

**Intervento a regia in attuazione del Progetto unitario per la diffusione dell'Ufficio
per il Processo e l'implementazione di modelli operativi innovativi negli Uffici
giudiziari per lo smaltimento dell'arretrato – UPP TF**

Titolo del Progetto: *Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale: Il nuovo Ufficio per il Processo per
l'Efficienza del Sistema Giustizia/MOD UPP*

Programma: PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020

Deliverable Azione 3.1:

- **Piano di formazione del personale coinvolto**
- **Report di analisi di valutazione periodici sull'implementazione dei modelli organizzativi basati su modelli standard**
- **Schede di analisi delle possibili criticità dei processi**

[Digitare qui]

Sommario

Piano di formazione del personale coinvolto	3
Report di analisi di valutazione periodici sull'implementazione dei modelli organizzativi basati su modelli standard	7
Schede di analisi delle possibili criticità dei processi	11

Piano di formazione del personale coinvolto

Nell'ottica dello sviluppo organizzativo come da piano di *change management* progettato, a seguito delle analisi effettuate anche in termini di valutazione delle competenze si propone un Piano di formazione coerente con lo sviluppo dei comportamenti organizzativi.

Il Piano di formazione è stato sviluppato attraverso le seguenti fasi fondamentali:

- Analisi del fabbisogno
- Progettazione
- Erogazione
- Valutazione

Analisi del fabbisogno

E' stato necessario comprendere le necessità dell'organizzazione e del personale al fine di definire gli obiettivi generali dell'intervento.

Le interviste individuali sono state una metodologia di lavoro molto vantaggiosa perché hanno generato partecipazione e coinvolgimento. Sono state condotte da personale preparato ad hoc. Si è aggiunta in alcuni casi anche l'osservazione delle risorse, informale o guidata, durante lo svolgimento delle attività lavorative.

Progettazione

La fase successiva è consistita nella progettazione del piano formativo: si sono costruiti percorsi di apprendimento in relazione alle esigenze analizzate, ai destinatari. Si enunciano infatti nel seguito del documento gli obiettivi generali dell'analisi del fabbisogno e gli obiettivi specifici didattici che vanno a colmare i gap rilevati.

Erogazione

La fase di erogazione consisterà nella realizzazione dei singoli interventi formativi, secondo quanto previsto dal piano formativo.

Valutazione dei risultati

L'ultima fase è di fondamentale importanza per avere un riscontro dell'impatto che il piano formativo ha avuto sugli obiettivi iniziali.

[Digitare qui]

Questa analisi si svolge su due livelli:

- Valutazione dell'apprendimento, per verificare il livello di conoscenze e competenze acquisite. Gli strumenti utilizzati sono test o colloqui con il formatore, da svolgersi al termine del corso e/o poco dopo.
- Valutazione dei risultati della formazione sull'organizzazione aziendale. Nel periodo successivo al corso possono essere condotte interviste a campione o osservazioni sulle modalità di lavoro, è un'analisi che talvolta è svolta dal management aziendale.

Si presentano di seguito i principali items trattati nel Piano:

Organizzazione e comportamenti organizzativi nei gruppi di lavoro

L'obiettivo è di trasmettere regole e strumenti per lavorare in team: le principali conoscenze e competenze su come funzionano e si gestiscono i gruppi di lavoro. Si mette in evidenza il valore aggiunto che tale approccio metodologico apporta alla gestione di progetti e al lavoro in generale. La didattica, svolta in modalità in presenza o a distanza, prevede oltre agli approfondimenti teorici, lo studio di casi e simulazioni volti a discutere e sperimentare specifiche situazioni "critiche", esemplificative dei problemi organizzativi nei gruppi di lavoro.

Competenze digitali e comportamenti organizzativi

L'approfondimento di questo item ha lo scopo di trasferire l'importanza della rilevanza strategica che le competenze digitali hanno in ogni organizzazione, con particolare attenzione al settore pubblico, in particolare in questo momento storico, alla analisi delle criticità attuali e a come si possono superare. Particolare attenzione viene posta all'impatto delle nuove tecnologie sul modo di operare di organizzazioni pubbliche e private fino alla ridefinizione dei modelli organizzativi. Le modalità di apprendimento possono essere in presenza o in remoto.

Comunicazione e negoziazione nelle organizzazioni pubbliche

Il tema della comunicazione e della negoziazione appare sempre più importante in contesti articolati e complessi come possono essere tra l'altro anche i Tribunali o le Corti d'Appello. L'obiettivo è di condurre i partecipanti alla comprensione dei processi negoziali che si sviluppano all'interno delle Amministrazioni Pubbliche. Si intende la capacità di negoziare come un importante meccanismo di coordinamento in grado di agevolare i flussi informativi ed operativi nell'ambito delle attività di una Pubblica Amministrazione. Finalità del corso è anche la comprensione delle tecniche di negoziazione, con l'obiettivo di: accrescere la competenza negoziale, ovvero la capacità di definire obiettivi, mezzi e margini di manovra su determinate posizioni negoziali; sviluppare la capacità di decisione e di ascolto; riconoscere contenere e prevedere situazioni conflittuali.

Conflitti e comportamenti organizzativi

Il corso intende evidenziare il fenomeno del conflitto nell'ambito delle relazioni fra le persone e della vita delle organizzazioni e dei gruppi. Le organizzazioni si "alimentano" di relazioni e anche di conflitti in quanto ciascun membro adotta comportamenti per raggiungere gli obiettivi. Nell'ambito del corso si affronta anche il tema del cambiamento quale momento critico per qualsiasi organizzazione e dunque generatore inevitabile di conflitti. Il conflitto non ha di per sé una valenza negativa o positiva, ma il non saperlo governare può avere ricadute negative sulla motivazione individuale, sul clima e sulle relazioni interprofessionali. Il corso è diretto a offrire ai partecipanti le conoscenze e le competenze necessarie per gestire in modo efficace i potenziali conflitti che possono insorgere all'interno del contesto lavorativo in cui operano, mettendo a fuoco le dinamiche principali e i meccanismi ricorrenti dei conflitti nelle organizzazioni. Il corso approfondisce il tema delle modalità di gestione del conflitto partendo dalle esperienze dirette dei partecipanti.

Project management nella PA: strumenti competenze e

Il Project Management offre metodologie e strumenti per la pianificazione, l'esecuzione ed il controllo del lavoro puntando alla massima efficienza in termini di costi e tempi e alla migliore qualità del lavoro svolto. Ciò attraverso un processo continuo di programmazione esecuzione e controllo delle attività. Anche la Pubblica amministrazione può essere gestita in svariate applicazioni utilizzando le tecniche di Project Management per realizzare performance più efficaci ed efficienti.

Lavorare per progetti richiede una intensa attività di coordinamento per cui si richiedono competenze ed attitudini coerenti nonché una forte attenzione agli obiettivi e ai vincoli di progetto. Il corso intende offrire conoscenze e abilità per favorire la comprensione delle dinamiche organizzative e gestionali di progetto, anche attraverso software professionali, nei contesti della Pubblica Amministrazione. Il corso prevede momenti di sistematica interazione con i partecipanti e il coinvolgimento attraverso esercitazioni e casi-studio, anche attraverso l'utilizzo di software, di esperienze progettuali realizzate nella Pubblica Amministrazione.

Smart leadership

Il tema è quello dello smart work. Si intende approfondire tutti gli aspetti normativi e soprattutto organizzativi di questa modalità di lavoro. L'intento è di condurre e gestire gruppi di lavoro composti anche da smart worker. Offrire un percorso basato su un approccio pratico, centrato sulla soluzione dei problemi e sulla valorizzazione delle opportunità che accompagnano l'introduzione di nuove modalità organizzative.

Valutazione delle performance e kpi

[Digitare qui]

Obiettivo di questo item è fornire gli strumenti per realizzare e comprendere i sistemi di valutazione delle performance come moderni strumenti di governo delle strutture organizzative.

Si pone l'attenzione sul macroprocesso di valutazione che prevede le fasi di programmazione, misurazione e valutazione della performance attraverso la definizione di *key performance indicators*, la loro applicazione e la conseguente misurazione ed interpretazione. Sul piano metodologico, le lezioni sono fruibili anche da remoto, e prevedono in attività di gruppo e casi di studio.

Al termine di ciascun percorso è utile somministrare ai partecipanti un questionario per stabilire il gradimento dell'attività svolta. È importante raccogliere informazioni sull'efficacia della metodologia didattica, degli strumenti e dei materiali per avere un piano formativo sempre più specifico ed efficace.

Report di analisi di valutazione periodici sull'implementazione dei modelli organizzativi basati su modelli standard

Nell'ottica dello sviluppo organizzativo come da piano di *change management* progettato, a seguito delle analisi effettuate anche in termini di valutazione delle competenze si propone un sistema di reportistica funzionale alla attivazione di analisi di periodica valutazione dell'implementazione dei modelli organizzativi basati su standard.

Si propone di adottare specifico sistema di reportistica periodica basato su un sistema di **assessment della maturità organizzativa**. La progettazione e l'implementazione di un **Organizational Maturity Model (OMM)** consente di sviluppare e introdurre un modello integrato di gestione per la pianificazione e controllo gestionale e organizzativo pienamente coerente con le esigenze dell'Ente stesso.

Più specificamente il sistema di reportistica è articolato nelle seguenti fasi e sottoattività funzionali alla elaborazione dei seguenti periodici report:

Fase 1: Maturity Development Report:

analisi e mappatura periodica dei processi organizzativi, amministrativi e operativi;

Fase 2: Report di assessment degli eventi critici: valutazione del livello di criticità teorica attribuibile a ciascun processo; valutazione del livello di robustezza dei protocolli organizzativi adottati per la gestione dei processi; valutazione del livello di criticità residuale attribuibile a ciascun processo.

Fase 3: Organizational Maturity Report: presentazione dei key performance indicator (KPI) e drivers utili al controllo dell'andamento di ciascun processo e correlabili alle diverse tipologie di criticità; enunciazione delle esigenze di customization e implementazione di sistemi informativi ICT per il controllo dei KPI rilevanti per la gestione dei processi; analisi delle nuove e periodiche esigenze di automazione dei flussi informativi relativi ai processi decisionali e di controllo direzionale; analisi delle esigenze di automazione dei flussi documentali e informativi relativi al *work flow* e all'*information flow*.

Fase 4: Process Redesign Report: indicazione delle esigenze di riprogettazione del work flow e dell'information flow; presentazione delle esigenze di aggiornamento e riprogettazione dei job e di formazione del personale.

Il sistema di reportistica OMM si fonda sui seguenti assunti di base:

- Opportunità di distinguere fra rischio teorico, rischio residuo e rischio accettabile del verificarsi delle criticità;
- Opportunità di assumere come ipotesi di lavoro la pervasività organizzativa del rischio di criticità;

[Digitare qui]

- Opportunità di adottare un sistema di valutazione “esterna” del rischio di criticità;

Nel prosieguo si presentano nel dettaglio i suddetti assunti di base.

Opportunità di distinguere fra rischio teorico, rischio residuale e rischio accettabile. La metodologia si basa su un concetto di rischio articolato in tre tipologie:

- **rischio teorico o inerente o potenziale:** si tratta del rischio connesso ai diversi processi organizzativi dell’Ente che per loro stessa natura si presentano come particolarmente sensibili; la misurazione del rischio teorico viene effettuata prescindendo da fattori contestuali, organizzativi e regolatori (protocolli) eventualmente messi in atto dall’Ente; si tratta pertanto di un concetto di rischio oggettivo che “astrae” dall’assetto organizzativo aziendale, e dipende invece sicuramente dalla storia dell’azienda;
- **rischio residuale:** si tratta del rischio che rimane dopo che l’Ente ha messo in atto specifici protocolli funzionali alla regolazione, tracciabilità e controllo di comportamenti. Questi sono infatti il risultato di azioni di mitigazione del rischio, vale a dire di consapevoli interventi organizzativi. La misurazione del rischio teorico è dunque fortemente contestualizzata sia in senso organizzativo che temporale. Si tratta infatti di un concetto di rischio oggettivo ma contingente, in quanto profondamente dipendente dall’assetto organizzativo aziendale vigente in un determinato momento della vita dell’Ente;
- **rischio accettabile:** si tratta del rischio che l’Ente ritiene non “conveniente” controllare mediante l’adozione di ulteriori protocolli aggiuntivi rispetto a quelli già implementati. Si tratta di un concetto di rischio contingente, in quanto profondamente dipendente dall’assetto organizzativo, ma soggettivo, vale a dire determinato da decisioni assunte consapevolmente da parte del vertice aziendale e condizionate da fattori di opportunità economica e tecnica. Più precisamente, il rischio è ritenuto accettabile quando i controlli aggiuntivi “costano” più della risorsa da proteggere. In assenza di una previa determinazione del rischio accettabile, la quantità/qualità di controlli preventivi istituiti è, infatti, virtualmente infinita, con le intuibili conseguenze in termini di operatività dell’Ente.

Opportunità di assumere come ipotesi di lavoro la pervasività organizzativa del rischio

Il modello OMM ritiene il concetto di rischio pervasivo dell’assetto organizzativo dell’Ente. Più specificamente, la metodologia intende rilevare un grado di rischio ritenuto elemento fisiologico e non patologico delle attività. La misurazione del rischio teorico e la sua gradazione in livelli rappresentano invece un’acquisizione di consapevolezza su un indicatore il cui pieno significato si manifesta, tuttavia, solo in comparazione con il sistema di protocolli in vigore e la misurazione del corrispondente rischio residuale e sulla valutazione del grado di accettabilità di quest’ultimo.

Opportunità di adottare di un sistema di valutazione “esterna” del rischio

[Digitare qui]

Il grado di rischio connesso ai diversi processi sensibili può più efficacemente essere valutato in maniera “esogena” rispetto alle strutture organizzative dell’Ente. Tra le alternative tradizionalmente proposte la valutazione esogena si basa su una rilevazione fondata su osservazioni condotte da soggetti esterni alle strutture organizzative responsabili dei processi sensibili e non su meccanismi di autovalutazione messi in atto da coloro cui tali processi sono affidati. In ogni caso, lo strumento delle interviste consente di poter procedere ad una valutazione in piena collaborazione con i responsabili dei processi, valorizzando al massimo la loro esperienza e competenza, evitando errori riconducibili ad una disomogenea valutazione del grado di rischio derivante in linea teorica da un diverso livello di consapevolezza e sensibilità riscontrabile in professionalità di diversa estrazione tecnica e amministrativa.

Il modello OMM prevede l’adozione di un sistema di rating del rischio teorico. La modalità realizzativa di tale fase richiede:

- la predisposizione di un catalogo “ristretto” di processi sensibili;
- la realizzazione di osservazioni e interviste nell’ambito di gruppi di lavoro temporanei composti in maniera sequenziale e/o parallela con i diversi responsabili.

Per ciascun processo sensibile specifico di una unità organizzativa si effettua:

- la mappatura della tipologia di rischi di criticità in linea teorica riferibili a tale processo, tenendo conto anche della storia aziendale;
- la valutazione della probabilità di accadimento delle criticità derivante dalla rilevanza del processo oggetto di indagine.

Considerando la media dei valori attribuiti a ciascuna dimensione si perviene al rating sia della *Rilevanza o probabilità dell’evento* sia al rating della *Gravità o impatto relativamente a ciascun processo*. La media del rating collegato a rilevanza e gravità per tutti i processi che compongono un macro-processo consente di attribuire un rating alla Rilevanza e Gravità di ciascun “macro-processo”.

Tali valori medi possono essere convertiti in valutazioni qualitative sia per la Rilevanza probabilità che per la Gravità Impatto:

da 1 a 2,5 Livello di rischio teorico basso

da 2,6 a 3,5 Livello di rischio teorico medio

da 3,6 a 5 Livello di rischio teorico alto

Il rating globale per singolo processo o per funzione viene poi stimato attraverso la combinazione del rating di Gravità impatto e Rilevanza probabilità, secondo lo schema che segue

[Digitare qui]

Rating globale			
	valore	Rilevanza Probabilità	Gravità Impatto
Critico 1	IV.1	alto	alto
Critico 2	IV.2	alto	medio
Critico 3	IV.3	medio	alto
Rilevante 1	III.1	alto	basso
Rilevante 2	III.2	medio	medio
Rilevante 3	III.3	basso	alto
Marginale 1	II.1	medio	basso
Marginale 2	II.2	basso	medio
Trascurabile	I	basso	basso

È importante sottolineare che un rating di rischio elevato non deve essere interpretato come indicativo di una qualche forma di evento dannoso in atto, al contrario esso segnala una criticità “potenziale” di cui l’organizzazione assume consapevolezza e che si impegna a presidiare attraverso la pianificazione di opportuni interventi organizzativi, nel quadro della strategia di riduzione del rischio.

[Digitare qui]

Schede di analisi delle possibili criticità dei processi

Tabella descrittiva del Macroprocesso organizzativo

Macroprocesso	X
Processi	X

Verifica dell'applicazione del principio di separazione delle funzioni

Processo	X
Posizione responsabile del processo	X
Personale coinvolto nel processo	
Autorizza	
Esegue	
Controlla	

Grado di applicazione del principio di documentabilità del processo

Grado di intensità di applicazione del principio di separazione delle funzioni: 0 assente 1 marginale, 2 basso, 3 medio, 4 alto

Il processo non è regolato da alcuna procedura	0
Il processo è regolato da una procedura	1
Il processo è regolato da una procedura la cui applicazione è supportata da evidenze documentali	2
Il processo è regolato da una procedura applicata e sottoposta a meccanismi di controllo	3
Il processo è regolato da una procedura applicata, controllata e sottoposta a sanzioni in caso di scostamento	4

Grado di applicazione del principio di maturità del processo

Grado di applicazione del principio di maturità del processo: 0 assente 1 marginale, 2 basso, 3 medio, 4 alto

Il processo non è regolato né governato ed è gestito come una prassi	0
Il processo è governato ad hoc senza meccanismi formali	1
Il processo è governato e la sua esecuzione è documentata e documentabile	2
Il processo è completamente formalizzato e i suoi dati di performance sono sistematicamente raccolti e analizzati	3
Il processo è oggetto di analisi continua, completa e i suoi dati di performance sono correlati ad interventi di sviluppo e miglioramento	4