



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 centralità dei processi gestionali per l'analisi organizzativa

Angelo Savazzi
Esperto Formez PA

31 marzo 2026



Finanziato dall'Unione europea
NextGenerationEU



FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA

Vi suona familiare?

- 🤪 😊 “Abbiamo sempre fatto così”
- 👤 “Non è di mia competenza”
- 🔄 “Lo stesso documento passa da 5 uffici... e torna indietro”
- ⌚ “Tempi lunghi... ma non è chiaro dove si blocca tutto”
- 📧 “Mail, telefonate, solleciti... e il processo resta fermo”
- 🧩 “Ognuno fa il suo pezzo... ma il quadro completo manca”
- 🤖 “Quando qualcosa va storto... non si capisce di chi è la responsabilità”
- 💻 “Arriva la digitalizzazione... ma complica invece di semplificare”
- 🧠 “Si parla di migliorare... ma poi tutto resta uguale”



“Se anche solo una di queste frasi ti è familiare...”

Dietro queste situazioni... cosa ci manca davvero?

✗ Quello che viviamo

- Confusione nei passaggi
- Tempi lunghi e imprevedibili
- Rimpalli tra uffici
- Errori e rifacimenti
- Sovrapposizioni di attività

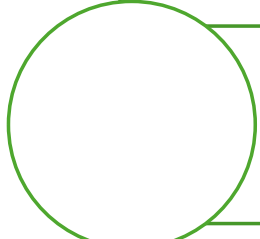
✓ Quello di cui abbiamo bisogno

- 🗺️ Chiarezza su come funziona il processo
- 🔍 Visione completa (non solo il proprio pezzo)
- 🕒 Controllo dei tempi e dei colli di bottiglia
- 🎯 Responsabilità chiare
- ⚙️ Strumenti per migliorare davvero

Cosa affronteremo oggi?



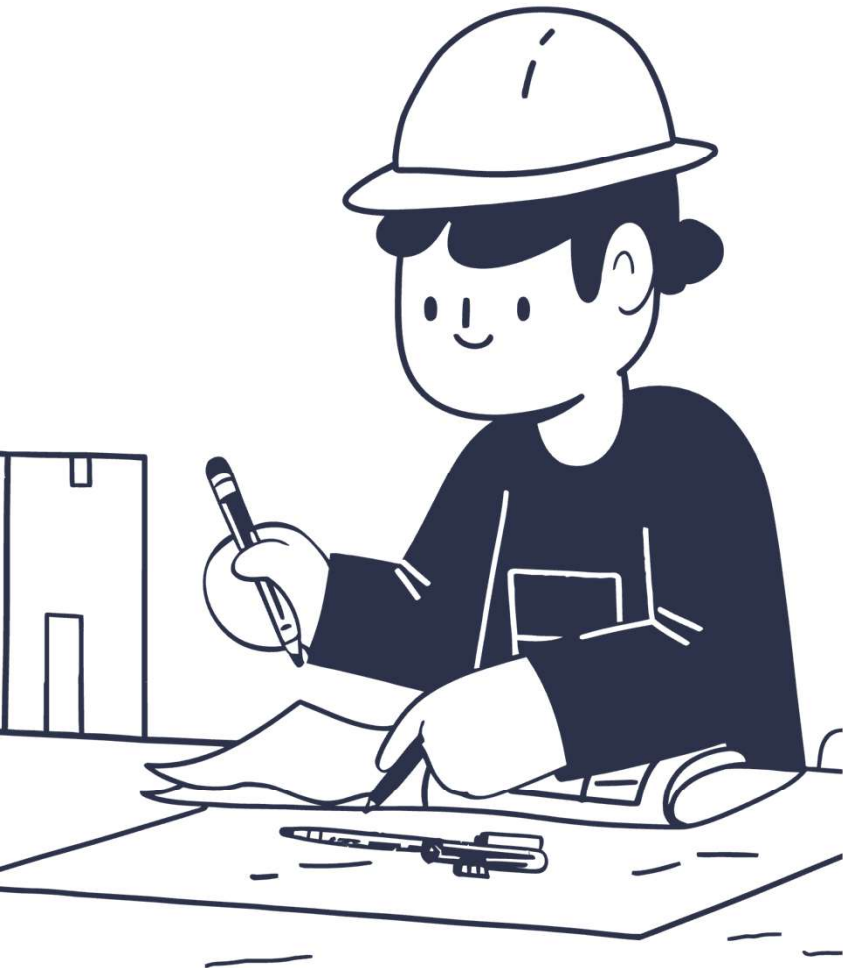
Cos'è un processo e perché è utile l'analisi organizzativa?



Come fare l'istantanea una fotografia attenta dei processi? L'Analisi «As is»



Come progettare il miglioramento? Dall' «As is» al «To BE».

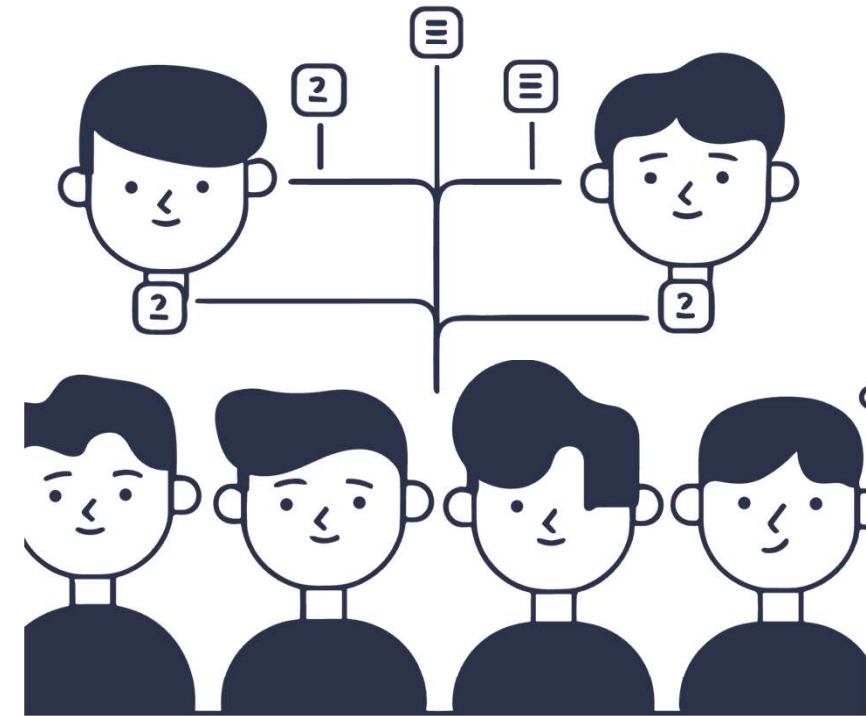


Cos'è l'Analisi Organizzativa e Perché è Cruciale

Comprendere come un ente è strutturato, come funziona e dove spreca energie è la base per qualsiasi percorso di miglioramento reale e duraturo.

La Struttura che Funziona

Ogni ente locale è un sistema complesso di relazioni, responsabilità e flussi informativi. Renderli visibili è il primo passo per renderli efficienti.



Il Quadro Normativo di Riferimento

D.Lgs. 165/2001 – Art. 6

Programmazione del fabbisogno di personale correlata alle esigenze funzionali espresse attraverso i processi

D.L. 80/2021 – PIAO

Piano Integrato di Attività e Organizzazione: correlazione tra processi, strutture organizzative e programmazione dei fabbisogni

DM 28 Giugno 2023

Linee guida sul Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

D.Lgs. 150/2009

Sistema di misurazione della performance: obiettivi misurabili riferiti a processi identificati

DM 22 luglio 2022

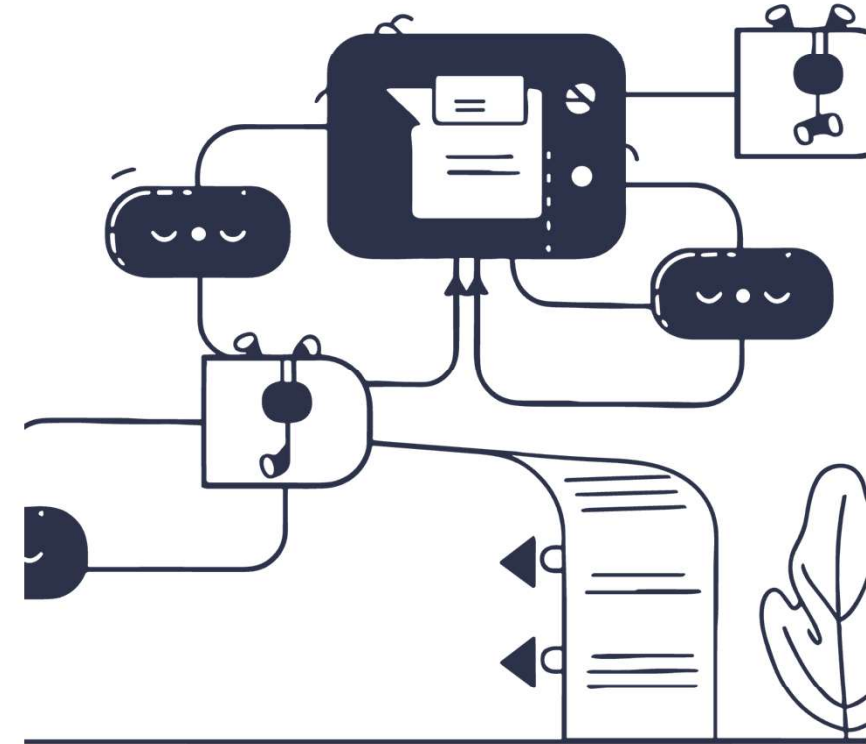
Nuovo sistema di classificazione del personale non dirigenziale: famiglie professionali, profili e competenze

Direttiva Ministro PA – 14 gennaio 2025

Valorizzazione delle persone e sviluppo delle competenze nelle pubbliche amministrazioni

Il Cuore di ogni Sistema: La Mappatura dei Processi

I processi sono il DNA dell'organizzazione. Mapparli significa capire come il lavoro viene davvero svolto — e dove si può intervenire per migliorare.



Processi e Procedimenti

Il procedimento è la parte visibile, tangibile di un processo sottostante. Risponde a logiche adempimentali.

È come la punta di un iceberg:



Procedimenti



PROCESSO



Il processo amministrativo rappresenta tutto ciò che viene fatto. È una **catena di attività interrelate che trasformano input in output**, con ruoli definiti, strumenti operativi, tempistiche precise e responsabilità chiare. **Il processo risponde a logiche di efficienza organizzativa.**

Un cambio di prospettiva

La riforma della Pubblica Amministrazione ha rafforzato il ruolo dell'analisi dei processi come leva per integrare **performance, organizzazione e gestione delle risorse umane.**

Il nuovo paradigma è orientato al **merito, alla semplificazione e alla valorizzazione del capitale umano.**

La PA non è **più solo apparato che autorizza e controlla**, ma il focus e l'attenzione si è sempre più spostato verso il modo in cui produce attraverso i propri servizi valore pubblico per i propri cittadini.

L'attenzione è quindi sulle modalità in cui si producono servizi innovandoli e rendendoli più efficienti ed efficaci per per cittadini e imprese.



Amministrazione Tradizionale



- Centrata sulla standardizzazione e formalizzazione
- Orientata al rispetto delle norme
- Strutture organizzate per silos funzionali
- Focus sull'adempimento normativo
- Visione verticale e gerarchica

Amministrazione Orientata ai Risultati

- Centrata su risultati, servizi e valore pubblico
- Orientata agli stakeholder
- Strutture modellate su programmi e obiettivi
- Focus sulla qualità del servizio erogato
- Visione trasversale e orizzontale



L'analisi dei processi consente di **spostare il focus dall'unità organizzativa al flusso di attività**, rendendo visibili collegamenti tra uffici, interdipendenze, criticità e ridondanze spesso invisibili in assetti rigidi.

Il Valore dell'Approccio per Processi



Rendere Visibile l'Invisibile

Ridondanze, colli di bottiglia, passaggi non a valore aggiunto e disallineamenti tra responsabilità formali ed effettive diventano osservabili.

Integrare Prospettive Diverse

Giuridico-procedimentale, gestionale, qualità del servizio, risk management e organizzativa in un unico modello interpretativo.

Gestire le Risorse Umane

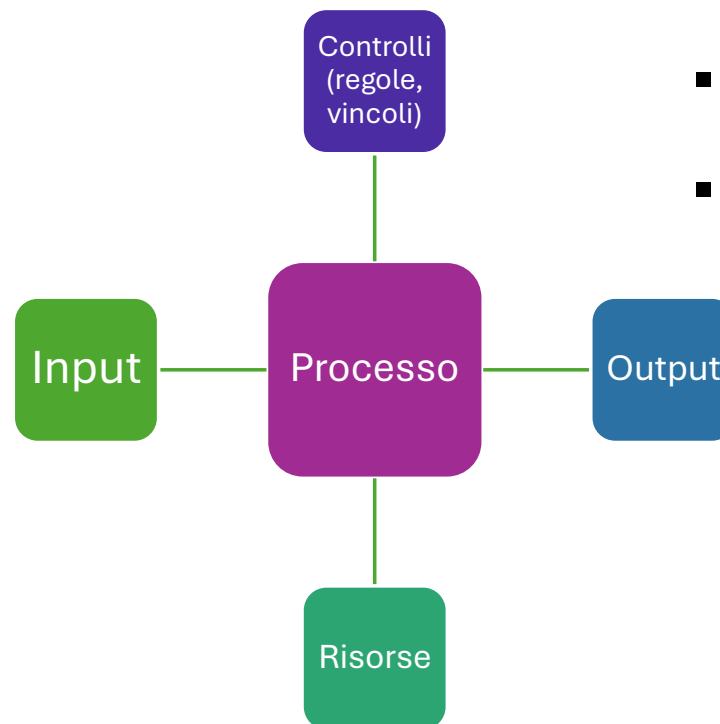
Rendere esplicito il nesso tra organizzazione del lavoro, fabbisogni di competenze e risultati attesi per una gestione strategica del personale.

Abilitare il Cambiamento

Leva di change management strutturale: riprogettare servizi, ruoli, sistemi informativi e meccanismi di coordinamento in coerenza con gli obiettivi.

Il Processo come Unità di Analisi

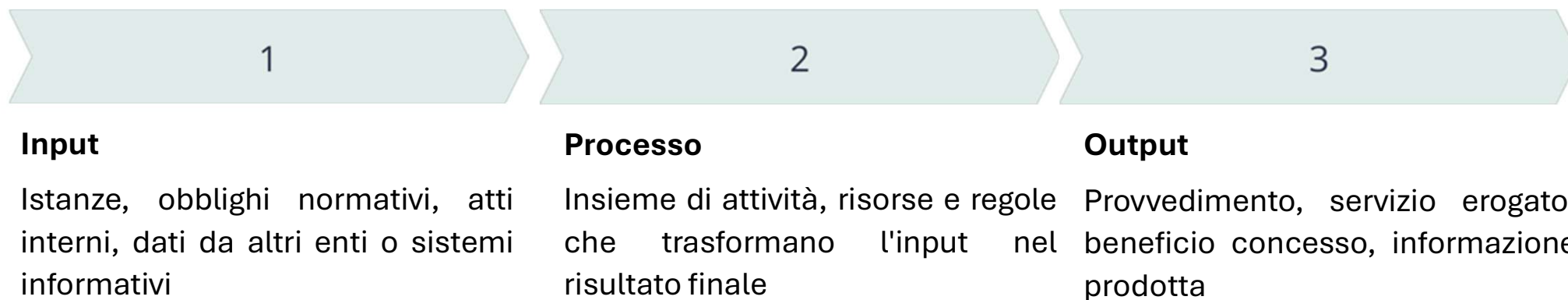
Definizione operativa:
*"Un insieme coordinato di
attività che, utilizzando risorse
(persone, informazioni,
strumenti), trasforma gli input in
output utili per cittadini,
imprese o altri uffici.»*
— Weske, 2024



Condizioni necessarie per parlare di Processo:

- Risultato/obiettivo chiaro e identificabile
- Attività collegate tra loro in modo logico
- Responsabili, tempi e risorse identificabili
- Risultato misurabile: servizio, atto, autorizzazione

La logica input-output è il fondamento dell'analisi per processi: collega esplicitamente ciò che attiva un processo (input) con ciò che esso produce (output), rendendo osservabile il funzionamento concreto dell'organizzazione.



I **controlli** (norme, regolamenti, vincoli temporali) governano lo svolgimento del processo. Le **risorse** (umane, informative, strumentali, organizzative) ne consentono il funzionamento.

Informazioni Rilevate sui Processi

Frequenza dei Picchi

Quando si concentra il carico di lavoro nel corso dell'anno o della settimana.

Intensità Annuale

Quanto è elevata l'intensità operativa durante i periodi di punta rilevati.

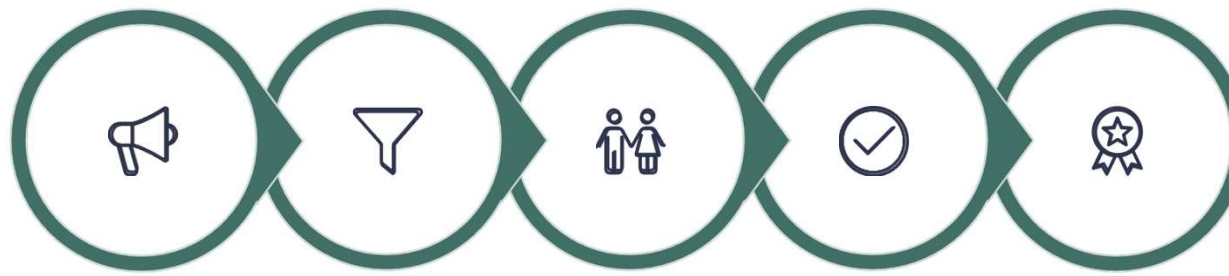
Stagionalità

Descrizione delle attività con andamento stagionale e impatto sulle risorse disponibili.

Fabbisogno di Personale

Necessità di risorse umane aggiuntive o riorganizzate durante i periodi critici.

Esempio Pratico: Gestione delle Risorse Umane



Pubblicazione Screening Colloqui Selezione Onboarding

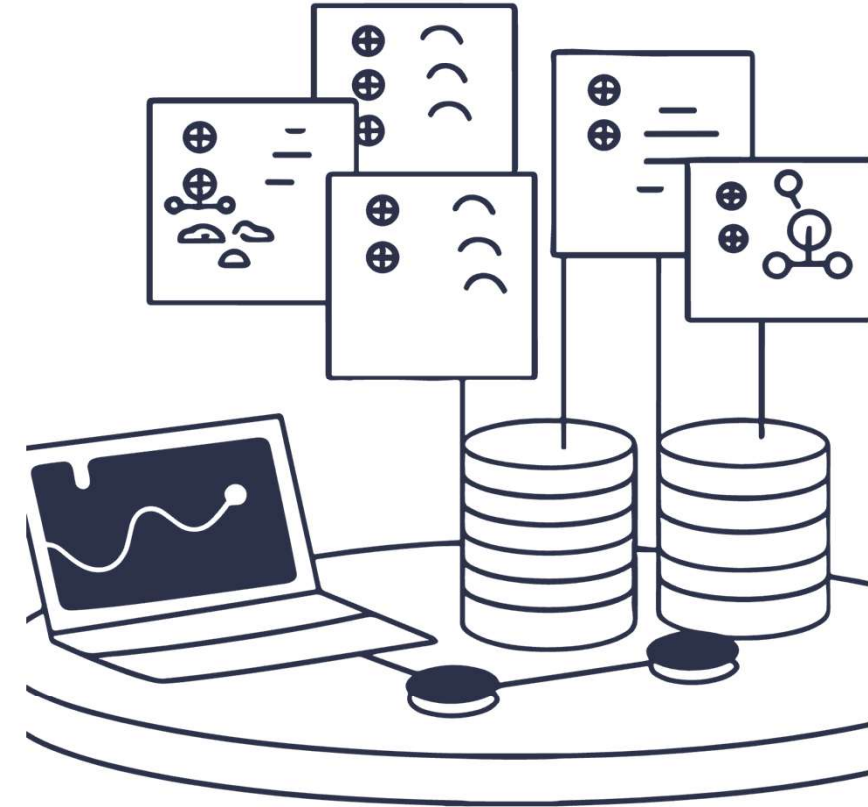
Criticità Rilevate

- **Tempi lunghi** nelle fasi di screening e selezione
- **Scostamento** tra profili richiesti e quelli disponibili sul mercato
- Coinvolgimento di più unità senza protocolli definiti

☐ Mappare il processo permette di individuare esattamente dove il tempo viene perso e chi è responsabile di ogni fase.

Dove Possiamo Migliorare?

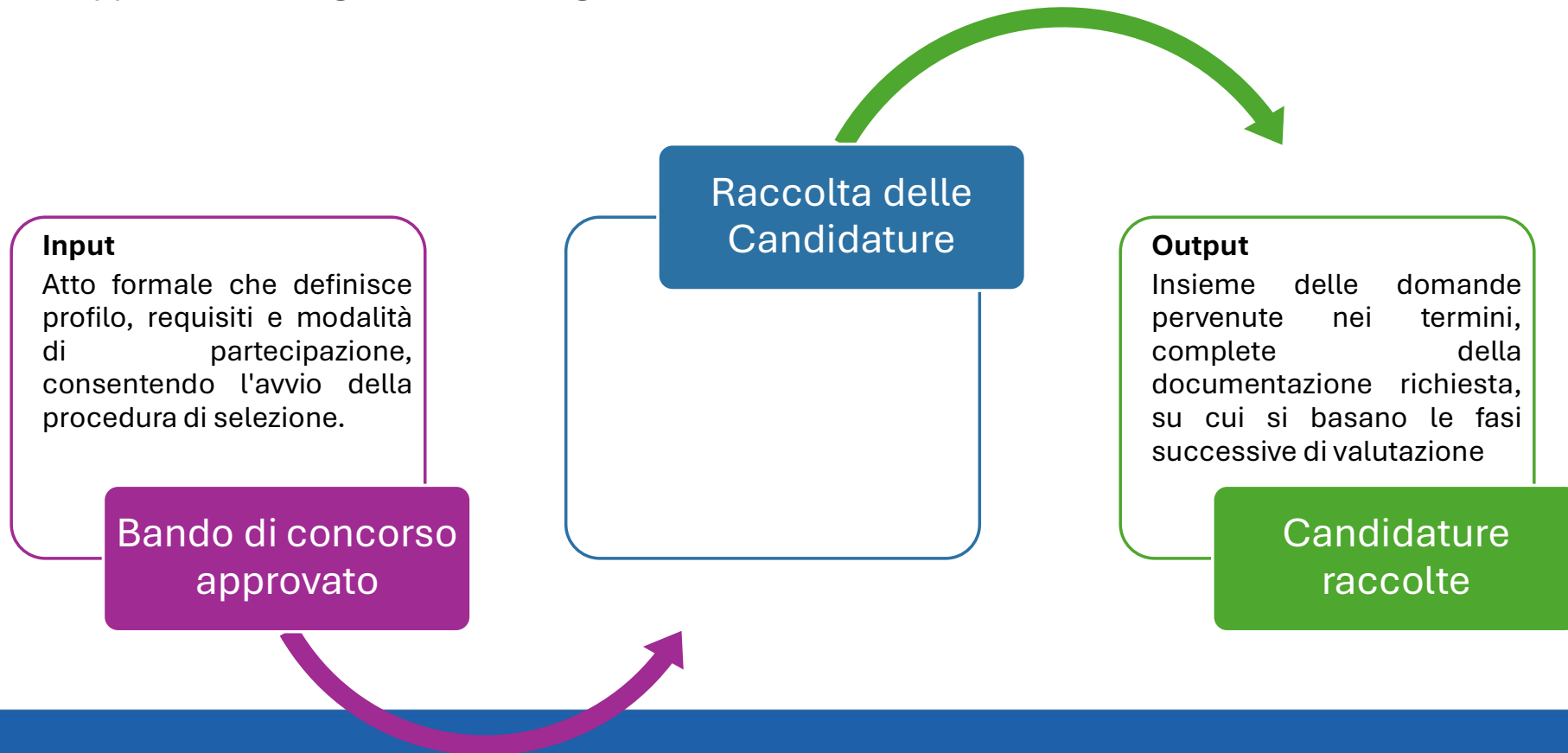
Visualizzare il tempo impiegato per ogni fase di un processo rivela i colli di bottiglia nascosti — quei passaggi che rallentano tutto il sistema senza che nessuno se ne accorga fino all'analisi.



Esempio: Sequenza Input-Output

Un esempio concreto tratto dal processo di reclutamento del personale tramite concorso illustra come la logica input-output si applica nella pratica degli enti locali.

La misurazione degli input e degli **output** consente di rendere osservabile e valutabile il funzionamento dei processi, supportando il **miglioramento organizzativo e la valutazione dell'efficacia amministrativa**.



Come Scegliere i Processi da Analizzare?

- Non è né possibile né utile procedere a una mappatura indistinta di tutte le attività comunali. È necessario definire **criteri chiari per la selezione** dei processi da analizzare, orientando l'attenzione verso **quelli maggiormente rilevanti**.
- La selezione è un vero e proprio **esercizio di prioritizzazione**, fondato su **criteri espliciti di rilevanza strategica, rischio, impatto** sui cittadini, uso di risorse e potenziale di miglioramento.



Criteri di Selezione dei Processi

1

Rilevanza Strategica

Processi collegati alle priorità politiche e programmatiche (DUP, PIAO) e che assorbono quote rilevanti di risorse finanziarie e organizzative.

2

Profilo di Rischio e Compliance

Processi con elevata discrezionalità decisionale, obblighi normativi specifici o esposti a rischi operativi elevati (corruzione, legalità, continuità).

3

Frequenza Volume e Complessità

Processi ad alta frequenza o con molti attori coinvolti: anche piccoli miglioramenti generano benefici significativi complessivi.

4

Potenziale di Miglioramento

Processi con margini di semplificazione, digitalizzazione e riduzione dei tempi, o per i quali sono già emersi problemi di lentezza e ridondanza.

5

Coerenza con Performance e HR

Processi collegati a obiettivi di performance strategica, con criticità di carichi di lavoro, o "abilitanti" per l'intero sistema dell'ente.

Processo vs. Procedura: Una Distinzione Fondamentale

La Procedura

Definisce il **quadro formale** di regole, vincoli normativi e adempimenti che disciplinano l'azione amministrativa.

È il cosa è prescritto dalla norma: il procedimento amministrativo come sequenza di atti giuridicamente rilevanti.

La procedura è un **vincolo** dell'analisi, non il suo oggetto esclusivo

Il processo

Rappresenta il **flusso operativo effettivo** attraverso cui l'organizzazione trasforma gli input in output, integrando attività, risorse e responsabilità.

È il *come* l'ente concretamente gestisce fasi, attori, strumenti e controlli: chi fa cosa, quando e con quali risorse.

Confondere i due livelli rischia di ridurre l'analisi a una mera ricognizione normativa, perdendo la capacità di comprendere il funzionamento reale dell'organizzazione.

Tecniche di Mappatura: come Raccogliere le Informazioni

La ricostruzione dei processi si fonda sulla raccolta di informazioni relative:

- attività svolte
- soggetti coinvolti
- ai tempi,
- ai vincoli procedurali
- risultati prodotti



Nb. Le fonti da utilizzare sono diverse e complementari tra loro

Le Fonti di Informazione per la Mappatura



Interviste strutturate

Interviste ai referenti e agli attori coinvolti nei processi. È fondamentale sentire tutti gli attori che partecipano a vario titolo: solo ascoltando tutti i punti di vista si ricostruisce il processo in modo accurato. Lo strumento elettivo per individuare gli attori è l'organigramma.



Documentazione Operativa e Normativa

Documenti operativi effettivamente utilizzati nel quotidiano: **consentono di intercettare attività rilevanti** talvolta date per scontate.

Danno concretezza e oggettività all'analisi.

Attenzione: la documentazione organizzativa esistente (mansionari) può essere spesso datata



Osservazione Diretta

Preferibile sovrapporre alle interviste **un'osservazione diretta delle attività lavorative.** Particolarmente preziosa per attività molto operative o, al contrario, fortemente complesse e difficili da comprendere solo attraverso il racconto.

Nb. L'integrazione di più fonti riduce il rischio di analisi parziali o distorte e rafforza l'affidabilità complessiva della mappatura.

Errori Comuni da Evitare nella mappatura

Confondere procedimento e processo

Il procedimento è definito da norme; il processo descrive come l'ente concretamente gestisce fasi, attori e strumenti. Sono livelli distinti.

Rappresentare il processo ideale

Obiettivo della mappatura è fotografare ciò che accade realmente, anche se imperfetto. Idealizzare porta a una visione distorta e a decisioni errate.

Mappare solo processi interni a singole UO

Ignorare i passaggi a monte o a valle verso altri settori produce mappe frammentate, non rappresentative dei flussi effettivi.

Mappare tutto e subito senza priorità

Partire da un numero limitato di processi rilevanti e procedere per gradi. Mappare non significa migliorare: sono due fasi distinte.

Trascurare il punto di vista degli stakeholder

La mappatura deve rappresentare anche i tempi e le interazioni percepite dall'utenza, non solo la logica interna degli uffici

Errori metodologici da evitare

Errore metodologico	Descrizione
Mancanza di standard grafici e terminologici	Se uffici diversi usano simboli e livelli di dettaglio non omogenei, diviene impossibile confrontare le rappresentazioni. Definire un "kit" minimo condiviso.
Non distinguere AS-IS da TO-BE	Descrivere come si vorrebbe che il processo funzionasse senza partire dalla situazione attuale rende difficile valutare gli impatti delle trasformazioni.
Livello di dettaglio incoerente	Alcuni processi estremamente analitici, altri troppo sintetici: occorre definire criteri condivisi e applicarli uniformemente.
Trascurare dati quantitativi	Senza volumi, tempi medi e risorse impiegate, la mappatura resta descrittiva e non supporta scelte di allocazione del personale.
Mappe statiche non aggiornate	Una mappatura non aggiornata diventa obsoleta in breve tempo. La mappatura è utile solo se dinamica, capace di evolversi con l'organizzazione.

Ricostruire l'AS-IS significa:

- descrivere **in modo strutturato come i processi vengono svolti**, quali **attività li compongono**, **come si distribuiscono le responsabilità**, quali **risorse** vengono utilizzate e quali **risultati** vengono prodotti.

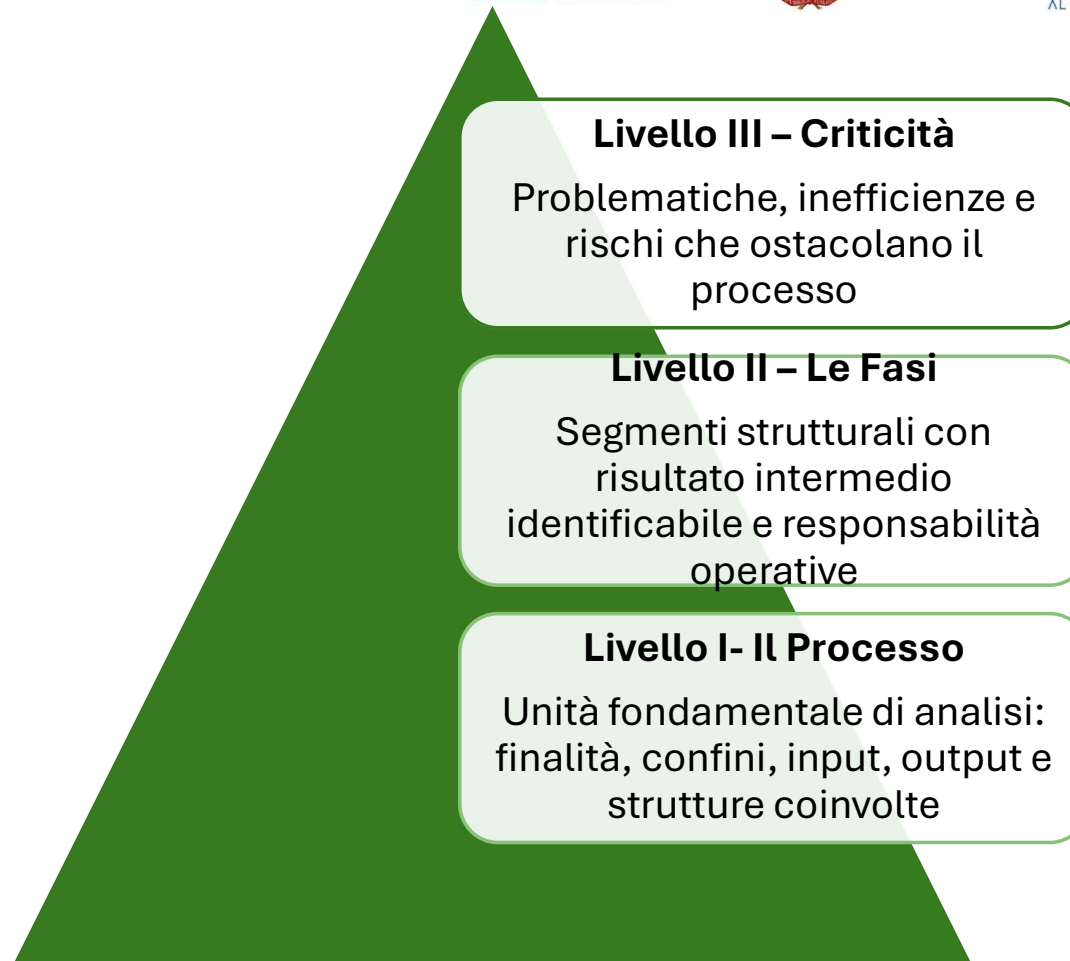
L'AS-IS ha esclusivamente una **finalità conoscitiva e analitica**: serve a comprendere **come l'organizzazione funziona oggi**, senza giudizi prescrittivi e senza anticipare ipotesi di cambiamento.

Si tratta di una **istantanea dell'esistente**: è la base indispensabile per qualsiasi decisione futura.



I Tre Livelli di Analisi dei Processi

L'articolazione su livelli risponde all'esigenza di rappresentare i processi con gradi di dettaglio diversi in funzione delle finalità perseguite: dalla programmazione strategica alla gestione operativa.



Livello I – Il processo

Cosa Definire per Ogni Processo

- Denominazione univoca
- Finalità istituzionale perseguita
- Input che attivano il processo
- Output prodotti
- Articolazione nelle fasi principali
- Strutture/unità organizzative coinvolte
- Risorse umane assegnate

Delimitare Correttamente il Processo

Input/Evento



Output

Un processo ha un **punto di inizio identificabile** (evento che lo attiva)

e un **punto di fine chiaro** (output reso disponibile al destinatario).

- Un processo troppo ampio è ingovernabile.
- Un processo eccessivamente frammentato perde la capacità di rappresentare un flusso organizzativamente significativo.

La conoscenza dei processi è presupposto per PIAO, programmazione del fabbisogno di personale e sistema di misurazione della performance.

Livello II – Le Fasi del Processo

Le fasi rappresentano i **segmenti strutturali del processo**, caratterizzati da **compiutezza logica**, **risultato intermedio identificabile**, **responsabilità operativa** e **significatività temporale**.

Compiutezza logica	Risultato intermedio	Responsabilità operativa	Significatività Temporale
La fase ha senso in sé, con una propria coerenza interna e finalità intermedia comune.	Ogni fase produce un deliverable che costituisce l'input necessario per la fase successiva	Spesso le fasi corrispondono a passaggi tra responsabilità o unità organizzative diverse.	Ciascuna fase assorbe una quota temporale significativa. Micro-passaggi sono attività, non fasi autonome.

Tipologia di Processi

- **Processi semplici:** 3-5 fasi.
- **Media complessità:** 5-8 fasi.
- **Processi articolati:** fino a 10-12 fasi. (Oltre tale soglia, valutare se si stia mappando un macro-processo da scomporre)

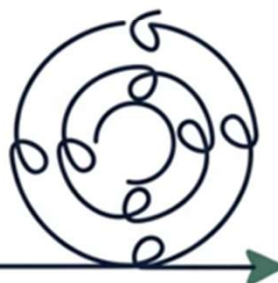
Logiche di Concatenazione delle Fasi



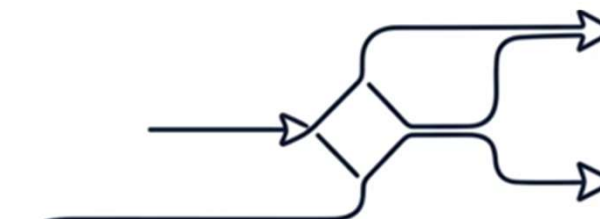
→ **Processo lineare:** fase dopo fase. ✓



Parallelismo: fasi simultanee. ✓



Iterazione: fasi ripetute. ✓



Condizionalità: biforcazione post-decisionale. //

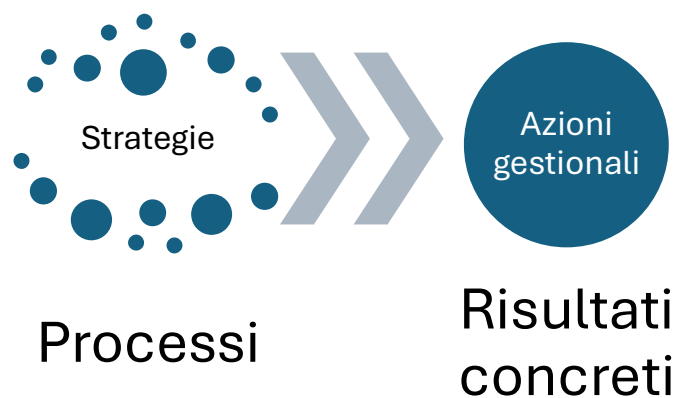
Rappresentare correttamente la logica di concatenazione è fondamentale per comprendere la reale complessità del processo e identificare dove si concentrano i tempi o dove esistono colli di bottiglia.

Le criticità sono l'insieme di **problematiche, inefficienze, rischi e anomalie** che ostacolano il corretto funzionamento del processo. L'analisi delle criticità trasforma la mappatura da esercizio ricognitivo a **strumento di miglioramento organizzativo**.

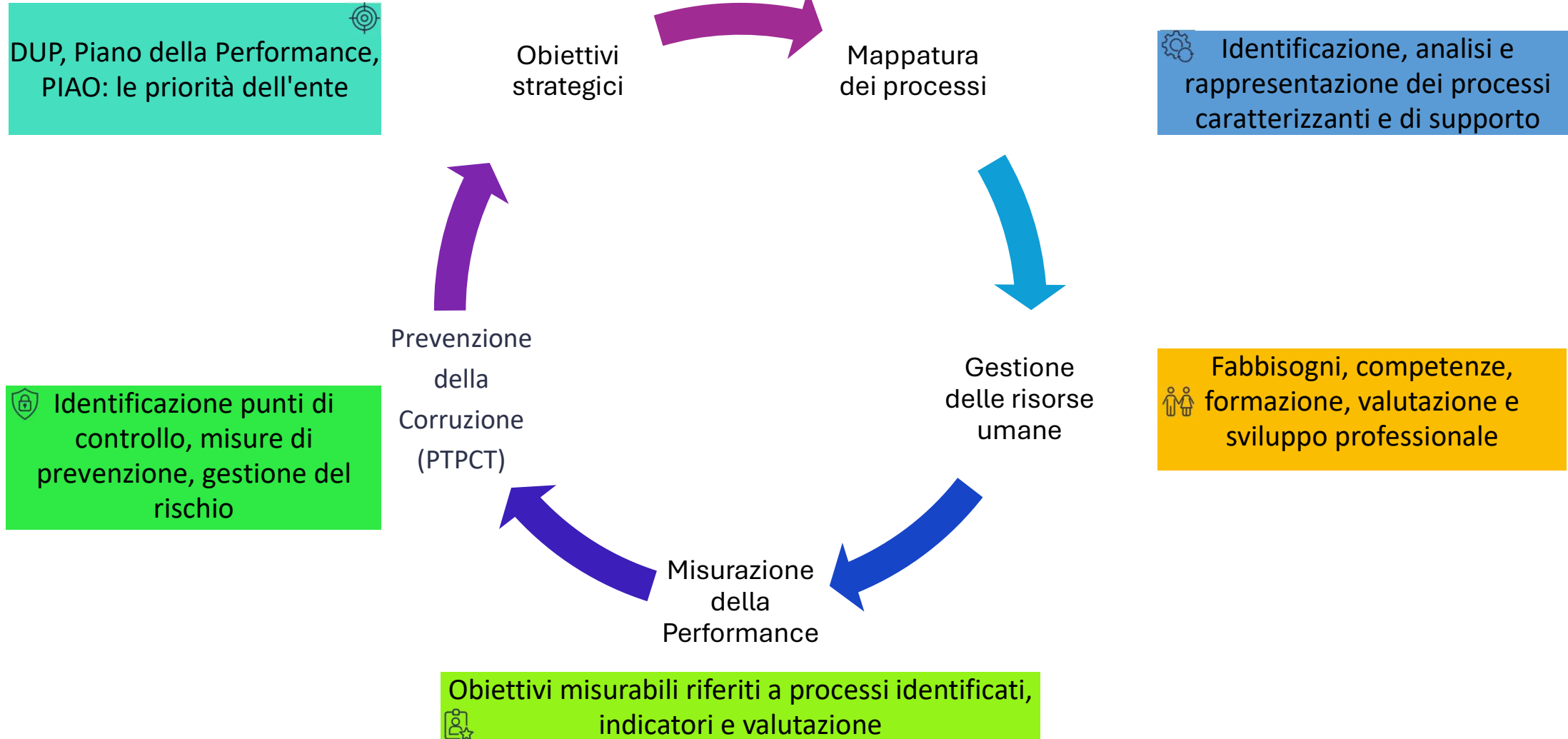
Categoria	Descrizione
Criticità di efficienza	Il processo funziona ma consuma risorse eccessive: tempi lunghi, duplicazioni, passaggi ridondanti
Criticità di efficacia	Il processo non raggiunge pienamente gli obiettivi: output sotto target, copertura insufficiente
Criticità di qualità	Difetti, errori ricorrenti, variabilità eccessiva, necessità di rilavorazioni
Criticità di conformità normativa	Rischi di non rispetto delle norme, procedure non aggiornate, controlli mancanti
Criticità di sostenibilità organizzativa	Dipendenza da persone specifiche, vulnerabilità al turn-over, mancanza di ridondanza

La Mappatura dei Processi e il PIAO

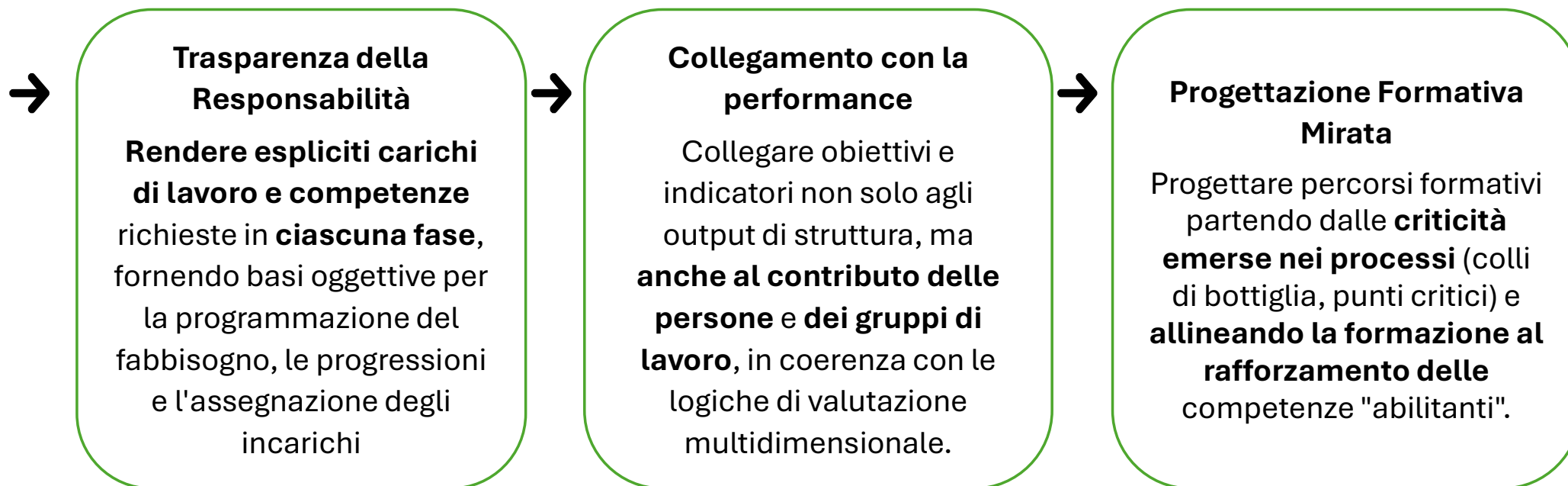
- Nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), la mappatura dei processi viene espressamente richiamata come **strumento necessario per integrare dimensione organizzativa, digitalizzazione e programmazione** delle risorse umane all'interno di un unico ciclo di programmazione integrata.
- I **processi** rappresentano l'**anello di congiunzione** tra **obiettivi strategici** e **operatività quotidiana**, rendendo coerenti obiettivi, risorse e risultati.



Processi, PIAO e Ciclo Integrato



Mappatura e gestione strategica delle Risorse Umane



La mappatura dei processi fornisce una **base oggettiva** per la **programmazione strategica del fabbisogno di personale**, facilitando il collegamento tra **processi "caratterizzanti"** e **profili professionali, percorsi di sviluppo e piani di formazione**.

Dall'AS-IS al TO-BE: Progettare il Miglioramento

AS-IS: Lo Stato Attuale

Fotografia oggettiva di come il processo funziona oggi. Base conoscitiva condivisa, senza giudizi prescrittivi. Prerequisito indispensabile per qualsiasi intervento di miglioramento.



TO-BE: Lo Stato Desiderato

Rappresentazione del processo a seguito di interventi di miglioramento o riprogettazione. Si costruisce solo partendo da una conoscenza solida dell'AS-IS, individuando cosa mantenere, semplificare o ripensare.

Solo partendo da una **conoscenza condivisa e oggettiva** del **funzionamento attuale** è possibile orientare in modo fondato le scelte di cambiamento e **costruire un presupposto imprescindibile per le decisioni relative alla gestione delle risorse umane.**



Il ruolo dell'Imprenditoria Istituzionale nell'Innovazione Organizzativa



Chi garantisce che i cambiamenti organizzativi abbiano effettivamente luogo? Chi si assume la responsabilità dell'innovazione? La risposta sta nel concetto di imprenditoria istituzionale: figure che rendono possibile il cambiamento intervenendo su assetti consolidati.

Rischio dell'Innovazione

Investe capitale reputazionale, professionale e relazionale per promuovere cambiamenti il cui esito non è garantito. Il rischio non è solo economico, ma soprattutto di legittimità

Ricombinazione Creativa

Non inventa ex novo norme o strutture, ma riorganizza strumenti e assetti già disponibili assegnando loro funzioni nuove: il bricolage istituzionale

Capacità di Visione

Riconosce margini di cambiamento là dove prevalgono inerzia organizzativa, path dependency o rigidità procedurali

Costruzione di Reti

Mobilita e riallinea reti istituzionali, professionali e organizzative, riducendo frammentazioni settoriali

Story – line Condivisa

Costruisce una narrazione che rende il cambiamento comprensibile, legittimo e desiderabile per tutti gli attori coinvolti

Un esempio: Comune di Udine: Un Caso di Imprenditoria Istituzionale

Il Comune di Udine è un esempio di come l'innovazione organizzativa possa emergere dall'azione coordinata di più attori con ruoli differenti.

Obiettivi de Progetto

- Ricostruire come l'Ente funziona realmente, superando la visione per uffici
- Rendere esplicito il contributo dei macroprocessi alla generazione di valore pubblico
- Associare KPI ai macroprocessi per misurarne risultati e impatti
- Collegare macroprocessi alle competenze necessarie
- Fornire base conoscitiva per scelte organizzative e priorità di intervento

Quattro Imprenditori Istituzionali

1. **Sindaco e Assessori:** legittimazione politica e cornice narrativa del cambiamento
2. **Segretaria Comunale:** traduzione dell'indirizzo politico in architettura istituzionale praticabile
3. **Dirigente Organizzazione e RU:** imprenditrice della realizzazione, rende l'innovazione attraversabile dall'organizzazione
4. **Dirigente Transizione Digitale:** imprenditore abilitante, traduce indirizzi strategici in soluzioni digitali coerenti

Udine: Innovazione Organizzativa come Funzione Distribuita



L'esperienza di Udine conferma che l'imprenditore istituzionale non coincide con una figura "eroica" unitaria, ma con una funzione distribuita tra livelli politici, istituzionali, manageriali e abilitanti.



Livello Politico – Visione e Legittimazione

Rende desiderabile e legittimo il cambiamento, fornisce la cornice narrativa e si assume il rischio reputazionale



Livello Manageriale – Realizzazione Operativa

Governa le tensioni dell'implementazione, gestisce le resistenze al cambiamento con accompagnamento e gradualità



Livello Istituzionale – Architettura e Coordinamento

Traduce l'indirizzo politico in struttura praticabile, riduce i costi di coordinamento tra servizi



Livello Abilitante – Traduzione Digitale

Rende tecnicamente e comunicativamente possibile il cambiamento, integra innovazione digitale e processi organizzativi

È proprio questa articolazione – e la capacità di mantenerla nel tempo – che consente di trasformare le intuizioni in processi di innovazione effettivamente agiti, governati e sostenuti all'interno delle organizzazioni pubbliche.

La Mappatura come Infrastruttura Abilitante



Rendere Visibile

Disallineamenti tra processi formali e pratiche operative, tra responsabilità assegnate ed esercitate, tra competenze attese e disponibili



Integrare Programmazione e HR

Alimentare il ciclo di pianificazione dei fabbisogni, la progettazione formativa, le scelte di mobilità e i percorsi di sviluppo professionale



Apprendimento organizzativo

Strumento di riflessione collettiva su come l'organizzazione opera e su quali margini di evoluzione siano realisticamente praticabili



Valutare l'impatto delle innovazioni

Aggiornare e rileggere le mappe per valutare l'impatto di cambiamenti normativi, tecnologici e organizzativi sui processi e sulle competenze

La mappatura non è intesa come strumento di riprogettazione automatica, ma come **infrastruttura informativa** che consente all'amministrazione di leggere in modo più chiaro il proprio funzionamento e di orientare le scelte future.

Reingegnerizzazione dei Procedimenti Amministrativi

Il ridisegno di processi e macro-strutture, accompagnato da investimenti su competenze, smart working e tecnologie digitali, permette di tradurre il nuovo paradigma in assetti stabili di funzionamento quotidiano degli uffici.

Analisi criticità

Identificare inefficienze e opportunità.

TO-BE

Progettare il processo migliorato.

AS-IS

Analisi e mappatura dello stato attuale.

Implementazione

Attuazione e monitoraggio del cambiamento.



La reingegnerizzazione non è un adempimento isolato ma un processo continuo di miglioramento, che richiede una chiara assunzione di responsabilità da parte della dirigenza e una capacità di lettura che vada oltre la dimensione tecnica.

Dal Processo alle Competenze: il Framework CBHRM

- Il **Competency Based Human Resource Management (CBHRM)** è il framework metodologico che collega tutti i processi di gestione del personale a un sistema professionale di competenze, con l'obiettivo di creare valore pubblico attraverso persone adeguatamente selezionate, sviluppate e valorizzate.
- 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.



SI PUÒ INSEGNARE AD UN
TACCHINO AD
ARRAMPICARSI SU UN
ALBERO, MA È MOLTO PIÙ
SEMPLICE ASSUMERE UNO
SCOIATTOLO

Gian Paolo Montali

La costruzione del modello

Mappatura dei processi

Declinazione dei processi
caratterizzanti

Individuazione dei processi
di supporto

Popolamento dei diversi
profili

La presenza di una mappatura dei processi è elemento funzionale per la definizione del modello di riferimento di ciascuna amministrazione.

È funzionale anche all'analisi della propria organizzazione per altre finalità, quali il **controllo di gestione** o l'**analisi delle aree di rischio** in relazione ai fenomeni corruttivi.

La **declinazione dei processi caratterizzanti** deve essere effettuata rispetto agli ambiti di policy di propria competenza.

Alcuni esempi:

- tutela dell'ambiente
- istruzione e formazione
- valorizzazione e marketing del territorio
- sostegno all'imprenditorialità
- inclusione sociale
- ecc.

Per i **processi di supporto**, se la partizione proposta non risulta pienamente rispondente, si propone di aggregare o disaggregare le voci, avendo comunque cura di preservare l'omogeneità delle categorie descrittive.

Per procedere al **popolamento dei diversi profili**, occorre:

1. identificare le famiglie professionali presenti nell'amministrazione, specificando, per ciascuna di esse, i profili di ruolo che le dettano;
2. descrivere i profili di ruolo in termini di: finalità, principali responsabilità presiedute, principali attività svolte;
3. individuare le conoscenze, le capacità tecniche e le capacità comportamentali necessarie per presidiare con successo il ruolo.

I Cinque Pillar del Sistema Professionale



Classificazione delle Professioni

Definizione di famiglie professionali, profili, ruoli e repertori di competenze come base unitaria per tutti i processi HR



Programmazione del Fabbisogno

Utilizzo dei sistemi professionali per la programmazione triennale (PTFP, PIAO), ancorata agli obiettivi strategici



Reclutamento

Definizione dei profili e criteri di selezione a partire dalle competenze, con prove concorsuali progettate per rilevare



Valorizzazione e Sviluppo

Formazione mirata, piani di sviluppo, percorsi di carriera e mobilità coerenti con i fabbisogni organizzativi

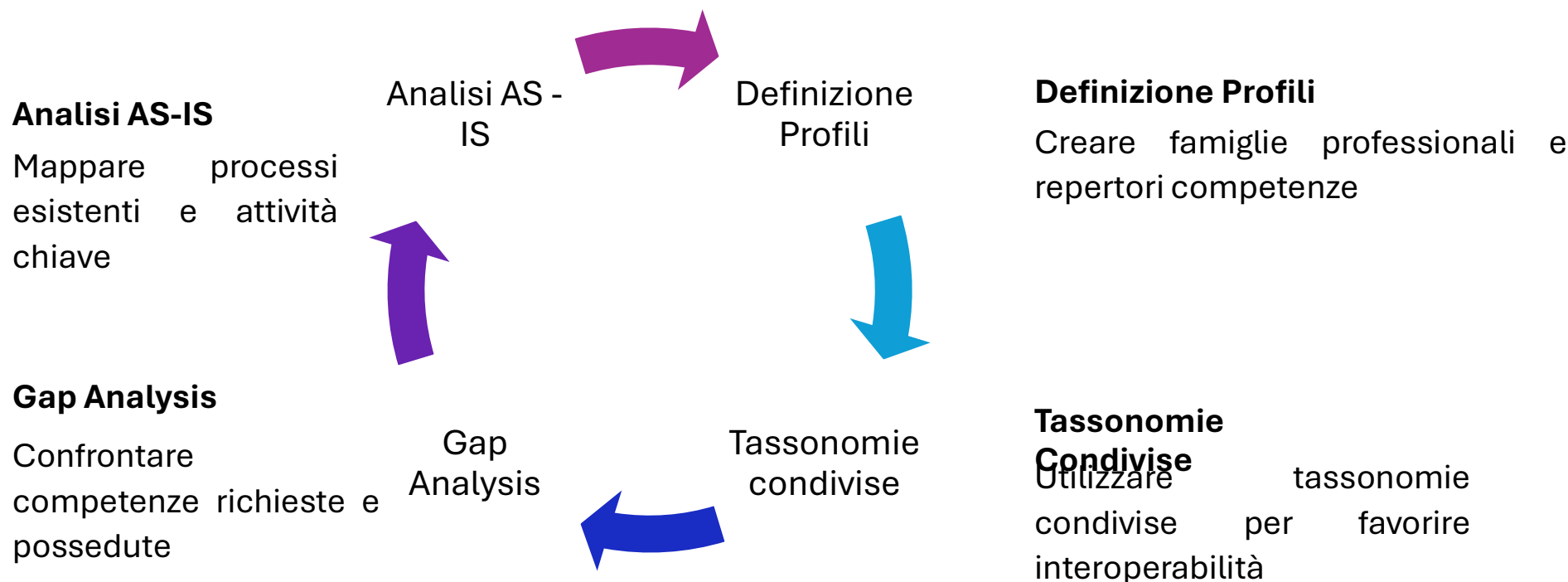


Valutazione e Ricompensa

Integrazione tra sistema di competenze e ciclo della performance: il merito tiene conto di risultati e competenze a

Collegare Processi e Profili di Ruolo

L'associazione tra **profili di ruolo** e **processi organizzativi mappati** rappresenta il fulcro della gestione per competenze. I profili di ruolo non sono più rigidi contenitori giuridici, ma strumenti adattabili che integrano orizzontalmente le leve HR.



Questa sequenza garantisce **allineamento strategico** e supporto per una gestione delle risorse umane competency-based, capace di evolvere con i bisogni pubblici.



Una roadmap sostenibile per gli enti locali, anche di piccole dimensioni, deve essere **graduata, praticabile e orientata ai risultati**.

L'obiettivo è consolidare una metodologia condivisa e replicabile, estendibile progressivamente ad altri ambiti dell'amministrazione.

Una possibile Roadmap Operativa



Da adempimenti a processi

Dal lavoro per adempimenti al lavoro per processi: una visione orientata al risultato e al valore pubblico generato

Da implicita a condivisa

Dalla conoscenza implicita alla conoscenza condivisa: rendere esplicito ciò che spesso rimane tacito nelle prassi quotidiane

Da individuale a informata

Dalla decisione individuale alla decisione informata e partecipata, basata su dati oggettivi e condivisi

Da statica a dinamica

Da una visione statica dell'organizzazione a una prospettiva orientata all'apprendimento e al miglioramento continuo

La maggiore trasparenza resa possibile dalla mappatura può attivare iniziali resistenze. L'accompagnamento assume un ruolo centrale nel sostenere una lettura non giudicante dei dati.

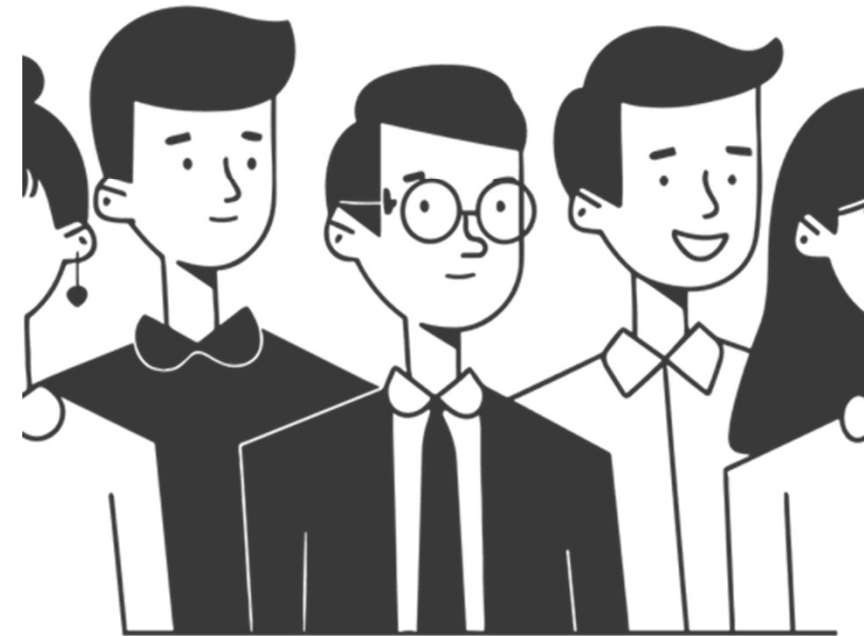


Questioni applicative: Processi trasversali

- Una delle questioni applicative più critiche è la mappatura dei processi trasversali, che coinvolgono più ambiti e livelli decisionali.
- La mappatura deve rendere visibili responsabilità, passaggi di consegne, momenti autorizzativi e interfacce fra unità organizzative, evitando di "spezzare" il processo all'interno dei confini gerarchici.

NB:

- Un'altra questione importante riguarda i **disallineamenti con regolamenti, manuali di organizzazione e prassi effettive**.
- Occorre decidere se la mappatura ha funzione **prevalentemente descrittiva** (fotografare la realtà) o **anche normativa** (orientare una revisione di regolamenti e procedure).



Il PNA 2025 e la Mappatura Integrata dei Processi

- Il Piano Nazionale Anticorruzione 2025 (approvato con Delibera ANAC n. 19 del 28 gennaio 2026) introduce la mappatura integrata dei processi come tema centrale.
- Per la prima volta la mappatura non è vista solo nell'ottica della prevenzione della corruzione, ma come leva organizzativa multifunzionale.

Il Limite della Mappatura Anticorruzione

- Finalità esclusiva di valutazione del rischio
- Non descrive fabbisogni di personale né carichi di lavoro
- Non misura tempi né individua colli di bottiglia
- Non collega i processi agli obiettivi di performance

La Mappatura Integrata secondo il PNA

- Riguarda tutti i processi dell'intera attività dell'ente
- Funzionale a più filoni programmatori confluiti nel PIAO
- Da inserire nella Sottosezione PIAO 2.1 "Valore pubblico"
- Target: 100% dei processi mappati entro il triennio 2026-2028
- Obiettivo strategico trasversale, non solo anticorruzione

Mappatura Integrata: Una Scelta Strategica, Non un Adempimento

La mappatura unica e integrata richiede metodologia, corredo informativo adeguato, strumenti di misurazione e indicatori di performance. Non può essere un'operazione dell'ultimo minuto per adeguarsi alle indicazioni ANAC.

“

"La mappatura deve essere il frutto di una scelta strategica delle amministrazioni, realizzata attraverso un progetto"

”

“

"Una mappatura unica e integrata per diverse finalità ha bisogno di una metodologia, di un corredo informativo adeguato e di indicatori di performance che ne identifichino gli spazi di miglioramento"

”

“

"La mappatura si configura come un investimento strategico sull'organizzazione che costruisce le basi conoscitive e relazionali indispensabili perché il cambiamento organizzativo possa essere effettivamente realizzato e sostenuto nel tempo" – Fabbri, 2026

”

Sintesi: perché è importante la mappatura per processi?



Ragionare per Processi

Spostare il focus dall'unità organizzativa al flusso di attività, rendendo visibili interdipendenze e criticità

Selezionare con Criteri

La prioritizzazione è un atto progettuale consapevole: rilevanza strategica, rischio, frequenza, potenziale di miglioramento

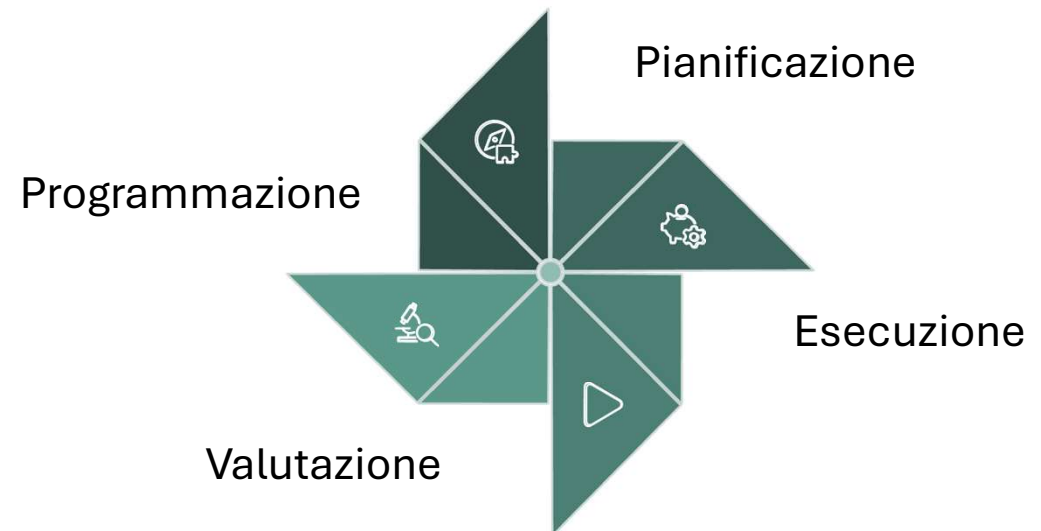
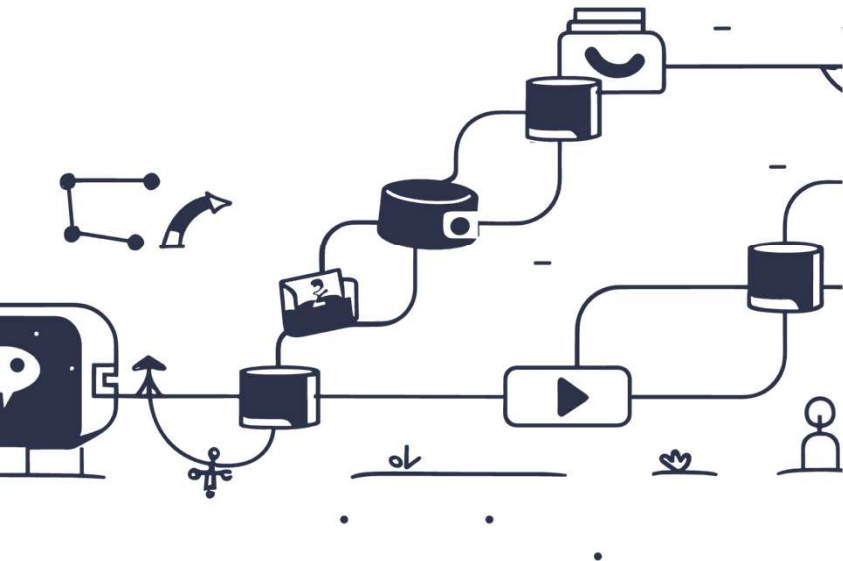
Mappare l'AS-IS

Fotografare la realtà con rigore metodologico, usando fonti multiple e validando con i soggetti coinvolti

Progettare il TO-BE

Solo partendo da una conoscenza solida dell'AS-IS è possibile orientare in modo fondato le scelte di cambiamento

Il Ciclo di Gestione: Dal Piano all'Azione



Il ciclo di gestione costituisce il meccanismo fondamentale attraverso cui l'ente locale trasforma le intenzioni strategiche in risultati concreti misurabili, garantendo un processo di apprendimento organizzativo continuo.

Benefici Tangibili dell'Ottimizzazione dei Processi



Maggiore Efficienza

Riduzione degli sprechi e ottimizzazione nell'allocazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali.



Migliore Efficacia

Raggiungimento più puntuale e misurabile degli obiettivi istituzionali prefissati.



Trasparenza Accresciuta

Maggiore chiarezza sui processi decisionali e sui risultati resi alla collettività.



Orientamento al Cittadino

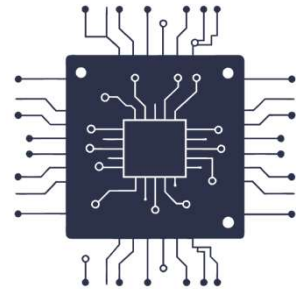
Servizi più rispondenti ai reali bisogni della collettività, con impatti misurabili sul territorio.



Responsabilizzazione

Chiara attribuzione delle responsabilità gestionali e valutazione oggettiva delle performance individuali e organizzative.

Sfide e Prospettive Future



Un percorso di modernizzazione continua

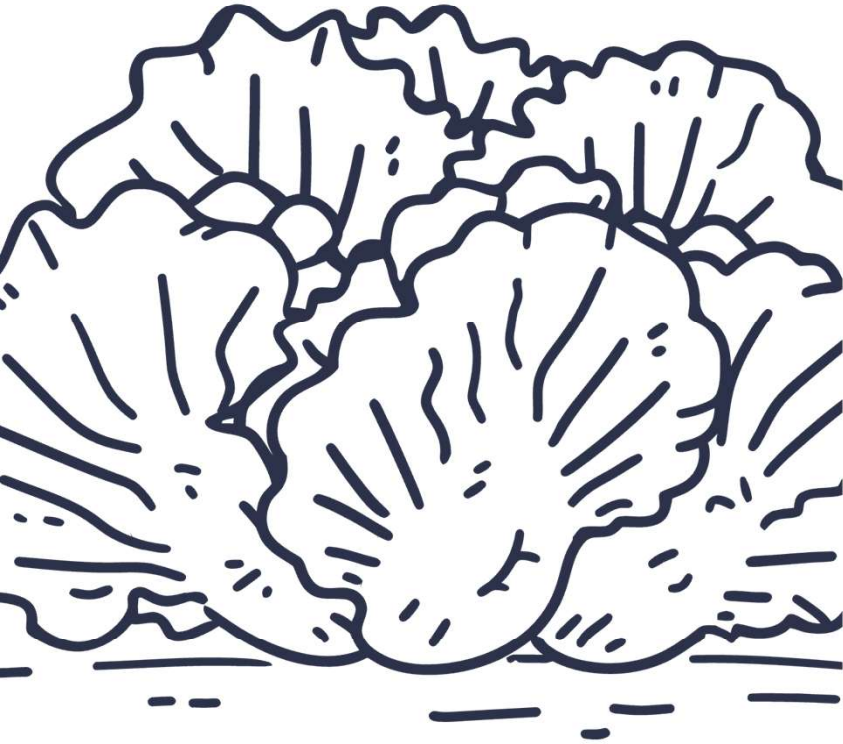
La strada verso processi gestionali maturi richiede di affrontare ostacoli strutturali e culturali profondi.

Resistenza al cambiamento
Necessità di diffondere
una vera cultura gestionale
a tutti i livelli
dell'organizzazione.

Digitalizzazione
Integrazione tecnologica e
automazione dei processi
come leva abilitante
imprescindibile.

Formazione continua
Aggiornamento costante
del personale per adottare
nuovi strumenti e
metodologie gestionali.

Verso una PA Agile e Orientata al Valore



I processi gestionali non sono un mero adempimento burocratico: sono il **motore dell'innovazione** e della creazione di valore pubblico.

Analisi basata sui processi

Permette di identificare le reali aree di miglioramento e innescare circoli virtuosi di efficienza.









Il Comune come laboratorio

L'ente locale è il contesto ideale per sperimentare, consolidare e diffondere queste pratiche gestionali.


Valore per la collettività


Ogni miglioramento organizzativo si traduce direttamente in servizi migliori per i cittadini del territorio.

Cosa posso fare da domani?

-  “Posso individuare i colli di bottiglia: dove si blocca davvero un processo”
-  “Non mi fermo al ‘si è sempre fatto così’”
-  “Cambiare approccio: collegare i pezzi, non solo il mio”
-  “Individuare dove intervenire per ridurre i tempi”
-  “Le responsabilità possono essere chiarite, non subite”
-  “Ho strumenti concreti, non solo buone intenzioni”
-  “Posso coinvolgere gli altri con più consapevolezza”
-  “Posso iniziare a migliorare, anche senza rivoluzioni”

Quindi:

 *“Il contesto non è cambiato.”*

 *“Ma il modo in cui lo guardi... sì.”*

Dietro queste situazioni... cosa ci manca davvero?

■ “Se non fai nulla...”

- Tutto resterà uguale
- Le stesse frustrazioni torneranno
- Gli stessi problemi si ripresenteranno

👉 “E tra 6 mesi saremo ancora lì.”

■ “Se applichi anche solo una cosa...”

- Un processo sarà più chiaro
- Una perdita di tempo in meno
- Una collaborazione migliore

👉 “E da lì si comincia.”

In sintesi

“

L'analisi dei processi non è solo una tecnica di razionalizzazione, ma diventa un **dispositivo di governo integrato** che consente di disegnare **ruoli, competenze, sistemi di valutazione e politiche di sviluppo professionale** in modo coerente con il modello di amministrazione delineato dalle riforme recenti

”

“

La mappatura non è intesa come strumento di riprogettazione automatica, ma come **infrastruttura informativa** che consente all'amministrazione di leggere in modo più chiaro il proprio funzionamento e di orientare le scelte future

”

Un'amministrazione pubblica deve essere orientata ai risultati, al merito, alla semplificazione e alla creazione di valore pubblico, che mette al centro le persone e la qualità del loro lavoro nei processi.



GRU

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