi documentali quali quelli relativi alla menzionata “prima fase di informatizzazione”
 - III. L’ulteriore e più semplificato flusso documentale conseguente alla “seconda fase di informatizzazione”.

Si calcola che la formazione ha investito circa 250 persone suddivise come di seguito:

▪ Dipartimenti	120	unità (2 unità per struttura)
▪ Facoltà	24	“ “
▪ Biblioteche centrali di Facoltà	24	“ “
▪ Amm.ne Centrale e Rettore	50	unità
▪ Segreterie studenti	24	unità (2 unità per segreteria)
▪ Poli didattici	8	unità (2 unità per Polo didattico).
▪ TOTALE	250	

Il piano della formazione ed assistenza agli utenti

a. Piano della Formazione prima macro-fase:

1. Aula: 2 giorni / 25 discenti.
2. Tutoraggio - Affiancamento: 3 giorni per struttura.
3. Aiuto in linea: e-mail, help-desk, focal-point.
4. Confronto sulle esperienze.

b. Contenuti:

1. La struttura del regolamento.
2. Il protocollo e la registrazione.
3. Gestione archivistica del documento.
4. Analisi dettagliata del regolamento.
5. Esercitazioni, casi e questionari.

c. Impegni necessari:

10 edizioni del corso di formazione prima macro-fase	= 120 ore d'aula
18 ore di affiancamento/strutt. * 150 strutture	= 2.700 ore

costo complessivo esperti in aula : 85.000/h * 120	= £.10.200.000
costo complessivo affiancamento : 24.000/h * 2700	= £. 64.800.000
costo complessivo mat. Didattici, coll. d'aula	= £. 10.000.000

TOTALE = £. 85.000.000

d. Piano della Formazione seconda macro-fase

1. Aula: 2 giorni / 10 discenti
2. Aiuto in linea: e-mail, help-desk, focal-point

25 edizioni di istruzione all'uso del software	= 300 ore d'aula
help-desk	= un dipendente di categoria C

costo complessivo esperti in aula : 85.000/h * 300	= £.25.500.000
costo complessivo help-desk per un anno	= £.38.000.000
costo complessivo mat. Didattici, coll. d'aula	= £.20.000.000
costi diversi (costi diretti ed indiretti,ammortamenti)	= £. 3.600.000

TOTALE = £.87.100.000

ANALISI DEL RISCHIO

I rischi di un tale progetto erano rappresentati dai pericoli e dalle possibili conseguenze dannose che potevano determinare il successo o l'insuccesso di un progetto.

La conseguenza negativa massima era la mancata conclusione del progetto; ma doveva considerarsi un fallimento anche il fatto che gli effetti del progetto non venissero accettati dall'ambiente, che eventuali *tools* non fossero usati e che quindi non si raggiungessero i benefici attesi. Molto importanti erano i rischi derivanti alla lievitazione dei costi, l'allungamento dei tempi, i problemi di integrazione tra risorse umane e progetto stesso.

Uno dei compiti fondamentali dello studio di fattibilità è stato quello di identificare i rischi più importanti di un progetto e soprattutto le loro cause (i fattori di rischio), al fine di indicare le contromisure da adottare nella gestione del progetto.

L'analisi del rischio si esplica pertanto attraverso tre passi fondamentali:

- l'individuazione dei fattori di rischio;
- la valutazione dei vari fattori (con una analisi e una classificazione);
- l'individuazione delle contromisure, ovvero la definizione di modalità operative per la gestione del rischio.

Si propone nel seguito la “*Matrice di Rischio*”, tipica per l'individuazione di un giudizio circa il valore atteso del danno inteso come probabilità di manifestazione moltiplicata per l'entità del danno.

E', in sostanza, un voto sulla pericolosità di ogni particolare elemento rispetto alla riuscita del progetto.

Si è proceduti ad una valutazione nella scala che assume valori da 1 a 10 dei fattori di *Capacità del progetto*: **controllo, influenza, considerazione**.

MATRICE DI RISCHIO

TABELLA RIEPILOGATIVA DELL'ANALISI DEL RISCHIO			
<i>Classificazione</i>	<i>controllo</i>	<i>influenza</i>	<i>considerazione</i>
Complessità gestionale			
rilevanza strategica del progetto		7	
Interfunzionalità			5
interconnessione con altri progetti	1		
eterogeneità degli attori	8		
Totali di classe	9	7	5
INDICE DI AUTODETERMINAZIONE	59,5%		
Dimensioni del progetto			
numero complessivo di mesi/persona previsti	7		
dimensione del sistema	6		
dimensione economica	4		
Totali di classe	17		
INDICE DI AUTODETERMINAZIONE	100 %		
Incertezza dei requisiti			
stabilità dell'ambiente e dei processi			8
disponibilità, chiarezza e stabilità dei requisiti	8		
comprensibilità del sistema esistente			9
livello di formalizzazione dei processi e delle informazioni aziendali			9
partecipazione e supporto direzionale		7	
Totali di classe	8	7	26
INDICE DI AUTODETERMINAZIONE	28 %		
Innovazione tecnologica			
utilizzo di nuovo hardware	7		
utilizzo di nuovo software di base	6		
necessità di integrazione di tecnologie eterogenee	5		

Totale di classe	18		
INDICE DI AUTODETERMINAZIONE	100 %		
TOTALI GENERALI	52	14	31
<u>SDI COMPLESSIVO DI PROGETTO</u>	<u>60,82 %</u>		

LEGENDA:

Con il **controllo** il progetto ha la padronanza completa dell'elemento potendone determinare il comportamento in modo diretto cioè senza intermediari. Si dice in questo caso che il progetto può intervenire sul fattore o sul soggetto impedendo la manifestazione del relativo problema o riportandolo ad una situazione di innocuità;

Con la **considerazione**, invece, il progetto non esercita alcun tipo di controllo sull'elemento ma ne subisce i condizionamenti. In questo caso il progetto non è in grado di esprimere azioni che permettono di modificare il fattore o il soggetto in questione alla cui manifestazione del relativo problema non possiamo opporci;

Con l'**influenza** il progetto può esercitare solo un'influenza indiretta sull'elemento e con esiti incerti. Non siamo sicuri di riuscire a modificare il fattore o influenzare il soggetto: stimiamo cioè il 50% di probabilità di riuscita ed il 50% di insuccesso.

Il valore dell'**indice di Autodeterminazione** (*SDI - Self Determination Index*), si può calcolare come segue:

$$SDI=100*(X+Y/2)/(X+Y+Z)$$

dove: **X** è il totale dei valori della colonna **controllo**;

Y è il totale dei valori della colonna **influenza**;

Z è il totale dei valori della colonna **considerazione**.

Si tratta di un indice percentuale che assume valori da 0 a 100 e che indica il grado di auto- o etero- determinazione del progetto.

Un indice prossimo a **0** indica che il progetto (*eterodeterminato*) non è in grado di modificare in alcun modo gli elementi critici che influenzano in misura maggiore la riuscita del progetto ma può ad essi reagire adattandosi; esprimendo cioè azioni introverse, rivolte all'interno del progetto stesso.

Un indice prossimo a **100** indica, invece che il progetto (*autodeterminato*) è in grado di modificare tutto ciò che è rilevante ai fini del suo successo e quindi

adotterà ed esprimerà soprattutto comportamenti trasformativi del contesto, cioè azioni estroverse.

Il motivo per cui al valore **X** si somma la metà del valore **Y** deriva dal fatto che abbiamo presupposto una probabilità del 50% di successo della nostra capacità di intervento indiretta sull'elemento.

In particolare circa la classe di fattori di rischio "*complessità gestionale*" il valore di circa il **60%** indica una buona auto-determinabilità del progetto.

Per quanto riguarda la classe "*dimensione del progetto*" la auto-determinabilità appare totale (**100%**).

La classe di fattori "*incertezza dei requisiti*" si caratterizza per un basso valore dell'indice **SDI** (28%) segno di un forte condizionamento esogeno sul progetto proveniente dall'ambiente esterno che si tipizza similmente agli ambienti della pubblica amministrazione nella quale è nota, anche dalla vasta letteratura in merito, la scarsa attenzione alla formalizzazione e descrizione dei processi, l'alta variabilità degli stessi, la scarsa circolazione delle informazioni e la ridotta partecipazione della direzione al governo dei processi di cambiamento.

La classe di rischio "*innovazione tecnologica*" è assolutamente controllabile (100%).

Complessivamente il progetto presenta uno **SDI** pari al **60,82 %**, valore che esprime la governabilità del progetto, ma anche il suo elevato indice di problematicità.

Modalità di gestione dei rischi

Si fa riferimento, per semplicità di studio, alla classe di elementi di rischio che presenta il più basso indice **SDI** e cioè quella relativa alla "*incertezza dei requisiti*". Si ritiene di potere contare sui seguenti presidi metodologici :

- a. il progetto viene segmentato in quattro macro fasi :
 - I. diffusione progressiva della metodica solo con l'ausilio di strumenti cartacei; tale previsione riduce al minimo l'impatto tra la metodica e la variabilità dei processi interni in atto;
 - II. informatizzazione della metodica con l'ausilio di un sw già sperimentato e scritto sulle specifiche del gruppo di progetto dell'Università di Padova;
 - III. Implementazione della informatizzazione con il passaggio alla fase di scannerizzazione dei documenti e circolazione virtuale degli stessi;
-

IV. Introduzione della firma elettronica.

L'elemento di rischio relativo alla "stabilità, chiarezza e disponibilità dei requisiti" è stato governato grazie all'adozione di un software già sperimentato, rispondente alle specifiche di "TITULUS 97" nonché a quelle AIPA circa i software di gestione documentale, protocollazione ed archiviazione; tutto ciò ha contribuito, altresì, a superare il rischio costituito dalla problematica "comprensione" del sistema esistente.

Il problema dello scarso livello di formalizzazione dei processi e dei flussi informativi interni è stato affrontato prima della fase di informatizzazione in quanto si trattava di un pre-requisito richiesto dal software.

E' stato opportuno, quindi, promuovere una fase specifica che ha condotto ad una catalogazione e descrizione dei processi interni con l'individuazione delle UOR competenti.

L'elemento di rischio costituito dalla "partecipazione e supporto direzionale" è stato affrontato proseguendo e rinforzando l'opera di sensibilizzazione intrapresa con il convegno sull'archiviazione del 26 Maggio 2000 che ha rappresentato il "kickoff" del progetto.

SITUAZIONE ATTUALE

Il 31/12/2003 in modo ufficioso è stato protocollato il primo documento con il nuovo software “TITULUS 97”.

Dopo alcuni mesi di sperimentazione il 7 Aprile del 2004 è stato attivato ufficialmente presso l’Amministrazione Centrale dell’Università degli Studi di Palermo il sistema di protocollazione informatica.

Tale innovazione ha visto partecipi oltre l’ufficio Sepag, che ha curato le fasi del protocollo in entrata, ben 60 strutture fra Ripartizioni, Divisioni, Settori, Servizi ecc., che invece hanno curato prevalentemente la documentazione in uscita.

Si prevedeva un impatto negativo dovuto all’innovazione informatica, invece, il progetto ha visto un recepimento da parte dei dipendenti molto positivo.

**ANALISI DI DATI STORICI INERENTI IL
PASSAGGIO DALLA DOCUMENTAZIONE
CARTACEA AL PROTOCOLLO INFORMATICO.**

ANNO	DOCUMENTI IN ENTRATA	DOCUMENTI IN USCITA
2001	45.000	20.000
2002	35.000	20.000
2003	42600 *	28.000 **
2004	11.500 ^	12.300 ^^

PREVISIONE AL 2004	34.500	37.000
------------------------------	--------	--------

LEGENDA

* di cui 36.600 con "Titulus '97"

** di cui 22.000 con "Titulus '97"

^ al 30/04/2004

^^ al 30/04/2004

La tabella evidenzia in modo chiaro come i flussi documentali in entrata abbiano seguito sostanzialmente, (con la sola eccezione del 2002), un “trend” stabile.

Per quanto riguarda i flussi in uscita il “trend” è cresciuto notevolmente, raddoppiando quasi i flussi rispetto al 2001.

Si sottolinea che parte dei flussi in uscita sono attribuiti ad un tipo di protocollazione definita “tra uffici”, che avviene tramite trasmissione di documentazione interna.

PROGETTI FUTURI

Ad oggi la prima fase della formazione inerente l'Amministrazione Centrale è stata del tutto espletata, è in corso il piano della formazione della seconda macro-fase che vedrà impegnate le Strutture periferiche, con oltre 120 tra:

Dipartimenti, Centri Interdipartimentali, Facoltà, Istituti, Biblioteche ecc.

Si pensa di concludere tale fase tra la fine del 2004 e l'inizio del 2005.

Obiettivo dell'Amministrazione Centrale è quello di effettuare una ulteriore fase di perfezionamento e approfondimento presso la Struttura Centrale.

CONCLUSIONI

Lo studio prendeva le mosse da analoghe sperimentazioni nazionali per dare una risposta semplificatrice alle esigenze territoriali.

Inizia da un contesto locale, dai suoi bisogni e dalle necessità operative, per come un operatore le rileva giorno dopo giorno, nell'agire quotidiano, e ritorna ad esse, attraverso delle indicazioni teorico/metodologiche, per dare una risposta efficace ed efficiente.

La tesi ha puntato a delineare punti di azione, linee guida, presupposti operativi, evidenziandone, secondo una ottica della "qualità globale", punti di forza e di debolezza e fissando i livelli di rischio possibili.

Al di là dei fattori puramente quantitativi che, rispetto alla "classica" protocollazione cartacea hanno pareggiato o addirittura raddoppiato i flussi documentali, il punto di forza del progetto che ha visto lo sviluppo del software applicativo "TITULUS 97" è stato di tipo qualitativo, migliorando in particolare le operazioni di registrazione, di ricerca e di riscontro ai fini legislativi.

Il tutto ha apportato un notevole salto di qualità all'intera organizzazione dell'Università degli Studi di Palermo.

BIBLIOGRAFIA

D. Sarno, *Approcci teorici, metodologici ed empirici all'analisi della produttività nella pubblica amministrazione*, in <<Economia & lavoro>>, n.1, 1989.

M. Cuffaro, *Misure di produttività nel settore pubblico*, in annali della facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Palermo, n.9, 1980.

Lemmi- A. Quaranta- A. Viviani, *La misura della produttività: questioni di metodo ed evidenze empiriche*, Università degli Studi di Siena- Dipartimento di Metodi Quantitativi, Collana di Pubblicazioni- Serie Rapporti Tecnici, n° 1, nuova immagine editrice, 1991.

Formez, *La produttività nella Pubblica Amministrazione*, Il Sole 24 Ore, Milano 1987.

R. Meli, *SAFE: un metodo per comprendere, ridurre ed accettare i rischi di progetto*, Escom-Encress Roma 1998.

Archibald, R.D., *Projet Management: La gestione di progetti e programmi complessi*, Franco Angeli, Milano, 1994.

Gianni Penzo Doria, *Thesis 99: Atti della 2-a Conferenza organizzativa degli archivi delle università italiane*, CLEUP, Padova, 1999.

Gianni Penzo Doria, *Studium 2000: Atti della 3-a Conferenza organizzativa degli archivi delle università italiane*, CLEUP, Padova, 2001.

Gruppo di coordinamento del progetto Studium 2000, *1° Rapporto sugli archivi delle università italiane*, Università degli Studi di Padova, Padova 2002.



ALLEGATI



ALLEGATO 1**TITOLARIO DI CLASSIFICAZIONE AMMINISTRAZIONE CENTRALE****Titolo I. Amministrazione**

1. Leggi e rispettive circolari applicative
2. Statuto
3. Regolamenti
4. Ordinamento didattico
5. Stemma, gonfalone e sigillo
6. Sistema informativo e sistema informatico e telematico
7. Archivio
8. Informazioni e relazioni con il pubblico
9. Pianta organica, organigramma e funzionigramma
10. Rapporti sindacali e contrattazione decentrata
11. Controllo di gestione
12. Statistica
13. Designazioni in enti ed organi esterni
14. Attività culturali, sportive e ricreative
15. Editoria e attività informativo-promozionale interna ed esterna
16. Onorificenze, cerimoniale e attività di rappresentanza
17. Richiesta di interventi di carattere politico, economico, socio-culturale e umanitario

Titolo II. Organi di governo, gestione, controllo, consulenza e garanzia

1. Rettore con relative commissioni e comitati, anche misti
 2. Prorettori e delegati
 3. Senato accademico con relative commissioni e comitati
 4. Senato accademico allargato con relative commissioni e comitati
 5. Consiglio di amministrazione con relative commissioni e comitati
 6. Direttore amministrativo
 7. Consulta dei direttori di dipartimento
 8. Commissione didattica di Ateneo
 9. Commissione scientifica di Ateneo
 10. Consiglio degli studenti
 11. Conferenza dei rettori delle università italiane
 12. Collegio dei revisori dei conti
 13. Nucleo di valutazione
 14. Comitato per lo sport universitario
 15. Comitato per le pari opportunità
 16. Collegio dei garanti
 17. Difensore civico
 18. Collegio arbitrale di disciplina
-

Titolo III. Attività didattica, di ricerca, programmazione e sviluppo

1. Corsi di studio
2. Scuole di specializzazione e corsi di perfezionamento
3. Dottorati di ricerca
4. Didattica e ricerca, compresi premi e borse di studio post lauream
5. Rapporti, accordi e scambi culturali con enti, istituti di ricerca, aziende ed imprese italiani ed esteri
6. Rapporti con enti e istituti di area socio-sanitaria
7. Cooperazione con paesi in via di sviluppo
8. Piani di sviluppo dell'università
9. Corsi di formazione permanente

Titolo IV. Affari legali

1. Contenzioso giudiziale e stragiudiziale
2. Atti di liberalità
3. Reati e contravvenzioni
4. Responsabilità civile, penale e amministrativa del personale
5. Pareri e consulenze

Titolo V. Studenti e laureati

1. Orientamento, informazione e tutorato
2. Immatricolazioni
3. Passaggi interni e trasferimenti da e per altra sede
4. Cursus studiorum e provvedimenti disciplinari
5. Diritto allo studio; tasse e contributi (con relativi esoneri), borse di studio
6. Cessazione o conclusione della carriera di studio
7. Esami di Stato
8. Programmi di formazione, programmi di ricerca e progetti speciali
9. Servizi di assistenza
10. Associazionismo, goliardia e manifestazioni organizzate da studenti o ex studenti

Titolo VI. Strutture didattiche, di ricerca e di servizio

1. Istituzione ed attivazione di strutture
2. Facoltà
3. Dipartimenti
4. Istituti
5. Centri
6. Biblioteche e sistema bibliotecario
7. Musei, pinacoteche e collezioni scientifiche
8. Consorzi ed enti a partecipazione universitaria

Titolo VII. Personale

1. Concorsi e selezioni
 2. Assunzioni e cessazioni
 3. Comandi e distacchi
 4. Contratti e mansionario
 5. Carriera e inquadramenti
 6. Retribuzione e compensi
 7. Adempimenti fiscali, contributivi e assicurativi
-

8. Pre-ruolo, trattamento di quiescenza, buonuscita
9. Dichiarazioni di infermità ed equo indennizzo
10. Servizi a domanda individuale
11. Assenze
12. Tutela della salute e sorveglianza sanitaria
13. Giudizi di merito e provvedimenti disciplinari
14. Formazione e aggiornamento professionale
15. Personale non strutturato

Titolo VIII. Finanza, contabilità e bilancio

1. Entrate
2. Uscite per la didattica e la ricerca scientifica
3. Uscite per i servizi generali e tecnico-amministrativi
4. Attività per conto terzi e relativo tariffario
5. Bilancio preventivo, rendiconto consuntivo e verifiche contabili
6. Tesoreria, cassa e istituti di credito
7. Imposte, tasse, ritenute previdenziali e assistenziali

Titolo IX. Lavori pubblici, edilizia ed impiantistica

1. Progettazione e costruzione di nuove opere edilizie con relativi impianti
2. Manutenzione ordinaria, straordinaria, ristrutturazione, restauro e destinazione d'uso
3. Sicurezza e messa a norma degli ambienti di lavoro
4. Telefonia, telematica e informatica
5. Urbanistica
6. Materiali e attrezzature tecniche

Titolo X. Patrimonio, provveditorato ed economato

1. Acquisizione di beni immobili e relativi servizi
2. Locazione di beni immobili, di beni mobili e relativi servizi
3. Acquisizione e fornitura di beni mobili, di materiali e attrezzature non tecniche e di servizi
4. Manutenzione di beni mobili
5. Alienazione di beni immobili e di beni mobili
6. Ecologia
7. Pagamenti, rimborsi, fondo piccole spese
8. Inventario, rendiconto patrimoniale, beni in comodato

Titolo XI. Oggetti diversi

(Senza ulteriori suddivisioni in classi; affari che non rientrano nei precedenti titoli di classificazione, neppure per analogia)

**N.B. – La richiesta di eventuali inserimenti di Titoli e Classi va inoltrata alla
Direzione Amministrativa**

ALLEGATO 2**TITOLARIO DI CLASSIFICAZIONE STRUTTURE PERIFERICHE****Titolo I. Amministrazione**

1. Leggi, statuto, regolamenti, ordinamento didattico e rispettive circolari applicative
2. Stemma, gonfalone e sigillo
3. Organizzazione amministrativa e piani di sviluppo e razionalizzazione delle risorse
4. Sistema informativo, sistema informatico e telematico
5. Archivio
6. Informazioni e relazioni con il pubblico
7. Controllo di gestione e statistica
8. Designazioni in enti ed organi esterni
9. Istituzione di nuove strutture
10. Musei, pinacoteche, biblioteche e collezioni scientifiche
11. Attività culturali, sportive e ricreative
12. Editoria, attività informativa-promozionale interna ed esterna
13. Onorificenze, cerimoniale e attività di rappresentanza
14. Interventi di carattere politico, economico, socio-culturale e umanitario

Titolo II. Organi di governo, gestione, controllo, consulenza e garanzia

1. Preside e consiglio di presidenza
2. Consiglio di facoltà
3. Presidente del corso di laurea
4. Consiglio del corso di laurea
5. Presidente del corso di diploma
6. Consiglio del corso di diploma
7. Scuole di specializzazione
8. Assemblea
9. Comitato tecnico scientifico
10. Direttore
11. Consiglio
12. Giunta
13. Revisori dei conti
14. Gruppi di lavoro interni ed esterni

Titolo III. Studenti e laureati, attività didattica e di ricerca

1. Orientamento, tutorato, informative per immatricolazioni
 2. Diritto allo studio e condizione studentesca; tasse e contributi, borse di studio e premi di laurea
 3. Cursus studiorum
 4. Associazionismo, goliardia e manifestazioni organizzate da studenti o ex studenti
-

5. Sviluppo delle facoltà, attivazione nuovi corsi di laurea e diploma; aree e macroaree; convenzioni didattiche e consorzi
6. Settori scientifico-disciplinari
7. Programmazione didattica, orario delle lezioni, gestione aule e spazi
8. Esami di profitto e laurea, prove di idoneità
9. Programmi di formazione, programmi di ricerca e progetti speciali
10. Accordi e scambi culturali con l'Italia e con l'Estero; cooperazione con i Paesi in via di sviluppo
11. Corsi di perfezionamento
12. Dottorato e post dottorato di ricerca
13. Collaboratori esterni
14. Esami di Stato

Titolo IV. Affari legali

1. Contenzioso giudiziale e stragiudiziale
2. Atti di liberalità
3. Reati e contravvenzioni
4. Responsabilità civile, penale e amministrativa del personale
5. Pareri e consulenze

Titolo V. Personale

1. Concorsi, assunzioni, cessazioni e budget
2. Comandi e distacchi
3. Compiti scientifico-didattici
4. Contratti e mansionario
5. Carriera
6. Tutela della salute e sorveglianza sanitaria
7. Assenze e nulla osta ad attività esterne
8. Giudizi di merito e provvedimenti disciplinari
9. Formazione e aggiornamento professionale
10. Lavoro straordinario e incentivi
11. Personale non strutturato

Titolo VI. Finanza, contabilità e bilancio

1. Finanziamenti e rendicontazioni
2. Attività per conto terzi con relativo tariffario
3. Bilancio preventivo, rendiconto consuntivo e verifiche contabili
4. Tesoreria, cassa e istituti di credito
5. Imposte, tasse ritenute previdenziali e assistenziali

Titolo VII. Provveditorato, patrimonio, economato e manutenzioni

1. Fornitura di beni, servizi, attrezzatura didattica e d'ufficio
2. Inventario, rendiconto patrimoniale, beni in comodato
3. Manutenzione di beni immobili e beni mobili
4. Sicurezza e messa a norma degli ambienti
5. Ecologia

Titolo VIII. Oggetti diversi

(Senza ulteriori suddivisioni in classi; affari che non rientrano nei precedenti titoli di classificazione, neppure per analogia)

N.B. – La richiesta di eventuali inserimenti di Titoli e Classi va inoltrata alla Direzione Amministrativa

