

Programma Nazionale di Ripresa e Resilienza

PNRR ITALIA

**“Pa OK! Al fianco delle amministrazioni per una
cultura dei risultati e del cambiamento”**

FORM DI CANDIDATURA

AL CONTEST “PA OK!”

SEZIONE B – PRESENTAZIONE PROGETTO

1. TITOLO DEL PROGETTO

Eliminare gli sprechi per creare valore: la ricerca del miglioramento continuo

2. IL PROGETTO È FINANZIATO CON FONDI UE?

☐ Sì ☒ No

3. DATA DI AVVIO DEL PROGETTO

Giorno 1 **Mese** Gennaio **Anno** 2022

4. IL PROGETTO SI È CONCLUSO ?

☐ Sì ☒ No

Se no, indicare lo stato di avanzamento

Il progetto si attiva e prosegue nell'ottica del miglioramento continuo con applicazione della tecnica PDCA: un processo che si ripete più e più volte, teoricamente all'infinito, e fornisce la base per il miglioramento continuo di un sistema di gestione

5. AREA TEMATICA PRIMARIA

- ☐ Efficientamento energetico: ridurre i consumi energetici nella PA
- ☐ Sostenibilità e transizione ecologica
- ☐ Digitalizzazione
- ☐ Innovazione sociale, inclusione, fragilità
- ☐ Lavoro e sviluppo economico
- ☒ Innovazione gestionale (modernizzazione, gestione del personale, miglioramento organizzativo)
- ☐ Semplificazione amministrativa
- ☐ Non applicabile

6. AREE TEMATICHE SECONDARIE

-
- ☐ Efficientamento energetico: ridurre i consumi energetici nella PA
-
- ☐ Sostenibilità e transizione ecologica
-
- ☒ Digitalizzazione
-
- ☒ Innovazione sociale, inclusione, fragilità
-
- ☐ Lavoro e sviluppo economico
-
- ☐ Innovazione gestionale (modernizzazione, gestione del personale, miglioramento organizzativo)
-
- ☒ Semplificazione amministrativa
-
- ☐ Non applicabile
-

7. DESCRIVERE BREVEMENTE IL PROGETTO

Il progetto è inserito ed è frutto di un percorso che il Comune di Ala ha avviato nel 2019: ha come costante e coerente riferimento il modello della Lean Organization, che nasce dal mondo manifatturiero riservando grandi sorprese nell'applicazione alle organizzazioni di servizi, per fare di più con meno.

L'introduzione e applicazione sistematica di metodi Lean su tutti i servizi comunali e su tutti i processi trattati ha consentito, a partire dal 2022, l'eliminazione di sprechi generando risorse per nuove progettualità da dedicare alla comunità di cittadini ed imprese.

E' realizzato mediante l'azione costante di team di lavoro trasversali che, con il supporto degli strumenti di:

-problem solving (fogli raccolti dati, stratificazione, istogramma, diagrammi di Pareto, analisi causa-effetto, brainstorming, analisi di correlazione)

-Lean Organization (mappa del flusso del valore, analisi del valore, carta degli sprechi, 5S, matrice prodotti-servizi)

-project management (cronoprogramma, mappe del miglioramento, reporting)

affrontano come normale attività di routine il miglioramento dei processi e del sistema di erogazione dei servizi.

Il focus è centrato sui seguenti interventi:

a.gestione proattiva e semplificata verso i cittadini con pratiche pluriennali

L'azione è finalizzata ad inviare in maniera anticipata rispetto alla scadenza, in digitale, le domande di richiesta servizi ripetitivi, riducendo incombenze nel cittadino e tempi di istruttoria, costi di rilascio.

b.consegna a domicilio

I servizi vengono possibilmente consegnati a domicilio, con il supporto tablet e firma grafometrica.

c.erogazione servizi sovracomunali

Lo sportello PARLA, fin dalla sua nascita, eroga servizi sovracomunali (es. prenotazioni per il sistema sanitario, rilascio dei codici SPID, pratiche per conto di INPS e dell'Agenzia delle Entrate)

d.standardizzazione dei supporti

Modulistica, manuali, documentazione sono modelli standard: forte azione di riduzione, semplificazione e digitalizzazione (anche in lingua straniera).

L'intervento ha un forte impatto sulla qualità del lavoro delle persone, semplificando l'attività, riducendo i margini di errore, generando tempo da dedicare ad altro. Il lavorare insieme ha migliorato notevolmente le relazioni interne ed il clima di lavoro oltre all'efficienza, anche grazie ad un sistema informatico integrato che consente la condivisione di tutte le informazioni tra vari servizi.

e.solo pratiche "pulite" (perfette) in ingresso

L'intervento, in piena logica Lean, è finalizzato ad azzerare le sospensioni delle pratiche in quanto incomplete, e la richiesta di integrazioni delle informazioni mancanti (uno dei dieci sprechi Lean).

Uno degli ambiti importanti su cui si è intervenuti è quello autorizzativo edilizio con la digitalizzazione delle pratiche e la possibilità di mettere blocchi in entrata, la messa a punto di manuali operativi più fruibili, la standardizzazione dei supporti e di coinvolgimento diretto dei professionisti che predispongono e inoltrano le pratiche per un patto di reciproco vantaggio.

La situazione iniziale presenta una non qualità in ingresso del 20-30 %, nella media dei Comuni per i permessi di costruire 80-90%.

f.riduzione del numero di pratiche

Eliminiamo lavorazioni non imposte dalle norme, che non aggiungono valore, non generano benefici es. accordi quadro pluriennali, notifiche SEND, domicilio digitale, iter informatizzato condiviso tra anagrafe e PM per accertamenti anagrafici

g.coinvolgimento di tutto il personale nel miglioramento continuo "dal basso"

Oltre ai team di miglioramento, continuamente attivi, è rafforzato il sistema dei suggerimenti dal basso con un sistema strutturato di raccolta e valutazione delle proposte dei responsabili dei singoli servizi. Inoltre si è lanciato l'utilizzo del CEDAC per coinvolgere personale operativo, stimolare e indirizzare in modo corretto la formulazione di idee

Per i due ambiti di intervento è stato attivato un premio interno Lean Day

8. INDICARE L'AMBITO TERRITORIALE DI COMPETENZA

☐ Nazionale

☐ Regionale

☒ Locale

☐ Altro (specificare)

9. DESCRIVERE I PRINCIPALI DESTINATARI DEL PROGETTO

Sono i nostri "clienti": cittadini, professionisti, imprese, associazioni. Il progetto li considera veramente al centro della nostra azione, come destinatari del valore pubblico generabile dalla riduzione degli sperchi. Altri destinatari importanti sono i clienti interni: per avere cittadini soddisfatti serve personale soddisfatto, quali massimi esperti del loro lavoro

- fiducia
- qualità del lavoro/benessere organizzativo
- formazione/crescita continua
- strumenti/supporti/condizioni di lavoro

SEZIONE C – CARATTERISTICHE DEL PROGETTO

10. DESCRIVERE IN CHE MISURA IL PROGETTO È BASATO SUI PROBLEMI REALI DEI BENEFICIARI O SU OPPORTUNITÀ DI PARTENZA

Il progetto si innesta nel percorso pluriennale che scaturisce dall'analisi del contesto. Punti essenziali sono:

- crescita dei bisogni dei cittadini e forte richiesta di riduzione incombenze (importante è stata anche l'azione iniziale di rilevazione delle attese mediante un focus group che ha coinvolto circa 20 famiglie oltre all'azione quotidiana di ascolto dello sportello evoluto PARLA)
- contrazione di risorse, conseguente necessità di reinventare nuove progettualità a valore per i cittadini, riduzione burocrazia
- turn over del personale che richiede capacità di attrarre le risorse migliori con qualità del lavoro, motivazione, flessibilità, crescita e sviluppo
- buon riscontro interno al percorso della Lean Organization

11. QUALI SONO GLI ELEMENTI DI INNOVATIVITÀ DEL PROGETTO? (INNOVAZIONE)

-integrazione reale su organizzazione, digitalizzazione, motivazione e crescita delle persone. Gli interventi nascono in team di lavoro misti che rappresentano la mappa del flusso del valore nella situazione attuale, analizzano con riferimenti della Lean Organization (attività a non valore, impegno dei cittadini, qualità in ingresso delle pratiche, spezzettamento delle attività); ridisegnano nella situazione futura del flusso continuo; interviene la funzione sistemi informativi realizzando la digitalizzazione

-coerenza interna che a cascata realizza il percorso Lean è un elemento importante che rende credibile ogni progetto che viene attivato

-focalizzazione sulla ricerca del valore per il cittadino e per il personale interno a tutti i livelli: togliere attività che costituiscono incombenze e appesantimento per il cittadino e quelle svolte dagli uffici interni che possono essere eliminate (incidono il 30% dell'impegno lavorativo)

-costanza nell'applicazione dei riferimenti concettuali e metodologici Lean: fattore di successo importante per questo progetto ed in generale per tutta l'azione dell'ente.

12. DESCRIVERE IN CHE MISURA IL PROGETTO DÀ VITA A UN MECCANISMO VIRTUOSO SECONDO CUI L'UTILITÀ PER I BENEFICIARI DURERÀ NEL TEMPO (SOSTENIBILITÀ)

Il progetto è inserito in un percorso che dura da cinque anni. La specificità è la saldatura tra i benefici per i cittadini (il prosumer, produttore in quanto svolge attività dirette e consumatore), costituiti dalla riduzione incombenze, i benefici per l'ente che libera risorse dalla eliminazione sprechi (riferimento i 10 sprechi Lean) da destinare ad attività a maggior valore ed i benefici per il personale che migliora la qualità del lavoro. Vi è la convinzione che non c'è limite al miglioramento e tutti partecipano con questa convinzione.

Tutti sono coinvolti e sentono di appartenere ad un'organizzazione virtuosa.

Le persone si sentono sedute su due sedie, quella della routine (rilasciare autorizzazioni, organizzare eventi,) e quella dell'innovazione che li considera massimi esperti del lavoro. La partecipazione ai team è una palestra di apprendimento e scambio di conoscenze che spezza la routine e motiva. Il progetto è riproducibile all'interno di qualsiasi altra realtà che sia disponibile a farlo.

13. IL PROGETTO È STATO RIPRODOTTO E/O RIADATTATO ALL'INTERNO DELL'ENTE E/O IN ALTRE AMMINISTRAZIONI? (TRASFERIBILITÀ/REPLICABILITÀ)

☒ **Si** ☐ **No**

Se sì, in che modo?

Tutti i servizi sono coinvolti nel percorso di ricerca del valore e lotta agli sprechi. Le logiche, le tecniche e gli strumenti sono utilizzati da tecnici e amministrativi, nei servizi alla persona e nel cantiere operai, nei servizi proceduralizzati e nei servizi a contenuto più creativo come ad esempio i servizi culturali. L'azienda dei servizi sanitari della PAT (10.000 addetti) ha attivato un percorso analogo sulla base della nostra esperienza e del confronto avvenuto con il nostro personale.

14. SONO STATE INDIVIDUATE MISURE PER MONITORARE/VALUTARE IL PROGETTO?

☒ **Si** ☐ **No**

Se sì, quali? In che misura sono state raggiunte?

Ogni team di miglioramento sviluppa un'agenda di miglioramento con riferimento agli indicatori tipici della Lean Organization (tempi effettivi di lavorazione, tempi di attraversamento o di risposta al cittadino, n.ro casi in giacenza, takt time) con i valori attuali e quelli attesi con il miglioramento, in valore assoluto e percentuale. Il miglioramento continuo richiede la ricerca di risultati sempre più performanti, riduce le spese per personale e costi interni, consente sempre servizi migliori.

15. IL PROGETTO HA CONTRIBUITO AL RAGGIUNGIMENTO DI ALCUNI DEGLI OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO PREVISTI DAL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) O DA ALTRI DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE STRATEGICA?

☒ **Si** ☐ **No**

Se sì, descrivere i principali indicatori di impatto previsti dal progetto, i relativi target e i risultati raggiunti

Il progetto è in linea con gli obiettivi strategici previsti nel DUP e nel PIAO del comune di Ala, in termini di benessere equo e sostenibile (Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030), essendo state definite in tali documenti le strategie per la creazione di Valore Pubblico coerentemente con gli obiettivi PNRR in tema di digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA, oltreché di inclusione e coesione di tutte le fasce della popolazione.

16. CON RIFERIMENTO ALLA MISURAZIONE DEL VALORE PUBBLICO, NELL'AMBITO DEL PROGETTO, SONO STATE PREVISTE E/O REALIZZATE INDAGINI DI CITIZEN ED ENTERPRISE SATISFACTION?

☒ **Si** ☐ **No**

Se sì, descrivere brevemente l'iniziativa

Sono stati organizzati 2 focus group invitando in sede professionisti e persone individuate per fascia demografica, composizione familiare, titolo di studio/scolarità, provenienza, ascoltando e raccogliendo attraverso domande guida proposte di miglioramento dei servizi offerti, quale spunto per l'attivazione di proposte concrete. La rilevazione delle attese mediante un focus group ha coinvolto circa 20 famiglie; a ciò si affianca l'azione quotidiana di ascolto dello sportello evoluto PARLA

17. EVENTUALI PARTNER DI PROGETTO

18. IL PROGETTO HA PARTECIPATO A PRECEDENTI CONTEST SIMILARI?

☐ **Si** ☒ **No**



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

**Piano Nazionale
di Ripresa e Resilienza**
#NEXTGENERATIONITALIA 

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA

EVENTUALE DOCUMENTAZIONE AGGIUNTIVA RELATIVA AL PROGETTO

Eliminare gli sprechi per creare valore la ricerca del miglioramento continuo.pdf

Allegato_Eliminare gli sprechi.pdf
