

FAST PICCOLI COMUNI

LINEA B

VERSO LA TRANSIZIONE AMMINISTRATIVA

**La riorganizzazione dei Servizi
secondo una logica di processo**

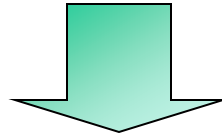
Enrico Fabbri

16 aprile 2026



Cos'è un sistema complesso ?

In termini organizzativi, un sistema (organizzativo) complesso è un insieme di relazioni orientate a specifici obiettivi



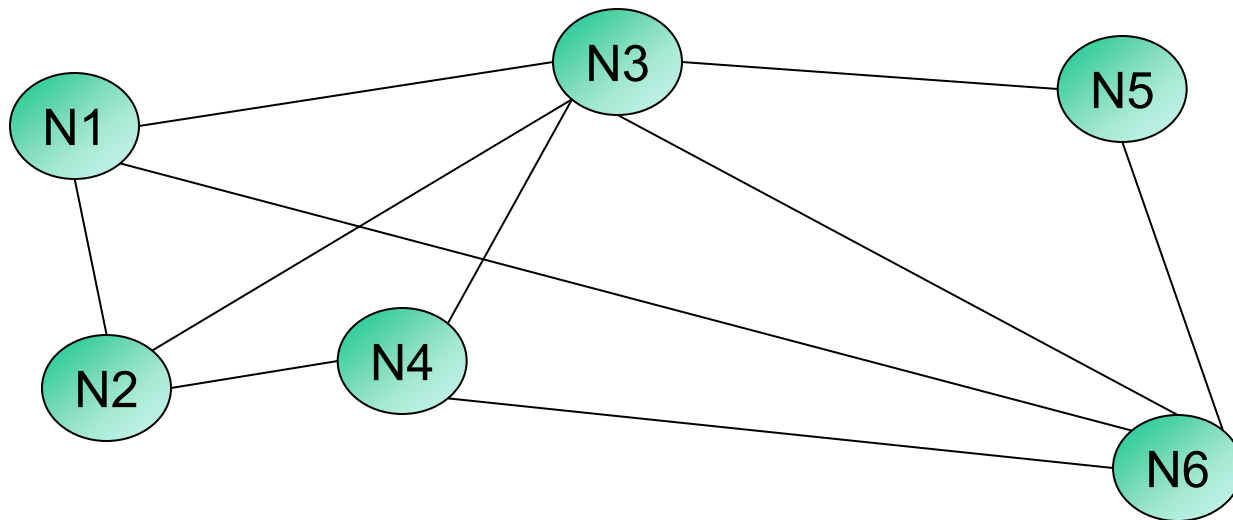
Un sistema organizzativo può essere studiato partendo da due punti di vista differenti:

- La struttura dei nodi e delle attribuzioni funzionali che lo caratterizzano (analisi statica)**
- La gestione dei suoi comportamenti e delle relazioni tra nodi (analisi dinamica)**

Gli strumenti dell'analisi statica

Gli elementi costitutivi di un sistema complesso

- I Nodi → le unità organizzative, i posti di lavoro
- I Comportamenti → le funzioni, le attività
- I Ruoli → I ruoli sono figure professionali rappresentative di un insieme di competenze che possono fungere da responsabili e/o da esecutori dei compiti



I nodi possono essere di due tipi:

- Le unità organizzative (unità) → costituiscono i centri di responsabilità funzionale del sistema. *Possono* comprendere unità più specializzate (sotto-unità) controllate dall'unità responsabile
- I posti di lavoro → sono le unità elementari a cui corrispondono solo compiti esecutivi, ma non di controllo

I comportamenti indicano cosa viene fatto dai diversi nodi e possono suddividersi in:

- Funzioni → Ogni funzione è composta da più attività. In genere, una funzione è suddivisibile in sotto-funzioni aventi un ben determinato scopo all'interno dell'unità in cui vengono svolte
- Attività → insieme di azioni rilevanti per il sistema che non ha senso decomporre ulteriormente

I ruoli

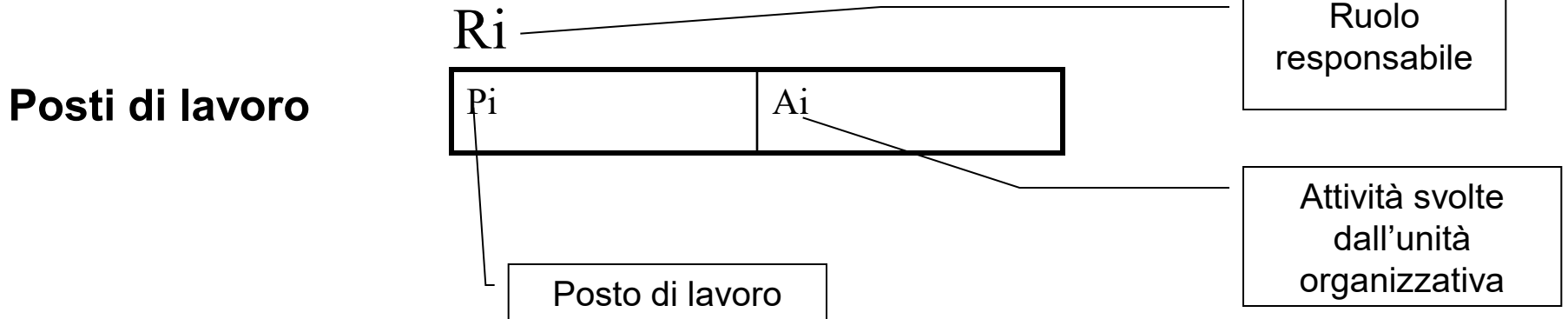
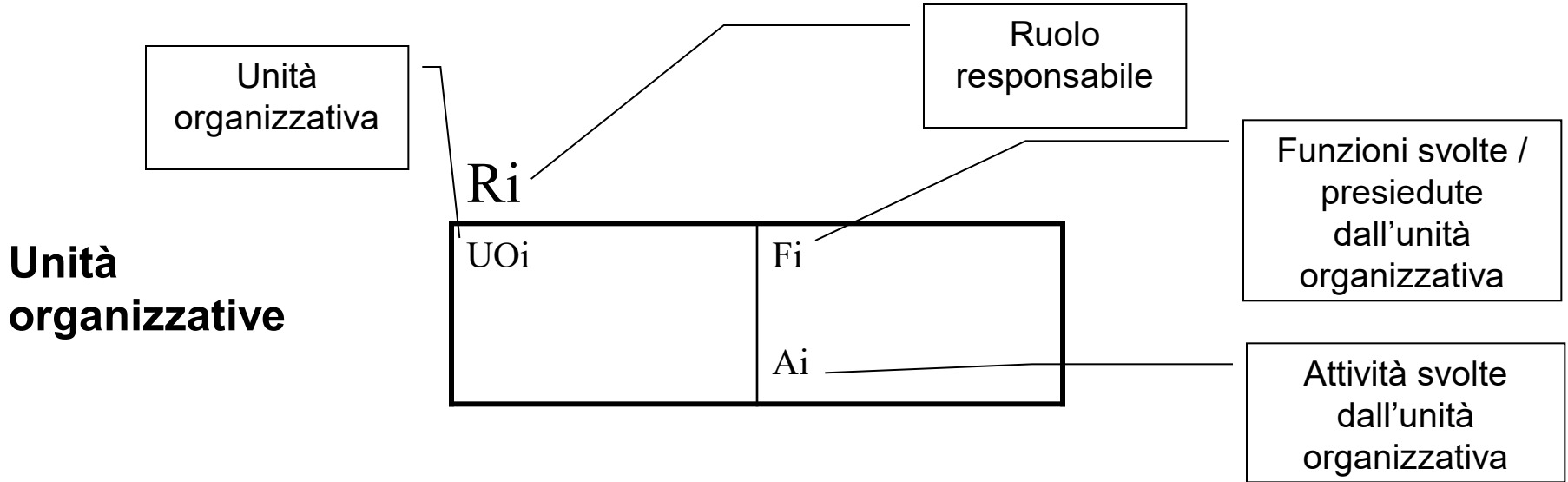
I ruoli sono figure professionali rappresentative di un insieme di competenze che possono fungere da responsabili e/o da esecutori dei compiti che caratterizzano determinati comportamenti di interesse per il sistema

N.B.

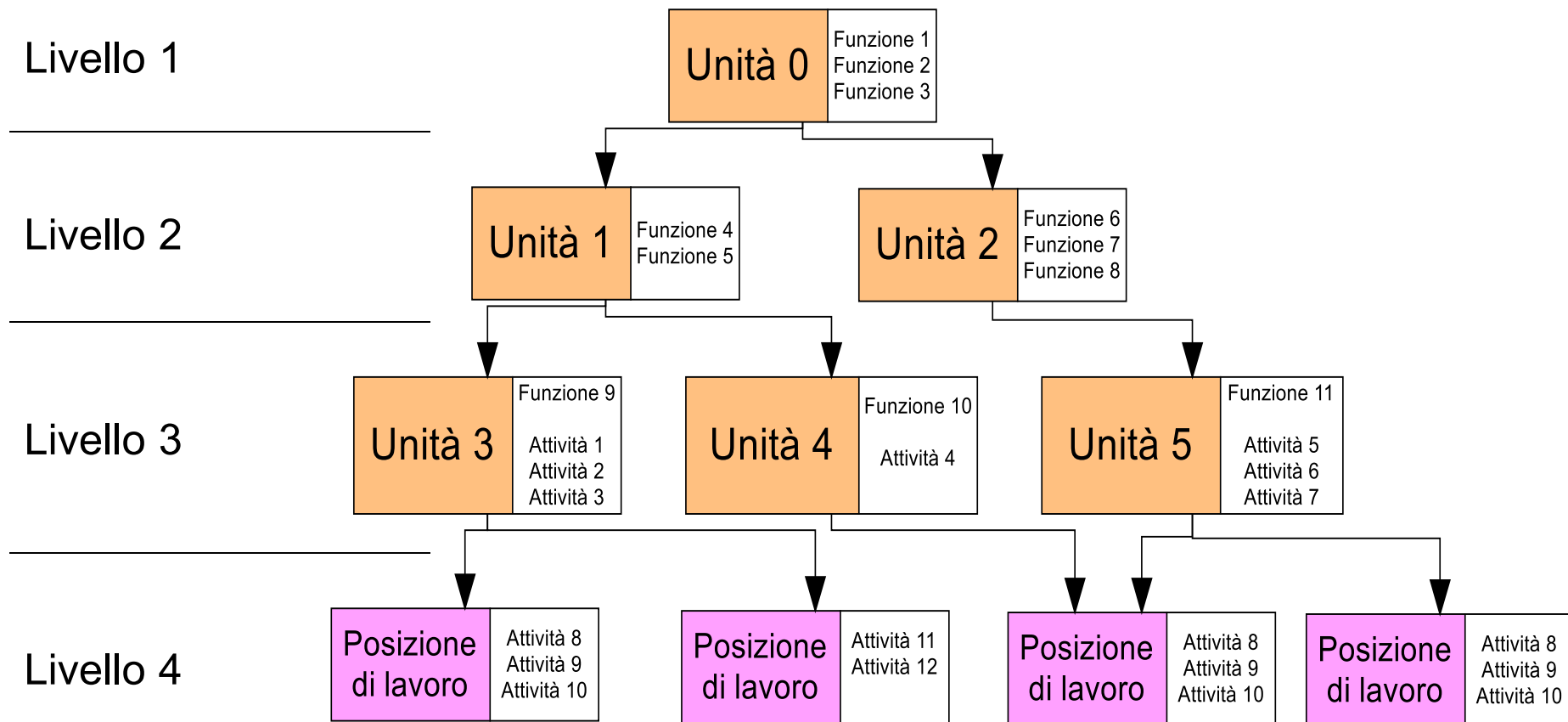
I ruoli sono giocati (=svolti) da agenti.

Un agente è una persona o un sistema artificiale che in base a certe attitudini può rivestire un certo ruolo

Rappresentazione formale delle unità organizzative, i posti di lavoro, i comportamenti ed i ruoli



Rappresentazione formale delle unità organizzative, i posti di lavoro, i comportamenti ed i ruoli



La rappresentazione delle funzioni aziendali secondo il modello funzionale

- **Input** → oggetti provenienti da altre funzioni, interne o esterne al sistema, che la funzione utilizza, trasformandoli, per generare il proprio output

- **Output** → sono oggetti (prodotti / servizi) prodotti dalla funzione ad altre entità della struttura o all'utente. L'output di una funzione può essere usato come input o controllo di un'altra funzione

- **Controlli** → regole o oggetti che influenzano lo svolgimento di una funzione

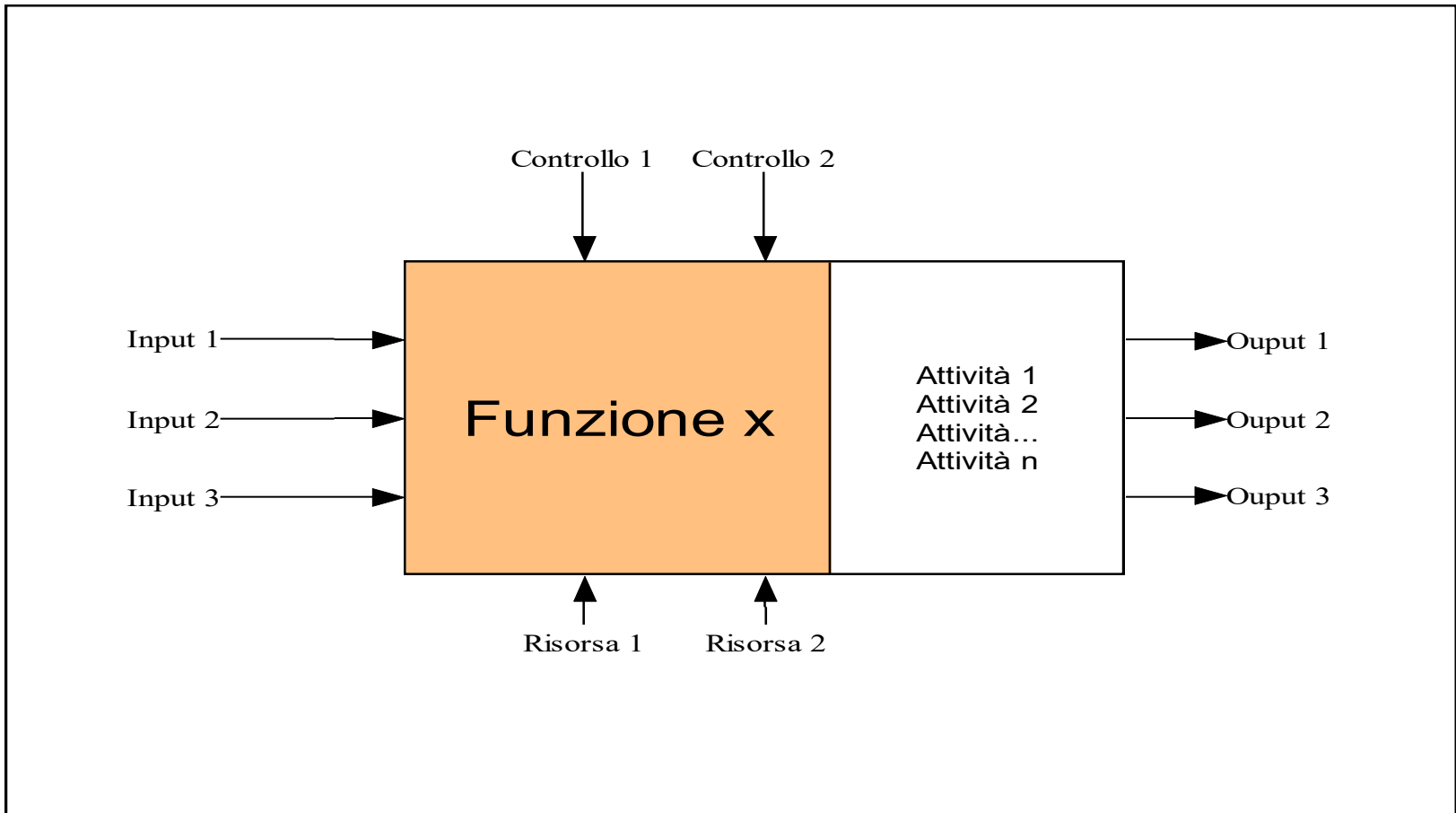
- **Risorse** → oggetti, interni alla struttura, usati per svolgere le attività (umane, tecnologiche, finanziarie)

**Interfacce della
funzione**

Supporti

La rappresentazione dei processi secondo il modello funzionale

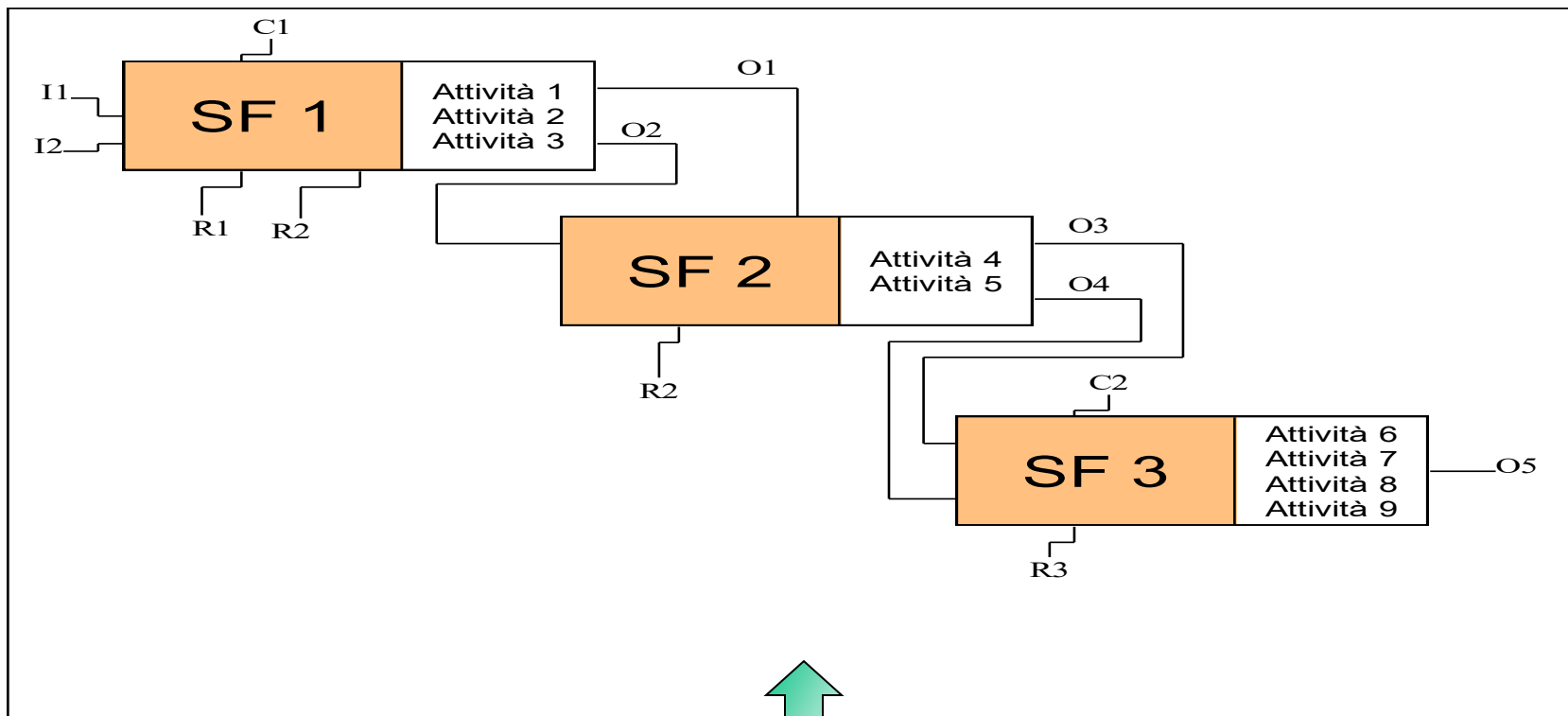
Livello:... Nodo:... Funzione:...



Contesto: ... Data: ... File:...

La rappresentazione dei processi secondo il modello funzionale

Livello: 1 Nodo: 3 Funzione: 3



Contesto: ... Data: ... File:...

ATTENZIONE !!!!!

La decomposizione della funzione si arresta quando sono raggiunte le attività elementari corrispondenti ai posti di lavoro

Si noti che:

- La rappresentazione funzionale è frutto di un approccio “tradizionale” in base al quale la struttura organizzativa viene analizzata “verticalmente”, funzione per funzione, con l’obiettivo di ottimizzare localmente le attività
- Una rete funzionale è statica, cioè non esiste nessuna indicazione di come gli oggetti si muovano da una funzione all’altra, in che quantità, in quale ordine e come provochino l’attuazione della funzione

Gli strumenti dell'analisi dinamica

Il concetto di processo

Insieme di attività tra loro **collegate da rapporti causa - effetto**, svolte da una o più unità organizzative / posti di lavoro e finalizzate alla realizzazione di un risultato definito e misurabile, che si confronta con gli obiettivi propri dell'Ente oggetto di analisi

N.B.: la rappresentazione dei processi privilegia la rappresentazione dei flussi di attività (controllate dalle diverse funzioni della struttura di riferimento)

Il rapporto tra processo e la procedura (A)

La procedura: consiste in un insieme di atti, individuati da norme, tra loro collegati e tendenti ad un unico atto conclusivo con rilevanza esterna (provvedimento)

Il processo:

- 1) Può comprendere al suo interno più procedure**
- 2) Descrive come viene effettivamente realizzata una procedura**

Il rapporto tra processo e procedura (B)

(un esempio: assegni di maternità e nuclei familiari numerosi)

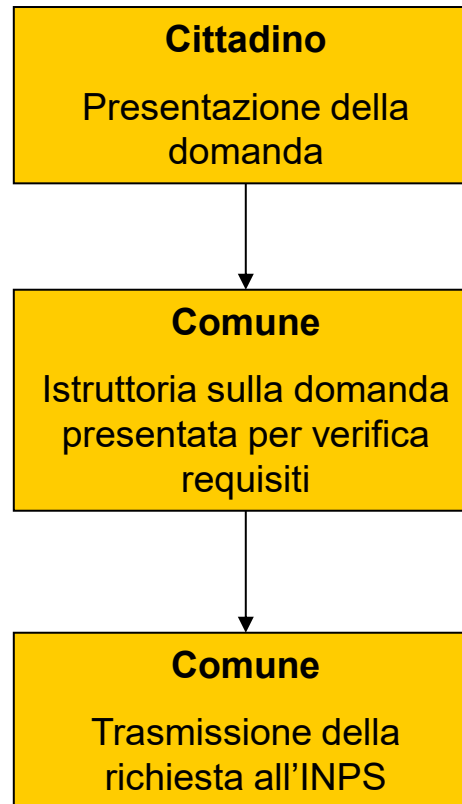
Assegni di maternità (procedura):

- **Accesso al servizio:** Presentazione della domanda presso l'Ufficio servizi sociali
- **Soggetti beneficiari:** donne residenti nel Comune, di cittadinanza italiana / comunitaria o extracomunitaria
- **Requisiti:** non avere copertura previdenziale (o inferiore a 1.357,80 €); non beneficiare dell'assegno di maternità di competenza dell'INPS; risorse economiche (calcolate in base all'ISEE) non superiori al valore stabilito per l'anno di riferimento
- **Istruttoria:** verifica dei requisiti da parte del Comune, atto amministrativo attestante l'esito dell'istruttoria e trasmissione all'INPS delle domande.

Il rapporto tra processo e procedura (C)

(un esempio: assegni di maternità e nuclei familiari numerosi)

Assegni di maternità processo



Il rapporto tra processo e procedura (D)

(un esempio: assegni di maternità e nuclei familiari numerosi)

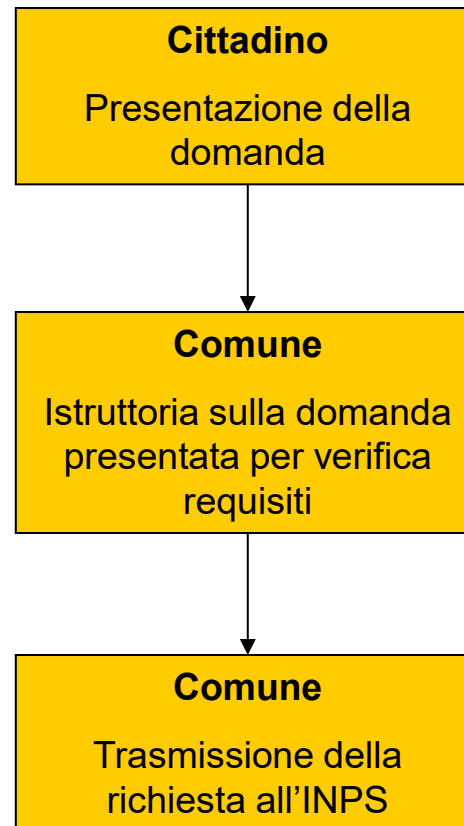
Nuclei familiari numerosi (procedura):

- **Accesso al servizio:** Presentazione della domanda presso l'Ufficio servizi sociali
- **Soggetti beneficiari:** cittadino residente nel Comune, di cittadinanza italiana / comunitaria
- **Requisiti:** avere almeno 3 figli nel nucleo familiare; risorse economiche (calcolate in base all'ISEE) non superiori al valore stabilito per l'anno di riferimento
- **Istruttoria:** verifica dei requisiti da parte del Comune, atto amministrativo attestante l'esito dell'istruttoria e trasmissione all'INPS delle domande.

Il rapporto tra processo e procedura (E)

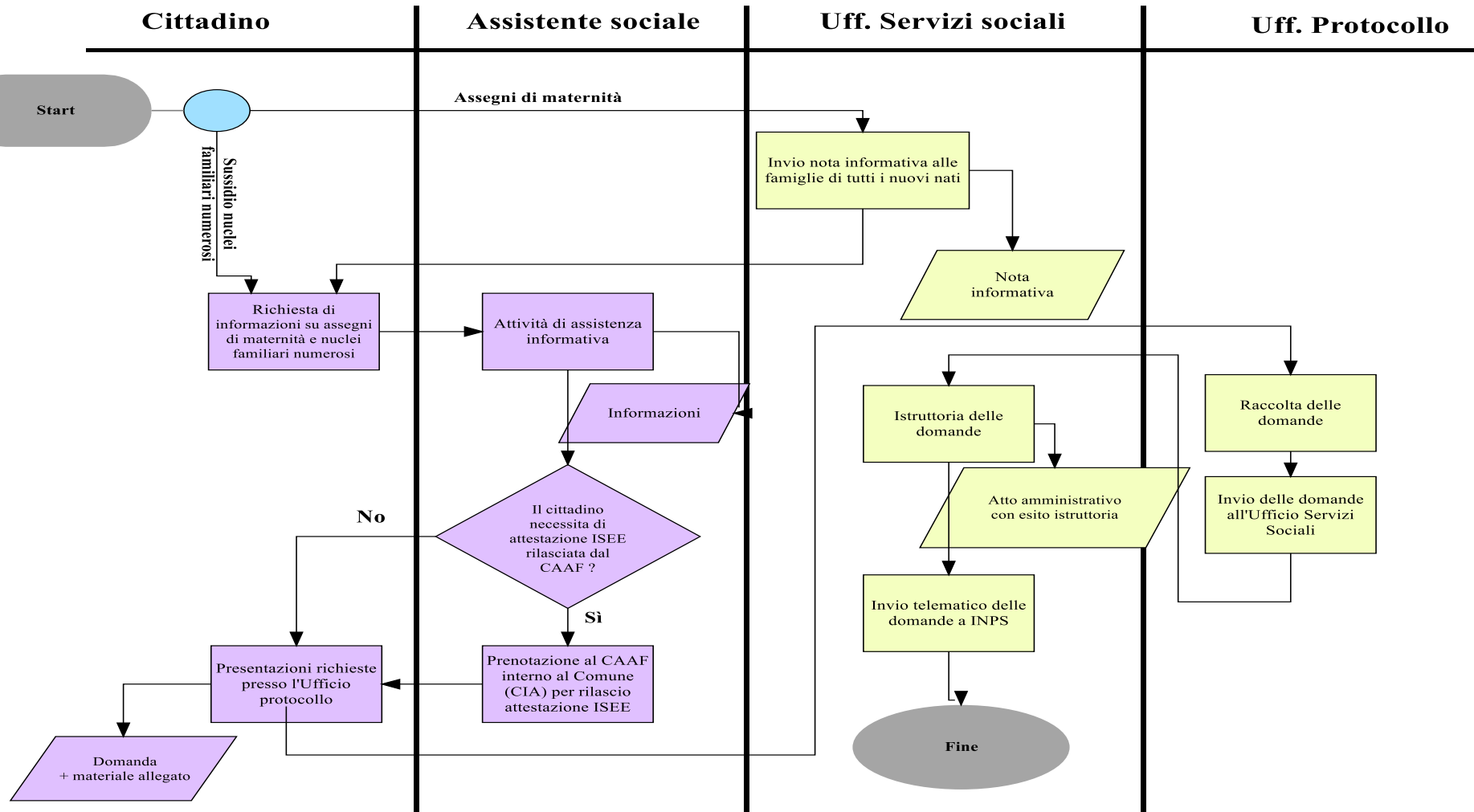
(un esempio: assegni di maternità e nuclei familiari numerosi)

Nuclei familiari numerosi processo

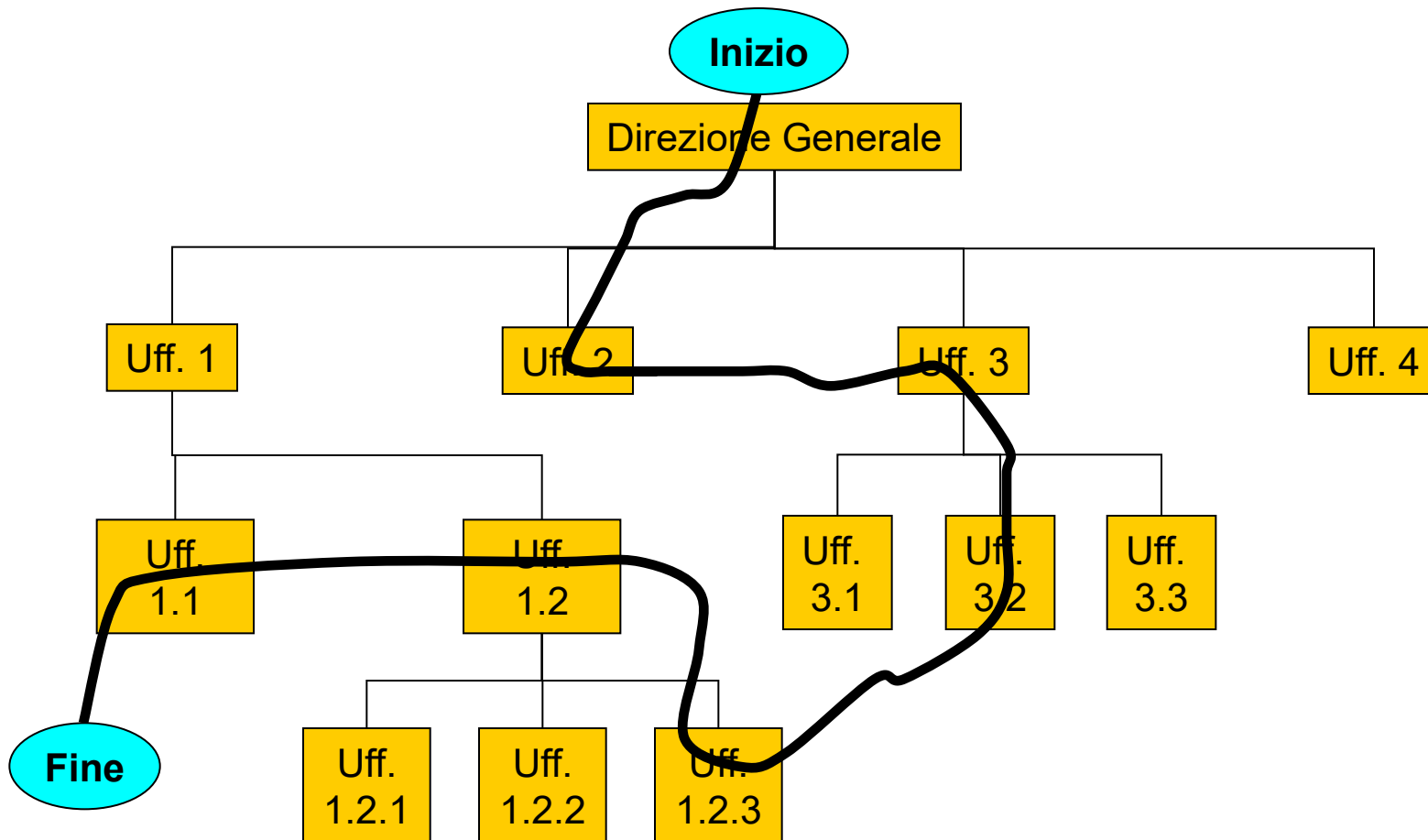


Il rapporto tra processo e procedura (F)

(un esempio: assegni di maternità e nuclei familiari numerosi)

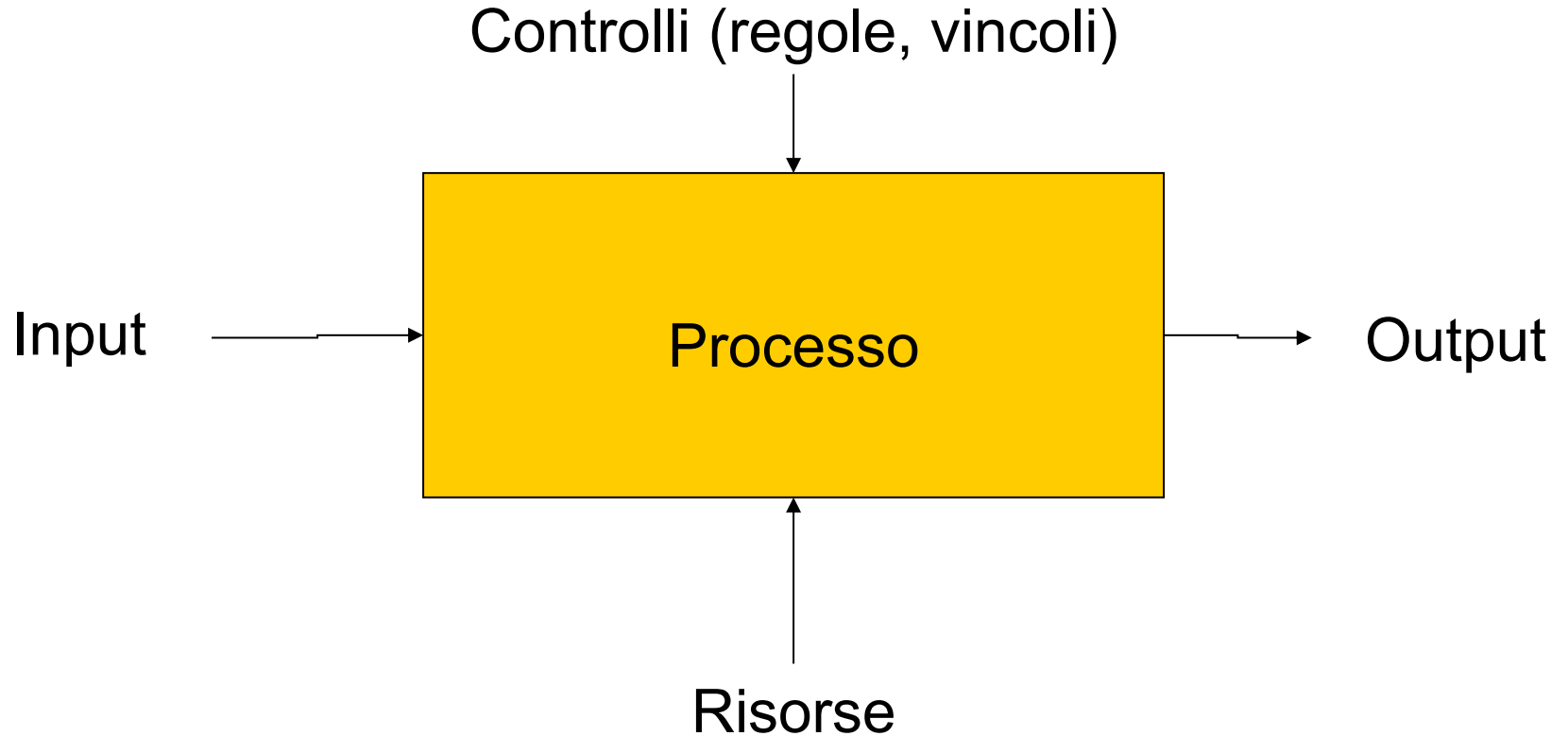


Pensare per processi significa.....



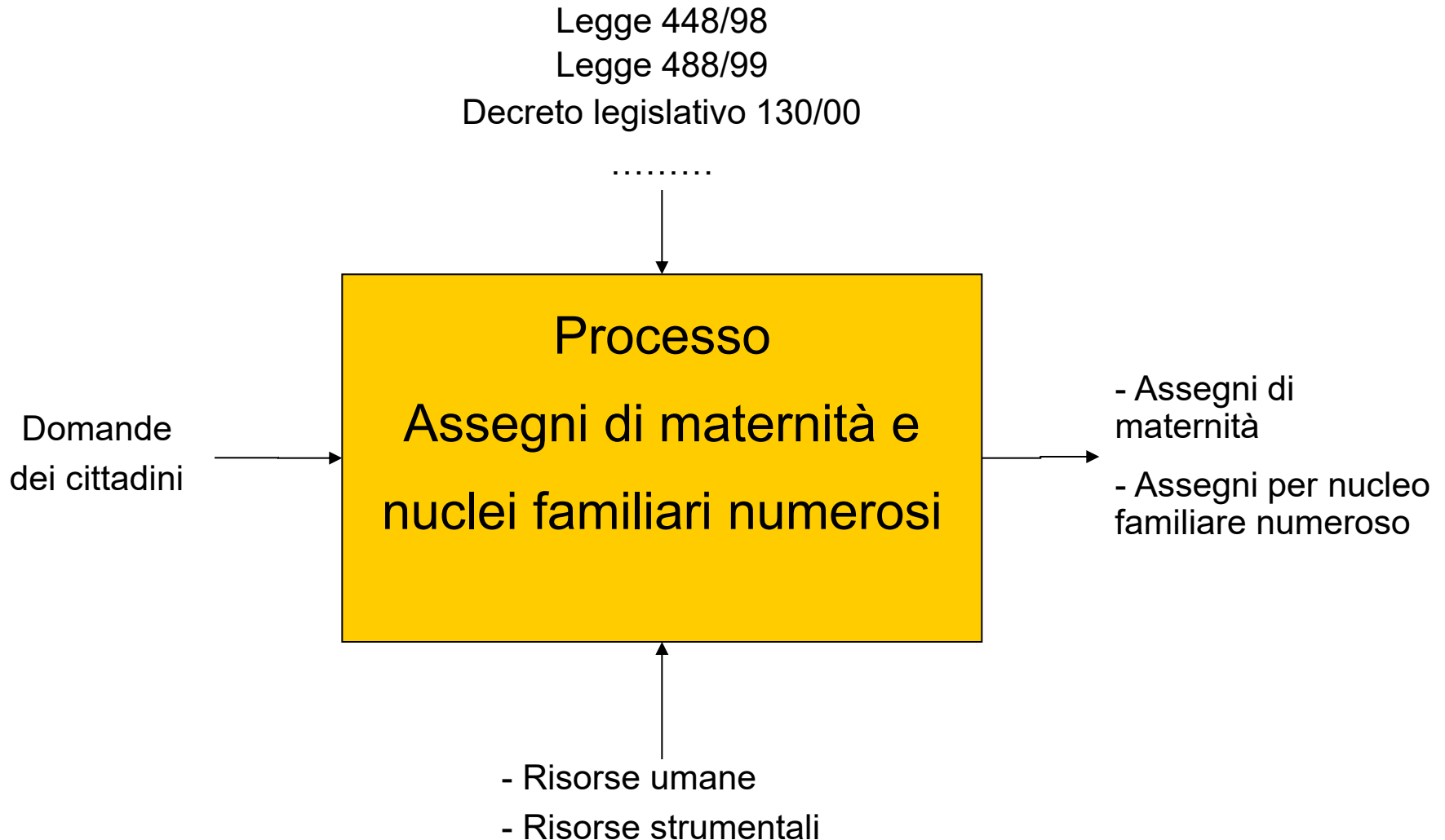
...prendere in considerazione più uffici e/o più servizi (e dunque più funzioni) e/o più amministrazioni, indipendentemente dalla loro collocazione gerarchica

Le determinanti dei processi



Le determinanti dei processi

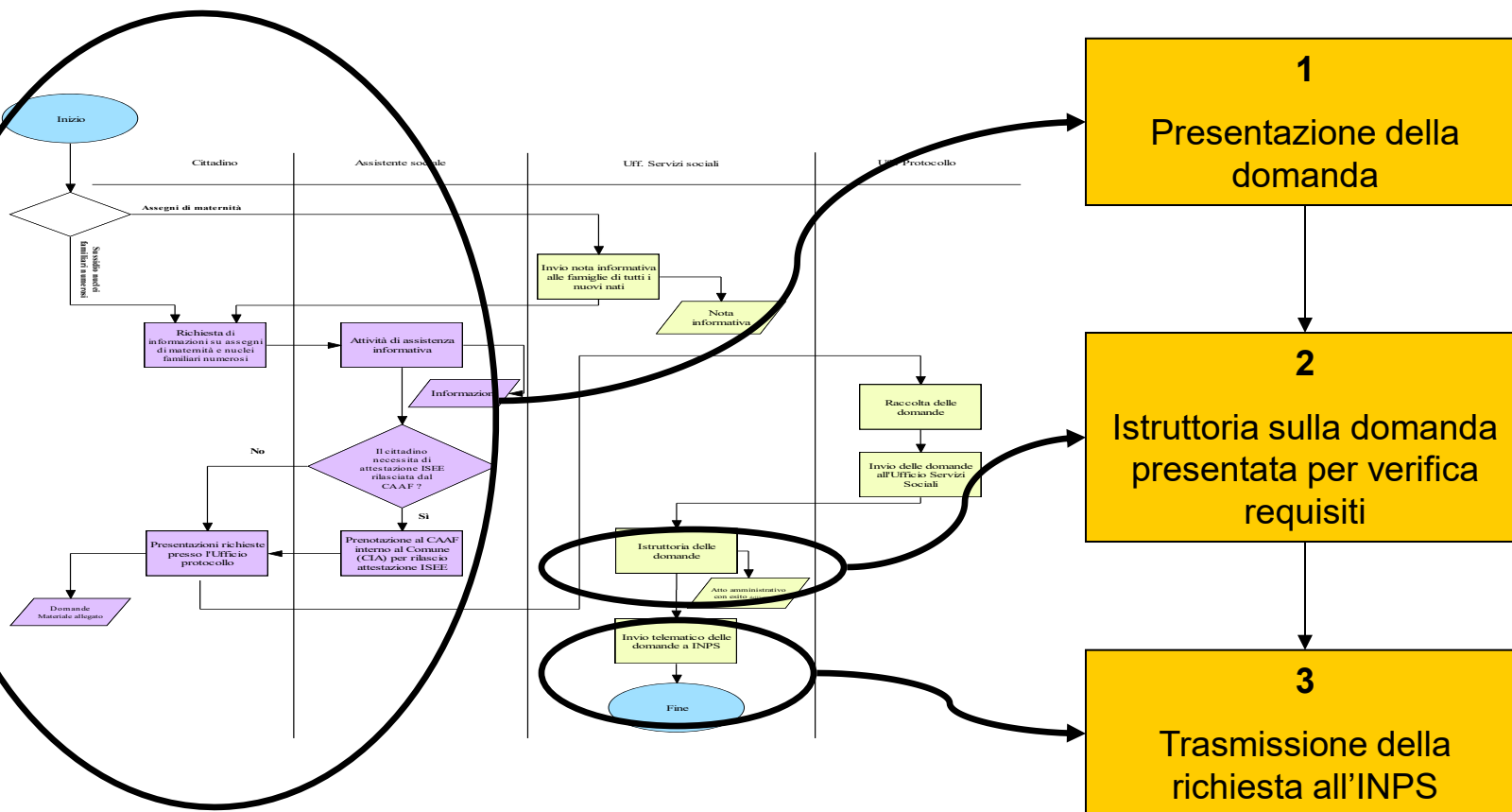
(esempio: assegni di maternità e nuclei familiari numerosi)



I componenti dei processi (A)

I sotto-processi

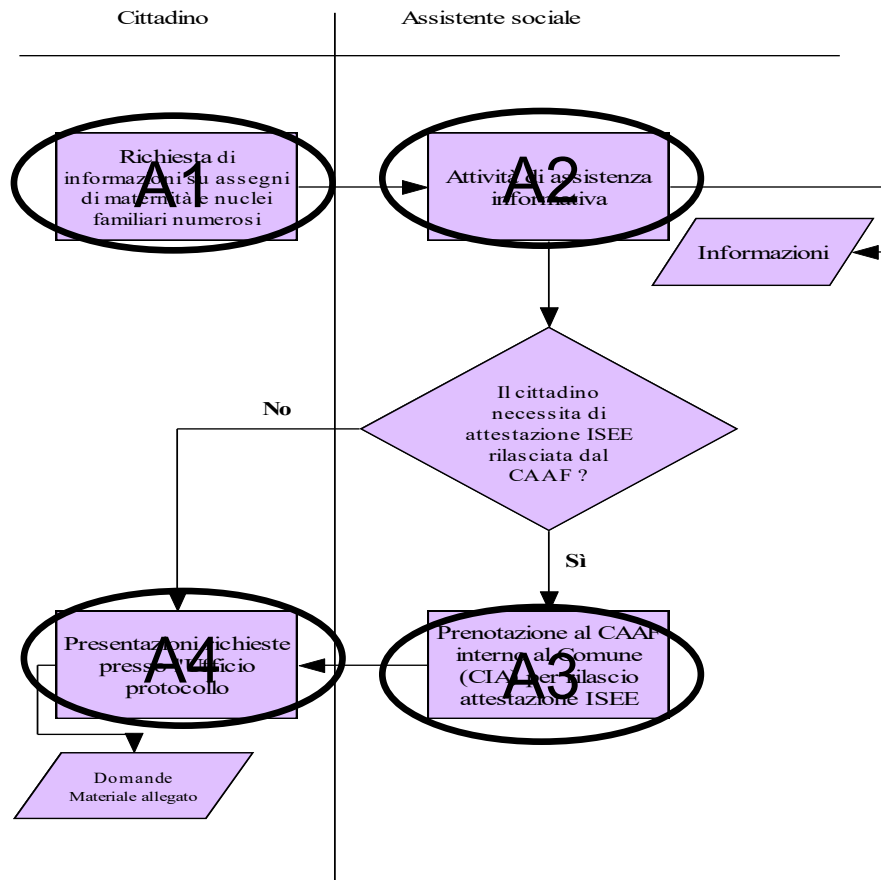
Si tratta di un'insieme di attività che costituiscono il processo che, per ragioni di semplicità di lettura, vengono raggruppate insieme



I componenti dei processi (B)

Le attività

Si tratta di un insieme indivisibile di azioni che trasformano gli input in output



Per ogni attività occorre:

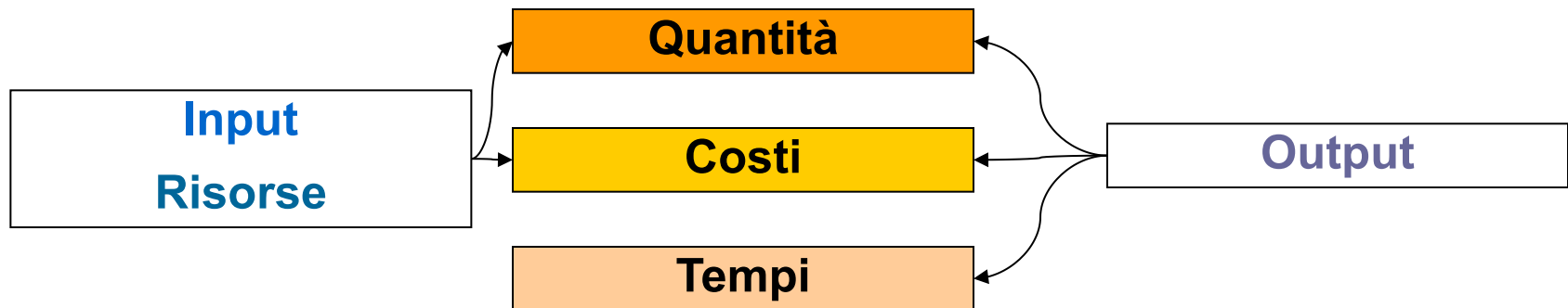
- 1) Una descrizione
- 2) Una specifica dei soggetti che la svolgono
- 3) Una specifica dei vincoli a cui è subordinata
- 4) Una specifica degli input e output
- 5) Una specifica delle risorse di cui ha bisogno

Le metriche dei processi

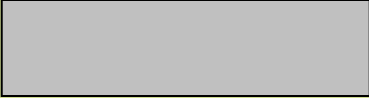
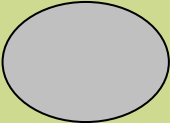
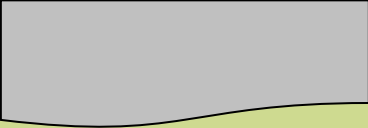
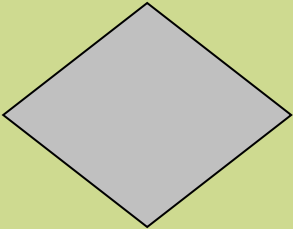

Le metriche sono una misura oggettiva del processo in termini di:

- **Input utilizzati**
- **Output prodotti**
- **Risorse utilizzate**

Elementi suscettibili di misura



La sintassi dei processi

	<p>Indica lo svolgimento di un'attività. Si noti che un insieme di attività logicamente concatenate l'una all'altra costituiscono un processo.</p>
	<p>Connettore di attività alternative (OR)</p>
	<p>Indica la produzione di un output documentale (un report, una relazione, etc.).</p>
	<p>Indica l'esistenza di una decisione: all'interno si riporta il criterio decisionale adottato. Allo stato decisionale si giunge da un'attività e da esso si diramano due azioni logiche che rispondono ad un "sì" o a un "no".</p>
	<p>Indica l'unione logica e sequenziale tra due eventi successivi.</p>

Ragionare per processi serve a....

- 1) Far acquisire consapevolezza a chi vi prende parte di essere parte di un processo che non necessariamente coincide con le singole procedure
- 2) Mettere in evidenza lo scarto tra la situazione attuale e quella desiderata in termini di **efficienza** ed **efficacia**
- 3) Far luce, attraverso un metodo formalizzato, sui problemi organizzativi esistenti
- 4) Facilitare l'individuazione di soluzioni

•**Efficienza:** 1) Capacità dei servizi di impiegare, in maniera produttiva, le risorse ad esso destinate. 2) Rapporto tra risultati raggiunti e risorse impiegate.

•**Efficacia:** Rapporto tra risultati raggiunti e quelli attesi (dagli utenti / decisori politici / dalle norme).

2- Mettere in evidenza lo scarto tra la situazione attuale e quella desiderata in termini di efficienza ed efficacia

	Indicatori di EFFICIENZA			Indicatori di EFFICACIA		
	Costo	Tempi	Quantità	(UTENTI) Qualità	(POLITICI) Adeguatezza rispetto agli obiettivi delle policy	(NORME) Trasparenza
Processo attuale	X_c	X_t	X_q	X_Q	X_A	X_T
Obiettivi strategici	Y_c	Y_t	Y_q	Y_Q	Y_A	Y_T
GAP	$Y_c - X_c$	$Y_t - X_t$	$Y_q - X_q$	$Y_Q - X_Q$	$Y_A - X_A$	$Y_T - X_T$

3 - Far luce, attraverso un metodo formalizzato, sui problemi organizzativi esistenti

- 1) **Scarso valore aggiunto dei processi / sottoprocessi.** Situazioni in cui le attività in essere non sono giustificate da esigenze dei cittadini, dagli obiettivi delle policy, da vincoli giuridici
- 2) **Ridondanza o frammentazione dei processi.** Situazioni in cui lo stesso tipo di esigenza trova rispondenza in più processi o il suo soddisfacimento è frammentato tra molti processi
- 3) **Mancanza di requisiti di valore.** Situazioni in cui gli output di processo non siano adeguati alle esigenze dei cittadini /obiettivi delle policy / vincoli giuridici
- 4) **Eccessiva complessità / scarsa chiarezza.** Situazioni in cui il processo è poco lineare nello svolgimento delle attività generando tempi di attesa elevati, code.....
- 5) **Difficoltà di accesso.** Situazioni in cui le difficoltà si manifestano soprattutto nelle fasi di acquisizione di input e/o rilascio di output del processo
- 6)

4 - Facilitare l'individuazione di soluzioni

- A -

- Mettere in parallelo attività svolte in sequenza → nel caso in cui la successione delle attività sia stata dettata da scelte di progettazione del lavoro e non da caratteristiche specifiche del processo
- Eliminare attività che non danno valore → nel caso in cui non contribuiscano alla soddisfazione di alcuno dei destinatari del processo / alla realizzazione delle policy / al rispetto dei vincoli normativi
- Ricomporre le attività frammentate o semplificare flussi troppo complessi → nel caso di ridondanza e/o frammentazione dei processi
- Sbloccare colli di bottiglia ed evitare l'insaturazione delle risorse critiche → attraverso operazioni di sincronizzazione dei processi, di bilanciamento delle risorse dedicate

4 - Facilitare l'individuazione di soluzioni

- B -

- Separare le attività costanti da quelle variabili e categorizzare i flussi
→ si tratta di trattare le diverse richieste degli utenti come varianti di uno stesso processo modulare, dove alcuni moduli possono essere attivati o meno in funzione delle caratteristiche delle varianti
- Sostituire le attività di “batch” con attività on line → si tratta di evitare che sia necessario, per esempio, accumulare un certo numero di pratiche prima di esaminarle, in generale di intervenire nelle situazioni di attesa sulle code
- Unificare e condividere le basi informative necessarie allo svolgimento dei processi e del controllo → in modo da evitare doppie imputazioni dei dati, incoerenze...

-