

AVVISO

L'allegato è consultabile nel sito:
www.norme.marche.it

Deliberazione della Giunta regionale del 30 dicembre 2022, n. 1843

Autorizzazione alla stipula del Contratto Collettivo Decentrato Integrativo Personale non dirigente del ruolo unico regionale assegnato all'AMAP (ex ASSAM) - annualità 2022.

LA GIUNTA REGIONALE

Omissis

DELIBERA

- di autorizzare la delegazione trattante di parte pubblica alla stipula del Contratto Collettivo Decentrato Integrativo Personale non dirigente del ruolo unico regionale assegnato all'AMAP (ex ASSAM) - annualità 2022, come da allegato 1), che riporta la copia conforme della preintesa sottoscritta dalle parti trattanti e della relativa relazione illustrativa e tecnico-finanziaria;
- di autorizzare la Direzione Risorse umane e strumentali a:
 - a) conglobare il Fondo per le risorse decentrate del personale non dirigente dell'AMAP, di cui alla presente deliberazione, con quello della Giunta regionale, di cui alla deliberazione n. 1809 del 27/12/2022;
 - b) di aggiornare, per l'effetto di cui al punto a), la rappresentazione delle limitazioni ai fondi di finanziamento del trattamento accessorio, nonché dei limiti di spesa del personale;
- di stabilire che l'allegato 1) costituisce parte integrante della presente deliberazione;
- di stabilire inoltre che l'onere finanziario della quota parte del fondo ancora da liquidare, pari a Euro 168.074,79, comprensiva degli oneri riflessi, trova copertura a carico dello stanziamento previsto sul capitolo 2160110331, del bilancio 2022/2024, annualità 2023, in attuazione dell'articolo 10, comma 3, lettera a), del decreto legislativo n. 118/2011.

AVVISO

L'allegato è consultabile nel sito:
www.norme.marche.it

Deliberazione della Giunta regionale del 30 dicembre 2022, n. 1844

Linee guida per l'introduzione della gestione organizzativa per processi di lavoro nella Regione Marche, in coerenza con gli indirizzi del D.M. 22.07.2022 "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi profili professionali da parte delle amministrazioni pubbliche"

LA GIUNTA REGIONALE

Omissis

DELIBERA

- di approvare le linee guida, di cui all'allegato A alla presente deliberazione, che costituisce parte integrante della stessa, per l'introduzione in Regione Marche della gestione organizzativa per processi di lavoro, in coerenza con gli indirizzi del D.M. 22.07.2022 "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi profili professionali da parte delle amministrazioni pubbliche".



ALLEGATO 1

LINEE GUIDA PER LA GESTIONE ORGANIZZATIVA PER PROCESSI DI LAVORO NELLA REGIONE MARCHE

1. FINALITÀ ED OBIETTIVI

La Pubblica Amministrazione, investita dal continuo mutamento economico e sociale, continua ad essere spinta a ristrutturarsi e a cambiare, adottando nuovi paradigmi.

Le principali sfide sono: l'innovazione dei servizi, la rivoluzione digitale, una sempre più reale efficienza ed efficacia, lo sviluppo sostenibile dentro un'economia globale, lo sviluppo di nuovi rapporti con i territori e le imprese, l'avvio di nuove forme di lavoro e di modelli gestionali della risorsa umana sempre più flessibili.

La pandemia ha reso improcrastinabili tali cambiamenti, aggiungendo, per ragioni sanitarie, un'altra dimensione di intervento, in base alla quale al lavoro tradizionalmente svolto nella sede di lavoro, si affianca la prestazione resa in modalità agile e da remoto. Le organizzazioni pubbliche sono chiamate a creare "**valore pubblico**" rispondendo con tempestività ed efficacia alle numerose sfide di cambiamento in atto. Dal livello europeo e nazionale arrivano ben precisi input per riformare la PA orientandola verso modelli organizzativi sempre meno rigidi e più facilmente adattabili ai veloci cambiamenti del contesto. L'approccio razionale, come ad esempio l'aggiornamento dell'organigramma o la dotazione di risorse umane qualificate, non consente, da solo, di fornire risposte efficaci alle spinte di cambiamento.

Appare indispensabile integrare la dimensione statica dell'organizzazione con una *visione dinamica*, che faccia riferimento alla gestione delle relazioni interfunzionali tra le varie unità organizzative e sia finalizzata alla cooperazione e coordinamento tra le risorse professionali che partecipano, con specifiche responsabilità, allo stesso processo, condividendone solidalmente lo scopo e regolamentando ruoli, competenze e responsabilità.

La necessità di introdurre una "**visione per processi**" è ormai un passaggio indispensabile e rappresenta una variabile chiave per il successo delle organizzazioni pubbliche.



La finalità delle presenti linee guida è quella di avviare un processo di innovazione e cambiamento organizzativo della Regione Marche attraverso l'affiancamento, prima, e la graduale introduzione, poi, di una nuova logica di gestione per processi, basata su un **approccio olistico e sistemico**, finalizzata alla creazione di valore pubblico e con impatto su ciascuna componente del sistema organizzativo.

Gli **obiettivi specifici che le presenti Linee guida** intendono raggiungere sono:

- **Descrivere i principi, le metodologie e gli strumenti e le tecniche** per l'avvio e implementazione della gestione per processi nella Regione Marche portando a valore le esperienze già realizzate in una logica di integrazione e miglioramento continuo;
- **Individuare tutte le variabili del sistema organizzativo coinvolte dall'adozione dell'approccio per processi** al fine di assicurarne coerenza e complementarità;
- **Definire un percorso finalizzato a integrare i sistemi e le mappature attualmente in uso** al fine di giungere alla **creazione di un unico data base dei processi** della Regione Marche;
- **Promuovere l'innovazione di alcuni processi chiave** connessi all'attuazione degli obiettivi strategici;
- **Fornire il quadro metodologico di riferimento ai fini della progettazione e implementazione del sistema regionale dei profili professionali** descritti per **competenze** che sarà realizzato in attuazione e coerenza con le Linee di indirizzo ministeriali (DM 22 luglio 2022).

2. IMPATTO DELLA GESTIONE PER PROCESSI SUL MODELLO ORGANIZZATIVO

L'efficace adozione della gestione per processi, secondo la logica del Business Process Management, dipende dall'adeguatezza e funzionalità di tutto il sistema organizzativo dell'ente regionale. Tale sistema dovrà essere orientato al nuovo percorso di innovazione e cambiamento in un'ottica di medio-lungo periodo.



Per tale motivo, va avviato un percorso di integrazione e miglioramento delle performance dei processi **selezionati per identificare le azioni organizzative** più appropriate al fine di assicurare funzionalità ed efficienza al sistema.

Tali **azioni di coerenza organizzativa** potranno riguardare le seguenti dimensioni:

- **ORGANIGRAMMA:** identificazione e formalizzazione delle strutture organizzative responsabili della gestione dei processi.
- **PROCESS OWNER (Responsabile di processo):** individuazione del responsabile della struttura organizzativa incaricata della gestione dei processi.
- **TEAM DI PROCESSO:** individuazione del Gruppo di Lavoro che supporterà il process owner nell'attività di gestione dei processi.
- **SISTEMI PER LA MAPPATURA, RAPPRESENTAZIONE, ANALISI E MONITORAGGIO DEI PROCESSI:** adozione di LLGG e delle relative strumentazioni e utilizzo di applicativi informatici e sistemi operativi a supporto delle attività di mappatura, analisi, rappresentazione e gestione dei processi;
- **CAPACITÀ ORGANIZZATIVE:** sviluppo delle competenze dei componenti dei team di processo in relazione alle seguenti aree di conoscenza: project management, Business process management, change management, team building, team work, gestione RRUU e sistemi professionali. Tali aree sono indicate in via esemplificativa e non esaustiva;
- **SISTEMA DI GESTIONE E RILEVAZIONE COMPETENZE DELLE RISORSE UMANE:** programmazione dell'attività di selezione, formazione e valutazione in connessione con le caratteristiche e le competenze richieste nell'ambito dei processi.
- **CULTURA AZIENDALE E STILI DIREZIONALI:** realizzazione di iniziative di sensibilizzazione per la diffusione dell'approccio della gestione per processi; diffusione di team di lavoro fondati sui processi e forte coinvolgimento del management strategico dell'ente regionale

Le **azioni di coerenza organizzativa** sono orientate al conseguimento dei seguenti **risultati:**



- Miglioramento delle performance dei processi e creazione di valore
- Aumento della consapevolezza organizzativa
- Riduzione dei conflitti
- Integrazione tra le strutture organizzative
- Innovazione e potenziamento dei sistemi informativi e delle strumentazioni a supporto
- Innovazione delle politiche e degli strumenti per l'analisi dei fabbisogni, il reclutamento, la selezione, la formazione e la valutazione del personale
- Innovazione del sistema professionale della Regione Marche che sarà articolato per profili professionali descritti per competenze.

3. CONTESTO NORMATIVO E STRATEGICO

Per ridisegnare il pubblico impiego a misura di **Next Generation Eu** e migliorare i servizi per i cittadini e le imprese, è stato programmato un grande investimento sulle persone, che mette al centro le competenze: è la riforma della Pubblica Amministrazione contenuta nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che ha previsto importanti risorse su direttrici: accesso (reclutamento), buona amministrazione (semplificazioni e digitalizzazione) e competenze (profili, carriere e formazione).

La PA è considerata fattore abilitante per la crescita e la ripresa, la riforma in atto infatti tende a renderla più attrattiva per i giovani e per i migliori talenti, ridisegnando il reclutamento, i profili professionali e i percorsi di carriera.

Il PNRR vuole anche favorire i processi di ricambio generazionale e l'ingresso nelle amministrazioni di esperti e specialisti, ma soprattutto di *civil servants* motivati, valorizzati e ben pagati per superare ogni forma di resistenza al cambiamento, qualificando, semplificando e digitalizzando.

In questa cornice strategia s'inserisce inoltre il **Decreto Ministeriale 22 luglio 2022** (GU. 14.9.2002) "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche" che suggerisce un modello di revisione



dell'approccio organizzativo, basato proprio sull'analisi per processi, nella loro dimensione di creazione di valore pubblico e di massimo orientamento all'utenza.

Con il DM 22.7.2022 è stato dato formalmente avvio ad un processo di ridefinizione dei profili professionali nella PA, in coerenza con il nuovo sistema di classificazione del personale previsto nel CCNL Funzione locali del 16 novembre 2022, che supera il concetto di "categoria" ed approda a quello di "area". A tutte le pubbliche amministrazioni è, infatti, chiesto, per le proprie risorse umane e nell'ambito della propria autonomia organizzativa, di passare ad una gestione per competenze, adottando un modello che favorisce il superamento del concetto di "profilo professionale" a beneficio di quello di "famiglia professionale", inteso come l'ambito in cui i dipendenti hanno conoscenze o competenze comuni, ambito che meglio si presta a raccogliere una pluralità di profili di ruolo o di competenza, in base alla complessità dell'organizzazione. Tale sviluppo, già positivamente sperimentato in pubbliche amministrazioni nazionali e internazionali, permetterà di valutare ex ante ed in itinere i fabbisogni di personale alla luce del complessivo processo di trasformazione della PA, attualmente coinvolta nell'attuazione del PNRR, ed avrà le sue evidenti implicazioni nel sistema di reclutamento e di sviluppo delle risorse umane. Per arrivare a questa nuova impostazione è necessario, pertanto, preliminarmente mappare i c.d. "processi di lavoro" dell'ente, secondo metodologie già sperimentate e che consentiranno anche di far convergere tutti gli esistenti sistemi informativi di rilevazione dei procedimenti, processi e aree di attività verso un unico sistema informativo integrato di mappatura dei processi.

Come è chiaramente riportato nelle Linee di indirizzo, dovranno essere analizzati i "processi di lavoro caratterizzanti" (quelli che realizzano la mission istituzionale) e i "processi di lavoro di supporto" (serventi rispetto ai primi e trasversali al funzionamento dell'organizzazione) che poi, nella successiva fase di sviluppo, saranno necessari e funzionali alla definizione dei profili di ruolo e delle competenze del personale.

E' stato introdotto il concetto di "**valore pubblico**" che ha trovato una prima definizione "istituzionale" nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica del 2017, secondo le quali il Valore Pubblico può essere definito come "il miglioramento del livello



di benessere economico-sociale-ambientale dei destinatari delle politiche e dei servizi pubblici rispetto alle condizioni di partenza”, cioè come l’incremento del benessere reale (economico, sociale, ambientale, culturale etc.) che si viene a creare presso la collettività e che deriva dall’azione dei diversi soggetti pubblici, che perseguono questo traguardo mobilitando al meglio le proprie risorse tangibili (finanziarie, tecnologiche etc.) e intangibili (capacità organizzativa, capacità di produzione di risposte adeguate, sostenibilità ambientale delle scelte, etc.).

Il decreto legge 9 giugno 2021 n. 80 convertito nella legge 6 agosto 2021, n. 113 ha disciplinato per la prima volta il **Piano Integrato di Attività e Organizzazione**, quale nuovo strumento di programmazione integrata dell’organizzazione e delle attività di ogni ente, prodromico all’avvio di un innovativo percorso di transizione amministrativa, sia per il reclutamento del personale, ma anche e soprattutto per il più efficiente funzionamento complessivo della macchina amministrativa, transizione funzionale all’ottimale utilizzo dei fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Il nuovo **PNA 2023** introduce novità importanti con gli effetti sul PIAO e sulla gestione dell’anticorruzione, trasparenza e contratti pubblici, rivolte sempre al miglioramento dei processi di lavoro della PA.

4. PRINCIPI GUIDA DELLA GESTIONE PER PROCESSI

La gestione per processi rappresenta la variabile chiave per il successo delle organizzazioni. La spinta verso tale approccio, già avanzata nel settore privato, è stata, fino ad oggi, quasi esclusivamente legata ad esigenze di “compliance”, come nel caso della prevenzione del rischio corruttivo attraverso il PTPCT.

L’introduzione della **nuova logica di gestione per processi** è intesa come un progetto di **cambiamento organizzativo** che **coinvolge necessariamente tutto il sistema delle risorse umane e del loro efficace ed efficiente impiego**. In tale ottica, la Regione Marche non intende promuovere la creazione di una nuova mappatura di



processi, piuttosto, perseguire una **graduale crescita della propria “capacità organizzativa” finalizzata alla creazione di valore**, inteso appunto come **miglioramento della soddisfazione degli utenti finali degli output dei processi** e, al tempo stesso, dell'incremento dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse.

I **“driver”** di riferimento del **nuovo sistema** sono:

1. La **gestione per processi** quale fattore abilitante dell'innovazione organizzativa e della trasformazione digitale.
2. I **processi intesi quali “luoghi organizzativi”** dove il lavoro apportato dal personale contribuisce alla creazione di **valore per l'organizzazione** e per la sua **utenza**.
3. L'orientamento del sistema al **miglioramento delle performance**, soprattutto dei processi **critici e rilevanti**, in connessione con gli **obiettivi istituzionali, strategici** e di **creazione di valore pubblico** per l'Ente.
4. Il **coinvolgimento di tutte le strutture organizzative** nella progettazione e implementazione del sistema, quale preconditione di efficacia, adeguatezza e riconoscibilità dello stesso.
5. La **valorizzazione ed integrazione delle esperienze maturate** e delle strumentazioni già in uso.
6. La **configurazione del sistema con gradualità e progressività**, preceduta da un'attività di sperimentazione.
7. L'impatto del **ridisegno dei processi** su tutte le componenti del sistema organizzativo: **struttura, sistemi operativi, risorse umane, competenze, valori e stili direzionali**.
8. **L'aumento della consapevolezza organizzativa del personale** rispetto al proprio **ruolo**, alle **responsabilità attese**, alle **conoscenze e competenze** necessarie e alle attività che è chiamato a svolgere, che solo un approccio per processi riesce a sviluppare pienamente, conferendo visione sistemica al proprio lavoro.



5. STRUMENTI E METODOLOGIA DI LAVORO PER PROCESSI

Il presente paragrafo descrive gli strumenti utilizzabili ai fini della realizzazione delle attività di mappatura, rappresentazione e analisi dei processi, in coerenza con la metodologia del Business Process Management.

Le fasi fondamentali e gli strumenti per la mappatura e descrizione dei processi sono:

- a) Descrizione dello scopo del processo attraverso la **scheda di processo**
- b) Scomposizione gerarchica del processo a partire dalle fasi fino alle attività elementari attraverso la **WBS** (Work Breakdown Structure).
- c) Rappresentazione del diagramma di flusso delle attività attraverso il **Flow chart**
- d) Rappresentazione degli attori organizzativi che intervengono in ciascuna fase/attività ed esplicitazione per mezzo della **matrice R.A.C.I.** (Responsible, Accountable, Consulted, Informed - matrice delle responsabilità).
- e) **Database unico** dei processi.

L'analisi dei processi potrà tener conto delle seguenti tipologie di classificazione:

- 1) **Processi caratterizzanti**: che si distinguono a sua volta in:
 - a) Processi di regolazione, che attengono alla definizione di norme o regole che disciplinano il settore di policy presidiato dall'amministrazione;
 - b) Processi di pianificazione, programmazione e/o progettazione di politiche, attività, servizi che attengono alla policy design;
 - c) Processi di gestione delle attività e/o erogazione delle prestazioni, che riguardano l'attività di produzione a diretto beneficio dell'utenza, anche attraverso la gestione di contratti con operatori di mercato
 - d) Processi legati all'esercizio dei controlli, ispezioni e sanzioni, che riguardano l'attività di monitoraggio e vigilanza sulle aree di pertinenza.

- 2) **Processi di supporto** che si suddividono nelle seguenti tipologie:
 - a) Processi di gestione delle risorse economiche
 - b) Processi di gestione delle risorse umane
 - c) Processi di gestione delle risorse tecnologiche



- d) Processi di approvvigionamento
- e) Processi relativi ai servizi ausiliari
- f) Processi di supporto alla governance

a) LA SCHEDA DI PROCESSO

La **scheda di processo** è il **primo output** del lavoro del team di processo, coordinato dal "process owner" (Responsabile del processo). La scheda conterrà le seguenti informazioni:

- denominazione;
- sintetica descrizione;
- settore / unità organizzativa di prevalente responsabilità del processo;
- altre unità organizzative che intervengono nel processo;
- input del processo;
- output del processo;
- utenti interni o finali, esigenze, criticità nel livello attuale di soddisfazione delle esigenze;
- ulteriori processi collegati a quello in esame;
- principali criticità relative allo svolgimento nella situazione "attuale";
- principali competenze collegate allo svolgimento del processo.

La descrizione dei processi dovrà essere aggiornata periodicamente in funzione di cambiamenti nel contesto normativo, organizzativo e tecnologico.

b) LA WBS (Work Breakdown Structure)

La **Work Breakdown Structure (WBS)** è un diagramma ad albero a più livelli gerarchici che, a partire dalle criticità identificate dal gruppo di processo e riportate nella scheda di processo, consente di identificare dapprima le macro-fasi, ossia i gruppi di attività omogenee che concorrono alla realizzazione dello scopo del processo, e attraverso una scomposizione progressiva, attività sempre più disaggregate e semplici. Il processo di disaggregazione si arresta una volta che si è pervenuti alla identificazione di attività per le quale è possibile associare la responsabilità di esecuzione e le necessarie competenze



ad una specifica area aziendale o risorsa professionale. Lo sviluppo della WBS dovrà **rispettare una serie di regole:**

- congruenza con lo scopo del processo: le attività di primo livello devono essere necessarie e indispensabili affinché lo scopo del processo venga realizzato;
- omogeneità delle attività all'interno di ogni "blocco";
- assenza di ridondanze e sovrapposizioni tra le attività;
- data un'attività al livello "n" le attività sotto di esse al livello "n+1" devono essere sufficienti per assicurare la realizzazione dell'attività al livello "n".

Nella costruzione della WBS non occorre identificare in maniera esaustiva tutte le attività che concorrono alla realizzazione del processo, ma solo le attività che sono maggiormente collegate alle criticità da eliminare o agli indicatori di performance il cui valore occorre incrementare.

c) IL FLOW CHART

Il flow chart, o diagramma di flusso consente di rappresentare:

- il flusso delle attività del processo;
- le diverse aree aziendali responsabili dell'esecuzione di ciascuna attività;
- l'inizio e la fine del processo;
- le tipologie di output delle diverse attività;
- la presenza di fasi di verifica preliminare nel passaggio da una attività a quella successiva.

d) LA MATRICE DEI RUOLI E DELLE RESPONSABILITÀ (RACI)

La matrice dei ruoli e delle responsabilità è una tabella a doppia entrata, nella quale vengono riportati:

- nelle righe le diverse attività che concorrono alla realizzazione del processo, così come identificate attraverso la WBS;
- nelle colonne i diversi attori che intervengono nelle fasi del processo;
- negli incroci le tipologie di ruoli e di responsabilità degli attori che intervengono in ciascuna attività, come ad esempio: esecuzione dell'attività, controllo



preliminare dell'output dell'attività, approvazione dell'output dell'attività, collaborazione nell'esecuzione dell'attività, supporto tecnico-specialistico all'esecuzione dell'attività, invio di informazioni e report, ecc.

Il presupposto della matrice RACI è che alla fine della creazione di valore del processo nel suo complesso, non è sufficiente definire quale attore debba farsi carico della realizzazione della fase/attività, ma occorrerà anche stabilire:

- chi dovrà offrire supporto tecnico specialistico;
- chi dovrà controllare e approvare;
- chi dovrà essere informato dell'esito.

Gli strumenti di mappatura, rappresentazione e analisi dei processi (Scheda processo, WBS, Flow chart, Matrice RACI) potranno essere utilizzati del tutto o in parte, a seconda delle caratteristiche dei processi e degli obiettivi strategici dell'Ente.

e) **DATABASE unico dei processi della Regione Marche**

I processi già presenti nelle altre mappature e quelli oggetto di nuova mappatura confluiranno all'interno del **DB unico dei processi della Regione Marche**.

Il DB unico dei processi è finalizzato ad integrare tutte le mappature esistenti presso la Regione Marche all'interno di un unico "repository" che rappresenterà il riferimento per le attività di policy dell'ente Regionale (pianificazione strategica, programmazione e controllo, gestione, etc.).

Relativamente ai processi già contenuti negli altri sistemi informativi, l'integrazione all'interno del DB Unico avverrà attraverso:

- la valutazione della congruità della descrizione/denominazione dei processi;
- l'eventuale revisione della descrizione dei processi e/o integrazione della stessa, esplicitando le voci riportate nella **scheda di processo** (vedi paragrafo 4, lettera a).

La rappresentazione dei processi e il relativo DB potranno essere supportati dall'utilizzo delle applicazioni di **Business Process Management Systems** (BPMS).



6. LA GESTIONE PER PROCESSI

La gestione per processi rappresenta una sfida di innovazione e cambiamento per la Regione Marche.

Gestire per processi non implica solamente la mappatura dei processi e/o l'integrazione delle mappature esistenti all'interno di una unica mappatura, bensì comporta la valorizzazione delle strumentazioni e delle metodologie di BPM al fine del miglioramento delle performance dei processi stessi, agendo su tutte le dimensioni del sistema organizzativo.

Nello specifico, la **gestione per processi** nella Regione Marche comporta:

1. l'identificazione preliminare dei processi, selezionando le "filieri di attività" sulle quali sarà prioritario intervenire. Potranno essere individuati sia nuovi processi che processi già descritti in precedenza e presenti in altre mappature;
2. la rappresentazione e descrizione dei processi, o la revisione/integrazione delle descrizioni già presenti;
3. la modifica della gestione dei processi per il miglioramento delle performance.

Tali fasi sono necessarie affinché la gestione per processi possa creare valore, eliminando le criticità che influenzano negativamente l'uso efficiente delle risorse e la soddisfazione degli utenti.

Il Gruppo di lavoro appositamente costituito **selezionerà in maniera graduale i processi da gestire** sulla base dei seguenti **criteri**:

- filiere di attività che hanno un **significativo impatto sugli obiettivi istituzionali e strategici**;
- filiere di attività di particolare **rilevanza economica**;
- filiere di attività inerenti a **servizi di nuova attivazione**;
- filiere di **attività particolarmente complesse** (ad esempio attività esposte ad elevato rischio corruttivo);
- filiere di **attività che presentano significative criticità** con riferimento a: insoddisfazione degli utenti, efficacia, efficienza, durata, conflitti tra operatori, conflitti con utenti.



I processi selezionati dovranno inoltre essere:

- coerenti con le finalità del sistema di gestione per processi;
- sostenibili in relazione al carico di lavoro richiesto per la loro gestione.

Il miglioramento della performance dei processi sarà conseguito attraverso la rappresentazione dei processi in due distinte fasi:

- Rappresentazione della situazione attuale AS IS attraverso l'individuazione delle criticità e dei possibili interventi di miglioramento
- Rappresentazione dopo la riprogettazione TO BE.

7. MODALITA' OPERATIVE PER L'ATTUAZIONE DEL MODELLO DI GESTIONE PER PROCESSI.

1. Costituzione del **Gruppo di Lavoro "Team processi"**, con l'individuazione di un coordinatore, un assistente e un gruppo di supporto tecnico, il quale opererà mediante focus group e interviste strutturate;
2. Definizione del **Programma di lavoro sulla base delle LLGG** e la relativa tempistica ipotizzata nel GANTT riportato in allegato (A);
3. **Attività del "Team processi"**:
 - a. Integrazione delle mappature esistenti all'interno del DB unico dei processi utilizzando le strumentazioni descritte.
 - b. Individuazione dei processi da mappare, rappresentare e analizzare ai fini del miglioramento delle performance in connessione con gli obiettivi di valore pubblico e condivisi con il management strategico.
 - c. Realizzazione dell'attività di mappatura, analisi e rappresentazione AS IS e TO BE con il coinvolgimento dei principali attori, nonché condivisione degli esiti dell'attività svolta per mezzo di un report che definisca i processi caratterizzanti e di supporto degli ambiti individuati.
 - d. Individuazione delle dimensioni/variabili organizzative a partire dalle quali adeguare il sistema organizzativo dell'Ente.



- e. Elaborazione del “Programma di miglioramento graduale delle performance dei processi della Regione Marche” che include le azioni di coerenza organizzative da attuare.
 - f. Predisposizione del documento: Orientamenti per la creazione del sistema professionale della Regione Marche.
4. Validazione degli esiti dell’attività sperimentale.
 5. Elaborazione del sistema per l’implementazione del modello di gestione per processi e del sistema professionale della Regione Marche.
 6. Predisposizione di atti, strumenti e modelli per l’attuazione del sistema di gestione per processi e del sistema professionale.

Allegato A – Gantt delle attività

	2023												2024
	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	
Costituzione del Gruppo di Lavoro "Team processi"	■												
Definizione del Programma di lavoro sulla base delle LLGG		■											
Attività del "Team processi"			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Validazione degli esiti dell'attività sperimentale										■	■	■	
Elaborazione del sistema per l'implementazione del modello													■
Predisposizione di atti, strumenti e modelli per l'attuazione del sistema													■