



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Formazione Maggioli

Programma INPS Valore PA – Bando 2023

Corso di 1° livello online

**Il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione: approcci giuridici e manageriali,
strumenti e competenze per una gestione sostenibile**

Modelli e strumenti attuativi del lavoro agile

Revisione e digitalizzazione dei processi; riorganizzazione degli spazi di lavoro

Martedì 19 novembre 2024, ore 9.00-13.00 e 14.00-18.00 (4° modulo)

Docente

Francesco Beccari

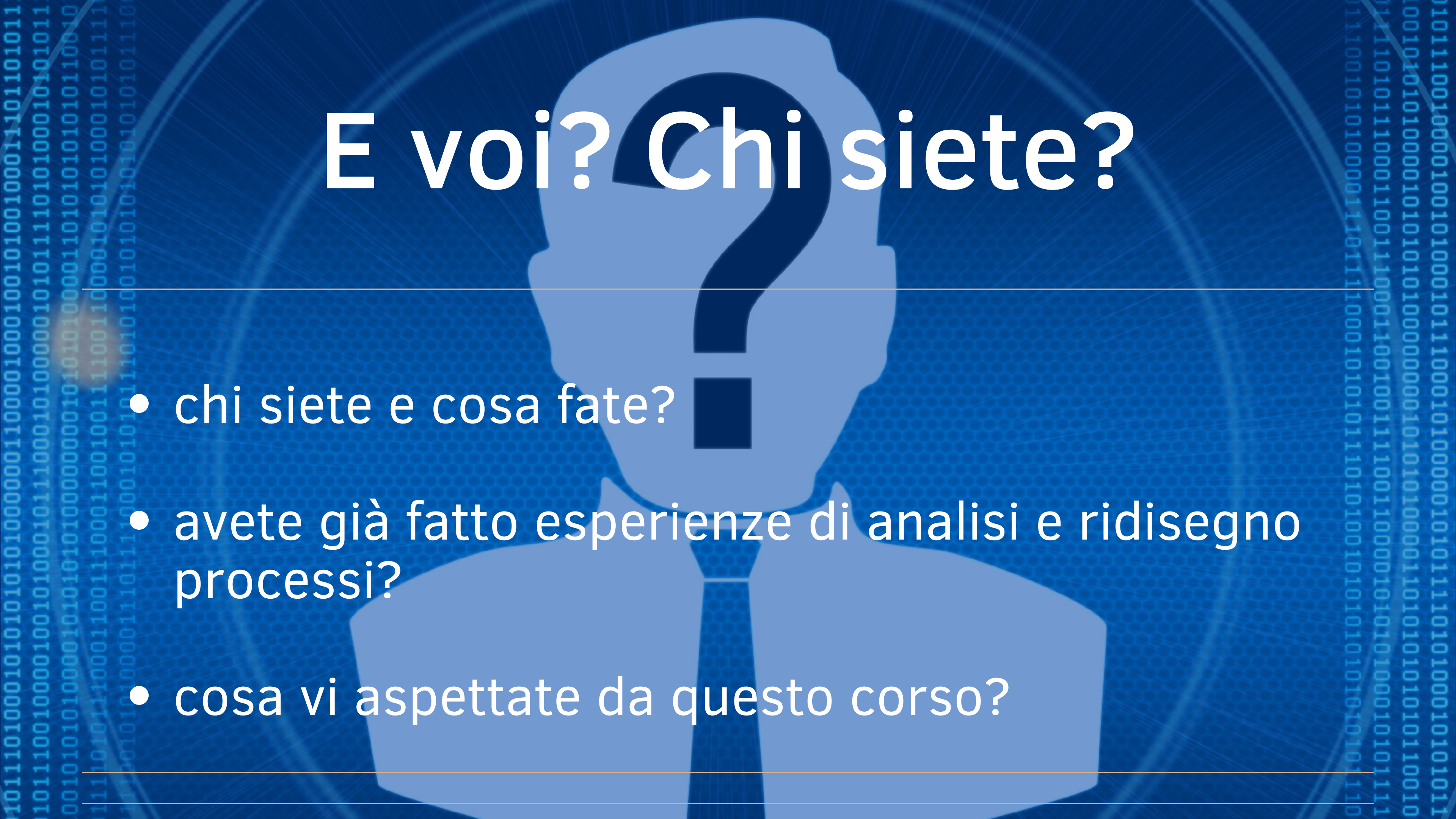
Chi sono

- Lavoro in Maggioli da 16 anni
- Mi sono sempre occupato di Organizzazione e Processi
- Gestisco l'Area Servizi di Supporto Organizzativo
- Sono Consulente Senior in ambito Organizzazione, Processi e - oggi - anche supporto alla Transizione Digitale della P.A.

Cosa ho (abbiamo) fatto

- Comune di Martina Franca
- Comune di Modena
- FNOPI Roma
- Autorità Regolazione Trasporti
- Comune di Villorba
- Provincia Autonoma di Trento
- Comune di Rovigo
- Comune di Riccione
- Comune di Arezzo
- Regione Umbria
- Provincia di Mantova
- Comune di Sassari
- ACI – Automobile Club di Italia (sedi Provinciali di Cagliari e Roma)

E voi? Chi siete?



- chi siete e cosa fate?
- avete già fatto esperienze di analisi e ridisegno processi?
- cosa vi aspettate da questo corso?

Indice

- Che cos'è la semplificazione
- I nuovi riferimenti concettuali ed operativi della *lean organization* applicata ai processi
- Dall'informatizzazione alla reingegnerizzazione
- L'impostazione e conduzione di un progetto di ridisegno dei processi: fare team ed aggregare attorno ad un obiettivo comune
- Metodologie, tecniche e strumenti per ridisegnare con efficacia i processi di lavoro:
 - l'analisi dei dati a supporto delle decisioni;
 - la rappresentazione grafica del processo, per individuare criticità e ambiti di miglioramento;
 - l'eliminazione degli alibi;
 - la quantificazione dei risultati (in particolare, riduzione dei tempi di risposta e degli oneri a carico di cittadini e imprese, recupero di efficienza interna).

Indice

- Che cos'è la semplificazione
- I nuovi riferimenti concettuali ed operativi della *lean organization* applicata ai processi
- Dall'informatizzazione alla reingegnerizzazione
- L'impostazione e conduzione di un progetto di ridisegno dei processi: fare team ed aggregare attorno ad un obiettivo comune
- Metodologie, tecniche e strumenti per ridisegnare con efficacia i processi di lavoro:
 - l'analisi dei dati a supporto delle decisioni;
 - la rappresentazione grafica del processo, per individuare criticità e ambiti di miglioramento;
 - l'eliminazione degli alibi;
 - la quantificazione dei risultati (in particolare, riduzione dei tempi di risposta e degli oneri a carico di cittadini e imprese, recupero di efficienza interna).

Cos'è la Semplificazione?



LUSSURIA, SEDUZIONE, VENDETTA, INTRIGHI
GIOCATI CON SOTTILE PERFIDIA.

GLENN CLOSE
JOHN MALKOVICH
MICHELLE PFEIFFER



Le Relazioni
PERICOLOSE

CASTING BY JUDITH KATZ
COSTUME DESIGNER JUDITH KATZ
HAIR BY JUDITH KATZ
MAKEUP BY JUDITH KATZ
PRODUCTION DESIGNER JUDITH KATZ
EXECUTIVE PRODUCERS JUDITH KATZ
PRODUCED BY JUDITH KATZ
WRITTEN BY JUDITH KATZ
DIRECTED BY JUDITH KATZ

Se parliamo di
SEMPLIFICAZIONE
non possiamo
non parlare
anche di
BUROCRAZIA

"OLTRE LA BUROCRAZIA PER LA SEMPLIFICAZIONE E L'INTEGRAZIONE DEI SERVIZI DELLE PP.AA."



Camera di Commercio
Lodi



>>> IL 4 E 5 OTTOBRE PER AOSTA SCEGLI

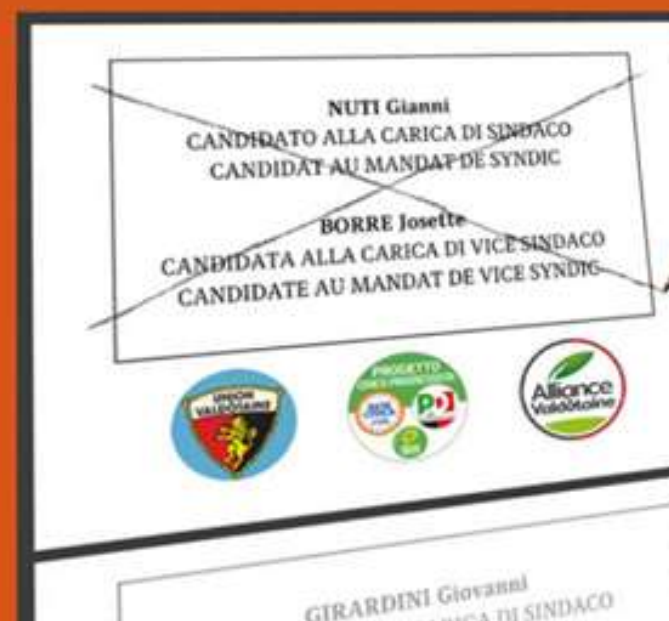
NUTI • BORRE

Un progetto per tutti i cittadini!
www.nuti-borre.it



> MENO BUROCRAZIA

Per i **cittadini**
per i **commercianti**
e per le **imprese**:
semplificazione
procedimento
per **accesso ZTL**,
pratiche rapide **APS**
e **costi ridotti**,
permessi
e autorizzazioni
erogati in tempi rapidi
su un'unica piattaforma.



OSSERVATORIO
COMUNE CHE VAI
BUROCRAZIA CHE TROVI



LA DEFINIZIONE DI BUROCRAZIA (circa 1750)

- **BUROCRAZIA** significa letteralmente “dominio dell’ufficio” oppure “potere della scrivania”
- Mette insieme il termine greco “**KRATOS**” (dominio, potere) e quello francese di “**BUREAU**” (ufficio, scrivania)
- Il termine fu coniato dall’economista francese Vincent de Gournay nella prima metà del 18° secolo per sottolineare il crescente potere dei funzionari pubblici nel governare i processi pubblici (e che avevano il massimo riverbero, in senso negativo, nei rapporti tra cittadini ed imprese) cui non corrispondeva però una pari efficienza

LA VISIONE DEGLI ANNI '50

«Gli presentano un progetto per lo smaltimento della burocrazia.

Ringrazia vivamente.

Deplora l'assenza del modello H.

Conclude che passerà il progetto, per un sollecito esame, all'ufficio competente, che sta creando»

(E. Flaiano, 1951)



BUREAUCRACY

LA SITUAZIONE NEGLI ANNI '70

"Ad iniziare dai servizi di connettivo (protocollo, archivio, copia, spedizione, comunicazione), fino ai processi decisionali, i tempi tecnici delle amministrazioni pubbliche sono in media tre volte più lunghi di quelli privati e i prodotti sono sempre scadenti".

(Rapporto Giannini sui principali problemi dell'amministrazione dello Stato, 1979)

UNA ORIGINALE DEFINIZIONE DI BUROCRAZIA

“La burocrazia è come il colesterolo: c’è quello buono e c’è quello cattivo; entro certi limiti va bene, un minimo di regole servono per evitare il caos e l’anarchia amministrativa, ma oltre certi limiti diventa patologia e provoca l’ictus organizzativo ad una struttura di oltre tre milioni di lavoratori che offre servizi primari ed in monopolio a 60 milioni di cittadini e sei milioni di imprese. In Italia abbiamo superato da tempo la fase dell’ictus.”

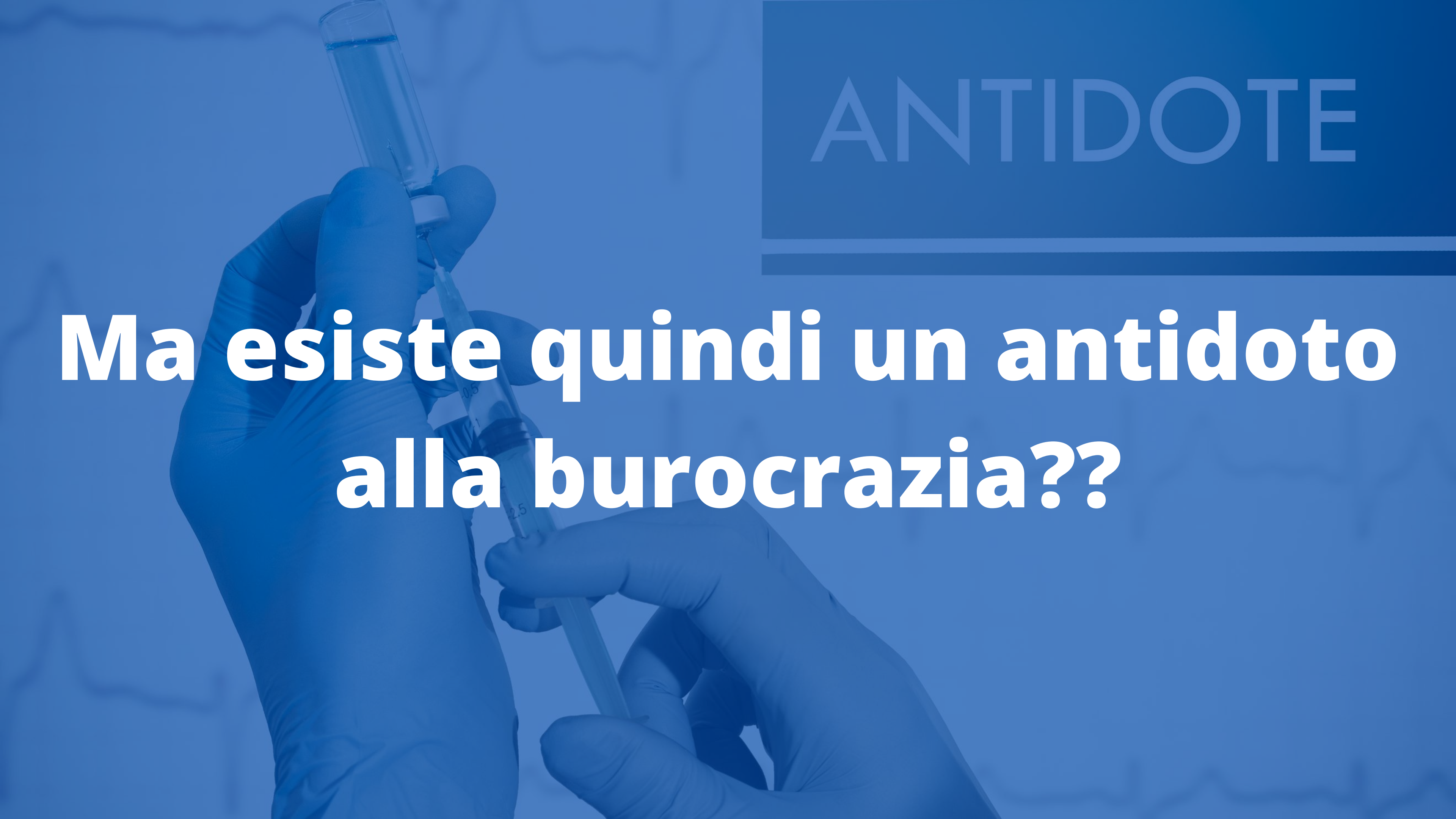


(L. Hinna)

BUREAUCRACY

LA VISIONE ATTUALE (ED INTERNAZIONALE)





ANTIDOTE

**Ma esiste quindi un antidoto
alla burocrazia??**



DECRETO

Semplificazioni

L'Italia semplice, l'Italia che corre!

no!

L'acqua semplice, l'acqua che corre!



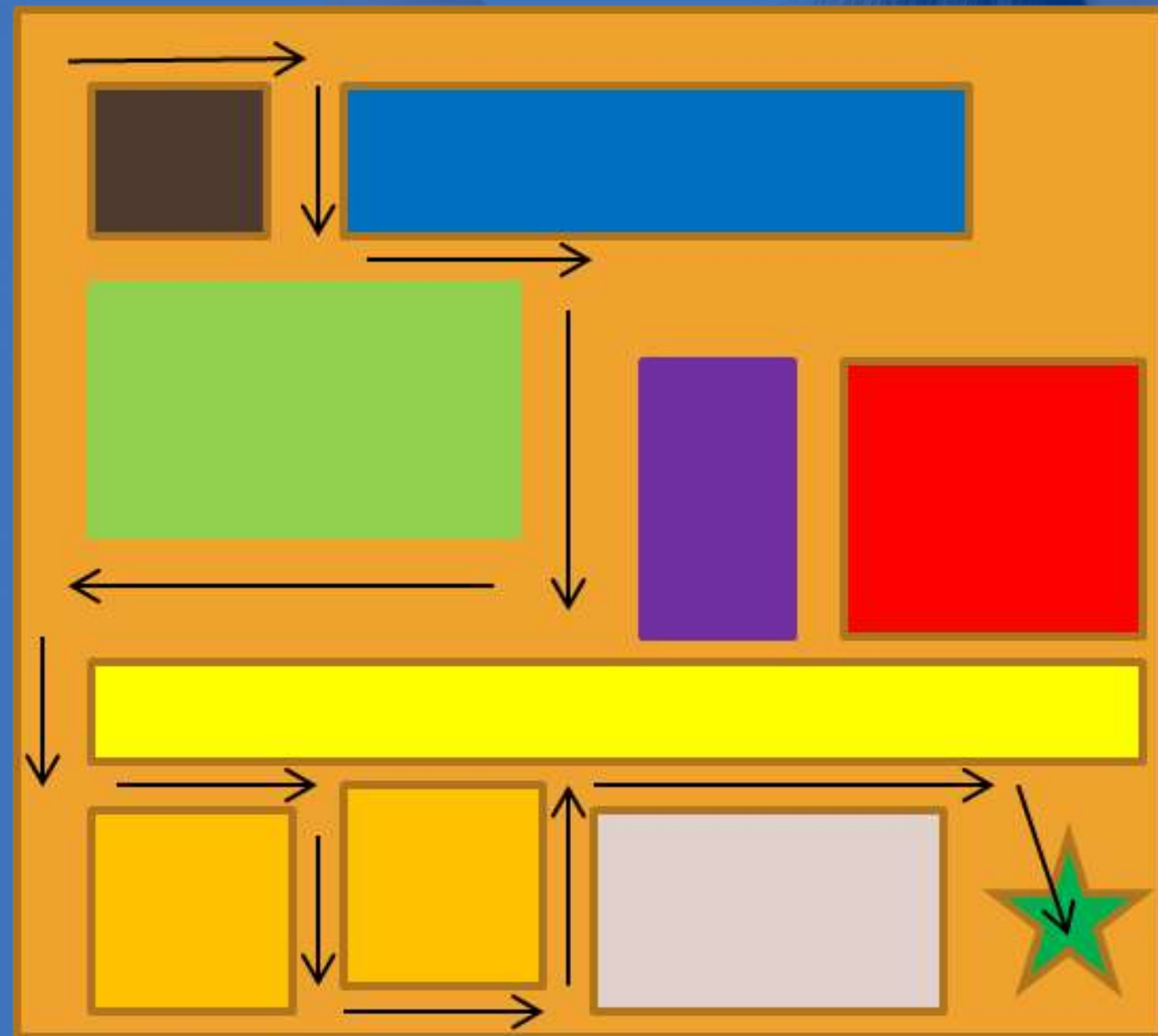
no!

Si! Si chiama **SEMPLIFICAZIONE!**

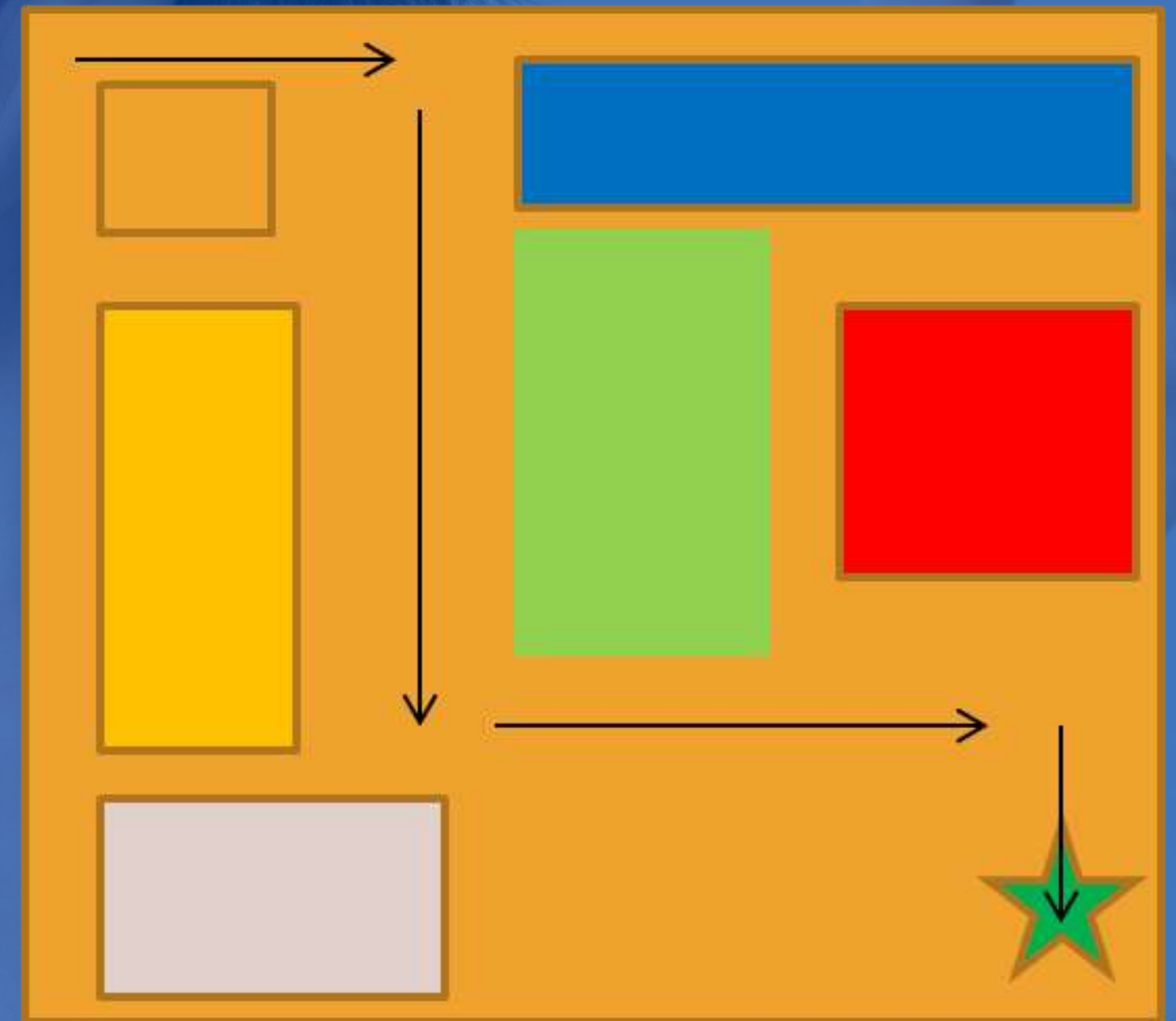
- Non è un argomento tecnico o giuridico, come spesso può sembrare, ma riguarda tutti e tutti la possono realizzare
- Da una amministrazione che aggredisce la propria burocrazia semplificando le proprie procedure, i propri linguaggi, le proprie modalità di comunicazione ed accesso hanno da guadagnarci tutti, dai cittadini alle imprese agli stessi dipendenti che ci lavorano.

MA COME INTENDIAMO NOI LA SEMPLIFICAZIONE?

BUROCRAZIA



SEMPLIFICAZIONE



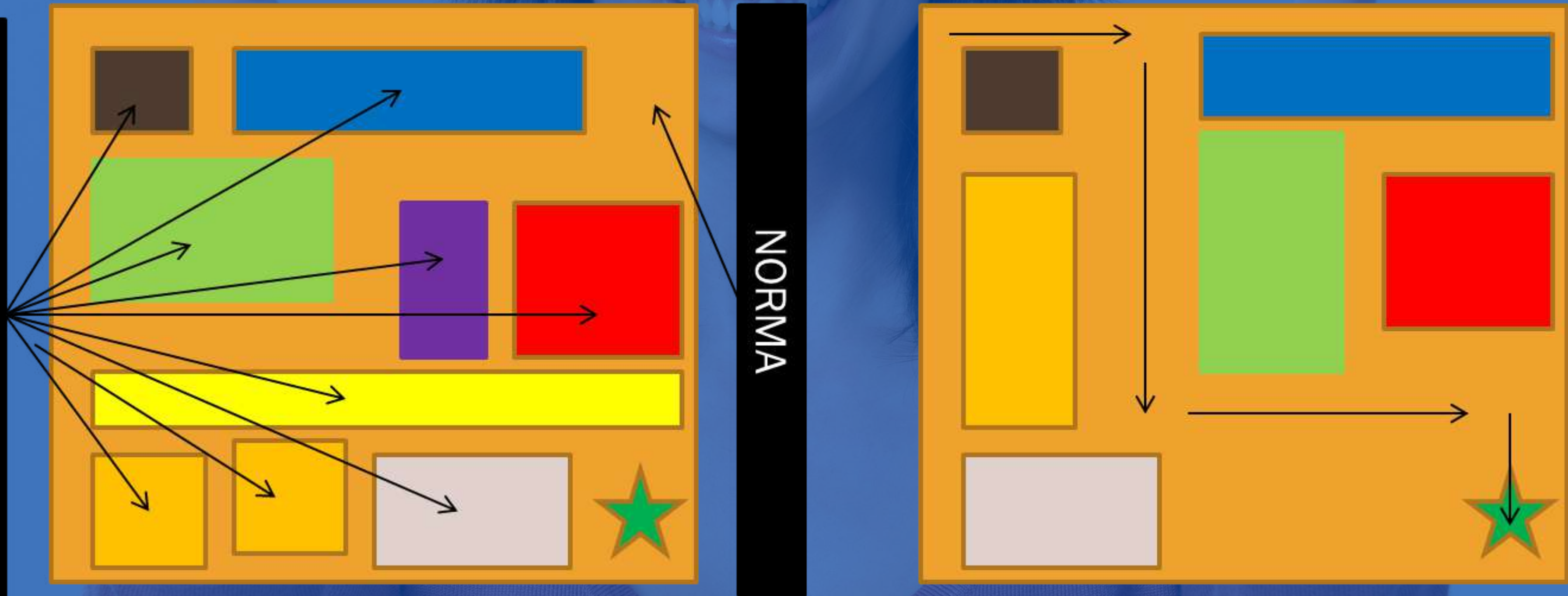
MA COME INTENDIAMO NOI LA SEMPLIFICAZIONE?

BUROCRAZIA

SEMPLIFICAZIONE

FASI PROCEDURALI

NORMA



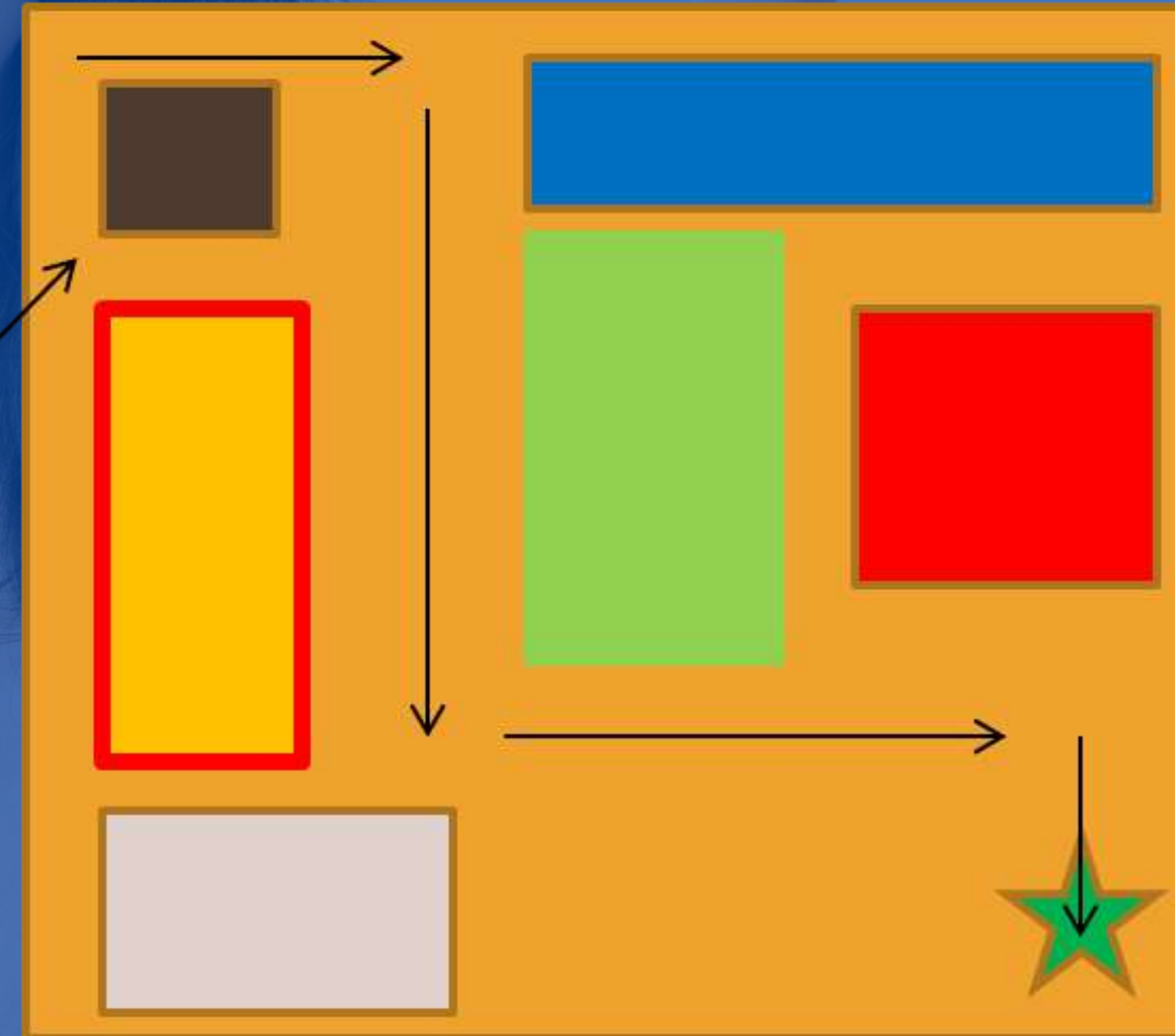
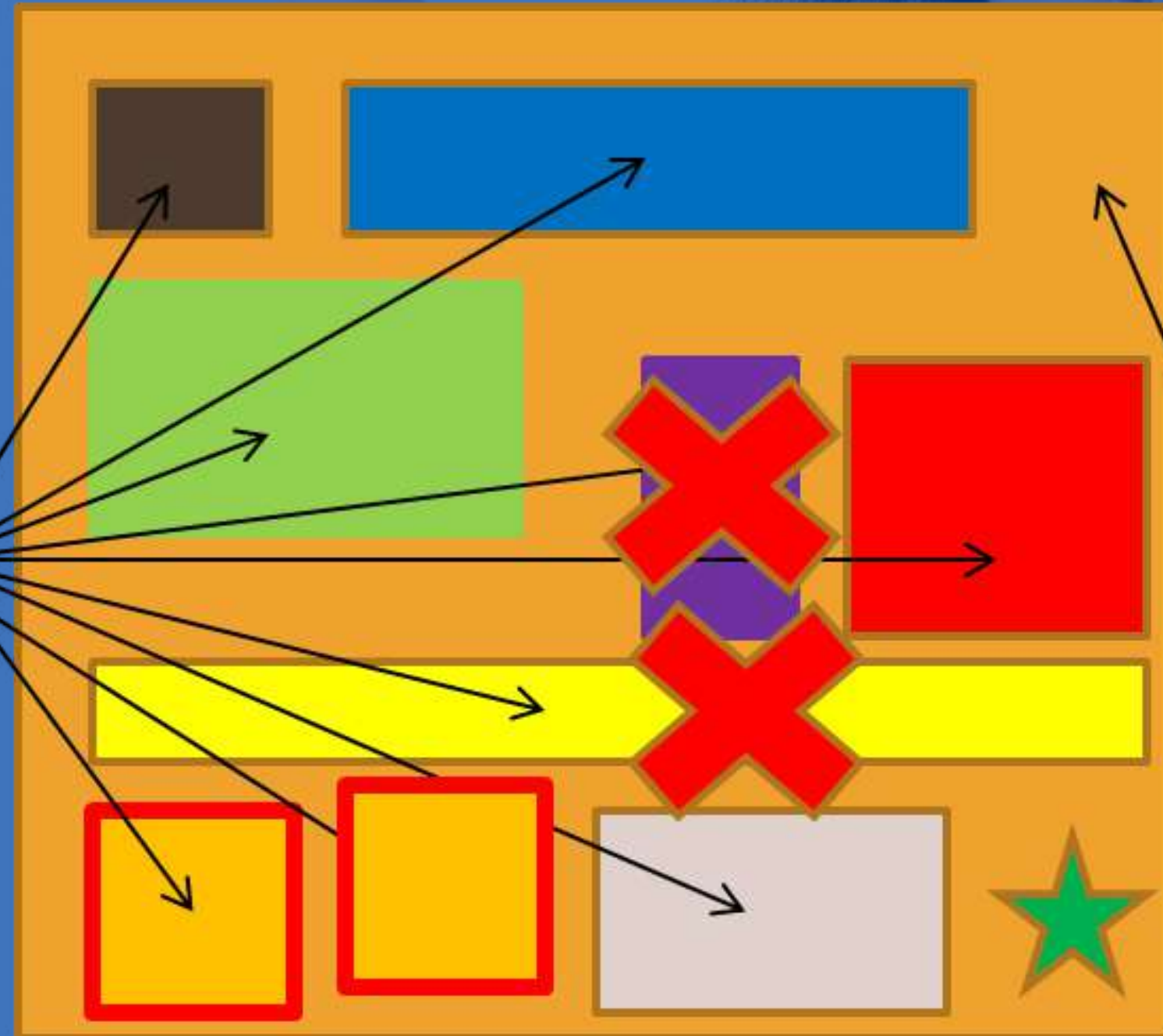
MA COME INTENDIAMO NOI LA SEMPLIFICAZIONE?

BUROCRAZIA

SEMPLIFICAZIONE

FASI PROCEDURALI

NORMA

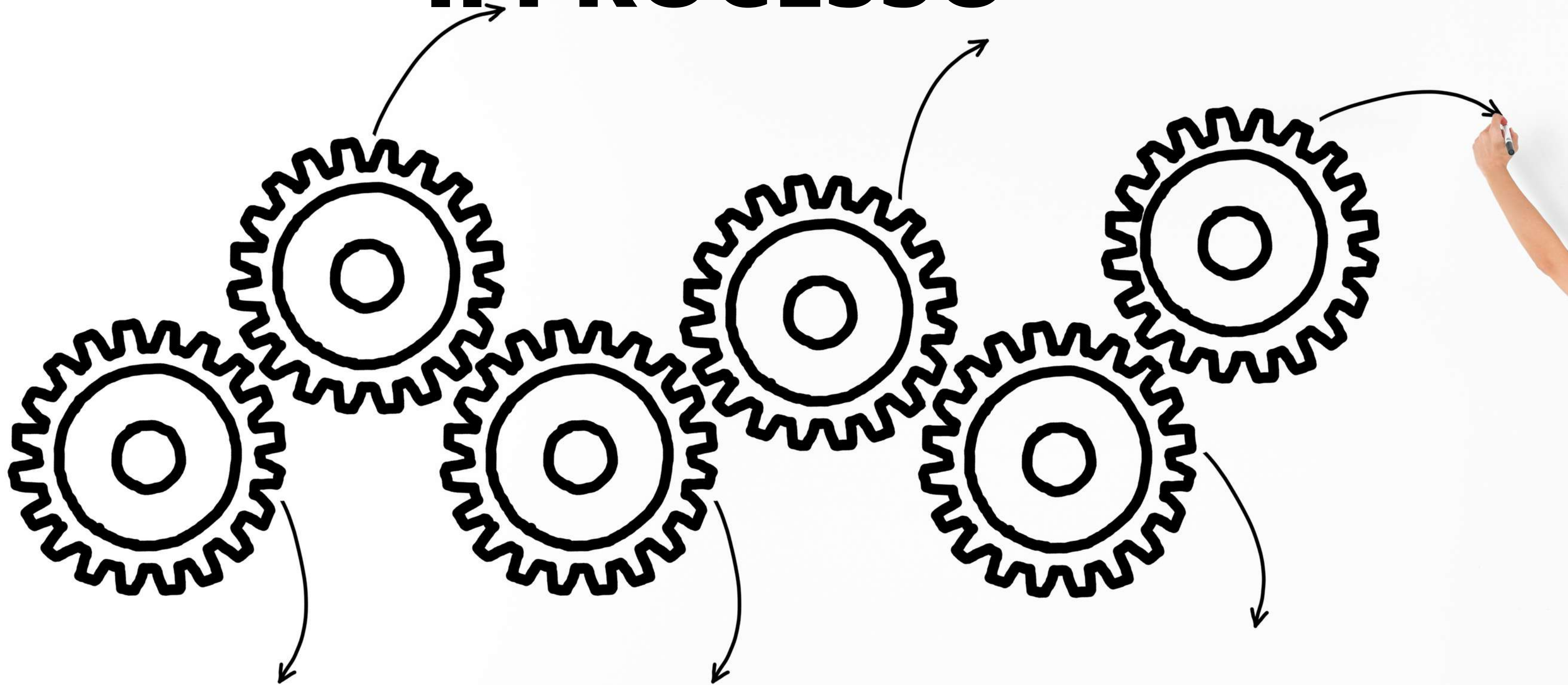


Semplificazione, ovvero..

- *"E' da folli pensare di cambiare la propria vita facendo le stesse cose di sempre"*
- *("We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them")*

Dove si applica la semplificazione?

IL PROCESSO



La gestione per processi

- La Qualità nasce nei processi (norme ISO 9001)



La gestione per processi

**Organizzazione
per processi**



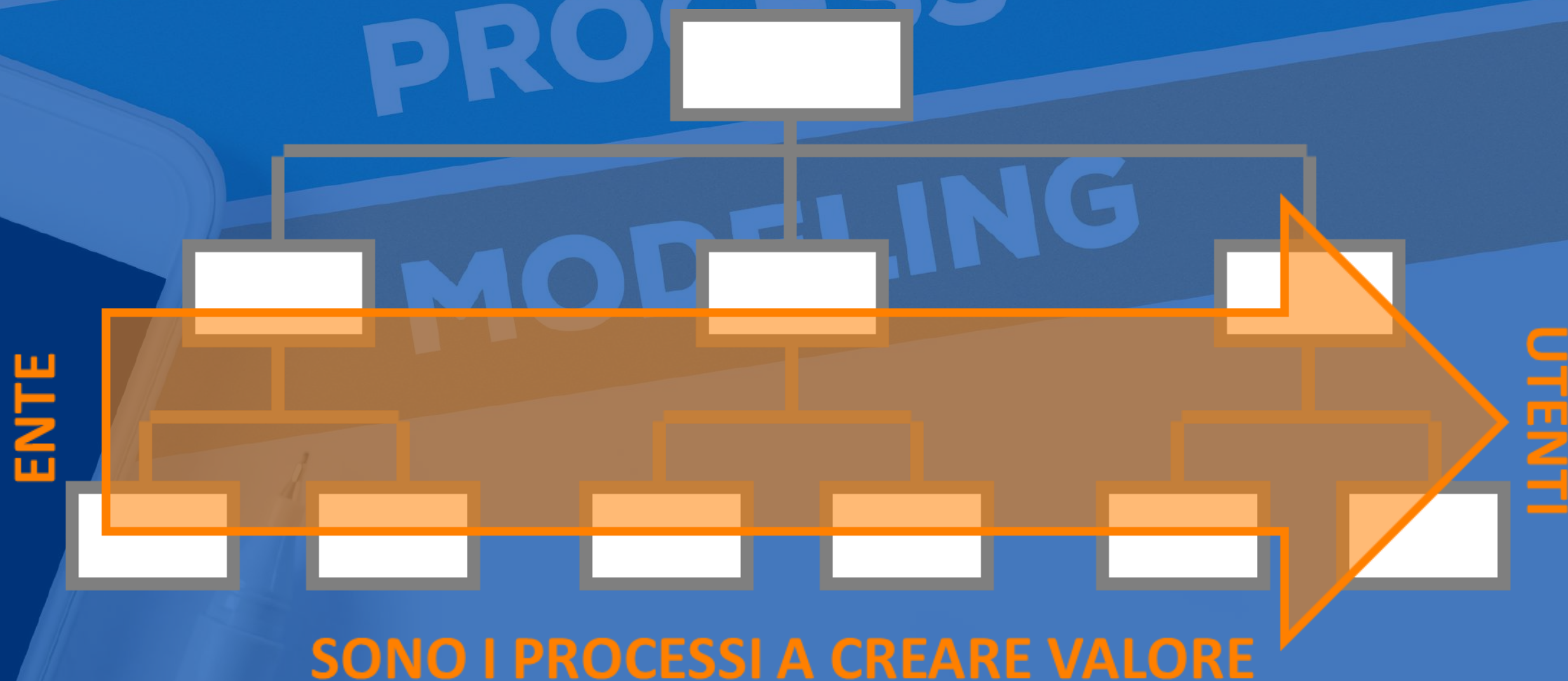
VS



**Organizzazione
per funzioni**

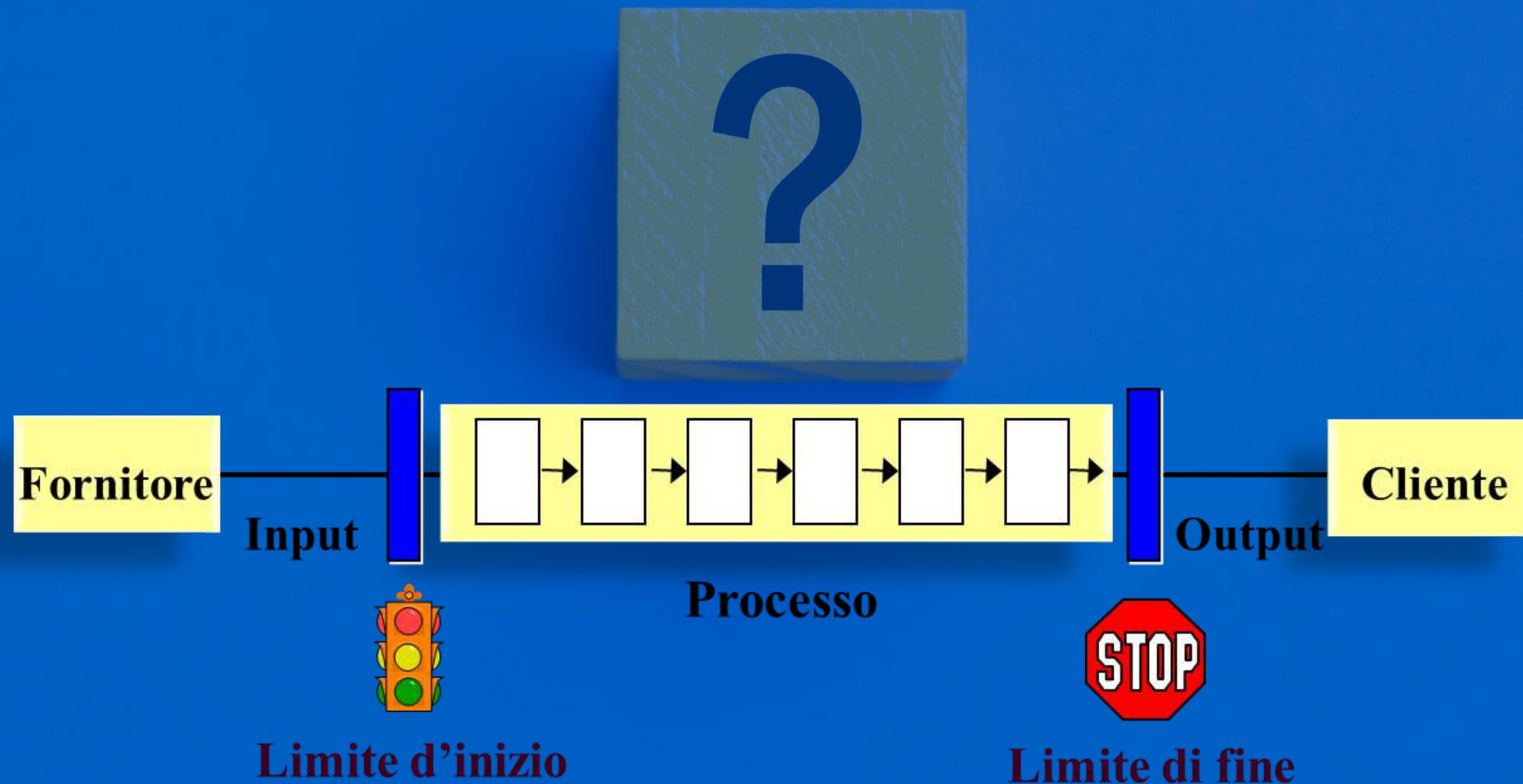
L'APPROCCIO PER PROCESSI

L'ENTE **GENERA VALORE** E OTTIENE LA **SODDISFAZIONE**
DEGLI UTENTI ATTRAVERSO I SUOI **PROCESSI** E NON
MEDIANTE LE SUE FUNZIONI!



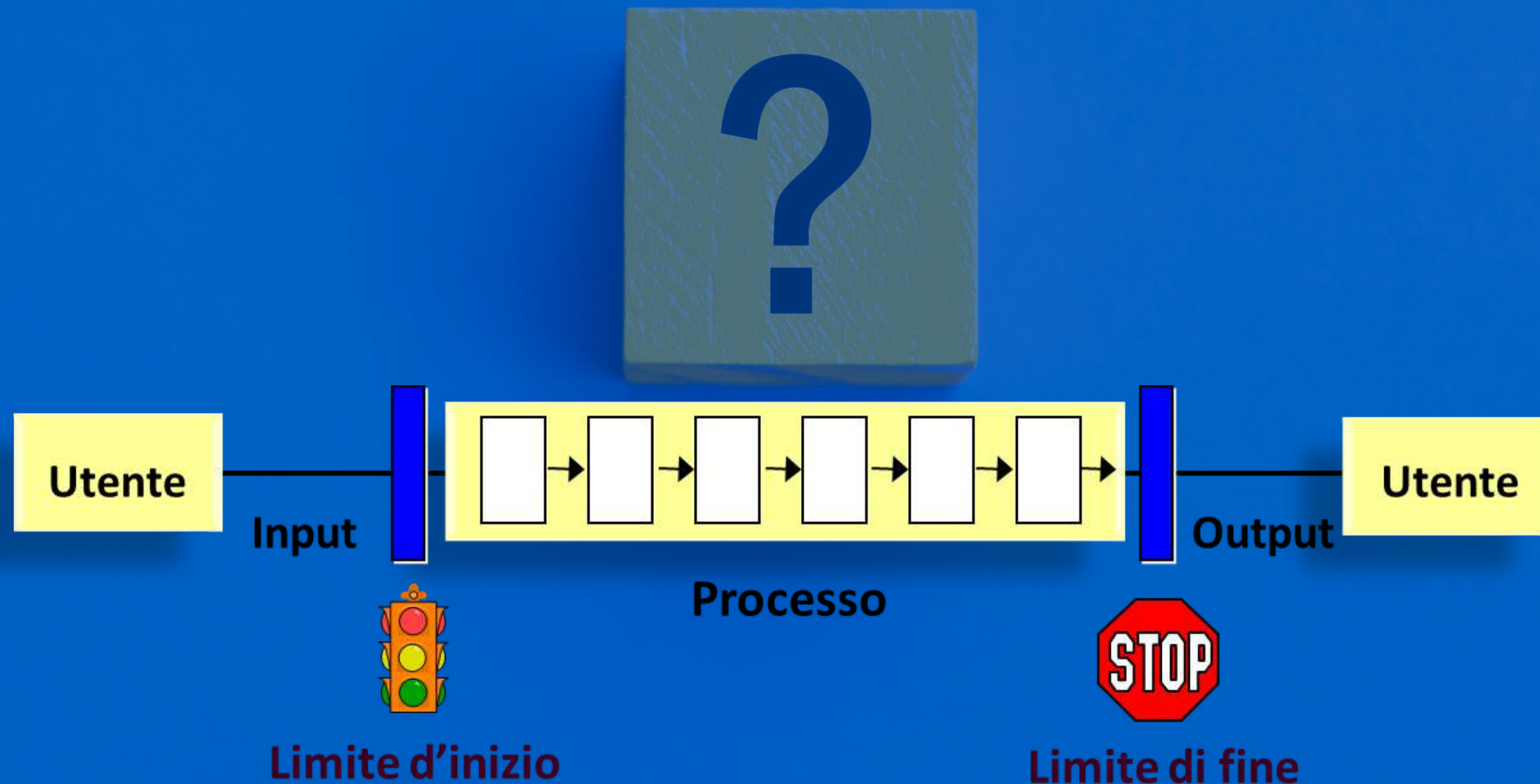
MA COS'E' UN PROCESSO?

— UN INSIEME DI ATTIVITA' CORRELATE O INTERAGENTI CHE
TRASFORMANO ELEMENTI IN ENTRATA IN ELEMENTI IN USCITA —



MA COS'E' UN PROCESSO?

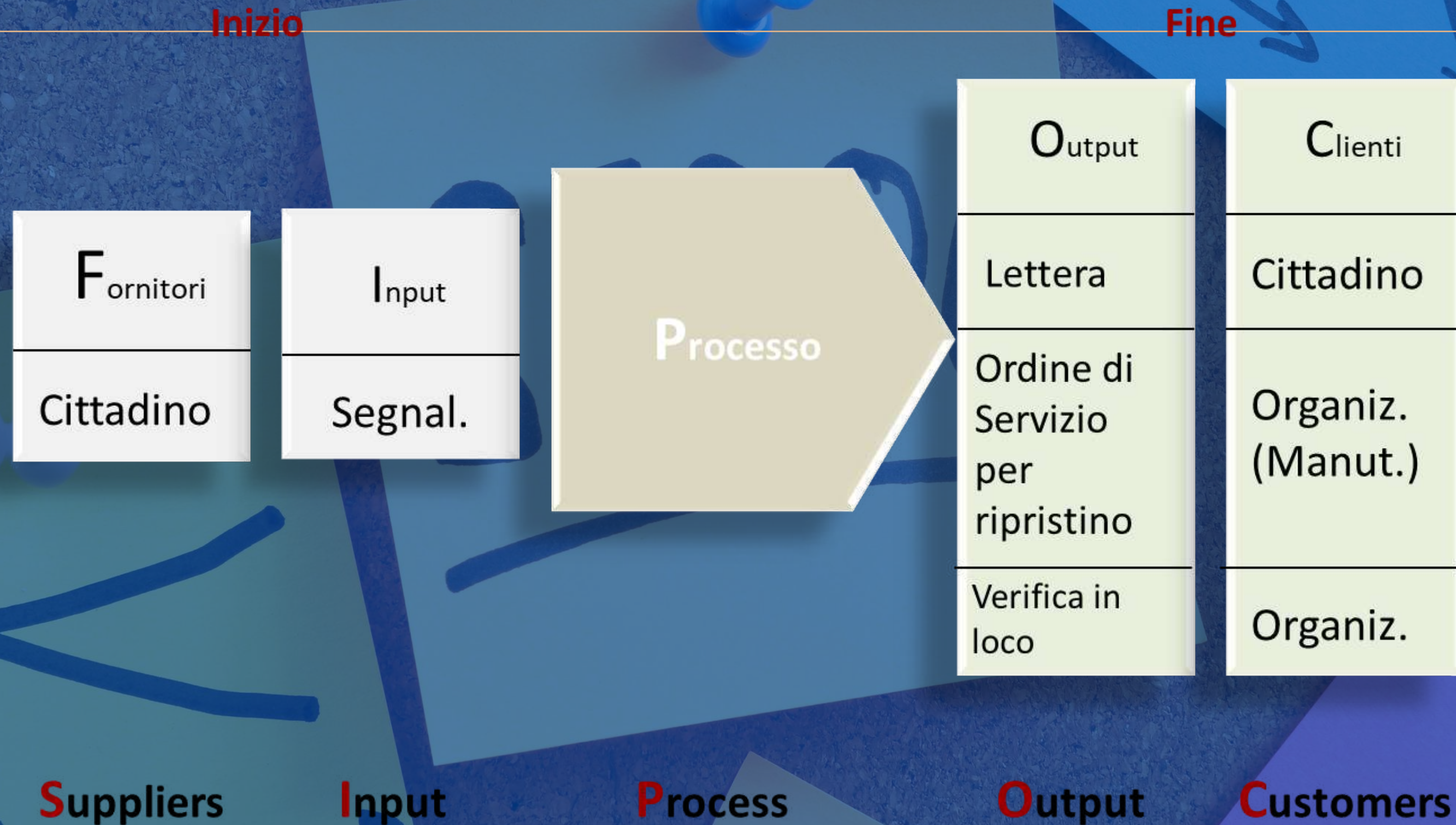
— UN INSIEME DI ATTIVITA' CORRELATE O INTERAGENTI CHE
TRASFORMANO ELEMENTI IN ENTRATA IN ELEMENTI IN USCITA —



LA MAPPATURA "ALTA": IL SIPOC

- **SUPPLIER (Fornitore)**: provvede agli **input** del processo
- **INPUT (Input)**: **materiale, risorse e informazioni** necessari al processo
- **PROCESS (Processo)**: un insieme di **attività** che utilizzano uno o più input per ottenere uno o più output
- **OUTPUT (Output)**: il **prodotto** tangibile- o il **servizio** che risultano dal processo
- **CUSTOMER (Cliente)**: il destinatario dell'output del processo, sia **interno** che **esterno**

SIPOC: la segnalazione di una buca



SIPOC: la segnalazione di una buca

Raccolta e
registrazione

Risposta interlocutoria

Ordine di Servizio

Ripristino strada

Follow Up
(es. sopralluogo)

Archiviazione

FACCIAMOCI QUALCHE DOMANDA..

- Come si svolge nelle nostre realtà il processo di Gestione delle Segnalazioni di qualsiasi tipo?
- Quante segnalazioni riceviamo in un anno?
- Quali sono i tempi per rispondere all'Utente?
- Gli Utenti sono soddisfatti del come gestiamo le loro segnalazioni?
- E gli Amministratori?
- I Collaboratori sono consapevoli dell'importanza di questo processo e del loro ruolo?
- In generale, i processi sono gestiti correttamente nelle nostre realtà?
- Relativamente ai nostri processi, abbiamo chiare tutte le fasi del SIPOC?

BREAK GLASS IN EMERGENCY

**LEAN
ORGANIZATION**



L'APPROCCIO LEAN

**PROCESSO CONTINUO DI
ELIMINAZIONE DEGLI
SPRECHI CON L'OBIETTIVO DI
CREARE VALORE**

Lean

COSA MINACCIA LE NOSTRE ORGANIZZAZIONI?

Ho 6 pacchi e 3 mezzi: come li posso consegnare?



MURA (variabilità)



MURI (sovraccarico)



MUDA (spreco)



OTTIMIZZAZIONE

= Lean

LE COLONNE PORTANTI DELLA LEAN

VALORE

FLUSSO

SPRECHI

LE COLONNE PORTANTI DELLA LEAN

VALORE

- Il Valore, riferito ad un servizio, consiste nel **livello di soddisfazione** che viene **percepito da chi usufruisce** di quel servizio
- Il Valore **viene definito dall'utente** finale e non dall'Ente!
- L'espressione "**VALORE PUBBLICO**" vi ricorda qualcosa?

LE COLONNE PORTANTI DELLA LEAN

FLUSSO

- Il Flusso rappresenta una serie di **fasi di creazione del Valore**
- Il Flusso deve procedere **senza discontinuità** (Flusso continuo)
- Il **Flusso di creazione del Valore** si può visualizzare **rappresentandolo graficamente** (con la Mappa del Flusso del Valore)

LE COLONNE PORTANTI DELLA LEAN

SPRECHI

- Lo Spreco è qualsiasi **utilizzo di "risorse"** (umane, economiche, di tempo) che **non aggiunge Valore** a quanto viene fatto per soddisfare la richiesta dell'utente
- Lo Spreco spesso non si vede solo perchè **non ci fermiamo a guardare** il Flusso di Valore
- Lo Spreco **rovina** non solo il processo ma spesso **anche il clima organizzativo**

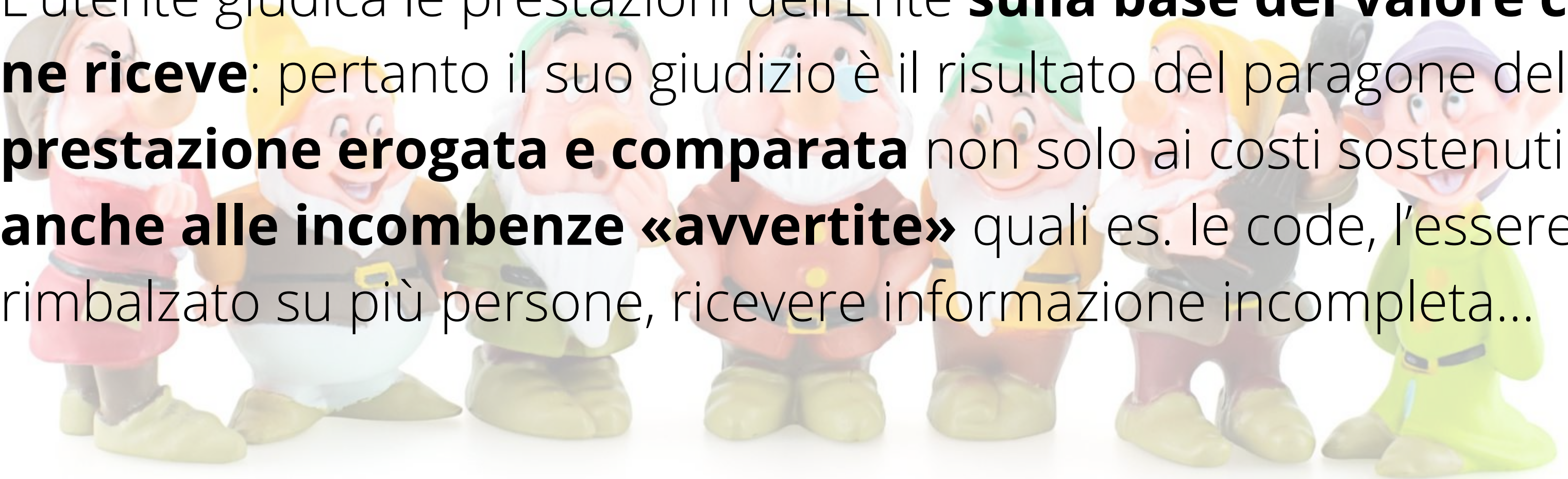
I SETTE PUNTI DELL'ORGANIZZAZIONE SNELLA



1) IL CONCETTO DI VALORE

$$\text{Valore} = \frac{\text{Prestazioni Percepite}}{\text{Costi + Incombenze (attese, disturbi,...)}}$$

- L'utente giudica le prestazioni dell'Ente **sulla base del valore che ne riceve**: pertanto il suo giudizio è il risultato del paragone della **prestazione erogata e comparata** non solo ai costi sostenuti ma **anche alle incombenze «avvertite»** quali es. le code, l'essere rimbalzato su più persone, ricevere informazione incompleta...



ESEMPIO PRATICO: PRENDIAMO IL VOLO!



1
ARRIVO AL PARCHEGGIO
(ALMENO UN'ORA PRIMA)



3
ORA I CONTROLLI DI SICUREZZA
(E MENO MALE..)



5
SI VOLAAAAA...



2
COMODO E VELOCE
CHECK-IN

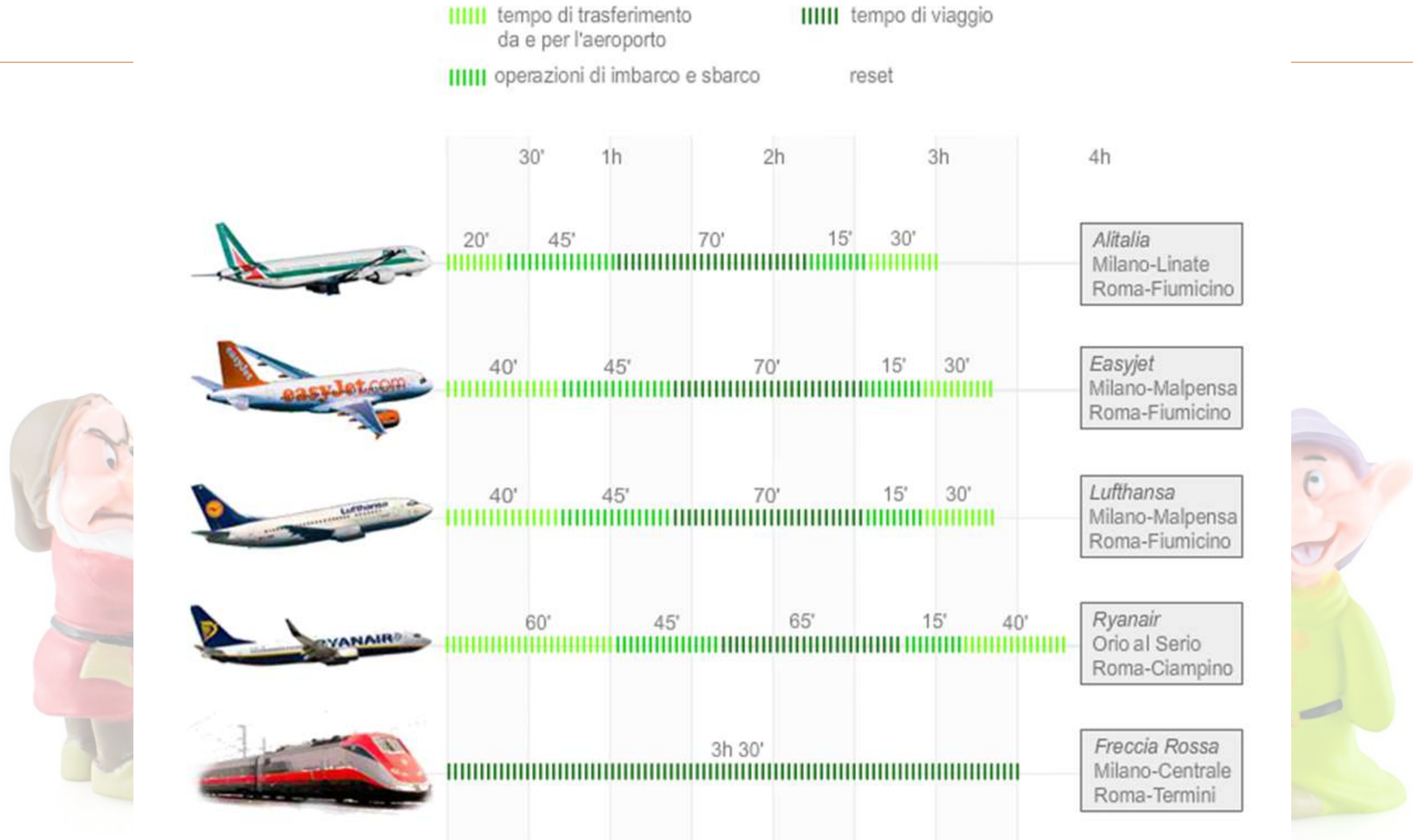


4
FORSE PARTIAMO..



6
PRENDO LA VALIGIA E CI SIA..
OPS!!!!

MA IN SINTESI, PER COSA HO PAGATO??



ATTIVITA' CHE CREANO VALORE



- rilasciare un'autorizzazione
- effettuare i controlli sulle dichiarazioni rese
- informatizzare le procedure per evitare incombenze all'utenza



ATTIVITA' CHE NON CREANO VALORE MA SONO INEVITABILI



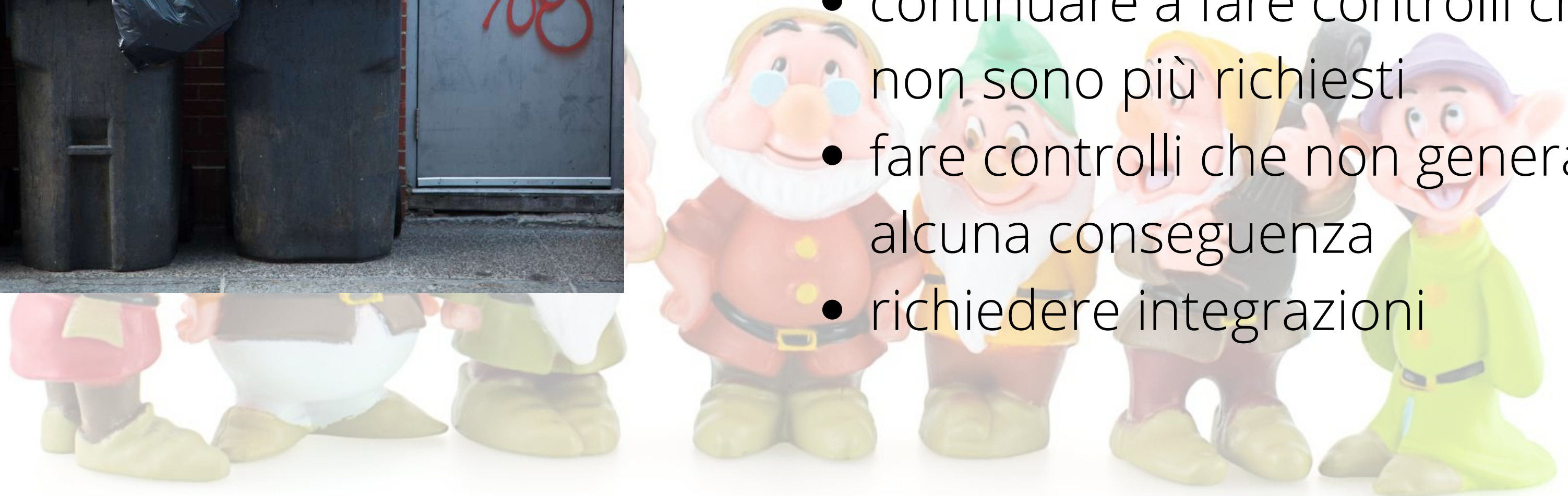
- attendere le risposte dagli enti terzi per rilasciare una autorizzazione
- scrivere una delibera
- fare la variazioni di bilancio
- fare le pubblicazioni all'Albo



ATTIVITA' CHE NON CREANO VALORE E POSSONO (O DEVONO) ESSERE ELIMINATE



- inserire i dati relativi ad una pratica che sono già presenti in un altro database
- continuare a fare controlli che non sono più richiesti
- fare controlli che non generano alcuna conseguenza
- richiedere integrazioni



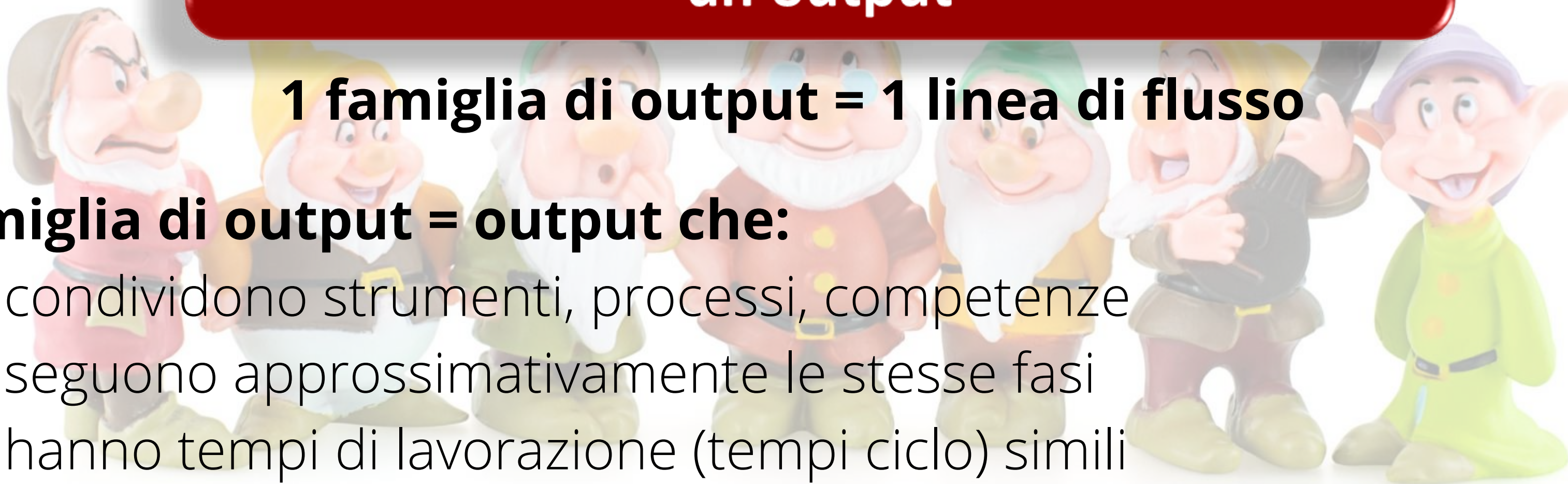
2) IDENTIFICARE IL FLUSSO DI VALORE PER CIASCUN OUTPUT

Flusso di Valore
=
L'insieme delle azioni richieste per produrre un output

1 famiglia di output = 1 linea di flusso

Famiglia di output = output che:

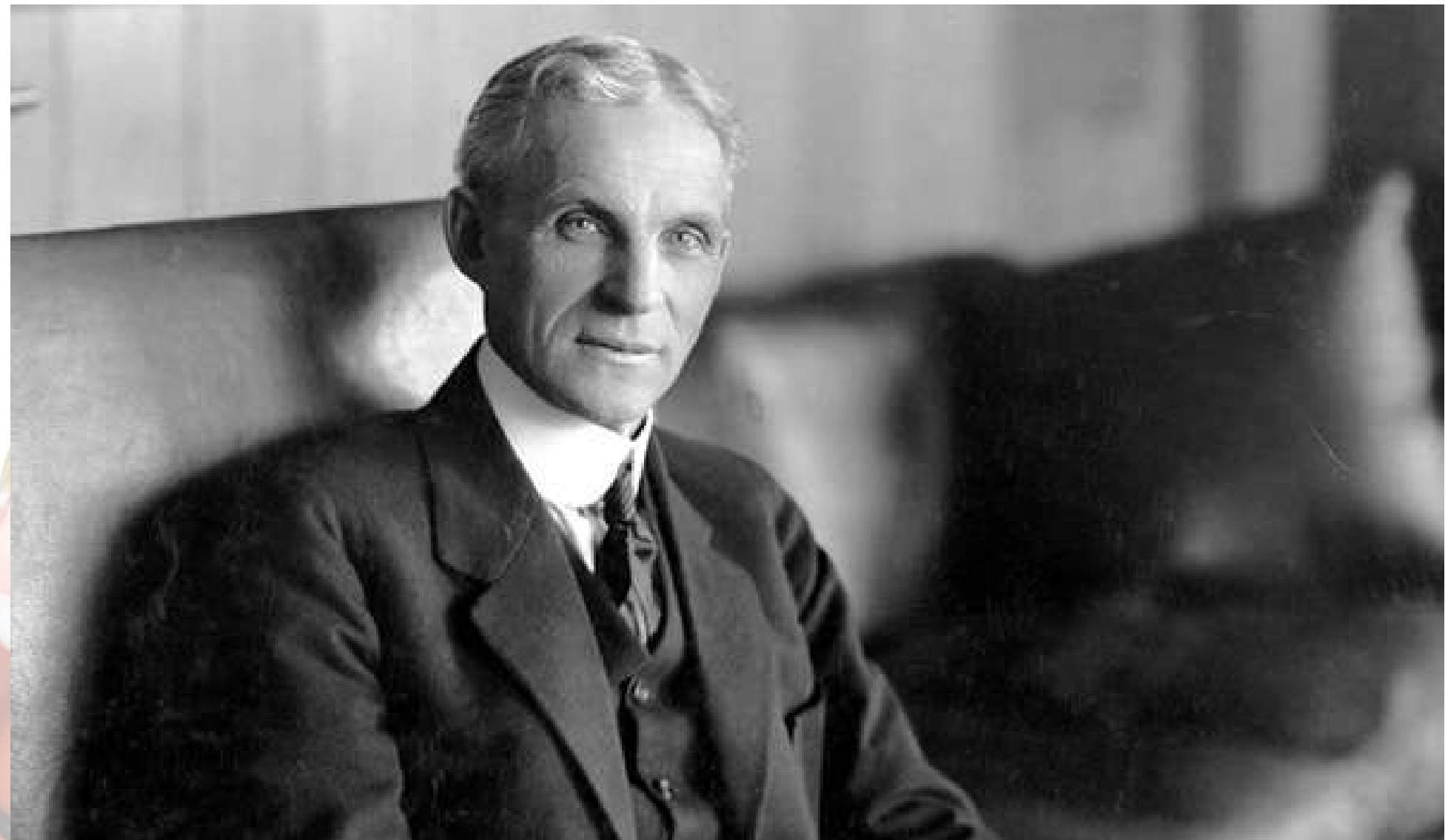
- condividono strumenti, processi, competenze
- seguono approssimativamente le stesse fasi
- hanno tempi di lavorazione (tempi ciclo) simili



3) ELIMINARE GLI SPRECHI

*"Perdere tempo differisce dallo spreco materiale nel fatto che **non c'è possibilità di recuperare**. E' il più semplice tra tutti gli sprechi e il più difficile da correggere, perché **il tempo non si accumula sul pavimento** come gli sprechi di materiale"*

Henry Ford (1926)



GLI SPRECHI

- Lo spreco è l'impegno di risorse ed energie che non aggiunge valore al prodotto
- Non tutti gli sprechi si possono evitare, ma è **fondamentale individuarli ed isolarli**
- Spesso gli sprechi **peggiorano anche il servizio all'Utente**



I 10 SPRECHI

Sovrapproduzione



Sprechi di tempo (attese)



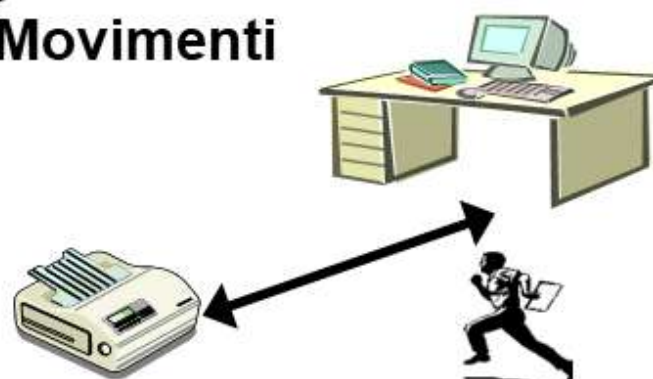
Lavori in attesa (scorte-WIP)



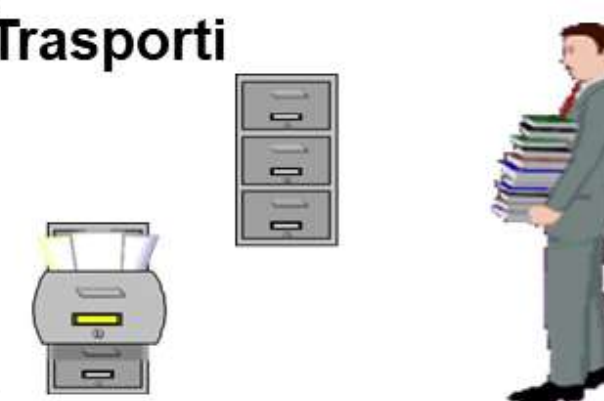
Difetti



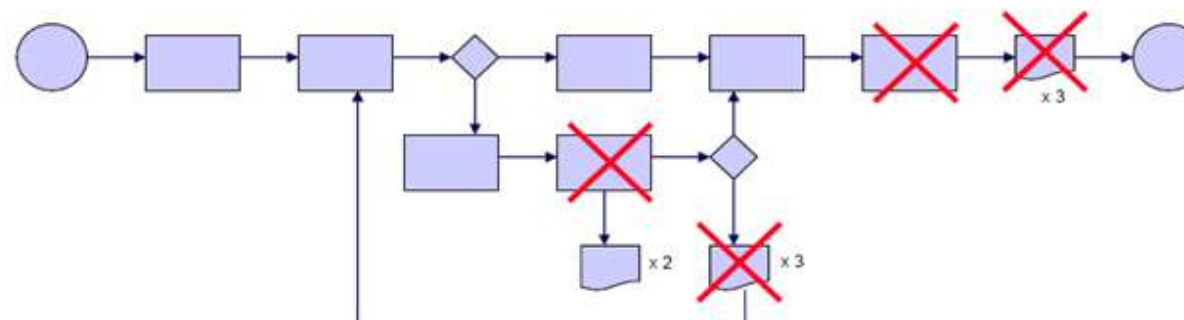
Movimenti



Trasporti



Sprechi di processo (lavori inutili)



Competenze male impiegate



Disturbi



Sprechi di informazione e comunicazione



LA SOVRAPPRODUZIONE

Produrre qualcosa non richiesto, in quantità eccessive, quando non è necessario



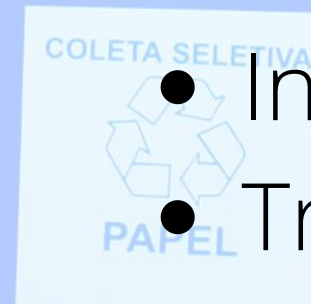
- Fornire più informazioni di quelle necessarie
- Fornire più informazioni in anticipo
- Fare copie di un modulo che non sarà mai utilizzato
- Fornire copie di un rapporto a persone che non lo hanno richiesto e che non lo leggeranno
- Lavorare ingenti quantità di documenti che poi aspetteranno sulla prossima scrivania



LAVORI IN ATTESA (GIACENZE - WIP)

Qualsiasi lavoro fermo in attesa di essere svolto

- Documenti non lavorati
- Pratiche iniziate e non portate a termine
- E-mail in attesa di essere lette
- File inutili nel data base
- Cancelleria, forniture per gli uffici, macchine non utilizzate
- I WIP possono formarsi in vari punti:
 - In entrata
 - Tra le fasi
 - In uscita (lavori terminati in attesa di consegna)



ATTESE (TEMPO)

**Attesa di documenti, persone,
informazioni, attrezzature**

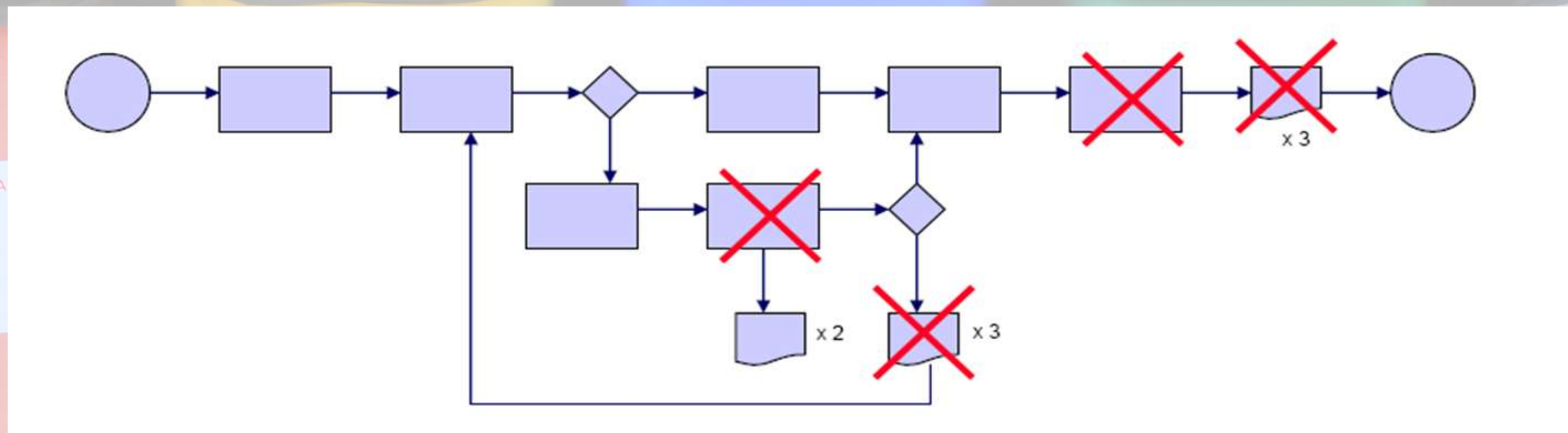
- Attendere la firma di approvazione di un documento
- Aspettare l'informazione in merito a dove cercare un documento
- Aspettare alla fotocopiatrice o al fax
- Aspettare altre persone prima di iniziare una riunione



SPRECHI DI PROCESSO (LAVORI INUTILI)

Attività inutili per il Cliente (ritenute necessarie per tradizione)

- Firme multiple da persone la cui autorizzazione è superflua
- Raccogliere dati che non sono utilizzati da nessuno
- Richiedere inutili o doppie registrazioni di dati
- Scrivere manualmente invece di utilizzare un word processor
- Realizzare copie di un documento quando si può archiviare su file



I DISTURBI

Tutto ciò che impedisce di focalizzare l'attenzione sul lavoro prioritario

- Interruzioni per telefonate
- Tutte le piccole interruzioni durante la propria attività



SPRECHI DI INFORMAZIONI E COMUNICAZIONE

Cattiva gestione dei flussi di informazione

- Informazioni perse o mancanti
- Informazioni ridondanti
- Informazioni non condivise
- Cattiva gestione della posta elettronica



ERRORI

Sprechi collegati ai costi di non qualità in documenti, processi, reclami

- Correggere errori nei documenti
- Archiviare documenti nel posto sbagliato
- Gestire reclami riguardo al servizio
- Errori causati da informazioni sbagliate o poco chiare



COMPETENZE MALE IMPIEGATE

Mancato o errato impiego di competenze

- Spreco di potenziale
- Competenze “elevate” che:
 - svolgono controlli formali
 - archiviano documenti
 - forniscono informazioni
 - sollecitano informazioni
- Competenze “modeste” che svolgono compiti complessi
- Assegnazione di incarichi senza effettuare adeguata formazione



PLÁSTICO

COLETA SELETIVA



METAL

COLETA SELETIVA



PAPEL

COLETA SELETIVA



VIDRO

COLETA SELETIVA



NÃO RECICLÁVEL

SPOSTAMENTI DI PERSONE NON NECESSARI

Movimenti inutili che non aggiungono valore

- Spostarsi dalla scrivania alla fotocopiatrice
- Cercare un documento sulla scrivania di un collega
- Cercare documenti che dovrebbero essere a portata di mano



PLÁSTICO

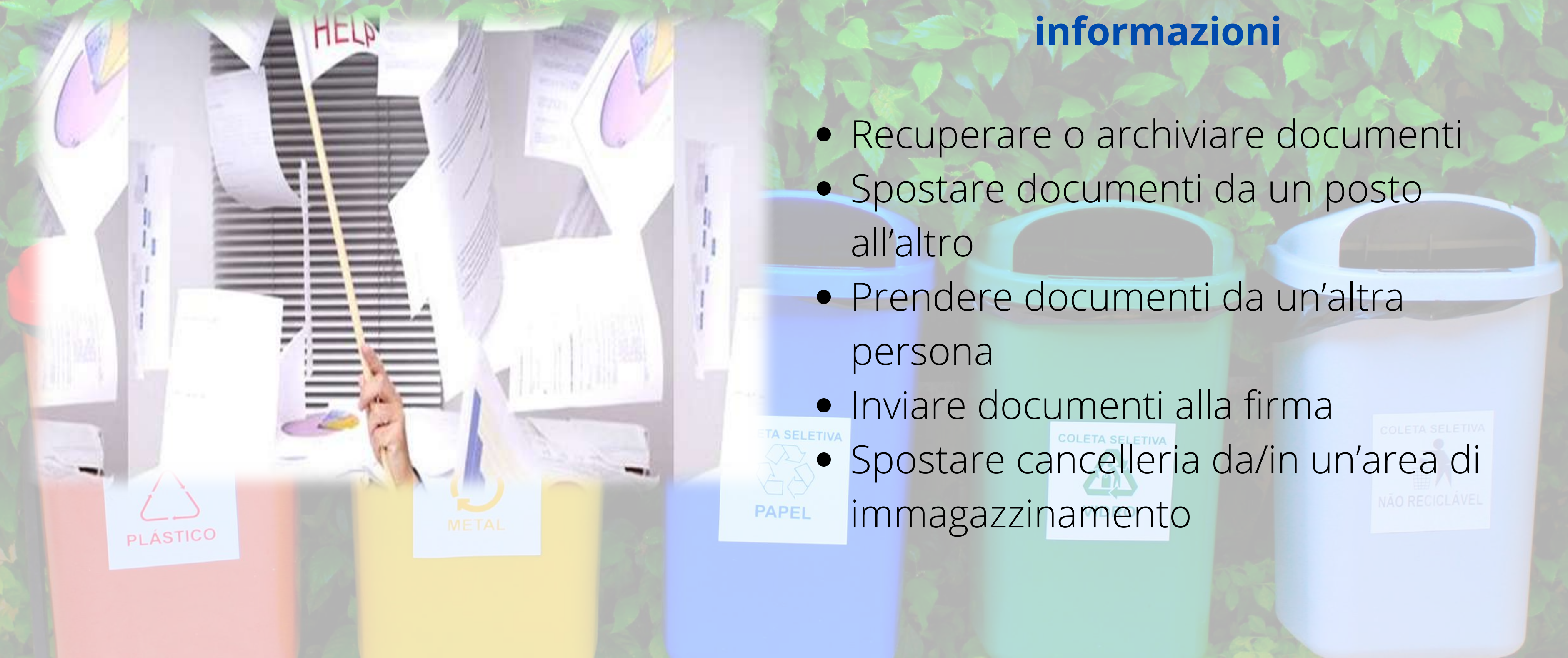
METAL



TRASPORTI

Spostare inutilmente cose e informazioni

- Recuperare o archiviare documenti
- Spostare documenti da un posto all'altro
- Prendere documenti da un'altra persona
- Inviare documenti alla firma
- Spostare cancelleria da/in un'area di immagazzinamento





I 10 SPRECHI

- Sovrapproduzione
- WIP
- Attese
- Sprechi di processo
- Disturbi
- Sprechi di informazione e comunicazione
- Errori
- Competenze male impiegate
- Movimenti
- Trasporti

EFFETTI INDESIDERATI

- Fatica fisica
- Fatica mentale
- Frustrazione
- Stress
- Scambi di accuse
- Riduzione dell'auto stima
- Mancanza di sicurezza

4) FAR SCORRERE IL VALORE SENZA INTERRUZIONI

Approccio tradizionale:

- le fasi-attività sono **raggruppate per tipologia**, per una maggiore efficienza e per gestirle più facilmente
- si cerca di **fare lavorare a pieno ritmo le persone** (e le attrezzature)
- lo **sbilanciamento tra le attività** nei vari uffici conduce comunque ad andamenti **stop-and-go** assolutamente improduttivi in quanto un processo "stop and go" implica:
 - Soste (e quindi attese)
 - WIP
 - Prelievi (e quindi trasporti)

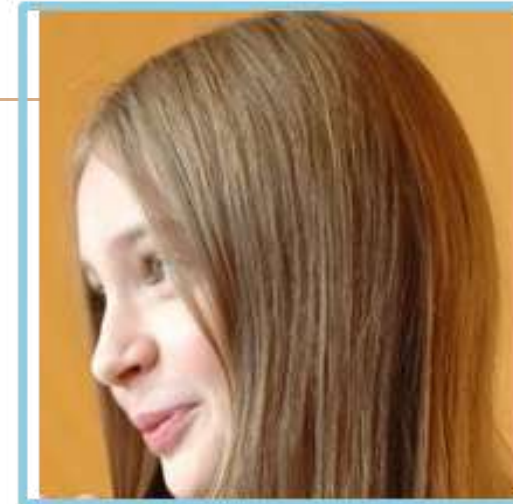


SE FOSSIMO A NATALE..

- Secondo voi se dessimo a 4 bambine il compito di scrivere, piegare, imbustare, affrancare gli auguri per le festività natalizie, come si organizzerebbero?



PROBABILMENTE COSÌ..

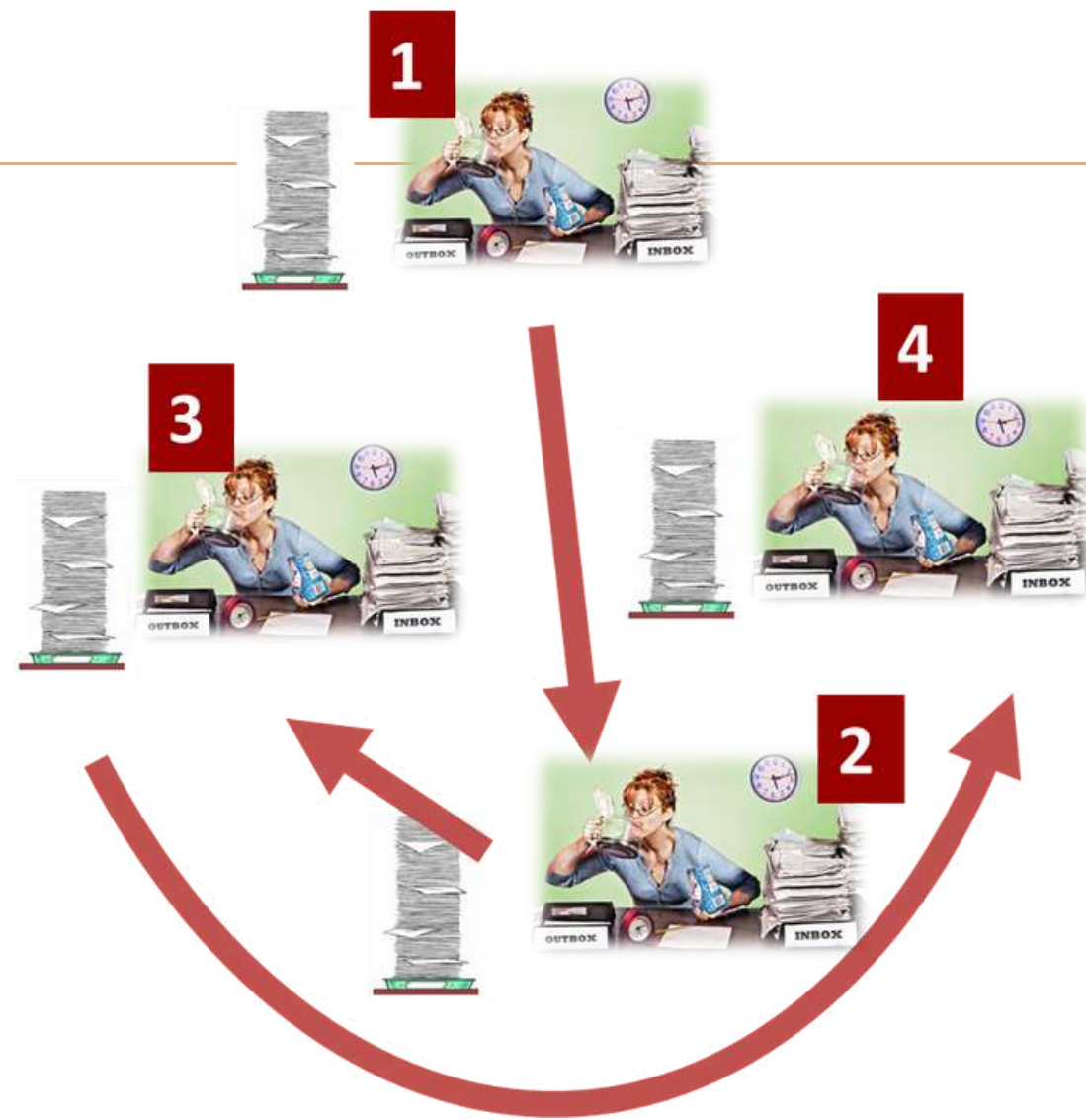


MA SECONDO VOI E' IL MODO MIGLIORE?

NON SAREBBE INVECE MEGLIO COSI'?



PRODUZIONE "A LOTTI" vs. "ONE PIECE FLOW"



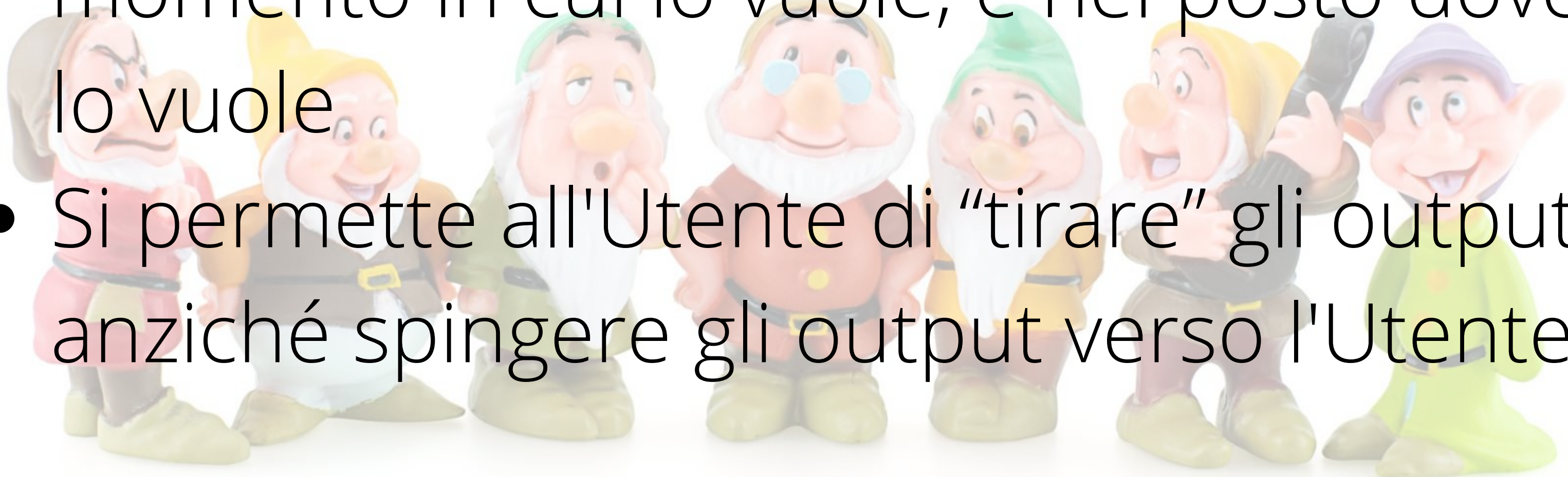
- Accumulare pratiche analoghe prima di evaderle
- Aree di lavoro / Uffici separati
- Work-In-Process inviato alla fase successiva



- Le lavorazioni sono vicine
- Sono disposte nella sequenza di processo
- Ognuno lavora su una singola unità
- La pratica viene passata a valle appena la fase è completata

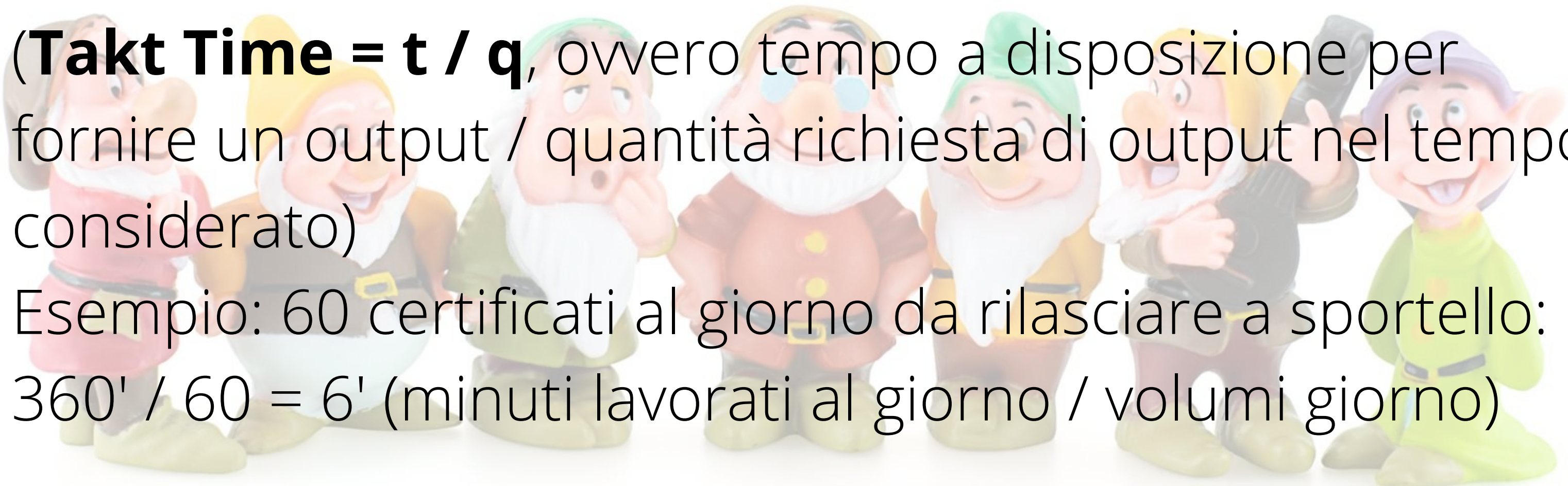
5) LASCIARE CHE L'UTENTE “TIRI” IL VALORE DEL PRODUTTORE

- Progettare, programmare e realizzare esattamente quello che l'Utente vuole, nel momento in cui lo vuole, e nel posto dove lo vuole
- Si permette all'Utente di “tirare” gli output, anziché spingere gli output verso l'Utente



6) BILANCIARE IL LAVORO

- Distribuire omogeneamente il lavoro
- Si utilizza il "Takt Time", ovvero la misura che esprime il ritmo a cui l'azienda deve uniformarsi per adeguarsi alla domanda del mercato
- **(Takt Time = t / q** , ovvero tempo a disposizione per fornire un output / quantità richiesta di output nel tempo considerato)
- Esempio: 60 certificati al giorno da rilasciare a sportello:
 $360' / 60 = 6'$ (minuti lavorati al giorno / volumi giorno)



7) MIGLIORARE CONTINUAMENTE

- **KAIZEN**: costante (kai) miglioramento (zen)
- Si basa sul **PDCA**:
 - **PLAN**: pianificare a fondo prima di iniziare
 - **DO**: fare ciò che si è deciso
 - **CHECK**: verificare i risultati, confrontandoli con ciò che si è pianificato
 - **ACT**: mantenere, standardizzare o ripetere il ciclo PDCA



RIASSUMENDO: I 7 PRINCIPI DELL'ENTE SNELLO

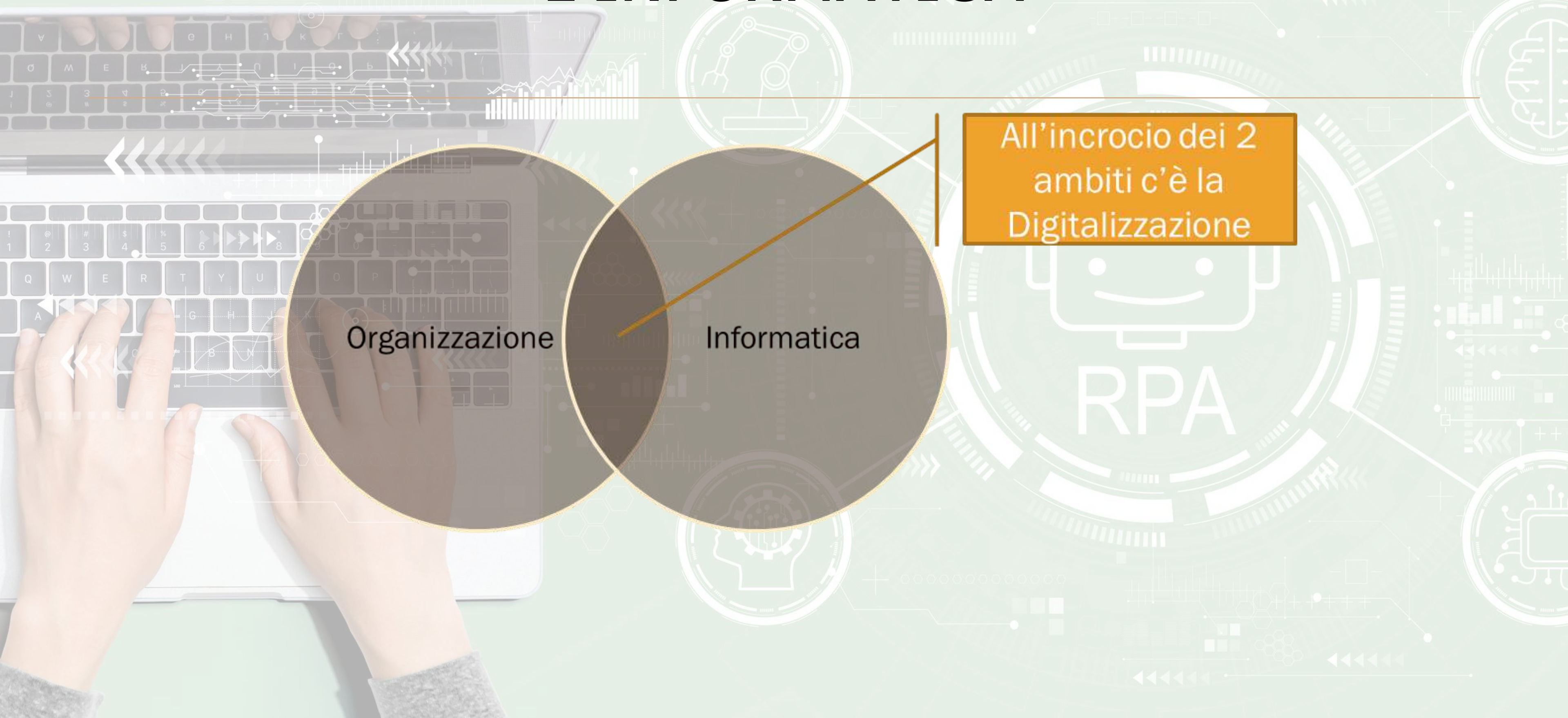
1. Definire il **Valore** dei singoli output
2. Identificare il **Flusso di Valore** per ciascun output
3. Eliminare gli **Sprechi**
4. Far scorrere il Valore **senza interruzioni**
5. Lasciare che **l'Utente "tiri" il Valore** del produttore
6. **Bilanciare** il lavoro
7. **Migliorare continuamente**





Dalla Informatizzazione alla Reingegnerizzazione

QUANDO L'ORGANIZZAZIONE INCONTRA L'INFORMATICA



IL PRINCIPIO BASE

PRIMA I PROCESSI E LE
PERSONE

PRIMA L'ORGANIZZAZIONE

ovvero

POI LA TECNOLOGIA

POI L'INFORMATICA

QUANDO CIO' NON ACCADE..



COSA SIGNIFICA DIGITALIZZARE?

- Digitalizzare **non è sinonimo di tecnologia**
- Digitalizzare significa **definire** nuovi sistemi, servizi, modelli organizzativi, processi che **sfruttano** pienamente le tecnologie disponibili
- Digitalizzare significa **semplificare ed interagire**
- Digitalizzare per la PA significa farlo **mettendo al centro l'utente-cittadino**

L'AUTOREFERENZIALITA' CI DISTRUGGERA'

- Pensare che l'**informatica sia sufficiente** per digitalizzare è deleterio
- Pensare che la digitalizzazione **risolva tutti i problemi** è deleterio
- Pensare i servizi «**da dentro verso fuori**» è deleterio

I SERVIZI «CENTRATI SUL CITTADINO»

- Il servizio si concepisce e realizza «**da fuori verso dentro**» (outside-in) avendo in mente la **soddisfazione dei bisogni degli utenti** (non la nostra!)



- **Ogni servizio** ha sempre dietro **un processo**

I PRINCIPI FONDAMENTALI PER LA PA NELLA PROGETTAZIONE DEI SERVIZI (E QUINDI DEI PROCESSI)

PRINCIPIO	COSA IMPLICA
Prioritariamente in digitale (Digital first)	I servizi sono erogati principalmente in modalità digitale. Due risultati: 1) Favorire la diffusione di competenze informatiche nella cittadinanza 2) Dare impulso alla modernizzazione della Pubblica Amministrazione mediante la reingegnerizzazione dei propri processi interni
Una volta sola (Once only)	Le PA devono evitare di chiedere a cittadini ed imprese informazioni già fornite. Le PA infatti devono condividere tra loro questi dati al fine di non gravare eccessivamente sui cittadini.
Esperienza utente	Le piattaforme per l'erogazione dei servizi devono essere dinamiche e moderne e puntare alla centralità dell'esperienza ed ai bisogni dell'utenza
Approccio architetturale	Separare back end e front end con logiche aperte e standard pubblici che garantiscano ad altri attori – pubblici e privati – accessibilità e massima interoperabilità di dati e servizi
Interoperabilità come «must»	Razionalizzare il contesto della PA che oggi è una Torre di Babele di esperienze. Quindi da solisti, in taluni casi di eccellenza, ad un approccio orchestrale, quindi sistemico ed integrato
Regole comuni	Definire regole comuni che tutti devono osservare per arrivare a strumenti di generazione e diffusione dei servizi digitali
Gestione dei procedimenti amministrativi nazionali	Garantire la comunicazione digitale tra cittadini e PA mediante il domicilio digitale. La dematerializzazione dei procedimenti contribuisce a realizzare un sistema cooperativo tra amministrazioni che renda interoperabili i flussi documentali tra esse
Superare la logica a silos	In informatica il «silos» è una componente isolata di un sistema informativo che non condivide i dati, le informazioni e/o i processi con le altre componenti del sistema. Ma nella PA i silos riguardano anche l'organizzazione e quindi i processi

COME SI ACCEDE AI SERVIZI DI UN ENTE OGGI?

- Gli Enti oggi hanno a disposizione una **molteplicità di punti di accesso** ai servizi della PA spesso **indipendenti l'uno dall'altro** e che finiscono per **chiedere molteplici volte le medesime informazioni**

Siamo quindi di fronte ad un contesto frammentato

L'ERRORE FATTO SINO AD ORA

Analizzare
l'esistente

Analizzare i
bisogni

**Scelta
tecnologica**

*Identificare
i flussi*

*Nuovo
disegno*

RPA

LA SOLUZIONE

Per **digitalizzare i servizi** bisogna rendere
«*digital friendly*» i processi

Analizzare
l'esistente

Analizzare i
bisogni

Identificare
i flussi

Nuovo
disegno

Scelta
tecnologica

LA SOLUZIONE

Per **digitalizzare i servizi** bisogna rendere
«digital friendly» i processi

Comprensione esistente

- Mappa
- Processi e procedimenti

Analisi dei bisogni

- Ascolto
utenza
- Indagini

Digitalizzazione dei servizi

- Ridefinizione
dei processi
- Competenze
organizzative
- Scelte
tecnologiche

LA MAPPATURA DEI PROCESSI

Due metodologie (che si possono integrare):

- Pesatura degli **sprechi** (priorità organizzazione)
- Pesatura dell'osservanza degli **obblighi normativi**

LA PESATURA DEGLI SPRECHI

- Mappatura dei servizi e **dei processi** che ad essi afferiscono
- Per ogni processo «**pesatura**» **di ognuno dei 10 sprechi lean** in esso presenti
- Assegnazione ad ogni processo di un **punteggio** dato dalla **somma dei valori assegnati ad ogni spreco**. Tale valore però è riferito esclusivamente ad una valutazione “asettica” rispetto alla percezione di inefficienza che ha chi compila la matrice
- Introduzione del **coefficiente legato alla priorità** che prevede una valutazione basata sul metodo “MoSCoW”, ovvero “Must, Should, Could, Won’t”, funzionale a fornire una indicazione sulla priorità di intervento. Essendo assegnato un coefficiente ad ogni categoria della “MoSCoW”, tale coefficiente **funge da moltiplicatore al valore relativo al “peso” degli sprechi**.
- Il risultato “***peso*coefficiente***” fornisce un valore che sarà quello di riferimento nell’ordinare le priorità di intervento

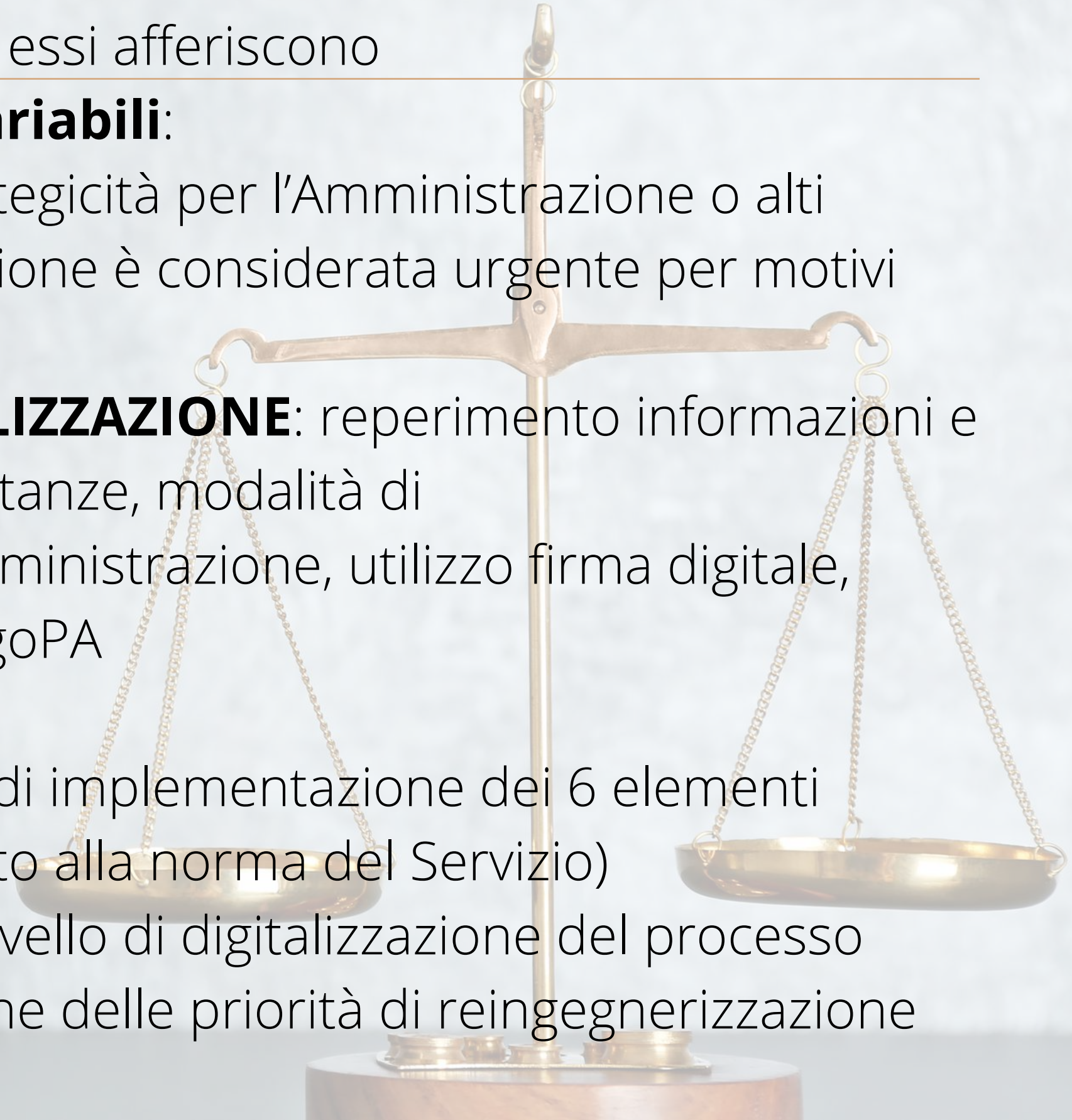
LA PESATURA DEGLI SPRECHI

Priorità	Descrizione
M – MUST (DEVI RIDISEGNARLO) – COEFFICIENTE “3”	Alti volumi, alto impatto/interesse. PRIORITA’ MASSIMA.
S – SHOULD (DOVRESTI RIDISEGNARLO) – COEFFICIENTE “2”	Bassi volumi, alto spreco / alti volumi, basso spreco. PRIORITA’ NORMALE.
C – COULD (POTRESTI RIDISEGNARLO) – COEFFICIENTE “2”	
W – WON’T (VERRA’ RIDISEGNATO IN ULTIMO) – COEFFICIENTE “1”	Bassi volumi, alto o basso spreco ma scarso interesse. PRIORITA’ MINIMA.

PROCEDIMENTO	DISSERVIZI ED ERRORI	PRATICHE IN ATTESA DI LAVORAZIONE	LAVORI NON NECESSARI	SPOSTAMENTI DI PERSONE NON NECESSARI	ATTESE DEI CITTADINI E DEL PERSONALE	DISTURBI	TOTALE	COEFFICIENTE IMPORTANZA	TOTALE
Pratiche migratorie (iscrizioni)	5	5	3	1	1	2	17	3	51
Segnalazioni relative a manutenzione pubblica	5	3	3	2	3	3	19	2	38
Richiesta di esumazioni/estumulazioni ORDINARIE	2	3	4	1	4	5	19	2	38
Fatturazione elettronica	2	1	5	1	1	2	12	2	24
Luci votive (allacci, subentri ecc.)	4	4	5	2	2	3	20	1	20
Smistamento delle PEC dell'Unione	3	1	5	1	1	1	12	1	12
Gestione pratiche destinate all'ufficio tecnico	2	1	3	1	2	2	11	1	11

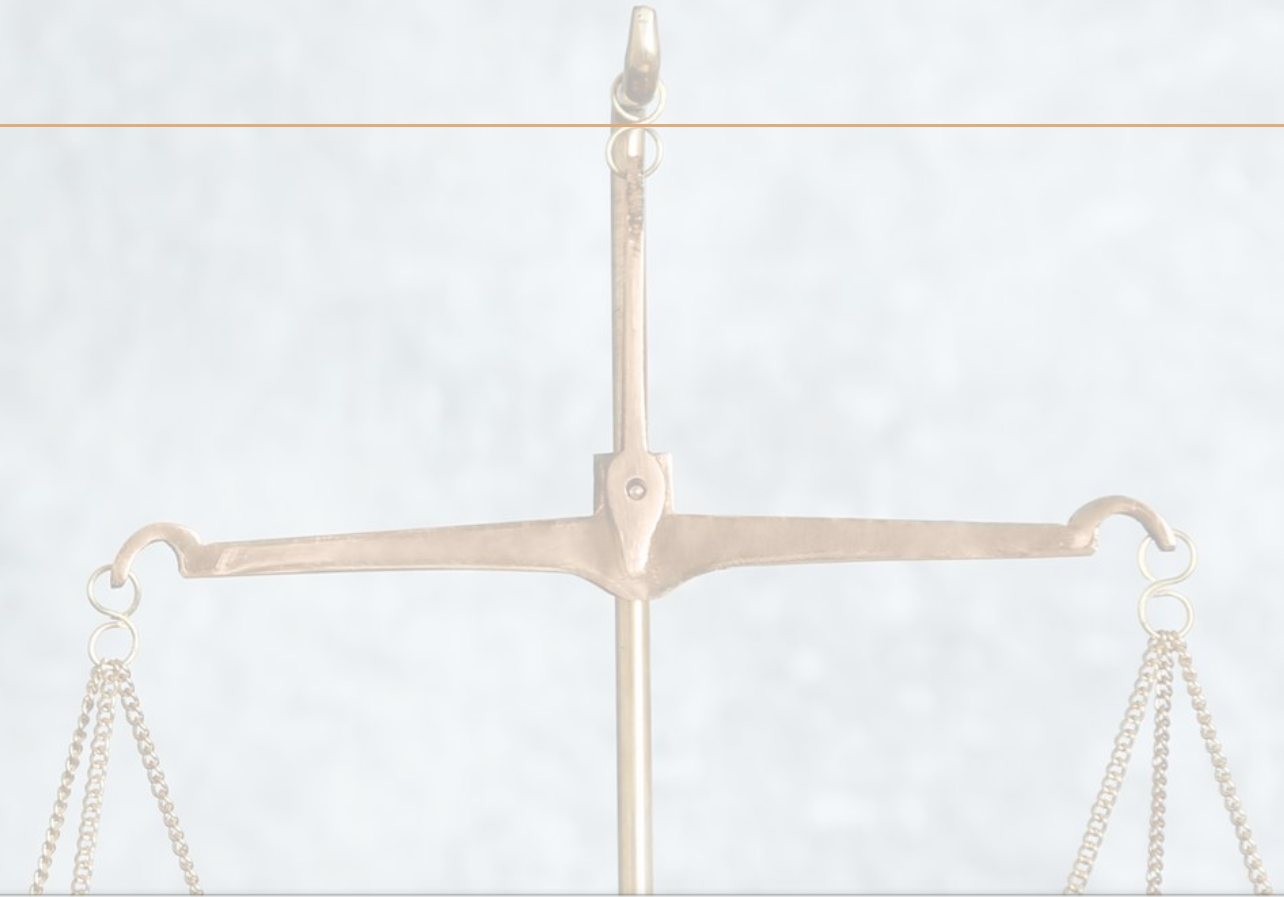
PESATURA OBBLIGHI DI LEGGE

- Mappatura dei servizi e **dei processi** che ad essi afferiscono
- **Valutazione** di ogni processo in base a **2 variabili**:
 - **PRIORITA'** (Urgenza per i cittadini o strategicità per l'Amministrazione o alti volumi di richiesta): quanto la digitalizzazione è considerata urgente per motivi interni od esterni
 - **6 «ELEMENTI CHIAVE» DELLA DIGITALIZZAZIONE**: reperimento informazioni e modulistica, modalità di presentazione istanze, modalità di comunicazione/risposta da parte dell'Amministrazione, utilizzo firma digitale, attivazione di SPID, implementazione PagoPA
- **Lettura** dei risultati **a due livelli**:
 - **A LIVELLO DI SERVIZIO**: il livello medio di implementazione dei 6 elementi chiave della digitalizzazione (adeguamento alla norma del Servizio)
 - **A LIVELLO DI SINGOLO PROCESSO**: il livello di digitalizzazione del processo
- **Rappresentazione grafica** per la indicazione delle priorità di reingegnerizzazione



PESATURA OBBLIGHI DI LEGGE

ID_Procedimento	Nome procedimento
P1	Concessione del patrocinio
P2	Concessione di spazi comunali per attività culturali
P3	Concessione di un contributo economico per l'organizzazione di manifestazioni, eventi o iniziative
P4	Iscrizione all'albo comunale delle associazioni

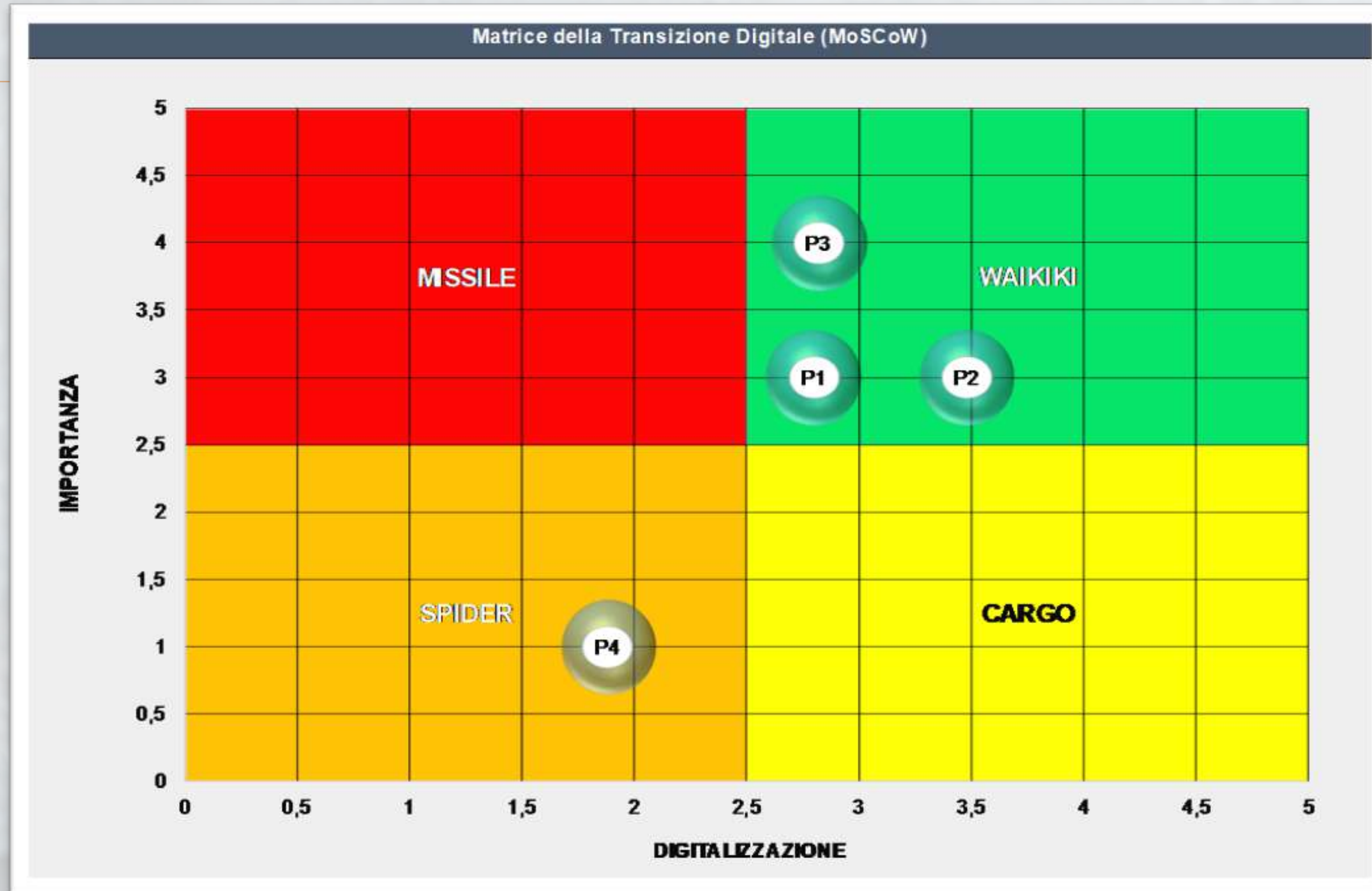


INFORMAZIONI E MODULISTICA	MODALITA' DI TRASMISSIONE	MODALITA' DI RISPOSTA/COMUNICAZIONE	IDENTITA' DIGITALE	FIRMA DIGITALE	MODALITA' DI PAGAMENTO
Info e no modulo	Solo CARTA / POSTA	Solo CARTA / POSTA	Esclusivo SPID / CNS / CRS	Esclusivo solo per apicali	PagoPA unica modalità
Info + Modulo compilabile	Misto (PEC / MAIL / CARTA / POSTA)	Non è prevista risposta	Esclusivo SPID e sono PROVIDER	Non serve firma	PagoPA solo per pagamenti spontanei
Info + Modulo non compilabile	Portale istanze on line	Portale e PEC e MAIL ma NO CARTA	Solo USER E PASSWORD dell'ENTE	Non viene utilizzata la firma digitale	Modalità miste (PagoPA, C/C Postale, bonifico ecc.)
Info + Modulo compilabile	Solo CARTA / POSTA	Misto (PEC / MAIL / CARTA / POSTA)	SPID + USER E PASSWORD dell'ENTE	Non esclusivo (digitale o manuale)	Solo modalità tradizionali (NO PagoPA)

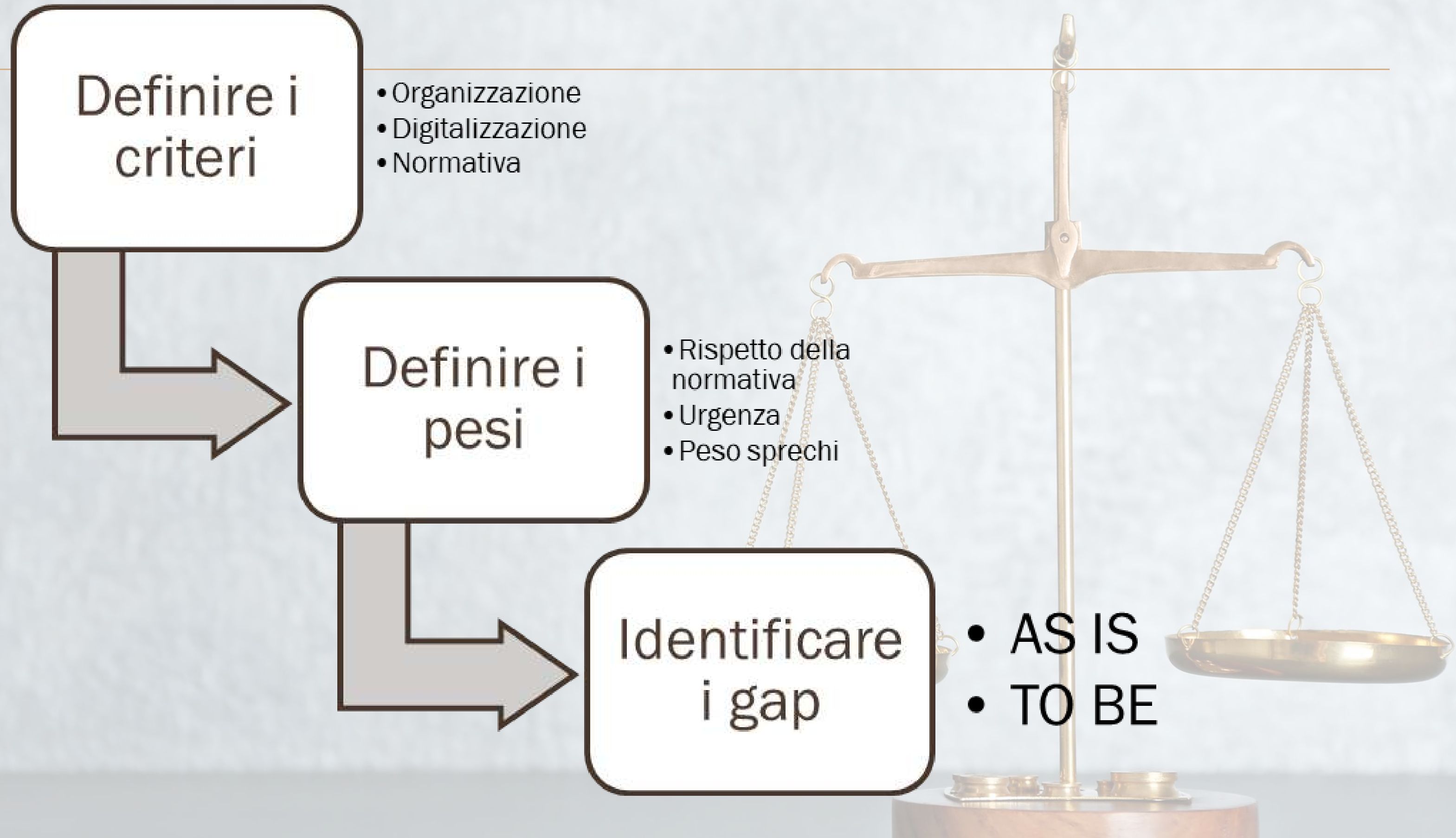
PESATURA OBBLIGHI DI LEGGE

ID_Processo	Nome processo	URGENZA (importanza per il cittadino)	INFORMAZIONI E MODULISTICA	MODALITA' DI TRASMISSIONE	MODALITA' DI RISPOSTA/COMUNICAZIONE	IDENTITA' DIGITALE	FIRMA DIGITALE	MODALITA' DI PAGAMENTO	Punteggio obblighi normativi
P1	Concessione del patrocinio	3	1	1	1	4	3	5	2,80
P2	Concessione di spazi comunali per attività culturali	3	5	2	3	5	3	3	3,48
P3	Concessione di un contributo economico per l'organizzazione di manifestazioni, eventi o iniziative	4	3	5	4	1	1	4	2,82
P4	Iscrizione all'albo comunale delle associazioni	1	4	1	2	2	2	1	1,88
			3,25	2,25	2,50	3,00	2,25	3,25	

PESATURA OBBLIGHI DI LEGGE



RIASSUMENDO



LE CRITICITÀ TIPICHE

PROCESSO PARCELLIZZATO



ACCORCIARE LA CATENA

DIVERSI SW E BASI DI DATI



INTEGRAZIONE SW E BASI DI
DATI

RISORSE UMANE CON
COMPETENZE SPECIFICHE E
SU SINGOLE ATTIVITA'



COMPETENZE TRASVERSALI
DELLE RISORSE UMANE



Strumenti di reingegnerizzazione dei processi

LA DESCRIZIONE SINTETICA LO STUDIO DELL'AS IS

REINGEGNERIZZAZIONE DEL PROCESSO: AS IS

Nome del processo

Esperienza dell'utente (chi è, volumi annui, come trasmette)

Descrizione del processo

Caratteristiche organizzative (uffici interessati, soggetti terzi)

Elementi critici del processo (tempistiche da rispettare, necessità di timer, qualità dei prodotti ecc.)

Caratteristiche tecnologiche (SW impiegati, limiti giuridici ecc.)

REINGEGNERIZZAZIONE DEL PROCESSO: STRUTTURE RICETTIVE

Descrizione del processo (via Comando)

- 1) Gestore della struttura provvede all'inserimento diretto della targa in sistema
- 2) Gestore comunica a ufficio autorizzazioni targa da inserire

Esperienza dell'utente (chi è, volumi annui, come trasmette)

- Clienti degli alberghi con sede in Z.t.l.
- Possibili clienti che si recano presso l'albergo per verificare disponibilità
-

Caratteristiche organizzative (uffici interessati, soggetti terzi)

- 1) Ufficio autorizzazioni
- 2) Ced per gestione portale automatico

Caratteristiche tecnologiche (SW impiegati, limiti giuridici ecc.)

- SIGAT per inserimento da parte ufficio autorizzazioni per strutture non accreditate (affittacamere, B&B)
- Servizio on-line fornito dal Ced agli alberghi per inserimento targhe

Elementi critici del processo (tempistiche da rispettare, necessità di timer, qualità dei prodotti ecc.)

- 1) Possibile ritardo nell'inserimento da parte dell'albergo con conseguente rischio sanzione
- 2) Possibile ritardo da parte dell'Ufficio autorizzazioni con rischio sanzione
- 3) Ridotta possibilità di verifica e controllo da parte del Comando
- 4) Frequenti comunicazioni errate da parte delle strutture ricettive con successivi ricorsi (trattazione) e redazione verbali diversi (ai sensi dell'ordinanza) a loro volta oggetto di ricorso (con audizione)

Note

LA DESCRIZIONE SINTETICA LO STUDIO DEL *TO BE*

REINGEGNERIZZAZIONE DEL PROCESSO: TO BE

Nome del processo

Cambiamenti per l'utente (come trasmetterà ecc.)

Descrizione del processo a tendere

Cambiamenti organizzativi (riduzione uffici interessati, soggetti terzi ecc.)

Elementi critici rimasti nel processo

Innovazioni tecnologiche (SW impiegati, integrazioni, soluzioni adottate)

LO STUDIO DEL TO BE

REINGEGNERIZZAZIONE DEL PROCESSO: TO BE

Nome del processo

STRUTTURE RICETTIVE

Cambiamenti per l'utente (come trasmetterà ecc.)

- è l'utente che ha in carico l'obbligo di inserire la propria targa o al momento della prenotazione o al momento in cui arriva in albergo

Descrizione del processo a tendere

- l'hotel dal portale genera un token con un link che:
 - può trasmettere al cliente via mail/SMS al momento della prenotazione
 - può trasmettere al cliente via mail/SMS al momento in cui arriva in hotel
- l'ospite clicca il link ed inserisce sul portale la propria targa

Cambiamenti organizzativi (riduzione uffici interessati, soggetti terzi ecc.)

- l'Ufficio Autorizzazioni non è più coinvolto
- gli alberghi non hanno più l'onere di inserire la targa con il rischio di ritardi o errori di digitazione
- riduzione dei ricorsi dovuti a ritardi nell'inserimento o errori

Elementi critici rimasti nel processo

Innovazioni tecnologiche (SW impiegati, integrazioni, soluzioni adottate)

- utilizzo di soluzioni tecnologiche quali token/OTP per abilitare gli utenti al portale di inserimento targhe

LA MAPPA DEL FLUSSO DEL VALORE

- *"La semplicità non è solo questione di stile visivo. E' qualcosa che implica lo **scavo negli abissi della complessità**. Per eliminare da un prodotto le parti inessenziali occorre **comprenderne in profondità l'essenza**."*
- *"Durante la progettazione del Powermac abbiamo inteso **rimuovere tutto ciò che non era assolutamente indispensabile**. Per farlo è stata necessaria la **massima collaborazione** tra designer, sviluppatori del prodotto, ingegneri ed unità produttive. Siamo **tornati più volte al punto di partenza: c'è bisogno di questo componente?** Possiamo fare in modo che questa parte **svolga la funzione di altre 4 parti?**"*

(Jonathan Ive, Direttore dell'Apple Industrial Design Group)

LA MAPPA DEL FLUSSO DEL VALORE

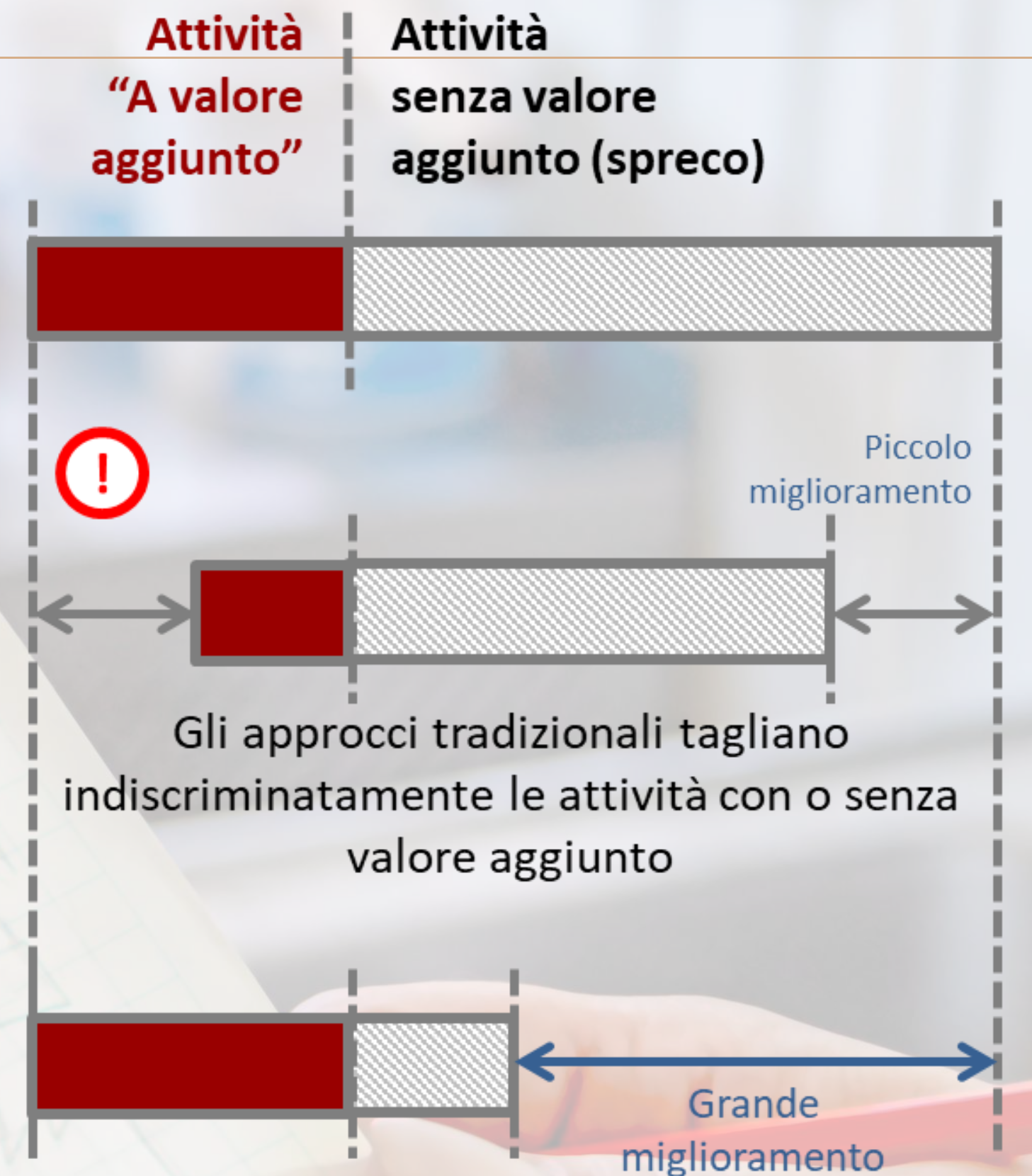
- La mappa del flusso di valore rappresenta graficamente la **sequenza delle fasi di produzione** di un servizio (o di una famiglia di servizi analoghi)
- E' uno strumento che consente:
 - **la visione di insieme** del sistema e del valore delle attività
 - l'immediata **evidenza degli sprechi**
 - l'indicazione dei **miglioramenti necessari** e delle **priorità**

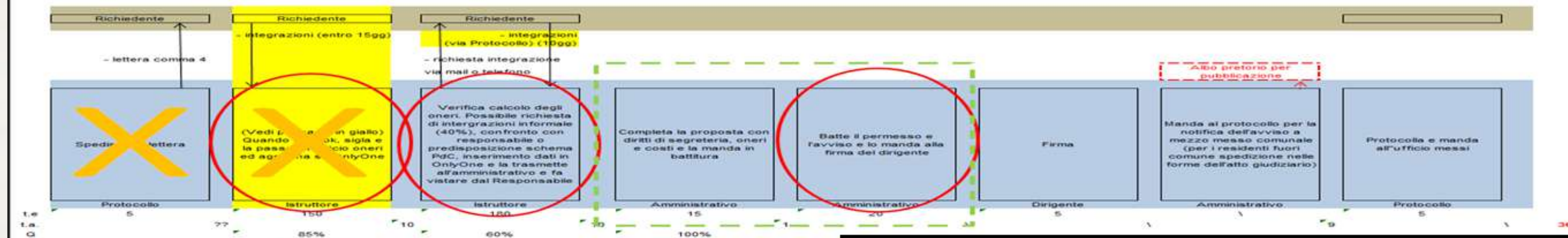
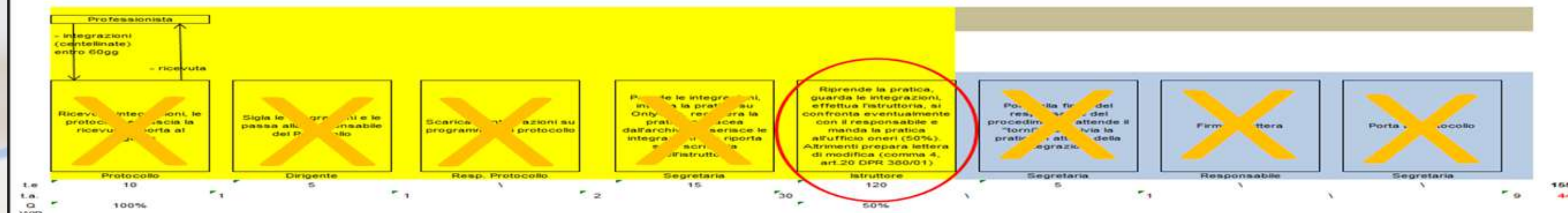
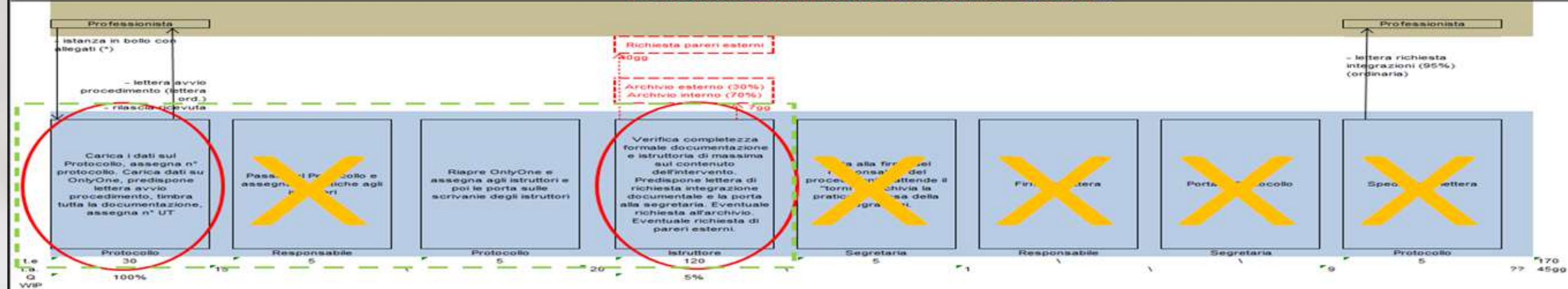
LA MAPPA DEL FLUSSO DEL VALORE

- Seguendo la sequenza delle fasi del processo si osservano ed annotano:
 - il tempo necessario per evadere la singola fase (tempo effettivo o tempo ciclo)
 - il tempo di attesa per il cittadino (tempo di attraversamento o lead time)
 - la percentuale di servizi senza problemi di qualità
 - l'ufficio competente (o il supervisore)
 - l'eventuale condivisione delle risorse con il flusso di altri processi
 - il numero di servizi in attesa di essere elaborati (giacenze - WIP)
 - l'efficienza del flusso ($EF = \text{Somma TC} / \text{LT}$)
 - il takt time

LA MAPPA DEL FLUSSO DEL VALORE

- Nelle iniziative di razionalizzazione che non tengono conto del valore, l'attività a valore aggiunto viene ridotta
- Talvolta lo spreco sfugge alla razionalizzazione perché è meno "visibile" della parte a valore
- L'approccio Lean focalizza l'attenzione sulla componente di spreco/minor valore





PERMESSI DI COSTRUIRE - Attuali
 Tempo effettivo di lavoro: 550' (9 ore) - 710' (12 ore)
 Tempo di attesa: 109 - 119 giorni (più 75gg per integrazioni)
 Efficienza del flusso: 1,14% - 1,40%

LA MAPPA DEL FLUSSO DEL VALORE

- RISULTATI OTTENUTI

		Prima	Dopo (a tendere)
QUALITA' DEL SERVIZIO	% di pratiche incomplete in entrata	95%	0%
	Numero spezzettamenti flusso	28 per PdC e DIA 18 per SCIA 15 per Edilizia Libera	8 per PdC e DIA (-71%) 8 per SCIA (-55%) 5 per Edilizia Libera (-66%)
RIDUZIONE COSTI	Importo per raccomandate e fax eliminati		PdC = 357 Euro DIA = 1.749 Euro SCIA = 1.509 Euro ED. LIBERA = 1.333 Euro TOTALE = 4.948 Euro
	Importo costi di personale recuperati		1,30 FTE Tecnico: 44.850 € 0,94 FTE Amm.vo: 34.310 € 0,17 FTE Apicali: 9.465 € TOTALE: 88.625 €

L'APPROCCIO ALL'AZIONE NEL RIDISEGNO DEI PROCESSI

- L'approccio all'azione nell'organizzazione snella ha due basi:
 - Il “vedere” come base per l'azione
 - La rapidità nell'azione



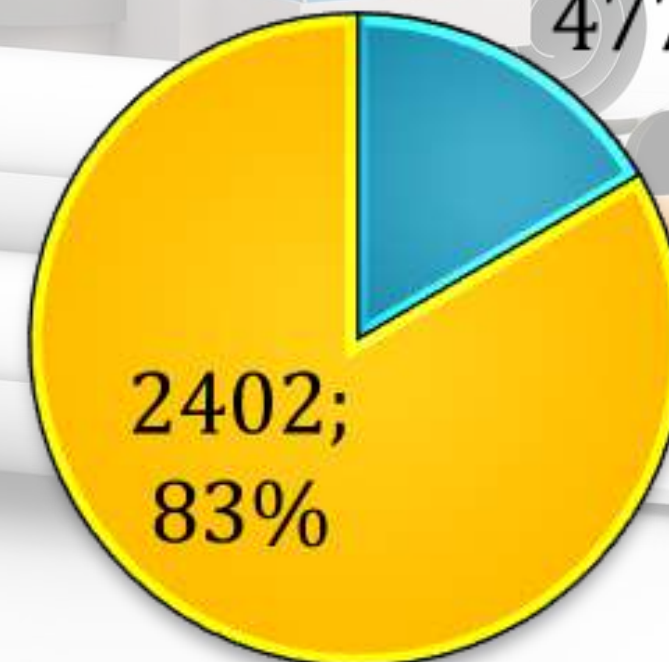
L'analisi dei dati a supporto della reingegnerizzazione dei processi

IL CASO DEL COMUNE DI RICCIONE

- Richieste di verifica al SUE su pratiche produttive

Richiesta di verifica a SUE

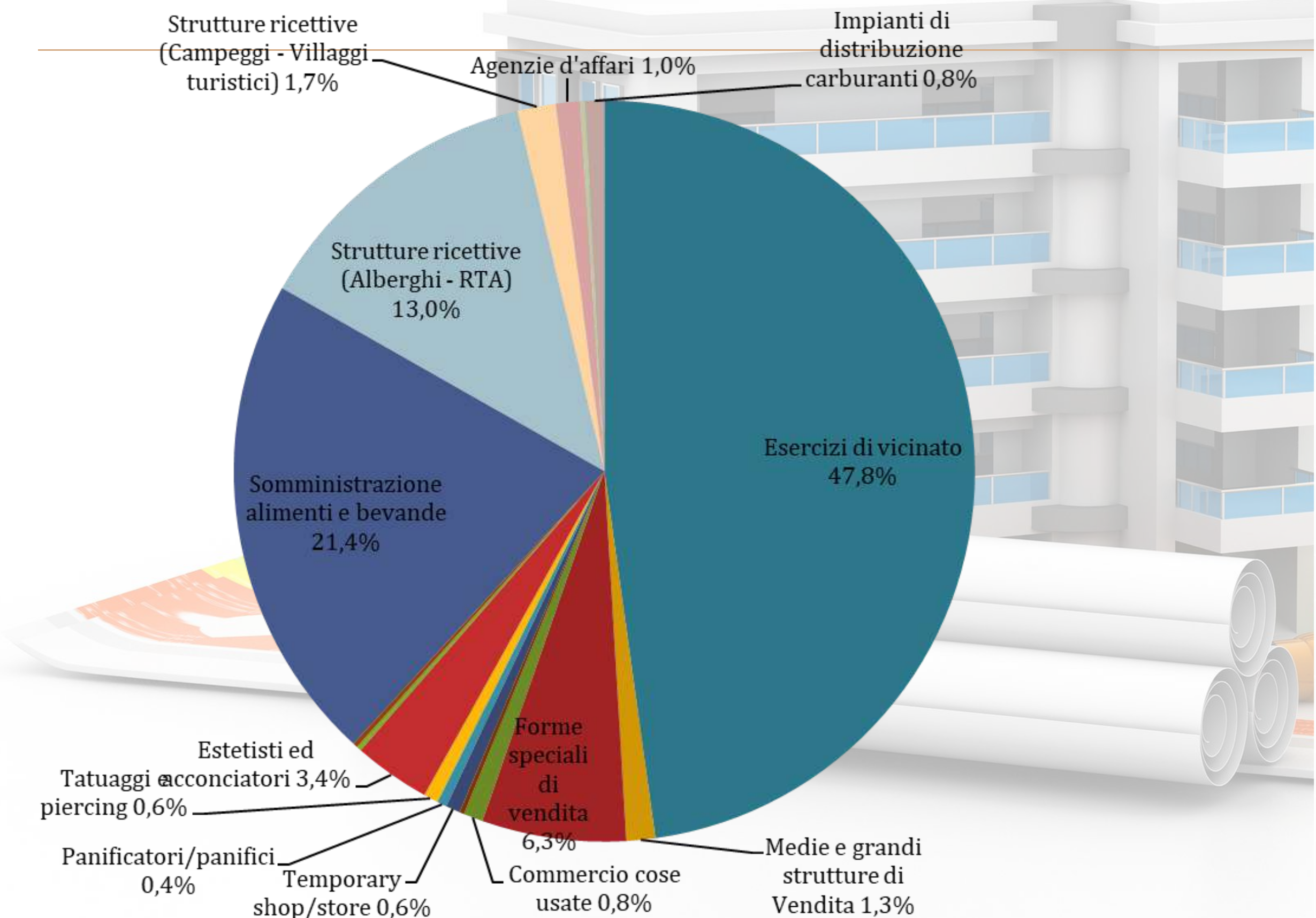
Verifica	N. pratiche	%
SI	477	17%
NO	2.402	83%
TOTALE	2.879	100%



■ SI
■ NO

IL CASO DEL COMUNE DI RICCIONE

Distribuzione verifiche SUE per tipo attività



Tipologia	N. pratiche	%
Esercizi di vicinato	228	47,8
Medie e grandi strutture di Vendita	6	1,3
Forme speciali di vendita	30	6,3
Commercio cose usate	4	0,8
Parafarmacie	1	0,2
Temporary shop/store	3	0,6
Panificatori/ panifici	2	0,4
Tatuaggi e piercing	3	0,6
Estetisti ed acconciatori	16	3,4
Toelettatura animali	1	0,2
Autorimesse veicoli	1	0,2
Somm. Alim. e Bevande	102	21,4
Strutture ricettive (Alberghi)	62	13,0
Strutture ricettive (Camping)	8	1,7
Agenzie d'affari	5	1,0
Farmacie	1	0,2
Impianti di distribuzione carburanti	4	0,8

CALCOLO PONDERATO

	Tipologia di attività	Distribuzione %	Composizione % progressiva	N° pratiche	Campione 10%	Coefficiente di Rischio (basso 1 - alto 5)	N° pratiche da far verificare
Tipologia di attività che avrebbero ALMENO UNA pratica da verificare con campione al 10%	Esercizi di vicinato	47,8	47,8	228	23	3	68
	Somm. Alim. e Bevande	21,4	69,2	102	10	2	20
	Strutture ricettive (Alberghi)	13	82,2	62	6	5	31
	Forme speciali di vendita	6,3	88,5	30	3	1	3
	Estetisti ed acconciatori	3,4	91,9	16	2	3	5
	Strutture ricettive (Camping)	1,7	93,6	8	1	4	3
	Medie e grandi strutture di Vendita	1,3	94,9	6	1	5	3
	Agenzie d'affari	1	95,9	5	1	2	1
	I° SUB-TOTALE	95,9	-	457	46	-	135
Tipologia di attività che NON avrebbero ALCUNA pratica da verificare con campione al 10%	Commercio cose usate	0,8	96,7	4	0,4	2	1
	Impianti di distribuzione carburanti	0,8	97,5	4	0,4	4	2
	Temporary shop/store	0,6	98,1	3	0,3	3	1
	Tatuaggi e piercing	0,6	98,7	3	0,3	3	1
	Panificatori/ panifici	0,4	99,1	2	0,2	3	1
	Parafarmacie	0,2	99,3	1	0,1	3	0
	Toelettatura animali	0,2	99,5	1	0,1	3	0
	Autorimesse veicoli	0,2	99,7	1	0,1	3	0
	Farmacie	0,2	99,9	1	0,1	3	0
	II° SUB-TOTALE	4,0	-	20	2	-	6
	TOTALE	99,9	-	477	48	-	141

3 IPOTESI DI ASSORBIMENTO RISORSE

Ipotesi	N. Pratiche	Tempo totale	Impegno risorse
Campione al 10%	$477 * 10\% = 48$	$48 * 4 \text{ ore} = 192 \text{ ore}$	0,12 FTE
90% pratiche al 20% 10% residuo al 10% (*)	$438 * 20\% = 88$ + $38 * 10\% = 4$ = 92	$92 * 4 \text{ ore} = 368 \text{ ore}$	0,24 FTE
Ponderazione per tipologia di attività	141	$141 * 4 \text{ ore} = 564 \text{ ore}$	0,36 FTE

- (*) Il **91,9%** delle pratiche che possono richiedere una verifica al SUE è rappresentato da: Esercizi di vicinato, S.A.B., Strutture ricettive (Alberghi), Forme speciali di vendita, Estetisti ed acconciatori.

GAME

OVER

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

(Will Durant, Storia della filosofia)

