

Allegato B (articolo 2, comma 7):

**Linee guida (manuale operativo) per l'attuazione
del nuovo modello organizzativo – Ministero**

INDICE

Parte Prima – Il nuovo modello organizzativo	pag. 2
1.1 L'organizzazione per processi	pag. 2
1.2 I principi di gestione ISO 9000:2000	pag. 6
1.3 I processi	pag. 8
1.4 Le tipologie di processo	pag. 10
1.5 Aree Funzionali e Servizi	pag. 11
1.6 Ruoli organizzativi e posti di funzione	pag. 13
1.7 I gruppi di processo	pag. 14
1.8 Reti interistituzionali e interfunzionali e reti interfunzionali centro-periferia	pag. 16
1.9 Il management di progetto (<i>project management</i>)	pag. 17
1.10 Il circolo del miglioramento continuo	pag. 17
Parte Seconda – Ruoli organizzativi e strutture tipo	pag. 19
2.1 Ruoli di management generale di primo livello	pag. 19
2.2 Ruoli di management generale di secondo livello	pag. 20
2.3 Ruoli di management specifico	pag. 21
2.4 Uffici di diretta collaborazione del Capo Dipartimento	pag. 21
2.5 Ruoli di management di processo	pag. 23

Parte Prima - Il nuovo modello organizzativo

1.1 - L'organizzazione per processi

Il disegno sottostante la nuova struttura degli Uffici Territoriali di Governo, tracciato dal Decreto Legislativo n.139/2000 e dal D.P.R. recante il Regolamento di Organizzazione degli U.T.G., introduce il modello dell'organizzazione per processi, in luogo della tradizionale struttura di tipo gerarchico-funzionale.

Questa scelta del legislatore si evince da una serie di elementi innovativi, che riflettono alcune delle caratteristiche fondanti di tale modello, e in particolare:

- la semplificazione della carriera prefettizia, tramite l'accorpamento delle qualifiche dei dirigenti generali (Prefetto di 1^a e di 2^a classe), dei dirigenti (Viceprefetto e Viceprefetto Ispettore) e dei funzionari direttivi (Viceprefetto Ispettore Aggiunto, Direttore di Sezione, Consigliere di Prefettura e Viceconsigliere di Prefettura) in tre sole qualifiche, una di livello dirigenziale generale (Prefetto) e due di livello dirigenziale (Viceprefetto e Viceprefetto Aggiunto) (art.1 e 2 D.L.gs. n.139/2000);
- la dirigenzialità piena e di identico contenuto delle due qualifiche di Viceprefetto e Viceprefetto Aggiunto, le quali differiscono esclusivamente ai fini dell'attribuzione all'una o all'altra dei posti-funzione relativi a determinati ruoli in determinate sedi (Tabella B allegata al D.L.gs. n.139/2000);
- il meccanismo dei *posti-funzione* (art.10 D.L.gs. n.139/2000) e delle *aree funzionali* (art.14 D.L.gs. n.139/2000), preposte alla gestione di aree omogenee di processi (Tabella B allegata al D.L.gs. n.139/2000);
- la forte autonomia organizzativa e decisionale (compresa la firma degli atti) che contraddistingue i dirigenti (Viceprefetti e Viceprefetti Aggiunti) delle unità del livello operativo, ai quali è altresì esplicitamente riconosciuta la facoltà di adottare iniziative proprie e di proporre iniziative al vertice della struttura (art.14, c.1 D.L.gs. n.139/2000);
- la potestà del Prefetto titolare della Prefettura-U.T.G., sulla base degli indirizzi strategici formulati nella direttiva annuale del Ministro, di determinare gli obiettivi delle unità dirigenziali del livello operativo attraverso il processo di programmazione gestionale operativa (D.Lgs. n.29/1993 e succ. mod.);
- il meccanismo di valutazione dei dirigenti su base annuale (art.16 D.L.gs. n.139/2000);
- l'articolazione del trattamento economico in una componente stipendiale fissa e in due componenti variabili, l'una correlata al ruolo organizzativo ricoperto, agli incarichi e al grado di responsabilità e l'altra ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati (art.19 D.L.gs. n.139/2000);
- la retribuzione di risultato, correlata ai risultati conseguiti con le risorse umane ed i mezzi disponibili e tenendo conto dell'efficacia, della tempestività e dell'efficienza del lavoro svolto (art.21 D.L.gs. n.139/2000);
- la verifica dei risultati conseguiti, il cui esito negativo comporta la revoca dell'incarico, e, in caso di grave violazione delle direttive ricevute o di ripetuta valutazione negativa, anche l'esclusione da ogni incarico per un massimo di tre anni (art.23 D.L.gs. n.139/2000).

La scelta effettuata dal legislatore per gli U.T.G. rende altrettanto necessario ripensare il modello organizzativo del Ministero, sulla base dei medesimi presupposti.

La tradizionale struttura di tipo funzionale, fondata su di una rigida suddivisione del lavoro in relazione ai compiti, era commisurata alle esigenze di una pubblica amministrazione preposta ad attività di tipo prevalentemente regolativo, in un sistema in cui l'ambiente esterno si riteneva sostanzialmente stabile e si dava per scontato che nella lettera della legge potesse essere rinvenuta ogni determinazione relativa all'identificazione dell'interesse pubblico.

Pertanto, la natura rigida delle procedure, la previsione di un consistente numero di livelli gerarchici, il ricorso alle circolari interpretative ed al precedente, la pervasività e la cogenza delle economie cognitive (la "prassi" e il "precedente"), l'impiego di saperi prevalentemente o esclusivamente giuridici, erano considerati parimenti essenziali per soddisfare un'esigenza, ritenuta assolutamente prioritaria, di attenta ponderazione delle decisioni sotto l'unico profilo della correttezza formale e dell'uniforme applicazione ai casi concreti.

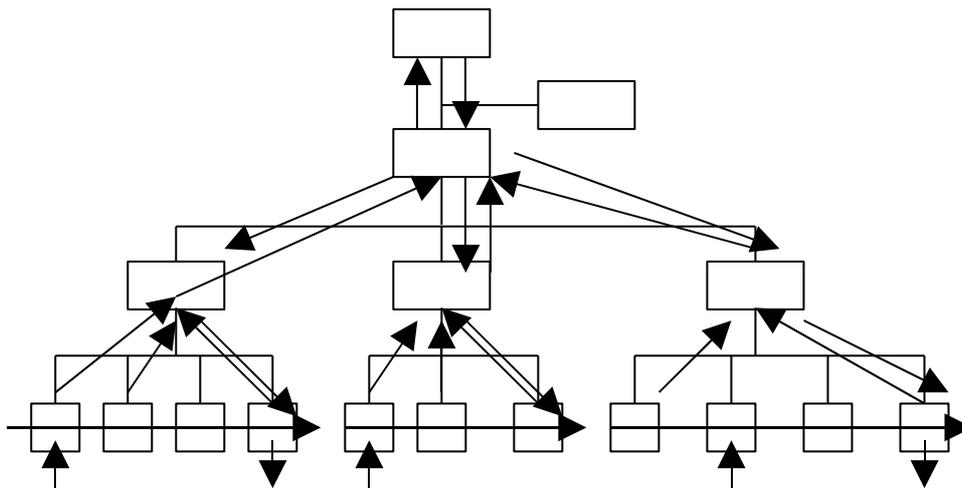


Fig.1 – La tradizionale organizzazione di tipo gerarchico-funzionale, in settori e sezioni. Poiché il lavoro è suddiviso sulla base dei compiti, i processi si muovono attraverso più unità organizzative. Inoltre, la presenza di procedure rigide e più livelli gerarchici intermedi allunga esponenzialmente i tempi decisionali ed allontana la decisione dal livello operativo, che gestisce la relazione con il cittadino-utente. I risultati sono la natura ripetitiva delle mansioni degli operatori, la ridondanza delle verifiche e degli interventi correttivi di natura formale sul medesimo oggetto, il moltiplicarsi dei flussi cartacei e delle attese per le firme, il sovraccarico cognitivo dei vertici, la poca trasparenza delle responsabilità e, nell'insieme, la scarsa capacità di risposta e di comunicazione della struttura.

Quel che si chiede oggi alla pubblica amministrazione è invece la capacità di leggere le innumerevoli variabili della realtà contemporanea; di ascoltare ed interpretare i segnali di un ambiente in rapida e continua evoluzione, caratterizzato da esigenze molteplici e differenziate e dall'uso diffuso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione; di ricercare e di elaborare in tempo reale e in modo interattivo risposte articolate a problemi concreti; di mettere a sistema i contributi di una pluralità di saperi e di discipline; di progettare ed erogare servizi effettivamente rispondenti alle esigenze dei cittadini, e quindi, orientati alla soddisfazione di bisogni reali; di attivare e mobilitare, attraverso reti interfunzionali ed interistituzionali, segmenti qualificati del settore pubblico e privato, alla ricerca di soluzioni condivise a complesse problematiche sociali e del territorio, realizzando la convergenza di conoscenze, competenze e risorse in strategie dirette alla realizzazione di obiettivi comuni.

Il valore aggiunto di una pubblica amministrazione oggi non sta più nella realizzazione in serie di prodotti *standard*, gli atti amministrativi, rispondenti a fattispecie generali ed astratte, ma piuttosto nell'orientamento all'utente (interno ed esterno), e quindi, nell'ideazione e nell'integrazione di servizi realmente rispondenti alle sue esigenze (conferenze di servizi, sportelli polifunzionali, *call centers*, ecc.), nel saper percepire e interpretare i segnali ed i bisogni dell'ambiente e nello sviluppare in tempo reale soluzioni innovative in modo interattivo. L'erogazione dei servizi, peraltro, implica di per sé un rapporto diretto con gli utenti, interessati al

soddisfacimento di specifiche aree di bisogni, i quali devono avere la possibilità di partecipare ai processi operativi con un apporto da recepire come risorsa e valorizzare in modo adeguato.

La **qualità**, definita dalle norme ISO 9000:2000 come “**grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti**”, concretamente misurabile in termini di rispondenza del prodotto-servizio a degli *standard* prestabiliti (qualità in senso *oggettivo*), ovvero di scarto tra le percezioni e le aspettative dell'utenza in riferimento alle dimensioni da lei ritenute rilevanti del prodotto-servizio erogato (qualità in senso *soggettivo*), è oggi più importante della quantità e richiede il continuo impegno di tutti i livelli dell'organizzazione. Non serve più una forza lavoro indifferenziata, passivamente dedita ad attività di *routine*, ma un numero minore e qualificato di persone cui si richiede competenza, iniziativa, *know-how* e capacità di cooperazione e di innovazione, riferita tanto all'impiego delle tecnologie ed alla gestione dei processi, quanto alla cura delle relazioni interpersonali. **La soddisfazione del cliente-utente dipende** infatti, come evidenziato sempre dalle norme ISO 9000:2000, **dalla percezione di “quanto i suoi requisiti (vale a dire, le sue aspettative nei confronti dell'amministrazione) siano stati soddisfatti”**.

La risorsa umana è quindi la risorsa critica. La capacità di innovare ed aumentare la qualità e di ridurre costi e tempi di risposta, nell'ottica di un netto incremento di efficacia e recupero di efficienza, dipende non solo dagli investimenti materiali, finanziari e tecnologici, ma anche da quelli immateriali: nelle persone, nella loro formazione, nel sistema di relazioni e nella cultura organizzativa. La grande sfida è pertanto quella di valorizzare e sviluppare al massimo le risorse umane dell'amministrazione, realizzarne appieno le potenzialità, accrescerne l'impegno, la professionalità, la creatività e la partecipazione e soprattutto, suscitare tra di esse una cooperazione efficace.

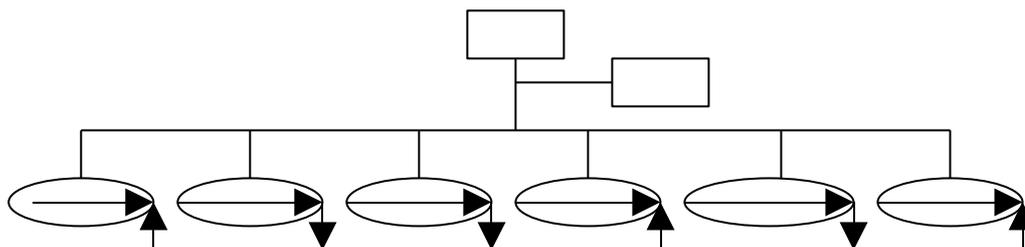


Fig.2 – L'organizzazione per processi, su due soli livelli gerarchici, quello generale e quello operativo. I processi sono gestiti integralmente all'interno di ciascuna unità del livello operativo, il cui dirigente adotta autonomamente le decisioni e ne assume la relativa responsabilità. Gli operatori di processo lavorano in un'ottica di polifunzionalità, detenendo le competenze dell'intero processo, e gestiscono direttamente i rapporti con l'utenza, dalla quale recepiscono indicazioni utili al miglioramento del servizio. In tal modo si accrescono al massimo tanto l'efficienza, quanto la capacità di risposta e di comunicazione della struttura. Il livello di *management* generale può concentrarsi principalmente sulla programmazione gestionale (determinazione degli obiettivi e conseguente allocazione delle risorse) e l'analisi degli scostamenti tra obiettivi e risultati, che vengono rilevati tramite il controllo di gestione.

L'**organizzazione per processi** risponde ai seguenti principi:

1) Principio di semplicità: la migliore risposta alla complessità dell'ambiente esterno e dei rapporti umani all'interno dell'organizzazione è la semplicità della struttura organizzativa, con la riduzione al minimo dei livelli gerarchici e la semplificazione di norme e regole: strutture e procedure non permettono di rispondere alla complessità, ma tendono a cristallizzarla in complicazione. La rigidità della struttura organizzativa, infatti, ne diminuisce la capacità di risposta, senza offrire corrispondenti vantaggi. La gerarchia ha inoltre un costo considerevole: assorbe un consistente numero di risorse qualificate (quelle destinate ai ruoli di “capi intermedi”), sottraendole ai compiti operativi; moltiplica le attese; allunga i tempi decisionali; allontana la responsabilità di trovare le soluzioni da chi effettivamente detiene le competenze e conosce meglio i processi; aumenta a dismisura il carico cognitivo del vertice della struttura, che, impegnato in una continua supervisione formale dell'operato dei livelli inferiori, non può efficacemente concentrarsi sulla

visione strategica e sul processo di programmazione gestionale operativa. Rischia così, anziché di aumentare, di compromettere irrimediabilmente, oltre che la tempestività, anche la qualità stessa delle decisioni. *L'organizzazione per processi* è pertanto, innanzi tutto una *lean organization*, un'*organizzazione piatta*.

2) Principio di autonomia: per fare in modo che sia l'operatore a rispondere al problema, è necessario che egli abbia la possibilità di agire, e di assumersi in prima persona la responsabilità della decisione. Uno dei modi migliori per ridurre la complessità è il dare la libertà totale di decisione a unità operative forti, soggette alla verifica ed alla valutazione del vertice nei soli termini della rispondenza dei risultati conseguiti agli obiettivi assegnati in sede di programmazione gestionale operativa. Il potere decisionale deve essere portato al livello più vicino al cittadino-utente e affidato a chi effettivamente conosce e gestisce i processi. Le stesse unità organizzative vanno costruite non in relazione ai compiti (es. archivio, ufficio copia, ecc.), bensì intorno ai processi, la responsabilità della cui gestione deve essere attribuita in modo integrale, diretto e trasparente ad un unico *process owner* ed alla sua squadra di collaboratori polifunzionali, gli *operatori di processo*. Nell'*organizzazione per processi* le unità di *line* sono pertanto costituite da *gruppi di processo*, ciascuno dei quali ha la responsabilità di uno o più processi, che gestisce dall'inizio alla fine.

3) Principio di flessibilità, che coinvolge simultaneamente più aspetti:

a) *flessibilità strategica*, intesa come capacità di adattamento delle strategie dell'organizzazione al sistema di opportunità e di vincoli presenti nell'ambiente in cui opera; la stessa norma giuridica non deve più essere considerata l'unico presupposto e l'unica motivazione delle iniziative dell'amministrazione, bensì come un vincolo e insieme come una risorsa di cui tenere conto nel costruire un percorso verso il risultato che meglio soddisfi in concreto le esigenze della società civile; dall'altro, fattore critico di successo è senz'altro la capacità di cogliere le opportunità ed i contributi che l'ambiente sociale di volta in volta può offrire, anche in termini di progettualità (*project financing*, finanziamenti agli Enti Locali, volontariato, terzo settore, ecc.);

b) *flessibilità strutturale*, intesa come sviluppo di caratteristiche organizzative tali da non richiedere continui processi di ristrutturazione al variare delle condizioni ambientali; nell'*organizzazione per processi* il cambiamento organizzativo non è un evento eccezionale e delimitato nel tempo, ma un flusso adattativo ininterrotto, che si attua, con tempi e modalità diverse, attraverso gli strumenti del *kaizen* o *miglioramento continuo*, del *business process reengineering* (B.P.R.) o reingegnerizzazione dei processi e del *management by objectives* (M.B.O.) o direzione per obiettivi;

c) *flessibilità operativa e gestionale*, intesa come capacità di dare, attraverso i processi operativi, risposte appropriate, tempestive e specifiche ai bisogni della società civile; il porsi all'ascolto di realtà pubbliche e private, oltre che di cittadini, associazioni, imprese, ed altri soggetti portatori di interessi socialmente rilevanti ed il saperli coinvolgere, attraverso la condivisione di valori, cultura e aspettative, in strategie dirette al raggiungimento di obiettivi comuni è un altro fattore critico di successo: i *gruppi di processo* devono quindi essere anche *gruppi di rete*, capaci di attivare la cooperazione efficace di segmenti qualificati dell'ambiente esterno.

4) Principio della direzione attraverso la cultura: un'organizzazione fondata sull'autonomia delle persone e dei gruppi non può essere governata da norme procedurali e ordini gerarchici, che di per sé tendono a diminuire l'efficacia, l'efficienza e la capacità di risposta: quelle convergenze e quel coordinamento indispensabili ad una cooperazione efficace devono essere invece assicurati da una cultura organizzativa forte, diffusa e condivisa. Per questo motivo nell'*organizzazione per processi* grande rilievo assume la funzione di formazione e sviluppo delle risorse umane, che costituisce uno strumento, oltre che di ampliamento delle conoscenze e delle competenze individuali e di *team*, anche di orientamento culturale e socializzazione di assetti valoriali coerenti con la *mission*, e funzionali agli obiettivi ed alle strategie dell'organizzazione.

1.2 - I principi di gestione ISO 9000:2000

Tanto la gestione per processi (propria del *Business Process Reengineering* o *B.P.R.*), quanto alcune caratteristiche proprie di altri approcci manageriali, che hanno costituito un riferimento altrettanto essenziale nella progettazione del nuovo modello organizzativo dell'Amministrazione dell'Interno (*Management by Objectives, Project Management, Total Quality Management*), sono oggi concetti ampiamente sperimentati ed universalmente condivisi in materia di organizzazione. In particolare, essi trovano riscontro e formalizzazione nelle **norme ISO 9000:2000 sui “Sistemi di gestione per la qualità”**, che costituiscono il modello di riferimento per qualunque organizzazione, tanto del settore privato, che di quello pubblico. In particolare, la norma UNI EN ISO 9000 : 2000, nel punto 0.2, stabilisce che, ai fini del conseguimento degli obiettivi per la qualità, le organizzazioni devono conformarsi ad **otto basilari principi di gestione**:

1) Orientamento al cliente

“Le organizzazioni dipendono dai propri clienti e dovrebbero pertanto capire le loro esigenze presenti e future, soddisfare i loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative”.

L'orientamento all'utente e l'ascolto delle sue concrete e reali esigenze devono essere la priorità indiscussa di qualunque pubblica amministrazione. Tenendo conto di questo principio e della loro specifica *mission*, gli uffici dell'Amministrazione dell'Interno devono sviluppare la capacità di comprendere ed analizzare le caratteristiche dell'ambiente, e cioè della comunità e del territorio di riferimento, e di elaborare in tempo reale risposte adeguate ai bisogni ed alle aspettative delle persone, del sistema delle autonomie, delle istituzioni, delle imprese, delle associazioni e delle altre formazioni sociali. Per quanto specificamente attiene gli uffici centrali dell'Amministrazione, quando non servono direttamente il cittadino o gli altri soggetti pubblici o privati di cui si è detto, è perché hanno il compito di erogare servizi alle Prefetture-U.T.G. ed agli altri uffici periferici e, al di fuori di tale stretta logica di orientamento al cliente, esterno o interno, non hanno alcuna ragione di esistere. A questa priorità, si lega la necessità di una continua ricerca di un sempre più elevato livello di qualità di ciascun prodotto o servizio erogato dai predetti uffici, nel senso di accrescerne effettivamente il valore aggiunto (e cioè, la concreta utilità) per i destinatari, e ciò si riflette nella dovuta attenzione al progressivo e costante miglioramento di tutti i processi dell'organizzazione direttamente o indirettamente correlati alla sua realizzazione.

2) Leadership

“I capi stabiliscono unità di intenti e di indirizzo dell'organizzazione. Essi dovrebbero creare e mantenere un ambiente interno che coinvolga pienamente il personale nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione”.

I compiti principali del *general management* in tutta la pubblica amministrazione oggi non sono più il controllo e la supervisione formale e gerarchica, ma piuttosto la programmazione gestionale operativa ed il controllo di gestione, unitamente alla capacità di costruire una cultura, un sistema di relazioni ed un ambiente di lavoro motivante, coinvolgente e aperto alle proposte ed alle iniziative dei dirigenti delle unità operative e del personale a tutti i livelli, che deve sentirsi coinvolto giorno per giorno nella ricerca e nella sperimentazione dell'innovazione e di soluzioni sempre più idonee ad assicurare la condivisione ed il raggiungimento degli obiettivi.

3) Coinvolgimento del personale

“Le persone a tutti i livelli costituiscono l'essenza dell'organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio dell'organizzazione”.

La risorsa umana, nel settore pubblico, come nel privato, è oggi la risorsa centrale, quella che con il suo modo di lavorare e le sue autonome capacità di gestione, di decisione, di relazione e di cooperazione all'interno ed all'esterno dell'organizzazione è realmente in grado di fare la differenza. Solo un'effettiva conoscenza delle sue aspettative ed una completa valorizzazione delle sue potenzialità tramite i colloqui di *assessment* e, più in generale, una politica del personale orientata a favorire la cooperazione efficace, la creatività, il lavoro in *team*, la crescita personale e professionale, lo sviluppo dell'innovazione e l'apprendimento di nuove conoscenze e competenze può a sua volta consentire il miglioramento presente e futuro dei processi di lavoro.

4) Approccio per processi

“Un risultato desiderato si ottiene con maggiore efficienza quando le relative attività e risorse sono gestite come un processo”.

Il modello dell'organizzazione per processi, fondato sui principi di semplicità, autonomia, flessibilità e governo attraverso la cultura permette di rispondere alla complessità della realtà contemporanea in modo molto più efficace rispetto ai tradizionali modelli *gerarchico-funzionali*. Ciò in quanto le unità di livello operativo sono progettate intorno ai processi e non ai compiti, con il superamento della rigidità delle mansioni e una tendenziale *polifunzionalità degli operatori*, i quali hanno la responsabilità del processo in modo integrale dall'inizio alla fine e detengono le competenze necessarie a gestirne in autonomia e senza interruzioni tutte le fasi, favorendo così la capacità di ascolto, di risposta e di relazione diretta con il cittadino e l'ambiente di riferimento.

5) Approccio sistemico alla gestione

“Identificare, capire e gestire, come fossero un sistema, processi tra loro correlati contribuisce all'efficacia e all'efficienza dell'organizzazione nel conseguire i propri obiettivi”.

La gestione dei processi deve aver luogo in autonomia, ma senza perdere di vista l'interazione reciproca e la visione strategica d'insieme. Affinché i processi possano essere gestiti come un sistema, sono parimenti essenziali tanto la *programmazione gestionale operativa*, quanto forme di *coordinamento e integrazione orizzontale (management generale di secondo livello)* dirette a verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali affidati alle singole unità operative e la loro convergenza nell'attuazione degli obiettivi strategici, quanto ancora l'attivazione di *reti interistituzionali e reti interfunzionali centro-periferia* dirette alla realizzazione di obiettivi complessi. Nelle articolazioni interne dell'organizzazione, le relazioni di tipo gerarchico sono sostituite, ove possibile, da relazioni del tipo *fornitore-cliente interno*, ispirate a criteri di autonomia e responsabilità sui risultati ed ai medesimi principi di trasparenza e cooperazione che devono regolare i rapporti tra l'organizzazione ed il *cliente esterno*. Ciò in quanto solo da un'appropriata programmazione e integrazione dei singoli obiettivi gestionali può derivare una soddisfacente realizzazione degli obiettivi strategici.

6) Miglioramento continuo

“Il miglioramento continuo delle prestazioni complessive dovrebbe essere un obiettivo permanente dell'organizzazione”.

Tanto tra il *management generale* di primo e/o di secondo livello ed il *management operativo*, quanto all'interno di ogni unità di livello operativo (Area Funzionale, Servizio o Ufficio di Staff) si devono svolgere periodiche riunioni di *kaizen* o miglioramento continuo, in cui ci si confronta in modo aperto ed informale sui risultati raggiunti, sui problemi più frequenti e sulle nuove esigenze, si mettono in discussione le pratiche esistenti, si cercano insieme le possibili soluzioni, si discutono e sperimentano cambiamenti e innovazioni. L'attenzione di tutti deve essere rivolta non solo alla ricerca ed alla progettazione del miglioramento continuo del servizio, dei

processi e delle prestazioni complessive, ma anche del sistema di relazioni, della qualità della vita nell'ambiente di lavoro e, più in generale, del clima organizzativo.

7) Decisioni basate su dati di fatto

“Le decisioni efficaci si basano sull'analisi di dati e di informazioni”.

Le informazioni, non sono solo un elemento basilare a supporto delle decisioni, ma anche la *materia prima* di gran parte dei processi di lavoro delle pubbliche amministrazioni. Ciò rende di primaria importanza una corretta progettazione ed implementazione dei sistemi informativi, che devono rispondere con coerenza alle esigenze poste dalla gestione dei processi e dall'assetto della struttura organizzativa. Una particolare attenzione deve essere altresì dedicata ai flussi di comunicazione interna (*top-down* e *bottom-up*), esterna ed istituzionale. Inoltre, la massima oggettività, coerenza e trasparenza deve caratterizzare tanto i dati alla base dei processi decisionali di programmazione gestionale operativa, quanto di quelli strumentali di controllo interno. Infine, la valutazione dei dirigenti deve tenere rigorosamente conto dei risultati rilevati dal controllo di gestione in relazione agli obiettivi definiti in sede di programmazione gestionale operativa.

8) Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori

“Un'organizzazione ed i suoi fornitori sono interdipendenti ed un rapporto di reciproco beneficio migliora, per entrambi, la capacità di creare valore”.

Il rapporto tra un'azienda ed i suoi fornitori deve basarsi su di una politica di reciproco beneficio, in cui avviene il frequente e costruttivo scambio di indicazioni e informazioni, in una fitta rete cooperativa fondata su solidi rapporti di fiducia e di reciproca trasparenza. Il medesimo tipo di rapporto deve essere sviluppato tra le pubbliche amministrazioni ed i loro *partners* pubblici e privati, nell'ambito di progetti finalizzati, conferenze di servizi, protocolli d'intesa, accordi di programma, ed altre forme di *rete interistituzionale*, in cui ognuno dei soggetti coinvolti è a volte *fornitore* e a volte *cliente*. Questo, a maggior ragione, può avvenire nei rapporti tra le pubbliche amministrazioni ed i consulenti esterni, ove l'obiettivo primario deve essere l'apprendimento organizzativo e il successivo impiego sistematico di nuove metodologie e competenze. In tutte queste ipotesi, la possibilità di reciproci benefici e di migliorare la capacità di ciascuno di creare valore per il cittadino-utente e, in generale, per il cliente, è accresciuta dalla circolazione delle innovazioni e delle *best practices*, anche attraverso il *benchmarking*.

1.3 - I processi

L'*organizzazione per processi* si basa sulla considerazione dei processi gestiti come elemento qualificante e strutturante l'organizzazione. E' infatti intorno ai processi che le unità organizzative di *line* del livello operativo (*gruppi di processo*) sono progettate e costruite.

Il **processo** è definito dalle norme ISO 9000:2000 come un **“insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata (*input*) in elementi in uscita (*output*)”**. Inoltre **“I processi in un'organizzazione sono di regola pianificati ed eseguiti in condizioni controllate al fine di aggiungere valore”**. Il **prodotto**, a sua volta, è **“il risultato di un processo”** e **costituisce un servizio quando “è il risultato di almeno un'attività necessariamente effettuata all'interfaccia (vale a dire, con contatto diretto) tra il fornitore e il cliente”**. Quest'ultimo è **“l'organizzazione o la persona che riceve un prodotto”** e può essere **“interno o esterno all'organizzazione”**.

Il processo richiede quindi la pianificazione di azioni (atti di gestione) che implicano l'utilizzazione integrata di risorse umane, strumentali, informative e tecnologiche, in vista della realizzazione del prodotto-servizio, che ne costituisce il risultato finale, destinato a un cliente

esterno (il cittadino-utente, un ente pubblico o privato o la collettività nel suo insieme) o interno (altre unità o livelli dell'amministrazione).

Di fondamentale importanza è **la distinzione tra processo e procedura**. Mentre **il processo è diretto alla realizzazione di un risultato**, che crei o aggiunga valore, **la procedura** (di cui il procedimento amministrativo è una tipologia) descrive e disciplina il processo, costituendone la base ed il presupposto, ma **non crea di per sé valore**. A ciò si deve aggiungere che non tutti i processi risultano essere regolamentati da norme giuridiche, né tanto meno da norme giuridiche che ne prevedano in modo rigido e vincolante ogni fase e attività. Spesso a delineare e consolidare le procedure sono le “prassi” e i “precedenti”. Essi hanno l'indubbio vantaggio di realizzare delle “economie cognitive”, dato che permettono all'organizzazione, una volta affrontato e risolto in un certo modo un caso concreto, di riproporre la medesima soluzione tutte le volte che se ne presenti uno analogo, senza dover ricercare una nuova soluzione.

Tuttavia, la “prassi” ed “il precedente”:

- tendono forzatamente ed artificialmente a ricondurre casi e situazioni oggi sempre più diversificate alle medesime categorie concettuali;
- tendono a cristallizzare le possibili risposte dell'amministrazione in un “numero chiuso”, impedendo di fatto la ricerca di soluzioni e percorsi originali e innovativi;
- non consentono di valutare se la soluzione proposta sia effettivamente la più rispondente alla specifica situazione, ovvero alla “soddisfazione” di quello specifico “cliente” (che, oggi più che mai, si attende di essere ascoltato e di ricevere una risposta “personalizzata” e costruita in modo dinamico e interattivo insieme con l'amministrazione);
- impediscono di fatto all'amministrazione di apprendere in modo critico e costruttivo dagli errori del passato e tendono anzi a perpetuarli inalterati nel tempo;
- non consentono di verificare se nel processo vi siano tempi morti, ovvero fasi e attività ridondanti o che comunque non aggiungano valore al risultato finale.

Per questi motivi, l'utilizzazione delle economie cognitive deve essere non cogente e sistematica, ma consapevole, ragionata e selettiva, in funzione degli obiettivi del processo e della qualità del risultato. **E' compito dei responsabili delle unità di livello operativo gestire i processi “in condizioni controllate”, affinché ogni loro fase crei o aggiunga effettivamente valore.**

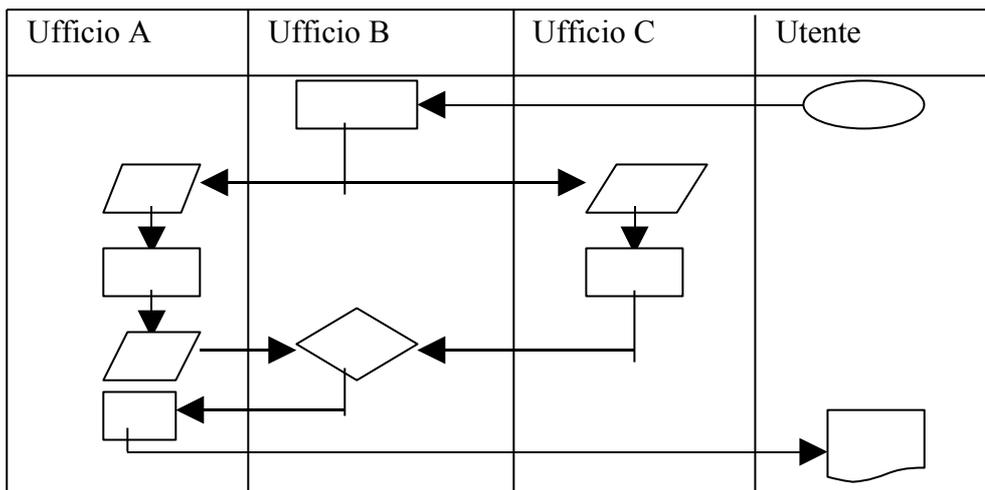


Fig. 3 – Esempio di *flow-chart* o diagramma di flusso. Questo strumento, che permette la rappresentazione grafica dei processi al fine di consentirne l'analisi e la reingegnerizzazione, si vale di una matrice a colonne, una per ogni organizzazione o unità organizzativa coinvolta, e di una semplice grammatica di simboli.

Al fine di renderne più agevole e trasparente la gestione e il controllo, i processi possono essere disegnati e formalizzati attraverso uno strumento denominato *flow-chart* o **diagramma di flusso**, che ne evidenzia, attraverso una rappresentazione grafica su più colonne e l'impiego di una

semplice grammatica di forme e simboli, le varie fasi ed attività, la loro successione logico-temporale e l'attribuzione alla responsabilità di diverse organizzazioni o di diversi livelli o unità di una medesima organizzazione.

Una corretta mappatura dei processi è il presupposto per poter procedere, in un momento successivo, alla loro eventuale **reingegnerizzazione**, vale a dire al loro **ripensamento, anche radicale, tenendo conto dei soli vincoli effettivamente cogenti** (norme giuridiche), in modo coerente rispetto agli obiettivi, alle strategie ed ai valori concreti ed attuali dell'organizzazione. Ed è **proprio tramite l'eliminazione di ridondanze, attese e operazioni che non aggiungono valore al prodotto-servizio finale che è possibile dare luogo a drastici recuperi di efficienza.**

Anche la **reingegnerizzazione è un'attività che può e deve essere svolta, direttamente e senza formalità alcuna, dal management del livello operativo**, vale a dire dal dirigente dell'Area Funzionale o del Servizio che gestisce i processi (il c.d. *process owner*), il quale ha la possibilità di confrontarsi ogni giorno con gli operatori della sua unità organizzativa (*gruppo di processo*), che di quelle fasi, operazioni e attività hanno la migliore conoscenza possibile, anche da un punto di vista strettamente pratico. La reingegnerizzazione dei processi ha in se un'intensa valenza motivante e di coinvolgimento del personale, poiché valorizza idee e capacità destinate altrimenti a rimanere inespresse e consente non di rado di migliorare la qualità e il senso di utilità del lavoro.

In quanto al **controllo sulla gestione dei processi**, esso **compete al livello del management generale** nella forma del **controllo di gestione.**

1.4 - Le tipologie di processo

Si è in precedenza definito il processo come un “insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata (*input*) in elementi in uscita (*output*)”. Ciascun processo costituisce quindi un insieme di attività che presentano una medesima finalizzazione, che cioè concorrono alla formazione di un medesimo prodotto-servizio.

Nell'ambito di tale ampia definizione di processo (*processi in senso lato*), **a seconda delle caratteristiche di fasi e attività correlate**, si possono distinguere:

1) i **processi ripetitivi o routinari** (*processi in senso stretto*), nei quali **le fasi e le attività correlate sono sempre le stesse e vengono ripetute in modo lineare o ciclico secondo la medesima sequenza logico-temporale**, al fine di dare luogo alla formazione di **prodotti-servizi omogenei** (es. collocamento in ferie del personale; concessione di onorificenze, ecc.); **sono caratterizzati da un flusso di lavoro e da un assorbimento di risorse tendenzialmente costante**; su tali processi si può intervenire tanto attraverso il *kaizen* o miglioramento continuo, che investe appunto il miglioramento graduale della gestione del processo giorno per giorno, quanto, in alternativa, attraverso la reingegnerizzazione, che mira a drastici recuperi di efficacia/efficienza attraverso l'eliminazione o la modifica di una o più fasi e/o attività, ovvero il totale ripensamento della struttura e/o della sequenza logico-temporale del processo;

2) i **processi ad assorbimento a impulso di risorse**, nei quali **le fasi e le attività correlate sono tendenzialmente pianificate o consolidate, ma hanno uno sviluppo ed un'intensità anche fortemente diversificata nel tempo**, con più o meno prevedibili picchi di lavoro e di assorbimento di risorse e fasi di mantenimento o di risoluzione, nel corso delle quali sono svolte solamente attività preparatorie, complementari o addirittura nessuna attività (es. gestione di particolari eventi o emergenze; cerimoniale per la visita di una personalità; consultazioni elettorali; ecc.); su tali processi si può in genere intervenire soltanto attraverso la reingegnerizzazione, che di solito ha luogo al fine di superare inconvenienti riscontrati attraverso l'esperienza pregressa;

3) i **progetti**, nei quali **il prodotto da realizzare ha la natura di un'impresa complessa e le fasi e le attività correlate hanno tendenzialmente il carattere della novità e della non ripetitività** (es. progettazione e realizzazione di una rete di Centri di Permanenza Temporanea per immigrati extracomunitari; predisposizione del testo dei Decreti Ministeriali di individuazione dei posti di funzione dirigenziali non generali e dei rispettivi Allegati, ecc.); le risorse sono dedicate per un certo tempo alle attività del progetto e sono in tutto o in parte sottratte alle attività ordinarie; sui progetti si può intervenire solo durante la pianificazione e la realizzazione delle diverse fasi progettuali, e ciò mediante un ottimale utilizzo delle tecniche e degli strumenti del **project management** e del **benchmarking** (andare a vedere le esperienze di successo nel medesimo settore già realizzate da altri) ; una volta che il progetto è ultimato, non vi è più nulla da fare: degli eventuali errori, insuccessi ed effetti indesiderati si potrà tenere conto soltanto nella pianificazione di altri progetti.

Si può invece distinguere, **in base al destinatario dell'output**, tra:

- a) **processi operativi o finali, il cui output è destinato ad un cliente esterno.** Tanto nel Ministero dell'Interno, che nelle Prefetture-U.T.G. sono di solito gestiti dalle unità organizzative di livello operativo denominate Aree Funzionali;
- b) **processi strumentali o di supporto, il cui output destinato ad un cliente interno.** Tanto nel Ministero dell'Interno, che nelle Prefetture-U.T.G. sono di solito gestiti dalle unità organizzative di livello operativo denominate Servizi, i quali, avendo appunto il carattere della strumentalità, rendono possibile o agevolano, con il proprio apporto, il lavoro delle unità preposte alla gestione dei processi operativi, e ciò **non in una situazione di subordinazione gerarchica**, ma di **relazione a matrice fornitore-cliente interno**.

1.5 - Aree Funzionali e Servizi

Il termine area funzionale è utilizzato dal D.Lgs. n.139/2000 in due differenti accezioni:

- a) **area funzionale in senso oggettivo**, corrispondente alle funzioni (missioni istituzionali), che soddisfano un'area unitaria di bisogni della collettività, degli enti pubblici e/o privati, dei cittadini-utenti e/o di altri clienti esterni dell'Amministrazione;
- b) **area funzionale in senso soggettivo**, vale a dire l'unità organizzativa che gestisce una medesima funzione (missione istituzionale) secondo un'organizzazione per processi.

L'individuazione delle aree funzionali in senso oggettivo è contenuta nella "Tabella B" allegata al D.Lgs. n.139/2000, ed è assai rilevante per comprendere lo spirito della riforma, in quanto **individua il core business, vale a dire il nucleo centrale della mission istituzionale dell'Amministrazione dell'Interno**.

Analogamente che per le Prefetture-U.T.G., anche per il Ministero dell'Interno sono previste due distinte tipologie di unità organizzative di *livello operativo*: le **Aree Funzionali** ed i **Servizi**. Entrambe le tipologie di unità sono organizzate per gestire processi. Pertanto, a ciascuna Area Funzionale ed a ciascun Servizio corrispondono ruoli organizzativi di *management di processo*. Ciò che differenzia le due tipologie di unità organizzative è unicamente la natura dei processi gestiti:

- a) **le Aree Funzionali gestiscono di regola processi operativi o finali**, il cui *output* è quindi destinato ad un cliente esterno;
- b) **i Servizi gestiscono di regola processi strumentali o di supporto**, il cui *output* è quindi destinato ad un cliente interno.

Direttore

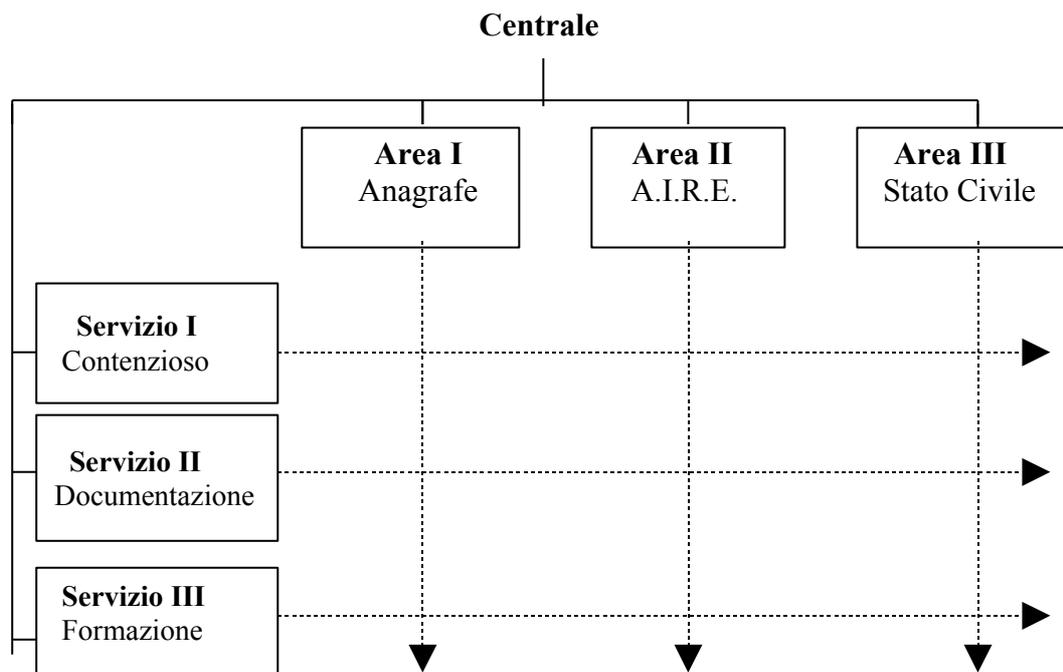


Fig. 4 – Interrelazione funzionale a matrice tra aree e servizi nell'ambito di una Direzione Centrale. Tra Aree e Servizi non intercorre un rapporto di natura gerarchica, bensì una relazione a matrice fornitore-cliente interno: ciascun Servizio è servente rispetto a più Aree e ciascuna Area può valersi dell'apporto di più Servizi. Tale formula, da un lato, consente alle Aree di concentrarsi sul prodotto servizio finale, e dall'altro, riduce il numero ed incrementa la specializzazione e la responsabilizzazione delle risorse dedicate alla realizzazione dei prodotti-servizi intermedi, con sensibili recuperi di efficienza. Il Direttore Centrale, che costituisce il ruolo di *management generale di 2° livello*, con appropriati interventi di coordinamento interfunzionale e di verifica sul grado di conseguimento dei risultati, cura l'integrazione degli apporti delle diverse unità organizzative del livello operativo ed il corretto funzionamento del sistema a matrice.

I titolari delle Aree, responsabili del *processo operativo o finale*, come tale diretto alla soddisfazione di un'area di bisogni del cliente esterno, cureranno la realizzazione e l'erogazione del prodotto-servizio finale, ma potranno valersi dei prodotti servizi-intermedi elaborati dai Servizi, la cui *mission* è essenzialmente la soddisfazione delle esigenze del cliente interno.

Le **caratteristiche quali-quantitative** di tali prodotti-servizi intermedi, la cui realizzazione richiede di regola l'intervento di competenze di tipo tecnico o specialistico (possono pertanto essere relative ad aspetti giuridici, di *assessment*, di documentazione, di formazione, ecc.), costituiscono la specifica sfera di responsabilità dei dirigenti titolari dei Servizi.

Tale modalità organizzativa **opera a matrice**, in modo che **una medesima Area possa valersi**, a seconda delle specifiche necessità, **delle prestazioni**, congiunte o disgiunte, contemporanee o successive, **di più Servizi**, mentre **ciascun Servizio**, secondo le medesime modalità, **sia chiamato a fornire il proprio apporto a più Aree**.

La struttura dell'organizzazione per processi è modulare e flessibile e si adatta facilmente a situazioni differenziate. Di regola, nell'ambito del Ministero, si verificherà una tendenziale coincidenza tra *gruppi di processi (aree funzionali in senso oggettivo)* e *gruppi di processo (aree funzionali in senso soggettivo)*. Tuttavia, vi sono dei casi in cui i processi di un medesimo gruppo (relativi quindi ad una medesima *area funzionale in senso oggettivo*), poiché particolarmente complessi e/o numerosi, saranno distribuiti tra più *gruppi di processo* (quindi, tra due o tre *aree funzionali in senso soggettivo*), ciascuna con la medesima denominazione. Sarà allora la figura di *management generale di secondo livello*, e cioè il Direttore Centrale, di concerto con il Capo Dipartimento, a distribuire tra di esse i processi. In ogni caso, nell'attribuire i processi di una medesima *area funzionale in senso oggettivo* a diverse *area funzionali in senso soggettivo*, si dovrà avere cura di **non spezzarli mai in modo trasversale**, ma di affidarne integralmente un certo

numero, caratterizzato da un più intenso grado di omogeneità, a questo o a quel gruppo di processo, che dovrà comunque gestire ciascuno di essi dall'inizio alla fine. Vale la pena di precisare che la modularità e la flessibilità della struttura sono modalità organizzative che si applicano tanto alle Aree Funzionali, quanto ai Servizi del Ministero.

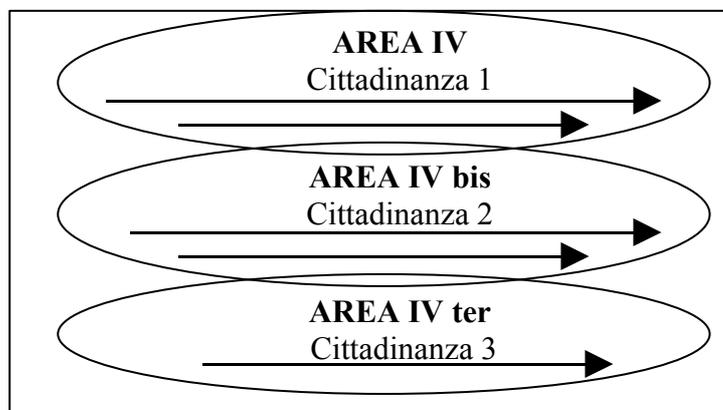


Fig. 5 – Modularità e flessibilità della struttura. Una medesima Area Funzionale del Ministero risulta suddivisa in più unità organizzative, costituita ciascuna da un gruppo di processo responsabile di un certo numero di processi dall'inizio alla fine.

1.6 - Ruoli organizzativi e posti di funzione

Nell'ambito del Ministero dell'Interno, il D.Lgs. n.139/2000 prevede **posti di funzione**, vale a dire, **posizioni dirigenziali**, corrispondenti a diverse tipologie di **ruoli organizzativi**. Si può infatti distinguere tra:

- ruoli di **management generale di primo livello**, caratterizzati da funzioni di concorso alla pianificazione strategica, di programmazione gestionale operativa, di controllo di gestione e di valutazione della dirigenza e governo delle strutture dipartimentali nel loro complesso;
- ruoli di **management generale di secondo livello**, cui competono il concorso alla programmazione gestionale operativa, il *coordinamento interfunzionale* e l'*integrazione* di più unità organizzative, finalizzato al raggiungimento di obiettivi complessi e la verifica *on going* del grado di attuazione degli obiettivi operativi e delle strategie generali di gestione;
- ruoli di **management di processo**, preposti ad unità organizzative di *line* (le Aree Funzionali e i Servizi, che gestiscono rispettivamente *processi operativi* e *processi strumentali*);
- ruoli di **management specifico**, preposti ad unità organizzative di *staff* che collaborano con il vertice politico (Uffici del Gabinetto del Ministro, dell'Ufficio Affari Legislativi e Relazioni Parlamentari; Servizio di Controllo Interno; Segreterie del Ministro e dei Sottosegretari), ovvero con i ruoli di management generale di primo (es. Ufficio di Gabinetto del Capo Dipartimento, Ufficio Pianificazione e Programmazione; Ufficio Controllo di Gestione; Ufficio Valutazione, ecc.) o di secondo livello (es. Ufficio Studi, Pianificazione e Politiche del Personale; Ufficio Pianificazione delle politiche dell'Immigrazione e dell'Asilo, ecc.), o ancora, svolgono altre attività che richiedono l'integrazione di apporti specialistici ad alta intensità professionale (es. Sportello delle Autonomie, Ufficio Centrale di Statistica, Ufficio di Organizzazione, ecc.);
- ruoli di **co-management specifico** e di **professional**, vale a dire di dirigenti in posizione di *staff*, che non hanno la direzione di unità organizzative, ma prestano attività ad alta qualificazione professionale nell'ambito degli uffici di *staff*;

- ruoli di **management di progetto**, vale a dire di dirigenti che, indipendentemente dal fatto di avere la direzione di unità organizzative o altri ruoli organizzativi, assumono la responsabilità di una *team* di progetto e di risorse dedicate a un obiettivo complesso per un dato tempo.

RUOLI ORGANIZZATIVI	POSTI DI FUNZIONE AL MINISTERO
di Management Generale di primo livello	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capi Dipartimento ➤ Capi degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro
di Management Generale di secondo livello	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direttori Centrali
di Management di Processo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirigenti di Area Funzionale ➤ Dirigenti di Servizio
di Management Specifico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capi degli Uffici di staff ➤
di Co-Management Specifico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vice Capi degli Uffici di staff ➤
di Professional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirigenti in posizione di staff
di Management di Progetto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsabili di Progetto

1.7 - I gruppi di processo

Nell'organizzazione per processi il *livello operativo*, costituito dai *gruppi di processo*, gestisce autonomamente i processi, ne conosce nel dettaglio ogni fase, ne cura il miglioramento continuo, ne attua l'eventuale *reingegnerizzazione* e ne è responsabile dall'inizio alla fine. Tiene inoltre i contatti con l'utenza, ascolta e interpreta i segnali dell'ambiente e prende la grande maggioranza delle decisioni, non solo sul contenuto delle attività da svolgere giorno per giorno e degli atti formali da adottare e sulle relative priorità, ma anche sulle stesse modalità di erogazione dei prodotti-servizi e sulle nuove possibilità di sviluppo degli stessi.

Coerentemente, nel nuovo modello organizzativo dell'Amministrazione dell'Interno, la gestione dei processi *operativi* o *strumentali* è integralmente affidata ad un'unità di livello dirigenziale denominata Area Funzionale o Servizio, che opera appunto secondo le modalità del *gruppo di processo* nei termini di cui sopra.

Il *gruppo di processo* rappresenta una modalità altamente innovativa di organizzazione, che tiene conto della centralità della risorsa umana: non è infatti una mera somma di individui, ma un insieme di relazioni sociali organizzate, con una propria cultura e propri assetti valoriali, capace di mobilitare energie e risorse verso gli obiettivi.

In termini concreti, è un gruppo integrato che detiene le competenze necessarie a gestire i *processi operativi* o *strumentali* al fine di soddisfare un'area unitaria di bisogni della collettività, di enti pubblici e/o privati, di cittadini-utenti e/o di clienti interni all'Amministrazione. È quindi dinamicamente orientato verso la *customer satisfaction*: pone attenzione su qualità, tempi, ottimale impiego delle risorse e clima, in un'ottica di sviluppo e miglioramento continuo non solo del servizio, ma anche della professionalità degli operatori e dello stesso ambiente di lavoro. Comporta l'uso diffuso e ottimale delle tecnologie, la tendenziale *polifunzionalità* degli operatori (ciascuno di loro deve essere in grado di compiere, all'occorrenza, ogni attività del processo) e l'arricchimento

delle mansioni: il processo non deve interrompersi mai, neanche qualora, per qualsiasi ragione, uno o più operatori dovessero venire a mancare per un tempo più o meno lungo (per malattia, ferie, ecc.). L'utente esterno o interno deve inoltre poter essere ascoltato ed avere una risposta sempre e comunque e, ciò che più conta, in tempo reale, indipendentemente da chi in quel momento sia presente in ufficio.

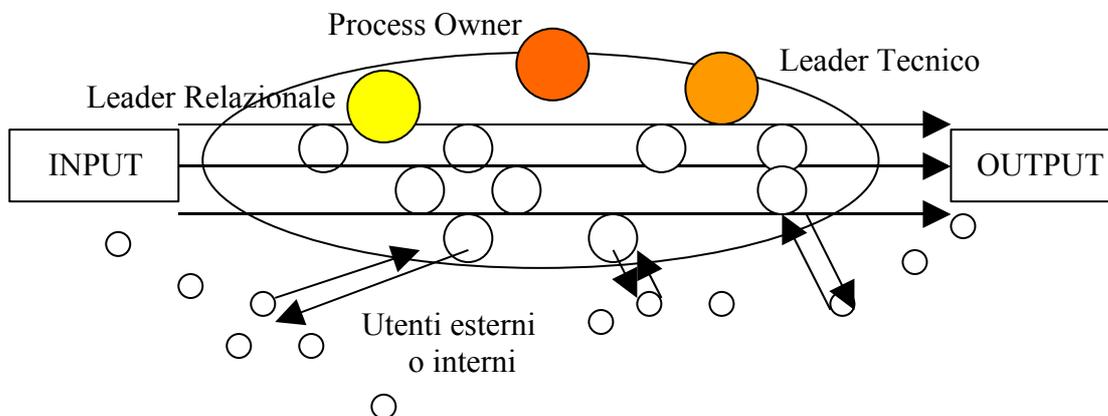


Fig. 6 – Il gruppo di processo.

Il *gruppo di processo* è governato da un *manager di processo* o *process owner*, il *leader* istituzionale formalmente responsabile del processo, corrispondente al profilo di livello dirigenziale richiesto dal posto di funzione (Viceprefetto o Viceprefetto Aggiunto), assistito da uno o due *coordinatori e/o gestori di processo* (di regola, qualificate unità di personale dell'Area "C"), che, quali *leaders tecnici*, lo coadiuvano nell'assicurare un costante orientamento agli obiettivi, una razionale distribuzione dei compiti, una cooperazione efficace e l'ottimale impiego delle tecnologie, e da alcuni *facilitatori*, che, generalmente in possesso della medesima qualifica formale degli altri operatori (vale a dire, di regola, di Area "B"), fungono da veri e propri *leaders relazionali* e, grazie alla propria capacità di agevolare il lavoro altrui ed i rapporti umani all'interno del *team*, facilitano l'apprendimento di nuove conoscenze e competenze da parte dei colleghi e la loro concreta applicazione alle varie fasi del processo, in un'ottica di miglioramento continuo.

Il lavoro per processi richiede un'attenzione particolare sulla gestione delle risorse umane e, in special modo, sulla formazione. Le risorse umane che compongono i gruppi di processo devono infatti essere costantemente sviluppate nelle competenze, nella motivazione e nel potenziale, e pertanto, venire edotte sulla *mission*, gli obiettivi e le strategie dell'Amministrazione, conoscere tutte le attività dei processi gestiti, acquisire autonome capacità gestionali, contribuire alla diagnosi del proprio fabbisogno formativo, essere seguite in percorsi di sviluppo personale e professionale tramite periodici colloqui di *assessment*; ricevere una formazione anche in sede decentrata, cui ciascun operatore che raggiunga un adeguato livello di qualificazione possa essere chiamato a contribuire: ciascuna risorsa è infatti un potenziale formatore, e la formazione, se mirata e coerente con gli obiettivi di *performance*, è un forte elemento motivante, sia per chi la riceve, che per chi la eroga.

1.8 - Reti interistituzionali e interfunzionali e reti interfunzionali centro-periferia

Le Aree Funzionali ed i Servizi del Ministero, anche quando gestiscono **processi ripetitivi o routinari** o **processi ad assorbimento a impulso di risorse**, proprio perché questi ineriscono a

funzioni di governo, di solito non possono limitarsi alla realizzazione ed all'erogazione di prodotti-servizi *standard*, ma devono invece costruire *output* originali e concretamente rispondenti alle esigenze dei diversi *clienti esterni o interni*, e ciò interagendo attivamente con l'ambiente sociale di riferimento e sviluppando adeguati sistemi di relazione.

Spesso infatti le unità organizzative sono in condizione di realizzare i propri obiettivi in termini di *outcome*, e cioè di esito finale conforme agli indirizzi strategici, solo attraverso la capacità di **operare in modo sistemico e integrato** tra loro (**reti interfunzionali**) e di **attivare e coinvolgere di volta in volta nei processi** altri Ministeri, enti pubblici, regioni, autonomie locali, Istituzioni dell'Unione Europea, organizzazioni internazionali, associazioni, imprese ed altri soggetti. (**reti interistituzionali**).

La maggioranza dei macroprocessi sono anzi di tale complessità e presentano tali e tante variabili da poter essere gestiti in modo efficace ed efficiente solo **suscitando una coordinata e continuativa cooperazione tra qualificati segmenti dell'ambiente interno ed esterno**.

Oltre all'attivazione di *reti interfunzionali ed interistituzionali* in modo analogo a quanto avviene nelle Prefetture-U.T.G., ciò che caratterizza specificamente diverse unità organizzative del Ministero è l'attivazione di **reti interfunzionali centro-periferia**. Si tratta di reti fondate sulla costante cooperazione tra particolari uffici delle Direzioni Centrali dei Dipartimenti e specifici referenti o unità organizzative delle Prefetture - Uffici Territoriali di Governo. Ciò al fine di garantire un raccordo a livello strategico sull'intero territorio nazionale di attività di particolare rilievo (esterno o interno), favorire il *benchmarking*, incoraggiare lo scambio di idee ed esperienze, permettere l'analisi e la diffusione delle *best practices*, la sperimentazione delle innovazioni e l'esportazione in altri contesti di quelle di maggior successo. Sono esempi di *reti interfunzionali centro-periferia* quella dei consigli territoriali e degli sportelli unici per l'Immigrazione, il cui coordinamento e monitoraggio costituisce la principale *mission* dell'Ufficio II° della Direzione Centrale per le Politiche dell'Immigrazione e dell'Asilo del Dipartimento per le Libertà Civili e l'Immigrazione, e quella delle conferenze permanenti dei rappresentanti dello Stato, che compete all'Area II^ della Direzione Centrale per l'Amministrazione Generale e per gli Uffici Territoriali di Governo del Dipartimento per gli Affari Interni e Territoriali.

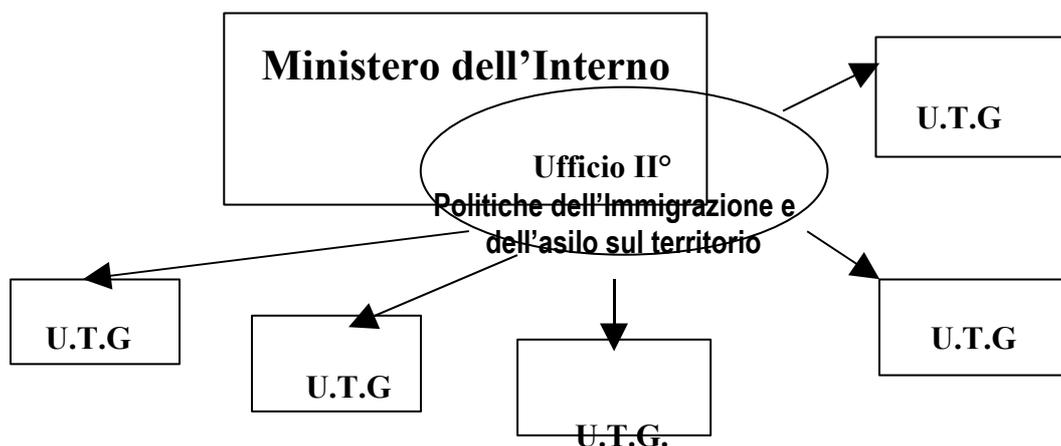


Fig. 7 – Esempio di rete interfunzionale centro-periferia. L'Ufficio II° della Direzione Centrale per le Politiche dell'Immigrazione e dell'Asilo del Dipartimento per le Libertà Civili e l'Immigrazione, denominato “Politiche dell'Immigrazione e dell'asilo sul territorio”, mantiene costanti contatti e fornisce supporto e informazioni alle Aree Diritti Civili, Cittadinanza e Immigrazione degli U.T.G., che gestiscono le attività dei Consigli Territoriali dell'Immigrazione nelle rispettive province. La rete favorisce lo scambio di idee ed esperienze, la circolazione delle informazioni dal centro alla periferia e vice-versa e la diffusione in altre realtà delle innovazioni di maggior successo già sperimentate.

Il governo della complessità propria delle funzioni attribuite alla carriera prefettizia, soprattutto in sede centrale, è possibile solo tramite l'attivazione, l'integrazione e lo sviluppo di **reti**

interfunzionali ed interistituzionali e/o la gestione di articolati sistemi di relazioni esterne, in contesti ormai segnati da alta intensità transazionale e tecnologica. Ciò costituisce il fondamentale presupposto del riconoscimento della dirigenzialità di tutti i ruoli organizzativi di *management di processo*, dirigenzialità che invece manca in altre amministrazioni che pur hanno fatto proprio il modello dell'*organizzazione per processi*.

1.9 - Il management di progetto (*project management*)

Si è già visto come i *processi in senso lato* si possano distinguere in **processi ripetitivi o routinari** (*processi in senso stretto*), quando le fasi e le attività correlate siano sempre le stesse e vengano ripetute di massima secondo la medesima sequenza logico-temporale, per dare luogo alla formazione di *output standardizzati*, **processi ad assorbimento a impulso di risorse**, nei quali le fasi e le attività correlate siano tendenzialmente pianificate o consolidate, ma con uno sviluppo ed un'intensità anche fortemente diversificata nel tempo, e **progetti**, quando il prodotto-servizio da realizzare costituisce un'impresa complessa, da pianificare prevedendo fasi e attività molto spesso innovative e comunque non ripetitive e da perseguire con risorse appositamente dedicate.

Quest'ultimo è il caso di tutti quegli obiettivi che assumono caratteristiche diverse a seconda delle specifiche problematiche da affrontare e sono in genere di tale complessità e/o di così intenso impatto sociale da non poter essere conseguiti da una sola amministrazione con i propri mezzi, ma da richiedere piuttosto la costruzione di un sistema integrato e dedicato di risorse, conoscenze e competenze di soggetti pubblici (altri Ministeri, enti pubblici, regioni, autonomie locali, Istituzioni dell'Unione Europea, organizzazioni internazionali, ecc.) e talora anche privati (imprese, sindacati, associazioni, ecc.), da orientare di volta in volta verso soluzioni comuni e condivise. Ciò può essere realizzato attraverso la costituzione di o la partecipazione a gruppi di progetto, con risorse dedicate per un certo tempo al perseguimento dell'obiettivo secondo un determinato piano di azione ed affidate alla responsabilità di un *project manager*.

Mentre i *gruppi di processo* governano i territori dotati di più stabilità per quanto attiene risorse, compiti, tecnologie, procedure e risultati attesi in termini di *output* e di *outcome*, **i gruppi di progetto governano i territori di frontiera**, quelli più problematici, **attivando e coordinando gli apporti qualificati di più attori interni ed esterni all'Amministrazione e indirizzandoli verso il risultato atteso, tramite l'impiego di tecniche di project management**.

Costituiscono esempi di progetti finalizzati del Ministero, affidati alla gestione di *project managers* e con una propria dotazione di risorse dedicate, i *Cantieri di Innovazione sul Benessere Organizzativo* e sulla *Customer Satisfaction*, con funzioni specialistico-gestionali in relazione alla *partnership* dell'Amministrazione dell'Interno con il Programma "Cantieri" del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, il *Gruppo di progetto C.A.F.*, diretto alla sperimentazione presso il Ministero dell'Interno della *Common Assessment Framework* in collaborazione con il FOR.MEZ., ed il *Laboratorio di sociologia del Ministero dell'Interno*, con funzioni di consulenza e supporto specialistico in materia di ricerca sociale e metodologia sociologica ai vari gruppi di progetto ed a tutti gli uffici centrali e periferici dell'Amministrazione.

1.10 - Il circolo del miglioramento continuo

Nell'ambito dei rispettivi livelli relazionali di riferimento nell'ambito dell'organizzazione, attraverso un percorso di orientamento culturale in senso partecipativo, diretto ad un sempre maggiore coinvolgimento creativo dei propri collaboratori nella gestione, diretto a valorizzarne al meglio le capacità e la specifica esperienza, tanto il *management generale*, che quello *operativo* devono cercare di instaurare il **Kaizen**, o **circolo del miglioramento continuo**.

Il *Kaizen* è una metodologia propria dell'approccio manageriale del *Total Quality Management*, che si fonda su di una intensa e costruttiva cooperazione tra i diversi componenti del *team*, da sviluppare attraverso **riunioni a cadenza regolare** (settimanale, mensile, ecc.), finalizzate a mettere in discussione le pratiche esistenti, ad analizzare i problemi più frequenti, a trovare delle soluzioni, a individuare possibili margini di miglioramento del servizio e del clima lavorativo ed a sperimentare innovazioni nelle attività svolte giorno per giorno, tanto in relazione alle modalità di gestione dei processi e del sistema di relazioni interne ed esterne, quanto ad un più adeguato ed incisivo impiego delle tecnologie.

Nell'ambito del Ministero dell'Interno le **riunioni di Kaizen o miglioramento continuo** possono essere:

- a) **riunioni di Kaizen di primo livello**, quando sono svolte tra il **management generale di primo livello** (Capi Dipartimento o Capi degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro) e/o di **management generale di secondo livello** (Direttori Centrali) e il livello di **management operativo** (Dirigenti di Aree e Servizi e degli Uffici di staff);
- b) **riunioni di Kaizen di secondo livello**, quando sono svolte tra il livello di **management operativo** (Dirigenti di Aree e Servizi e degli Uffici di staff) e il personale delle rispettive unità organizzative.

Entrambe le tipologie di riunioni hanno le medesime finalità e **devono pertanto essere tenute a cadenza periodica**.

Le scoperte e le innovazioni emerse attraverso il *circolo del miglioramento continuo* possono essere implementate immediatamente, se riguardano la sfera di responsabilità del livello di *management operativo*, ovvero, proposte al competente livello di *management generale*, se sono tali da interessare, ad esempio, l'intera Direzione Centrale o l'intero Dipartimento, in modo che la ricerca di un sempre più elevato livello di qualità rappresenti un processo ininterrotto nel tempo e un obiettivo realmente sentito e diffuso in tutta l'organizzazione.

Parte Seconda - Ruoli organizzativi e strutture tipo

2.1- Ruoli di management generale di primo livello

L'organizzazione per processi si basa sui principi della semplicità e dell'autonomia e pertanto, nell'ambito delle Prefetture-U.T.G., prevede due soli livelli gerarchici, quello del *management generale* (Prefetto titolare della Prefettura-U.T.G.) e quello del *management operativo* (Dirigenti di Aree, Servizi e Uffici di staff).

Negli uffici centrali dell'Amministrazione, ove la complessità delle funzioni è maggiore, i livelli gerarchici previsti sono tre: quello del *management generale* di primo livello (Capi Dipartimento e Capi degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro), quello del *management generale* di secondo livello (Direttori Centrali) e quello del *management operativo* (Dirigenti di Aree, Servizi e Uffici di staff).

Negli uffici centrali dell'Amministrazione, **il management generale di primo livello cambia completamente il proprio ruolo rispetto a quello che aveva in precedenza nel modello organizzativo tradizionale di tipo gerarchico-funzionale**. Passa infatti **dalla supervisione diretta e dall'adozione formale di tutti gli atti** realizzati dai livelli gerarchici inferiori della struttura **a un ruolo di indirizzo e direzione dell'organizzazione**, soprattutto **attraverso gli strumenti del concorso alla pianificazione strategica, della programmazione gestionale operativa, del controllo di gestione e della valutazione dei dirigenti**.

In termini pratici, mentre in precedenza la firma della totalità degli atti, salvo l'esercizio del potere di delega, spettava esclusivamente ai dirigenti generali, con inevitabili effetti di sovraccarico cognitivo di questi ultimi, **ora ogni decisione e ambito di gestione inerente le specifiche modalità di azione operativa, ivi compresa la firma della generalità dei provvedimenti e degli altri atti amministrativi di pertinenza di ciascuna unità del livello operativo (Area o Servizio), spetta al dirigente (Viceprefetto o Viceprefetto Aggiunto) ad essa preposto** in forza dell'attribuzione del rispettivo posto di funzione.

Costituiscono **funzioni tipiche del management generale di primo livello**, e quindi, **dei Capi Dipartimento** (o dei Capi degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro):

- 1) il concorso al processo di **pianificazione strategica**, che si attua nelle fasi e modalità individuate dal Servizio di Controllo Interno;
- 2) Il processo di **programmazione gestionale operativa**, attraverso il quale i Capi Dipartimento (e i Capi degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro), integrando e valorizzando i contributi del *management generale* di secondo livello (Direttori Centrali), **provvedono a completare il quadro degli obiettivi operativi, dando attuazione alle priorità politiche espresse nella Direttiva del Ministro per quanto attiene alle missioni istituzionali ed al miglioramento della funzionalità della propria struttura**, e ripartiscono le necessarie risorse umane, finanziarie, tecnologiche e strumentali;
- 3) il processo di **controllo di gestione**, attraverso il quale i Capi Dipartimento guidano la propria struttura;
- 4) il processo di **valutazione** annuale dei dirigenti, che a regime deve tenere conto tanto del grado di raggiungimento dei risultati rilevato attraverso il controllo di gestione, che dei comportamenti organizzativi di ciascun dirigente;

- 5) la **definizione dei criteri generali e degli indirizzi per l'esercizio delle funzioni da parte dei dirigenti generali** (Direttori Centrali) e **non generali** (Viceprefetti e Viceprefetti Aggiunti), da effettuare annualmente in sede di programmazione gestionale operativa;
- 6) la **designazione di rappresentanti** del Ministero dell'Interno, ovvero dei rispettivi Dipartimenti o Uffici di diretta collaborazione del Ministro presso altri organi o enti o in specifici gruppi di progetto a carattere interfunzionale o interistituzionale.

I ruoli di *management generale* di primo livello provvedono altresì al governo delle strutture dipartimentali (o di diretta collaborazione del Ministro) **nel loro complesso**, e quindi ad essi ineriscono:

- l'attività di coordinamento interfunzionale e integrazione delle Direzioni Centrali;
- lo sviluppo organizzativo degli uffici del Dipartimento;
- la pianificazione e lo sviluppo del sistema di relazioni esterne e dei flussi di comunicazione interna ed esterna;
- i Sistemi Informativi del Dipartimento;
- l'adozione delle misure idonee ad assicurare la sicurezza sui luoghi di lavoro.

2.2 - Ruoli di management generale di secondo livello

Costituiscono **funzioni tipiche del *management generale* di secondo livello**, e quindi, **dei Direttori Centrali**:

- 1) il concorso al processo di **programmazione gestionale operativa**, attraverso l'elaborazione di proposte ai Capi Dipartimento circa la determinazione degli obiettivi delle Direzioni Centrali e delle rispettive unità del livello operativo (Aree Funzionali, Servizi e Uffici di Staff) e l'assegnazione delle risorse umane, finanziarie, tecnologiche e strumentali;
- 2) la **distribuzione**, di concerto con il Capo Dipartimento, **dei processi** relativi ad una medesima *area funzionale in senso oggettivo* tra più *aree funzionali in senso soggettivo* (Aree Funzionali o Servizi) aventi la medesima denominazione;
- 3) il **perseguimento degli obiettivi assegnati alla Direzione Centrale** in sede di programmazione gestionale operativa e la loro eventuale scomposizione in obiettivi parziali da assegnare alle unità dirigenziali di livello operativo (Aree Funzionali, Servizi e Uffici di Staff);
- 4) il **coordinamento interfunzionale e l'integrazione** delle attività delle unità di livello operativo (Aree Funzionali, Servizi e Uffici di Staff), con particolare riferimento al corretto funzionamento del sistema a matrice fornitore - cliente interno, intercorrente tra Aree e Servizi;
- 5) la **verifica**, attraverso riunioni periodiche dei dirigenti delle Aree Funzionali, dei Servizi e degli Uffici di Staff, **del grado di raggiungimento degli obiettivi** programmati;
- 6) **l'incremento della qualità e dell'efficienza** della cooperazione *interfunzionale* e dell'integrazione degli apporti delle diverse unità di livello operativo;
- 7) il concorso all'attivazione di **reti interfunzionali centro-periferia ed interistituzionali** in contesti ad alta intensità transazionale e tecnologica;
- 8) la **risoluzione pianificata e concordata di problemi gestionali complessi** (sopravvenute emergenze, eventi eccezionali, carichi di lavoro straordinari e imprevedibili, situazioni conflittuali, ecc.);
- 9) il concorso al processo di **valutazione** dei dirigenti;
- 10) la **designazione di rappresentanti** della Direzione Centrale presso altri organi o enti o in specifici gruppi di progetto a carattere interfunzionale o interistituzionale.

Due sono le soluzioni adottate relativamente allo svolgimento di **funzioni vicarie dei Direttori Centrali**. In strutture caratterizzate da un elevato livello di specializzazione dei singoli Uffici, Aree e Servizi, non vi è specifica indicazione di un soggetto cui sono preventivamente attribuite le funzioni vicarie: il Direttore Centrale sarà libero, di volta in volta, di indicare chi le assumerà. Viceversa, in Direzioni Centrali più omogenee, vi è la specifica previsione di un ruolo organizzativo di vicario.

2.3 - Ruoli di management specifico

La maggior parte delle attività nell'ambito del Ministero dell'Interno sono gestite da unità organizzative di *line* (Aree Funzionali e Servizi), la cui modalità organizzativa è quella del *gruppo di processo*, e cui sono preposti ruoli dirigenziali di **management di processo**.

Vi sono tuttavia anche delle unità organizzative di *staff*, che:

- svolgono **attività di diretta collaborazione** con il Ministro, con i Capi Dipartimento o con i Direttori Centrali, fornendo supporto specialistico ai rispettivi processi decisionali;
- svolgono altre **attività di particolare rilievo**, che **richiedono l'integrazione di apporti ad alta intensità professionale**;
- gestiscono processi strumentali di **pianificazione, programmazione e controllo** interno.

Mentre le unità di *line* (Aree Funzionali e Servizi) gestiscono in prevalenza **processi ripetitivi o routinari** e **processi ad assorbimento a impulso di risorse**, e richiedono pertanto al proprio interno conoscenze e competenze tendenzialmente omogenee (l'ottica del *gruppo di processo* è proprio quella della tendenziale *polifunzionalità* degli operatori), le unità di *staff* si trovano a gestire nella maggioranza dei casi **funzioni di carattere strategico, progetti** o comunque **attività tendenzialmente non ripetitive**, che richiedono l'integrazione di contributi ad alta intensità professionale da parte di personale con conoscenze e competenze anche nettamente diversificate.

Proprio per questo motivo, **negli uffici di staff possono coesistere più ruoli organizzativi di livello dirigenziale**, i cui rispettivi apporti in ordine al raggiungimento del risultato finale risultano difficilmente scindibili, tanto da configurare un unico centro di responsabilità.

Più precisamente, all'interno degli Uffici di *staff* si rinvengono **due diverse tipologie di ruoli organizzativi di livello dirigenziale**:

a) i ruoli di **management specifico**, che hanno la direzione unitaria e la responsabilità dei risultati dell'ufficio di *staff* nel suo insieme;

b) i ruoli di **professional**, vale a dire di dirigente in posizione di *staff*, che non esercita funzioni dirigenziali in senso proprio, ma presta invece attività ad alta qualificazione professionale nell'ambito dell'ufficio. Tra questi possono a loro volta distinguersi:

- ruoli di **co-management specifico**, che implicano un più intenso grado di condivisione della generale responsabilità dell'ufficio;
- ruoli **specialistico- gestionali**, caratterizzati dall'attribuzione della responsabilità di un ambito di attività specialistico, ovvero di progetti finalizzati;
- ruoli di **supporto specialistico**, caratterizzati da apporti di tipo consulenziale ad alta specializzazione.

2.4 - Uffici di diretta collaborazione del Capo Dipartimento

Gli **Uffici di diretta collaborazione del Capo Dipartimento** costituiscono una particolare tipologia di uffici di *staff* **a supporto diretto del vertice amministrativo**.

Essi sono – salvo poche eccezioni - i medesimi in ogni Dipartimento:

Ufficio I – Gabinetto del Capo Dipartimento

Si tratta di un **ufficio di staff a competenza generale**, che fornisce diretta collaborazione al Capo Dipartimento nella generalità delle sue funzioni di **governo delle strutture dipartimentali nel loro complesso**, analogamente al Gabinetto del Prefetto nelle Prefetture-U.T.G..

Più precisamente, l'Ufficio di Gabinetto assicura la collaborazione al Capo Dipartimento:

- 1) nel **coordinamento interfunzionale** e nell'**integrazione** delle attività delle Direzioni Centrali;
- 2) nel **raccordo** con gli uffici di diretta collaborazione del Ministro e gli altri Dipartimenti;
- 3) nel **settore dello sviluppo organizzativo** degli uffici del Dipartimento in relazione agli obiettivi ed agli indirizzi strategici, per favorire il miglioramento continuo della struttura organizzativa;
- 4) nelle **attività infrastrutturali** (es. attuazione della legge n. 626/1996 per l'adozione delle misure idonee ad assicurare la sicurezza sui luoghi di lavoro nel Dipartimento);
- 5) nello **sviluppo del sistema di relazioni esterne e dei flussi di comunicazione interna** e nella gestione dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico del Dipartimento.

Ufficio II- Affari legislativi e parlamentari

Si tratta di un **ufficio di staff a competenza speciale**, che fornisce diretta e qualificata collaborazione al Capo Dipartimento in materia di legislazione di settore d'interesse di ciascun Dipartimento, di sindacato ispettivo, di documentazione giuridica, di questioni di legittimità costituzionale, nonché nell'elaborazione di proposte di innovazione normativa.

Ufficio III- Pianificazione e programmazione

Si tratta di un **ufficio di staff a competenza speciale**, che fornisce diretta collaborazione al Capo Dipartimento nelle sue funzioni di **concorso alla pianificazione strategica e di programmazione gestionale operativa annuale**, analogamente al Vicario-Coordiatore rispetto al Prefetto nelle Prefetture-U.T.G., e inoltre, di implementazione dei principi di gestione ISO 9000:2000 nei processi operativi e di supporto degli Uffici del Dipartimento.

Ufficio IV- Controllo di gestione

Si tratta di un **ufficio di staff a competenza speciale**, che fornisce diretta e qualificata collaborazione al Capo Dipartimento nell'attuazione del controllo di gestione ai sensi dell'art.4 del D.Lgs. n.286/1999, secondo i requisiti stabiliti dal Servizio di Controllo Interno nella sistematica generale dei controlli interni.

Ufficio V- Valutazione

Si tratta di un **ufficio di staff a competenza speciale**, che fornisce diretta e qualificata collaborazione al Capo Dipartimento nella funzione di **valutazione** delle *performances* dei dirigenti della carriera prefettizia (articolo 16 del D.lgs. 139/2000) e contrattualizzati, **sulla base della rispondenza tra obiettivi e risultati accertata in sede di controllo di gestione e dei comportamenti organizzativi** posti in essere.

Ufficio VI- Sistema Informativo Dipartimento

Si tratta di un **ufficio di staff a competenza speciale**, che fornisce diretta e qualificata collaborazione al Capo Dipartimento nella gestione e nello sviluppo del Sistema Informativo del Dipartimento, di cui assicura la rispondenza alle esigenze organizzative complessive e di interoperabilità con quelli degli altri Dipartimenti e delle Prefetture-U.T.G., oltre che nell'impianto e nel funzionamento del controllo di gestione e del protocollo informatico.

2.5 - Ruoli di management di processo

I **titolari degli uffici di line** (Aree Funzionali e Servizi) della nuova struttura organizzativa costituiscono i **ruoli di management di processo** (*process owners*) che **gestiscono in autonomia dall'inizio alla fine i processi con i propri team di collaboratori** (*gruppi di processo*).

Ciò che caratterizza i ruoli organizzativi di **management di processo**, siano essi attribuiti a Viceprefetti o Viceprefetti Aggiunti è che questi esercitano una dirigenzialità connotata da un'intensa autonomia e responsabilità, la quale si estrinseca:

- a) nell'**adozione di qualunque decisione sui processi gestiti** (che, nei soli limiti espressamente posti dalla legge, possono essere reingegnerizzati o anche completamente ripensati e riprogettati nell'ottica di una maggiore efficacia, efficienza, speditezza ed economicità del servizio, ovvero adattati con flessibilità alle esigenze del caso concreto);
- b) nella **scelta delle modalità organizzative della propria unità** (Area Funzionale o Servizio) e nella determinazione dei contenuti delle prestazioni lavorative del personale;
- c) nella **scelta delle modalità e degli strumenti di gestione** (avvio di gruppi di progetto, stipulazione di protocolli d'intesa con altre amministrazioni, ecc.);
- d) nell'**attivazione e nello sviluppo di reti interfunzionali e interistituzionali** (assunzione di contatti esterni formali o informali; convocazione di riunioni con soggetti esterni pubblici o privati, partecipazione a iniziative di altre amministrazioni, ecc.) e di **reti interfunzionali centro-periferia** (assunzione di contatti con referenti di materie e problematiche affini, contigue o connesse al Ministero, anche in altri Dipartimenti o Uffici di diretta collaborazione, e del proprio settore operativo o di attività collegate allo stesso presso le Prefetture-U.T.G.; attivazione di flussi di comunicazione; *benchmarking* su esperienze di gestione già realizzate al centro o in periferia e diffusione delle *best practices*; ecc.);
- e) nello **sviluppo personale e professionale dei propri collaboratori**, tanto attraverso la valorizzazione delle rispettive conoscenze e capacità individuali e di gruppo, quanto sostenendo l'apprendimento e la socializzazione di competenze innovative, nell'ottica della polifunzionalità, di un ampio coinvolgimento nelle decisioni e di una intensa partecipazione alla gestione ed al miglioramento continuo dei processi e dell'ambiente di lavoro;
- f) nell'**adozione e nella firma di tutti i provvedimenti e degli altri atti di competenza della propria Area Funzionale o Servizio**, fatta eccezione per quelli di competenza del Capo Dipartimento, del Capo dell'Ufficio di diretta collaborazione del Ministro o del Direttore Centrale.