



# L'ANALISI ORGANIZZATIVA COME STRUMENTO DI SUPPORTO ALLA PRODUZIONE DEL VALORE PUBBLICO

FRANCESCO BECCARI

*Product manager -  
Area Supporto Organizzativo*

*Consulente Senior -  
Organizzazione e Processi*

# **!! ATTENZIONE !!**

**IN OTTEMPERANZA ALLE POLITICHE DI PRIVACY, NON ABBIAMO A DISPOSIZIONE I NOMINATIVI ED I CONTATTI DEI PARTECIPANTI AI NOSTRI WEBINAR.**

**PERTANTO, CHI FOSSE INTERESSATO AD APPROFONDIRE L'ARGOMENTO PUO' CONTATTARE IL PRODUCT MANAGER DELL'AREA «SUPPORTO ORGANIZZATIVO».**

**DI SEGUITO I CONTATTI:**

**Francesco Beccari**

**Tel. 347-8063095**

**Mail: [francesco.beccari@maggioli.it](mailto:francesco.beccari@maggioli.it)**

## Chi sono

- Lavoro in Maggioli da 14 anni
- Mi sono sempre occupato di Organizzazione e Processi
- Gestisco l'Area Servizi di Supporto Organizzativo
- Sono Consulente Senior in ambito Organizzazione, Processi e - oggi - anche supporto alla Transizione Digitale della P.A.

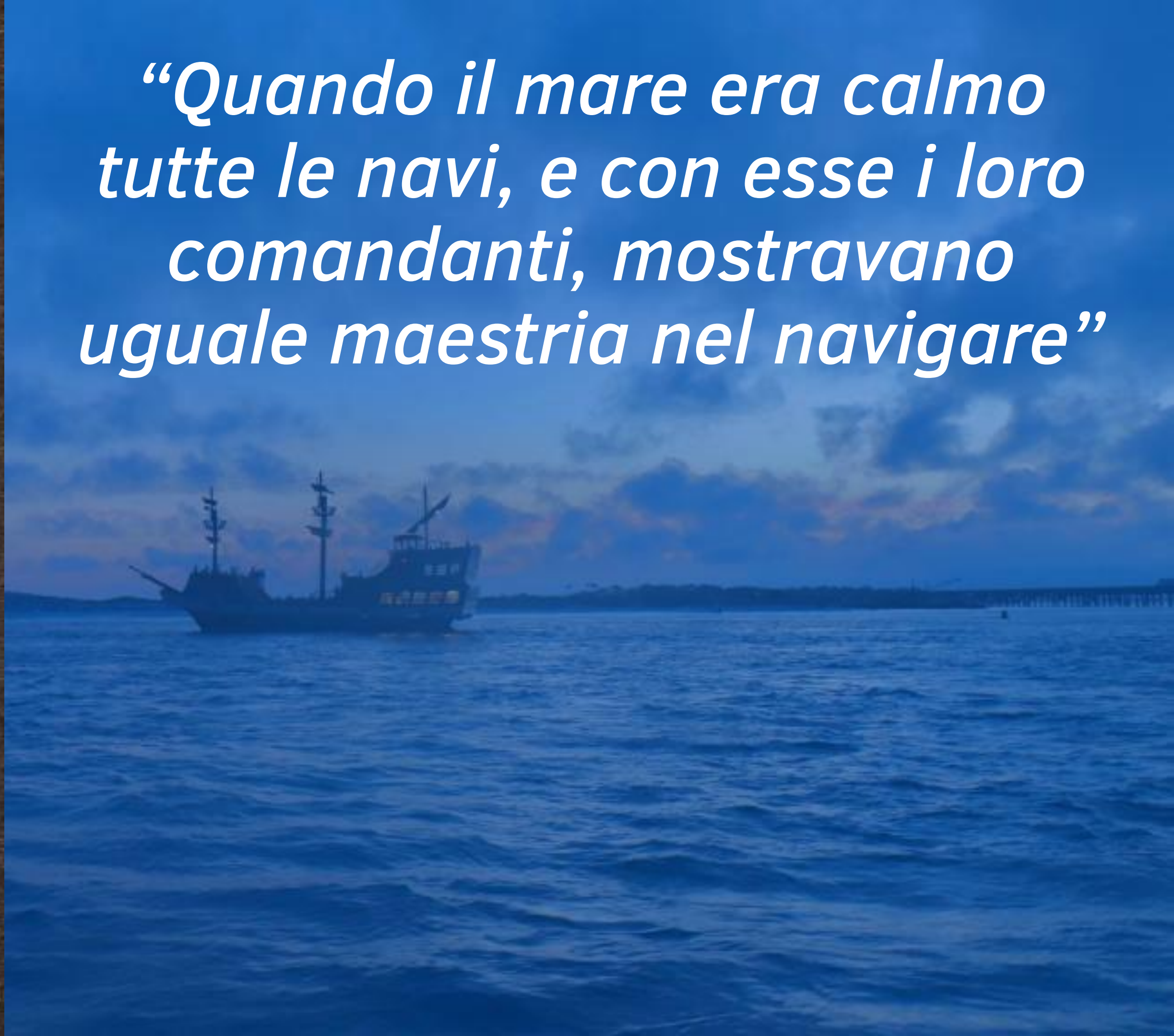
## Cosa ho (abbiamo) fatto

- ATERSIR, APT Servizi, SOGIN
- Regione Umbria, P.A. Trento
- Comuni: Vicenza, Forlì, Arezzo, Grosseto, Martina Franca, Pomigliano d'Arco, Castelfranco Emilia, Fiorenzuola d'Arda, Villorba, Cervia, Cento, Gubbio, Soliera, Spoleto, Vittorio Veneto, Unione Comuni Distretto Ceramico, Civitella in Val di Chiana, Monte San Savino...

**Cos'è un'analisi organizzativa  
e perchè conviene farla**



*“Quando il mare era calmo  
tutte le navi, e con esse i loro  
comandanti, mostravano  
uguale maestria nel navigare”*



# Il contesto di riferimento



- 500mila dipendenti pubblici si prospetta un'uscita imminente per ragioni anagrafiche (superamento dei 60 anni);
- in Italia nelle Regioni ed Enti Locali la quota degli over 55 si attesta al 45%, mentre quella degli over 60 al 20%;
- rischio assunzioni in base a criteri quali "uno esce ed uno entra" o "chi tira la giacca più forte" o "chi piange più lacrime" con l'Assessore o il Dirigente al Personale di turno .

fonte: Il Sole 24 Ore

# Le esigenze degli Enti

- **efficientamento** della struttura organizzativa
- **efficacia** della spesa di **personale** (visto come **investimento**)
- **corretto dimensionamento** degli organici
- maggior **flessibilità e dinamicità della struttura**
- focus sull'**eliminazione delle attività a non valore**

# L'analisi organizzativa: la centralità del concetto di VALORE





# L'Analisi Organizzativa



L'analisi organizzativa ovvero..

**"ANALISI DEL VALORE DELLE  
STRUTTURE"**

# La "scoperta" del **VALORE PUBBLICO**: il PIAO



# 50 sfumature di.. **valore** (in realtà sono solo 4..)

- **“Valore pubblico”**: l’agire della Pubblica Amministrazione e delle sue risorse è finalizzato alla produzione di valore per cittadini, imprese, territorio (nuovi servizi, nuove infrastrutture, nuove modalità di accesso e dialogo con la P.A.)
- **“Valore delle attività”**: i processi della Pubblica Amministrazione sono analizzati e reingegnerizzati concentrandosi su ciò che crea valore per l’utente e per chi lavora, togliendo tutto quello che è superfluo e crea inefficienza

# 50 sfumature di.. **valore** (in realtà sono solo 4..)

- **“Valore delle organizzazioni”**: le strutture organizzative degli Enti Pubblici sono analizzate e ridisegnate affinché le risorse umane che ci lavorano siano concentrate su attività che generano valore, secondo il principio che le risorse umane sono il principale investimento dell’Ente
- **“Valore degli strumenti digitali”**: gli applicativi informatici devono essere compliant con le normative, sempre più performanti ma soprattutto devono essere utilizzati in tutte le loro potenzialità dal personale degli Enti, al fine di recuperare efficienza nei processi, aumentare la trasparenza dell’azione amministrativa e soprattutto contribuire nel mettere a disposizione il patrimonio informativo pubblico (Open Data) e il valore che questo possiede

# La centralità del **valore**

- L'analisi del valore delle strutture quindi verifica se il valore economico che io sto investendo (il personale) è proporzionato:
  - **ai volumi** di attività che devono essere lavorati
  - **all'importanza** delle attività che vengono svolte
  - **alla coerenza** tra dimensione della struttura e obiettivi strategici
  - **all'incidenza** (effettiva o prospettica) dei processi di trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione
- Risponde e/o innesca due domande:
  - *Vale la pena investire XXmila euro di personale per questa attività?*  
(**costo per unità di prodotto**)
  - *Qual è il ritorno di questo investimento?* (misurazione dell'**outcome**, anziché solo dell'*output*)

**L'analisi organizzativa:  
quali dati ci servono?**



# Le fasi di un progetto di analisi

- **FINALIZZAZIONE:** *"Sì, ma qual è l'obiettivo?"*
- **RILEVAZIONE:** *"Forza, facciamo man bassa di dati ed informazioni!"*
- **CRITICA:** *"Guardiamoci allo specchio e siamo sinceri!"*
- **PROPOSTE:** *"Io suggerisco di..."*
- **REALIZZAZIONE:** *"Ok, rimbocchiamoci le maniche!"*

# Le 3 modalità di rilevazione

- **Autorilevazione** guidata da schede di rilevazione ad hoc (Modulo Survey)
- **Interviste ai Responsabili** ed alle figure chiave a supporto dell'analisi (sia prima dell'autorilevazione che dopo)
- Eventuale **raccolta di dati e documenti specifici** a supporto dell'analisi



# Cosa rilevare?

- ~~Linee di mandato / DUP / PEG (DOVE: il contesto)~~
- Operazioni / attività / processi (COSA: l'identikit dell'Ufficio)
- Organici / persone / ruoli / carichi di lavoro (CHI: le risorse ed il loro impegno)
- Tempi / input / output (QUANTO: i dati da misurare)
- Non siamo di fronte ad una rilevazione da "*ufficio tempi e metodi*": non siamo dei farmacisti!
- Non siamo di fronte ad una rilevazione finalizzata a sapere "*chi lavora e chi no*": a noi interessa la struttura nel suo complesso!

# IL COSA: focus sulle ATTIVITA'

---

Le attività descrivono quanto operativamente viene svolto e in quale modo viene impiegato il tempo (*es.: Effettuare sopralluoghi per ..., Istruire le pratiche di ..., Emettere fatture, Gestire il recupero crediti, fare un mandato/reversale, ecc.*)

# Il modulo survey

Modulo Survey						TOTALE FTE
<i>Vedi ISTRUZIONI</i>				Nome e Cognome		
				Settore		
				Servizio		
				Ruolo:		
				Ore settimanali:		
N.	Descrizione attività	dettagli attività e note	Volumi 2020	IMPEGNO		
				valore	unità di misura	
1						
2						
3						
4						
5						
			<b>FTE da Raggiungere</b>	0,00	<b>Totale</b>	<b>0,00</b>

# Considerazioni sul Modulo Survey

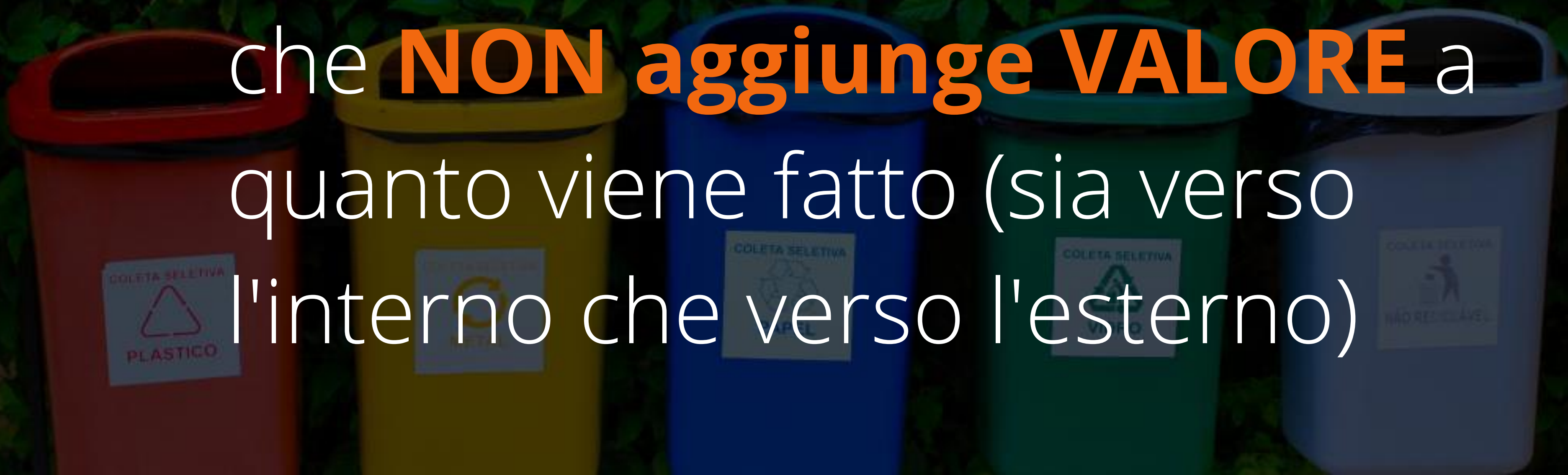
- Il modulo Survey riflette **una situazione** (fotografia) **in un preciso momento**, ad una data stabilita, da concordare (nelle note si indicano eventuali evoluzioni in atto, cambiamenti significativi avvenuti, ecc.)
- Devono essere inserite **le attività e le stime dei tempi impiegati in condizioni di "normalità"**, in situazioni "standard", per quanto definibili (infortuni, maternità, stagisti ecc. si riportano eventualmente nelle note)
- È definito un limite massimo di attività (30) e un limite inferiore per il peso della singola attività (grado di dettaglio) pari allo 0,05 FTE

# Key Point del Modulo Survey

- Quadro di insieme di una unità organizzativa
- Enfasi su:
  - **Le attività** (come assegnate, come distribuite, come allocate, come attribuibili ai processi core/supporto, ...)
  - **L'organico disponibile** («teste», part time, risorse condivise, risorse sovraccaricate, ...) e gli FTE assorbiti da ciascuna attività
  - **I Parametri dell'unità** (ovvero quei volumi generali, potenzialmente trasversali a tutte le attività, il cui volume spiega la ragion d'essere e il carico di lavoro dell'unità)
    - Esempi di parametri sono: n. fornitori, n. voci d'acquisto, n. spedizioni, n. pratiche, n. fatture, n. lettere, n. solleciti, ecc.
    - In un'unità di solito i parametri sono più di uno e sono proporzionali ciascuno ad una parte del lavoro

# Gli SPRECHI

- Lo **SPRECO** è qualsiasi utilizzo di risorse (inteso in senso lato) che **NON aggiunge VALORE** a quanto viene fatto (sia verso l'interno che verso l'esterno)



# LA SCHEDA – I 10SPRECHI



# Le chiavi interpretative

Per i vari Moduli è possibile considerare:

- La **differenza tra unità di personale e forza lavoro effettiva** (e calcolo straordinario)
- La **frammentazione** orizzontale e verticale
- La **concentrazione / specializzazione**
- **Il peso** di ciascuna attività e il **riferimento ai processi core**
- La percentuale delle attività di **coordinamento**
- L'**ampiezza di controllo** media (N.capi / N.coordinati)
- Statistiche macro degli **sprechi** indicati
- **Parametrizzazioni** (Tempo per unità di prodotto) e **benchmark**
- L'impegno in **smart working** (analisi macro)



# I criteri guida utilizzati



# La PARAMETRIZZAZIONE

- Per **le attività guida e le attività secondarie**
  - Ricorso a dati storici
  - Tempo unitario per ciascuna attività
- Per le attività **non parametrabili**
  - Analisi ad hoc
  - Aggiunta di una costante di tempo
  - Ripartizione del tempo sulle varie attività

# I BENCHMARK ESTERNI

- Caratteristiche principali di un benchmark:

---

  - **Di alto livello**, utilizzato per analisi di macrostruttura
  - Fornisce **indicazioni comparative e non risposte assolute**
- Moltissimi fattori influenzano i risultati di un benchmark:
  - **Struttura organizzativa** delle realtà confrontate
  - **Dimensione** degli Enti (abitanti, dipendenti, entrate ecc.)
  - **Perimetro operativo delle funzioni** confrontate
  - Criteri di calcolo di **parametri operativi e di efficienza** utilizzati nei confronti
  - ecc.

# **!! ATTENZIONE !!**

**IN OTTEMPERANZA ALLE POLITICHE DI PRIVACY, NON ABBIAMO A DISPOSIZIONE I NOMINATIVI ED I CONTATTI DEI PARTECIPANTI AI NOSTRI WEBINAR.**


**PERTANTO, CHI FOSSE INTERESSATO AD APPROFONDIRE L'ARGOMENTO PUO' CONTATTARE IL PRODUCT MANAGER DELL'AREA «SUPPORTO ORGANIZZATIVO».**

**DI SEGUITO I CONTATTI:**

**Francesco Beccari**

**Tel. 347-8063095**

**Mail: [francesco.beccari@maggioli.it](mailto:francesco.beccari@maggioli.it)**

The background of the image is a reproduction of Raphael's fresco 'Plato's Academy'. It depicts a group of ancient Greek philosophers in a grand, vaulted hall. Plato is shown in the center, pointing upwards, while Aristotle stands next to him, pointing downwards. Other figures are engaged in various activities like teaching, debating, and studying. The architecture features high arches and classical columns.

"La scienza è conoscenza  
organizzata,  
la saggezza è vita organizzata."

(Will Durant, Storia della filosofia)