

# FAST PICCOLI COMUNI

## LINEA B

### VERSO LA TRANSIZIONE AMMINISTRATIVA

**Valore pubblico e analisi dei processi:  
un approccio per incrementare il valore  
della PA**

**Enrico Fabbri**

**16 aprile 2026**



# Indice

- ❖ Gli strumenti di miglioramento organizzativo
  - L'ottimizzazione dell'efficacia organizzativa
  - Gli indicatori di processo
  - La digitalizzazione dei processi
  - La cultura organizzativa
- ❖ La generazione e la salvaguardia del valore pubblico

# Gli strumenti di miglioramento organizzativo

# Gli strumenti del miglioramento organizzativo

Le leve del cambiamento

<b>Il miglioramento dei processi:</b> ripensare, non solo informatizzare	➔	È necessario ridisegnare i flussi di lavoro in chiave più snella e funzionale, eliminando passaggi inutili prima di introdurre strumenti digitali.
Individuare <b>indicatori</b> utili al monitoraggio dei processi razionalizzati	➔	Indicatori ben scelti permettono di verificare se i processi ridisegnati funzionano davvero, e dove intervenire.
La <b>digitalizzazione</b> come strumento abilitatore, non fine a se stesso	➔	La tecnologia è utile solo se semplifica davvero i processi. Digitalizzare pratiche inefficienti senza ripensarle significa solo spostare problemi dal cartaceo allo schermo.
<b>La cultura organizzativa</b> intesa come collaborazione, responsabilità diffusa, orientamento ai risultati	➔	Nessun cambiamento funziona senza un'organizzazione che valorizzi il lavoro di squadra, la condivisione degli obiettivi e il coinvolgimento attivo di tutte le figure (cfr. soft skills)

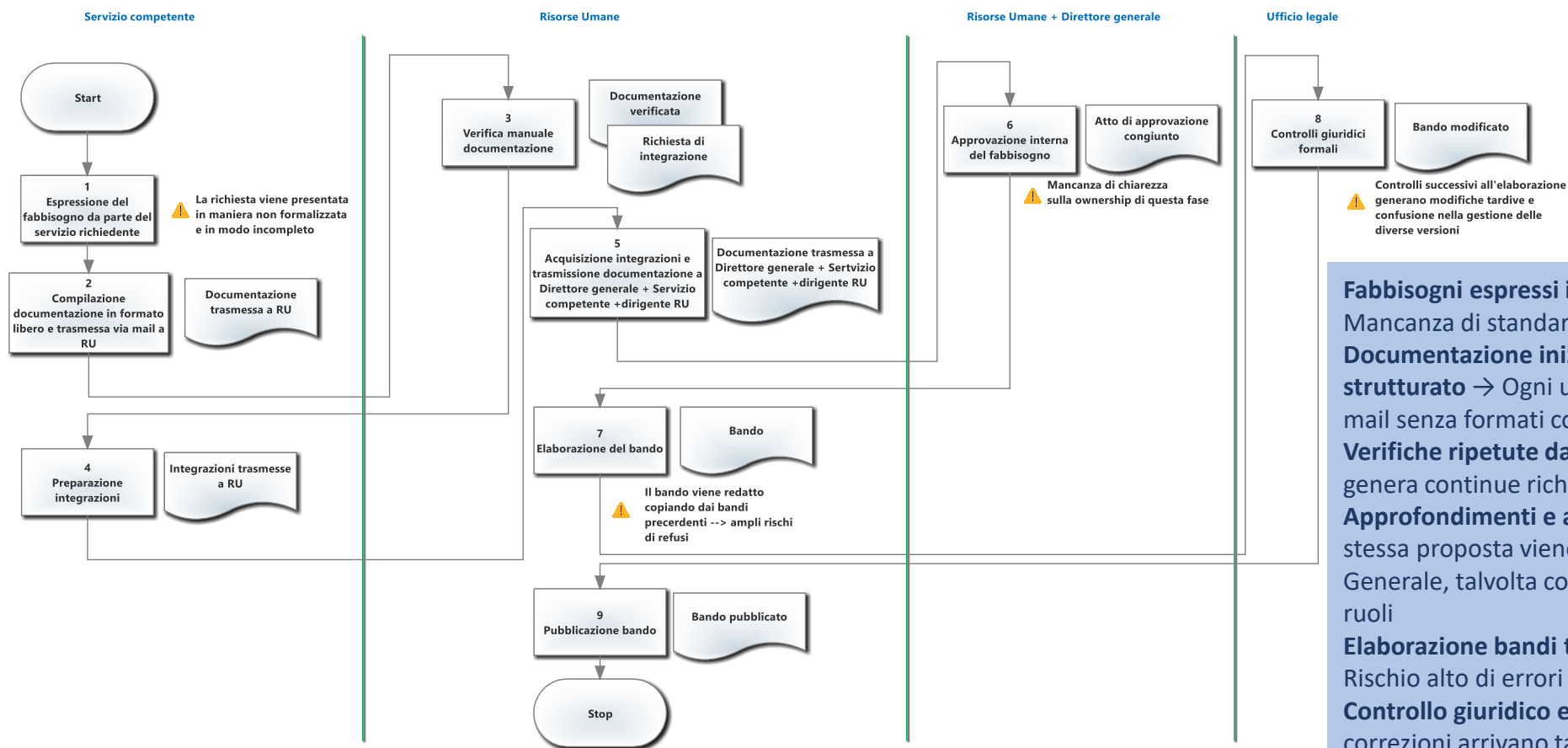
# L'ottimizzazione dell'efficacia organizzativa

La riprogettazione dei processi per ridurre gli sprechi e le ridondanza

- ✓ I processi ridondanti generano spreco di tempo, errori e frustrazione
- ✓ La razionalizzazione del processo serve a:
  - Eliminare passaggi inutili, duplicazioni, iter opachi
  - Abbassare il livello della burocrazia interna agli Enti
  - Creare le basi per la misurazione della performance organizzativa
  - Creare valore per cittadini e imprese (Valore pubblico)

# L'ottimizzazione dell'efficacia organizzativa

## Un esempio di riprogettazione – La selezione del personale - PRIMA



**Fabbisogni espressi in modo informale o incompleto** → Mancanza di standard nella raccolta delle richieste dai servizi

**Documentazione iniziale redatta in modo libero e non strutturato** → Ogni ufficio utilizza modelli propri o invia testi via mail senza formati condivisi

**Verifiche ripetute da parte delle RU** → La mancanza di standard genera continue richieste di integrazioni e chiarimenti

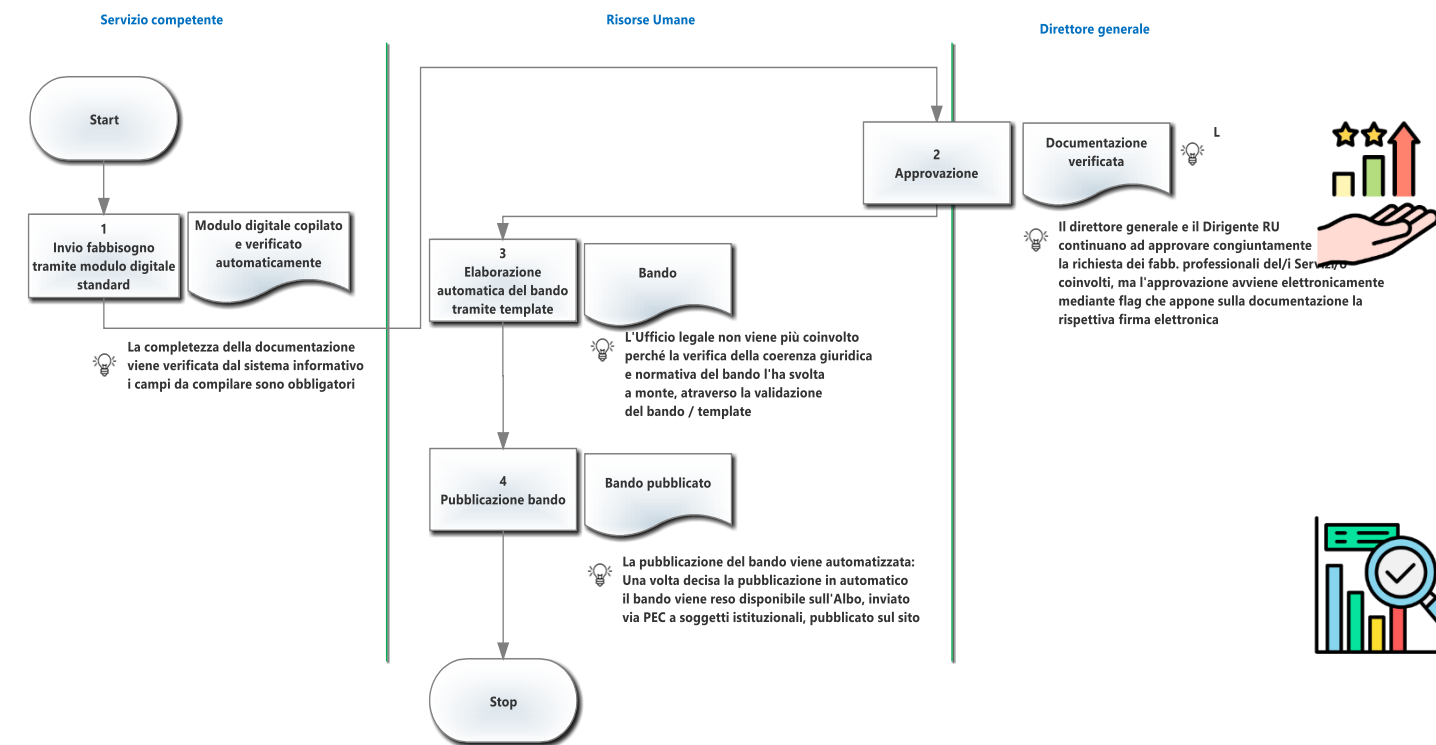
**Approfondimenti e approvazioni plurime e disallineate** → La stessa proposta viene vagliata da RU, Dirigenti, Direzione Generale, talvolta con duplicazioni e mancanza di chiarezza sui ruoli

**Elaborazione bandi tramite copia-incolla da avvisi precedenti** → Rischio alto di errori formali, incoerenze e riferimenti obsoleti

**Controllo giuridico effettuato ex post dall'Ufficio legale** → Le correzioni arrivano tardi, comportano modifiche e ristampe

# L'ottimizzazione dell'efficacia organizzativa

Un esempio di riprogettazione – La selezione del personale - DOPO



- **Riduzione dei passaggi** → Da 9 a 4 fasi essenziali, senza duplicazioni o controlli ripetuti
- **Richieste di fabbisogno standardizzate** → Modulo digitale con campi obbligatori → meno errori, più chiarezza
- **Approvazione integrata e tracciata** → Coinvolgimento coordinato di RU e Direzione Generale, senza scambi informali
- **Bandi generati da template aggiornato e validato** → Maggiore coerenza giuridica, riduzione dei refusi e dei tempi di stesura
- **Controllo legale incorporato nel modello** → Evita verifiche “a valle” e ristampe, con aggiornamenti normativi centralizzati



- **Tempi più rapidi e prevedibili** → Tutti gli attori sanno “chi deve fare cosa” e “quando”
- **Maggiore trasparenza e tracciabilità** → È possibile sapere in ogni momento a che punto è il procedimento
- **Facilità di monitoraggio e analisi organizzativa** → I dati prodotti alimentano indicatori e supportano la pianificazione HR

# L'ottimizzazione dell'efficacia organizzativa (I)

La riprogettazione e gli indicatori come strumento per il monitoraggio



## Gli indicatori servono a:

- ✓ **Governare** → Rendono visibile ciò che accade nei processi amministrativi e consentono di monitorare le performance in tempo reale, rilevando scostamenti, colli di bottiglia, sprechi
- ✓ **Allocare le risorse dove servono davvero** → I dati sugli output e sui tempi permettono di orientare la distribuzione delle risorse umane in modo più equo ed efficiente evidenziando sovraccarichi o sottoutilizzi nei vari uffici o settori
- ✓ **Verificare i tempi di risposta** (es. giorni medi per completare una pratica) → E' attraverso di essi che si valuta l'efficienza del servizio nel garantire tempi certi ai cittadini, rilevando – al contempo – eventuali ritardi sistemici
- ✓ **Misurare la qualità degli output** → Non conta solo “quante pratiche” si fanno, ma come vengono fatte. Indicatori sulla correttezza, chiarezza, numero di integrazioni richieste evidenziano il livello di servizio percepito
- ✓ **Attuare la semplificazione amministrativa** → permettono di misurare la riduzione dei passaggi interni a seguito del reengineering



**Gli indicatori non sono un obbligo formale, ma il cruscotto per guidare il cambiamento: monitorano le performance e sostengono scelte consapevoli su persone, strumenti e priorità.**

# L'ottimizzazione dell'efficacia organizzativa

Le metriche e i KPI



### 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.

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


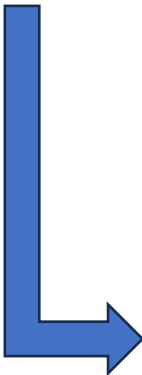

Metriche	KPI
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Tempo medio di completamento degli interventi (giorni/ore dall'apertura della richiesta alla chiusura).</li><li>○ Rapporto fra interventi in urgenza e programmati effettuati in un anno (misura la capacità di pianificazione).</li><li>○ Metri quadri/ettari 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>

# L'ottimizzazione dell'efficacia organizzativa

La digitalizzazione dei processi come strumento di evoluzione organizzativa

La digitalizzazione del processo serve a:

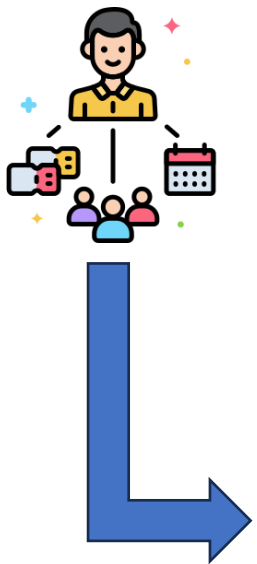
- ✓ **Standardizzare le richieste** (di personale da parte dei Servizi) → Moduli digitali guidati riducono errori, ambiguità e incompletezze
- ✓ **Automatizzare i flussi approvativi** → Le validazioni diventano sequenziali (RU, Direzione Generale) gestite attraverso una piattaforma. In questo modo si aumenta la tracciabilità delle fasi e si riducono i tempi del processo
- ✓ **Generare automaticamente gli atti** → I bandi vengono compilati mediante template aggiornati, riducendo i refusi e assicurando una maggiore coerenza normativa
- ✓ **Publicare e «pubblicizzare» il bando in modo automatico** → Si riduce il rischio di dimenticanze e si accelera la diffusione (albo, PEC, siti, ecc.)



La digitalizzazione è efficace solo quando trasforma le abitudini, semplifica le scelte e rende ogni passaggio tracciabile e utile.

# L'ottimizzazione dell'efficacia organizzativa

La cultura organizzativa intesa come collaborazione, responsabilità diffusa, orientamento ai risultati



Il D.M. Zangrillo (30/6/2023) ha introdotto le competenze trasversali come leve per innovare la PA.

- ✓ **Una vera riprogettazione non agisce solo sui processi** → attraverso appropriate azioni di ascolto (prima) e informative / formative (poi), si spiega come il processo è cambiato e si socializzano i vantaggi. Si agisce concretamente sulle persone in esso e da esso coinvolte, trasformandone la cultura organizzativa (altrimenti le ricadute del reengineering sul personale sono solo di tipo addestrativo e non formativo)

Il DM stabilisce le linee da seguire per collegare la riorganizzazione allo sviluppo di una nuova cultura organizzativa:

- ✓ **Collaborazione** → Lavorare in rete, superare i silos, costruire soluzioni insieme
- ✓ **Responsabilità diffusa** → Autonomia, iniziativa, ruoli chiari, orientati a obiettivi condivisi
- ✓ **Orientamento ai risultati** → Misurare l'efficacia per generare valore per cittadini e imprese

**Il reengineering non basta: senza cultura organizzativa, resta addestramento. Il D.M. Zangrillo ci ricorda che innovare la PA significa anche e soprattutto educare alla collaborazione, alla responsabilità e ai risultati**

# La generazione e la salvaguardia del Valore pubblico

# Il Valore pubblico

Il ciclo virtuoso con la salute organizzativa e la motivazione del personale

La **salute organizzativa** deve essere intesa come la copresenza nell'ambiente organizzativo

- strutture funzionanti,
- ruoli chiari,
- processi sostenibili

Senza queste condizioni, anche le migliori strategie falliscono

La **motivazione del personale** deve essere intesa come energia, senso di utilità, coinvolgimento

Dipendenti motivati lavorano meglio, innovano, migliorano i servizi

Il **valore pubblico** deve essere inteso come **impatto sui cittadini e sulla comunità**

- **Si genera** offrendo servizi utili, accessibili, trasparenti
- **Aumenta** quando cresce la fiducia dei cittadini verso l'amministrazione

Si genera quando vi è una buona qualità dell'organizzazione interna all'Ente

Il **valore pubblico nasce** quando si tiene insieme il "fuori" e il "dentro"  
Cittadini soddisfatti e dipendenti valorizzati sono due facce della stessa medaglia

# Il Valore pubblico

## Le declinazioni settoriali del concetto

1. Valore pubblico settoriale che genera benessere ambientale → esprime l'impatto dell'Amministrazione comunale sulle varie componenti del contesto geo-morfologico del territorio in cui opera e sulle relative condizioni ambientali.
2. Valore pubblico settoriale che genera benessere culturale → esprime l'impatto dell'Amministrazione comunale sulla diffusione della cultura e la valorizzazione dei beni culturali presenti sul territorio.
3. Valore pubblico settoriale che genera benessere economico → esprime l'impatto dell'Amministrazione comunale sulle varie componenti del tessuto economico (altre Istituzioni, imprese, terzo settore, ecc.) e sulle relative condizioni economiche.
4. Valore pubblico settoriale che genera benessere educativo → esprime l'impatto dell'Amministrazione comunale nel settore dell'Istruzione.
5. Valore pubblico settoriale che genera benessere istituzionale → si riferisce al funzionamento (che deve tendere all'efficacia ed efficienza da un lato e alla trasparenza e all'eliminazione dei rischi corruttivi dall'altro) della stessa struttura amministrativa comunale.
6. Valore pubblico settoriale che genera benessere organizzativo → si riferisce alla promozione di un ambiente di lavoro sano, positivo e produttivo, che garantisca il benessere e la soddisfazione dei dipendenti e il corretto funzionamento dell'Ente grazie ad una "buona organizzazione" del medesimo.
7. Valore pubblico settoriale che genera benessere professionale → si riferisce al benessere individuale dei dipendenti all'interno del Comune. Comprende la soddisfazione lavorativa dei dipendenti, la loro valorizzazione, l'equilibrio fra vita lavorativa e vita privata e lo sviluppo professionale.
8. Valore pubblico settoriale che genera benessere sociale → esprime l'impatto dell'Amministrazione comunale sulle varie componenti della società e sulle relative condizioni sociali.
9. Valore pubblico settoriale che genera benessere territoriale e sicurezza → esprime l'impatto dell'Amministrazione comunale sulla riqualificazione e valorizzazione territoriale, nonché sulla sicurezza delle persone e del territorio.



**A proposito: con la reingegnerizzazione del processo di «Selezione del personale» quale tipo di valore pubblico abbiamo incrementato ???**