

A large, stylized version of the INFN logo is positioned in the top left. The letters "I", "N", "F", and "N" are stacked vertically, each within a colored rectangular bar. The bars transition from dark red on the left to light orange on the right. Below the letters, the word "CONDIVIDE" is written in white, uppercase letters on a dark blue horizontal bar.

**INFN**  
CONDIVIDE

# VERSO UN NUOVO MODELLO GESTIONALE

Four vertical bars of varying heights and colors (dark red, medium red, light red, and light orange) are located on the left side of the slide, partially overlapping the text area.

Relatore: Nando Minnella

14 MAGGIO 2024

Biodola, Isola D'Elba

- 01.** Perché siamo qui oggi
- 02.** Cosa abbiamo imparato
- 03.** Verso il nuovo modello gestionale

# 1. PERCHE' SIAMO QUI OGGI

Per riflettere su cosa vogliamo diventare nel futuro prossimo, condividere come vogliamo convertire la spinta propulsiva del PNRR per **avviare un cambiamento** organizzativo, gestionale e anche culturale, dell'Istituto.

# Perché stiamo evolvendo?

**Slancio innovativo**  
 alimentato dall'interno (es.  
 evoluzione dei servizi  
 Payroll dell'Istituto)

**Evoluzione normativa** richiede  
 un ripensamento dei processi e  
 sistemi (es. Dir 85/2011/UE  
 contabilità ACCRUAL, nuovo CAD)

L'esperienza del modello  
 di **Portfolio Management**  
**PNRR**

Evidenze del progetto di  
 ottimizzazione dei  
**processi contabili** già  
 avviato



# Perché stiamo evolvendo?

Vogliamo superare il **Modello Gestionale** attuale.

## PERCHÈ ▼

- adotta procedure poco standardizzate e prassi differenziate
- si concentra principalmente sulle funzioni, basate sul criterio dell'omogeneità delle competenze
- impiega sistemi informativi eterogenei affetti da obsolescenza
- si basa su una organizzazione che risente di stratificazioni generazionali e richiede un potenziamento delle risorse in termini di competenze e organico

## **2. COSA ABBIAMO IMPARATO**

# Una sfida chiamata PNRR

I progetti finanziati dalla Missione 4 «Istruzione e ricerca», Componente 2 « Dalla ricerca all'impresa» e Missione 6 «Salute» **puntano alla trasformazione della ricerca scientifica in opportunità concrete per l'innovazione e impresa.**

**6**

**Avvisi**

- **INFRASTRUTTURE DI RICERCA**
- **CENTRI NAZIONALI**
- **ECOSISTEMI DELL'INNOVAZIONE**
- **PARTENARIATI ESTESI**
- **PRIN**
- **PROGETTI PNRR CON MINISTERO DELLA SALUTE**

**21+**

**Progetti in portafoglio**

**350+** Mln €

**Importo che sarà finanziato in 3 anni**

**657+**

**Procedure di gara in gestione**

**Di cui 94**

**Procedure superiori a 500.000 €**

**PRIN**

**114+**

**Progetti PRIN**

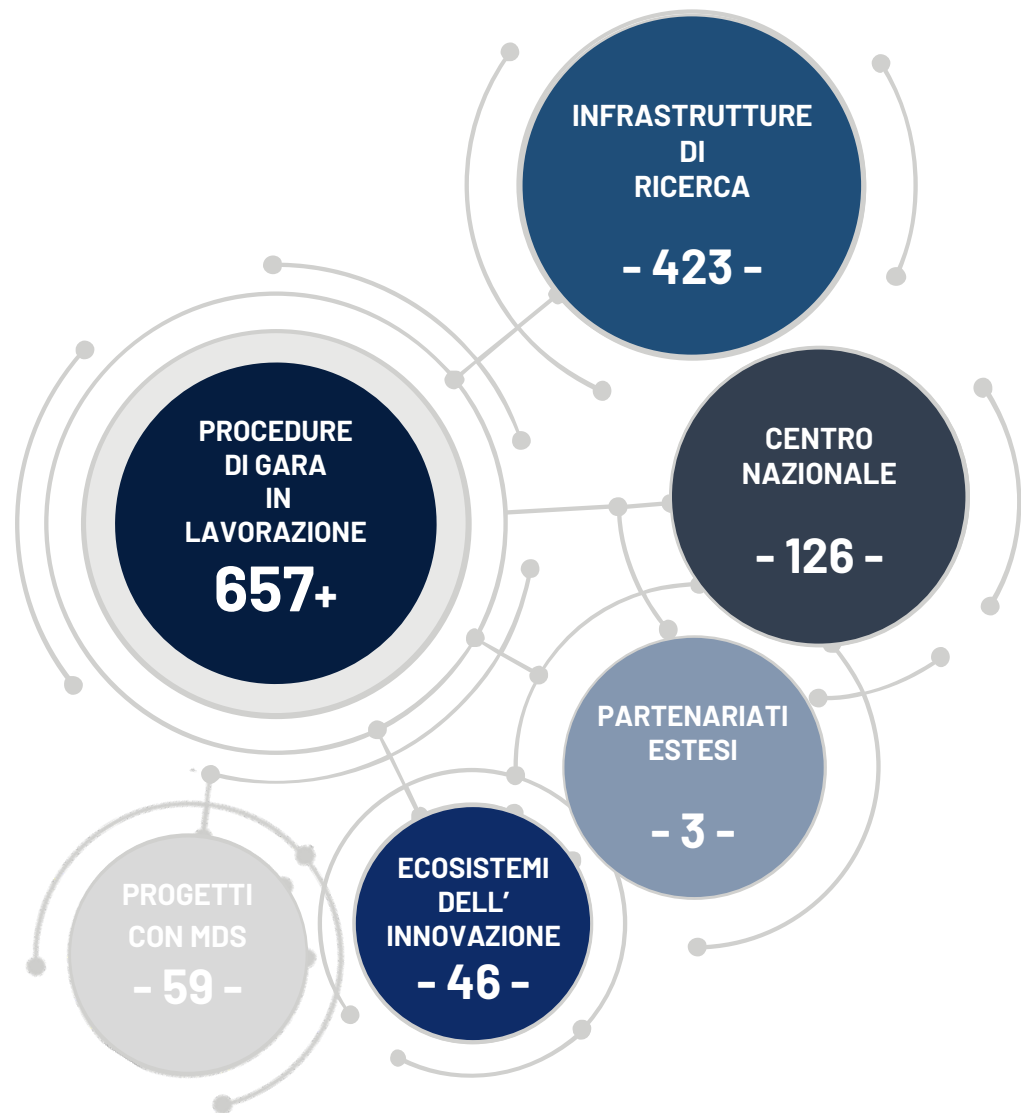
**Di cui 45 con INFN coordinatore**

**12** Mln €

**Totale importo INFN**



# PNRR nei tempi



## TARGET RAGGIUNTO PER INFRASTRUTTURE DI RICERCA

Al 31 Dic 2023

**100% Procedure  
Gestite**



Dal valore di  
**180.000.000 €**

## CONTRATTI STIPULATI

● **80+** nel primo quadrimestre 2024

**+300%** previsto rispetto al 2021 ●

# Reclutamento personale per il PNRR



## Bandi di selezione gestiti

**44** per Profili Amm.tivi e  
Tecnologi/Ricercatori



## Candidature Ricevute

**~1.800** Profili valutati



## Nuove assunzioni previste

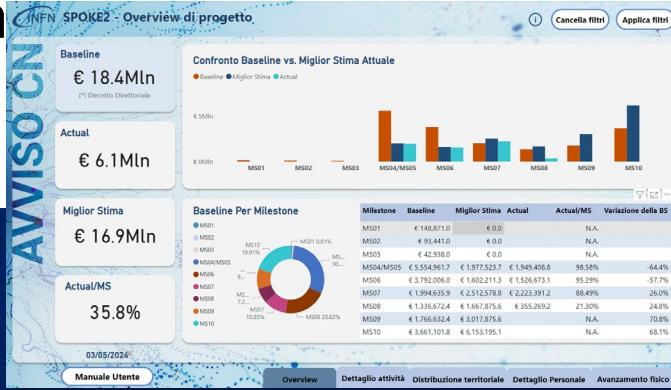
**250** per Profili Amm.tivi e Tecnologi/Ricercatori di cui  
**233** risorse già in forza a Marzo 24

# Il valore dei dati a supporto delle decisioni

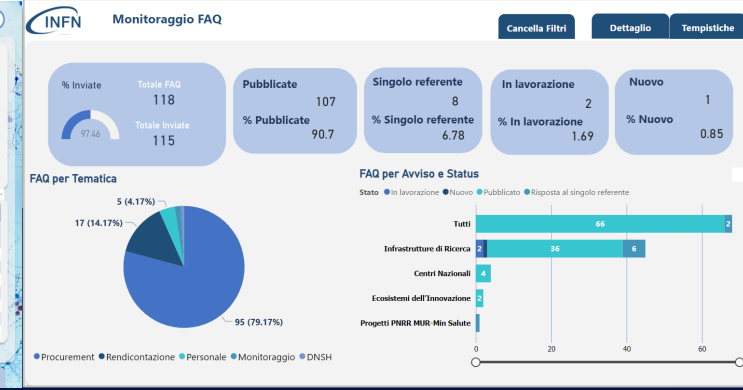
Le dashboard di business intelligence utilizzate per gestire la grande mole di dati consente di monitorare i progressi dei progetti e delle procedure di gara



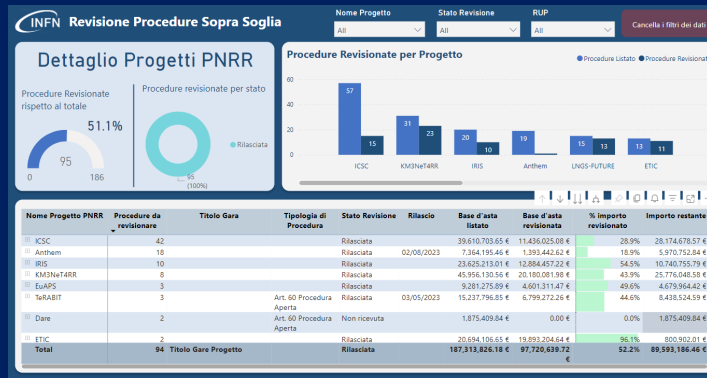
MONITORAGGIO AVANZAMENTO GARE



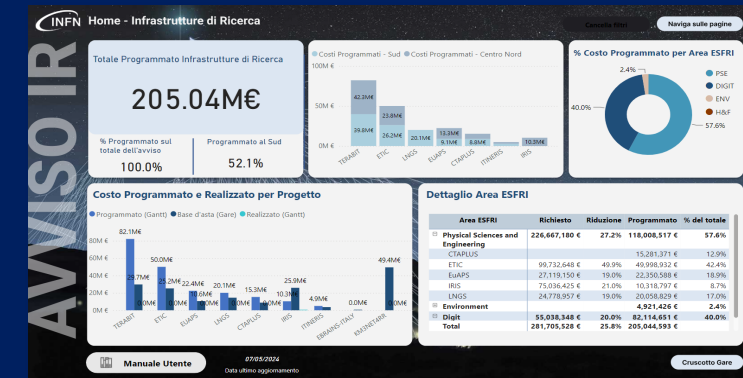
ICSC SPOKE 2



MONITORAGGIO FAQ



PROGRAMMAZIONE GARE

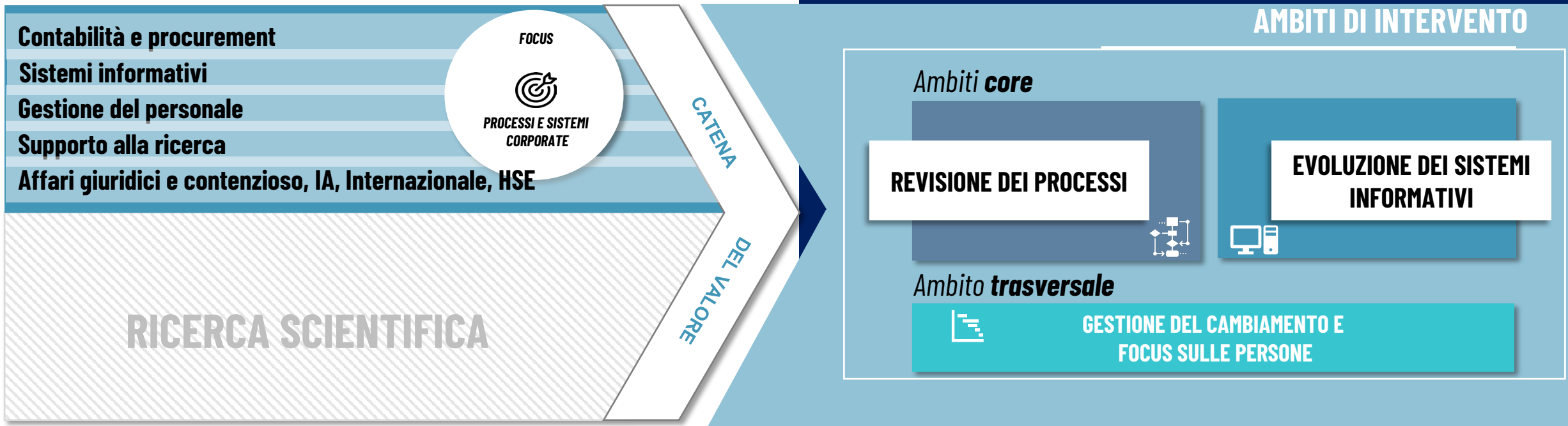


PROGETTI

# **3. VERSO IL NUOVO MODELLO GESTIONALE**

# Verso cosa ci stiamo muovendo ?

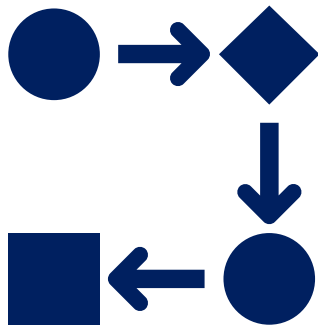
Vogliamo traguardare un nuovo **Modello Gestionale**, che rilancia l'operatività aziendale e ottimizza la catena del valore INFN.



#1

# Ottimizzare Processi e Procedure amministrative

Semplificare e uniformare i **processi e le procedure corporate**, per diventare più efficienti nella gestione delle attività quotidiane, riducendo sprechi di tempo e risorse.



## COSA VUOL DIRE IN PRATICA ?

- Fotografare con approccio collaborativo lo stato attuale
- Prescrivere azioni di standardizzazione e di digitalizzazione
- Reingegnerizzare progressivamente i modelli operativi

# Gestione dei processi

Mappare e rivedere i flussi di attività (flow chart) per descrivere e analizzare:

- **Attività** in cui si articola la macrofase
- **Attori coinvolti**
- Eventi che si verificano nella macrofase
- Eventuali sottoprocessi
- **Tempistiche** del processo
- **Sistemi informativi** e output

## Mapa dei processi

**Le categorie base di elementi del BPMN:**

- **Reparti e sotto reparti (Pool e Lane);**
- **Forme (Attività, Evento, Gateway);**
- **Connettori (Oggetti di connessione);**
- **Elementi accessori (Artefatti).**

✓ *Standardizza la rappresentazione dei processi tramite notazione intuitiva e agevola la comunicazione tra tutti gli attori del progetto.*

✓ *Agevola l'esecuzione dei processi in un BPM Engine attraverso la traduzione automatica in un linguaggio di esecuzione SW (BPEL).*

**Pool:** contenitore per un singolo processo  
**Lane:** classificano l'attività all'interno del pool

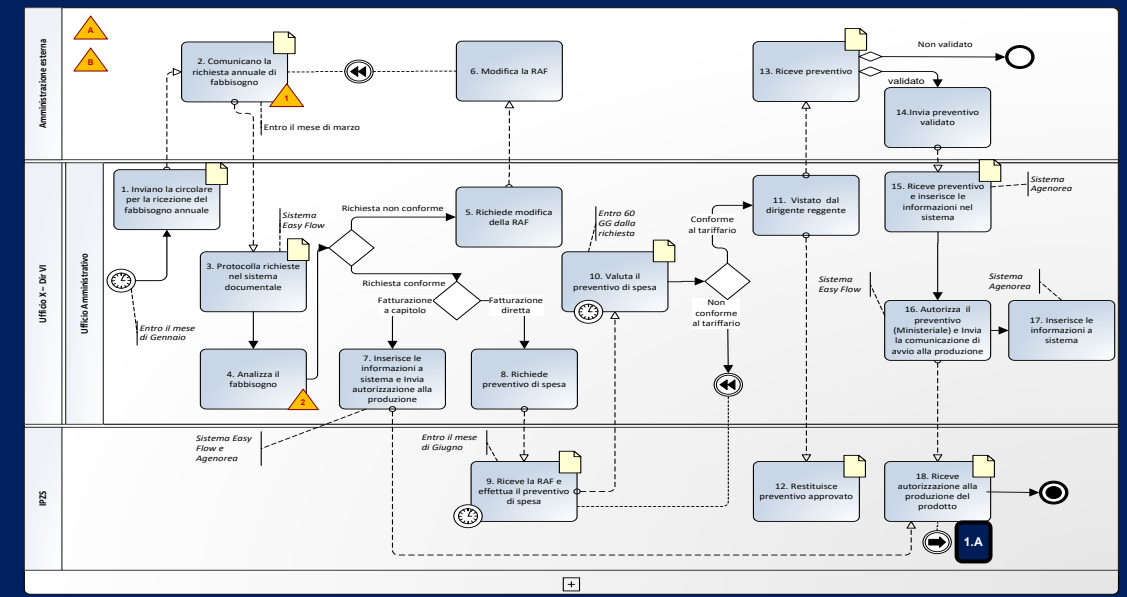
**Attività:** lavoro eseguito o compiti di una persona o di un sistema  
**Sotto processo:** gruppo di attività ulteriormente scomponibile in processi

**Evento:** attività che si verifica; evento iniziale, intermedio, finale, tramite messaggio, in un particolare momento (Timer) o multiplo che rappresenta più casistiche

**Gateway (controlli):** biforcazione o ricongiunzione di percorsi; i più usati sono:  
 • *Esclusivo:* per flussi alternativi in un processo;  
 • *Parallelo:* per percorsi paralleli senza valutare alcuna condizione;  
 • *Inclusivo:* per flussi alternativi in cui vengono valutati tutti i percorsi.

**Oggetti di connessione:** Connettono gli oggetti flusso tra loro o altre informazioni e illustrano il flusso di un processo; i più usati sono:  
 • *Flusso delle attività:* ordine delle attività eseguite;  
 • *Flusso delle informazioni:* messaggi e ordine del flusso tra i partecipanti;  
 • *Le associazioni:* collegano testo ed elementi a un evento.

**Artefatti:** Forniscono dettagli aggiuntivi sul processo; i più usati sono:  
 • *Gruppi:* correlazione di gruppi di elementi;  
 • *Annotazioni di testo:* per dettagli aggiuntivi;  
 • *Dati:* Documenti scambiati durante l'attività;  
 • *Sistema informativo:* quello utilizzato per l'attività.



# Focus sui processi contabili

La sfida è avviare il percorso di adozione del **nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale** (c.d. ACCRUAL) entro il 2026 che sostituisce quello finanziario, in accordo alla Direttiva 2011/85/UE e alle Riforme Trasversali (Linea 1.15 del PNRR) già avviate da RgS.

## Cosa stiamo già realizzando ?

- Prima mappatura degli attuali processi di gestione del **ciclo passivo** ed in particolare le **fasi di impegno e liquidazione**
- Definizione primi spunti di ottimizzazione da mettere in campo
- Sviluppo di un Workshop e sessioni di co-design per la progettazione dei processi target
- Disegno Action plan per i prossimi mesi

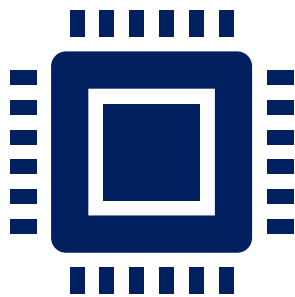




## #2

# Aggiornare i sistemi informativi di supporto

Razionalizzare i sistemi informativi in uso, **superare fenomeni di obsolescenza tecnologica** con soluzioni coerenti sia alla strategia triennale di digitalizzazione dell'Istituto che agli spunti derivanti dalla revisione dei processi.

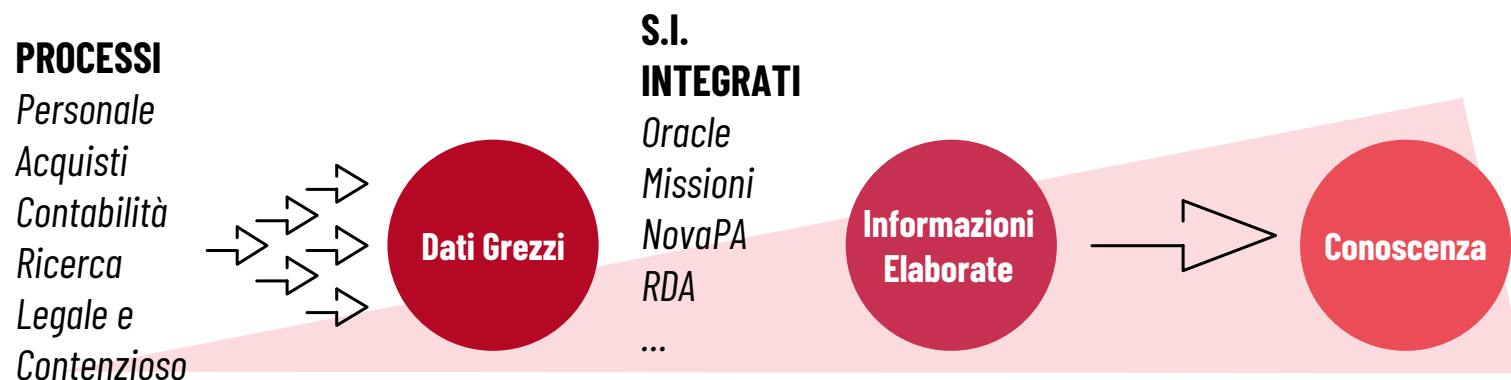


## COSA VUOL DIRE IN PRATICA ?

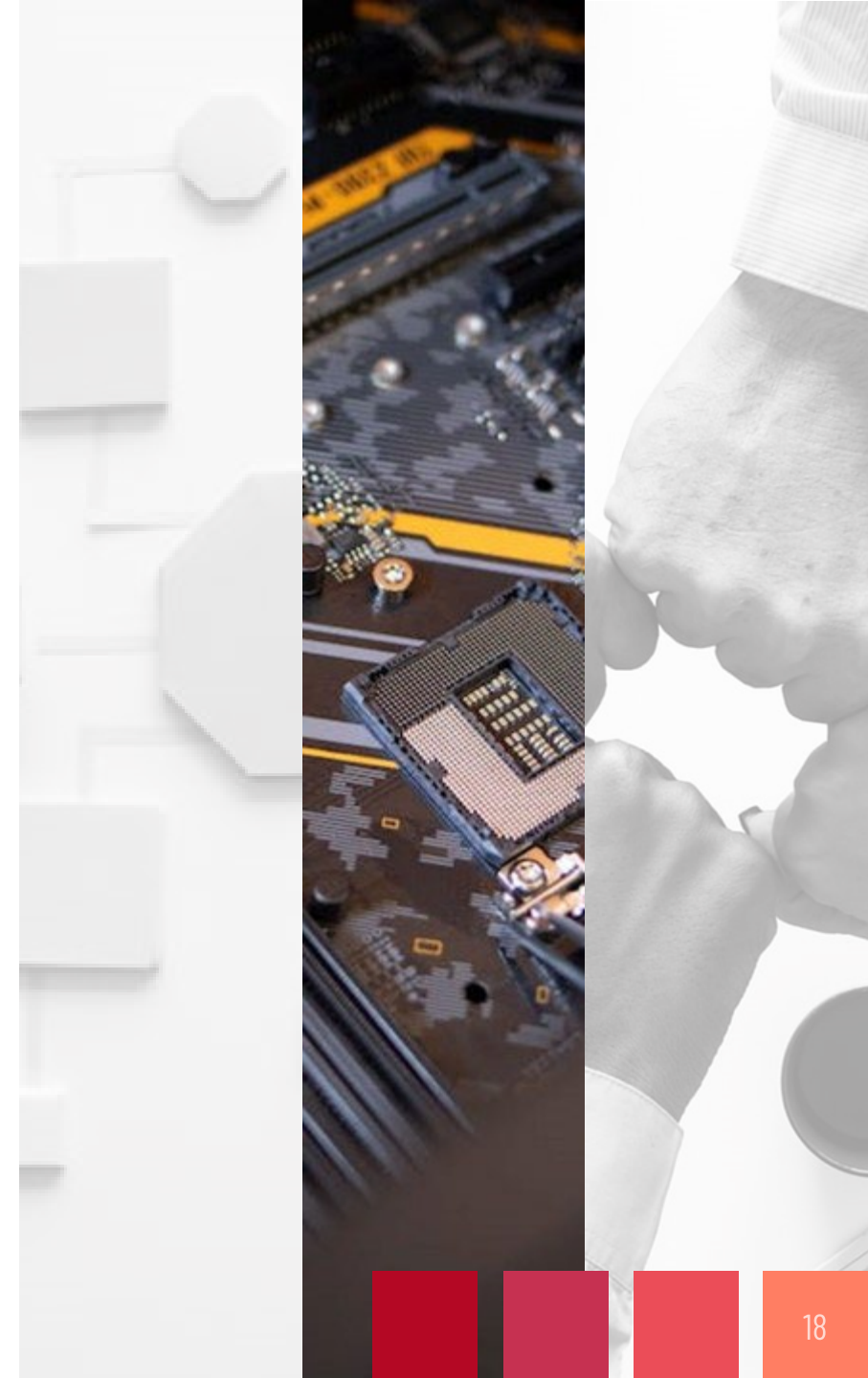
- Comprendere il fabbisogno di nuove funzionalità e valutarne la fattibilità
- Valorizzare la capacità dell'infrastruttura esistente
- Guidare l'adozione dei nuovi sistemi sulle procedure

# Dati per creare valore

Un modello gestionale basato sulla **digitalizzazione**, sull'**unicità** e sul **valore dei dati** che supportano il funzionamento dell'Istituto



Osservare da più prospettive **una unica informazione**  
e prendere decisioni consapevoli e informate



# #3

## Guidare il cambiamento organizzativo e culturale

Disegnare e accompagnare gradualmente il percorso di cambiamento su procedure, strumenti e persone abilitando **processi collaborativi** e potenziando le competenze delle risorse e l'organico necessario per **abbracciare e promuovere il cambiamento.**



### COSA VUOL DIRE IN PRATICA ?

- Definire gli obiettivi e del cambiamento
- Attuare un piano di change management
- Monitorare i risultati

# Gestire il cambiamento

Adottare un modo di lavorare che abbraccia il cambiamento a 360°

## PREPARARE AL CAMBIAMENTO

Definire gli obiettivi e la strategia

## GESTIRE IL CAMBIAMENTO

Adottare azioni di upskilling, reskilling

## RINFORZARE IL CAMBIAMENTO

Monitorare e colmare i gap



*Costruzione dell'**identità** di una comunità di pratica*



Rafforzare un'identità condivisa, alimentare e mettere a fattor comune il sapere teorico e di campo, costruire nuove modalità di azione che sostengono il successo dell'organizzazione INFN.



# Roadmap verso il nuovo modello gestionale

## Processo 1: Transizione alla contabilità economico-patrimoniale

**1** CONDURRE  
ANALISI AS IS

- Mappatura processo e analisi sistemi AS IS

**2** INDIVIDUARE LE  
AREE DI  
MIGLIORAMENTO

- Definizione requisiti
- Analisi fattibilità

**3** DEFINIRE LA  
ROADMAP

- Progettazione esecutiva

**4**

**REALIZZARE E SUPPORTARE LA  
TRASFORMAZIONE**

- Supporto all'implementazione di sistemi e processi TO BE

TUTTI GLI ALTRI PROCESSI E SISTEMI DI **BACKOFFICE**

## Processo 2: Procurement

**1** CONDURRE  
UNA  
ANALISI AS IS

**2** INDIVIDUARE  
LE AREE DI  
MIGLIORAMENTO

**3** DEFINIRE  
LA ROAD MAP

**4**

REALIZZARE E SUPPORTARE LA  
TRASFORMAZIONE

## Processo 3: Gestione del personale

**1** CONDURRE  
UNA  
ANALISI AS IS

**2** INDIVIDUARE  
LE AREE DI  
MIGLIORAMENTO

**3** DEFINIRE  
LA ROAD MAP

**4**

REALIZZARE E SUPPORTARE LA  
TRASFORMAZIONE

## Processo 4: Supporto alla ricerca

**1** CONDURRE  
UNA  
ANALISI AS IS

**2** INDIVIDUARE  
LE AREE DI  
MIGLIORAMENTO

**3** DEFINIRE  
LA ROAD MAP

**4**

REALIZZARE E SUPPORTARE LA  
TRASFORMAZIONE

## Processo 5: Affari giuridici e contenzioso, IA, Internazionale

**1** CONDURRE  
UNA  
ANALISI AS IS

**2** INDIVIDUARE  
LE AREE DI  
MIGLIORAMENTO

**3** DEFINIRE  
LA ROAD MAP

**4**

REALIZZARE E SUPPORTARE LA  
TRASFORMAZIONE

**GOVERNO DEL PROGETTO E GESTIONE DEL CAMBIAMENTO**

**«CHANGE IS A PROCESS NOT AN EVENT»**