



## 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

### Mappare i processi: obiettivi, vantaggi e risultati

**Enrico Fabbri**

*Esperto tematico Formez*



Finanziato  
dall'Unione europea  
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica

**FORMEZ**  
AL SERVIZIO DELLA PA



# Gli obiettivi dell'analisi dei processi

- ✓ **Rappresentare il funzionamento reale dell'organizzazione**  
→ comprendere come i processi si svolgono concretamente, superando la logica del “dovrebbe essere”
- ✓ **Rendere trasparenti e leggibili le attività**  
→ descrivere in modo chiaro fasi, responsabilità e flussi operativi
- ✓ **Misurare le performance operative**  
→ quantificare tempi, carichi di lavoro e assorbimento di risorse (FTE)
- ✓ **Individuare criticità operative**  
→ identificare colli di bottiglia, inefficienze e rallentamenti
- ✓ **Ridurre sprechi e ridondanze**  
→ eliminare duplicazioni e attività a basso valore aggiunto
- ✓ **Supportare decisioni basate su dati**  
→ orientare in modo oggettivo l'allocazione delle risorse e le priorità di intervento
- ✓ **Collegare processi e valore pubblico**  
→ evidenziare il contributo di attività e output alla produzione di valore per cittadini e stakeholder
- ✓ **Abilitare la programmazione e il miglioramento continuo**  
→ supportare PIAO, performance management e percorsi strutturati di innovazione organizzativa



**L'analisi dei processi NON È un esercizio tecnico, ma uno strumento di governo**

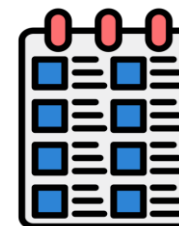


# Come si fa a ragionare secondo la logica di processo? (I)

Occorre chiedersi quali e quanti processi ci sono nella propria organizzazione, come funzionano, quali criticità li caratterizzano e che cosa e quanto producono → si tratta, cioè, di fare l'analisi **AS IS**.

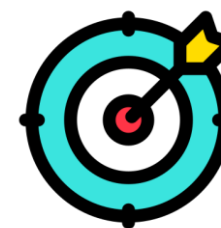
## Cosa comprende:

- ✓ Le attività effettivamente svolte, con gli input che le attivano e gli output prodotti.
- ✓ I tempi reali (Cycle time = processing + waiting time).
- ✓ Le responsabilità e le interazioni tra uffici (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*).
- ✓ Le risorse utilizzate (FTE, strumenti, competenze).
- ✓ Le criticità e i colli di bottiglia.



## A cosa serve:

- ✓ A fotografare la situazione reale, non quella "ideale".
- ✓ A individuare inefficienze, ridondanze e margini di miglioramento.
- ✓ A costruire basi solide per il redesign del processo.



# Come si fa a ragionare secondo la logica di processo? (II)

Dopo **l'AS IS** sarà possibile ridisegnare i processi per rimuovere / attenuare le criticità emerse nell'analisi precedente → si tratta cioè di progettare il **TO BE**.

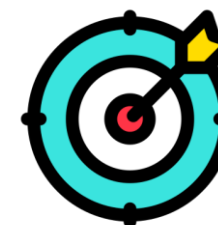
## Cosa definisce:

- ✓ Le nuove attività e il loro ordine logico.
- ✓ I ruoli e responsabilità ottimizzati.
- ✓ I tempi obiettivo e i livelli di servizio attesi.
- ✓ Le risorse necessarie (persone, competenze, tecnologie).
- ✓ Le soluzioni per superare le criticità emerse nell'AS IS.



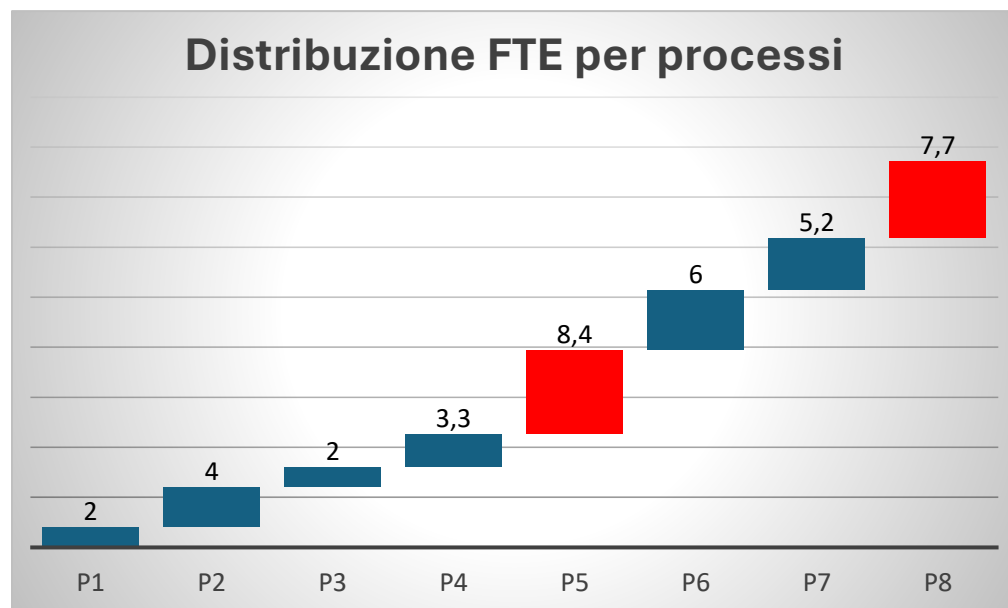
## A cosa serve:

- ✓ A guidare il cambiamento organizzativo.
- ✓ A progettare processi più efficienti, chiari, digitali e orientati al valore pubblico.
- ✓ A rendere misurabile il miglioramento attraverso KPI e monitoraggio.



# Gli strumenti analitici che devono guidare il reengineering (I)

L'analisi delle FTE (*Full Time Equivalent*) → ci indica come si distribuiscono le risorse sui processi



Codice Processo	Nome del processo	Valore Aggiunto
P1	Pianificazione strategica regionale (programmazione triennale, indirizzi, obiettivi)	Alto
P2	Gestione dei fondi europei e nazionali (FESR, FSE+, PNRR)	Alto
P3	Coordinamento delle politiche territoriali (rapporti con Comuni, Province, stakeholder)	Medio
P4	Autorizzazioni ambientali regionali (AUA, VIA, VAS)	Medio
P5	<b>Gestione inventariale dei beni mobili dell'Ente</b>	<b>Basso</b>
P6	Monitoraggio e valutazione delle politiche pubbliche	Alto
P7	Comunicazione istituzionale e relazioni con i cittadini	Medio
P8	<b>Protocollo e smistamento documentale interno</b>	<b>Basso</b>

L'analisi delle FTE permette di rispondere a tre domande chiave:

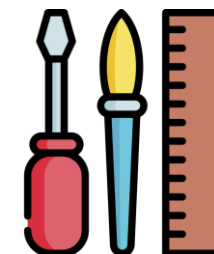
- ✓ Dove investiamo più risorse umane (e perché)?
- ✓ Esiste corrispondenza fra valore prodotto e il consumo di risorse umane?
- ✓ Dove si annidano eventuali squilibri strutturali?

- **Valore aggiunto alto** → Processo strategico: genera impatti rilevanti sul valore pubblico.
- **Valore aggiunto medio** → Processo di supporto qualificato: contribuisce in modo indiretto (ma importante) al valore pubblico.
- **Valore aggiunto basso** → Processo operativo/rutinario: impatto limitato, funzione prevalentemente amministrativa.

# Gli strumenti analitici che devono guidare il reengineering (II)

## Gli indicatori dei processi:

- ✓ **Le metriche** → Una metrica di processo misura le caratteristiche operative del processo (tempi, volumi, errori, passaggi, carichi di lavoro). Serve per capire come il processo funziona e per individuare inefficienze o colli di bottiglia.
- ✓ **I KPI (Key Process Indicators)** → Un KPI è un indicatore chiave di performance che misura il risultato di un processo rispetto a un obiettivo specifico. Serve per valutare quanto bene il processo sta performando e guidare decisioni di miglioramento.
  - Ogni KPI deve essere collegato a un output del processo.
  - L'output deve contribuire a una o più dimensioni di valore pubblico.



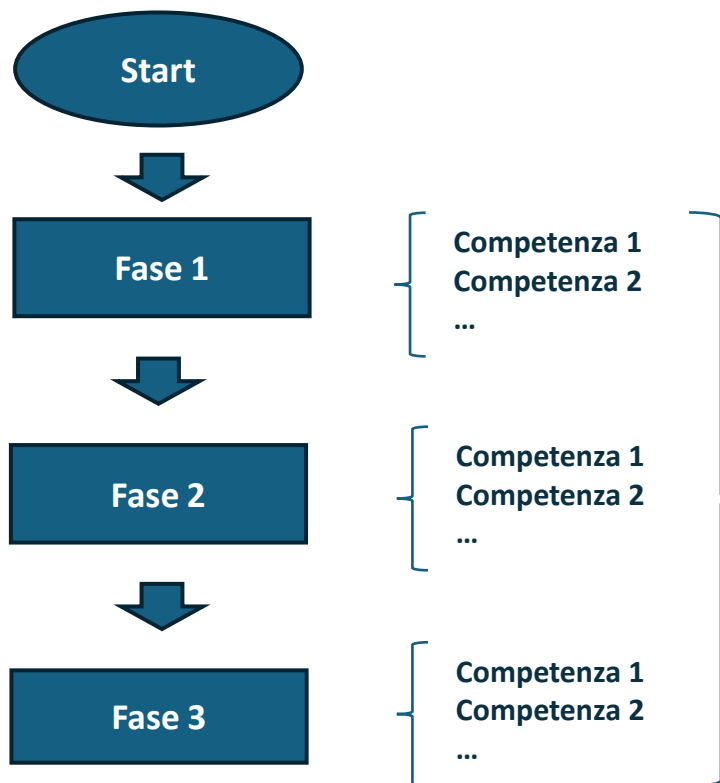
## Un esempio: Il Processo di manutenzione del verde pubblico di un Comune

Metriche	KPI
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tempo medio di completamento degli interventi (giorni/ore dall'apertura della richiesta alla chiusura).</li> <li>○ Rapporto fra interventi in urgenza e programmati effettuati in un anno (misura la capacità di pianificazione).</li> <li>○ Metri quadri/ettari di aree verdi mantenute per operatore (produttività operativa).</li> <li>○ Numero medio di segnalazioni ripetute sulla stessa area (qualità del lavoro e completezza dell'intervento).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Percentuale di interventi completati entro i tempi standard (es. 90% entro 5 giorni).</li> <li>○ Livello di soddisfazione dei cittadini (esiti customer satisfaction sugli spazi verdi).</li> <li>○ Riduzione annuale delle segnalazioni di degrado/criticità nelle aree verdi (impatto del processo sulla qualità urbana).</li> <li>○ Indice di qualità del verde mantenuto (parametro composito: pulizia, sicurezza, cura del manto erboso, stato delle aiuole).</li> </ul>

# Gli strumenti analitici che devono guidare il reengineering (III)

## Le Competenze:

- ✓ Nell'analisi dei processi (AS IS) e nel reengineering (TO BE) ogni fase deve essere associata alle competenze necessarie per garantirne l'esecuzione efficace.
- ✓ Le competenze diventano così parte integrante del modello di processo, non un elemento separato.



## Le competenze sono di due tipi:

- **Competenze tecniche**  
Conoscenze e abilità specialistiche richieste dalle attività del processo.
- **Competenze trasversali**  
Capacità organizzative, relazionali, gestionali e cognitive che sostengono l'esecuzione del processo.

Mappatura dei gap → Fabbisogno formativo → Governance HR

## Dal gap alla governance

- Si allineano persone e processi.
- Si rafforza la capacità dell'Ente di sostenere il cambiamento.
- Si garantisce qualità, continuità ed efficienza nel nuovo processo.



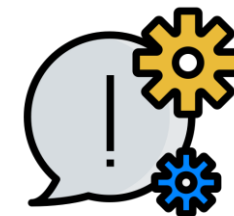
# Gli strumenti analitici che devono guidare il reengineering (IV)

## Le Criticità:

- ✓ L'analisi delle criticità consente di **interpretare i dati di processo** (tempi, FTE, KPI, competenze) e di **individuare dove e perché il valore pubblico si riduce o si disperde**.
- ✓ Le criticità **non rappresentano singoli errori**, ma **segnali di funzionamento sistemico** dei processi.



Tipologia di criticità	Specifiche
<b>Criticità organizzative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ frammentazione delle attività tra più uffici;</li> <li>✓ ruoli e responsabilità non chiaramente definiti;</li> <li>✓ scarsa integrazione tra processi e servizi;</li> <li>✓ limitato orientamento a cittadini, imprese e utenti interni.</li> </ul>
<b>Criticità di processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ tempi di attraversamento elevati (Cycle time);</li> <li>✓ lunghi tempi di attesa non giustificati (Waiting time);</li> <li>✓ sequenze operative ridondanti o non standardizzate;</li> <li>✓ difficoltà di misurazione degli output.</li> </ul>
<b>Criticità di risorse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ squilibri nella distribuzione delle FTE;</li> <li>✓ sovraccarichi o sotto-dimensionamenti;</li> <li>✓ dipendenza da singole persone chiave;</li> <li>✓ disallineamento tra competenze richieste e disponibili.</li> </ul>
<b>Criticità tecnologiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ sistemi informativi non integrati;</li> <li>✓ gestione documentale non strutturata;</li> <li>✓ limitato supporto digitale ai processi;</li> <li>✓ scarsa interoperabilità tra applicativi.</li> </ul>



# I risultati dell'analisi dei processi e del reengineering

## 1. Processi semplificati e standardizzati

- riduzione della complessità operativa
- procedure uniformi e meno varianti non necessarie

## 2. Processi integrati e digitalizzabili

- evidenza dei fabbisogni di interoperabilità tra sistemi
- individuazione delle opportunità di automazione e riduzione del cartaceo

## 3. Eliminazione dei passaggi a basso valore

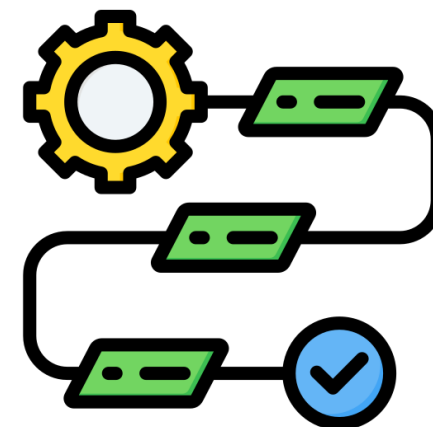
- riduzione di attese, controlli ridondanti e passaggi intermedi
- maggiore efficienza dei flussi operativi

## 4. Assetto di governance chiaro

- ruoli e responsabilità definiti (RACI)
- individuazione dei process owner
- basi per sistemi di monitoraggio e controllo

## 5. Fabbisogni di competenze esplicitati

- competenze tecniche e trasversali associate alle fasi di processo
- identificazione dei gap e orientamento della formazione



**Processi chiari → Ruoli chiari → Tempi misurabili → Accountability rafforzata**



## 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**