

<p>Macro descrizione del progetto</p>	<p>Il progetto intende fornire alle amministrazioni locali gli strumenti per un ottimale governo dell'erogazione dei servizi sui diversi canali e per la definizione di concrete azioni di miglioramento della propria organizzazione.</p> <p>In particolare, vengono individuati: un set di indicatori condivisi di accesso e performance sui diversi canali (web, sportello, telefono, ecc.); un set di indicatori condivisi di customer satisfaction; un set di funzionalità di Citizen Relationship Management utili per ottimizzare l'erogazione del servizio all'utenza.</p> <p>Vengono definite le modalità di rilevazione e approntati gli strumenti informatici indispensabili per la rilevazione presso i diversi enti e le attività di benchmarking e confronto.</p> <p>Fa parte determinante delle azioni del progetto il coinvolgimento delle strutture che operano sul territorio e che hanno come obiettivi l'incremento dell'innovazione nei servizi ai cittadini.</p> <p>Il progetto vede in prima istanza il coinvolgimento dei CST territoriali, diretti responsabili dell'adozione di servizi innovativi da parte degli Enti locali, e richiede una stretta collaborazione della Regione</p> <p>A livello regionale infatti il progetto si integra con le azioni di monitoraggio e valutazione avviate o in progetto da parte delle diverse realtà.</p> <p>Gli strumenti di misurazione consentiranno ad ogni Ente di valutare il proprio grado di efficacia ed efficienza nella risposta alle domande del cittadino, verificando con costanza il livello di soddisfazione registrato, e questo costante monitoraggio garantirà un costante miglioramento dei servizi erogati.</p> <p>Il progetto affronterà anche l'interoperabilità con i sistemi regionali e gli eventuali sistemi di back-office degli Enti, contenenti i dati che poi verranno aggregati ed analizzati al fine di realizzare gli obiettivi del progetto stesso. Le comunicazioni fra i diversi sistemi avverranno secondo le logiche di cooperazione applicativa previste a livello regionale; si individuerà inoltre una modalità di connessione ai dati di back-office che sia quanto più possibile flessibile e replicabile in contesti territoriali differenti (Enti di medie dimensioni, aggregazioni di Enti di piccole dimensioni, CST, etc), sfruttando logiche di aggregazione di informazioni, e di correlazione fra più sistemi di back-office anche di Enti diversi.</p>
--	---

2. Obiettivi del progetto e benefici attesi

Obiettivi	<ul style="list-style-type: none">• Definire, con una metodologia semplice ma efficace, gli indicatori quantitativi e qualitativi che individuano, in funzione del territorio, esigenze e servizi esistenti;• Metodi e strumenti, che siano flessibili e scalabili a diversi contesti territoriali per la raccolta dei dati quantitativi di partenza (aggregazione dei dati provenienti da front e da eventuali back-office –, creazione anagrafe dei servizi, etc);• Analisi, su questo primo set di dati, per definire indicatori relativi al : peso di ciascun servizio erogato rispetto alla totalità dei servizi e alle richieste del cittadino, numero di addetti per servizio, media dei servizi rispetto alla popolazione servita, media di servizi forniti per ciascun cittadino; ecc...• Metodi e strumenti per identificare il processo di produzione / erogazione del servizio, gli stati rilevanti del processo stesso ed i dati quantitativi risultanti dalla erogazione/produzione;• Metodi e strumenti per rilevare il grado di soddisfazione dei cittadini (qualità percepita)• Analisi del mix dei dati, quantitativi e qualitativi, finalizzata al miglioramento del processo;• Metodi e strumenti per la ridefinizione dinamica dei processi ed il miglioramento continuo della qualità dei livelli di servizio;• Definizione di nuovi possibili servizi a valore aggiunto per i cittadini
Benefici attesi per i cittadini	<p>Il progetto si pone come finalità quella di implementare un sistema in grado di fornire metodologie e strumenti utili per la misura e la verifica della Qualità Erogata. Gli strumenti di misurazione consentiranno ad ogni Ente di valutare il proprio grado di efficacia ed efficienza nella risposta alle domande del cittadino, verificando periodicamente il livello di soddisfazione registrato, e questo monitoraggio garantirà un costante miglioramento dei servizi erogati</p> <p>Tutto questo comporta una serie di benefici per i cittadini, tra i quali:</p> <ul style="list-style-type: none">• snellimento dei processi di erogazione;accesso semplificato ed integrato alle informazioni che li riguardano o di loro interesse.• Maggior consapevolezza e conoscenza cittadino-Ente

Programma ELISA - Proposta progettuale

<p>Benefici attesi per le imprese</p>	<p>I benefici attesi per le imprese hanno la medesima natura dei benefici attesi per i cittadini, sebbene la componente economica e finanziaria possa assumere per i primi valenza di maggior peso. La capacità di assolvere alla richiesta in tempi brevi, infatti consente all'impresa di evitare rallentamenti o blocchi nelle attività produttive. Meno tempo impiegato in burocrazia, maggior guadagno per l'impresa, soddisfazione garantita per l'Utente. Gli strumenti di misurazione consentiranno ad ogni Ente di valutare il proprio grado di efficacia ed efficienza nella risposta alle domande dell'impresa, verificando con costanza il livello di soddisfazione registrato e i tempi di svolgimento delle istruttorie, consentendo di adottare correttivi ogni qualvolta si registrino inefficienze nel processo di gestione delle pratiche.</p>
<p>Bacino di utenza impattato</p>	<p>14.856.000 cittadini</p>
<p>Criticità/Problemi che il progetto intende rimuovere</p>	<p>L'attuazione di un Sistema di Qualità inizia con il processo di valutazione interna e acquisizione delle esigenze dell'Utente e degli Stakeholder. I dati raccolti in questo modo possono essere confrontati con quelli provenienti da organizzazioni simili con un processo di Benchmarking e utilizzabili per la pianificazione strategica. I Servizi erogati dagli Enti Locali hanno però natura estremamente varia, richiedono una gestione delle risorse umane ed economiche diversificata, si rivolgono ad un'utenza con caratteristiche peculiari, quindi il primo vero problema che si incontra è quello di adottare un sistema che, utilizzando indicatori significativi, rilevi dati ed informazioni aggregabili anche se provenienti da realtà estremamente differenti.</p> <p>E' necessario riuscire a comunicare a tutte le risorse che monitorare un processo produttivo, consente di eliminare eventuali errori e permette di ottenere un processo più snello, definito, grazie al quale il personale può lavorare in modo agile.</p> <p>La gestione dei servizi tramite diversi canali rischia di compromettere l'unicità della risposta e di disperdere energie nel monitoraggio di ciascun diverso canale di contatto. La raccolta dei dati che costituiscono le informazioni di base deve avvenire, ove le applicazioni adottate dagli Enti lo consentano, in modo automatico per non aumentare l'onere dell'attività della risorsa, e deve essere presentata come uno strumento utile al miglioramento del processo e non come una forma di controllo delle capacità operative della risorsa.</p> <p>Premessa fondamentale per la riuscita del progetto è il coinvolgimento del personale dipendente degli Enti Locali.</p>

3. Servizi che si intendono realizzare col progetto

<p>Servizi che si intende sviluppare o migliorare col progetto</p>	<p>A seguire un a panoramica dei servizi che saranno messi a disposizione del progetto (in alcuni casi sviluppati ex-novo, in altri come customizzazioni di sistemi esistenti, altri infine eventualmente rilasciati a livello prototipale)</p> <ol style="list-style-type: none">1. Framework di monitoraggio dell'uso dei diversi canali di erogazione dei servizi<ol style="list-style-type: none">a. Descrizione Sarà definito un set di indicatori per la misurazione qualitativa e quantitativa dei servizi web, telefonici e a sportello da parte degli utenti e su queste basi sarà sviluppato un sistema omogeneo e coerente di raccoltab. Benefici ottenibili rispetto alla situazione in atto Il sistema, integrato con soluzioni di CRM customizzate per la PA consentirà una rilevazione omogenea ed una comparazione dei datic. Target del servizio Utilizzabile dagli EELL sia in forma singola che aggregata (logica CST) indipendentemente dalle dimensioni dell'Ente2. Sistema di CRM (Citizen Relationship Management) specificamente studiato per la PA<ol style="list-style-type: none">a. Descrizione Personalizzazione (definizione delle funzionalità standard per la PA e delle caratteristiche SW e di interfaccia verso SW verticali ed i BackOffice) di un sistema CRM per la PA per consentire una ottimale raccolta e gestione dei datib. Benefici ottenibili rispetto alla situazione in atto. Evoluzione nella modalità di monitoraggio e rilevazione della customer satisfactionc. Target del servizio Utilizzabile dagli EELL sia in forma singola che aggregata (logica CST) indipendentemente dalle dimensioni dell'Ente3. Servizio di Visualizzazione di dati aggregati sul rapporto cittadino-Ente<ol style="list-style-type: none">a. Il servizio permette di sfruttare le capacità del sistema di aggregazione dei dati di front e di back-end per mostrare al cittadino una vista integrata dei dati che lo riguardano nei confronti dell'Ente.b. Il livello di interattività con il servizio verrà definito in dipendenza della maggiore o minore capacità del sistema di interagire con eventuali back-office presenti negli Enti.c. Canali di erogazione: Webd. Benefici ottenibili rispetto alla situazione in atto: il servizio permette di offrire al cittadino in modo integrato una visione delle proprie informazioni che lo riportano all'Ente.e. Target del servizio: cittadini4. Definizione e Censimento dell'Anagrafe Servizi<ol style="list-style-type: none">a. Realizzare una applicazione in grado di definire centralmente l'Anagrafe dei Servizib. La definizione di un modello (dizionario dati univoco e condiviso) ed una metodologia applicabili all'intero territorio consente di armonizzare le informazioni oggetto di indagine e coinvolge direttamente tutte le organizzazioni aderenti.c. La base dati contenente l'Anagrafe dei servizi, completa delle applicazioni Web per la sua consultazione, vengono forniti in dotazione a tutti gli Enti Locali in grado di supportare la loro installazione fisica
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> d. La fase di sincronizzazione avviene tramite Cooperazione Applicativa e. Benefici ottenibili rispetto alla situazione in atto: il servizio permette di dare al cittadino una visione complessiva, organizzata dei servizi erogati dall'Ente o dagli Enti coinvolti. f. Target del servizio (cittadino /impresa) <p>5. Rilevazione dei parametri quantitativi di qualità degli Enti Locali</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Basandosi sulle funzionalità implementate nell'Anagrafe dei Servizi, consente a ciascun Ente Locale di fornire le proprie rilevazioni quantitative . b. La funzionalità viene offerta attraverso due differenti modalità, a seconda del livello di informatizzazione di ciascun Ente Locale. Attraverso un'apposita applicazione Web oppure attraverso un Web Service c. I dati raccolti dagli Enti Locali alimentano periodicamente la base dati in possesso dell'Ente Centrale d. L'alimentazione e la sincronizzazione delle informazioni rilevate dalla periferia avviene tramite Cooperazione Applicativa <p>6. Servizio di Business Intelligence</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Basandosi sulle informazioni raccolte nell'Anagrafe dei Servizi si procede alla produzione di elaborazioni puntuali, statistiche e previsionali, in grado di fornire adeguato Supporto alle Decisioni . b. Scopo principale è quello di elaborare gli indici di qualità sulla base dei valori forniti dagli Enti Locali a partire dai propri processi esecutivi c. Il servizio di Business Intelligence viene realizzato e fornito sia a livello di ciascun Ente Locale, sia a livello di Ente Centrale. d. Il servizio acquisirà dati anche dai processi di aggregazione di informazioni sui servizi erogati, che siano presenti negli eventuali back-office degli Enti. <p>7. Rilevazione dei parametri qualitativi della Qualità Percepita</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Definizione ed erogazione di questionari per la raccolta di informazioni qualitative b. Una applicazione appositamente realizzata consente di definire e generare un insieme di questionari c. I questionari elaborati potranno essere propagati anche automaticamente tramite Cooperazione Applicativa verso gli Enti Locali presso i quali verranno installate le applicazioni di erogazione sotto forma di applicazione Web. d. Gli Enti Locali potranno utilizzare l'erogazione di sondaggi inserendo direttamente nel proprio portale un link alla applicazione di generazione del questionario <p>8. Piattaforma di Cooperative Working per la condivisione di attività di progetto:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Descrizione. Lo strumento (multimediale) consentirà la condivisione di strumenti, documenti, metodologie tra i diversi soggetti coinvolti nel progetto a livello nazionale, facilitando le relazioni e l'interazione tra i diversi EELL coinvolti. b. Benefici ottenibili rispetto alla situazione in atto. Introduzione di pratiche collaborative tra EELL, incremento di linguaggi e di una cultura comune dell'innovazione. c. Target del servizio. Utilizzabile dagli EELL a diverso livello di aggregazione, locale o nazionale. E' utilizzabile sia in forma singola che aggregata (logica CST) indipendentemente dalle dimensioni dell'Ente <p>9. Piattaforma e-learning, specificamente studiata per la PA</p> <ul style="list-style-type: none"> e. Descrizione. Piattaforma per la formazione e la qualificazione
--	---

Programma ELISA - Proposta progettuale

	<p>professionale permanente degli operatori nella PA rivolta alla qualificazione dei servizi online. Lo strumento, personalizzazione di strumenti esistenti, sarà studiato con particolare attenzione alle esigenze della PA (funzionalità e interfacce)</p> <ul style="list-style-type: none">f. Benefici ottenibili rispetto alla situazione in atto. Coinvolgimento diretto degli operatori nelle attività di monitoraggio e proiezione nel futuro delle pratiche di miglioramento dei servizi.g. Target del servizio Utilizzabile dagli EELL sia in forma singola che aggregata (logica CST) indipendentemente dalle dimensioni dell'Ente
--	--

4. Miglioramenti funzionali/organizzativi

<p>Impatto organizzativo atteso</p>	<p>Come già citato le finalità ultime del progetto sono riconducibili al miglioramento dei servizi erogati, miglioramento legato in particolar modo a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • conoscenza approfondita dell'iter del processo • consapevolezza dei punti critici del processo • riduzione dei tempi • riduzione degli errori • compatibilità dei dati relativi all'erogazione dei servizi • individuazione dei margini di miglioramento • traslazione delle conoscenze e competenze acquisite su processi similari <p>La corretta esecuzione delle attività di progetto consentirà quindi di agire in sinergia con il personale degli enti coinvolti facendo leva su azioni di formazione e di comunicazione per creare e diffondere la cultura dell'ottimizzazione dei processi al fine di elevare al qualità dei servizi erogati elevando al contempo la professionalità e la qualificazione del personale addetto.</p>
<p>Metodologie di reingegnerizzazione dei processi adottate</p>	<p>Una delle macroattività di progetto ha quale obiettivo l'individuazione delle metodologie CPI e/o BPR maggiormente efficaci in riferimento ai processi della PAL e l'attivazione di una o più delle metodologie individuate ad almeno uno dei processi coinvolti nell'erogazioni dei servizi monitorati. Individuati e rilevati degli indici e dei parametri quali-quantitativi potranno essere applicati, ad esempio, metodi statistici per il monitoraggio della variazione nei dati relativi all'erogazione di un servizio (SPC Statistical Process Control).</p> <p>In particolare si possono utilizzare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Istogrammi, che consento una immediata valutazione dell'andamento del processo di erogazione • Carte di Controllo, che consento il monitoraggio del processo in relazione ai valori medi individuati (es. 20 giorni lavorativi per ottenere una DIA), alle non conformità (es. 11 pratiche che nel mese di gennaio hanno subito interruzioni e rilavorazioni) ; • Analisi di Capacità del processo, che consente la stima della capacità del processo e viene effettuata con riferimento alla forma della distribuzione di probabilità, alla sua media e alla sua deviazione standard.

	<p>I dati e le informazioni ottenute dall'analisi statistica del processo rappresentano l'indispensabile input per procedere ad attività volte al miglioramento del processo stesso, come previsto dai principi fondamentali enunciati dal Total Quality Management che promuove la continua caccia agli sprechi e il coinvolgimento del personale nelle attività di miglioramento continuo, e rappresentano il punto di partenza per metodologie già utilizzate nella PA a livello internazionale come:</p> <p><i>Metodo Toyota</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Continua caccia agli sprechi seguita dalla concreta introduzione della Qualità Totale • Coinvolgimento reale del personale operativo degli uffici e dei reparti nel processo di Miglioramento Continuo <p><i>Lean</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Si concentra sulla massimizzazione della velocità del processo • Mette a disposizione strumenti per l'analisi del flusso di processo e dei tempi di ritardo per ogni attività in un processo • Si concentra sulla separazione del lavoro "a valore aggiunto" dal lavoro "a non valore aggiunto" con strumenti per eliminare alla radice le cause delle attività a non valore aggiunto e il loro spreco <p><i>Six Sigma</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mette in evidenza la necessità di riconoscere le opportunità ed eliminare i difetti come definito dal Cliente • Riconosce che la variabilità ostacola la capacità di erogare servizi di alta qualità in maniera soddisfacente • Richiede decisioni suffragate da dati <p>Oppure <i>Lean Six Sigma, che unisce le due metodologie di miglioramento dei processi.</i></p>
<p>Workflow management</p>	<p>Il workflow management viene attuato attraverso l'individuazione dei singoli blocchi procedurali coinvolti nella riorganizzazione/razionalizzazione in relazione alla costituzione di gruppi di lavoro collaborativi. Un processo consiste in una o più attività ognuna delle quali rappresenta un lavoro da svolgere per giungere a un obiettivo comune, secondo lo schema sopra fornito degli obiettivi e dei servizi. Tanto la progettazione di dettaglio quanto i processi implementativi dipenderanno dagli esiti dell'analisi prevista al precedente punto</p>