



Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane

PNRR Missione 1 - Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo

Componente 1 – Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA

Investimento 2.3 -Competenze e capacità amministrativa

Sub-investimento 2.3.2 - Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro

La gestione del cambiamento organizzativo

Il Framework per l'Analisi e la Mappatura dei Processi Organizzativi e di Lavoro

24 marzo 2026

Danila Scarozza
Esperta Formez PA



Il cambiamento organizzativo e GRU

Perchè per gli Enti Locali è importante parlare di cambiamento?

Evoluzione Normativa e Tecnologica

Il quadro regolatorio si aggiorna rapidamente e le tecnologie digitali ridefiniscono le modalità operative degli enti pubblici.

Nuove Esigenze dei Cittadini

I cittadini richiedono servizi sempre più rapidi, accessibili e digitali. La PA deve adattarsi per rispondere a queste aspettative crescenti.

Complessità, Efficienza e Ottimizzazione

La pressione sulle risorse pubbliche impone una revisione continua dei processi per garantire risultati migliori a costi sostenibili.

Il Progetto GRU

- Un'opportunità concreta per creare adeguati presupposti per pianificare la trasformazione in modo strutturato
- Mappatura dei processi come fondamento: comprendere i flussi operativi attuali per identificare mansioni, ruoli e competenze
- Integrazione HR-Processi: la gestione efficace del personale emerge dalla conoscenza profonda di come il lavoro viene realmente svolto
- Progettazione del cambiamento informata: ridisegnare i processi e l'organizzazione sulla base di dati empirici, non su assunzioni

La sfida: comprendere e mappare i processi attuali



Molti enti locali operano con **processi impliciti**, mai formalizzati o rimasti invariati per anni. Questa opacità genera inefficienze difficili da individuare e ostacola qualsiasi percorso di miglioramento.

- Processi non documentati o obsoleti
- Colli di bottiglia invisibili
- Resistenza al cambiamento per mancanza di chiarezza
- Assenza di una visione condivisa dello stato attuale

Obiettivo: comprendere l'organizzazione così come opera quotidianamente
E NON come descritta negli atti organizzativi

Perché mappare i processi organizzativi?

- **Per la digitalizzazione:** non si può automatizzare un processo che non è chiaro o strutturato
- **Per il miglioramento della performance:** aiuta a collegare le attività operative agli obiettivi strategici dell'ente
- **Per l'efficienza:** rilevare inefficienze, ridondanze, colli di bottiglia e costi nascosti
- **Per la gestione HR:** identificare competenze effettive, gap di performance, fabbisogni di formazione e potenziali percorsi di carriera
- **Per il cambiamento organizzativo:** comprendere come funziona oggi realmente l'Ente per progettare domani la struttura e costruire consenso al cambiamento
- **Per gestire la conoscenza e dare continuità:** facilita la gestione dei passaggi di consegne tra dipendenti, garantendo la continuità operativa
- **Per la sostenibilità:** fondare il cambiamento su dati empirici anziché su ipotesi/assunzioni, riducendo rischi di implementazione fallita

Framework e pilastri per la II fase della sperimentazione

Un «nuovo modo» di vedere il framework



G — Gestione

Approccio sistematico alla supervisione, al controllo e alla governance dei processi organizzativi dell'ente



R — Riorganizzazione

Possibilità di ristrutturazione delle attività e dei flussi di lavoro per migliorare l'efficacia e la coerenza con gli obiettivi istituzionali e strategici



U — Utilizzazione

Ottimizzazione delle risorse umane e degli strumenti disponibili per massimizzare il valore pubblico creato

I 4 pilastri

1. Analisi Organizzativa

Strutture, ruoli, responsabilità

2. Mappatura Processi

Flussi di lavoro e interdipendenze

3. Competenze

Profili e gap competenziali

4. Cambiamento

Strategie di transizione

I 4 pilastri

1. Analisi organizzativa

- Analisi del modello organizzativo attuale e del contesto
- Definizione esplicita di ruoli, responsabilità, relazioni gerarchiche
- Valutazione del grado di verticalizzazione, di flessibilità, di coordinamento laterale e della collaborazione cross-funzionale
- Identificazione di sovrapposizioni, lacune, discontinuità organizzative e punti critici di gestione HR
- Collegamento tra design organizzativo e sistemi di gestione delle persone

3. Competenze

- Profiling competenziale approfondito del personale attuale secondo il modello CBHRM, calibrato sulle esigenze reali dei processi mappati
- Gap analysis strutturata: quali competenze mancano per implementare i processi? Quali vanno sviluppate? Chi può trasformarsi?
- Progettazione di percorsi di sviluppo personalizzati e programmi di upskilling/reskilling basati su dati di mappatura, non su valutazioni soggettive

2. Mappatura processi

- Identificazione sistematica dei processi core e di supporto per comprendere il perimetro di ogni funzione
- Documentazione dei flussi operativi, decisionali e informative
- Analisi interdipendenze: come si collegano i processi? Quali competenze servono? Dove sono i colli di bottiglia?
- Quantificazione tempi, risorse umane impiegate e costi
- Identificazione rischi, inefficienze, opportunità di ottimizzazione e loro impatto sulla gestione e sulla performance del personale

4. Cambiamento

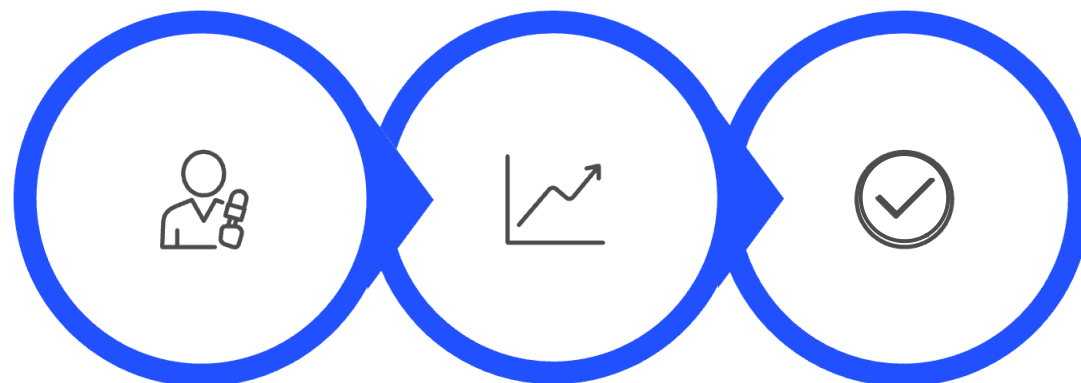
- Roadmap integrata che combina modello organizzativo, processi, ridisegno organizzativo, sviluppo competenze e evoluzione ruoli
- Monitoraggio continuo con KPI: implementazione processi, efficienza, performance e sviluppo competenze
- Implementazione di modelli organizzativi innovativi che integrano: flessibilità procedurale, collaborazione cross-funzionale e gestione agile del lavoro

Obiettivi della sperimentazione (II fase)

- ❖ Fornire indicazioni metodologiche per l'analisi e la mappatura dei processi
- ❖ Costruire il catalogo dei processi e dei procedimenti
- ❖ Focalizzare l'attenzione sui processi relativi alla gestione delle risorse umane e all'organizzazione
- ❖ Collegare i processi sia al fabbisogno di competenze, sia allo sviluppo professionale
- ❖ Transferire e consolidare una metodologia replicabile ed estendibile

Mappatura dei processi organizzativi e di lavoro

Analisi (AS IS) dei processi organizzativi e di lavoro



Identificazione

Raccolta

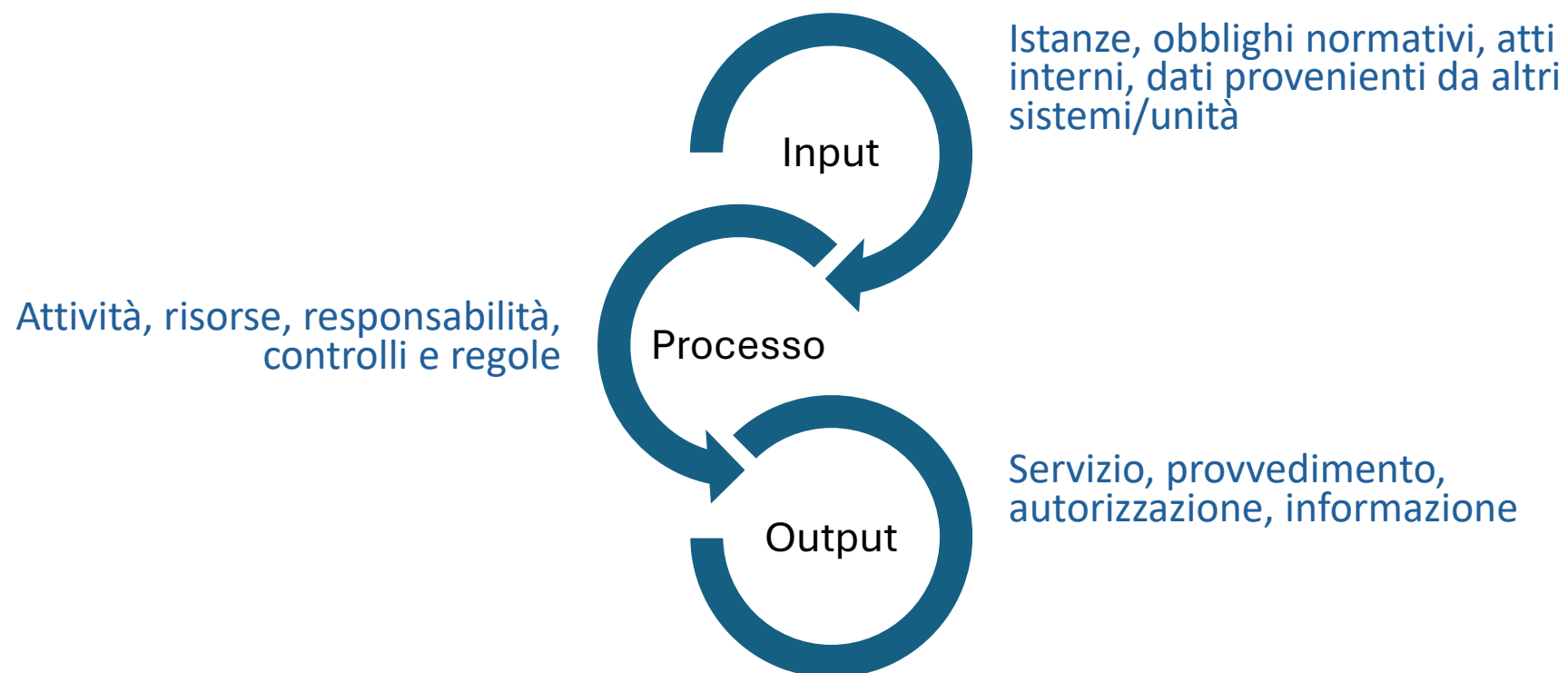
Validazione

Il processo di analisi coinvolge direttamente e attivamente il personale dell'ente per costruire una mappa fedele e condivisa della realtà operativa.

Cosa si analizza:

- 1 Identificazione dei processi chiave dell'Ente Locale
Focus sui processi area HR e organizzazione
- 2 Raccolta informazioni multi-canale
Interviste strutturate, workshop di gruppo e analisi della documentazione esistente
- 3 Definizione di attori, input, attività e output
Esempio: Mappatura del processo "Selezione personale"

La logica input-output



Il processo trasforma gli input in output attraverso attività coordinate

I tre livelli di analisi dei processi

Processo

- Confini
- Finalità
- Input e Output complessivi
- Strutture e RU

Fasi

Segmenti omogenei con risultati intermedi e responsabilità

- **Compiutezza logica:** segmento riconoscibile con coerenza interna
- **Risultato intermedio:** deliverable che costituisce input per fase successiva
- **Responsabilità operativa:** attribuzione di compiti specifici
- **Significatività temporale:** quota rilevante del tempo totale

Criticità

Inefficienze, rischi e anomalie operative

- **Efficienza:** consumo eccessivo di risorse, duplicazioni, passaggi ridondanti
- **Efficacia:** mancato raggiungimento obiettivi, output insoddisfacente
- **Qualità:** difetti, errori ricorrenti, variabilità eccessiva
- **Conformità:** rischi di non rispetto normativo, controlli mancanti

Dai processi alle persone e alle competenze

Il Sistema professionale e il CBHRM

In che modo l'analisi organizzativa e la mappatura dei processi diventano base per una gestione delle risorse umane orientata alle competenze anche nelle pubbliche amministrazioni?



Il framework metodologico alla base della sperimentazione è il **Competency Based Human Resource Management (CBHRM)**: un modello integrato che collega tutti i processi HR a un sistema di competenze, spostando il focus dal *cosa* fare al *come* farlo con successo.

La competenza è intesa come combinazione osservabile di **conoscenze, capacità, comportamenti, attitudini e valori**, finalizzata al raggiungimento di risultati coerenti con gli obiettivi dell'ente.

Sistema Professionale

Famiglie professionali, profili, ruoli e repertori di competenze come base unitaria HR

Modello di Competenze

Tecnico-professionali, comportamentali e tecnico-specialistiche con indicatori osservabili

Format Operativi

Schede ruolo, profili di competenza, linee guida per valutazione e progettazione formativa

Collegare Processi organizzativi e profili di ruolo



L'associazione tra **processi mappati** e **profili di ruolo** è il fulcro della gestione per competenze (DM 22 luglio 2022).

I processi si distinguono in:

Processi Caratterizzanti

Regolazione, pianificazione, gestione/erogazione prestazioni, controlli e sanzioni

Processi di Supporto

Gestione risorse economiche/umane/tecnologiche, approvvigionamento, governance

Un sistema dinamico, non statico

«Le competenze emergono come capacità agite nei processi e nei ruoli, ponendo le basi per una gestione integrata, dinamica e strategica del capitale umano.»

Monitoraggio Continuo

L'evoluzione normativa, tecnologica e organizzativa trasforma le competenze richieste: la mappatura intercetta nuovi fabbisogni in modo tempestivo.

Profili Adattabili

I profili di ruolo non sono rigidi contenitori giuridici, ma strumenti che integrano orizzontalmente tutte le leve HR: programmazione, selezione, performance, sviluppo.

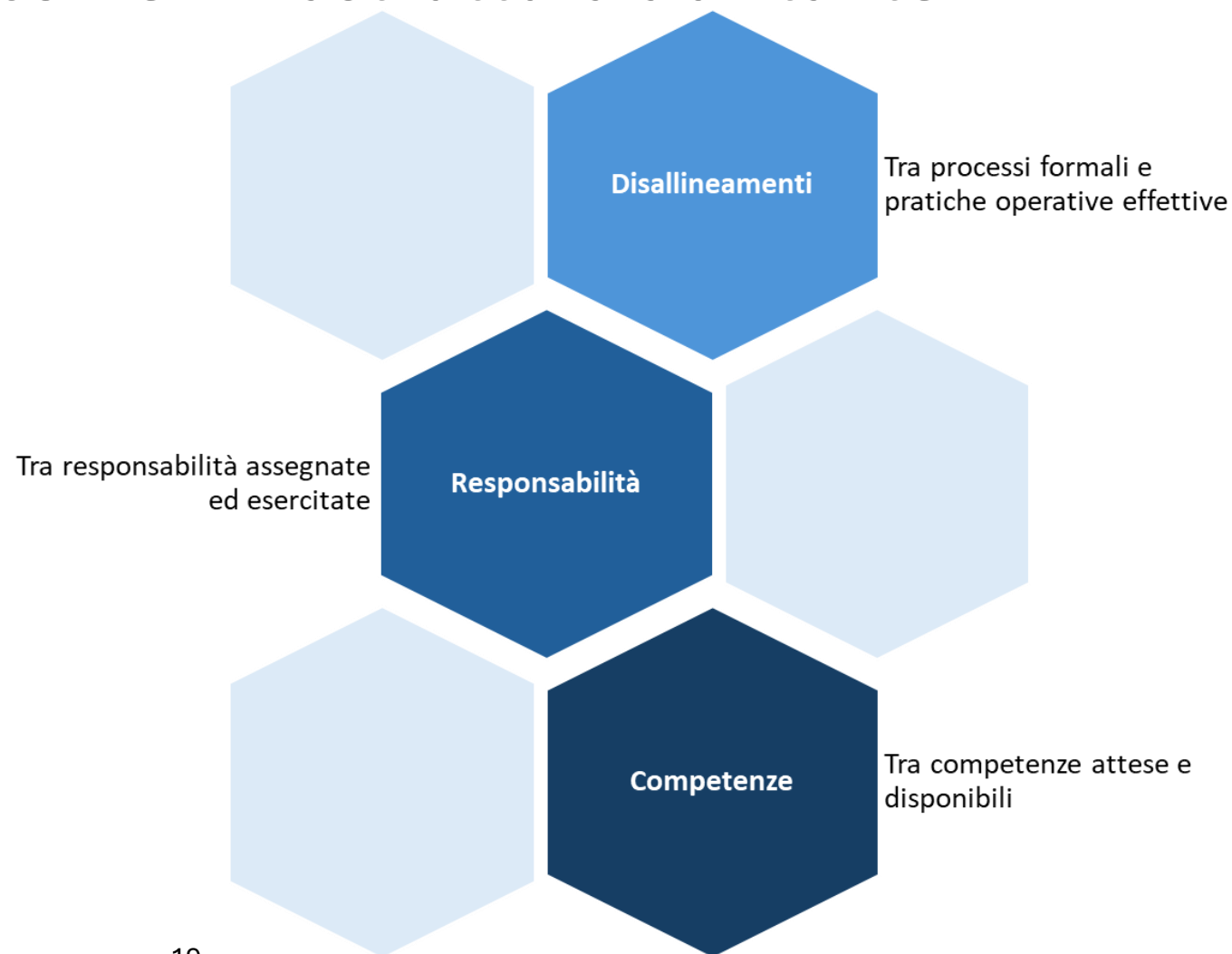
Allineamento Strategico

Il collegamento strutturato tra processi, ambiti di ruolo e competenze ancora il sistema professionale alla realtà operativa dell'organizzazione.

Dai processi al cambiamento organizzativo

La mappatura dei processi come infrastruttura abilitante

La mappatura non è uno strumento di riprogettazione automatica, ma una **base conoscitiva strutturata** per orientare le scelte organizzative. Rende visibili:



Le domande chiave che la sperimentazione abilita

L'analisi e la mappatura dei processi NON produce cambiamenti automatici, ma rende disponibili informazioni strutturate per osservare il funzionamento dell'organizzazione

Processi

Come sono organizzati i processi di lavoro?

Criticità

Dove si concentrano carichi, sovrapposizioni o fragilità?

Competenze

Quali competenze li presidiano?

Evoluzione

Quali margini di sviluppo sono valutabili?

Dal Processo come adempimento, al Processo come Governo

Un passaggio culturale rilevante: la mappatura diventa **strumento di apprendimento organizzativo**, capace di sostenere la riflessione collettiva e alimentare pianificazione dei fabbisogni, formazione, mobilità e sviluppo professionale in logica sistemica e anticipatoria

Elementi da osservare

Consapevolezza organizzativa

Lettura sistemica di processi
e interdipendenze

Ownership dei processi

Visibilità di responsabilità e
presidi decisionali

Reazioni culturali al dato

Apertura all'apprendimento
vs. atteggiamenti difensivi

Rischi da presidiare

Adempimento formale

Riduzione dello strumento
a mero obbligo

Cristallizzazione

Mappatura come
rappresentazione definitiva e
non evolutiva

Percezione di controllo

Lo strumento vissuto come
dispositivo valutativo

Sovraccarico cognitivo

Specie nelle fasi iniziali di
utilizzo

Pensare al cambiamento con il framework GRU

Adesione Attiva

Partecipate attivamente al progetto GRU: ogni ente contribuisce con la propria esperienza e ne trae beneficio diretto.

Supporto Formez PA & DFP

Risorse metodologiche, strumenti operativi e accompagnamento continuo da parte del team di progetto.

BENEFICI



Efficienza Operativa

Riduzione dei tempi di processo e dei costi operativi grazie all'eliminazione delle ridondanze



Trasparenza e Rendicontazione

Processi documentati e misurabili che aumentano la responsabilità istituzionale.



Modello Replicabile

Un framework esportabile ad altre aree dell'ente e condivisibile con altri comuni aderenti al progetto.

Grazie dell'attenzione!



Innovazione organizzativa e strategie
di gestione delle risorse umane



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA

PNRR Missione 1 - Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo

Componente 1 – Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA

Investimento 2.3 -Competenze e capacità amministrativa

Sub-investimento 2.3.2 - Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro