

Spett.le

**PROPOSTA FORMATIVA:**  
**PUBBLICA AMMINISTRAZIONE e**  
**KNOWLEDGE MANAGEMENT**  
**PER IL COMUNE DI**

**PREMESSA: IL CONTESTO ISTITUZIONALE**

Le Amministrazioni Pubbliche locali vivono una fase di grandi trasformazioni.

Le leggi nazionali in tema di ammodernamento della macchina amministrativa hanno attribuito ai Comuni italiani ampia autonomia progettuale e procedimentale pur tuttavia sostenendo tali poteri con risorse limitate per esercitarli.

Alla luce di questa prospettiva, l'obiettivo fondamentale che gli Enti Locali si devono prefiggere è il miglioramento progressivo e continuo di tutte le prestazioni dell'Amministrazione, così da rendere certo il mantenimento nel tempo di alti livelli di soddisfazione del cittadino/cliente e dei dipendenti, facendo leva sulle risorse umane, tecnologiche ed organizzative disponibili.

Tale miglioramento non si ottiene attraverso azioni sporadiche o attraverso la buona volontà, ma attraverso:

- ✦ *La gestione dinamica dei procedimenti amministrativi*
- ✦ *La progettazione di strumenti di monitoraggio continuo dei bisogni e della soddisfazione del cittadino (ricerche di Customer Satisfaction)*
- ✦ *L'implementazione di canali di comunicazione privilegiati e di Servizi di supporto a Customer Care (U.R.P. – Sportello Unico – Carta dei Servizi – Verifica dei flussi procedurali)*
- ✦ *Strumenti informativi di supporto gestionale*
- ✦ *L'applicazione di rigorosi cicli di pianificazione e sperimentazione del miglioramento*
- ✦ *La verifiche del miglioramento sui procedimenti e il consolidamento dei risultati*
- ✦ *La valorizzazione delle risorse umane*
- ✦ *Il consolidamento degli Skills organizzativi*
- ✦ *La diffusione e la crescita sistematica del Know How (delle competenze) dell'amministrazione comunale*

Il modello organizzativo che caratterizzerà il futuro delle Amministrazioni comunali negli anni è quello dell'organizzazione che apprende più che del singolo che apprende.

La metodologia del Knowledge Management rappresenta, ad oggi, lo strumento più efficace tra quelli applicati nelle Amministrazioni pubbliche al fine di sviluppare ed accrescere le competenze organizzative.

Il Corso proposto introduce il Knowledge Management come un insieme di strumenti di gestione e di interventi abilitanti che combinano interventi sulle competenze delle persone, sull'organizzazione del lavoro, sulle tecnologie di supporto alla comunicazione e alla collaborazione, sulla cultura e sui comportamenti, a partire da una focalizzazione sulle pratiche di lavoro e allo scopo di creare un ambiente per favorire la creazione, lo scambio e il riutilizzo delle conoscenze necessarie nei procedimenti di erogazione dei procedimenti amministrativi.

## GLI OBIETTIVI GENERALI DEL CORSO:

Il Corso propone un approccio per la progettazione interdisciplinare delle soluzioni di *knowledge management* di supporto ai processi della gestione della conoscenza attraverso:

- *l'interazione di tecnologie informatiche*
- *skills organizzativi (pratiche di lavoro, procedimenti, servizi, processi, ecc.)*
- *esigenze dei cittadini/clienti/utenti interni ed esterni ( analisi del clima organizzativo, Customer Care, Customer Satisfaction, ecc. ecc.)*

Attraverso questo percorso integrato sarà possibile definire un supporto formativo alle risorse per il raggiungimento i seguenti obiettivi finali:

- il censimento e la mappatura dei procedimenti dell'Ente
- l'analisi delle interrelazioni intersettoriali dei procedimenti
- l'analisi e la reingegnerizzazione dei procedimenti amministrativi
- l'accesso diretto a supporti di comunicazione e progettazione
- la gestione integrata dei procedimenti
- la progettazione di interventi di citizen satisfaction
- l'analisi della citizen satisfaction
- l'analisi del clima organizzativo e relazionale dell'Ente
- la creazione di strumenti di monitoraggio e miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa

Il corso proposto è composto da **3 moduli formativi** tra loro correlati in successione; l'attività corsuale, a seconda delle esigenze espresse dalla committenza, può essere sviluppata anche per un solo modulo.

*Ai moduli indicati potrà essere integrato un corso della durata di 7 ore relativo alla progettazione ed implementazione nella Pubblica Amministrazione degli strumenti di rilevazione della Customer Satisfaction*

## DESTINATARI

L'utenza potenziale a cui è diretto il corso è rappresentata da dirigenti, funzionari, responsabili di procedimento e istruttori dell'Ente Pubblico Locale.

Il terzo modulo del corso è specificatamente diretto ai Servizi di Front Office dell'Ente, ma può prevedere, a discrezione dell'Ente, anche il coinvolgimento di responsabili di Servizi di Back Office, coinvolti nei procedimenti intersettoriali.

## 1° MODULO: - I METODI E GLI STRUMENTI DI CHANGE MANAGEMENT

*GESTIRE I PROCESSI DI CAMBIAMENTO NELLE PP.AA.*

### **OBBIETTIVI OPERATIVI E ED APPLICAZIONI PRATICHE:**

- Formare i dirigenti e i funzionari dell'Ente alla gestione dell'amministrazione secondo il principio di "governo dei processi" ed organizzare i rapporti gerarchico - funzionali nei Gruppi di Lavoro
- Implementare uno strumento **di analisi del clima organizzativo** per il personale dell'Ente
- Implementare uno strumento **di analisi degli stili di Leadership** per i Responsabili di Area/Settore
- Definire **l'Albero delle Responsabilità** procedurali, **responsabilizzando il personale** del Comune, in quanto referente procedimentale e di istruttoria

### **PROGRAMMA**

**Durata: 14 ore**

#### **Il cambiamento nella Pubblica Amministrazione**

Esempi di innovazioni

Le riflessioni sul cambiamento nella Pubblica Amministrazione

L'albero delle responsabilità

#### **Come gestire i processi di cambiamento**

Identificare e gestire le opportunità di cambiamento

Le condizioni di successo per il cambiamento

I processi, le leve e gli strumenti per il cambiamento

I progetti/obbiettivo

#### **Un modello per la gestione del cambiamento**

La gestione delle resistenze

La Leadership e l'Antileadership

I gruppi di Lavoro

#### **Esercitazione applicativa**

L'applicazione dello strumento di analisi del clima organizzativo e degli stili di leadership

La definizione dell' Albero e della matrice delle responsabilità

Le reti relazionali nei gruppi di Lavoro, uno Study Case

## 2° MODULO LA GESTIONE DEI PROCESSI

### CATENA DEL VALORE DEL SERVIZIO ED EFFICACIA DEI PROCESSI

#### **OBBIETTIVI OPERATIVI E ED APPLICAZIONI PRATICHE:**

- **Diffondere i principi alla base dell'organizzazione per processi** e fornire un quadro della visione dell'organizzazione per processi, illustrando il passaggio da una logica organizzativa per funzioni (gestione dei procedimenti e delle scadenze) ad una per processi (gestione dei flussi delle attività);
- **Diffondere e rendere fruibile** a tutti i dipendenti comunali **la conoscenza**, il "know how" procedimentale, al fine di sopperire ai "vuoti di sapere" prodotti dal turnover nelle Amministrazioni Pubbliche;
- Creare un sistema Gestionale di **monitoraggio e aggiornamento normativo e procedimentale**, al fine di adeguare i procedimenti comunali alle leggi vigenti.

Gli obiettivi sopra descritti saranno attuabili nel presente modulo fornendo al personale coinvolto gli strumenti per la conduzione del "**censimento dei procedimenti**", che sarà attuato mediante un'analisi dettagliata dei seguenti aspetti:

- *le responsabilità interprocedimentali, procedimentali ed istruttorie;*
- *le cogenze normative di riferimento;*
- *le fasi procedimentali;*
- *i tempi massimi di attuazione delle pratiche procedimentali;*
- *la modulistica di registrazione dei procedimenti analizzati;*
- *la documentazione che deve essere richiesta all'utenza per avviare l'istanza;*
- *i costi per l'utenza.*

In questa fase verrà discussa ed analizzata con i funzionari una scheda descrittiva dei Settori dell'Ente, e saranno definite le principali informazioni da fornire al cittadino, utente dei Servizi.

#### **PROGRAMMA**

**Durata: 35 ore**

##### **L'organizzazione per processi**

La catena del valore del servizio

Gli elementi costitutivi di un processo

L'integrazione dei ruoli organizzativi nel processo

##### **Le analisi e la descrizione dei processi**

I processi, i procedimenti, le procedure

Le analisi e la documentazione dei processi: metodi; strumenti

##### **L'efficacia e l'efficienza dei processi**

La misura delle prestazioni di un processo

La valutazione e la diagnosi di un processo

La riprogettazione

### **Esercitazione applicativa sui processi della Pubblica Amministrazione**

La gestione dinamica dei procedimenti come strumento di Lavoro, esempio di software gestionale applicato

Study Case sui risultati ottenuti

## **3° MODULO: - LA CUSTOMER CARE COME STRUMENTI A SUPPORTO DELL' AMMINISTRAZIONE**

### **OBBIETTIVI OPERATIVI E ED APPLICAZIONI PRATICHE:**

Fornire gli strumenti per l'implementazione ed informatizzazione dei Servizi di **Front Office dell'Ente**, affinché siano in grado di:

- *dare qualsiasi informazione relativa a tutti i procedimenti amministrativi a supporto delle imprese (**Sportello Unico per l'Imprese SUI-SUAP**) e rispondere all'impresa riguardo allo stato e ai tempi di attuazione della sua pratica;*
- *essere l'interfaccia per l'impresa ed il promotore dello sviluppo territoriale (**Sportello Unico per l'Edilizia SUE**);*
- *creare un' **Ufficio Relazione con il Pubblico (URP)**, che sia in grado di dare qualsiasi informazione relativa a tutti i procedimenti amministrativi erogati dall'Ente al fine di essere il filtro del "front-office" per gli uffici comunali e l'interfaccia per il cittadino/utente;*
- *rispondere in tempo reale al "cittadino/utente" riguardo allo stato della sua pratica;*
- *creare una **Carta dei Servizi** comunali che sia un riferimento informativo contrattuale per i cittadini/utenti ed uno strumento di lavoro per il personale interno.*

## **PROGRAMMA**

**Durata: 14 ore**

### **I riferimenti Normativi**

Analisi dei riferimenti normativi e ultime riforme in materia di comunicazione pubblica  
Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni

- *snellimento dell'attività amministrativa e dei processi decisionali e di controllo*
- *autocertificazione e semplificazione del linguaggio*
- *protocollo elettronico e informatizzazione degli uffici*

### **Le relazioni con l'utenza e la comunicazione**

Come utilizzare le diverse forme di comunicazione: realizzazione, obiettivi e finalità  
Autocertificazione e semplificazione del linguaggio  
La Carta dei Servizi

### **Organizzazione e comportamenti organizzativi**

Modelli organizzativi nella Pubblica Amministrazione  
Analisi della comunicazione organizzativa: esercitazioni  
Obiettivi e finalità degli sportelli di front office dell'ente ( SUI, SUAP, SUE, URP)  
Organizzazione degli sportelli di front office dell'ente: modelli, funzioni, gestione  
Collocazione, articolazione organizzativa, integrazione delle strutture

### **Esercitazione applicativa sui processi della Pubblica Amministrazione**

Study case di uno strumento per la gestione dinamica dei procedimenti: dal protocollo informatico alla gestione e informatizzazione degli uffici

Istituzione e funzionamento degli Uffici per le Relazioni con il Pubblico e dello Sportello Unico per le Imprese