



MINISTERO
DELL'INTERNO

CO.EFFICIENTI



Progetto co-finanziato dall'Unione Europea

Prog-2725 – CUP G49D18000080001

FONDO ASILO, MIGRAZIONE e INTEGRAZIONE (FAMI) 2014-2020

Obiettivo Specifico: 2. Integrazione/Migrazione legale

Obiettivo Nazionale: ON 3 – Capacity building – lett. J) Governance dei servizi – Capacity building 2018



Servizio di consulenza specialistica in materia di
ricerca e analisi del territorio, relativamente al

Progetto Co.EFFICIENTI



FAMI OS2 – ON3 Capacity Building



Consiglio Nazionale delle Ricerche



Fondazione
Nazionale
Assistenti Sociali



Fondazione
San Giovanni
Battista

▷ PREMESSA

- Il presente documento ha l'obiettivo di fornire alla FNAS strumenti e metodologie di supporto al progetto e intende offrire input per un'efficace gestione delle attività.
- Gli strumenti sono articolati in due macro-sezioni:
 - i. Analisi dei processi (mappatura attori, attività, flussi comunicativi e sistemi a supporto)
 - ii. Analisi di gestione del rischio (Identificazione rischi e action plan)
- Per ciascuno strumento saranno forniti i dettagli in merito ai seguenti punti:
 - Descrizione dello strumento (**WHAT**)
 - Chi dovrebbe usarlo e perché (**WHO and WHY**)
 - Come usare lo strumento (**HOW**)

▷ INDICE

- PREMESSA

- **STRUMENTI PER L'ANALISI DEI PROCESSI**

- STRUMENTI PER L'ANALISI DEI RISCHI

▷ GLI STRUMENTI PER L'ANALISI DEI PROCESSI

Matrice R.A.C.I.

1 WHAT?

- La Matrice RACI è uno strumento di gestione progettuale che aiuta i team a capire "chi fa che cosa".
- La matrice indica per ciascun processo il ruolo degli attori distinguendo tra *R: Responsible* (coloro che eseguono l'attività), *A: Accountable* (colui che risponde di quella attività) *C: Consulted* (coloro che sono consultati per eseguire l'attività); *I: Informed* (coloro che sono informati)

2 WHO / WHY?

- Lo strumento è un valido strumento che agevola la chiara definizione delle responsabilità e evita di generare confusione sulla ripartizione dei ruoli.
- Consente inoltre di ridimensionare e/o efficientare i processi analizzati, in quanto con una vista d'insieme e di sintesi identifica eventuali ridondanze di soggetti coinvolti sulle stesse attività

3 HOW?

- La matrice R.A.C.I. riporta tipicamente:
 - sulle righe l'elenco di tutti i processi / attività che necessitano di essere presidiati da specifici attori
 - sulle colonne gli attori coinvolti nel programma
- In relazione a ciascun processo è indicato il ruolo degli attori secondo la classificazione R.A.C.I. sopraindicata

ANTEPRIMA

RUOLO ORGANIZZATIVO \ ATTIVITÀ	ATTORI INTERNI				ATTORI ESTERNI		
	Attore 1	Attore 2	Attore 3	Attore 4	Attore 5	Attore 6	Attore 7
Attività 1	A	A	C	C	C	R	C
Attività 2	A	A	C	C	C	R	C
Attività 3	A	A	C	C	C	R	C
Attività 4	A	I	I	I	C	R	I
Attività 5	A	I	I	I	C	R	I

▶ GLI STRUMENTI PER L'ANALISI DEI PROCESSI

Interview sketch

1 WHAT?

- Lo strumento costituisce una traccia strutturata per l'impostazione di interviste da effettuare con attori coinvolti nel progetto

2 WHO / WHY?

- Lo strumento consente di indirizzare le interviste verso i temi prioritari e mappa informazioni di contesto necessarie per la ricostruzione dei temi esposti dagli intervistati.
- Lo strumento, inoltre, consente di affrontare l'intervista in maniera strutturata, facilitando l'acquisizione degli elementi principali e dei punti aperti da indirizzare

3 HOW?

- La traccia espone per sezione i principali elementi che sono tipicamente raccolti in fase di intervista:
 - Data
 - Obiettivi
 - Intervistati
 - Agenda con relative priorità
 - Contenuto esposto e elementi di sintesi del contenuto
 - Prossimi passi / punti da indirizzare, ownership e deadline

ANTEPRIMA

gg/mm/2020 hh : mm

OBIETTIVO INTERVISTA:

L'obiettivo dell'intervista è

INTERVISTATI		AMMINISTRAZIONE	
Tizio		Comune X	
Caio		Comune Y	

AGENDA		PRIORITA'
		(0 Min – 3 Max)
Punto 1)		3
Punto 2)		3
Punto 3)		1

▷ GLI STRUMENTI PER L'ANALISI DEI PROCESSI

Mappa degli attori

1 WHAT?

- La mappa degli attori è uno strumento di rilevazione di tutti gli attori coinvolti nel progetto e viene tipicamente condivisa con il gruppo di lavoro e periodicamente aggiornata

2 WHO / WHY?

- I progetti complessi sono di frequente caratterizzati dalla presenza di decine di attori rendendo non agevole il coordinamento.
- Lo strumento consente di snellire ed efficientare i flussi comunicativi attraverso la chiara identificazione dei soggetti coinvolti nel progetto e dei relativi recapiti telefonici e mail

3 HOW?

- Il popolamento della mappa viene tipicamente effettuato all'inizio del progetto dal team di PMO per poi essere aggiornato ed alimentato nel corso dell'avanzamento progettuale

ANTEPRIMA

Mappatura attori interni e esterni al progetto							
ID	Key Office	Amministrazione di riferimento	Tipologia	Nome	Contatto telefonico	Mail	Note
1	Responsabile Progettuale	CNR	Interno	Mario Rossi	34x-xxxxxx	mario.rossi@cnr.it	
2	Referente Area Politiche Sociali	Comune città pilota	Esterno	Pietro Bianchi	34x-xxxxxx	pietro.bianchi@comune.it	
3	Referente Divisione Servizi Sociali	Comune città pilota	Esterno	Giovanni Neri	34x-xxxxxx	G.Neri@comunee.it	
4	Referente Territoriale	ASL città pilota	Esterno	Marco Bianchi	33x-xxxxxx	M.bianchi@AslComune.it	
5	Referente Territoriale	ASP città pilota	Esterno	Giovanni Rossi	33x-xxxxxx	g.rossi@asp.it	

▶ GLI STRUMENTI PER L'ANALISI DEI PROCESSI

Flowchart

1 WHAT?

- I flowchart sono rappresentazioni grafiche di un determinato processo e riporta attraverso simboli gli attori coinvolti, le attività svolte, i sistemi a supporto.

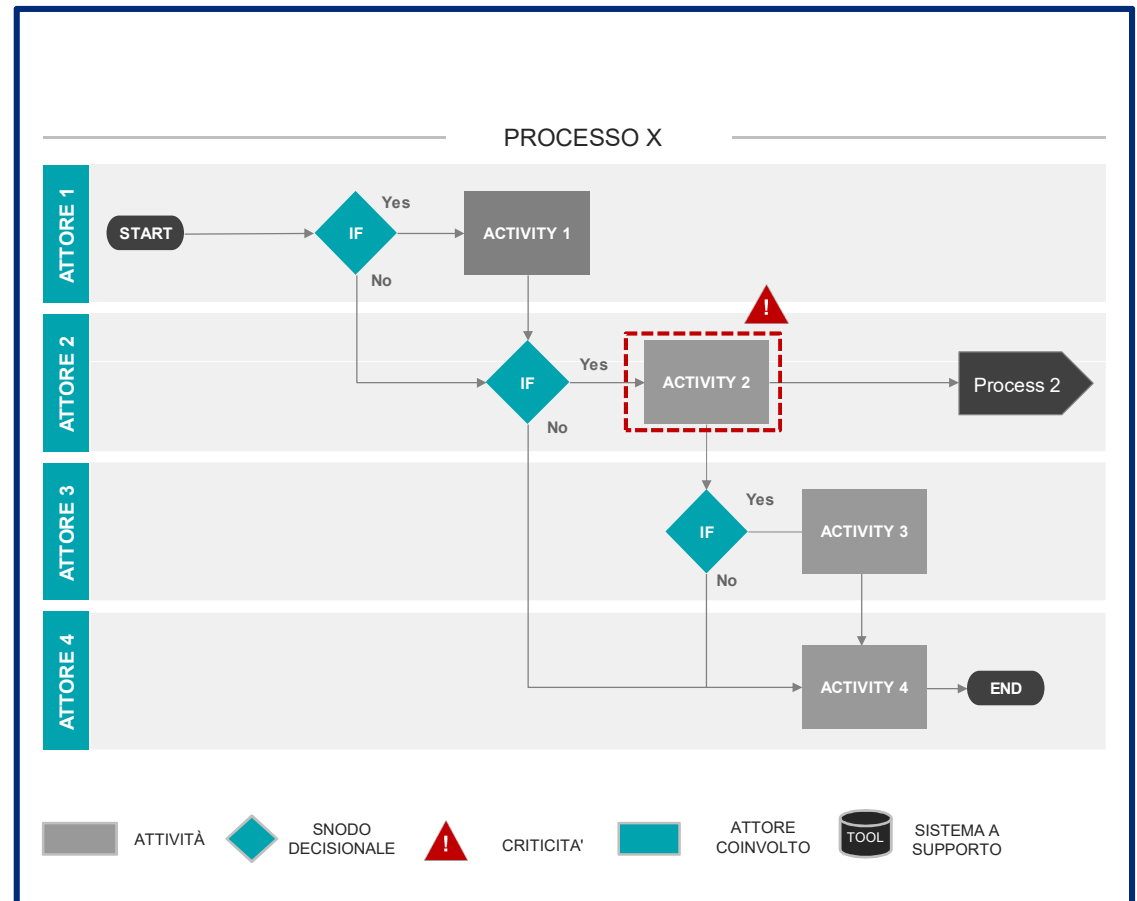
2 WHO / WHY?

- Lo strumento consente di avere una visione di sintesi e strutturata delle attività che vengono svolte per compiere un determinato processo e propedeutiche a erogare un determinato servizio.
- Attraverso lo strumento è possibile cogliere intuitivamente eventuali criticità e inefficienze potendo intervenire

3 HOW?

- Ciascun simbolo ha un significato assegnato da standard internazionali (es. UML, SIPOC).
- Esistono numerose versioni di flowchart, sebbene tipicamente vengano disegnati ponendo le varie attività in relazione con gli attori, disposti su aree orizzontali parallele.
- I flowchart vengono di frequente affiancati da "Narrative", ossia descrizioni narrate delle singole attività poste in sequenza

ANTEPRIMA



▷ GLI STRUMENTI PER L'ANALISI DEI PROCESSI

Mappa delle competenze

1 WHAT?

- La mappa delle competenze è uno strumento che fotografa l'insieme delle competenze di un'organizzazione in un momento specifico.
- La mappatura è effettuata su ogni componente dell'organizzazione rispetto alle competenze oggetto di analisi

2 WHO / WHY?

- Lo strumento consente di identificare eventuali gap da compensare in termini di competenze da acquisire all'esterno dell'organizzazione o attraverso una variazione interna di risorse tra diversi team

3 HOW?

- Lo strumento può essere auto-compilato dalle risorse dell'organizzazione o in alternativa, per garantire maggiore esaustività e completezza, è possibile effettuare delle interviste con tutte le risorse dell'organizzazione (attività time-consuming)

ANTEPRIMA

Responsabile Ufficio	Responsabile Direzione	Competenze Ambito X	Competenze Ambito Y	Competenze Ambito Z	Competenze Ambito J
Comune di Roma	Referente Assistente sociale				
	Assessore Politiche Sociali				
	Referente terzo settore				
Comune di Torino	Referente Assistente sociale				
	Assessore Politiche Sociali				
	Referente terzo settore				

▷ INDICE

- PREMESSA
- STRUMENTI PER L'ANALISI DEI PROCESSI
- **STRUMENTI PER L'ANALISI E GESTIONE DEI RISCHI**

▷ STRUMENTI PER L'ANALISI E GESTIONE DEI RISCHI

Registro dei Rischi

1 WHAT?

- Il Registro dei rischi è uno strumento tabellare per l'identificazione dei rischi che insistono sui processi organizzativi.
- Il Registro dei rischi intercetta, quindi, tutti i possibili eventi, ovvero fatti, avvenimenti o il modificarsi/verificarsi di un insieme di circostanze, che influiscono sul conseguimento degli obiettivi definiti

2 WHO / WHY?

- Lo strumento è cruciale per consentire all'organizzazione di identificare un ranking di priorità dei rischi al fine di indirizzare e porre in essere tutte le necessarie attività di mitigazione dei rischi più severi

3 HOW?

- Lo strumento è tipicamente utilizzato in fase di Risk Assessment e viene popolato insieme agli attori responsabili dei processi, i quali hanno una vista operativa e completa dei rischi che potrebbero verificarsi nella propria sfera di attività
- In relazione a ciascun rischio all'interno del Registro viene anche misurata la probabilità di accadimento e l'impatto che potrebbe avere tale accadimento

ANTEPRIMA

Responsabile Ufficio	Responsabile Direzione	Processo di riferimento	Rischio	Categoria rischio	Impatto	Probabilità	Priorità
Ufficio A	Direzione X	Processo A	Rischio 1	Operativo	2	1	Bassa
Ufficio A	Direzione X	Processo A	Rischio 2	Operativo	5	5	Alta
Ufficio A	Direzione X	Processo B	Rischio 3	Finanziario	2	1	Bassa
Ufficio B	Direzione X	Processo B	Rischio 4	Operativo	3	1	Medio
Ufficio C	Direzione Y	Processo C	Rischio 5	Compliance	5	1	Medio-Alto

▷ STRUMENTI PER L'ANALISI E GESTIONE DEI RISCHI

Matrice dei Rischi

1 WHAT?

- La matrice dei rischi (anche chiamata Heat Map) è uno strumento grafico a supporto del Risk Management e viene elaborata, acquisendo i dati quantitativi relativi a impatto e probabilità, tracciati nel Registro dei Rischi.
- Rappresenta visivamente i rischi associati a un particolare progetto per aiutare le organizzazioni a preparare un piano di mitigazione e il conseguente processo decisionale.

2 WHO / WHY?

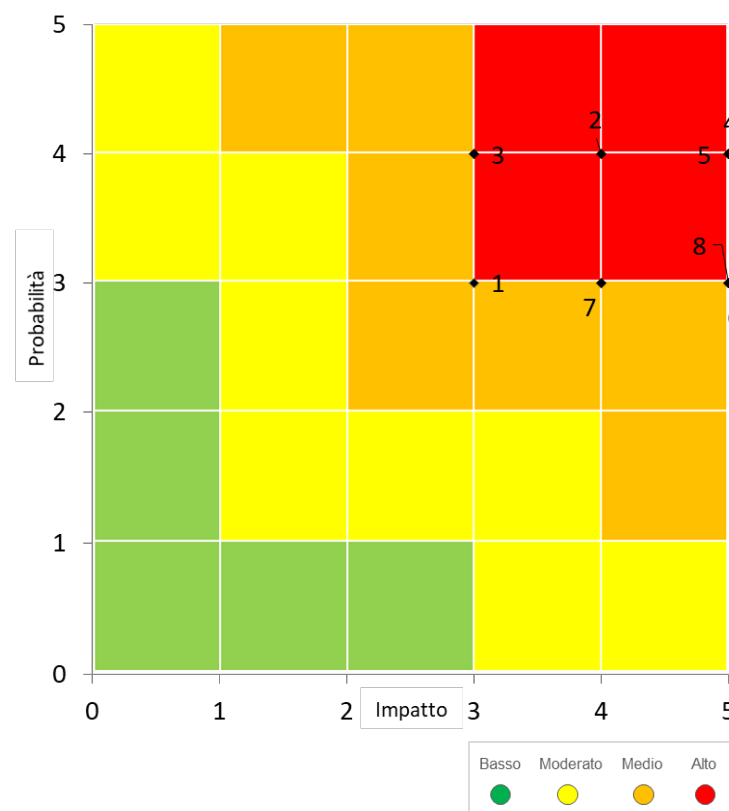
- Lo strumento fornisce al team una visione d'insieme di tutti i potenziali rischi articolati in base al livello di priorità.
- La matrice agevola pertanto l'identificazione dei rischi prioritari (cd. Top Risk) da indirizzare attraverso delle azioni di mitigazione (cd. Action plan).

3 HOW?

- La matrice è costituita da una griglia, con le probabilità sull'asse Y e il conseguente impatto sull'asse X.
- La matrice è articolata in aree di colorazione differente in base al livello di rischio (verde: rischi ridotti; giallo: rischi moderati; arancio: rischi medi; rosso: rischi elevati)

ANTEPRIMA

ID	Rischio
1	Mancato / inefficiente flusso di comunicazione
2	Incapacità di monitorare l'andamento gestionale del progetto
3	Mancato allineamento delle condizioni contrattuali
4	Non corretta gestione tempestiva degli eventi di frode
5	Inefficienze / irregolarità nella gestione della cassa (es. indisponibilità di liquidità, appropriazione indebita)
6	Incapacità di instaurare e gestire i rapporti con gli organi di stampa (testate giornalistiche / canali web e social)
7	Mancato raggiungimento degli indicatori di progetto
8	Ridotto engagement da parte dei partner di progetto



STRUMENTI PER L'ANALISI E GESTIONE DEI RISCHI

Action Plan

1 WHAT?

- L'action plan è uno schema strutturato di azioni di mitigazione a presidio dei rischi intercettati.
- Attraverso l'action plan le azioni sono indirizzate e assegnate a specifici attori che sono responsabili del completamento delle attività.

2 WHO / WHY?

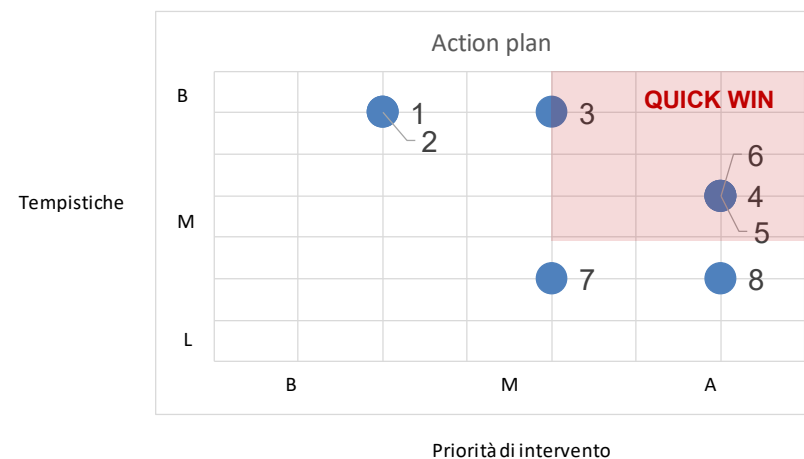
- L'action plan è tipicamente elaborato a valle della fase di identificazione e valutazione dei rischi, al fine di presidiare gli stessi attraverso opportune azioni di mitigazione.
- Lo strumento è utilizzato dalle organizzazioni per efficientare le logiche di intervento e per veicolare gli investimenti verso le azioni a più elevato impatto a costi contenuti

3 HOW?

- Per ciascun rischio vengono indicate:
 - azioni di mitigazione a presidio e gli owner
 - tempistiche di intervento (Breve, Medio, Lungo termine)
 - priorità di intervento (Basso, Medio, Alto)
- Le azioni sono disposte su una matrice a due assi (Tempistiche e Priorità) per consentire l'individuazione dei Quick Win (azioni immediate ad elevato impatto)

ANTEPRIMA

ID	Rischio	Azione di mitigazione	Owner azione	Tempistiche di intervento	Priorità di intervento
1	Rischio 1	Azione di mitigazione 1	M. Rossi	B	B
2	Rischio 1	Azione di mitigazione 2	M.Bianchi	B	B
3	Rischio 2	Azione di mitigazione 3	B. Verdi	B	M
4	Rischio 2	Azione di mitigazione 4	M. Rossi	M	A
5	Rischio 2	Azione di mitigazione 5	M.Bianchi	M	A
6	Rischio 3	Azione di mitigazione 6	B. Verdi	M	A
7	Rischio 4	Azione di mitigazione 7	B. Verdi	L	M
8	Rischio 5	Azione di mitigazione 8	B. Verdi	L	A



STRUMENTI PER L'ANALISI E GESTIONE DEI RISCHI

Force fields analysis

1 WHAT?

- La *Force fields analysis* è uno strumento utilizzato dalle organizzazioni in sede di assunzione di decisioni rilevanti di cambiamento dello status quo e compara le forze positive verso il cambiamento con i vincoli e i rischi legati al cambiamento

2 WHO / WHY?

- Lo strumento è utile per:
 - agevolare il ragionamento con i membri del team verso l'assunzione della decisione più ragionevole
 - assumere in maniera strutturata decisioni significative
 - Identificare condivisi dal team legati al cambiamento
 - comunicare verso l'esterno le tesi pro o contro tali decisioni

3 HOW?

- Lo strumento è suddiviso in due macro-sezioni:
 - Driving forces*: elenco di tutti i driver positivi a supporto del cambiamento
 - Restraining forces*: elenco dei vincoli al cambiamento
- A ciascuna forza, viene assegnato uno score da 1 a 5 in base al peso di ciascuno. La sommatoria delle forze restituisce un dato immediato sulla decisione da assumere

ANTEPRIMA

Score (1-5)	Driving forces + Positives	Restraining forces - Negatives	Score (1-5)
#	Elenco degli stimoli al cambiamento	Elenco dei vincoli al cambiamento	#
#			#
#	TOTALE		#