

**Progetto di formazione intervento
per il Reengineering del Comune
e delle procedure di rapporto con l'utenza**

Premessa

Il Progetto di formazione intervento proposto ha lo scopo di assistere l'ente locale in un progressivo processo di semplificazione dei rapporti esterni e di contribuire alla risoluzione dei bisogni degli enti, affermando una cultura interna orientata allo studio dei processi organizzativi in grado di realizzare in maniera continuativa un miglioramento nei rapporti con il cittadino, le imprese, le associazioni di categoria e gli ordini professionali ma anche con le altre amministrazioni pubbliche.

Il progetto di formazione si svilupperà attraverso azioni equilibrate e personalizzate rispetto alle necessità dell'ente, alternando momenti di formazione in aula a momenti di approfondimento in gruppi di lavoro finalizzati ad applicare concretamente nell'ente le metodologie assimilate a livello di formazione.

I moduli formativi sono i seguenti :

I Modulo Formazione dei responsabili sulle metodologie di approccio alla semplificazione e utili alla realizzazione del reengineering

II Modulo Formazione/intervento finalizzata alla analisi dei procedimenti amministrativi, mappatura dei procedimenti, costruzione della banca dati dei procedimenti. Linee guida e assistenza per gestione informatica dei flussi documentali e del monitoraggio dei tempi di istruzione e definizione dei procedimenti o pratiche

III Modulo Formazione/intervento finalizzata alla reingegnerizzazione dei processi e alla stesura dei manuali della qualità

Il processo di riforma della P.A. , che ha preso le mosse da norme fondamentali come la L.241/90 o la legge 142 /90 , ha chiaramente sovvertito un ordine per il quale è il cittadino che deve chiedere per entrare nella P.A. - ed è ammesso solo se la P.A. ritiene che ciò sia compatibile con l'interesse pubblico - per aprirsi ad una più moderna logica di servizio.

E' l'amministrazione, infatti, che è tenuta ad adeguare la propria organizzazione al fine di facilitare l'accesso del cittadino ai propri servizi, deve così essere parte attiva per conoscere i bisogni dell'utenza e per farsi conoscere, divenendo responsabile anche della corretta informazione dell'utente stesso.

Nel merito volendo fare una rapida sintesi:

- ✓ con la legge 241/90 si sono inseriti uffici preposti alla formalizzazione delle procedure ed a favorire il diritto di accesso agli atti dell'amministrazione;
- ✓ con il D.Lgs. 29/93 si sono introdotti uffici di relazione con il pubblico, tesi a stimolare un'organizzazione capace di soddisfare il principio di trasparenza ed a introdurre attività tese alla promozione di iniziative di comunicazione;
- ✓ con i D.P.R. 447/98 e 440/2001, provvedimenti normativi collegati al D.Lgs. 112/98, si è introdotto lo Sportello unico per le attività produttive.
- ✓ Con T.U. 445/00 Testo unico sulla documentazione amministrativa si sono introdotti strumenti di semplificazione di dettaglio.

Inoltre, i processi in corso delineano una struttura comunale che opera come unico interfaccia delle pubbliche amministrazioni con l'utenza esterna, i procedimenti amministrativi prima divisi tendono a diventare unici, si dà maggiore spazio alle procedure in autocertificazione ed alla

istituzionalizzazione delle conferenze dei servizi, si da maggiore importanza alla trasparenza ed infine i procedimenti sono sempre più aperti alle osservazioni dei soggetti cointeressati o portatori di interessi diffusi.

Chi lavora nell'amministrazione deve essere consapevole che la semplificazione opera per il cittadino e che in assenza di una razionale ristrutturazione degli assetti amministrativi, tutti gli strumenti "antiburocrazia" rischiano di complicare i processi interni. Non è pensabile introdurre strumenti di semplificazione attraverso meri adempimenti formali, ma è necessario operare attraverso un'opera di ristrutturazione dei processi e delle risorse umane (reengineering), solo così, è possibile creare una effettiva semplificazione amministrativa agevolando i rapporti con la cittadinanza e di migliorando le condizioni di lavoro interne agli enti.

La realizzazione di processi di ricomposizione dei procedimenti e di semplificazione delle procedure può pertanto essere efficacemente perseguita tramite una complessiva riorganizzazione delle strutture di front office e back office preposte all'attività amministrativa, nell'intento peraltro di evitare l'incoerente riprodursi e sovrapporsi di servizi resi all'utenza. Affinché tale obiettivo possa essere raggiunto è indispensabile che alla attenta analisi dell'organizzazione interna degli enti si sommi anche una seria indagine scientifica sulle reali e prevalenti esigenze dell'utenza – cittadinanza che, come noto, presentano peculiarità eterogenea a seconda della realtà geografica, culturale ed economica di riferimento.

La "semplificazione" è quindi governata sulla base di ben identificati processi di razionalizzazione delle risorse e di un permanente adattamento del sistema organizzativo dell'ente, da non intendere più come rigida struttura gerarchica di centri di responsabilità (Aree, Settori, Uffici), ma come un dinamico e mutevole insieme di processi (procedimenti e processi amministrativi strutturati).

L'attività di documentazione organizzativa dei processi e la loro ottimizzazione è condizione indispensabile affinché l'introduzione di nuove tecnologie applicate alle attività amministrative, tipiche dell' e-government (documento informatico, firma digitale, gestione informatica dei flussi documentali ecc.), non risultino interventi privi di fondamento e destinati a non produrre gli effetti sperati.

In molti enti le difficoltà nella realizzazione di validi strumenti di semplificazione possono essere imputabili:

- ✓ Ad una semplificazione per l'utente non ha corrisposto una semplificazione dell'organizzazione
- ✓ Inserimento a pioggia delle funzioni di front office nell'apparato esistente
- ✓ Mancata riorganizzazione dei ruoli di front office e back office
- ✓ Carezza di risorse umane e limiti di spesa per l'eventuale incremento spesso presenti nei piccoli e medi comuni
- ✓ Mancanza di forza contrattuale nel negoziare con soggetti terzi

Il presente progetto di formazione intende superare tali elementi di difficoltà.

Il progetto, che come già descritto, si avvale di un processo formativo di aula e di azioni di approfondimento in gruppi di lavoro, deve consentire, inoltre, di rendere una visione chiara dei problemi di sviluppo del sistema informativo, con la finalità di recepire e valorizzare al massimo i processi di gestione informatica dei flussi documentali e del monitoraggio dei tempi di istruzione e definizione dei procedimenti o pratiche.

Si tratta di procedere ad una complessa rivisitazione del modo di operare dell'Ente Locale pianificando e avviando un processo che ha come fine la razionalizzazione e armonizzazione del sistema dei rapporti con il cittadino attraverso:

- una visione del sistema organizzativo in essere secondo una logica per processi. La descrizione per processi (procedimenti e processi amministrativi strutturati) si caratterizza per la primaria evidenziazione di insiemi connessi di attività dai quali si originano risultati amministrativi
- documentazione chiara dei flussi procedurali, individuazione dei percorsi critici; formalizzazione diagrammi di flusso e tempi di istruzione, anche attraverso l'uso di tecniche reticolari di programmazione
- rappresentazione e successiva riprogettazione delle procedure
- introduzione di sistemi di gestione informatica dei flussi documentali e del monitoraggio dei tempi di istruzione e definizione dei procedimenti o pratiche

L'approccio progettuale si rifà alla nuova filosofia di reengineering e prevede:

- Ripensamento e rifacimento dei processi
- Uso di tecnologie informatiche d'avanguardia
- Identificare ed abbandonare regole obsolete e gli assunti fondamentali che stanno alla base delle attività attuali
- Minor lavoro operativo
- Self-service da parte dell'utente
- Minore carta
- Operazioni on line su PC
- Minori attese ed una logica di fruizione immediata del servizio
- Riduzione del trasporto fisico di persone e oggetti

I MODULO

FORMAZIONE DEI RESPONSABILI SULLE METODOLOGIE DI APPROCCIO ALLA SEMPLIFICAZIONE E UTILI ALLA REALIZZAZIONE DEL REENGINEERING

La semplificazione amministrativa e il miglioramento dei rapporti con l'utenza – approfondimento sul T.U. 445/00

Destinatari: Responsabili apicali dell'ente, responsabili dei servizi comunali

Temi e obiettivi didattici per ogni giornata di formazione in aula

PRIMA PARTE:

La documentazione amministrativa

Introduzione storica e premesse generali

Nozioni generali relative al Documento Amministrativo

Il documento informatico (aspetti normativi)

La firma digitale (aspetti normativi)

SECONDA PARTE:

La semplificazione amministrativa

Nozioni ed inquadramento generale sulle istanze e le dichiarazioni:

- modalità

I certificati

L'acquisizione dei documenti

L'accertamento d'ufficio

Le Dichiarazioni sostitutive

Accesso ai documenti e alle informazioni del sistema

TERZA PARTE:

La gestione informatica dei documenti e i flussi documentali (aspetti normativi)

QUARTA PARTE:

I controlli

Modalità

Responsabilità

Sanzioni e disposizioni finali

Metodologia didattica: Parti espositive intervallate da approfondimenti e discussioni di gruppo

Sussidi didattici: Video proiettore o lavagna luminosa, lavagna a fogli mobili

La semplificazione organizzativa e il miglioramento dei rapporti con l'utenza

Destinatari: Responsabili apicali dell'ente, responsabili dei servizi comunali

Temi e obiettivi didattici per ogni giornata di formazione in aula

La semplificazione organizzativa e il miglioramento dei rapporti con l'utenza

- Riorganizzazione dei ruoli di front office e back office
- L'introduzione della logica di "sportello unico" che eviti inserimenti organizzativi a pioggia di strumenti organizzativi di semplificazione e sovrapposizioni dannose
- Strumentazioni e metodi di analisi ispirati a principi di reengineering

L'ottimizzazione delle procedure

- Metodologie di analisi ed ottimizzazione delle procedure
- L'utilizzo di Gant, CPM, PERT, diagrammi di flusso
- Il manuale delle procedure e la Carta dei Servizi
- Introduzione dei flussi documentali e della firma digitale (aspetti organizzativi)
- Linee guida per la costruzione di uno sportello unico al cittadino come sistema integrato di sportelli
- La polifunzionalità nelle funzioni di front office

Elementi per la costruzione di una banca dati dei procedimenti (anagrafica procedimenti, schede informative di procedimento, formalizzazione iter procedurali, revisione e formalizzazione modulistica, generazione in automatico di documenti utili alle procedure)

Metodologia didattica: Parti espositive intervallate da esercitazioni di gruppo

Sussidi didattici: Video proiettore o lavagna luminosa, lavagna a fogli mobili

Sportello Unico Attività Produttive

Destinatari Responsabili apicali dell'ente, responsabili dei servizi comunali

Temi e obiettivi didattici per ogni giornata di formazione in aula

I principi della semplificazione amministrativa

Profili istruttori del procedimento unico – Procedimenti amministrativi interessati

Procedimento semplificato con autocertificazione - Procedimento semplificato mediante conferenza dei servizi – Collaudo

Procedimenti correlati

Compiti e funzione del responsabile dello sportello

Disciplina dei rapporti tra amministrazioni pubbliche

Rapporti convenzionali con altre amministrazioni pubbliche

Gestione associata dello sportello fra comuni

Attività per la costituzione dello sportello Unico

Strumentazione e metodo di analisi

Strutture comunali e altri enti interessati

Aspetti organizzativi di criticità

Assetto organizzativo dello sportello unico

Proposta gestionale e di sistema informativo dello sportello

Manuale delle procedure e schede strutturate di procedimento

Metodologia didattica: Parti espositive intervallate da discussioni di gruppo

Sussidi didattici: Video proiettore o lavagna luminosa, lavagna a fogli mobili

Introduzione all'e-government

Destinatari: Responsabili apicali dell'ente, responsabili dei servizi comunali

Temi e obiettivi didattici per ogni giornata di formazione in aula

Documento informatico e firma digitale

la carta d'identità elettronica

Le tecnologie della firma digitale

Gestione informatica dei flussi documentali nelle pubbliche amministrazioni.

La Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione .

Internet e P.A.:

I siti web della P.A.

La sicurezza dei siti web della P.A.

La normativa

Documenti europei

Documenti italiani

Storia legislativa

Benefici per le Pubbliche Amministrazioni

Costi per l'utenza

Benefici per l'utenza

Metodologia didattica: Parti espositive di presentazione ad esempi e dimostrazioni di contenuti reperiti attraverso la rete internet

Sussidi didattici: Personal computer preferibilmente connesso ad Internet, dotato di proiettore video SVGA oppure una lavagna luminosa più Data Display, con relativo telo di proiezione.

Durante lo svolgimento del modulo sarà costituito un gruppo di lavoro che opererà attraverso incontri che si integreranno con la formazione in aula. Il gruppo di lavoro provvederà all'analisi dello stato dell'arte e ad una valutazione sulle possibilità di innestare un programma di miglioramento e di semplificazione delle attività dell'ente e dei rapporti con i cittadini.

A tale scopo saranno analizzati i meccanismi operativi e le modalità di svolgimento delle attività attinenti ai seguenti aspetti:

- documentazione organizzativa presente, sia in relazione ai centri di responsabilità, sia in relazione ai processi e procedimenti;
- esame degli strumenti di semplificazione adottati dall'ente;
- esame delle strutture di front office e back office;
- analisi delle posizioni di lavoro rilevanti a presidio dei sistemi di semplificazione;
- stato di applicazione delle procedure di autocertificazione e di conferenza dei servizi;
- grado di trasparenza dei procedimenti all'esterno;
- analisi del sistema informativo dell'ente;
- analisi degli strumenti di hardware e software, dei sistemi di archiviazione, interessanti le procedure;
- analisi dei servizi presenti nel web o on line;
- valutazione delle esperienze presenti nell'ente riguardanti interventi sulla qualità e sul grado di soddisfazione dell'utenza.

Documenti che saranno prodotti dal gruppo di lavoro a fine modulo:

Documento di analisi dello stato organizzativo, gestionale e informativo dell'ente in relazione ai sistemi di rapporto con l'utenza ed ai procedimenti e processi interni.

Stesura di linee guida per il reengineering del comune e per l'applicazione degli strumenti di semplificazione amministrativa, organizzativa e procedurale.

II MODULO

FORMAZIONE/INTERVENTO FINALIZZATA ALLA ANALISI DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI, MAPPATURA DEI PROCEDIMENTI, COSTRUZIONE DELLA BANCA DATI DEI PROCEDIMENTI. LINEE GUIDA E ASSISTENZA PER GESTIONE INFORMATICA DEI FLUSSI DOCUMENTALI E DEL MONITORAGGIO DEI TEMPI DI ISTRUZIONE E DEFINIZIONE DEI PROCEDIMENTI O PRATICHE

Si opererà attraverso incontri di formazione intervento finalizzati alla descrizione per processi (procedimenti e processi amministrativi strutturati) che si caratterizza per la primaria evidenziazione di insiemi connessi di attività dai quali si originano risultati amministrativi.

Ciascun processo si compone di attività generali (acquisizione, istruttoria, definizione processo, comunicazione, risultato) che rappresentano la mappa di quelle azioni e di tutte le persone, anche appartenenti a diversi centri di responsabilità, necessarie per pervenire alla realizzazione di un particolare risultato. In sostanza ciascun risultato amministrativo diventa centro di aggregazione di attività e risorse di personale.

Tale analisi risulta importante e permette di individuare strumenti e criteri per organizzare e caratterizzare tutti i principali procedimenti dell'ente, in modo da poterne valutare componenti necessarie e loro organizzazione, priorità, costi e tempi previsti per preparare l'ente ad un nuovo sistema di gestione.

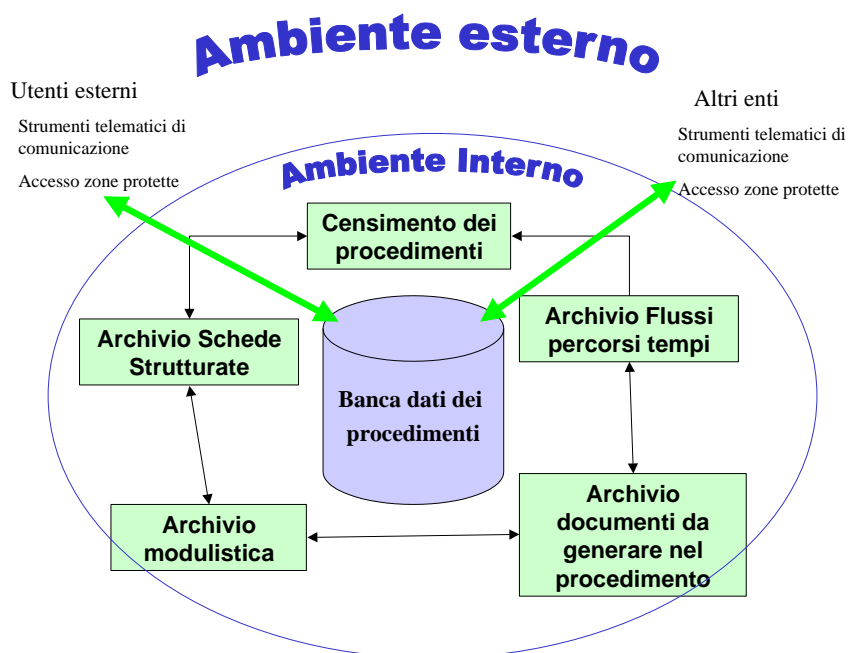
Obbiettivi prioritari dell'intervento sono:

1. Definire ed applicare una metodologia standard nel catalogare le caratteristiche dei vari Procedimenti, in modo da creare e mantenere costantemente aggiornata una "**Banca Dati Procedimenti**".
2. Individuare e catalogare tutti i principali procedimenti coi rispettivi centri di responsabilità, documentando per ognuno di essi flusso operativo, tempistica da rispettare, documentazione richiesta, modulistica prodotta, autorizzazioni e certificati rilasciati, costi, Uffici coinvolti etc, producendo così una sorta di Scheda Strutturata Informativa per ogni Procedimento.
3. Analizzare il livello di interdipendenza fra i vari procedimenti, all'interno ed all'esterno della struttura organizzativa dell'ente
4. Individuare e codificare opportunamente eventuali regole, eventi o vincoli che i procedimenti in esame devono rispettare e che determinano la necessità di eventuali procedimenti aggiuntivi ad esso correlati.

L'intervento deve concludersi una analisi dei seguenti elementi essenziali:

- **Funzioni di Back-Office e di Front-Office** proprie di ogni Procedimento.
- **Banca Dati dei Procedimenti**, composta da una sorta di "Anagrafica dei Procedimenti" e da una serie di archivi ad essa correlati, organizzata in modo da ottimizzarne la consultazione, sia interna che esterna, e semplificarne la manutenzione, demandata ovviamente al Back-Office dell'Ufficio responsabile del procedimento in esame.
- **Interazioni reciproche e con enti esterni** previste da ogni procedimento.

Banca Dati dei Procedimenti



La messa a punto della **Banca Dati dei Procedimenti** è condizione necessaria per l'implementazione del progetto anche se le attività di completamento della stessa possono anche procedere in parallelo con quelle del progetto; In sostanza si può partire catalogando e analizzando alcuni procedimenti ritenuti rilevanti in modo da costruire esperienze pilota con le quali estendere nel tempo un'azione complessiva di documentazione.

E' essenziale per questa fase la formalizzazione dei gruppi di lavoro, i formatori esterni forniranno aggiornate e sperimentate metodologie di lavoro, i componenti dei gruppi di lavoro collaboreranno nell'applicazione delle metodologie, nella definizione delle fasi di attività.

Favorire la diffusa acquisizione delle metodologie adottate da parte di tutti i competenti soggetti interni (responsabili) è condizione essenziale per evitare che la costruzione del sistema non venga poi aggiornata nel tempo.

La Banca Dati è composta dall'Anagrafica dei procedimenti e da una serie di altri archivi correlati, detti Archivi di Dettaglio, quali i seguenti:

1. **Anagrafica dei Procedimenti**, è il catalogo di tutti i procedimenti amministrativi dell'ente al quale devono essere collegati organicamente gli archivi seguenti.
2. **Archivio degli Iter Burocratici** (diagrammi di flusso) propri di ogni Procedimento, sia in formato descrittivo che grafico, sull'archivio è possibile intervenire in termini di automazione e di ottimizzazione verso l'esterno e l'interno.
3. **Archivio Modelli da generare nel procedimento** individua i documenti da produrre per ogni Procedimento e per ogni fase del flusso procedurale a cui è destinato, garantendo così completezza della documentazione relativa ad ogni Procedimento, sull'archivio è possibile intervenire in termini di automazione e di uniformità di immagine verso l'esterno e l'interno.
4. **Archivio Modulistica** contiene la modulistica che l'utente deve presentare per la richiesta di ogni Procedimento, sull'archivio è possibile intervenire in termini di automazione e di uniformità di immagine verso l'esterno.

5. **Archivio Schede Strutturate Informative**, indicano per ogni procedimento, normativa di riferimento, requisiti, tipo atto finale, pagamenti, tempi, modulistica da presentare, documentazione prodotta ecc. Le schede è opportuno che siano a disposizione dell'utente insieme alla modulistica.

A tale scopo, ove risulti necessario, l'intervento prevede la stesura di specifiche per l'acquisizione o sviluppo in software capace di gestire la banca dati e l'assistenza all'ente per l'eventuale acquisizione.

Sui procedimenti ritenuti rilevanti, sarà fornita una documentazione chiara dei flussi procedurali, con individuazione dei percorsi critici; saranno formalizzati diagrammi di flusso e tempi di istruzione, anche attraverso l'uso di tecniche reticolari di programmazione, al fine della rappresentazione e della successiva riprogettazione delle procedure. **(Il numero delle procedure da sottoporre a tali attività varierà in ragione dell'ampiezza dell'intervento scelta dal committente).**

Documenti che saranno prodotti dal gruppo di lavoro a fine modulo:

- Documento di analisi del sistema organizzativo e informativo a presidio della gestione del front office e bak office;
- Organigramma reale per centri di responsabilità;
- Elenco dei procedimenti dell'ente collegati ai centri di responsabilità, con approfondimenti analitici sui procedimenti di maggior impatto con l'utenza;
- Documento di analisi delle procedure, per come attualmente gestite, ritenute maggiormente rilevanti con stesura di iter, documenti generati dalla procedura, modulistica e scheda informativa;
- Specifiche per l'acquisizione di una applicazione informatica per la gestione del data base;
- Ricognizione sullo stato dei rapporti con le altre amministrazioni coinvolte nei procedimenti.

III MODULO

FORMAZIONE/INTERVENTO FINALIZZATA ALLA REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI E ALLA STESURA DEI MANUALI DELLA QUALITÀ

La normativa recente pone l'utente come riferimento essenziale dei processi di semplificazione amministrativa. La semplificazione delle procedure amministrative è innanzitutto concepita con finalità di efficacia a favore degli interessi e dei bisogni della cittadinanza e, solo in subordine, connessa all'efficienza complessiva dell'attività amministrativa.

Se le innovazioni introdotte dalla normativa non vengono correttamente inquadrare entro un'adeguata riorganizzazione interna all'ente, può prodursi una situazione caratterizzata dall'inefficiente sovrapporsi di servizi, generando dispendio di energie e maggiori costi di personale. Ciò potrebbe peraltro comportare le condizioni per una disapplicazione della normativa.

Una maggiore aderenza alle esigenze dell'utenza può pertanto affermarsi solo attraverso azioni di riorganizzazione finalizzate a favorire l'integrazione delle funzioni relative ai complessi rapporti con il cittadino.

Perseguendo il generale principio di legalità sostanziale della pubblica amministrazione, la "semplificazione" deve essere quindi fortemente ancorata a processi di razionalizzazione delle risorse e del sistema organizzativo, da intendere come insieme di processi che supera il rigido assetto della struttura gerarchica per centri di responsabilità (Aree, Settori, Uffici).

Si tratta di procedere ad una complessa rivisitazione del modo di operare dell'Ente Locale pianificando e avviando un processo che ha come fine la razionalizzazione e armonizzazione del sistema dei rapporti con il cittadino, le imprese, le associazioni di categoria e gli ordini professionali ma anche con le altre amministrazioni pubbliche.

Dopo una prima operazione tesa a rendere chiara descrizione dei processi sui procedimenti ritenuti rilevanti, si provvederà attraverso la costituzione di un gruppo di lavoro fra i discenti della formazione in aula a:

1. Indicare miglioramenti o anche semplici revisioni in ordine di interventi di semplificazione, aumento della trasparenza e della efficienza del procedimento, diminuzione dei tempi, etc.
2. Orientamenti per la riorganizzazione dei ruoli di "**Front Office**" e "**Back Office**" introducendo la logica di "**Sportello Unico**" nella struttura degli enti coinvolti.
3. alla semplificazione delle incombenze richieste ai cittadini;
4. all'aumento della trasparenza;
5. alla diminuzione dei tempi di espletamento delle procedure;
6. all'aumento dell'efficienza.

In sede di gruppo di lavoro saranno così proposti interventi di ottimizzazione dei flussi procedurali e di semplificazione procedurale e amministrativa per i procedimenti individuati in fase di analisi, attraverso i seguenti strumenti:

- elaborazione di un diagramma di flusso delle operazioni e di un PERT, con assegnazione di tempi ad ogni operazione al fine di rispondere alle esigenze di semplificazione;
- verifica della concreta attuabilità dei percorsi procedurali e dei tempi stimati, attraverso incontri con i soggetti responsabili;
- eventuale indicazione, sulla base dell'analisi procedurale, delle competenze, compiti e composizione di una eventuale possibile Conferenza di servizi;

- definizione delle specifiche di sviluppo delle procedure informative, al fine della gestione e monitoraggio dei procedimenti amministrativi e dei “flussi documentali”;
- revisione e omogeneizzazione, anche ai fini della successiva generazione automatica, della modulistica e della documentazione amministrativa attinente i procedimenti;

Nell’ambito del presente modulo è prevista anche la possibilità di portare alla certificazione di qualità le procedure o gli ambiti di attività ritenuti rilevanti da parte dell’ente.

A tale scopo si provvederà alla stesura di un manuale della qualità con i seguenti requisiti:

- ❑ Descrizione del sistema di gestione della qualità
- ❑ Individuazione delle responsabilità dell’ente in merito alla gestione del sistema
- ❑ Definizione delle competenze del personale interessato e dei sistemi di gestione delle risorse umane
- ❑ Modalità di erogazione dei servizi o di sviluppo dei procedimenti amministrativi ritenuti interessanti ai fini del manuale di qualità
- ❑ Strumenti di misurazione, analisi, monitoraggio e miglioramento delle attività e dei processi

Il manuale predisposto sarà necessario al fine dell’ottenimento della Certificazione di qualità da parte di una Società autorizzata.

Le spese relative alla certificazione saranno a carico dell’ente (oneri dovuti al certificatore) la formazione intervento proposta curerà tutti gli aspetti sostanziali e formali per la costituzione del manuale della qualità, per la definizione delle procedure, form e quant’altro necessario ai fini della certificazione.

Documenti che saranno prodotti:

- Documento di riprogettazione dei procedimenti, con elaborazione di un diagramma di flusso delle operazioni e di un PERT con assegnazione di tempi ad ogni operazione, al fine di rispondere alle esigenze di semplificazione;
- Manuale della qualità

Gli interventi saranno condotti in modo tale da **favorire la diffusa acquisizione delle metodologie adottate da parte di tutti i competenti soggetti** individuati dall’Ente, così da costituire strumenti permanenti a servizio dei processi di miglioramento.

Si precisa che il progetto è composto da **interventi che possono essere attuati anche in modo autonomo dal resto del progetto e che è possibile una personalizzazione del processo anche attraverso percorsi di formazione associata tra enti.**

Il ruolo dei formatori è di:

1. fornire aggiornate e sperimentate metodologie di lavoro, mediante la realizzazione di giornate di formazione;
2. seguire gruppi di lavoro interni all’ente nell’applicazione delle metodologie, collaborando alla definizione delle fasi di attività e contribuendo alla risoluzione dei problemi che i gruppi di lavoro incontreranno;

3. valutare e formalizzare i risultati delle elaborazioni dei gruppi di lavoro interni.

Ove, peraltro, l'ente prediliga un intervento che presupponga un minor coinvolgimento sul campo delle risorse interne, potranno essere condotti interventi di consulenza in senso stretto.