

## 2 Ambito Amministrativo

### - Contatti ponte

Inserire personale che faccia da ponte tra le richieste locali e gli uffici di AC per ottenere documenti necessari per la rendicontazione dei progetti esterni.

Questo permetterebbe anche ai fondi esterni di monitorare l'attività di rendicontazione dei progetti.

### - Digitalizzazione delle procedure amministrative

Individuare procedure amministrative digitali per la gestione delle pratiche

- acquisti (dall'ordine al pagamento)

- missioni (dall'autorizzazione al pagamento)

### - Regolamento di missione

Sarebbe necessario uniformare i regolamenti di missione/rimoborsi tra le varie sedi. La normativa è soggetta ad interpretazione e quindi a volte le regole sono applicate in modo differente a seconda delle sedi.

### - Help tecnologico e delle professionalità

A molti di noi è capitato di avere una scadenza improrogabile, ma inaspettatamente ci si accorge che manca il pezzo chiave per completare il lavoro (sia esso un banale ma introvabile componente elettronico, una costosa fresa, un complesso strumento di misura).

Si potrebbe pensare di formare delle liste ad hoc, dove mandare un SOS e aspettare che qualcuno risponda, offrendo quanto richiesto o dando il consiglio utile, l'idea illuminante, il suggerimento chiave.

Ma "l'HELP tecnologico" potrebbe valere non solo per strumentazione e componentistica, potrebbe esserci (e questo è il valore aggiunto dell'idea), anche un "HELP delle professionalità", ovvero un collega di altra sede potrebbe rendersi disponibile a fornire la propria competenza in uno specifico settore, in caso di necessità.

L'idea, sebbene a prima vista possa far pensare ad un maggior carico di lavoro (comunque fatto su base volontaria) potrebbe, alla fine, essere molto gratificante per il Personale che finalmente avrebbe modo di sentirsi utile non solo localmente ma anche a livello nazionale e, al tempo stesso, potrebbe essere utile all'Ente, evitando sprechi, ottimizzando i tempi e creando sinergie tra il Personale.

Questa è l'idea, l'abbiamo posta allo stato embrionale e bisognerà svilupparla adeguatamente per proporla in maniera più operativa.

Potrebbe avere anche qualche vantaggio chi offre la propria collaborazione o disponibilità? Forse sì, pensandoci bene, magari si potrebbero trovare modalità originali che possano incentivare questa forma di "HELP tecnologico e delle professionalità".

### - Manuali operativi

Sembra che preparare un manuale operativo sia l'operazione più difficile del mondo. Seditoci intorno ad un tavolo e prepariamoli noi.

### - I RUP

La scelta dei RUP è sempre un dilemma; se poi manca la formazione, l'informazione e la uniformità di questa scelta tra le varie strutture è ancora più difficile. Formazione, informazione e condivisione sono necessarie e potrebbero confluire in un unico progetto.

## - Pool specializzati in tesoreria e liquidazione missioni

Dovrebbero esistere dei team distribuiti sul territorio che si occupano di mandati di pagamento e tesoreria per più strutture dell'INFN (o anche tutte). Ovviamente gli strumenti informatici dovranno essere adeguati e migliorati di conseguenza.

### PAGAMENTO FATTURE

In sostanza le singole strutture si occupano della ricezione fattura, la verifica della corrispondenza all'ordine, l'autorizzazione del RUP e l'imputazione a bilancio (liquidazione). A quel punto il mandato di pagamento è un "atto

dovuto", autonomo rispetto al precedente processo, che è soggetto a una serie di norme omogenee, che possono essere svolte da uno o più team specializzati in questo. I risultati attesi da una simile organizzazione sono:

- velocizzare i tempi e ridurre i costi dei pagamenti: più pagamenti alla stessa ditta verranno accorpati in un unico mandato di pagamento, riducendo conseguentemente i costi delle commissioni bancarie.
- ridurre l'eterogeneità delle operazioni del singolo dipendente (in particolar modo per le piccole strutture, in cui gli amministrativi si ritrovano a fare poche operazioni ma le più disparate fra loro).
- la riduzione degli interlocutori nei ticket all'assistenza informatica; e inoltre meno sono i soggetti che operano su quelle maschere, più è facile che ne conoscano bene i comportamenti e sappiano come affrontare i problemi.

### RAPPORTI CON LA TESORERIA

I rapporti con la tesoreria e le problematiche che ne derivano (controllo degli addebiti dei costi, verifica dei tempi di esecuzione, copertura dei provvisori, ecc.) sarebbero sempre gestiti da questo/i team, in maniera tale da realizzare economie di scala dell'utilizzo delle RU e permettere al Tesoriere di ridurre il numero di interlocutori.

### ALTRI PAGAMENTI (DIVERSI DA FATTURE E MISSIONI)

I pagamenti altri rispetto a fatture e missioni (diciamo più "manuali" rispetto a questi) verrebbero comunque accentrati in questi team di "pura ragioneria" in maniera tale da rendere più omogenee anche le operazioni "manuali" ed evitare (o comunque accorpare) i problemi di quadratura contabilità/tesoreria che ogni anno devono essere risolti da ciascuna delle strutture, ognuna con il proprio grado di autonomia ed esperienza.

### LIQUIDAZIONE E PAGAMENTO DEI MISSIONI

Il processo di liquidazione potrebbe vedere una standardizzazione (basato sui regolamenti dell'Ente) attraverso la realizzazione di uno o più team di amministrativi specializzati in questa materia. Ovviamente il controllo dei costi (nel caso di variazioni in aumento rispetto a quanto autorizzato) e delle modalità realizzative della trasferta (es. uso auto non autorizzata in fase di richiesta di trasferta ecc.) rimarrebbero locali, sulla piattaforma informatica esistente (che dovrà essere aggiornata di conseguenza). Il (i) team si occuperebbe degli aspetti di tassazione (quindi in stretto contatto con la DAP), ammontare di spese ammesse a rimborso, richiesta delle eventuali autorizzazioni mancanti, ecc.

Questi team di cui parlo dovrebbero essere costituiti attraverso un processo trasparente (bando) rivolto a tutti gli amministrativi (e non solo), che possono scegliere se proporre di farne parte e prevedere specifici percorsi di formazione/riconversione per coloro che non avessero tutte le competenze necessarie. Il lavoratore non dovrebbe spostarsi di sede ma solo di afferenza: cambia il suo responsabile, non la sua scrivania. Potrebbero essere previsti dei team territoriali (es. nord, centro, sud) oppure un unico team centralizzato, ma le risorse che vi afferiscono sono dislocate in tutta Italia, connesse fra loro da strumenti informatici.

Il numero di personale afferente a un team deve essere correttamente calibrato sulla base del numero di operazioni da porre in essere: questo è uno dei pochi settori amministrativi in cui effettivamente si possono fare dei calcoli sul tempo/pratica: ci sarà sicuramente l'operazione contabile complicata che porta via molto tempo, ma la stragrande maggioranza sono operazioni "standard" per cui il tempo/pratica si normalizza a livello nazionale.

Questa proposta può essere suddivisa in due (cioè solo la tesoreria o solo la liquidazione missioni): le ho messe insieme solo perché si basano su presupposti che trovo analoghi (ottimizzare e specializzare le risorse umane, realizzare economie di scala).

#### - Mappatura e condivisione delle competenze

E' importante che ci sia? Ne abbiamo necessità per sviluppare il nostro metodo operativo in modo diverso e più efficace? Possiamo pensare di unire le persone in base alle competenze sul territorio, formando team ad hoc, e non più per sezioni e strutture? Le possibilità tecnologiche ci sono; Sarebbe importante parlarne.

#### - Modulistica digitalizzata e condivisibile tra strutture INFN

Ogni struttura INFN predispone dei moduli editabili per agevolare il proprio personale nella compilazione di:  
o determine o richieste di preventivi per affidamenti diretti  
o richieste di avanzo o di storni  
o richiesta di utilizzo del fondo economale  
o lettera per la richiesta di invito per ospiti  
o scheda anagrafica per seminari e collaborazioni scientifiche  
o richiesta di emissione fattura pro-forma  
o ecc.

Ne esistono veramente tanti. Ma ogni Sezione/Laboratorio utilizza i propri, nonostante le informazioni richieste siano le stesse. Perché non prevedere dei template utilizzabili da tutte le strutture, raccolti in un sito nazionale? Potrebbero essere personalizzati dalla struttura stessa in maniera molto veloce (se il template prevede ad es. delle liste a tendina in cui basta selezionare la voce d'interesse). In questo modo si ridurrebbe il lavoro di molti ogni qualvolta fosse necessario apportare modifiche al template (dettate per esempio da nuove normative) e consentirebbe uniformità di procedura tra le varie strutture

#### - Condivisione lavoro con AC

proposta sul lavoro diffuso che si collega alla proposta di Alberto (che mi pare si chiami una visione diffusa di AC), anche in altri ambiti oltre a quello dei mandati e delle missioni. In pratica, si tratterebbe di incorporare nel lavoro di AC alcuni colleghi delle strutture che abbiano già competenze e mansioni attinenti ad uffici di AC in sofferenza di organico e particolarmente pressati da richieste locali (penso alle gare, all'esecuzione dei contratti e a tutte le casistiche che nascono in quella fase e che potrebbero sfociare nel precontenzioso o addirittura contenzioso, penso al rapporto con i RUP e alle loro esigenze in ambito SIMOG e AVCPASS). In tal modo, i colleghi periferici verrebbero prima formati per rispondere a quesiti e casi di certi ambiti o sotto ambiti e diventerebbero "aiutanti" dei colleghi di AC nel dare risposte, soluzioni, opinioni a chi si rivolge agli uffici di AC. Tutto questo potrebbe avvenire con un sistema tipo quello già proposto di Jira o altro che non ho in mente non essendo esperta nell'ambito. (come puoi ben vedere, questa proposta si lega molto a quella dei RUP nella parte di come gestire i rapporti con i RUP e i loro problemi, si può fare anche un'unica proposta).

#### - Albo Fornitori

- da molti anni si parla della creazione dell'albo fornitori; non sto quindi proponendo nulla di nuovo e di creativo, ma ritengo che non sia più possibile differire l'istituzione di questo strumento fondamentale che risolverebbe moltissimi problemi e dilemmi. quindi, io cercherei di lavorare su questa necessità e su come possa essere attuata nel modo più funzionale ma anche più celere possibile, cercando di raccogliere idee, proposte o qualsiasi altro apporto utile per accelerare i tempi.

## - Trasparenza e Commissioni

trasparenza nell'attivazione dei gruppi di lavoro e rotazione ampia dei componenti, in base ovviamente alle loro disponibilità, cercando di coinvolgere quelle strutture che partecipano meno o con meno varietà di persone anche diverse da responsabili, anche per formare una cerchia maggiore di soggetti formati e abituati al lavoro nei gruppi e nei team.

## - RUP

La proposta è quella di affrontare in maniera approfondita e uniforme la problematica dei RUP, la loro formazione, il loro profilo, il numero esistente (da ridurre drasticamente), e il tipo di relazioni che devono avere durante le fasi di gara. Attualmente i RUP si dividono tra rapporti con la struttura di appartenenza e rapporti con AC, avendo spesso risposte diverse dai diversi interlocutori. Vi sono poi varietà enormi di RUP da quello che adora farlo a quello che se potesse ne farebbe a meno e questo incide sull'atteggiamento che hanno nei confronti degli amministrativi che li seguono e sulla loro formazione spontanea. Esistendo ora il contenitore "divisione acquisti e RUP", mi chiedo quale sia il compito di questa divisione e delle strutture e come verrà suddiviso il lavoro e forse, proprio perchè in partenza, sarebbe bene dargli gli elementi giusti per attivarsi al meglio. E poi... ha senso suddividere il lavoro tra AC e strutture, vista anche la diversa dislocazione delle risorse a supporto del RUP, e il RUP si trova tirato a destra e a sinistra? e ha senso ancor oggi avere una distinzione di competenza per valore tra strutture e AC per quanto riguarda le gare, visto che sopra i 40.000 devono essere trattate allo stesso modo, ma gli adempimenti vengono fatti da amministrazioni locali o da AC anche con criteri diversissimi tra loro, in quanto la struttura deve far fronte da sola alle varie e innumerevoli casistiche? Per potersi muovere a proprio agio e in tranquillità, vista la grande responsabilità che si ritrova addosso, il RUP deve potersi interfacciare con chi gli dia risposte certe e sicure e ciò può avvenire solo se tutte le strutture e AC si muovono allo stesso modo, con modelli e schemi e procedure comuni e condivise, anche sotto i valori di competenza della GE. Il discorso vale soprattutto per i LAB che hanno una mole notevole di gare tra 40 e 200, ma credo in realtà sia valido per tutti. Ciò che vorrei è una formazione ad hoc, costante e uniforme, per i RUP e per chi si occupa di gare nelle strutture e un totale allineamento nelle procedure. La formazione però non basta, perchè le gare hanno mille casistiche che escono dagli schemi standard della teoria: occorre un team dedicato a rispondere ai quesiti che nascono dalle gare svolte nelle strutture e lasciate all'autonomia delle stesse, in modo che chi le deve seguire in tutto il loro iter non si senta "solo" e non abbia timore di fare errori che poi si ripercuoterebbero anche sul lavoro dell'ufficio legale. Idem vale per la fase di esecuzione del contratto e in particolare per il contenzioso, mettendo in grado le strutture di avere delle nozioni solide per affrontare il precontenzioso e collaborando strettamente con l'ufficio legale per impostare il rapporto con l'operatore economico nel modo più corretto per un futuro e possibile contenzioso. Anche per questo aspetto, vale il discorso fatto sopra, perchè una polposa formazione può dar vita ad una predisposizione corretta di gare che impedisce contenziosi di difficile gestione e di dubbia soluzione favorevole per l'ente ed è necessaria ma non basta. Tutto questo discorso un pò sconclusionato dato dalla fretta di scriverlo si innesta e si avvicina ad altre proposte di decentralizzazione e di istituzione di team dedicati. La mole di lavoro è ormai talmente tanta e varia che impedisce la professionalizzazione, l'approfondimento, la formazione e la sicurezza di azione. Vanno creati team nazionali che rispondano alle esigenze delle strutture e che siano altro rispetto agli uffici già conosciuti di AC e che si integrino con essi, ma che si occupino di altro rispetto alle incombenze ordinarie di AC; occorre anche utilizzare le risorse locali, già formate in ambiti specifici per creare questi team che possono anche essere decentralizzati, aperti in orari preindicati. Se personale aggiunto nelle strutture non ne possiamo avere, dobbiamo però essere messi nella condizione di lavorare bene e professionalmente, tutelando la nostra formazione, la nostra esperienza e il nostro valore per darlo all'ente e renderlo di alto livello anche in ambito amministrativo e impedendo a noi stessi di sprofondare tra mille adempimenti diversi.

## - Programmazione degli Acquisti e dei Lavori

Senza affrontare qui l'enorme assenza del prerequisito della programmazione condivisa ai LNL (ma che credo sia una questione comune a tutte le strutture locali), ritengo che la programmazione richiesta dal codice appalti andrebbe affrontata in modo diverso all'interno dell'Ente. Mancano modelli in formato excell per riempire le tabelle del ministero che sono solo cartacee e girate alle strutture sotto forma di scansioni ( e quindi ce le siamo costruite ai Lab come credo in tutte le altre strutture), non si è mai fatta formazione sul tema, che io sappia e non c'è un manualetto spendibile ogni volta che si presenta il momento di redigere il programma. Ma la cosa più folle da gestire è la modifica al piano che avviene almeno una volta al mese e comporta un invio di una lettera con un allegato costruito in casa. Questa lettera viene vagliata e lavorata da AC e va inserita nella prima delibera ritenuta utile. Detto così sembra nulla, ma nella mole di gare da gestire in un Lab, ciò richiede un'enormità di tempo. Io proporrei la creazione di un database, software o quel che è che consenta ad ogni RUP o responsabile che dir si voglia di inserire le richieste con un congruo anticipo e le modifiche durante tutto l'anno e che questo database convogli le richieste direttamente in AC che si troverà già il materiale corretto e completo per fare la delibera, senza necessità di filtri da parte di dipendenti locali. Ovviamente il database dovrebbe avere una sorta di workflow dove chi deve dare un ok (Direttore, Resp. Amm, capitolo e disponibilità fondi e altri soggetti) lo può fare con un click.