



# LA MISSION

- Ogni processo di gestione strategica parte dalla definizione della **mission** e degli **obiettivi** che l'Università intende raggiungere.
- Secondo Ackoff (1986) la *mission* deve:
  - contenere l'indicazione degli obiettivi attraverso i quali la missione stessa può essere raggiunta;
  - differenziare l'impresa dai concorrenti;
  - definire il *business* o i *business* in cui l'impresa intende operare;
  - incorporare le attese non soltanto degli azionisti (*shareholders*) e del *management*, ma anche degli altri *stakeholders*;
  - stimolare, rappresentare una sfida da raccogliere.

La **mission** è l'enunciazione molto ampia degli scopi che l'ente persegue e generalmente individua grandi aree di attività nel campo economico e sociale (aree di business in cui competere) → in pratica fornisce una risposta alle seguenti domande:

- CHI SIAMO?
- COSA FACCIAMO?

## I CONCETTI DI VALORE E VISION AZIENDALE

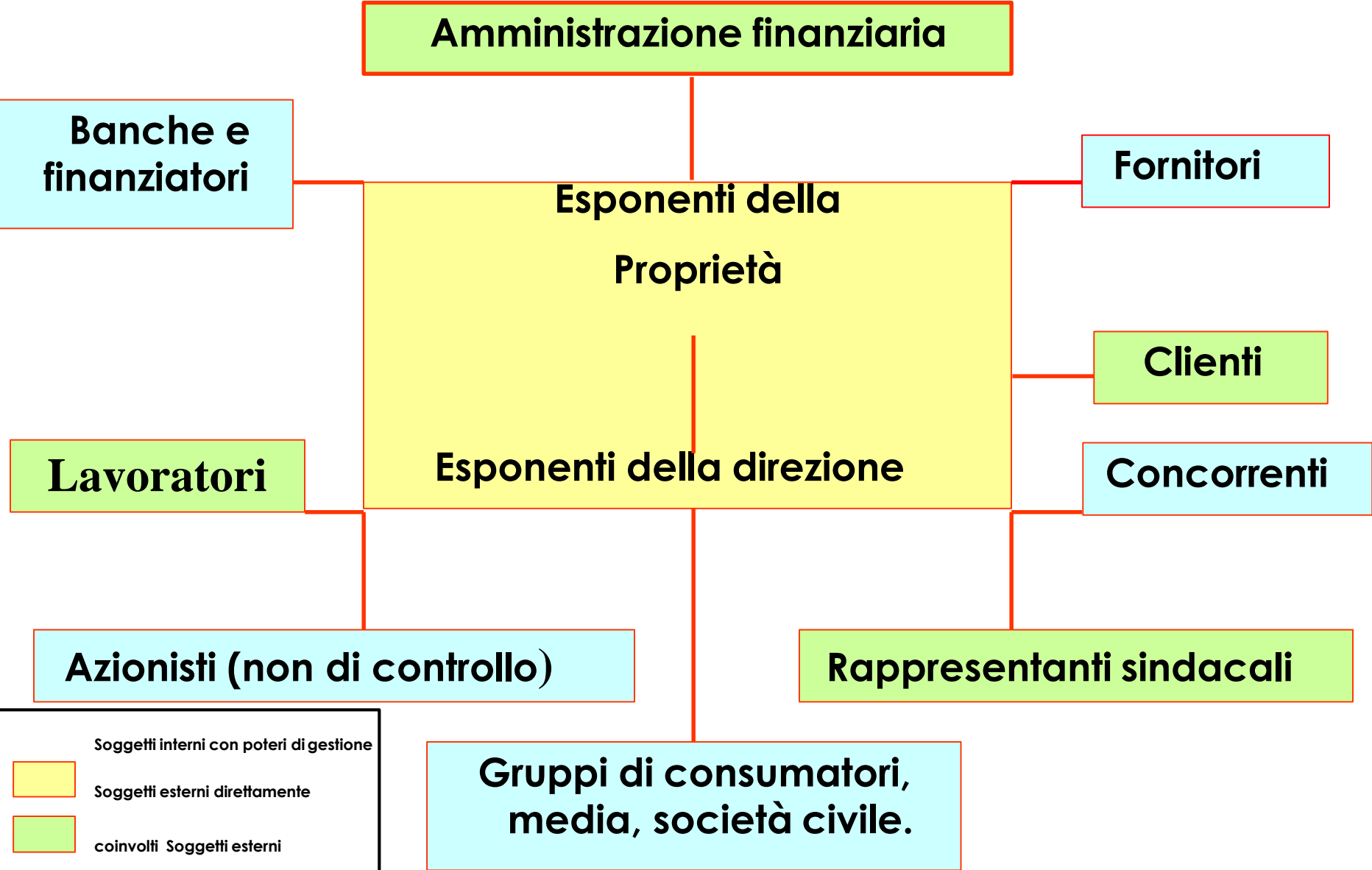
- Gli obiettivi si estendono al di là delle variabili fondamentali che essa persegue: il profitto, la crescita o l'equilibrio fra i molteplici obiettivi dei diversi portatori di interessi (*stakeholders*).
- Gli **obiettivi aziendali** incarnano uno scopo più ampio, questo **proposito allargato** qualche volta prende la forma di una **vision** che ha motivato la fondazione dell'impresa e ha sostenuto il suo sviluppo.
- Gli esempi includono ad esempio:
  - la vision di *Henry Ford* di «una automobile per ogni famiglia»;
  - la vision di *Steve Jobs* di «una persona - un computer»;
  - il desiderio di *Walt Disney* di «fornire un intrattenimento alla famiglia che custodisse gelosamente quei valori di cordialità, fratellanza, gioia e unità della famiglia».

La **vision** è l'esplicitazione di ciò che l'azienda/ente vuole diventare o di dove cerca di andare.

In sostanza risponde alle seguenti domande:

- DOVE VOGLIAMO ANDARE?
- COSA VOGLIAMO DIVENTARE?

# GLI STAKEHOLDER



**Soggetti interni con poteri di gestione**

**Soggetti esterni direttamente coinvolti**

**Soggetti esterni indirettamente coinvolti**

# UNA COMPOSIZIONE “SINTETICA” DELLA MISSION

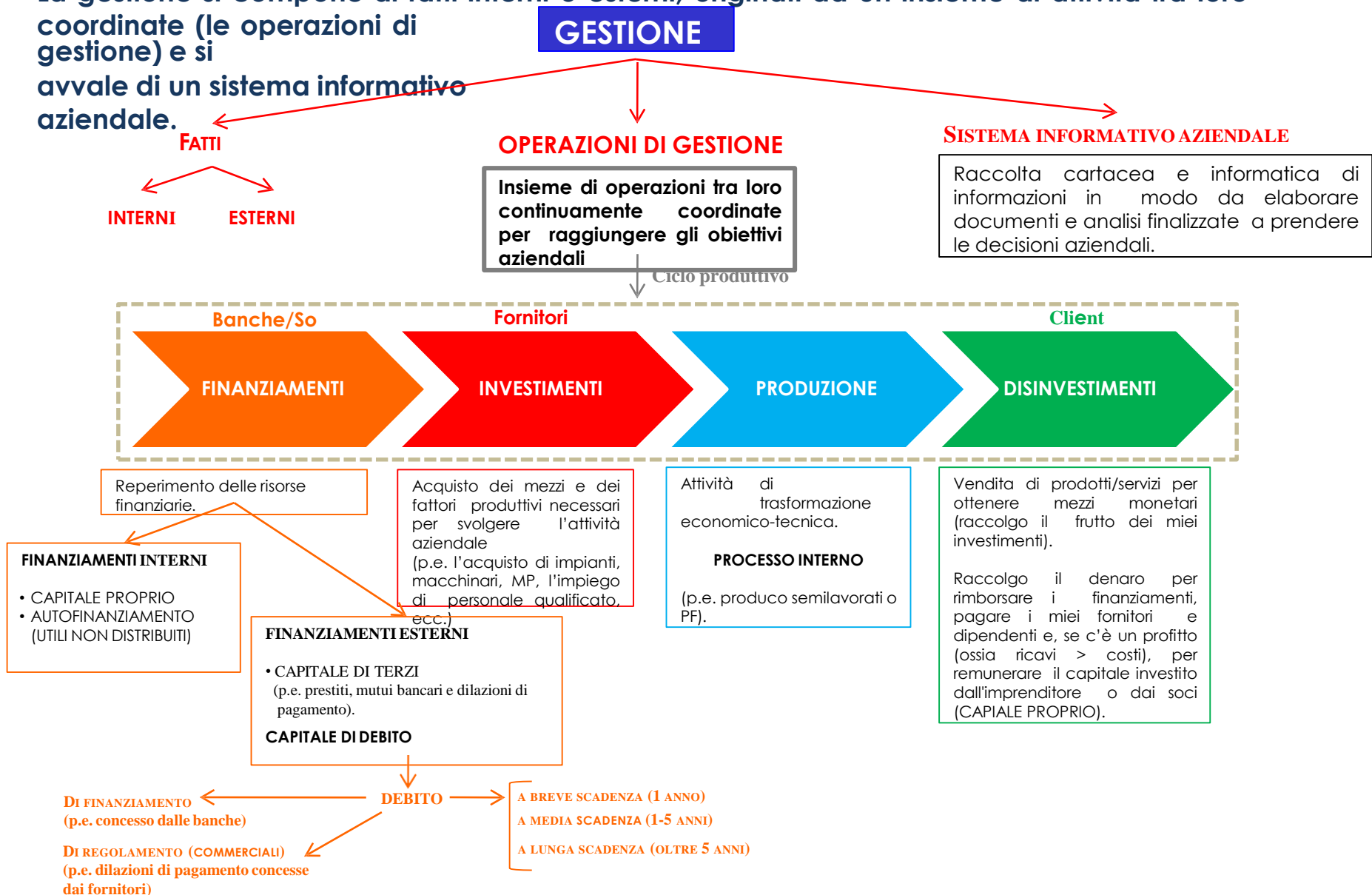
- I principali obiettivi che l'impresa intende raggiungere;
- Il *business* o i *business* in cui l'impresa intende competere;
- Le politiche e i valori che la ispirano;
- Le regole di condotta nelle decisioni che implicano responsabilità sociali.

Figura 3.1  
I quattro  
principali  
elementi  
definitori della  
mission

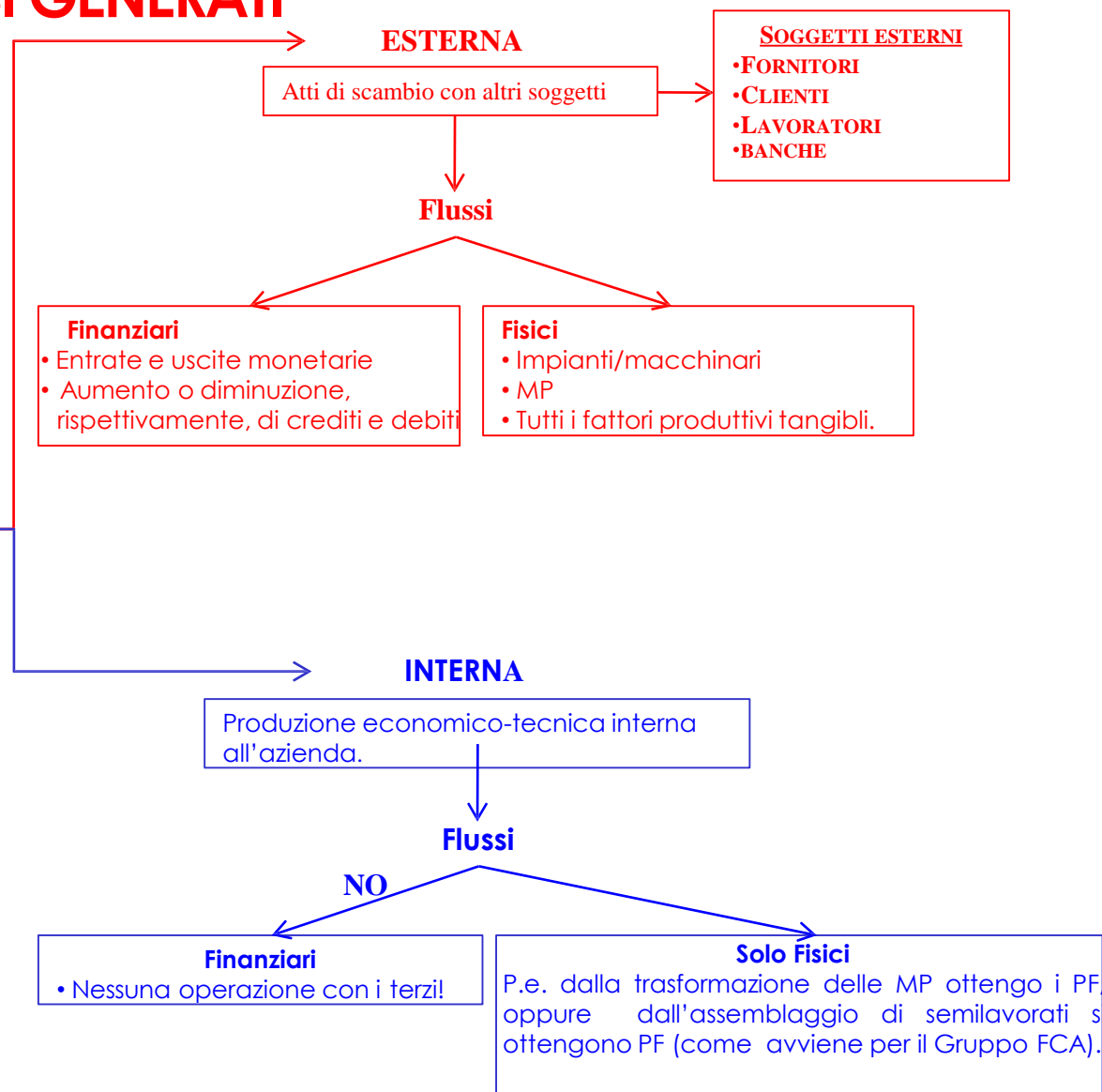


# LA GESTIONE E LE SUE OPERAZIONI

La gestione si compone di fatti interni o esterni, originati da un insieme di attività tra loro coordinate (le operazioni di gestione) e si avvale di un sistema informativo aziendale.



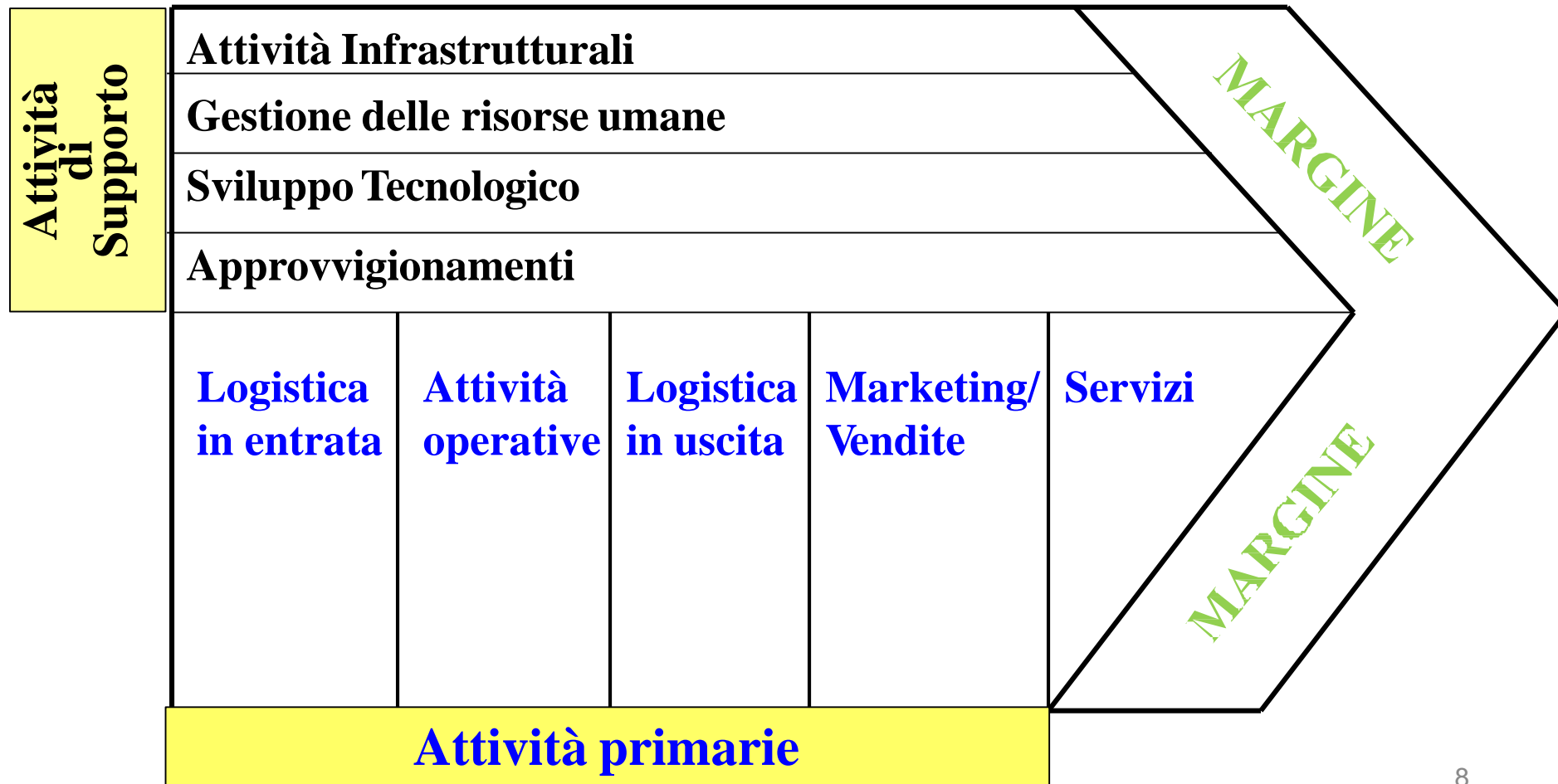
# OPERAZIONI DI GESTIONE INTERNA ED ESTERNA E FLUSSI GENERATI



# La catena del valore (M.E. Porter)

**Funzione:** insieme di attività omogenee collegate e coordinate.

**Processo:** insieme di attività collegate e coordinate finalizzate alla produzione di un output (può essere trasversale alle varie funzioni).





Nel 1985 Michael Eugene Porter (in “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”) teorizza la catena del valore, individuando all’interno dell’azienda due tipologie di attività (processi o funzioni) generatrici di valore:

**5 attività primarie:** sono quelle che direttamente contribuiscono alla creazione dell'output (prodotti e servizi) di un'organizzazione applicabili anche alle università e sono:

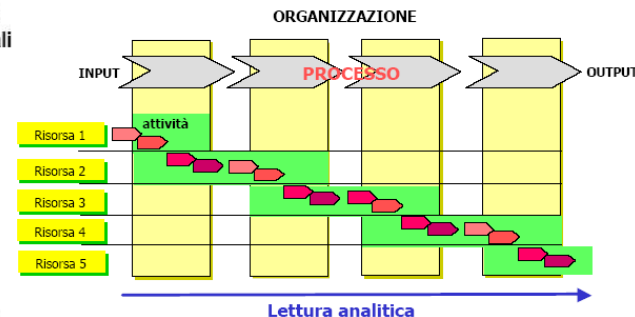
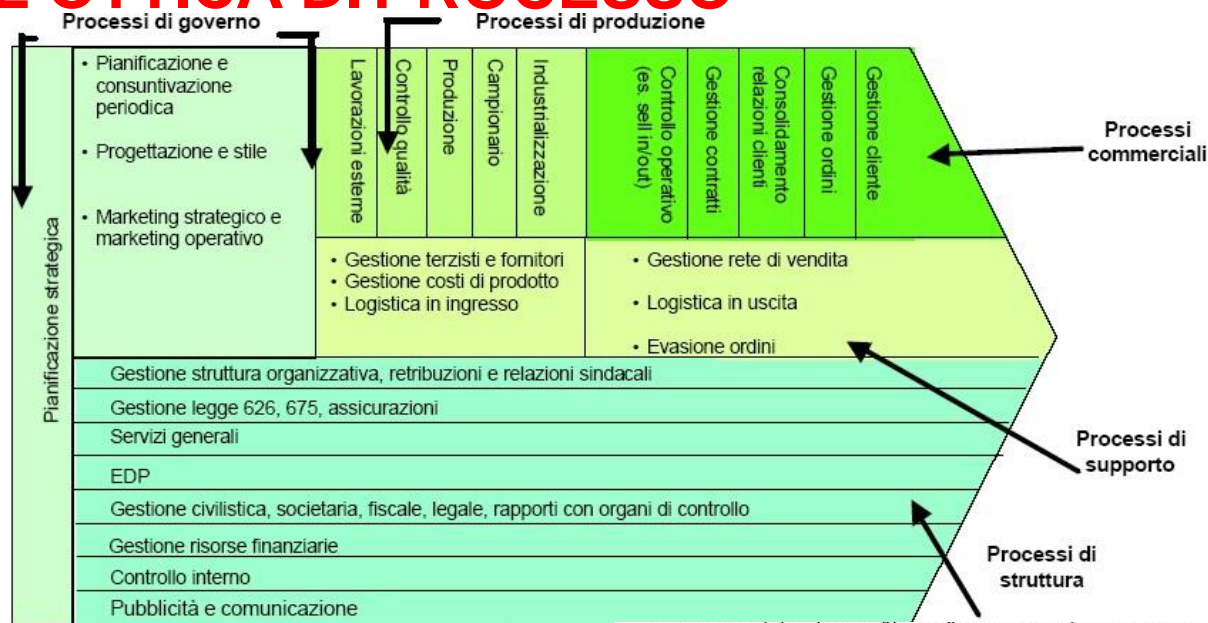
- ✓ **Logistica in entrata:** comprende tutte quelle attività di gestione dei flussi di beni materiali all'interno dell'organizzazione.
- ✓ **Attività operative:** attività di produzione di beni e/o servizi.
- ✓ **Logistica in uscita:** comprende quelle attività di gestione dei flussi di beni materiali all'esterno dell'organizzazione.
- ✓ **Marketing e vendite:** attività di promozione del prodotto o servizio nei mercati e gestione del processo di vendita.
- ✓ **Assistenza al cliente e servizi:** tutte quelle attività post-vendita che sono di supporto al cliente (ad es. l'assistenza tecnica).

**4 attività di supporto:** sono quelle che non contribuiscono direttamente alla creazione dell'output ma che sono necessari perché quest'ultimo sia prodotto e sono:

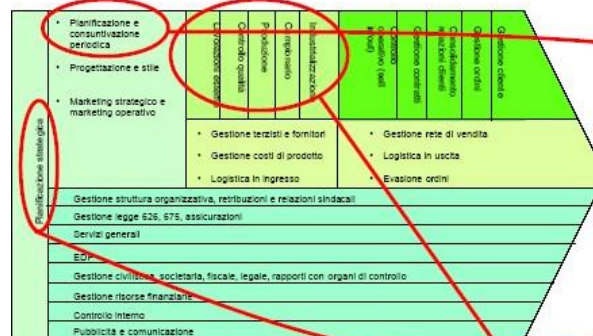
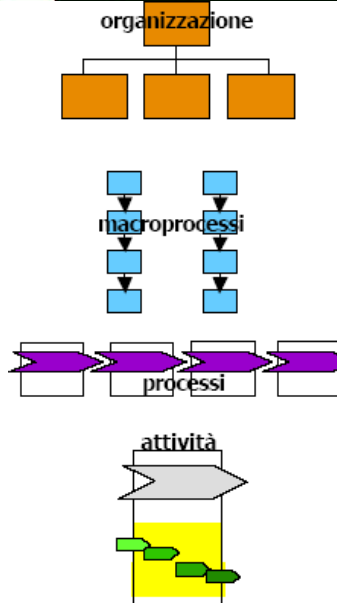
- ❑ **Approvvigionamenti:** l'insieme di tutte quelle attività preposte all'acquisto delle risorse necessarie alla produzione dell'output e al funzionamento dell'organizzazione.
- ❑ **Gestione delle risorse umane:** ricerca, selezione, assunzione, addestramento, formazione, aggiornamento, sviluppo, mobilità, retribuzione, sistemi premianti, negoziazione sindacale e contrattuale, ecc.
- ❑ **Sviluppo delle tecnologie:** tutte quelle attività finalizzate al miglioramento del prodotto e dei processi. Queste attività vengono in genere identificate con il processo R&D (*Research and Development*).
- ❑ **Attività infrastrutturali:** tutte le altre attività quali pianificazione, contabilità finanziaria, organizzazione, informatica, affari legali, direzione generale, ecc.

**La differenza tra il valore (che i clienti sono disposti a pagare) e i costi delle attività generatrici di valore rappresenta il margine.**

# LA CATENA DEL VALORE SECONDO L'OTTICA DI PROCESSO



La catena del valore si "legge" attraverso la struttura organizzativa, allocando i processi all'interno della struttura organizzativa esistente.



L'azienda è un sistema e i vari organi ne rappresentano gli elementi costitutivi. L'organizzazione è una condizione necessaria, anche se non sufficiente, per il successo di un'azienda. Oltre a organizzare le strutture e i beni presenti all'interno (organizzazione tecnica o layout) occorre organizzare il lavoro delle persone.

**Organizzazione del lavoro:** si intende l'attività con cui si realizza la combinazione economicamente più conveniente delle persone che prestano lavoro all'interno dell'azienda in funzione degli obiettivi da raggiungere.

Per svolgere con **efficacia**<sup>1</sup> ed **efficienza**<sup>2</sup> l'attività di organizzazione, un'azienda deve definire:

- ✓ le funzioni da svolgere e le persone a cui affidarle;

**Chi fa che cosa?**

- ✓ i ruoli, i compiti e le mansioni da attribuire a ogni persona e le relative responsabilità;

**Quali singole attività ciascuno deve svolgere e quali responsabilità ha?**

- ✓ le modalità e gli strumenti con cui realizzare il coordinamento e la collaborazione fra i vari organi aziendali al fine di creare il miglior sistema di relazioni possibile.

**Ciascuno è responsabile nei confronti di chi?**

1. L'efficienza è la capacità di produrre un bene o un servizio al minor costo possibile (quindi la capacità di raggiungere gli obiettivi)
2. L'efficacia è la capacità di raggiungere gli obiettivi programmati. programmati al minor costo possibile)

# LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E GLI ORGANI AZIENDALI

**Organizzazione:** combinazione ottimale di mezzi e risorse (materiali e immateriali) e loro coordinazione per raggiungere nel modo migliore gli obiettivi aziendali.

**Struttura organizzativa:** definisce come viene suddiviso il lavoro, assegnate le mansioni (obblighi e attività da svolgere), i poteri e le responsabilità tra le diverse unità organizzative (persone, reparti, uffici, ecc.)

## LA SCALA GERARCHICA

### Organo volitivo

Effettua le scelte importanti che coinvolgono tutta la struttura organizzativa

VERTICE  
STRATEGICO

### Organi di staff

Organi esterni che forniscono consulenza

### Organi direttivi

Effettuano le scelte per realizzare gli obiettivi indicati dal vertice strategico

LINEA INTERMEDIA

### Organi di controllo

Organi indipendenti esterni

### Organi esecutivi

Svolgono materialmente le loro attività in base agli ordini e alle istruzioni che hanno ricevuto

UNITÀ OPERATIVE

### Organi di line

Organi interni situati lungo la linea gerarchica verticale che va dall'alto al basso (individuano opportunità e propongono innovazioni)

**Organigramma:** è uno schema lineare sintetico della struttura organizzativa che evidenzia:

- I diversi organi (individuati in base al potere decisionale, alle funzioni e alle attività operative che vengono svolte).

**In quanti elementi fondamentali è suddivisa l'azienda?**

- Le funzioni svolte da ognuno di essi (accorpate o divise in base alla complessità aziendale).

**Quali sono le attività che svolge ogni elemento fondamentale?**

- Le relazioni esistenti tra essi (individuando le dipendenze gerarchiche).

**Quali sono i canali di comunicazione e responsabilità?**

A seconda della complessità e dell'attività aziendale risultano più idonee delle specifiche tipologie di organigramma.

Si possono distinguere i seguenti modelli di organigramma:

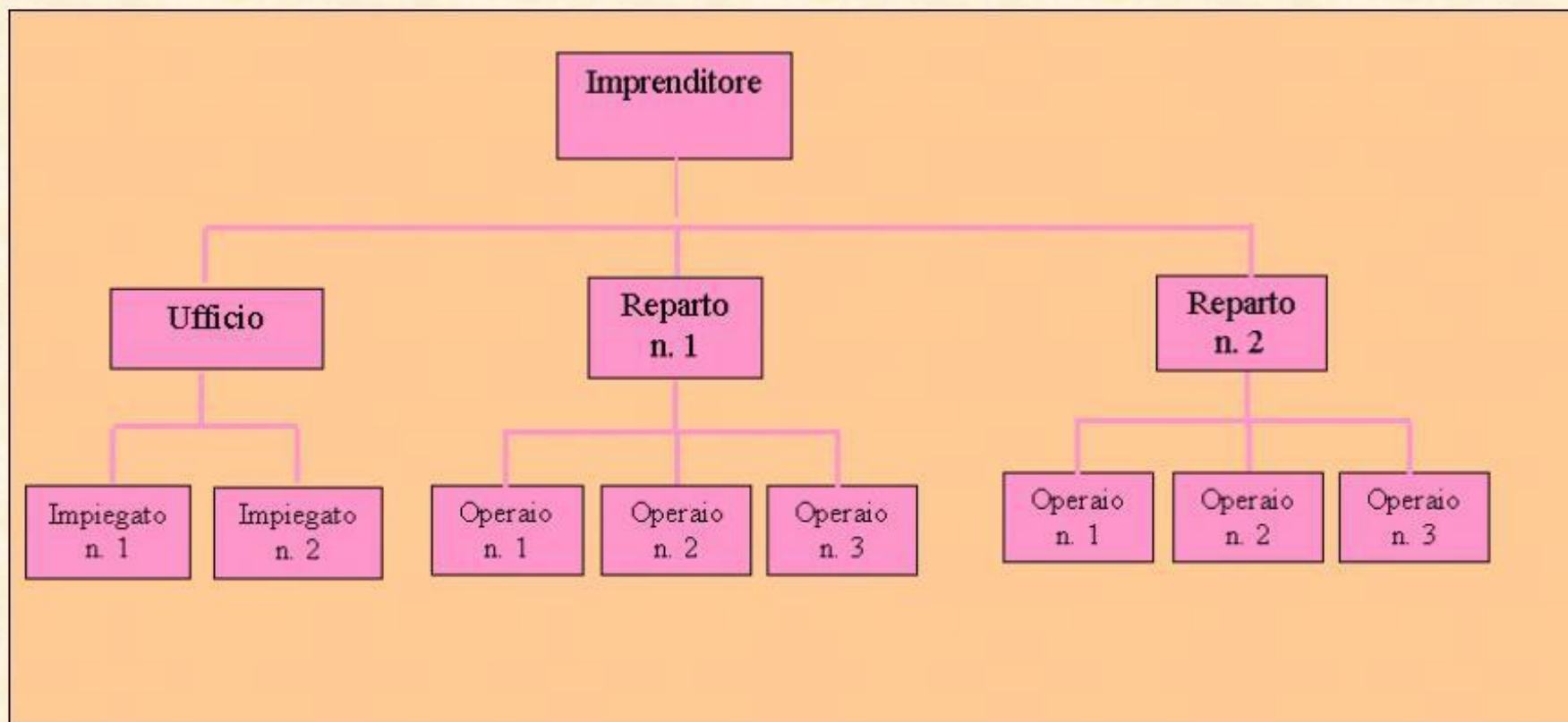
- ✓ ORGANIGRAMMA ELEMENTARE
- ✓ ORGANIGRAMMA FUNZIONALE
- ✓ ORGANIGRAMMA DIVISIONALE
- ✓ ORGANIGRAMMA A MATRICE



# ORGANIGRAMMA ELEMENTARE

## Organigramma elementare:

è adottato dalle piccole o micro aziende, dove spicca la figura dell'imprenditore, che accentra più decisioni e a volte svolge egli stesso una o più funzioni.



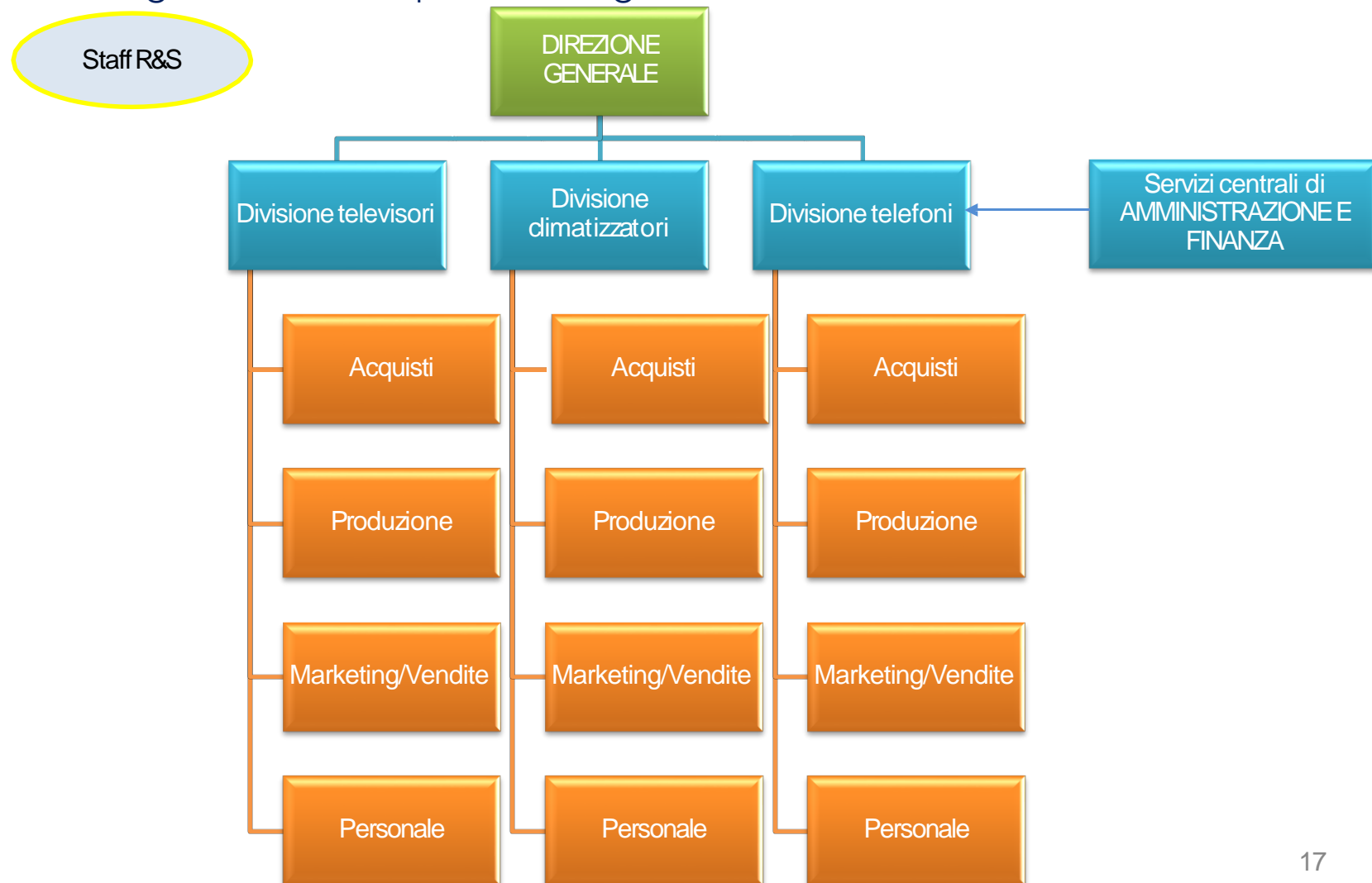
**Organigramma funzionale:** prevede un raggruppamento per funzioni fondamentali (Acquisti, Produzione, ecc.). Ogni funzione è sotto la responsabilità di una direzione.

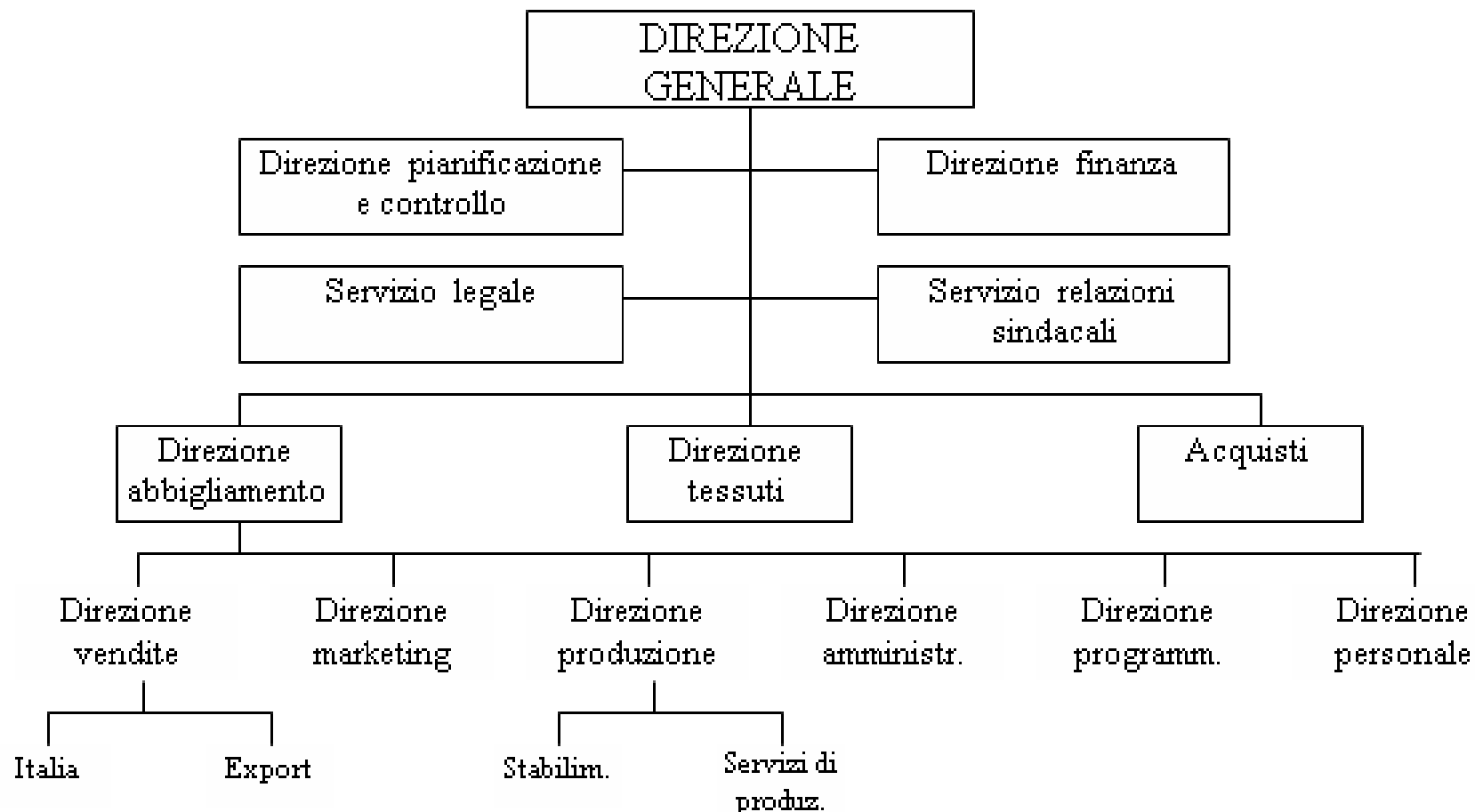




# ORGANIGRAMMA DIVISIONALE

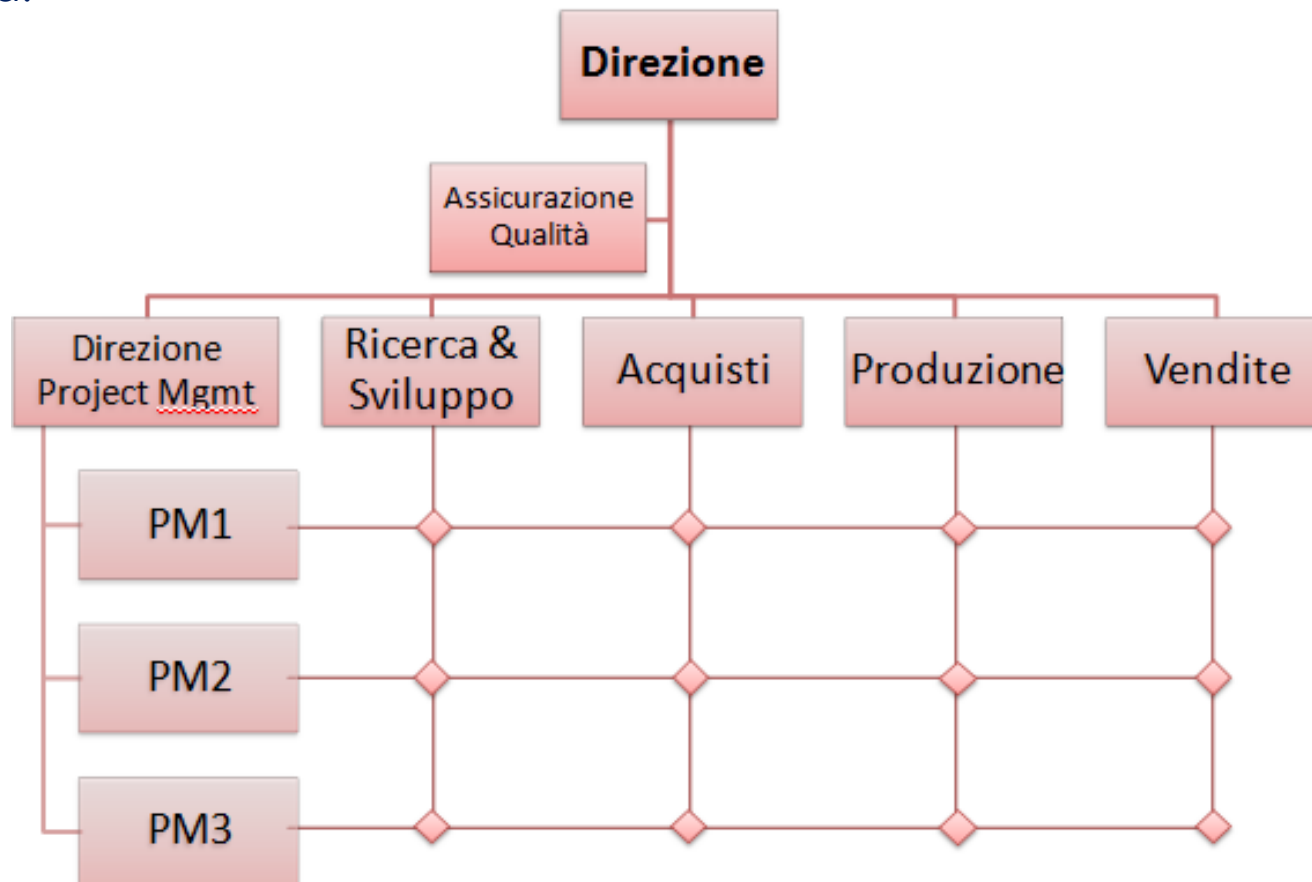
**Organigramma divisionale:** quando l'attività svolta riguarda più prodotti tra loro diversificati, cioè non omogenei, occorre un modello organizzativo più coerente, capace di cogliere la rilevanza di ciascuna divisione di prodotti. In questo modello le singole funzioni si ripetono in ogni divisione.



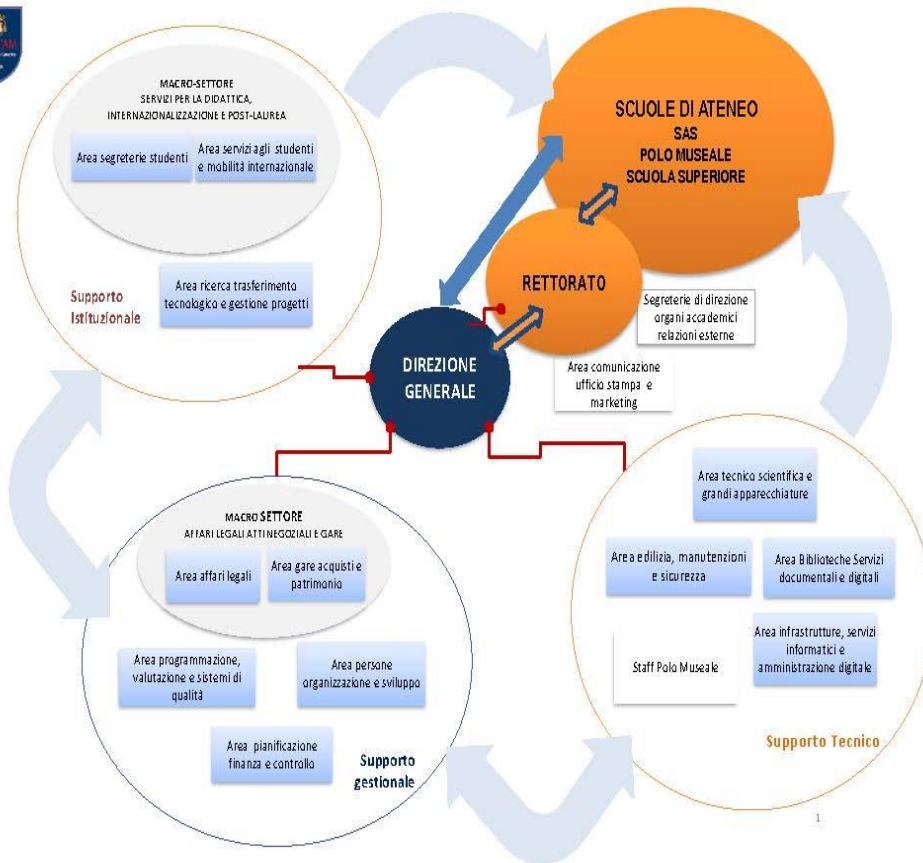


# ORGANIGRAMMA A MATRICE

**Organigramma a matrice:** la struttura a matrice è particolarmente adatta per aziende molto complesse, nella quale si integrano le attività di varie persone specializzate in alcune funzioni, che lavorano su prodotti, progetti e programmi diversi e che vengono assegnate a un gruppo di progetto, coordinate da un project manager. Quest'ultimo condivide la responsabilità con i diversi responsabili funzionali, che provvedono al reperimento e allo sviluppo delle risorse e garantiscono la loro disponibilità.



# IL PROCESSO DI RIORGANIZZAZIONE AMMINISTRATIVA IN UNICAM: Lo schema generale



**Il fondamento del nuovo schema organizzativo: investire sulla centralità della persona**

**Organizzazione per processi e mission**

**Link:**  
<http://www.unicam.it/amministrazionetrasparente/organizzazione>

## 4 ambiti di attività:

**Supporto Istituzionale:** strutture che garantiscono le attività amministrative e gestionali per la didattica e la ricerca (strutture centrali dedicate alla didattica, alla ricerca ed al presidio c.d. amministrativo per le Scuole)

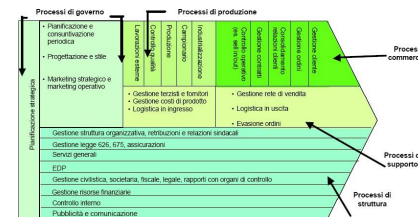
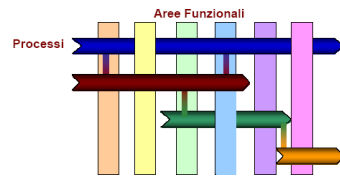
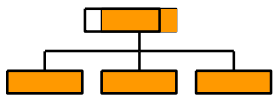
**Supporto Gestionale:** strutture centrali che traducono in azioni amministrative le linee strategiche, detengono conoscenze specialistiche utili ad orientare le strutture dedicate alle attività istituzionali, gestiscono le funzioni collegate al funzionamento dell'Ateneo, sovrintendono e indirizzano la gestione economico-finanziaria.

**Supporto Tecnico:** strutture che gestiscono le attività di natura tecnica, tecnico-scientifica e logistica necessarie al funzionamento delle strutture accademiche, ivi compresi Musei, Biblioteche e Orto Botanico che gestiscono il patrimonio bibliografico, documentale, museale e delle collezioni di ateneo.

**Staff Rettore e Governance:** strutture che supportano il Rettore, e in generale la Governance dell'Ateneo nello svolgimento delle funzioni istituzionali.

# VOCABOLARIO ORGANIZZATIVO (1 di 3)

Una organizzazione è un insieme pianificato di *persone*, *attività* e *processi* finalizzato al raggiungimento di un obiettivo comune, attraverso il principio della divisione del lavoro e delle funzioni e attraverso una gerarchia di autorità e responsabilità.



“L’Organizzazione è il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e quindi viene realizzato il coordinamento fra tali compiti” (H. Mintzberg)

“L’Organizzazione è un insieme di mezzi e di persone che, per il conseguimento di uno scopo preordinato, si dividono il lavoro assegnando a ciascuno compiti specifici e, conseguentemente, definiscono le modalità di coordinamento razionale di tali compiti” (A. Zappi)

**Strutture** + **Persone** + **Processi** = **Organizzazione**

**Processi di Business**

*Processi caratteristici del Settore in cui l’azienda opera con influenza diretta sul risultato economico*

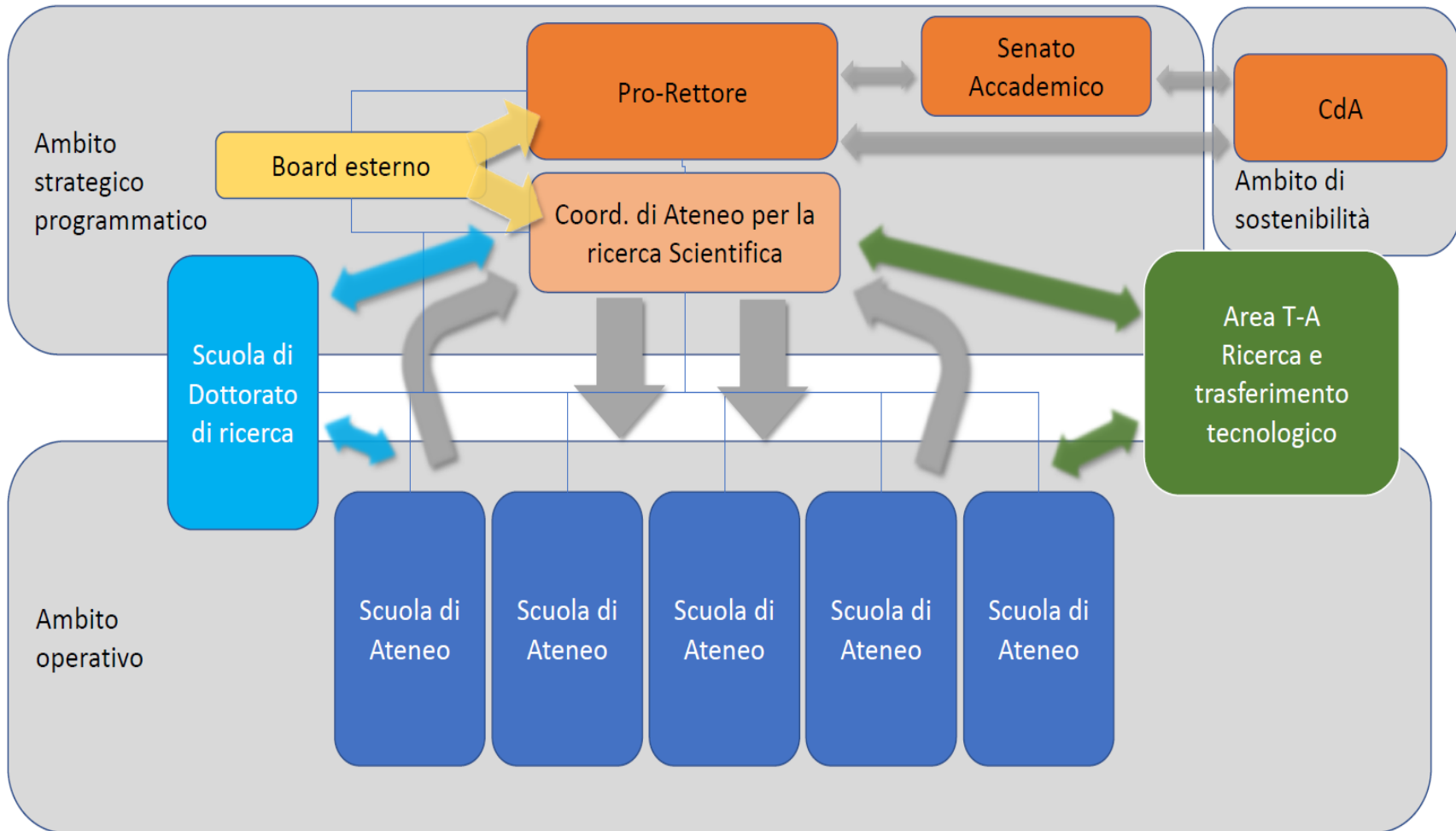


**Processi Gestionali**

*Processi necessari al corretto funzionamento dell’azienda*

# RICERCA:

## Schema organizzativo a livello di Ateneo (UNICAM)



## Struttura Organizzativa

### Definizione

Una struttura organizzativa è il risultato dell'applicazione dei criteri di divisione del lavoro e di aggregazione dei compiti in unità organizzative.

## Unità organizzativa

### Definizione

Un'unità organizzativa è un sistema (costituito da persone e attività), cui è attribuito un insieme di funzioni, che svolge attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi di business dell'azienda. Le persone e le attività che concorrono al raggiungimento di tali risultati sono raggruppate e poste in relazione fra di loro per poter lavorare in modo efficiente ed efficace.

## Meccanismi Operativi

### Definizione

I meccanismi operativi sono le regole e le procedure che collegano e coordinano le attività delle diverse unità organizzative.

## Processo

### Definizione

Un processo è un insieme di attività, sviluppate all'interno di una organizzazione, collegate tra loro e finalizzate al raggiungimento di un obiettivo condiviso (p.e. il processo produttivo).

## Posizione di lavoro

### Definizione

Una posizione di lavoro è un insieme di ruoli, compiti, attività e competenze. Non sempre una posizione di lavoro comprende più ruoli: in alcuni casi c'è un rapporto uno ad uno fra ruolo e posizione di lavoro (es. la posizione di programmatore junior è composta dall'unico ruolo "programmatore"). La formalizzazione di una posizione di lavoro è chiamata *job description*.

# VOCABOLARIO ORGANIZZATIVO (3 di 3)

## Ruolo

### Definizione

Un ruolo è un insieme di compiti che presentano fra di loro caratteri di omogeneità.

## Compito

### Definizione

Un compito è un insieme strettamente correlato di attività che vengono eseguite in sequenza temporale e logica.

## Attività

### Definizione

Un' attività è l'unità elementare di ciascun processo esecutivo e/o decisionale messa in atto da un individuo (p.e. la disposizione di un bonifico per pagare un fornitore effettuata da un addetto dell'ufficio acquisti). Può anche essere definita come un insieme di passi operativi di uno specifico flusso di lavoro caratterizzato dallo stesso obiettivo/output.

## Competenza

### Definizione

Una competenza è l'insieme di conoscenze e capacità necessarie per portare a termine con successo una o più attività legate a obiettivi di business. Ogni competenza si articola su tre dimensioni: le conoscenze, ossia il patrimonio di nozioni rispetto a un dominio cognitivo, le capacità per concretizzare e tradurre in risultati le conoscenze possedute e le qualità, ovvero le caratteristiche personali e individuali di natura prettamente psicologica.





UNIVERSITÀ  
DI CAMERINO



C O D A U

Convegno dei Direttori generali  
delle Amministrazioni Universitarie



HR EXCELLENCE IN RESEARCH

# Grazie per l'attenzione!

[vincenzo.tedesco@unicam.it](mailto:vincenzo.tedesco@unicam.it)

