



## 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

## I criteri di selezione dei processi

*Danila Scarozza* – Esperta Formez  
PA



Finanziato  
dall'Unione europea  
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica

**FORMEZ**  
AL SERVIZIO DELLA PA

# La premessa

# Cosa mappare



Mappare tutto subito è poco realistico: conviene partire dai processi che generano più valore, più criticità, più rischio o che abbiano maggiore impatto a livello organizzativo

## Procedura

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



**Ricognizione normativa/regolatoria**

## Processo

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



**Funzionamento reale  
dell'organizzazione**

# Perché scegliere con criterio?

## Efficienza

Ridurre tempi e  
passaggi

La mappatura serve a  
evidenziare colli di bottiglia,  
duplicazioni di attività, firme  
ridondanti e attese tra uffici

## Servizi

Migliorare l'esperienza  
utente

Hanno priorità i processi che  
incidono sugli stakeholder  
chiave/rilevanti

## Governance

Integrare PIAO, rischio  
e performance

La scelta dei processi da  
mappare va collegata a  
obiettivi strategici,  
digitalizzazione, trasparenza  
e prevenzione della  
corruzione

# La scelta

# I criteri di «priorità»

## 1. Rilevanza strategica

Connessione con obiettivi del mandato, DUP, PIAO, digitalizzazione.

## 2. Rischio amministrativo

Errori, contenzioso, non conformità, rischio corruttivo o reputazionale.

## 3. Assorbimento di risorse

Tempo lavoro, volumi istruttori, importi economici, costi di coordinamento.

## 4. Complessità trasversale

Numero di uffici, passaggi, sistemi informativi e punti decisionali coinvolti.

## 5. Potenziale di miglioramento

Quanto il processo è standardizzabile, semplificabile o digitalizzabile.

## 6. Impatto sull'utenza

Numero di utenti coinvolti, frequenza d'uso, visibilità del servizio.

# Rilevanza strategica

## Allineamento

### Obiettivi del PIAO

Riduzione tempi,  
incremento  
digitalizzazione,  
qualità del servizio.

## Mandato

### Priorità politiche

Processi connessi a  
opere, servizi  
sociali, tributi,  
rigenerazione  
urbana.

## Performance

### Indicatori critici

Processi che  
incidono su output,  
qualità percepita o  
smaltimento  
arretrato.

## Innovazione

### Transizione digitale

Priorità ai flussi  
ancora manuali ma  
convertibili in  
workflow digitali.

- ✓ **Esempio:** Mappare il processo di valutazione delle prestazioni del personale consente di collegarlo direttamente agli obiettivi strategici del PIAO, rendendo misurabile il contributo di ogni dipendente ai risultati dell'Ente.

# Rischio amministrativo & Conformità

## Aree tipicamente sensibili

Appalti, affidamenti, contributi, autorizzazioni, concessioni, controlli e sanzioni.

## Segnali di priorità

Mancanza di standard, forte discrezionalità, documentazione eterogenea, molti passaggi non tracciati.

## Beneficio atteso

Più trasparenza del flusso, ruoli chiari, controlli ex ante ed ex post più efficaci.

# Risorse, complessità & migliorabilità

## Assorbimento di risorse

Se un processo impegna molte ore-uomo o movimenta risorse economiche rilevanti, conviene mappararlo presto.

## Complessità intersettoriale

Più uffici, più passaggi, più sistemi informativi: aumenta il bisogno di chiarire ruoli, tempi e interfacce.

## Frequenza e volume di esecuzione

I processi eseguiti con alta frequenza o su grandi volumi offrono il massimo ritorno sull'investimento quando ottimizzati: ogni piccolo miglioramento si moltiplica centinaia di volte.



### **Esempio: Pagamento degli stipendi**

Coinvolge centinaia di dipendenti ogni mese: standardizzare riduce errori e rielaborazioni

# Potenziale di innovazione e digitalizzazione

## Potenziale di semplificazione

Priorità alta ai processi dove si possono eliminare allegati, automatizzare controlli o introdurre sportelli digitali.

Processi basati su attività ripetitive, flussi cartacei o approvazioni manuali sono i candidati ideali per la trasformazione digitale.



### Archiviazione Digitale

Eliminazione dei fascicoli cartacei e accesso remoto immediato.

# La scelta in pratica

# Tre esempi di scelta in pratica

## Comune piccolo

Partire da pochi  
processi ad alto  
impatto

Logica: alta esposizione  
e risorse limitate.

## Comune medio

Combinare front  
office e back  
office

Logica: più trasversalità  
e necessità di  
integrazione.

## Ente complesso

Agire su processi  
strategici e di  
rischio

Logica: governance,  
controllo e  
coordinamento  
multilivello.

# Costruire una matrice di selezione

Processo	Strategia	Rischio	Risorse	Complessità	Utenza	Totale
<i>Processo 1</i>	5	5	5	5	3	23
<i>Processo 2</i>	5	4	4	5	4	22
<i>Processo 3</i>	4	3	3	3	5	18
<i>Processo 4</i>	4	2	3	2	5	16

*Punteggio 1-5 per ogni criterio: la somma aiuta a definire il primo gruppo di processi da mappare.  
mappare.*



# Scegliere bene i processi significa accelerare il miglioramento

Una buona prioritizzazione rende la mappatura più utile, più sostenibile e più vicina agli obiettivi dell'Ente Locale.

# Grazie per l'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**

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