

Innovazione nei Servizi Informatici di Ateneo

*A cura dei Gruppi Dreams
Università di Padova
Dicembre 2008*

In questo documento riassumiamo le riflessioni maturate nell'incontro dei gruppi Dreams del 23 ottobre 2008 e le trasmettiamo per conoscenza alla Consulta, al Prorettore, prof. Stefano Merigliano, e al Direttore del CCA, Ing. Francesco Manzoni. Durante l'incontro, si è sviluppata un'ampia discussione attorno alla distinzione delle tre componenti fondamentali dell'offerta informatica esposti da Maurizio Masotti e presenti in letteratura. Secondo i risultati di una ricerca¹, innovazione (product innovation), prossimità al cliente e alle sue esigenze (client intimacy) ed eccellenza nel servizio offerto (operational excellence) sono aree di funzionalità che richiedono assetti organizzativi diversi. Se applichiamo questa distinzione all'Ateneo, possiamo riconoscere queste tre **aree di funzionalità** nello stesso tempo, distinte e interoperanti.

1. Produzione di innovazione: la produzione di innovazione informatica richiede l'utilizzo di competenze e conoscenze che non sono concentrate in un'unica sede ma disperse all'interno dell'Ateneo. Per poter produrre innovazione a favore di tutte le strutture di Ateneo è necessario trovare forme di interazione che mettano in comunicazione le conoscenze tacite dei tecnici informatici. La comunicazione diventa una infrastruttura cruciale per produrre capacità di problem-solving e conoscenza tecnologica. Già da più di un anno sono nati i gruppi **Dreams** per rispondere alle priorità strategiche nel campo informatico e destinati alla creazione di innovazione tecnologica.

Questa funzione richiede dunque, all'interno del nostro Ateneo, la creazione di un **pool** di tecnici informatici e la creazione di uno **spazio condiviso** da tutte le strutture di Ateneo (Facoltà, Dipartimenti, CCA, Direzione Amministrativa) per migliorare l'offerta dei servizi informatici. Il progetto Dreams può essere visto come un processo per estendere e scambiare (periferia-centro) l'innovazione sperimentata e sviluppata autonomamente nelle varie strutture, affiancandosi all'attività istituzionale di innovazione svolta dal CCA (centro-periferia).

Criticità nella produzione di innovazione: nella discussione è emerso che risulta relativamente facile proporre soluzioni e avviare progetti. Però al progetto segue il processo, il progetto sfocia in genere in un servizio che genera il **problema della**

¹ Michael Treacy, Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders*, 1997

gestione del servizio (*area di funzionalità 2 o 3*). Ciò significa che un soggetto istituzionale, per esempio la Consulta, dovrebbe contribuire alla definizione di un modello organizzativo per l'offerta dei servizi informatici che tenga conto sia della fase progettuale, nella quale sorge un problema di governance (chi coordina e nomina?) che di quella gestionale (chi si occupa della formazione e del mantenimento del servizio?).

A questo problema più generale di organizzazione del servizio dobbiamo aggiungere un **problema che riguarda il personale tecnico informatico** che contribuisce alla produzione di innovazioni. I tecnici che lavorano in Dreams incontrano difficoltà a mantenere gli impegni nel presentare il prodotto o servizio deciso in fase di progettazione se non viene chiarita la loro posizione sia nei confronti della struttura di appartenenza che del progetto innovativo, nonché della valutazione di tali attività. Nell'esperienza fino a qui maturata abbiamo visto che i vincoli di tempo e gli impegni di servizio non consentono di dedicare ad attività 'spontanee' il tempo necessario ad ottenere prodotti impegnativi: andare oltre la fase di studio e fattibilità è troppo oneroso, e anche se in molti casi questo è stato fatto, non è una esperienza ripetibile. Per ottenere prodotti certi e affidabili in tempi ragionevoli è necessario contare su risorse altrettanto certe.

E' nostro parere che la negoziazione non può avvenire tra il tecnico informatico e la sua struttura. Deve pre-esistere un accordo di più alto livello. Ci sembra auspicabile che la Consulta, oltre a definire i progetti di Ateneo (progetti comuni) con le relative priorità, dovrebbe (novità) curare la negoziazione di risorse/servizi con le strutture. La Consulta non dispone di personale proprio, mentre chi ne dispone (Presidi e Direttori) non è stato adeguatamente coinvolto nel progetto Dreams. I componenti della Consulta dovrebbero farsi portavoce negli ambienti da loro rappresentati di un messaggio di collaborazione tra le strutture affinché tali progetti di interesse comune possano procedere (ci sarà chi metterà a disposizione il personale e chi contribuirà economicamente, anche se va tenuto presente che i tecnici informatici di una struttura non sono sempre facilmente sostituibili con altri , ..ecc..).

Infine, si segnala il problema delle **sedì** fisiche dove condurre i progetti (è difficile che i partecipanti anche part-time possano rimanere nella loro sede), la disponibilità di **coordinatori** che diano continuità ai progetti, ed infine il ruolo della **Consulta**, che diventa l'organo di riferimento politico dei progetti.

2. La prossimità al cliente: la qualità del servizio informatico offerto dipende dalla conoscenza dei fabbisogni delle singole strutture rispetto le funzioni che erogano. Questa finalità richiede una **disseminazione** di competenze all'interno dell'Ateneo per poter risultare efficace. Il modello di distribuzione 'a pioggia' del personale informatico garantisce i servizi locali poiché favorisce la creazione di una conoscenza locale dei fabbisogni, la produzione di un servizio ad hoc e garantisce la continuità locale del servizio, ma per contro non consente economie di scala e progetti di grandi dimensioni. Le strutture periferiche e l'amministrazione centrale (Facoltà Dipartimenti, Biblioteche ecc) devono curare soprattutto la prossimità all'utente

(studenti, docenti, pta).

Criticità nella prossimità al cliente: Tra la prima e seconda funzione possono sorgere delle conflittualità: la gestione dei servizi informatici prodotti (innovazioni) risulta infatti un passaggio critico. La necessità di **specializzazione** e organizzazione delle persone che forniscono competenze specifiche, le spinge spesso in una posizione isolata, in contrasto con il principio di **centralità dell'utenza**, e questa è una classica causa di conflitti. Al contrario, nella attuazione pratica si deve evitare una suddivisione permanente ed esclusiva fra chi progetta, chi conduce [fornisce?] il servizio e chi innova: sembra più utile prevedere una certa **mobilità** del personale fra strutture periferiche, CCA e progetti di ateneo. Ad esempio, inizialmente i singoli progetti dovrebbero farsi carico anche dell'avvio e della gestione di quanto realizzato. In questo contesto il modello 'CAB' facilita la mobilità e rende la struttura più chiara, ma bisogna evitare che diventi semplicemente un CCA più grande. Sebbene la realtà informatica delle varie strutture sembri assai più variegata e presenti molte più particolarità rispetto all'ambito bibliotecario, può tuttavia avere senso pensare alla razionalizzazione di alcuni servizi e risorse anche in questo ambito. In merito al modello organizzativo delle competenze informatiche dell'Ateneo proponiamo due ipotesi:

- a. concordare con le strutture un tempo minimo per la partecipazione dei tecnici informatici ai progetti Dreams ricorrendo a partecipazione volontaria, supplenza, trasferimento, mobilità, distacco, ..ecc..
- b. il CCA assume e gestisce un pool di nuovi tecnici informatici il cui tempo sia utilizzato in parte nelle strutture e in parte nella sostituzione di chi partecipa ai progetti. Pre-requisito (ma anche *outcome*) sarebbe la standardizzazione delle attività generalmente utilizzate in Ateneo.

3. L'eccellenza nel servizio offerto: la terza funzione dei servizi informatici di Ateneo è definita dall'eccellenza nel servizio offerto. L'eccellenza consiste nel consegnare prodotti informatici con **caratteristiche standard di elevato livello** per poter minimizzare i costi e garantire un servizio di grande qualità. La standardizzazione di alcuni prodotti permette di creare un'organizzazione più efficiente nella gestione dei servizi grazie allo sfruttamento di economie di scala. Questa funzione richiede una gestione **centralizzata** del servizio, un investimento nelle risorse umane dedicate alla manutenzione del servizio e alla formazione di nuovi prodotti informatici. Il CCA, che eroga servizi affidabili 24x7 a tutto l'Ateneo, ha la vocazione all'**eccellenza operativa**, sviluppando innovazione internamente ma anche accogliendo quanto emerge dal processo Dreams.

Criticità nell'eccellenza nel servizio offerto: è possibile pensare alla **razionalizzazione** di alcuni servizi / risorse in Ateneo (monitoraggio reti, gestione di aule informatiche, centralizzazione di alcune tipologie di server, razionalizzazione di alcuni servizi, quali posta elettronica, ..ecc..)?

L'individuazione degli **sprechi** e delle funzioni standardizzabili va studiata meglio, ma è probabile che vi siano molte occasioni in queste aree:

- la gestione di server, loro acquisto, logistica, allestimento, presidio operativo ecc. Probabilmente oggi le tecnologie di virtualizzazione permettono di concentrare queste operazioni in alcuni poli, senza fare perdere funzionalità agli utenti. Il prerequisito è di avere una struttura di rete adeguata.
- La gestione di reti locali e di aule informatiche, il monitoraggio di reti e sistemi di sicurezza: su scala di ateneo si possono acquistare strumenti sw/hw ed investire in professionalità specializzate ad un livello impossibile per le singole strutture.
- Sviluppo di applicazioni gestionali, di varia dimensione: la disponibilità di un ambiente standard per lo sviluppo e l'accesso alle basi dati di ateneo potrebbe rendere meno costose queste attività.
- Una razionalizzazione dei siti web in una prospettiva di ateneo potrebbe evitare una evidente duplicazioni di sforzi.

Infine, è il caso di notare che la cura e l'esercizio di **servizi "H24"** è un lavoro particolarmente impegnativo, perché espone a critiche e richiede disponibilità ad orari disagiati: sarebbe necessario che l'Ateneo si dotasse degli strumenti atti a compensare con incentivi questi servizi, se li ritiene veramente strategici.

Nel concludere l'incontro abbiamo osservato che queste aree non rappresentano dei vincoli ma una indicazione di attività prevalente.

Una ulteriore osservazione riguarda la **formazione** e la **selezione** del personale, aspetto cruciale che sta "in mezzo" alle tre funzioni e le condiziona tutte, consentendo lo scambio di conoscenza e la mobilità del personale tra le funzioni stesse. Relativamente al personale tecnico informatico che entrerebbe nel pool di competenze per la produzione di innovazione sono emersi alcuni aspetti significativi durante la discussione riguardo alle **motivazioni** dei partecipanti (si continua a chiedere un impegno solo su base volontaria?), il **coordinamento** (chi **guida** questa iniziativa? Chi controlla il processo?) e la **valutazione del personale** (come si svolge la valutazione del personale eventualmente distaccato presso altre strutture nell'ambito di progetti Dreams?).

Una possibile soluzione organizzativa potrebbe realizzarsi nel potenziamento del ruolo della Consulta del CCA, che oltre ad approvare i progetti, identifica le risorse in gioco e gli impegni delle strutture periferiche a fornirle. La **negoziatura delle risorse** in questo modo avverrebbe al giusto livello (politico) anziché essere giocata tra singoli individui e strutture.

In conclusione ci sembra sicuramente importante responsabilizzare le Facoltà, i Dipartimenti, la Direzione Amministrativa e il CCA nel reperire le risorse per progetti di loro interesse, ma sarebbe auspicabile che questo processo fosse parte di una tempestiva decisione di Ateneo nella quale vengono fornite le risorse di base (finanziamenti e/o persone) necessarie per consolidare l'entusiasmo iniziale in un

processo durevole.

*I membri dei gruppi Dreams di Ateneo
e il gruppo di coordinamento*