



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

Le fasi della mappatura e dei processi

17 aprile 2026

Angelo Maria Savazzi
Formez PA



 Finanziato dall'Unione europea
NextGenerationEU

 Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA

*"La vita è **un processo** . Noi siamo **un processo**. L'universo è **un processo**". Anne Wilson Schaefer*

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”
- 🧩 “Ognuno fa il suo pezzo... ma il quadro completo manca”

“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

“Ragionare per processici aiuta a vedere l'insieme”

10 minuti per....



Approfondire le 4 fasi di Mappatura del Processo



Individuare il corredo informativo che deve avere un processo ? L'Analisi «As is»



Analizzare i Tre Livelli di Analisi dei Processi

Le fasi della mappatura

1. Preparazione e Perimetrazione

- Definire l'ambito, gli obiettivi e i confini del processo da mappare, identificando gli stakeholder chiave.

2. Raccolta delle Informazioni

- Raccogliere dati e dettagli sulle attività attuali tramite interviste, osservazioni e analisi documentale.

3. Identificazione e rappresentazione delle fasi/attività di un processo

- Rappresentare le informazioni raccolte in fasi/attività che illustrino il flusso del processo.

4. Validazione e Condivisione

- Verificare l'accuratezza della mappatura con gli stakeholder e condividere il risultato per l'allineamento e i feedback.

Fase 1 e 2: Preparazione e Raccolta delle Informazioni

Fase 1 — Preparazione e Perimetrazione

- Definizione dell'ambito e dei confini del processo
- Identificazione dell'owner e degli stakeholder chiave
- Determinazione degli obiettivi specifici della mappatura
- Tempi previsti

Suggerimento: Iniziare con un processo di piccole/medie dimensioni per testare l'approccio.

Fase 2 — Raccolta delle Informazioni

- Interviste strutturate con gli operatori diretti
- Osservazione diretta delle attività sul campo
- Analisi di documenti esistenti (procedure, regolamenti, modulistica)
- Raccolta dati su tempi e volumi (es. tempo medio, numero istanze)

Suggerimento: Costruisci fiducia. Le persone sono la fonte più preziosa di informazioni.

Fase 3 e 4: Identificazione e rappresentazione delle fasi/attività e Validazione del processo

Fase 3 — Identificazione e rappresentazione delle fasi/attività di un processo

- Scomporre il processo in sequenze di fasi da inserire su SIPrO
- Identificazione dell'input e dell'output del processo
- Identificazione del livello di aggregazione
- Verifica collegamento con obiettivi strategici

Suggerimento: La chiarezza e la condivisione del perimetro facilita la comprensione e l'analisi.

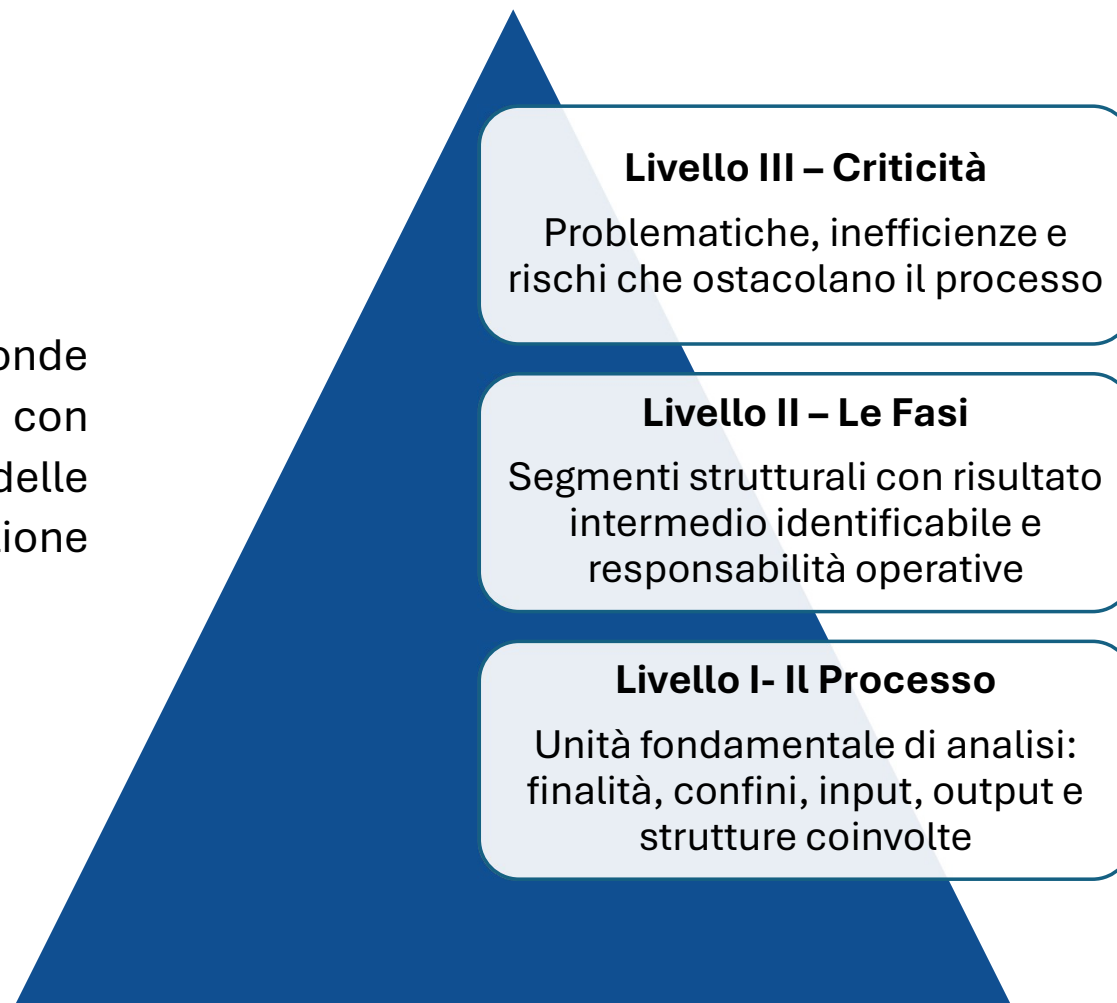
Fase 4 — Validazione

Suggerimento: La validazione garantisce accuratezza e coerenza metodologica

I tre livelli di Analisi di un processo

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.



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.

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)

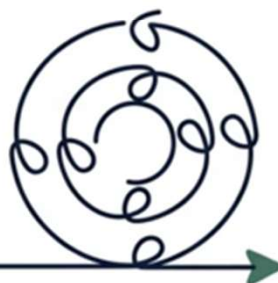
Logiche di Concatenazione delle Fasi



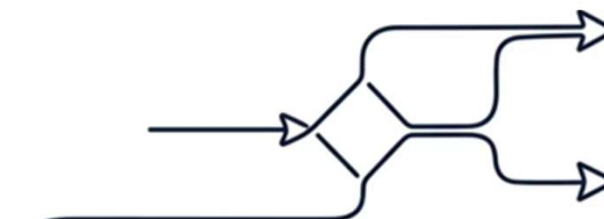
→ **Processo lineare:** fase dopo fase. ✓



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.

Ogni processo può essere scomposto in unità più piccole per facilitarne la gestione, l'analisi e il miglioramento. Questa scomposizione avviene su due livelli principali, creando una gerarchia chiara e funzionale.

01

Livello 1 — PROCESSO

È l'unità di analisi principale: ha un trigger, un output definito e un responsabile (Process Owner). Es.

Erogazione contributi a fondo perduto

02

Livello 2 — FASE (o Macro-attività)

Raggruppamento logico di attività correlate che costituisce una tappa significativa del processo. Ogni fase ha un inizio e una fine riconoscibili.

Es. **Ricezione e verifica istanze, Istruttoria, Liquidazione**

03

Livello 3 — ATTIVITÀ

L'unità elementare di lavoro: un'azione concreta svolta da un attore specifico, con input e output ben definiti. Es.

Protocollo dell'istanza, Verifica requisiti formali, Emissione mandato di pagamento



La granularità della scomposizione dipende dagli obiettivi dell'analisi — per la mappatura AS-IS è spesso sufficiente il livello di fase; per l'analisi dei rischi o la reingegnerizzazione si rende necessario scendere al livello di attività.

Livello III – Le Criticità

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

Il corredo informativo di processo, fasi e attività

Il Corredo Informativo di un Processo

Per gestire e migliorare efficacemente i processi nella Pubblica Amministrazione, è fondamentale disporre di una **scheda descrittiva completa**, il cosiddetto "corredo informativo". Questo strumento permette di documentare ogni aspetto del processo, fornendo una base chiara per l'analisi, il monitoraggio e la reingegnerizzazione, garantendo trasparenza e uniformità.

Denominazione

Nome univoco e codice identificativo per riconoscere e tracciare il processo.

Descrizione

Breve sintesi dello scopo e delle finalità principali del processo e delle attività

Livello di aggregazione

Processo: di governance e controllo, di supporto, primario

Input

Documenti, dati o risorse necessarie per l'avvio e lo svolgimento del processo.

Output/Risultato atteso

Il prodotto, servizio o provvedimento finale erogato al destinatario.

Attori Coinvolti

Uffici, ruoli e soggetti esterni che partecipano all'esecuzione del processo.

Process Owner/Responsabile

Il responsabile che ha la visione d'insieme e l'autorità sul processo.

Tempi

Durata media, termini normativi o procedurali previsti per il completamento.

Semplificazione

Vincoli normative e regolamentari ed eventuali Azioni di semplificazione intraprese

Riferimenti Normativi

Leggi, regolamenti, circolari o atti interni che disciplinano il processo.

Picchi

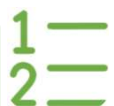
Frequenza e intensità del processo: Frequenza Picchi, Intensità Picchi, Descrizione attività con picchi

Il Corredo Informativo della Fase

Dopo aver definito il processo nel suo complesso, è essenziale scendere nel dettaglio di ciascuna 'fase'. Il corredo informativo della fase approfondisce ogni tappa, fornendo le informazioni operative necessarie per la sua esecuzione, monitoraggio e miglioramento specifico.

Denominazione della Fase

Nome univoco che identifica chiaramente questa specifica tappa all'interno del processo più ampio.



Codice numerico

Indica la posizione sequenziale della fase nel flusso complessivo del processo (es. Fase 2 di 5).

Esternalizzazione

La fase di lavoro prevede attività esternalizzate in parte o del tutto?

Descrizione fase

Elenco dettagliato delle azioni elementari che vengono svolte per completare la fase.



Attori coinvolti

Uffici, ruoli o figure specifiche responsabili dell'esecuzione delle attività in questa fase.

Digitalizzazione

Livello di digitalizzazione della fase

Id predecessore

ID Prec. = Identificativo del predecessore



% Tempo

Quale è in termini % il tempo di completamento della fase rispetto al tempo necessario per il completamento dell'intero processo?

Agile

È possibile svolgere le attività previste nella Fase in modalità di lavoro agile?

Schema contenuti di una Fase

ID	Fase	Descrizione fase	UO Resp.	Ester.	Agile	Digital.	% Tempo	Id predecessore
	Denominazione Fase		Unità organizzativa Responsabile					

- ✓ Codice Fase
- ✓ ID = Codice Fase
- ✓ Fase = Denominazione Fase
- ✓ Desc. = Descrizione Fase
- ✓ UO Resp. = Unità organizzativa Responsabile
- ✓ Ester. = La fase di lavoro prevede attività esternalizzate in parte o del tutto?
- ✓ Agile = E' possibile svolgere le attività previste nella Fase in modalità di lavoro agile?
- ✓ Digital. = Livello di digitalizzazione della fase
- ✓ % Tempo = Quale è in termini % il tempo di completamento della fase rispetto al tempo necessario per il completamento dell'intero processo?
- ✓ ID Prec. = Identificativo del predecessore

Diffuso in tutti i Comuni

Ben riconoscibile da chi opera nei settori amministrativi, con fasi chiare e sequenziali:

- Programmazione
- predisposizione bando
- valutazione
- assunzione.

Coinvolge più unità organizzative

Consente di evidenziare le modalità descrittive delle interdipendenze tra:

- Risorse Umane
- Dirigenza
- Commissione d'esame.

Soggetto a vincoli normativi stringenti

Influenzano tempi e modalità di svolgimento, con criticità rilevanti su.

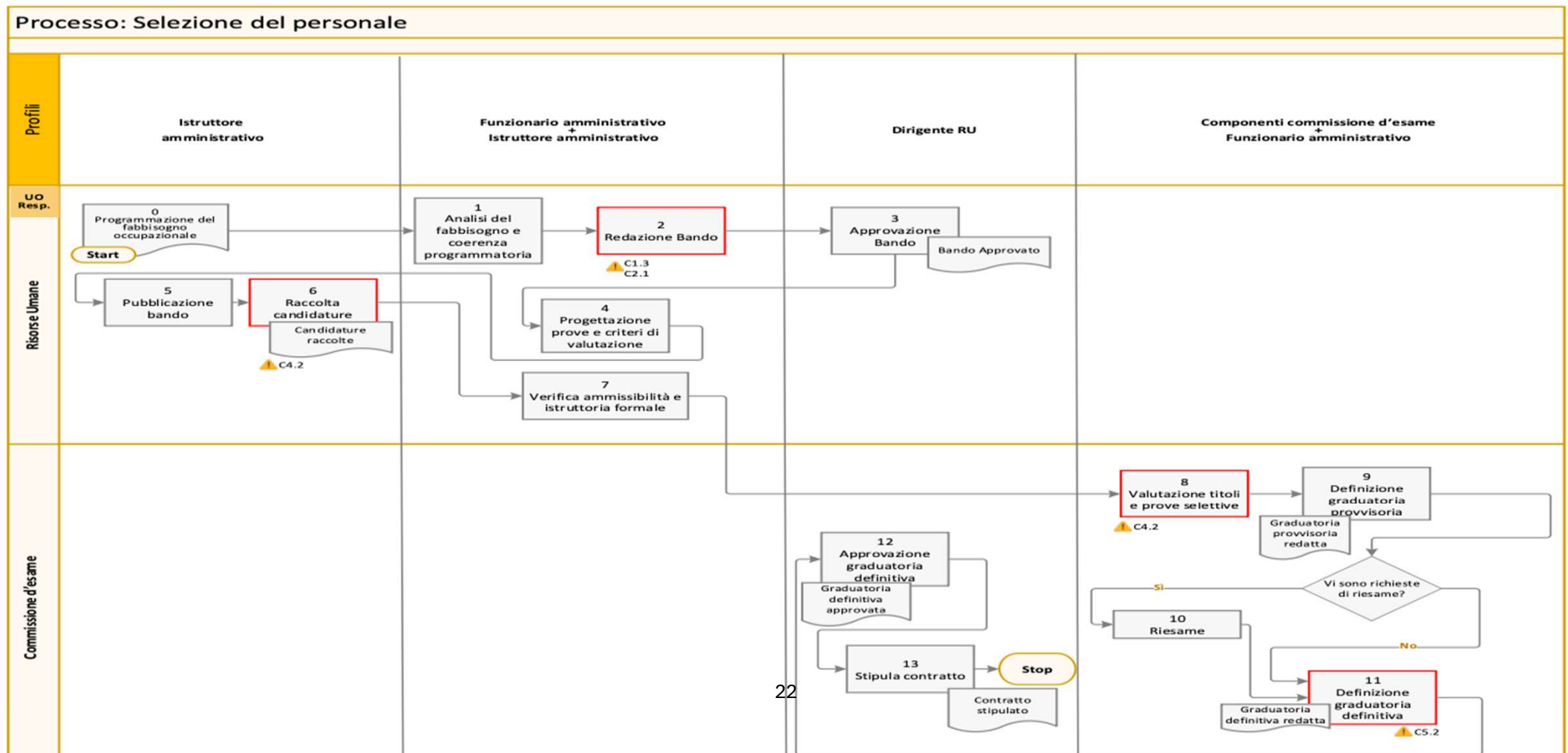
- risorse umane
- Organizzazione
- sistemi informatici.

Scheda Processo – Selezione del Personale

Campo	Specifiche
Titolo	Selezione del personale
1° livello aggregazione	Processi di supporto
2° livello aggregazione	Processi di gestione delle risorse umane
UO Responsabile	Servizio Risorse Umane
Input	Approvazione del fabbisogno di personale nel PIAO
Output	Contratto di lavoro individuale sottoscritto
Tempo previsto	90 giorni
Tempo medio effettivo	110 giorni
Rilevanza strategica	Alta
Vincoli alla semplificazione	Sì, normativi/regolamentari

Il Processo di Selezione del Personale

Il processo si articola in 13 fasi, dalla programmazione del fabbisogno alla stipula del contratto, coinvolgendo quattro profili principali: **Istruttore amministrativo**, **Funzionario amministrativo**, **Dirigente RU** e **Componenti della Commissione d'esame**. Le fasi evidenziate in rosso segnalano la presenza di criticità.



Le Fasi del Processo di Selezione- Dettaglio

ID	Fase	Descrizione fase	UO Resp.	Ester	Agile	Digital.	% Tempo	Id predecessore
1	Analisi del fabbisogno e coerenza programmatoria	<ul style="list-style-type: none"> Analisi del fabbisogno di personale (quantitativo e qualitativo) Verifica di coerenza con: <ul style="list-style-type: none"> - PIAO / PTFP - Famiglie professionali e profili - Gap di competenze Definizione obiettivi della selezione (copertura posto, rafforzamento competenze, innovazione) 	Risorse Umane	No	Sì, in parte	3 – Definito	5%	0
2	Redazione bando	<ul style="list-style-type: none"> Approfondimento profili professionali da reclutare, competenze richieste, tipologie prove, composizione della commissione Predisposizione bozza contenente: requisiti generali e specifici, modalità di partecipazione, struttura delle prove, criteri di valutazione, trattamento economico e normativo, ...) 	Risorse Umane	No	Sì, in parte	3 – Definito	8%	1

Le Fasi del Processo di Selezione: Sintesi

ID	Fase	UO Resp.	% Tempo	Note
1	Analisi del fabbisogno e coerenza programmatoria	Risorse Umane	5%	Verifica PIAO/PTFP e gap competenze
2	Redazione bando	Risorse Umane	8%	Profili, requisiti, criteri di valutazione
3	Approvazione bando	Risorse Umane	3%	Determina dirigenziale
4-5	Progettazione prove e pubblicazione bando	Risorse Umane	9%	Allineamento commissione, pubblicazione online
6-7	Raccolta candidature e verifica ammissibilità	Risorse Umane	15%	Istruttoria formale, soccorso istruttorio
8	Valutazione e gestione prove selettive	Commissione d'esame	32%	Fase più onerosa del processo
9-11	Graduatorie (provvisoria, riesame, definitiva)	Commissione d'esame	22%	Eventuale ciclo di riesame
12-13	Approvazione graduatoria e stipula contratto	Risorse Umane	6%	Pubblicazione e contratto individuale

Conclusioni

Una possibile Roadmap Operativa



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 in base a specifici 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

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.”*



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