

RAPPRESENTAZIONE DEL PROCESSO ATTUALE

Rappresentazione descrittiva del processo attuale

Gli utenti si presentano all'Ufficio servizi sociali del Comune presentando specifiche istanze finalizzate ad ottenere interventi di carattere economico (sussidi, sovvenzioni e contributi), necessari a far fronte al pagamento delle spese di prima necessità (acquisto generi alimentari, pagamento utenze, affitto arretrato, spese scolastiche dei figli...), comunque finalizzati a tamponare una situazione di temporanea difficoltà.

Il Servizio sociale del Comune riceve l'utente presso l'ufficio e, contestualmente, apre un fascicolo ed istruisce la pratica, acquisendo le dovute informazioni ed indicando quali documenti l'utente è tenuto a presentare in allegato alla richiesta (Isee, Carta di identità, Codice fiscale, permesso di soggiorno per cittadini extracomunitari, ultima busta paga, Isee corrente, iscrizione all'ufficio di collocamento con scheda anagrafica e professionale, lettera di licenziamento, copia domande di assunzione presentate o ricevute di presentazione se presentate on line...).

Successivamente l'utente, dopo aver valutato la propria posizione, aver deciso di presentare l'istanza di contributo ed aver acquisito tutta la documentazione (in media il tempo necessario per espletare la pratica di rilascio dell'attestazione Isee dal patronato, che è quella che richiede più tempo, è di 15 giorni), torna in ufficio per presentare l'istanza, corredata di tutta la documentazione richiesta e si rivolge nuovamente al Servizio sociale il quale comunica al medesimo utente che riceverà riscontro, sia in caso di accoglimento che di rigetto.

L'istanza viene trasmessa al Segretario comunale per l'apposizione del visto e della sigla e quindi al protocollo per la protocollazione.

Segue una fase istruttoria tra il Servizio sociale, l'Assessore di riferimento ed il Segretario comunale, che avviene tramite briefing, esame della documentazione, scambi di mail e telefonate, attività di front office con l'utente, nonché attraverso attività di accertamento e controllo, di varia natura, circa la veridicità di quanto affermato dall'utente.

Il Servizio sociale, su indicazione dell'Assessore competente, presenta una proposta di delibera per la Giunta Municipale.

Il Servizio sociale e il Servizio ragioneria rilasciano i relativi pareri di regolarità tecnica e contabile richiesti per l'approvazione o meno della delibera.

La Giunta municipale approva la delibera che fornisce gli indirizzi in merito all'espletamento della pratica, stabilendo di assegnare all'utente un contributo, che può essere un contributo una tantum oppure, in alternativa, un contributo mensile, da erogare per un periodo di tempo limitato di alcuni mesi, eventualmente prorogabile in caso di perdurare della situazione di disagio economico. L'ulteriore alternativa è il rigetto dell'istanza.

A questo punto il Servizio sociale prepara la determina con la quale, in caso di accettazione della richiesta, dispone per l'accoglimento dell'istanza, impegna e liquida la spesa necessaria a far fronte alla situazione di emergenza dell'utente; successivamente la trasmette all'Ufficio Ragioneria per l'apposizione del visto contabile; invece, in caso di rigetto dell'istanza, il Servizio sociale prepara la determina in cui dispone per il rigetto e prende atto dell'archiviazione della pratica.

In caso di accoglimento dell'istanza, l'Ufficio ragioneria emette il mandato di pagamento, singolo in caso di contributo una tantum, o da ripetere mensilmente per il periodo di tempo previsto in caso di contributo periodico.

Successivamente, dopo avervi fatto apporre il necessario protocollo, il Servizio sociale invia una specifica comunicazione all'utente a mezzo racc. a/r, informandolo in merito all'accettazione della richiesta ed alle modalità e tempi di erogazione del contributo o, in alternativa, in merito al rigetto, illustrandone i motivi, nella forma del preavviso di rigetto ex art. 10 bis L. 241/90. Quest'ultima eventualità instaura tuttavia un differente processo.

L'utente, in caso di accoglimento dell'istanza, si reca presso l'Istituto bancario sede della tesoreria comunale per riscuotere il mandato di pagamento in suo favore e così farà per tutti i mesi previsti di erogazione del contributo in caso di processo avente carattere continuativo.

Al termine del processo il Responsabile del Servizio sociale archivia la pratica.

La presente procedura si verifica ogni volta in cui un utente in difficoltà si rivolge al Servizio sociale del Comune.

Matrice di responsabilità del processo attuale

| | Utente | Ufficio Servizi sociali | Assessore Servizi Sociali | Segretario Comunale | Giunta Comunale | Ufficio ragioneria | Ufficio protocollo | Banca tesoreria comunale |
|---------------------------|--------|-------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------|--------------------|--------------------|--------------------------|
| Richiesta informazioni | R | | | | | | | |
| Rilascio informazioni | | R | | | | | | |
| Valutazione situazione | R | | | | | | | |
| Richiesta contributo | R | | | | | | | |
| Acquisizione istanza | | R | | | | | | |
| Apposizione Visto e sigla | | | | R | | | | |
| Apposizione protocollo | | | | | | | R | |
| Espletamento istruttoria | R | R | R | R | | | | |
| Predisposizione Delibera | | R | | | | | | |

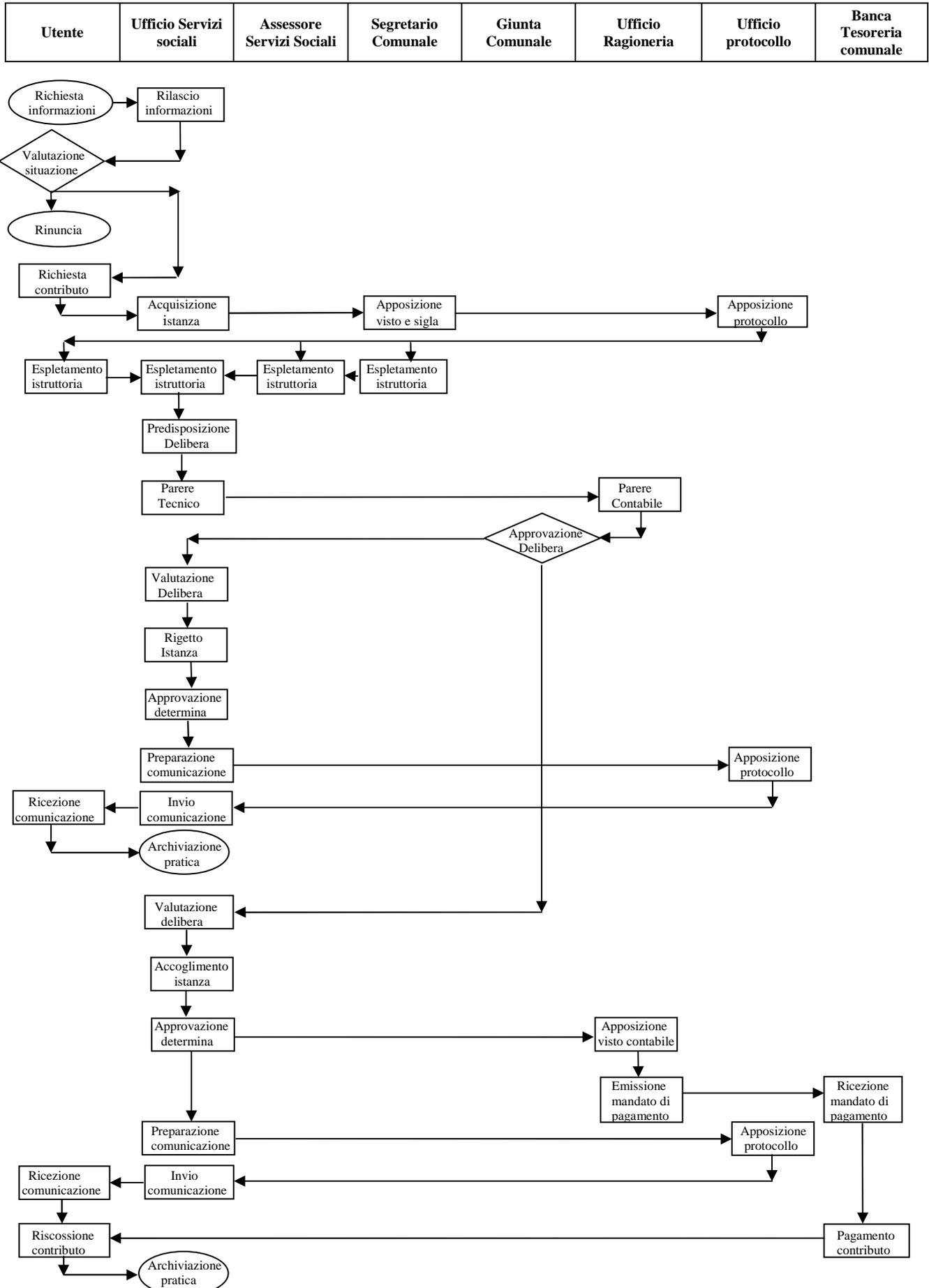
| | | | | | | | | |
|--------------------------------|---|---|--|--|---|---|---|---|
| Parere tecnico e contabile | | C | | | | C | | |
| Approvazione Delibera | | | | | R | | | |
| Valutazione delibera | | R | | | | | | |
| Accoglimento istanza | | R | | | | | | |
| Approvazione Determina | | R | | | | | | |
| Apposizione visto contabile | | | | | | C | | |
| Emissione mandato di pagamento | | | | | | R | | |
| Ricezione mandato di pagamento | | | | | | | | R |
| Preparazione comunicazione | | R | | | | | | |
| Apposizione protocollo | | | | | | | R | |
| Invio comunicazione | | R | | | | | | |
| Ricezione comunicazione | R | | | | | | | |
| Pagamento contributo | | | | | | | | R |
| Riscossione contributo | R | | | | | | | |
| Archiviazione pratica | | R | | | | | | |

Legenda in merito alla matrice di responsabilità:

R: Soggetto che compie l'azione

C: Soggetto che fornisce pareri, suggerimenti, informazioni, contributi.

Diagramma di flusso del processo attuale



Legenda in merito al diagramma di flusso:

○ : Inizio e fine processo □ : Attività del processo ◇ : Decisione del processo

Gap Tecnologico del processo attuale

| | Utente | Ufficio Servizi Sociali | Assessore Servizi Sociale | Segretario Comunale | Giunta comunale | Ufficio Ragioneria | Ufficio protocollo | Banca Tesoreria comunale | Tecnologia Potenziale | Tecnologia Reale |
|--------------------------------|--------|-------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------|--------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|------------------|
| Richiesta Informazioni | R | | | | | | | | 0 | 0 |
| Rilascio informazioni | | R | | | | | | | 0 | 0 |
| Valutazione situazione | R | | | | | | | | 0 | 0 |
| Richiesta contributo | R | | | | | | | | 1 | 0 |
| Acquisizione istanza | | R | | | | | | | 1 | 0 |
| Apposizione visto e sigla | | | | R | | | | | 0 | 0 |
| Apposizione protocollo | | | | | | | R | | 1 | 0,5 |
| Espletamento Istruttoria | R | R | R | R | | | | | 0 | 0 |
| Predisposizione e delibera | | R | | | | | | | 1 | 0,5 |
| Parere tecnico e contabile | | C | | | | C | | | 1 | 0,5 |
| Approvazione Delibera | | | | | R | | | | 1 | 0,5 |
| Valutazione delibera | | R | | | | | | | 0 | 0 |
| Accoglimento istanza | | R | | | | | | | 0 | 0 |
| Approvazione Determina | | R | | | | | | | 1 | 0,5 |
| Apposizione visto contabile | | | | | | C | | | 1 | 0,5 |
| Emissione mandato di pagamento | | | | | | R | | | 1 | 1 |
| Ricezione mandato di pagamento | | | | | | | | R | 1 | 1 |
| Preparazione comunicazione | | R | | | | | | | 1 | 0,5 |
| Apposizione protocollo | | | | | | | R | | 1 | 0,5 |
| Invio comunicazione | | R | | | | | | | 1 | 0 |
| Ricezione comunicazione | R | | | | | | | | 1 | 0 |
| Pagamento contributo | | | | | | | | R | 0 | 0 |
| Riscossione contributo | R | | | | | | | | 0 | 0 |

| | | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|--|--|--|-----------|----------------|
| Archiviazione pratica | | R | | | | | | | 1 | 0,5 |
| RIEPILOGO GAP TECNOLOGICO PROCESSO ATTUALE | | | | | | | | | | |
| TOTALE TECNOLOGIA PROCESSO ATTUALE | | | | | | | | | 15 | 6,5 |
| GAP TECNOLOGICO PROCESSO ATTUALE | | | | | | | | | | 43,34 % |

- Legenda in merito alla tabella del Gap tecnologico:
 - Tecnologia massima per singola fase: 1
 - Tecnologia minima per singola fase: 0
 - Tecnologia parziale per singola fase: 0,5
- Il Gap tecnologico deriva dalla seguente proporzione
 Tecnologia potenziale : 100 = Tecnologia reale : X

Tempi dello status quo del processo attuale

| | Tempo di lavoro | Tempo di attesa | Tempo totale | Note | % |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|---------------|---|----------------|
| Richiesta informazioni | 0,04 (15') | 0 | 0,04 (15') | 15' presentazione situazione e 15' rilascio informazioni. Totale 30' di lavoro effettivo di front office del Servizio sociale | 0,09 % |
| Rilascio informazioni | 0,04 (15') | 0 | 0,04 (15') | | 0,09 % |
| Valutazione situazione | 0 | 0 | 0 | La valutazione della situazione è attività propria dell'utente e quindi non quantificabile | 0 % |
| Richiesta contributo | 0 | 15 (15gg) | 15 (15gg) | 15 giorni necessari all'utente per ottenere documenti (Es: Isee) e tempo di lavoro inferiore a 15'. | 33,95 % |
| Acquisizione istanza | 0 | 0 | 0 | Non ci sono tempi di lavoro calcolabili per la PA ma solo acquisizione istanza e passaggio di documenti. | 0 % |
| Apposizione visto e sigla | 0 | 0,08 (30') | 0,08 (30') | Tempo lavoro inferiore ai 15' e 30' di attesa necessari per vistare e siglare l'istanza, unitamente ad altre pratiche. | 0,18 % |
| Apposizione protocollo | 0 | 0,08 (30') | 0,08 (30') | Tempo di lavoro inferiore ai 15' e 30' di attesa per protocollazione istanza, unitamente ad altre. | 0,18 % |
| Espletamento istruttoria | 3 (3gg) | 5 (5gg) | 8 (8gg) | 3 giorni effettivi di Briefing ed istruttoria e 5 di attesa, conditi da mail, telefonate e pratiche varie, per un totale di 8 giorni di lavoro. | 18,10 % |
| Predisposizione delibera | 0,50 (3h) | 0 | 0,50 (3h) | 3 ore di lavoro per la preparazione della proposta di Delibera di Giunta. | 1,13 % |
| Parere tecnico e contabile | 0,16 (1h) | 0 | 0,16 (1h) | 1 ora per il rilascio dei pareri di regolarità da parte dei responsabili. | 0,36 % |
| Approvazione Delibera | 0,16 (1h) | 8 (8gg) | 8,16 (8gg 1h) | 8 giorni di valutazione, tempo medio della Giunta municipale per pronunciarsi e 1h per elaborazione Delibera. | 18,46 % |
| Valutazione delibera | 0,04 (15') | 0 | 0,04 (15') | 15' per valutare decisione Giunta e non ci sono tempi di attesa | 0,09 % |
| Accoglimento istanza | 0 | 0 | 0 | Non ci sono tempi calcolabili per la PA ma solo passaggio di documenti. | 0 % |
| Approvazione Determina | 0,50 (3h) | 0 | 0,50 (3h) | 3 ore di lavoro per la preparazione della Determina di presa d'atto o di impegno e liquidazione. | 1,13 % |

| | | | | | |
|---|----------------|--------------------|--------------------|--|---------------|
| Apposizione visto contabile | 0,04 (15') | 0 | 0,04 (15') | 15' di lavoro per apposizione visto contabile. | 0,09 % |
| Emissione mandato di pagamento | 0,16 (1h) | 0 | 0,16 (1h) | 1 ora di lavoro per preparazione ed invio mandato di pagamento. | 0,36 % |
| Ricezione mandato di pagamento | 0 | 3 (3gg) | 3 (3gg) | Non ci sono tempi di lavoro ma solo tempo tecnico di attesa per ricevimento mandato in Banca. | 6,79 % |
| Preparazione comunicazione | 0,16 (1h) | 3 (3gg) | 3,16 (3gg 1h) | 3 giorni attesa per ok dalla Banca e 1 ora di lavoro per preparazione comunicazione | 7,15 % |
| Apposizione protocollo | 0 | 0,08 (30') | 0,08 (30') | Tempo di lavoro inferiore ai 15' e 30' di attesa per protocollazione comunicazione, unitamente ad altre. | 0,18 % |
| Invio comunicazione | 0 | 1 (1gg) | 1 (1gg) | Non c'è tempo di lavoro ma solo consegna racc. e 1 giorno di attesa ufficio postale | 2,26 % |
| Ricezione comunicazione | 0 | 3 (3gg) | 3 (3gg) | 3 giorni tempo di ricezione raccomandata a/r da parte dell'utente. | 6,79 % |
| Pagamento contributo | 0 | 0 | 0 | Nessun tempo rilevante. | 0 % |
| Riscossione contributo | 0 | 1 (1gg) | 1 (1gg) | 1 giorno tempo necessario all'utente per recarsi in banca a riscuotere. | 2,26 % |
| Archiviazione pratica | 0,16 (1h) | 0 | 0,16 (1h) | 1 ora di lavoro effettivo del Servizio sociale per archiviare la pratica. | 0,36 % |
| RIEPILOGO TEMPI DEL PROCESSO ATTUALE | | | | | |
| TEMPO TOTALE COEFFICIENTE | 4,96 | 39,24 | 44,20 | PERCENTUALE | 100 % |
| TEMPO TOTALE EFFETTIVO | 5gg | 39gg 1h 30' | 44gg 1h 30' | | |
| PERCENTUALI | 11,22 % | 88,78% | 100 % | | |

- Legenda per quanto attiene la tabella dei Tempi dello status quo:
 - L'unità di tempo è il giorno, quindi 1 è considerato un giorno di lavoro, formato da 6 ore.
 - Tempi di lavoro superiori al giorno sono calcolati moltiplicando il coefficiente per i giorni impiegati.
 - Un'ora di tempo scaturisce dall'operazione $1/6 = 0,16$.
 - Due ore di lavoro: 0,33.
 - Tre ore di lavoro: 0,50.
 - Quattro ore di lavoro: 0,66
 - Cinque ore di lavoro: 0,84
 - 30' di tempo è data dall'operazione $0,16/2 = 0,08$.
 - 15' di tempo è data dall'operazione $0,08/2 = 0,04$.
 - Non viene calcolato il tempo al sotto dei 15'.
- La percentuale inerente il tempo utilizzato per ciascun passaggio del processo rispetto al totale del tempo impiegato (ultima colonna della tabella) deriva dalla seguente proporzione:
Tempo totale : 100 = Tempo singolo passaggio : X

- La percentuale inerente il tempo effettivo di lavoro ed il tempo di attesa rispetto al totale deriva dalla seguente proporzione:

Tempo totale : 100 = Tempo di lavoro / Tempo di attesa : X

Dal suddetto calcolo scaturisce il seguente risultato:

Tempo di lavoro: 11,22%

Tempo di attesa: 88,78%.

Costi del processo attuale

| | Soggetto coinvolto | Categoria | Tempo di lavoro | Tempo di attesa | Tempo totale | Costi | Note |
|------------------------------------|--|-------------------|-----------------|-----------------|--------------|------------|---|
| Richiesta informazioni | Utente | D | 15' | 0 | 15' | € 8,71 | 15' presentazione situazione e 15' rilascio informazioni. Totale 30' di lavoro effettivo di front office del Servizio sociale |
| Rilascio informazioni | Ufficio Servizi sociali | | 15' | 0 | 15' | | |
| Valutazione situazione | Utente | - | 0 | 0 | 0 | € 0 | La valutazione della situazione è attività propria dell'utente e quindi non quantificabile economicamente |
| Richiesta contributo | Utente | - | 0 | 15gg | 15gg | € 0 | La richiesta di contributo è attività propria dell'utente e quindi non quantificabile economicamente per l'Ente. |
| Acquisizione istanza | Ufficio Servizi sociali | D | 0 | 0 | 0 | € 0 | Non ci sono tempi di lavoro calcolabili per la PA e costi ma solo acquisizione istanza e passaggio di documenti. |
| Apposizione visto e sigla | Segretario comunale | D | 0 | 30' | 30' | € 8,71 | Tempo lavoro inferiore ai 15' e 30' di attesa necessari per vistare e siglare l'istanza, unitamente ad altre pratiche. |
| Apposizione protocollo | Ufficio protocollo | B | 0 | 30' | 30' | € 6,76 | Tempo di lavoro inferiore ai 15' e 30' di attesa per protocollazione istanza, unitamente ad altre. |
| Espletamento istruttoria | Ufficio Servizi sociali, Assessore, Segretario | D – D – Assessore | 3gg | 5gg | 8gg | € 2.386,72 | 3 giorni effettivi di Briefing ed istruttoria e 5 di attesa, conditi da mail, telefonate e pratiche varie, per un totale di 8 giorni di lavoro. |
| Predisposizione delibera | Ufficio servizi sociali | D | 3h | 0 | 3h | € 52,26 | 3 ore di lavoro per la preparazione della proposta di Delibera di Giunta. |
| Parere tecnico e contabile | Uffici Servizi sociali e Ragioneria | D – D | 1h | 0 | 1h | € 34,84 | 1 ora per il rilascio dei pareri di regolarità da parte dei responsabili. |
| Approvazione Delibera | Giunta municipale | Giunta comunale | 1h | 8gg | 8gg 1h | € 2.143,37 | 8 giorni di valutazione, tempo medio della Giunta municipale per pronunciarsi e 1h per elaborazione Delibera. |
| Valutazione delibera | Ufficio Servizi sociali | D | 15' | 0 | 15' | € 4,35 | 15' per valutare decisione Giunta e non ci sono tempi di attesa |
| Accoglimento istanza | Ufficio Servizi sociali | - | 0 | 0 | 0 | € 0 | Non ci sono tempi di lavoro e quindi costi ma solo presa d'atto. |
| Approvazione Determina | Ufficio Servizi sociali | D | 3h | 0 | 3h | € 52,26 | 3 ore di lavoro per la preparazione della Determina di presa d'atto o di impegno e liquidazione. |
| Apposizione contabile visto | Ufficio Ragioneria | D | 15' | 0 | 15' | € 4,35 | 15' di lavoro per apposizione visto contabile. |

| | | | | | | | |
|---|--------------------------|---|------------|--------------------|--------------------|-------------------|--|
| Emissione mandato di pagamento | Ufficio Ragioneria | C | 1h | 0 | 1h | € 15,20 | 1 ora di lavoro per preparazione ed invio mandato di pagamento. |
| Ricezione mandato di pagamento | Banca Tesoreria comunale | - | 0 | 3gg | 3gg | € 0 | Non ci sono tempi di lavoro e costi ma solo tempo tecnico di attesa per ricevimento mandato in Banca. |
| Preparazione comunicazione | Ufficio Servizi sociali | C | 1h | 3gg | 3gg 1h | € 15,20 | 3 giorni attesa per ok dalla Banca, non valutabile economicamente e 1 ora di lavoro per preparazione comunicazione |
| Apposizione protocollo | Ufficio protocollo | B | 0 | 30' | 30' | € 6,76 | Tempo di lavoro inferiore ai 15' e 30' di attesa per protocollazione istanza, unitamente ad altre. |
| Invio comunicazione | Ufficio Servizi sociali | C | 0 | 1gg | 1gg | € 0 | Non c'è tempo di lavoro ma solo consegna racc. e 1 giorno di attesa ufficio postale |
| Ricezione comunicazione | Utente | - | 0 | 3gg | 3gg | € 0 | 3 giorni tempo di ricezione raccomandata a/r da parte dell'utente. |
| Pagamento contributo | Banca Tesoreria comunale | - | 0 | 0 | 0 | € 0 | Non ci sono tempi e costi rilevanti. |
| Riscossione contributo | Utente | - | 0 | 1gg | 1gg | € 0 | 1 giorno tempo necessario all'utente per recarsi in banca a riscuotere. |
| Archiviazione pratica | Ufficio Servizi sociali | C | 1h | 0 | 1h | € 15,20 | 1 ora di lavoro effettivo del Servizio sociale per archiviare la pratica. |
| RIEPILOGO COSTI DEL PROCESSO ATTUALE | | | | | | | |
| COSTI COMPLESSIVI DEL PROCESSO ATTUALE | | | 5gg | 39gg 1h 30' | 44gg 1h 30' | € 4.754,69 | |

- Costi valutati in riferimento ai tempi di lavoro. Non considerati i costi in merito ad attività di durata inferiore a 15'.
- I costi del lavoratore sono considerati come cifra lorda a carico del bilancio del Comune, comprensivi del costo orario netto e delle ritenute pari al 35%.
- I costi della politica sono considerati come cifra lorda a carico del bilancio del Comune, comprensivi dell'indennità base erogata e del versamento Irap pari al 8,5%.
- I costi sono valutati con riferimento alla categoria in cui è collocato il lavoratore e in riferimento ai costi della politica come sotto specificati:
 - Categoria B base – Costo orario: € 13,52 lordo a carico del bilancio dell'Ente (€ 10 netti)
 - Categoria C base – Costo orario: € 15,20 lordo a carico del bilancio dell'Ente (€ 11,26 netti)
 - Categoria D base – Costo orario: € 17,42 lordo a carico del bilancio dell'Ente (€ 12,90 netti)
 - Costo politica (Giunta municipale) – Costo mensile: € 6.430,12 lordi (€ 5.926,38 netti)
- La giornata lavorativa del lavoratore viene considerata formata da 6 ore.
- Il lavoro della Giunta municipale viene calcolato tenendo in considerazione 4 sedute di Giunta municipale al mese, ciascuna con cadenza settimanale e della durata di 3 ore, con un totale di 12 ore di lavoro al mese.

- Il costo giornaliero del lavoro della Giunta municipale viene calcolato secondo la seguente formula: $\text{€ } 6.430,12 / 4 = 1.607,53$.
- Il costo orario del lavoro della Giunta municipale viene calcolato secondo la seguente formula: $\text{€ } 1.607,53 / 3 = \text{€ } 535,84$.
- Il lavoro dell'Assessore viene calcolato tenendo in considerazione le condizioni di cui al punto precedente, quindi il costo orario, considerando la presenza di 6 componenti. Pertanto il costo del lavoro orario del singolo assessore è il risultato della seguente formula: $\text{€ } 535,84 / 6 = \text{€ } 89,30$. La giornata lavorativa dell'assessore viene considerata formata da 1 ora da dedicare al suo mandato.

Idee di riprogettazione

Il processo, all'esito della sua riprogettazione, vede un cambiamento sostanziale innanzitutto in merito alla procedura ed all'iter da seguire nei casi di specie, rientranti nella medesima categoria, seppure ciascuno circoscritto e specificatamente individuato: infatti, vista la perdurante crisi economica e considerato che i segnali di ripresa sono lenti, c'è ancora un buon numero di nuclei familiari che non riesce a far fronte alle spese di prima necessità e si rivolge al servizio per tamponare una situazione che, seppur non compromessa, è comunque difficile; ad esempio, tra le situazioni di disagio temporaneo rientrano i casi difficoltà nel pagamento di utenze domestiche, acquisto di generi di prima necessità, spese scolastiche per i figli, affitto...

Dal punto di vista dell'Ente sorge quindi la necessità di intervenire con aiuti una tantum o temporanei, attingendo dal capitolo di bilancio previsto, con modalità il più trasparenti possibili, con minor grado di discrezionalità e con tempistiche tali da accelerare la conclusione del processo rispetto alla situazione attuale, in quanto il soggetto in stato di bisogno spesso e volentieri ha delle esigenze a breve termine e non può permettersi di attendere tutto il tempo previsto con l'iter attuale.

Alla stessa maniera, tuttavia, occorre disciplinare a priori le modalità di erogazione di contributi per evitare che l'utente chieda ed ottenga l'aiuto in termini troppo rapidi, spesso in maniera discrezionale e senza una adeguata analisi della situazione personale.

Prima di procedere alla riprogettazione del processo è importante organizzare l'intervento con delle fasi preliminari di seguito specificate:

- Approvazione in Consiglio comunale di un regolamento contenente criteri e modalità per far fronte alle situazioni di difficoltà temporanea di nuclei familiari residenti, con previsione di interventi di natura economica una tantum o periodici per un periodo di tempo determinato a fronte di requisiti specifici, oggettivi e trasparenti; il regolamento, una volta approvato, rimarrà fino a quando non ci sarà necessità di modificarlo.

- Approvazione della delibera di Giunta comunale di indirizzo in merito alle situazioni in questione, con fissazione degli obiettivi e affidamento delle risorse al centro di responsabilità, tramite gestione di un fondo economato, nel rispetto di quanto inserito nel regolamento. La delibera di indirizzo della Giunta municipale ha cadenza annuale ed è quella di approvazione del PEG, unitamente al Piano dettagliato degli obiettivi e all'assegnazione delle risorse al centro di responsabilità.
- La riprogettazione non può prescindere inoltre da uno sviluppo generale ed una implementazione della tecnologia all'interno dell'Ente, sia con riferimento al singolo processo che con riferimento all'attività amministrativa in generale; le due sfaccettature non possono infatti essere scisse, in quanto l'applicazione e lo sviluppo della tecnologia nell'Ente in maniera più adeguata anche alle normative vigenti, determina come conseguenza un miglioramento di tutte le singole procedure. Attualmente, infatti, è ancora lontana l'adozione del protocollo informatico nell'accezione migliore del termine e dell'archivio informatico unico all'interno del Comune; vi è un sistema di protocollo informatico non completo in tutti i suoi aspetti, dal momento che le istanze vengono presentate quasi sempre in forma cartacea, protocollate nel sistema di protocollo informatico e, successivamente, fotocopiate e smistate di nuovo in forma cartacea agli uffici competenti. Si è ancora in alto mare invece per quanto concerne l'archivio informatico unico dell'Ente.

I punti precedenti sono aspetti preliminari, prodromici e quindi esterni al processo vero e proprio di erogazione di contributi, sovvenzioni e sussidi straordinari agli indigenti.

L'intervento di riprogettazione del processo vero e proprio si articola in fasi e modalità differenti rispetto alla situazione attuale:

1. Cambiamento sostanziale della procedura di evasione delle pratiche in questione, soprattutto con riferimento alle fasi cruciali delle scelte;
2. Cambiamento in merito all'impostazione del processo con decisione di merito, circa l'accoglimento o il rigetto dell'istanza, attribuita al centro di responsabilità, cioè al Servizio preposto, che deve agire con criteri di trasparenza e oggettività sulla base di quanto stabilito nell'approvato regolamento e sulla base degli indirizzi ed obiettivi stabiliti annualmente dalla Giunta municipale;
3. Mantenimento della fase istruttoria con l'Assessore di riferimento e il Segretario comunale, in particolare per i casi più delicati, ma eliminazione dell'affidamento e del potere di gestione della singola pratica in capo alla Giunta comunale, la quale è generalmente e storicamente mossa da una logica di consenso politico;
4. Eliminazione o rivisitazione di alcune fasi del processo, inutili o comunque superflue;

5. Uscita dal processo di uffici, enti e soggetti vari che, con l'attuale formula, non hanno potere decisionale ma solo competenze tecniche e, tuttavia, occupano un tempo consistente all'interno del medesimo processo;
6. Ingresso nel processo di organi che collaborano con l'Ente per la realizzazione e l'attuazione di modalità di erogazione differenti di contributi e sovvenzioni;
7. Riduzione dei tempi di elaborazione della pratica sia come obiettivo singolo e specifico in merito alle singole fasi del processo, quindi a se stante, che come conseguenza del cambiamento della procedura e come conseguenza diretta dell'informatizzazione dell'Ente;
8. Riduzione dei costi di elaborazione della pratica, in conseguenza del cambiamento della procedura, che avviene nel rispetto del principio di separazione dei poteri e come conseguenza diretta dell'informatizzazione dell'Ente;
9. Affidamento al servizio sociale di un fondo economato da gestire in maniera oggettiva e trasparente, sulla base delle linee guida del regolamento e degli indirizzi annuali della Giunta municipale;
10. Adozione, in caso di accoglimento dell'istanza, di modalità differenti di erogazione del contributo, adeguate al caso specifico (pagamento diretto di bollette per utenze, rilascio di voucher alimentari, applicazione di voucher lavorativi, erogazione contributi economici cash...).

Il lavoro in merito al Paper giuridico è impostato in riferimento al principio di distinzione dei poteri e alla ripartizione di competenze tra organo politico e apparato dirigenziale nella pubblica amministrazione e nel Comune ed enti locali in particolare in quanto troppe volte, come nel caso sopra esaminato, c'è commistione di funzioni, scarsa chiarezza nelle competenze, procedure non corrette di evasione delle pratiche, il tutto dovuto ad una cattiva formazione sia dell'organo politico che del funzionario amministrativo.

Il rispetto del principio di separazione dei poteri è pertanto alla base della riprogettazione del processo di erogazione di contributi economici straordinari e sovvenzioni per i meno abbienti.

RIPROGETTAZIONE DEL PROCESSO

Considerazioni preliminari in merito alla riprogettazione

Al fine di realizzare una significativa opera di riprogettazione del processo, è importante che all'interno dell'Ente avvenga una riorganizzazione della procedura, nonché una differente impostazione ed un adeguamento alle normative in materia soprattutto di digitalizzazione e di ripartizione di competenze tra i vari organi coinvolti, nel rispetto del principio di separazione dei poteri, evitando interferenze di natura politica, quindi motivate dalla logica del consenso.

La riprogettazione quindi, non può prescindere dall'adozione di atti e di metodologie di natura preliminare e prodromica, rispetto al processo vero e proprio, che costituiscono fasi precedenti ed esterne all'intervento ma comunque necessarie per implementare efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa; ciò, nel caso specifico, al fine di evitare che l'utente chieda ed ottenga il sussidio in termini troppo rapidi, spesso in maniera discrezionale, ricorrendo a scorciatoie e senza una adeguata analisi della situazione personale o, al contrario, non ottenga ciò di cui avrebbe diritto e che potrebbe prevenire situazioni di disagio economico e sociale peggiori, con tali pratiche autorizzate oltretutto da organi non preposti.

La prima di queste incombenze preliminari è l'approvazione, da parte del Consiglio comunale, di un nuovo e specifico regolamento per la concessione di sovvenzioni e contributi necessari a fronteggiare situazioni di difficoltà temporanea di nuclei familiari residenti, che preveda modalità e criteri per attuazione di interventi di natura economica da erogare una tantum, da erogare con cadenze periodiche per un periodo di tempo determinato, o da erogare mediante forme alternative di aiuto (voucher alimentare, voucher lavorativo, pagamento di utenze...), a fronte di requisiti specifici, obiettivi e trasparenti. Il regolamento, così come approvato, rimarrà in vigore fin quando non sorgeranno esigenze, date dal contesto sociale o da altre motivazioni, tali da richiederne una modifica. Un aspetto importante consiste nella necessità di pubblicare tale regolamento nel sito internet del Comune, oltre che per il rispetto della normativa di cui all'Amministrazione trasparente, anche per far sì che gli interessati e coloro che possano aver bisogno di interventi di questo tipo possano prioritariamente e facilmente consultarlo per avere tutte le informazioni necessarie al fine di guadagnare tempi e costi della procedura. Questo passaggio, che rappresenta anche un problema di cultura della digitalizzazione, ancora poco affermata anche nella cittadinanza, è di fondamentale importanza soprattutto a seguito dell'entrata in vigore della nuova normativa sull'attestazione Isee di cui al DPCM 159/2013 che ha comportato la necessità per tutti gli enti locali di adeguare le proprie procedure. Infatti, proprio in merito all'Isee, documento dal quale non si può prescindere in caso di concessione di contributi e sovvenzioni straordinari ma che tuttavia non può comunque essere l'unico parametro di riferimento, il regolamento dovrebbe contenere anche delle indicazioni

o riportare delle linee guida sintetiche che illustrino all'utente tempi e modalità per il rilascio: infatti, in base alla nuova normativa ed in considerazione del fatto che i tempi medi per l'espletamento della pratica ed il rilascio del suddetto documento sono di 15 giorni, sarebbe importante l'attivazione da parte degli utenti per ottenere il rilascio dell'Isee fin dal 16 gennaio di ciascun anno, primo giorno utile dopo la scadenza del precedente documento, al fine di eliminare i tempi di attesa connessi a tale incombenza. Ci sono chiaramente eccezioni e situazioni di emergenza che non sono prevedibili, quale a titolo esemplificativo e non esaustivo la perdita di lavoro, che comportano l'attivazione dell'utente nel corso dell'anno.

La seconda fase preliminare è quella di competenza della Giunta municipale la quale, annualmente, stabilisce gli indirizzi, fissa gli obiettivi da raggiungere e assegna le risorse al centro di costo e di responsabilità, ossia il Servizio competente, anche mediante la gestione di un fondo economato, il tutto mediante l'approvazione del PEG e del Piano dettagliato degli obiettivi. Tale aspetto è di fondamentale importanza per evitare che si crei confusione in merito al rispetto del principio di distinzione dei poteri ed alla ripartizione di competenze dei singoli organi, al fine altresì di affidare realmente le funzioni gestionali all'organo amministrativo, evitando interferenze politiche.

Gli altri aspetti preliminari riguardano l'implementazione della tecnologia, non solo con riferimento al singolo processo, ma con riferimento a tutta l'attività amministrativa dell'Ente in generale; quindi, anche in considerazione delle scadenze previste con DPCM 03/12/2013 e DPCM 13/11/2014, è necessario che il Comune adotti in maniera definitiva e completa il sistema di protocollo informatico ed un archivio informatico unico, con conseguente realizzazione di un effettivo processo di digitalizzazione e dematerializzazione.

Tali attività, che dovrebbero costituire il fondamento del procedimento amministrativo e che quindi sono anch'esse escluse dal processo riprogettato, attualmente sono adottate solo in via parziale e debbono quindi essere perfezionate, implementate ed applicate nella loro totalità; in tal senso un'ulteriore difficoltà connessa alla digitalizzazione, consiste nella necessità di attuare un processo di cambiamento e, di conseguenza, di superare le resistenze che nascono in tali situazioni.

È bene precisare inoltre che interventi economici di cui al presente processo sono generalmente e statisticamente attuabili ed attuati nei confronti di famiglie residenti, generalmente giovani o di mezza età, di qualsiasi nazionalità, con figli minori, i quali hanno dimestichezza e conoscenze basilari di strumenti informatici. Si possono tuttavia verificare situazioni di soggetti che non sono in grado di agire autonomamente con strumenti telematici e/o che intendono seguire la procedura, almeno nella fase iniziale, come attuata fino alla sua riprogettazione. In tali circostanze rimane sempre la possibilità di instaurare il procedimento con la modalità classica e tradizionale, in quanto viene comunque garantita l'attività di front office del Servizio sociale, con la

consapevolezza che, soprattutto in tale settore, si ha a che fare con soggetti di varia e differente levatura morale, culturale, sociale e relazionale, oltre che magari con una non elevata cultura della digitalizzazione; a ciò si aggiunga la necessità e l'opportunità di garantire agli utenti un confronto, un sostegno, un supporto ed a volte un conforto, anche morale e psicologico, dal Servizio. A tal proposito sarebbe opportuno che, soprattutto per i casi di specie, procedure burocratiche ed equilibri di bilancio passassero in secondo piano rispetto alla persona ed al diritto ad una vita dignitosa e decorosa. Tornando alla digitalizzazione, tra i compiti dell'Ente, vi è anche quello di mettere in condizione tutti di poter accedere alle procedure, anche in tempi brevi ed evitando file allo sportello e, quindi, favorire e tutelare chi ha conoscenze informatiche e tecnologiche, che tra l'altro rappresentano, ai sensi della sopra indicata normativa, il futuro dell'azione amministrativa.

Per far sì che si realizzi tale tipo di organizzazione, è molto importante inoltre porre nella dovuta considerazione la formazione sia del personale amministrativo che degli organi politici.

Schema in merito a fasi preliminari e prodromiche al processo riprogettato

| | |
|---------------------------------|---|
| Approvazione regolamento | Competenza del Consiglio comunale |
| Approvazione PEG | Fissazione obiettivi, attribuzione indirizzi ed assegnazione risorse, di competenza annuale della Giunta comunale |
| Protocollo informatico | Procedura e tecnica che l'Ente deve adottare ai sensi del DPCM 03/12/2013 e del DPCM 13/11/2014 |
| Archivio informatico | Procedura e tecnica che l'Ente deve adottare ai sensi del DPCM 03/12/2013 e del DPCM 13/11/2014 |
| Formazione | Necessità di dedicare risorse e tempi alla formazione di personale amministrativo e organi politici che molto spesso viene trascurata per superficialità o mancanza di fondi all'uopo destinati |

Rappresentazione descrittiva del processo riprogettato

Nel contesto attuale, vista la perdurante crisi economica e considerato che i segnali di ripresa sono lenti, c'è ancora un buon numero di nuclei familiari che non riesce a far fronte alle spese di prima necessità e si rivolge al servizio per tamponare una situazione che, seppur non compromessa, è comunque difficile; ad esempio, tra le situazioni di disagio temporaneo rientrano i casi di difficoltà nel pagamento di utenze domestiche, nell'acquisto di generi di prima necessità, nel pagamento dell'affitto, nel sostenere le spese scolastiche per i figli...

Gli utenti in situazione di difficoltà economica temporanea che abbiano in mente di presentare specifiche istanze finalizzate ad ottenere interventi di carattere economico (sussidi, sovvenzioni e contributi), necessari a far fronte al pagamento delle spese di prima necessità (acquisto generi alimentari, pagamento utenze, affitto arretrato, spese scolastiche per i figli...), comunque finalizzati a tamponare una situazione di temporanea difficoltà, accedono al sito internet del Comune al fine di ottenere tutte le informazioni attinenti la propria posizione, tra cui i requisiti di accesso a benefici e contributi straordinari, le modalità per l'ottenimento degli stessi, i tempi,

nonché per ottenere e scaricare il modello di domanda ed i documenti da allegare alla stessa. A titolo esemplificativo si riportano alcuni documenti da allegare all'eventuale istanza: Isee o, laddove ci siano i requisiti di perdita di lavoro, Isee corrente, carta di identità, codice fiscale, permesso di soggiorno per cittadini extracomunitari, ultima busta paga, iscrizione all'ufficio di collocamento con scheda anagrafica e professionale, eventuale lettera di licenziamento, copia domande di assunzione presentate o ricevute di presentazione se presentate on line, nonché tutte le informazioni che l'utente considera opportune o, eventualmente, dichiarazioni sostitutive, ai sensi del DPR 445/2000, che saranno verificate dall'Ente in applicazione della normativa sulla decertificazione.

In particolare questa fase è importante all'utente per prendere cognizione della sua situazione, della procedura, nonché per valutare prioritariamente la propria condizione, ferma restando la possibilità, comunque garantita, di avere di un confronto personale preliminare e chiarificatore.

L'utente, dopo aver valutato la sua situazione, scarica il modello di domanda e lo elabora tranquillamente da solo, vi allega la documentazione indicata (se non ha provveduto prima dovrà reperire tale documentazione, con i tempi che tale incombenza richiede) e quella che ritiene supporti la sua richiesta, successivamente presenta l'istanza a mezzo Pec, o posta elettronica per chi è sfornito di PEC, all'indirizzo dell'ufficio protocollo; vi è la possibilità che l'istanza sia presentata anche in forma cartacea, purché poi il processo di digitalizzazione e dematerializzazione sia correttamente effettuato dall'Ente.

L'Ufficio protocollo acquisisce l'istanza e provvede alla protocollazione mediante il sistema di protocollo informatico, smistandola agli organi competenti (Segretario, Ufficio Servizi sociali, Assessore di riferimento), utilizzando la funzionalità di archivio informatico unico dell'Ente.

Il contatto tra l'utente e il Servizio sociale avviene successivamente alla presentazione dell'istanza ed all'apertura del fascicolo (può avvenire anche prima nei casi che rappresentano eccezioni o su richiesta dell'utente), in quanto un confronto con il soggetto richiedente è comunque necessario ai fini dell'istruttoria; la semplice presentazione di documenti può non essere sufficiente per una corretta valutazione, in quanto talvolta ci si trova di fronte a soggetti che chiedono di beneficiare di fondi pubblici e si presentano al Servizio sociale con macchine di lusso o cellulari costosissimi, mistificando quella che è la realtà vera, oppure a soggetti che ricorrono al servizio alla minima difficoltà o altri ancora che hanno la pretesa che il Comune provveda sempre e comunque al loro sostentamento (ciò avviene in particolare ad opera di soggetti con figli minori, ben informati sul fatto che in capo al Comune di residenza pendono delle responsabilità per la tutela dei minori, ma non altrettanto informati sulle modalità con cui si da attuazione a tali responsabilità, quali ad esempio il coinvolgimento del Tribunale dei Minori).

Segue una fase istruttoria tra il Servizio sociale, l'assessore di riferimento ed il Segretario comunale, che avviene tramite briefing, esame della documentazione, scambi di mail e telefonate, attività di accertamento e controllo, di varia natura, circa la veridicità di quanto affermato dall'utente, della documentazione presentata e delle dichiarazioni rilasciate, nonché mediante la convocazione dell'interessato, se già non si è presentato in maniera autonoma.

La decisione viene presa, sulla base degli indirizzi annuali della Giunta municipale e nei limiti massimi di spesa previsti per ciascun intervento, dal Servizio sociale, in esito alla suddetta istruttoria. Il potere decisionale, nel rispetto del principio di distinzione dei poteri, non spetta quindi all'organo politico, che potrebbe essere coinvolto solo in via eccezionale e straordinaria. Nel dettaglio, il Servizio sociale, sul presupposto del regolamento e degli indirizzi della Giunta, con l'eventuale consulenza del Segretario comunale ed in esito ad istruttoria di cui è informato anche l'assessore di riferimento, dispone per l'accoglimento o meno delle richiesta e, in caso di accoglimento, il tipo di intervento, la durata e le modalità di erogazione.

Infatti, disponendo di un fondo economato, il Servizio sociale, a seconda dalla specificità del caso e della particolarità della situazione personale, può stabilire per un intervento una tantum di carattere eccezionale o, in alternativa, temporaneo per un periodo di tempo limitato, riservandosi eventualmente in merito ad una eventuale proroga. L'erogazione del sussidio avviene quindi mediante modalità differenti, tutte espressamente previste nell'apposito regolamento: la prima modalità attuabile è l'intervento di natura prettamente economica, mediante assegnazione di un contributo, per le situazioni di maggiore emergenza; la seconda modalità consiste nel pagamento diretto di utenze o canoni di affitto, a nome dell'utente ma ad opera del Servizio; anche questa modalità è attuabile in situazioni di emergenza estrema (rischio distacco utenza o rischio sfratto), adottabile tuttavia nei confronti di soggetti ai quali non sia opportuno concedere denaro contante; la terza modalità è l'assegnazione di un voucher alimentare, previo accordo preventivo e/o convenzione stipulato/a con esercenti comunali, adottabile anche in questo caso nei confronti di soggetti per i quali non sia opportuno procedere con concessione di denaro contante e laddove non ci sia estrema urgenza, bensì semplicemente necessità di tamponare una situazione di difficoltà relativa; l'ultima modalità è l'assegnazione di un voucher lavorativo in base al quale, compatibilmente con le esigenze dell'Ufficio lavori Pubblici, l'utente viene impiegato, per alcuni giorni al mese, in lavori di socialmente utili o di pubblica utilità e beneficia del contributo, nella forma di voucher precedentemente acquistati e riscuotibili presso Uffici postali e centri Sisal, solo a periodo di lavoro terminato, con possibilità eventuale di procedere a ripetizione nei successivi mesi; tale modalità è più complessa in quanto richiede la stipula di una polizza per la copertura assicurativa, la valutazione circa una certa attitudine ed utilità del lavoro dell'utente, una situazione

personale dello stesso che richieda un reinserimento nel mondo lavorativo ed una valutazione di necessità economica che non sia di estrema urgenza.

Le modalità alternative di erogazione del contributo sono utili anche per valutare l'effettiva necessità dell'utente, che preferisce denaro contante e capita a volte che rifiuti interventi alternativi, quali il voucher alimentare, con la giustificazione della vergogna.

L'alternativa all'accoglimento è il rigetto dell'istanza.

L'attività del Servizio sociale in particolare presenta quindi anche sfaccettature di psicologia della persona umana, che la logica del consenso politico ed eccessivo formalismo non prevedono.

A questo punto il Servizio sociale prepara la determina con la quale dispone per l'accoglimento dell'istanza, indica i motivi che hanno giustificato la decisione e stabilisce modalità e tempi di erogazione del beneficio. Ciò è possibile in maniera autonoma, evitando la trafila all'Ufficio Ragioneria in quanto il servizio è dotato di un fondo economato che può gestire autonomamente, fermo restando la necessità di rendicontazione economica periodica, necessaria a rimpinguare il fondo stesso.

Al contrario, in caso esito negativo dell'istruttoria, il Servizio, con determina, dispone per il rigetto dell'istanza motivando la decisione.

Successivamente, dopo avervi fatto apporre il necessario protocollo, il Servizio sociale prepara ed invia una specifica comunicazione all'utente con la medesima modalità con la quale il richiedente ha presentato la sua istanza, preferibilmente via Pec, fatte salve eventuali eccezioni, informandolo in merito all'accettazione della richiesta ed alle modalità e tempi di erogazione del contributo o, in alternativa, in merito al rigetto, illustrandone i motivi, nella forma del preavviso di rigetto ex art. 10 bis L. 241/90. Quest'ultima eventualità instaura tuttavia un differente processo. In entrambe le eventualità l'utente viene convocato in ufficio al fine di dare esecuzione alla decisione presa e comunque al fine di fornire tutte le delucidazioni del caso.

L'utente, in caso di accoglimento dell'istanza, si reca presso l'Ufficio Servizi sociali dove vi è un ulteriore confronto, una spiegazione di quanto stabilito e dove il medesimo utente vede soddisfatta la propria richiesta in una delle varie forme e modalità previste, sottoscrivendo la necessaria documentazione per presa visione, ricevuta ed accettazione: le modalità possibili sono la riscossione del contributo in denaro contante, il ritiro del voucher alimentare con il quale si recherà presso l'esercente convenzionato (l'esercente riscuoterà periodicamente dal Servizio sociale il quale attingerà dal fondo economato), la consegna di bollette o di documentazione necessaria all'Ufficio per il pagamento di utenze o affitto, l'espletamento delle formalità per l'attivazione della procedura inerente il voucher lavoro.

Le suindicate modalità saranno rispettate alle scadenze concordate per tutti i mesi previsti di erogazione del contributo in caso di processo avente carattere continuativo.

Al termine del processo il Responsabile del Servizio sociale archivia la pratica.

Matrice di responsabilità del processo riprogettato

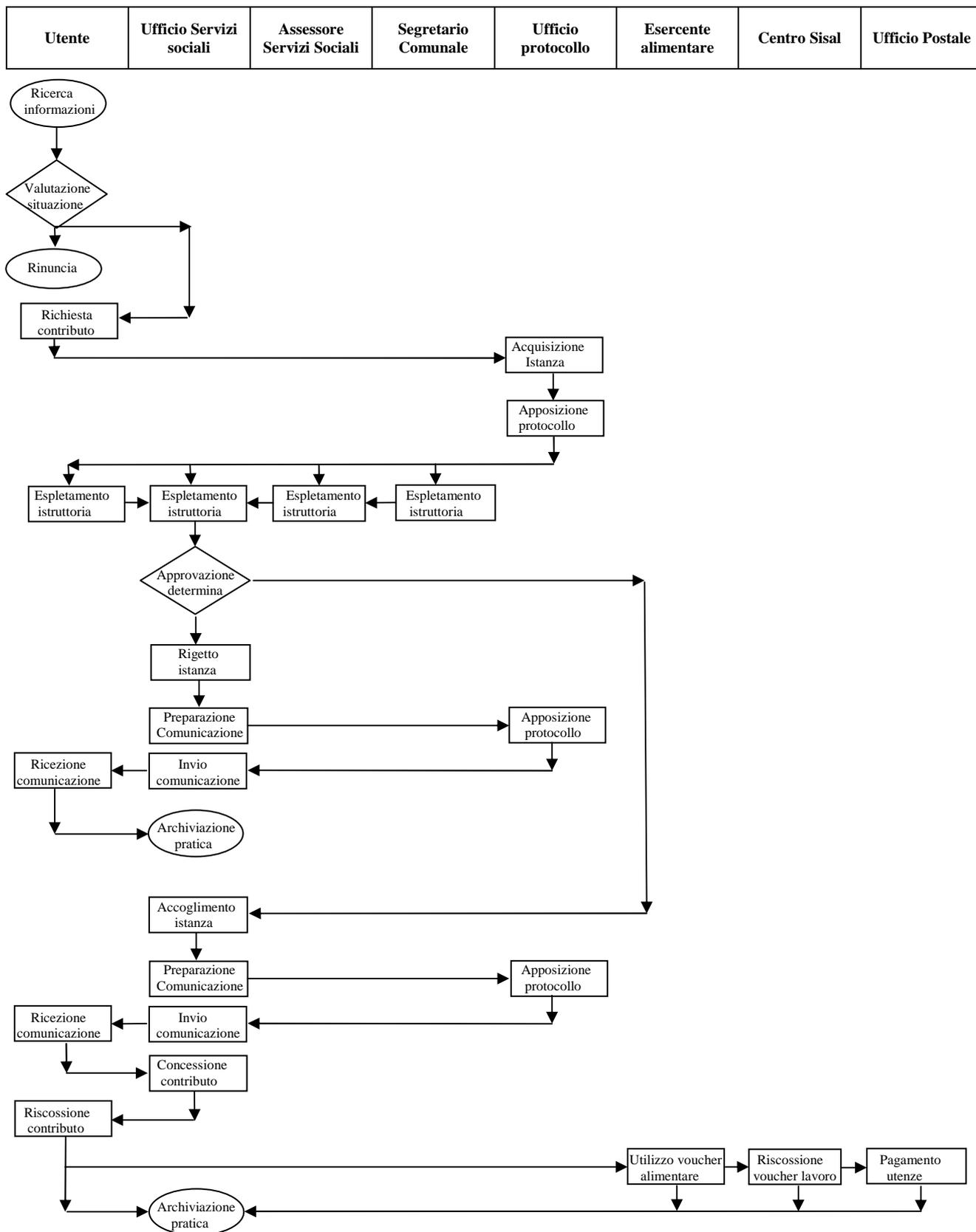
| | Utente | Ufficio Servizi sociali | Assessore Servizi Sociali | Segretario Comunale | Ufficio protocollo | Esercente alimentare | Centro Sisal | Ufficio Postale |
|----------------------------|--------|-------------------------|---------------------------|---------------------|--------------------|----------------------|---------------|-----------------|
| Ricerca informazioni | R | | | | | | | |
| Valutazione situazione | R | | | | | | | |
| Richiesta contributo | R | | | | | | | |
| Acquisizione istanza | | | | | R | | | |
| Apposizione protocollo | | | | | R | | | |
| Espletamento istruttoria | R | R | R | R | | | | |
| Accoglimento istanza | | R | | | | | | |
| Approvazione Determina | | R | | | | | | |
| Preparazione comunicazione | | R | | | | | | |
| Apposizione protocollo | | | | | R | | | |
| Invio comunicazione | | R | | | | | | |
| Ricezione comunicazione | R | | | | | | | |
| Concessione contributo | | R | | | | | | |
| Riscossione contributo | R | | | | | C (Eventuale) | C (Eventuale) | C (Eventuale) |
| Archiviazione pratica | | R | | | | | | |

Legenda in merito alla matrice di responsabilità:

R: Soggetto che compie l'azione

C: Soggetto che fornisce pareri, suggerimenti, informazioni, contributi, supporto alla singola fase o vi da esecuzione.

Diagramma di flusso del processo riprogettato



Legenda in merito al diagramma di flusso:

○ : Inizio e fine processo □ : Attività del processo ◇ : Decisione del processo

Gap Tecnologico del processo riprogettato

| | Utente | Ufficio Servizi sociali | Assessore Servizi Sociali | Segretario Comunale | Ufficio protocollo | Esercente alimentare | Centro Sisal | Ufficio Postale | Tecnologia Potenziale | Tecnologia Reale |
|---|--------|-------------------------|---------------------------|---------------------|--------------------|----------------------|---------------|-----------------|-----------------------|------------------|
| Ricerca informazioni | R | | | | | | | | 1 | 1 |
| Valutazione situazione | R | | | | | | | | 0 | 0 |
| Richiesta contributo | R | | | | | | | | 1 | 1 |
| Acquisizione istanza | | | | | R | | | | 1 | 1 |
| Apposizione protocollo | | | | | R | | | | 1 | 1 |
| Espletamento Istruttoria | R | R | R | R | | | | | 0 | 0 |
| Accoglimento istanza | | R | | | | | | | 0 | 0 |
| Approvazione determina | | R | | | | | | | 1 | 1 |
| Preparazione comunicazione | | R | | | | | | | 1 | 1 |
| Apposizione protocollo | | | | | R | | | | 1 | 1 |
| Invio comunicazione | | R | | | | | | | 1 | 1 |
| Ricezione comunicazione | R | | | | | | | | 1 | 1 |
| Concessione contributo | | R | | | | | | | 0 | 0 |
| Riscossione contributo | R | | | | | C (eventuale) | C (eventuale) | C (eventuale) | 0 | 0 |
| Archiviazione pratica | | R | | | | | | | 1 | 1 |
| RIEPILOGO GAP TECNOLOGICO PROCESSO RIPROGETTATO | | | | | | | | | | |
| TOTALE TECNOLOGIA PROCESSO RIPROGETTATO | | | | | | | | | 10 | 10 |
| GAP TECNOLOGICO PROCESSO RIPROGETTATO | | | | | | | | | | 100 % |
| CONFRONTO CON GAP TECNOLOGICO DEL PROCESSO ATTUALE | | | | | | | | | | |
| TOTALE TECNOLOGIA PROCESSO ATTUALE | | | | | | | | | 15 | 6,5 |
| GAP TECNOLOGICO PROCESSO ATTUALE | | | | | | | | | | 43,34 % |

- Legenda in merito alla tabella del Gap tecnologico:

- Tecnologia massima per singola fase: 1
- Tecnologia minima per singola fase: 0
- Tecnologia parziale per singola fase: 0,5

- Il Gap tecnologico deriva dalla seguente proporzione

Tecnologia potenziale : 100 = Tecnologia reale : X

- Nel processo riprogettato c'è un notevole miglioramento ed uno sfruttamento totale di tecnologia e sistemi informatici, in quanto si è adottato in forma completa il sistema di protocollo informatico e di archivio informatico unico, con contestuale collegamento ed uniformità con il software gestionale dell'Ente; inoltre, la riorganizzazione della procedura e l'affidamento del potere gestionale all'organo competente ha fatto sì che venissero eliminate delle fasi procedurali che avrebbero reso più difficile la digitalizzazione.
- La presente situazione è il non plus ultra della tecnologia in riferimento al singolo processo, l'obiettivo finale, un auspicio comunque indotto dalle normative vigenti, ma prima di poter arrivare a tale risultato l'Ente dovrà subire una importante opera di innovazione tecnologica e modernizzazione; in tale contesto le resistenze che ostacoleranno il cambiamento saranno alquanto complicate da superare.

Tempi dello status quo del processo riprogettato

| | Tempo di lavoro | Tempo di attesa | Tempo totale | Note | % |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--|----------------|
| Ricerca informazioni | 0,16 (1h) | 15 (15gg) | 15,16 (15gg 1h) | Non ci sono tempi di lavoro della PA ma attività propria ed autonoma dell'utente di consultazione del sito internet per 1 ora e tempi di attesa per rilascio Isee | 56,95 % |
| Valutazione situazione | 0 | 0 | 0 | La valutazione della situazione è attività propria dell'utente e quindi non quantificabile | 0 % |
| Richiesta contributo | 0,16 (1h) | 0 | 0,16 (1h) | 1 ora di tempo materiale per la compilazione dell'istanza da parte dell'utente e l'invio telematico | 0,60 % |
| Acquisizione istanza | 0 | 0 | 0 | Non ci sono tempi di lavoro calcolabili e rilevanti per la PA ma solo acquisizione istanza e passaggio di documenti. | 0 % |
| Apposizione protocollo | 0 | 0,08 (30') | 0,08 (30') | Tempo di lavoro inferiore ai 15' e 30' di attesa per protocollazione istanza, unitamente ad altre. | 0,30 % |
| Espletamento Istruttoria | 3,16 (3gg 1h) | 5 (5gg) | 8,16 (8gg 1h) | 3 giorni effettivi di Briefing ed istruttoria e 5 di attesa, conditi da mail e telefonate, per un totale di 8 giorni di lavoro più 1 ora di contatto con l'utente. | 30,65 % |
| Accoglimento istanza | 0 | 0 | 0 | Non ci sono tempi calcolabili per la PA ma solo passaggio di documenti. | 0 % |
| Approvazione determina | 0,50 (3h) | 0 | 0,50 (3h) | 3 ore di lavoro per la preparazione della Determina di presa d'atto accoglimento o rigetto. | 1,88 % |
| Preparazione comunicazione | 0,16 (1h) | 0 | 0,16 (1h) | 1 ora di lavoro per preparazione comunicazione | 0,60 % |
| Apposizione protocollo | 0 | 0,08 (30') | 0,08 (30') | Tempo di lavoro inferiore ai 15' e 30' di attesa per protocollazione comunicazione, unitamente ad altre. | 0,30 % |
| Invio comunicazione | 0 | 0 | 0 | Tempo di lavoro inferiore ai 15' per invio telematico e non ci sono attese. | 0 % |
| Ricezione comunicazione | 0 | 1 (1gg) | 1 (1gg) | Non ci sono tempi di lavoro calcolabili e rilevanti per la PA e 1 giorno di attesa per consentire all'utente di controllare la PEC. | 3,76 % |
| Concessione contributo | 0,16 (1h) | 0 | 0,16 (1h) | 1h di lavoro effettivo di front office del Servizio sociale per erogazione contributo e motivazione modalità e decisione. | 0,60 % |

| | | | | | |
|--|-------------------------|--------------------|--------------------|---|---------------|
| Riscossione contributo | 0 | 1 (1gg) | 1 (1gg) | 1 giorno eventuale di tempo utile all'utente per recarsi al luogo dove rendere effettivo il contributo (Es: spesa, pagamento utenze, monetizzazione voucher). | 3,76 % |
| Archiviazione pratica | 0,16 (1h) | 0 | 0,16 (1h) | 1 ora di lavoro effettivo del Servizio sociale per archiviare la pratica. | 0,60 % |
| RIEPILOGO TEMPI DEL PROCESSO RIPROGETTATO | | | | | |
| TEMPO TOTALE COEFFICIENTE PROCESSO RIPROGETTATO | 4,46 | 22,16 | 26,62 | PERCENTUALE | 100 % |
| TEMPO EFFETTIVO PROCESSO RIPROGETTATO | 4 gg 3 h (4gg ½) | 22gg 1h | 26gg 4h | | |
| PERCENTUALI PROCESSO RIPROGETTATO | 16,75 % | 83,25 % | 100 % | | |
| CONFRONTO CON TEMPI DEL PROCESSO ATTUALE | | | | | |
| TEMPO TOTALE COEFFICIENTE PROCESSO ATTUALE | 4,96 | 39,24 | 44,20 | | |
| TEMPO TOTALE EFFETTIVO PROCESSO ATTUALE | 5gg | 39gg 1h 30' | 44gg 1h 30' | | |
| PERCENTUALI PROCESSO ATTUALE | 11,22 % | 88,78% | 100 % | | |

- Legenda per quanto attiene la tabella dei Tempi dello status quo del processo riprogettato:
 - L'unità di tempo è il giorno, quindi 1 è considerato un giorno di lavoro, formato da 6 ore.
 - Tempi di lavoro superiori al giorno sono calcolati moltiplicando il coefficiente per i giorni impiegati.
 - Un'ora di tempo scaturisce dall'operazione $1/6 = 0,16$.
 - Due ore di lavoro: 0,33.
 - Tre ore di lavoro: 0,50.
 - Quattro ore di lavoro: 0,66
 - Cinque ore di lavoro: 0,84
 - 30' di tempo è data dall'operazione $0,16/2 = 0,08$.
 - 15' di tempo è data dall'operazione $0,08/2 = 0,04$.
 - Non viene calcolato il tempo al sotto dei 15'.
- La percentuale inerente il tempo utilizzato per ciascun passaggio del processo rispetto al totale del tempo impiegato (ultima colonna della tabella) deriva dalla seguente proporzione:
Tempo totale : 100 = Tempo singolo passaggio : X
- La percentuale inerente il tempo effettivo di lavoro ed il tempo di attesa rispetto al totale deriva dalla seguente proporzione:
Tempo totale : 100 = Tempo di lavoro / Tempo di attesa : X
Dal suddetto calcolo scaturisce il seguente risultato:
Tempo di lavoro: 16,75%

Tempo di attesa: 83,25%.

- Con il processo riprogettato vengono eliminati i tempi di attesa per il rilascio dell'Isee, ma nella tabella vengono riportati ipotizzando una situazione nuova, in capo ad un soggetto che ha visto la propria situazione personale, economica e sociale modificata all'improvviso, comprensivi quindi dei 15 giorni di media previsti per il rilascio dell'Isee.

Costi del processo riprogettato

| | Soggetto coinvolto | Categoria | Tempo di lavoro | Tempo di attesa | Tempo totale | Costi | Note |
|-----------------------------------|--|-------------------|-----------------|-----------------|--------------|------------|---|
| Ricerca informazioni | Utente | - | 1h | 15gg | 15gg 1h | € 0 | Non ci sono tempi di lavoro e quindi costi per la PA ma attività propria ed autonoma dell'utente di consultazione del sito internet per 1 ora e tempi di attesa per rilascio Isee |
| Valutazione situazione | Utente | - | 0 | 0 | 0 | € 0 | La valutazione della situazione è attività propria dell'utente e quindi non quantificabile temporalmente ed economicamente |
| Richiesta contributo | Utente | - | 1h | 0 | 1h | € 0 | Non ci sono tempi di lavoro e quindi costi per la PA ma 1 ora di tempo materiale per la compilazione dell'istanza da parte dell'utente e l'invio telematico |
| Acquisizione istanza | Ufficio Servizi sociali | D | 0 | 0 | 0 | € 0 | Non ci sono tempi di lavoro calcolabili per la PA e costi ma solo acquisizione istanza e passaggio di documenti. |
| Apposizione protocollo | Ufficio protocollo | B | 0 | 30' | 30' | € 6,76 | Tempo di lavoro inferiore ai 15' e 30' di attesa per protocollazione istanza, unitamente ad altre. |
| Espletamento istruttoria | Ufficio Servizi sociali, Assessore, Segretario | D - D - Assessore | 3gg 1h | 5gg | 8gg 1h | € 2.510,86 | 3 giorni effettivi di Briefing ed istruttoria e 5 di attesa, conditi da mail e telefonate, per un totale di 8 giorni di lavoro più 1 ora di contatto con l'utente. |
| Accoglimento istanza | Ufficio Servizi sociali | D | 0 | 0 | 0 | € 0 | Non ci sono tempi di lavoro e quindi costi ma solo presa d'atto. |
| Approvazione determina | Ufficio Servizi sociali | D | 3h | 0 | 3h | € 52,26 | 3 ore di lavoro per la preparazione della Determina di presa d'atto accoglimento o rigetto. |
| Preparazione comunicazione | Ufficio Servizi sociali | C | 1h | 0 | 1h | € 15,20 | 1 ora di lavoro per preparazione comunicazione |
| Apposizione protocollo | Ufficio protocollo | B | 0 | 30' | 30' | € 6,76 | Tempo di lavoro inferiore ai 15' e 30' di attesa per protocollazione istanza, unitamente ad altre. |
| Invio comunicazione | Ufficio Servizi sociali | C | 0 | 0 | 0 | € 0 | Tempo di lavoro inferiore ai 15' per invio telematico e non ci sono attese. |
| Ricezione comunicazione | Utente | - | 0 | 1gg | 1gg | € 0 | Non ci sono tempi e costi di lavoro rilevanti per la PA e 1 giorno di attesa per consentire all'utente di controllare la PEC. |
| Concessione contributo | Ufficio Servizi sociali | D | 1h | 0 | 1h | € 17,42 | 1h di lavoro di front office del Servizio sociale per erogazione contributo e motivazione modalità e decisione. |
| Riscossione contributo | Utente | - | 0 | 1gg | 1gg | € 0 | 1 giorno eventuale di tempo utile all'utente per recarsi al luogo dove rendere effettivo il |

| | | | | | | | |
|---|-------------------------|---|--------------|--------------------|--------------------|-------------------|---|
| | | | | | | | contributo (Es: spesa, pagamento utenze, monetizzazione voucher). |
| Archiviazione pratica | Ufficio Servizi sociali | C | 1h | 0 | 1h | € 15,20 | 1 ora di lavoro effettivo del Servizio sociale per archiviare la pratica. |
| RIEPILOGO COSTI DEL PROCESSO RIPROGETTATO | | | | | | | |
| COSTI COMPLESSIVI DEL PROCESSO RIPROGETTATO | | | 4gg ½ | 22gg 1h | 26gg 4h | € 2.624,46 | |
| CONFRONTO CON COSTI COMPLESSIVI DEL PROCESSO ATTUALE | | | | | | | |
| COSTI COMPLESSIVI DEL PROCESSO ATTUALE | | | 5gg | 39gg 1h 30' | 44gg 1h 30' | € 4.754,69 | |

- Costi valutati in riferimento ai tempi di lavoro. Non considerati i costi in merito ad attività di durata inferiore a 15'.
- I costi del lavoratore sono considerati come cifra lorda a carico del bilancio del Comune, comprensivi del costo orario netto e delle ritenute pari al 35%.
- I costi della politica sono considerati come cifra lorda a carico del bilancio del Comune, comprensivi dell'indennità base erogata e del versamento Irap pari al 8,5%.
- I costi sono valutati con riferimento alla categoria in cui è collocato il lavoratore e in riferimento ai costi della politica come sotto specificati:
 - Categoria B base – Costo orario: € 13,52 lordo a carico del bilancio dell'Ente (€ 10 netti)
 - Categoria C base – Costo orario: € 15,20 lordo a carico del bilancio dell'Ente (€ 11,26 netti)
 - Categoria D base – Costo orario: € 17,42 lordo a carico del bilancio dell'Ente (€ 12,90 netti)
 - Costo politica (Giunta municipale) – Costo mensile: € 6.430,12 lordi (€ 5.926,38 netti)
- La giornata lavorativa del lavoratore viene considerata formata da 6 ore.
- Il lavoro della Giunta municipale viene calcolato tenendo in considerazione 4 sedute di Giunta municipale al mese, ciascuna con cadenza settimanale e della durata di 3 ore, con un totale di 12 ore di lavoro al mese.
 - Il costo giornaliero del lavoro della Giunta municipale viene calcolato secondo la seguente formula: $€ 6.430,12 / 4 = 1.607,53$.
 - Il costo orario del lavoro della Giunta municipale viene calcolato secondo la seguente formula: $€ 1.607,53 / 3 = € 535,84$.
- Il lavoro dell'Assessore viene calcolato tenendo in considerazione le condizioni di cui al punto precedente, quindi il costo orario, considerando la presenza di 6 componenti. Pertanto il costo orario del lavoro del singolo assessore è il risultato della seguente formula: $€ 535,84 / 6 = € 89,30$. La giornata lavorativa dell'assessore viene considerata formata da 1 ora da dedicare al suo mandato.

Considerazioni finali

VALUTAZIONI SU MATRICE DELLE RESPONSABILITÀ E DIAGRAMMA DI FLUSSO: In tali fasi dell'elaborato si evince chiaramente come il processo riprogettato sia più semplice, più lineare, caratterizzato da un numero inferiore di fasi procedurali e da un numero minore di soggetti coinvolti. Tale ultimo aspetto è riconducibile al rispetto delle competenze dei singoli organi e del principio di distinzione dei poteri oggetto del Paper Giuridico, con la conseguenza che la decisione (rombo nel digramma di flusso) non compete all'organo politico, il quale tra l'altro esce proprio totalmente dalla procedura; la Giunta municipale valuta comunque costantemente il grado di raggiungimento degli obiettivi, in quanto ha il suo occhio comunque presente, rappresentato dall'assessore di riferimento che partecipa alla fase istruttoria. A ciò si aggiunga la funzione del Segretario comunale, anche esso coinvolto nell'istruttoria, che esercita il potere di controllo sul centro di responsabilità.

Una particolarità sta nel fatto che nel processo attuale, come si evince chiaramente dal diagramma di flusso, in caso di accoglimento dell'istanza e successivamente all'approvazione della determina, il processo si divide in un duplice binario, che si svolge contemporaneamente ad opera di organi differenti, ciascuno per la propria competenza: infatti, se da un lato il Servizio sociale prepara la comunicazione per l'utente, dall'altro l'Ufficio ragioneria attiva, con l'emissione del mandato di pagamento, la fase del pagamento vero e proprio; la procedura si riunisce, per consentire all'utente di riscuotere, a seguito di scambio di informazioni tra gli uffici coinvolti, con l'invio della comunicazione da parte del Servizio sociale non appena avuto l'ok da parte dell'Ufficio ragioneria e della Tesoreria comunale.

Nel processo riprogettato vengono poi eliminati, oltre alla Giunta municipale, altri organi aventi in precedenza funzioni di supporto ma necessarie al perfezionamento della pratica (Tesoreria comunale), o organi la cui funzione non è più necessaria (Ufficio Ragioneria che nel processo attuale esprime la propria valutazione in termini economici mentre nel processo riprogettato è estraneo, dal momento che ha la sola funzione di garantire periodicamente il rimborso del fondo economato al Servizio sociale); al contrario, fanno il loro ingresso nel processo alcuni organi che hanno semplicemente funzioni eventuali di supporto al perfezionamento del processo stesso, collegati alle differenti modalità di erogazione del contributo (Es: esercenti alimentari per voucher alimentare, Centro sisal per voucher lavoro, Ufficio postale per pagamento utenze).

Nel diagramma di flusso di entrambi i processi è possibile rappresentare sia la situazione di accoglimento dell'istanza che quella di rigetto, mentre nella matrice di responsabilità e, di conseguenza, anche nell'analisi di tecnologia, tempi e costi, ci si è soffermati solo al caso di accoglimento dell'istanza.

VALUTAZIONI SUL GAP TECNOLOGICO: Nel processo riprogettato la tecnologia è rappresentata al 100 %, con grande aumento rispetto al gap tecnologico del processo attuale: ciò testimonia e dimostra non tanto la validità del processo riprogettato, quanto piuttosto il grande ritardo dell'Ente nel processo di informatizzazione generale. È chiaro inoltre che in un futuro, più o meno prossimo, anche con riferimento al sistema di identificazione Spid ed al Regolamento Eidas di origine comunitaria, tutte le procedure presso gli Enti pubblici dovranno essere attivate, sviluppate, condotte ed espletate in maniera informatizzata. Pertanto, nell'auspicio che il raggiungimento di tale obiettivo non sia ormai troppo differito, la rappresentazione del processo riprogettato non può non essere orientata al momento in cui l'informatizzazione prenderà piede interamente nell'azione amministrativa. Ci sono chiaramente dei passaggi che, come attualmente accade, non potranno essere oggetto di digitalizzazione, quali a titolo esemplificativo la fase istruttoria, che non può prescindere, nel caso specifico, da un confronto, una valutazione, scambi di idee ed opinioni, oltre alla necessaria attività di front office con l'utente, motivo per cui nella matrice di responsabilità e nel diagramma di flusso è inserito nella fase istruttoria anche l'utente.

VALUTAZIONI SUI TEMPI DELLO STATUS QUO: Dal confronto tra il processo attuale ed il processo riprogettato si evince che quest'ultimo garantisce una consistente riduzione dei tempi di attesa del processo, che passano da 44 giorni a 26 giorni; ciò avviene grazie al sostanziale cambiamento della procedura, innanzitutto in virtù del rispetto delle competenze (che attualmente non avviene o viene troppe volte dimenticata), con potere decisionale affidato all'organo gestionale piuttosto che all'organo politico; inoltre si realizza una consistente riduzione di passaggi ed una semplificazione della procedura nel suo complesso, si attuano modifiche nelle modalità di soddisfazione dell'utente, c'è infine l'uscita di scena di organi e passaggi che non hanno valenza sostanziale ed anzi finiscono solo per aggravare ed appesantire la procedura.

Dall'analisi dei tempi si evince altresì che, quanto a tempi di lavoro, non c'è un grosso guadagno, sia perché tutto sommato il processo preso in considerazione è di semplice applicazione, sia perché nella sostanza non è che si possano espletare i vari adempimenti in maniera molto più rapida.

Un altro aspetto importante del processo riprogettato è dato dal fatto che oltre il 50 % del tempo dell'intera procedura è dato dalla fase preliminare di ricerca informazioni da parte dell'utente, dalla quale tuttavia non si può prescindere. Chiaramente la situazione di emergenza improvvisa non è prevedibile ma, per quanto riguarda invece situazioni border line, in caso di famiglie che vivono costantemente una situazione di instabilità economica e sociale, sarebbe opportuno che tali soggetti si attivassero fin dal 16 gennaio dell'anno di riferimento per il rilascio dell'Isee, al fine accorciare quantomeno i tempi di attesa connessi al rilascio del suddetto documento.

In tal senso si può parlare, accanto all'attività di formazione necessaria per amministratori e dipendenti pubblici, anche di formazione e cultura dell'utente, che aumenterebbe la conoscenza degli interventi di carattere ordinario per i meno abbienti: molto spesso infatti il Servizio si trova a fronteggiare situazioni di emergenza, con contributi e sussidi straordinari, senza che l'interessato si sia mai interessato prima dei vari tipi di interventi ordinari previsti dalle varie normative ed applicati dall'Ente.

Le considerazioni precedenti dimostrano che nella Pubblica Amministrazione spesso si tende a complicare, per motivi di varia natura (politica, lungaggini burocratiche, scarsa formazione ed informazione...), con conferma di quanto da molti sostenuto in merito alla crisi dell'azione amministrativa.

VALUTAZIONI SUI COSTI: I costi del processo riprogettato sono quasi dimezzati rispetto al processo attuale; ciò è possibile semplicemente perché con il processo riprogettato ogni organo espleta la sua mansione e rispetta quindi le proprie competenze, con la conseguenza che anche la procedura nel suo complesso è più snella e garantisce maggiore efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa. Ciò che nel processo attuale fa alzare i costi è il dispendio di tempo che la Giunta nella sua interezza, con un passaggio superfluo di un'approvazione di una delibera, dedica ad una pratica di natura gestionale, semplicemente per motivi politici o per commistione di competenze, disapplicazione del principio di separazione dei poteri e svolgimento di mansioni per le quali non è competente.

Con il processo che si svolge nella maniera corretta da un punto di vista procedurale, la Giunta municipale può dedicare le proprie attenzioni a questioni di sua competenza, con semplificazione dell'attività amministrativa, raggiungimento di migliori risultati ed obiettivi, ottimizzazione dei tempi della macchina amministrativa in generale, contenimento dei costi e recupero di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa.

Dott. Claudio Tomassoni