

Master in Management del Software Libero

II° edizione – a.a. 2016/17

Ripensare i processi per migliorare i risultati

Reingegnerizzazione dei processi nei servizi demografici

Direttore del Master:

Prof. R. CANDIOTTO

Docente Responsabile del Project Work:

Prof. R. CANDIOTTO

Tutors:

Prof.ssa S. GANDINI, Prof.ssa B. VERONESE, Prof. L. FAVARIO

Candidata:

Valentina Bocchino – Città di Torino



Logo creato da Marco Alberto Panepinto



Indice generale

1	Introduzione.....	5
2	Il Piano di Progetto.....	7
2.1	Piano di Progetto del Project Work.....	10
3	WP0 – Analisi preliminare del contesto.....	25
3.1	Analisi del contesto esterno.....	28
3.2	Analisi del contesto interno.....	30
3.3	Analisi SWOT.....	33
3.4	Documento di Valutazione dei Rischi.....	35
3.5	Analisi dei vincoli normativi e organizzativi.....	37
	Vincoli organizzativi.....	37
	Vincoli normativi.....	39
3.6	Mappatura dei processi dei Servizi Demografici.....	41
3.7	Rilevazione degli applicativi in uso e dei fruitori della banca dati.....	42
3.8	Rilevazione delle prestazioni dei principali processi dell'Area.....	46
3.9	Identificazione dei processi e degli interventi da effettuare sugli stessi.....	48
4	WP1 - Analisi processi esistenti (As Is).....	50
4.1	Predisposizione mappatura del processo As Is con identificazione delle responsabilità delle varie fasi.....	50
5	WP2 - Analisi variazioni di processo a seguito subentro nell'ANPR.....	53
5.1	Predisposizione della mappatura del processo post-subentro ANPR.....	53
5.2	Rilevazione modifiche nell'utilizzo degli applicativi nelle varie fasi del processo.....	53
6	WP3 - Sviluppo nuovi modelli (To Be).....	55
6.1	Elaborazione nuovi scenari di processo To Be.....	55
	Invio dichiarazioni tramite applicazione web.....	55
	Importazione dati in caso di iscrizione di cittadino residente in Comune già subentrato.	57
	Automatizzazione invio mod. APR4 di cancellazione.....	57



Eliminazione database gestione archivio temporaneo pratiche.....	59
Applicazione web per gestione accertamenti anagrafici.....	60
6.2 Analisi di dettaglio del sotto-processo Gestione Accertamenti.....	62
6.3 Soluzioni precedentemente ipotizzate e analizate.....	67
6.4 Esigenze espresse dagli attori del processo.....	68
6.5 Proposta di sviluppo di un'applicazione web per la gestione del sotto-processo.....	69
6.6 Descrizione del flusso di dati.....	72
6.7 Vantaggi e criticità della soluzione.....	74
6.8 Simulazione tempi a seguito applicazione nuovi flussi informativi.....	75
6.9 Mappa del processo “To Be”.....	76
6.10 Attività propedeutiche all'avvio del progetto.....	77
6.11 Valutazione comparativa.....	77
6.12 Attribuzione di una licenza al software realizzato.....	79
7 WP4 - Presentazione pro/contro nuovi modelli.....	80
7.1 Vantaggi e criticità dello scenario “To Be”.....	80
7.2 Misurazione dell'efficacia degli interventi.....	81
8 Conclusioni.....	84



1 Introduzione

Nell’ambito della seconda edizione del Master in Management del Software Libero è stato affrontato un percorso formativo che, approcciandosi alle tematiche organizzative, economiche, tecnologiche e giuridiche relative ai percorsi di adozione/migrazione di software libero nella Pubblica Amministrazione, ha consentito di cogliere diversi aspetti applicabili all’organizzazione dei servizi demografici della Città di Torino.

L’idea del progetto nasce dall’esperienza maturata nell’Area Servizi Civici a partire dal 2002.

Nella gestione di ogni singolo processo¹ vengono utilizzati diversi applicativi, tra cui software di produttività individuale proprietari e software gestionali sviluppati, nella maggior parte dei casi, dal Consorzio in-house CSI PIEMONTE. Spesso, gli applicativi non sono integrati tra loro per vari motivi: perché sviluppati in tempi diversi e quindi basati su tecnologie troppo differenti tra loro, per limiti economici, perché non è ancora stata valutata la possibilità o l’opportunità dell’intervento. Questo comporta inevitabilmente ridigitazione dei medesimi dati su più applicativi con conseguente rischio di errori, ridondanza degli archivi e allungamenti dei tempi di lavorazione.

Inoltre la struttura organizzativa funzionale dell’Ente comporta che, soprattutto quando in un processo intervengono diverse unità funzionali, i diversi sotto-processi vengano gestiti in modo “compartimentato”, perdendo talvolta di vista l’unitarietà e l’efficace ed efficiente realizzazione dell’output finale.

Partendo quindi da un’analisi di massima dei processi afferenti l’Area Servizi Civici, è stata effettuata la scelta del processo su cui concentrare l’attività nel project work, ovvero l’iscrizione anagrafica, considerando gli impatti sui fattori critici di successo e sulle prestazioni.

1

Processo: Insieme di attività coordinate che, utilizzando input di varia natura, origina output che producono valore per il cliente esterno o interno. Cit. slide Prof. R. Candiotti, “Organizzazione aziendale”.

In seguito è stata analizzata la situazione “As is” ed è stata ipotizzata una possibile situazione “To be”, sfruttando i concetti appresi durante il corso di Organizzazione Aziendale e il tutoraggio sulla metodologia BPR e sulla notazione BPMN.

Con riferimento ad uno degli interventi individuati, è stata ipotizzata la struttura di un’applicazione web, completamente basata su software FLOSS², che potrebbe risolvere alcune delle criticità del processo.

Infine, sotto il profilo giuridico, è stato descritto il percorso suggerito da AGID al fine di garantire la rispondenza agli artt. 68 e 69 del Codice dell’Amministrazione Digitale delle scelte effettuate circa il riuso, l’acquisizione o lo sviluppo del software. E’ stata quindi analizzata la compatibilità tra le varie componenti dell’applicazione ideata, individuando la licenza ad essa attribuibile in caso di sviluppo ex-novo.

² FLOSS: Free/Libre Open Source Software, software pubblicato sotto i termini di una licenza di software libero, che ne concede l’utilizzo, lo studio, la modifica e la redistribuzione.



2 Il Piano di Progetto

Dopo aver maturato l'idea iniziale del project work, il primo passo importante è stato quello di sistematizzare il lavoro tramite la redazione del Piano di Progetto.

Il Piano di Progetto serve ad accrescere il pensiero concretizzando in forma scritta le idee, a pianificare le fasi, a condividere le aspettative, a fornire una chiara visione dei requisiti del progetto, a facilitare la comunicazione, a realizzare una base per il monitoraggio dello stato di avanzamento dei lavori. Inoltre, è la memoria organizzativa che può essere utilizzata in futuro per aumentare le probabilità di successo dei progetti futuri³.

La pianificazione ha l'obiettivo di determinare le caratteristiche e i confini del progetto, identificare e validare le opportunità di miglioramento stabilire i problemi e il modo con cui affrontarli. E' quindi necessario definire la baseline del progetto, ovvero il risultato atteso, identificando:

- Oggetti e compiti da svolgere,
- Attori del progetto,
- Modalità di esecuzione,
- Programma di progetto,
- Budget di progetto.⁴

Il Piano di Progetto è stato realizzato utilizzando la tecnica della Work Breakdown Structure (WBS), ovvero una tecnica con la quale si definisce il lavoro da svolgere nell'ambito del progetto scomponendolo in sottosistemi di attività sempre più piccoli con l'obiettivo di individuare pacchetti di lavoro minimi (work-package). Lo scopo di questa

³ Rif. slide Prof. S. Paggetti, "La migrazione a software libero: project management".

⁴ Rif. slide Prof.ssa L. Songini, "Pianificazione, programmazione e controllo di un progetto".

disaggregazione gerarchica è quello di migliorare la gestione e il controllo del progetto, attribuendo puntualmente la responsabilità della realizzazione di ciascun task.

La scomposizione può avvenire sulla base di diversi criteri di disaggregazione. Nell'ambito del presente project work è stata utilizzata la P.B.S., Product Breakdown Structure, basata sul prodotto da realizzare.

I Work-Package individuati sono i seguenti:

Fase/intervento	Cod. WBS
Analisi preliminare contesto	WP0
Analisi processi esistenti (As Is)	WP1
Analisi variazioni di processo a seguito subentro nell'ANPR	WP2
Sviluppo nuovi modelli (To Be)	WP3
Presentazione pro/contro nuovi modelli	WP4

Per ciascun Work-Package, oltre ad una breve descrizione, devono essere individuati:

- le responsabilità e gli eventuali attori coinvolti;
- le tempistiche e le attività da compiere per la realizzazione;
- gli obiettivi da raggiungere, le condizioni di attivazione e di completamento;
- il/i prodotto/i da realizzare.

Durante la redazione del Piano di Progetto è indispensabile tenere conto anche dei vincoli tecnici, temporali, economici ed organizzativi, che vanno condivisi nella documentazione prodotta.

Occorre inoltre eseguire una prima valutazione dei rischi del progetto, legati sia alla sua complessità che all'incertezza dell'esito.

E' indispensabile dare evidenza dello sviluppo temporale del progetto: un valido strumento utilizzabile è il diagramma di Gantt, cioè un grafico in cui sull'asse delle ascisse è posto il tempo, mentre su quello delle ordinate si trovano le diverse attività che devono essere

messe in atto. Si tratta di un diagramma a barre schedulato che contiene tutte le informazioni relative alla pianificazione dei tempi in cui le attività sono rappresentate con barre orizzontali proporzionali in lunghezza alla durata. Tra i suoi vantaggi c'è quello di semplificare la comprensione delle previsioni dell'intero progetto, costringendo il responsabile di progetto a definire e sistematizzare le differenti attività e i relativi tempi di svolgimento e consentendo il monitoraggio continuo delle attività e del loro stadio di avanzamento⁵.

In questo project work il diagramma di Gantt è stato realizzato mediante il software GANTT PROJECT, distribuito sotto la licenza FLOSS GNU GPL versione 3⁶.

Il Piano di Progetto deve includere una valutazione economica del progetto in attinenza al budget individuato dal management in fase di mandato progettuale. In questo project work, tale valutazione è stata omessa in assenza di un mandato e nell'impossibilità di procedere ad una stima economica dell'implementazione della soluzione individuata.

Infine, è necessario descrivere la composizione del team di progetto, in modo da dare evidenza di tutti i responsabili ed attori del progetto.

Di seguito, si riporta il Piano di Progetto elaborato ai fini del presente project work.

⁵ Rif. slide Prof.ssa L. Songini, "Pianificazione, programmazione e controllo di un progetto".

⁶ GNU GPL v.3: è una licenza fortemente copyleft per software libero, originariamente stesa da Richard Stallman per patrocinare i programmi creati per il sistema operativo GNU. Un'opera protetta da GNU GPL deve rimanere libera, ovvero col susseguirsi delle modifiche deve continuare a garantire ai suoi utenti le cosiddette quattro libertà (eseguire, studiare, redistribuire e modificare il software). Fonte: Wikipedia.



2.1 Piano di Progetto del Project Work

Piano di Progetto (PdP)

Versione n°: 1 Data: 26/03/2018

Versione n°: 1	Data: 26 marzo 2018
----------------	---------------------

Approvato da	Funzione	Date
Valentina Bocchino	Project Manager	26 marzo 2018



1 Generalità

Oggetto:	Il documento costituisce il piano di progetto per gli interventi relativi al project work “Ripensare i processi per migliorare i risultati: reingegnerizzazione dei processi nei servizi demografici”.
Campo di applicazione:	Il documento analizza e definisce le attività necessarie alle realizzazioni, le modalità di attuazione, gli impegni stimati, le scadenze e le risorse utilizzate.
Glossario, abbreviazioni e acronimi:	<p>NAO: Nuova Anagrafe Open (software gestionale in uso all'Anagrafe della Città di Torino)</p> <p>APR: Anagrafe della Popolazione Residente (banca dati locale)</p> <p>ANPR: Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente</p>

2 Introduzione

Il presente documento descrive il **Piano di Progetto** (PdP) relativo al progetto “Ripensare i processi per migliorare i risultati: reingegnerizzazione dei processi nei servizi demografici”, con particolare riferimento al case study “Iscrizioni anagrafiche”.



2.1 Obiettivi del progetto

- Analisi della gestione attuale del processo di iscrizione anagrafica al fine di individuarne le criticità e le possibilità di miglioramento.
- Analisi delle variazioni che il processo subirà a seguito del subentro nell'ANPR, previsto a luglio 2018.
- Redazione di report di analisi delle situazioni in termini di funzioni svolte dagli utenti tramite gli applicativi attualmente in uso, individuazione delle criticità riferite ai modelli utilizzati e analisi della compatibilità degli stessi con altre soluzioni realizzabili tramite l'uso di tecnologie open source.
- Sviluppo di uno o più modelli di processo “to be”, con identificazione dei rispettivi vantaggi, tempi di attuazione, piano di formazione, strutture coinvolte, tecnologie necessarie.
- Individuazione di metodologie di monitoraggio dell'andamento del progetto in itinere ed ex post.

3 Piano di lavoro

Il piano di lavoro viene sviluppato secondo la metodologia WBS (*Work Break-Down Structure*)

Si prevedono ulteriori revisioni del piano di progetto solo nel caso si verifichino eventi che modifichino significativamente la pianificazione adottata.

3.1 Attività individuate (WBS)

Questa sezione descrive le attività che la realizzazione del progetto comporta. In particolare, viene innanzi tutto descritta la scomposizione gerarchica delle attività (*Work*

Break-Down Structure, o "WBS"), con l'identificazione, ai vari livelli, dei vari "pacchi di lavoro" (*Work-Package*, o WP).

I WP individuati sono i seguenti:

Fase/intervento	Cod. WBS
Analisi preliminare contesto	WP0
Analisi processi esistenti (As Is)	WP1
Analisi variazioni di processo a seguito subentro nell'ANPR	WP2
Sviluppo nuovi modelli (To Be)	WP3
Presentazione pro/contro nuovi modelli	WP4

3.2 Documentazione di progetto

Per una corretta lettura dei successivi capitoli si specifica quanto segue:

- Le schede specifiche riportate di seguito descrivono le attività dei singoli WP. Tale descrizione è svolta secondo la suddivisione in work-package e in sotto-attività dei WP.
- A seguire viene formulato un Piano temporale e dei costi dell'intero processo di realizzazione del progetto.

3.3 Descrizione dei Work Packages (WP)

Per ogni WP viene di seguito riportata una scheda dell'intervento con indicazione delle eventuali sotto-attività, dei prodotti rilasciati e delle relative milestone.

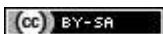
I prodotti sono collegati agli interventi tramite un codice identificativo univoco (es. per sottoattività 1-1 i prodotti assumono i seguenti codici: 1-1.1, 1-1.2, etc.).



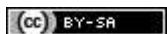
Attività WP0	Analisi preliminare contesto		
Responsabilità	Valentina Bocchino		
Altri Soggetti coinvolti	Gruppo di lavoro per validazione dei documenti di analisi		
Inizio lavori	02/04/2018	Fine Lavori	16/04/2018
Descrizione	<p>Analisi della situazione presente in termini di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - contesto interno ed esterno; - vincoli normativi ed organizzativi; - numero e tipologia processi afferenti ai servizi demografici; - applicativi in uso; - fruitori della banca dati; - misurazione delle prestazioni dei processi, in relazione alle aspettative dei “clienti”; - individuazione dei processi su cui potrebbe essere necessario intervenire con la reingegnerizzazione. 		
Obiettivi	<p>Analizzare l'esistenza di vincoli che devono “guidare” la modellazione di nuovi scenari di processo.</p> <p>Realizzare uno studio di fattibilità circa la modifica delle applicazioni in uso, anche in relazione ai fruitori esterni.</p> <p>Rilevare eventuali criticità e decidere le modalità migliori per risolverle</p> <p>Individuare i processi su cui potrebbe essere necessario intervenire con la reingegnerizzazione.</p>		
Sottoattività	<p>WP0.1 Analisi del contesto interno ed esterno; valutazione dei rischi.</p> <p>WP0.2 Analisi dei vincoli normativi ed organizzativi.</p> <p>WP0.3 Mappatura dei processi dei Servizi Demografici.</p> <p>WP0.4 Rilevazione degli applicativi in uso e dei fruitori della banca dati.</p> <p>WP0.5 Rilevazione delle prestazioni dei principali processi dell'Area.</p> <p>WP0.6 Identificazione dei processi e degli interventi da effettuare sugli stessi.</p>		
Criteri di	Condizioni di	Acquisizione delle informazioni propedeutiche alle	



Attivazione	attivazione	analisi.
	Attività Propedeutiche	Comunicazione ai Responsabili dell'Area.
Criteri di Completamento	Condizioni di completamento	Validazione dell'analisi preliminare.
	Prodotti/Servizi	<p>WP0.P01 Analisi del contesto, Documento Valutazione Rischi</p> <p>WP0.P02 Report di analisi dei vincoli normativi ed organizzativi</p> <p>WP0.P03 Mappa dei processi</p> <p>WP0.P04 Report di rilevazione degli applicativi in uso e dei fruitori della banca dati</p> <p>WP0.P05 Report relativo alle prestazioni dei principali processi</p> <p>WP0.P06 Report relativo alla matrice impatti/prestazioni.</p>
Costi		giornate uomo impiegate per la predisposizione del materiale utile alle analisi/rilevazioni.
Note		



Attività WP1	Analisi processi esistenti (As Is)				
Responsabilità	Valentina Bocchino				
Altri Soggetti coinvolti	Gruppo di lavoro per validazione dei documenti di analisi				
Inizio lavori	17/4/2018	Fine Lavori	26/4/2018		
Descrizione	Partendo da un primo processo da reingegnerizzare, ovvero il processo di Iscrizione anagrafica, verranno identificati: input, output, stakeholders, attività e loro ordine di svolgimento. Inoltre, verrà delineata la mappa delle responsabilità sulla base degli output delle varie fasi di processo, al fine di individuare ridondanze e criticità.				
Obiettivi	<p>Realizzare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la mappatura del processo As Is tramite l'utilizzo di un applicazione Open Source; - la mappatura delle responsabilità. 				
Sottoattività	<p>WP1.1 Predisposizione mappatura del processo As Is con identificazione delle responsabilità delle varie fasi.</p> <p>WP1.2 Validazione del modello.</p>				
Criteri di Attivazione	Condizioni di attivazione	Individuazione del flusso di processo As Is.			
	Attività Propedeutiche	--			
Criteri di Completamento	Condizioni di completamento	Validazione del modello As Is da parte dei responsabili del processo.			
	Prodotti/Servizi	<p>WP1.P01 Mappa del processo As Is</p> <p>WP1.P02 Questionario di validazione del modello.</p>			
Costi	giornate uomo da impiegare per la realizzazione dei prodotti.				
Note					



Attività WP2	Analisi variazioni di processo a seguito subentro nell'ANPR				
Responsabilità	Valentina Bocchino				
Altri Soggetti coinvolti	Gruppo di lavoro per validazione dell'analisi				
Inizio lavori	27/4/2018	Fine Lavori	16/5/2018		
Descrizione	<p>Entro l'estate 2018, è previsto il subentro dell'APR della Città di Torino nell'ANPR. Tale attività comporterà un'inevitabile variazione del flusso di processo dell'iscrizione anagrafica (così come di tutti gli altri processi dell'Area).</p> <p>Tramite questa analisi, si intende mettere in evidenza quali variazioni di processo verranno indotte dalla nuova operatività.</p>				
Obiettivi	Realizzare la mappatura nel processo post-subentro ANPR al fine di evidenziare eventuali ulteriori possibili criticità su cui potrebbe essere opportuno intervenire.				
Sottoattività	<p>WP2.1 Predisposizione della mappatura del processo post-subentro ANPR</p> <p>WP2.2 Rilevazione modifiche nell'utilizzo degli applicativi nelle varie fasi del processo</p>				
Criteri di Attivazione	Condizioni di attivazione	Individuazione degli elementi necessari alla modellazione.			
	Attività Propedeutiche	--			
Criteri di Completamento	Condizioni di completamento	Redazione del report.			
	Prodotti/Servizi	<p>WP2.P01 Mappa processo post-subentro</p> <p>WP2.P02 Report modifiche operative</p>			
Costi	giornate uomo da impiegare per la realizzazione dei prodotti.				
Note					



Attività WP3	Sviluppo nuovi modelli (To Be)				
Responsabilità	Valentina Bocchino				
Altri Soggetti coinvolti	Gruppo di lavoro per validazione dell'analisi				
Inizio lavori	17/5/2018	Fine Lavori	6/6/2018		
Descrizione	L'attività consiste nel valutare nuovi scenari di processo, da realizzare attraverso l'impiego di software/applicazioni open source.				
Obiettivi	<p>Realizzare la mappatura di nuovi scenari di processo To Be, mettendo in evidenza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la tecnologia utilizzabile per l'implementazione; - i vantaggi e le criticità; - le necessità di formazione; - i tempi di sviluppo della soluzione. 				
Sottoattività	WP3.1 Elaborazione nuovi scenari di processo To Be, con report relativo a tecnologie, vantaggi, criticità, tempi.				
Criteri di Attivazione	Condizioni di attivazione	Consolidamento obiettivi e vincoli.			
	Attività Propedeutiche	Verifica dei vincoli normativi, organizzativi, tecnologici.			
Criteri di Completamento	Condizioni di completamento	Predisposizione del report.			
	Prodotti/Servizi	WP3.P01 Report scenari To Be.			
Costi	Giornate uomo necessarie alla predisposizione del prodotto.				
Note					



Attività WP4	Presentazione pro/contro nuovi modelli				
Responsabilità	Valentina Bocchino				
Altri Soggetti coinvolti	----				
Inizio lavori	7/6/2018	Fine Lavori	15/6/2018		
Descrizione	Partendo dai possibili scenari To Be, occorre valutare quale possa essere quello più idoneo a raggiungere gli obiettivi originariamente fissati, stimando il possibile impatto migliorativo sul processo, al fine di supportare la direzione nella decisione.				
Obiettivi	Individuare la modalità di stima dell'impatto del nuovo scenario sui risultati del processo.				
Sottoattività	WP4.1 Individuazione dei KPI idonei alla misurazione delle performance attuali ai fini del confronto con la stima futura.				
Criteri di Attivazione	Condizioni di attivazione	Occorre disporre di strumenti per la misurazione della performance del processo.			
	Attività Propedeutiche	---			
Criteri di Completamento	Condizioni di completamento	Predisposizione del report.			
	Prodotti/Servizi	WP4.P01 Report sulle rilevazioni e sulle stime eseguite.			
Costi	Giornate uomo necessarie alla predisposizione del prodotto.				
Note					



4 Vincoli

4.1 Vincoli tecnici

E' importante rilevare gli applicativi in uso, le motivazioni del loro utilizzo, le effettive esigenze degli operatori, oltre ai vincoli derivanti dalle necessità di consultazione della banca dati da parte di terzi fruitori.

Sarà inoltre necessario valutare l'impatto dell'integrazione del gestionale NAO con l'ANPR.

4.2 Vincoli temporali

Tutte le tempistiche sono riportate sul Project Charter.

4.3 Vincoli economici

Allo stato attuale non si evidenziano vincoli economici.

Tali vincoli dovranno essere stimati e valutati dal management qualora venisse deciso di attivare una delle soluzioni delineate.

4.4 Vincoli organizzativi

E' importante la collaborazione con i Responsabili coinvolti, i quali dovranno condividere il progetto ed evidenziare eventuali criticità (e possibili soluzioni) al fine di poterle discutere e facilitarne la risoluzione.

Fondamentale risulterà il coinvolgimento dei dirigenti e degli amministratori, ai fini di un'eventuale implementazione.



5 Valutazione dei rischi e piano di monitoraggio

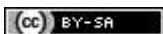
Di seguito è riportata una ipotesi di piano di valutazione dei rischi.

	Fattori di rischio	Classificazione ⁷			Azione	Resp. Azione
N		A	M	B		
	RISCHI LEGATI ALLA COMPLESSITÀ DEL PROGETTO					
	Complessità gestionale					
1.	Rilevanza strategica del progetto	X			Condivisione obiettivi con responsabili del processo	Project Manager
2.	Interconnessione con altri progetti			X	Rispondenza del documento di analisi iniziale	Project Manager
3.	Eterogeneità degli attori		X		Condivisione azioni	Project Manager
	Dimensione del progetto					
4.	N. complessivo di giorni/persona previsti	X			Monitoraggio periodico delle fasi progettuali	Project Manager
5.	Dimensione del sistema	X			Monitoraggio periodico delle fasi progettuali	Project Manager
	RISCHI LEGATI ALLA INCERTEZZA					
	Incertezza dei requisiti					
6.	Disponibilità, chiarezza e stabilità dei requisiti	X			Verifica del Pdp	Project Manager
7.	Normativa vigente in materia	X			Verifica del rispetto della normativa	Project Manager
8.	Comprendibilità del sistema esistente			X	Verifica del Pdp	Project Manager

7 *A = Alto, M = Medio, B = basso.*

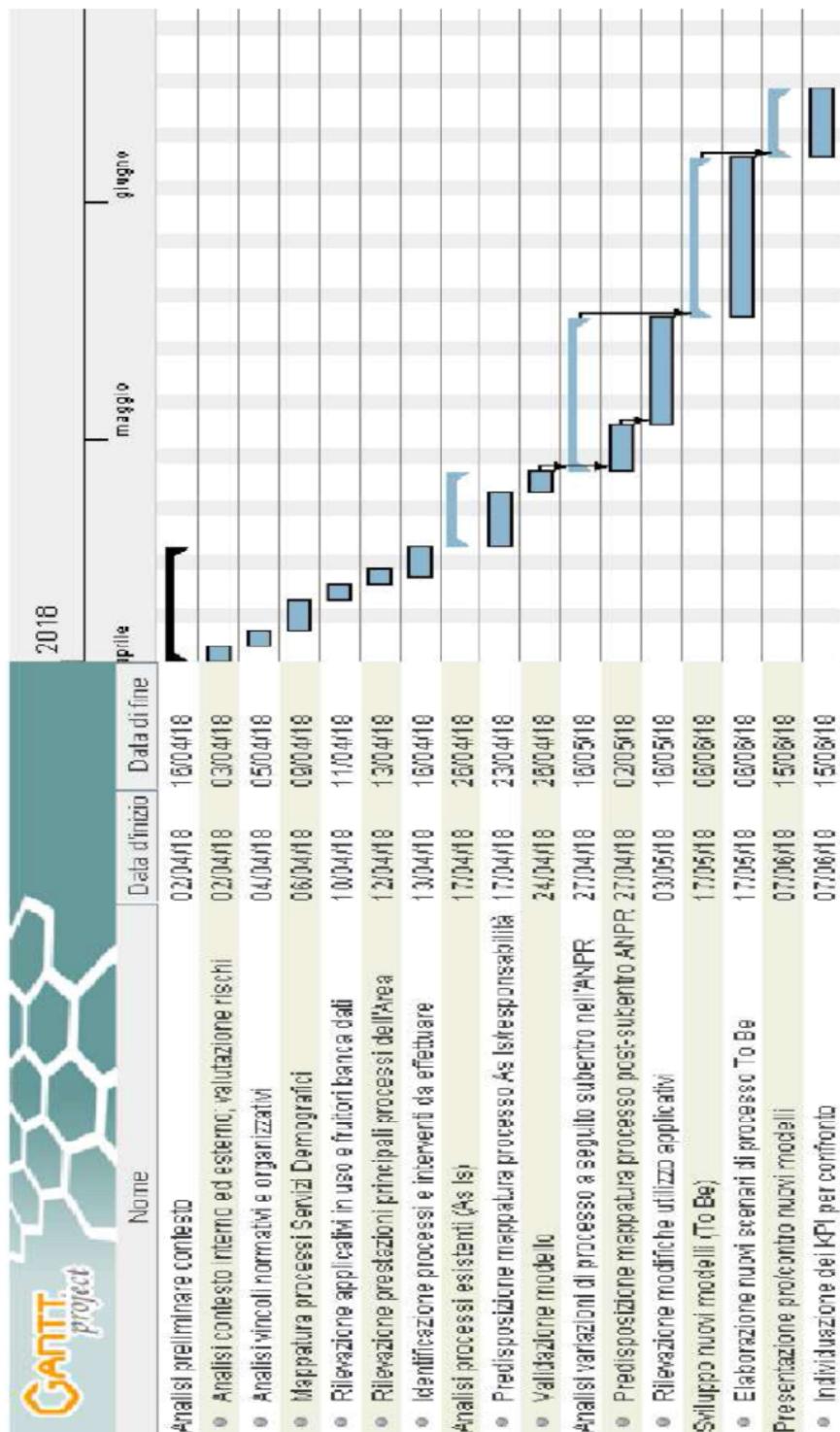
	Fattori di rischio	Classificazione			Azione	Resp. Azione
N		A	M	B		
9.	Livello di formalizzazione dei processi			X	Verifica del Pdp	Project Manager
	Innovazione tecnologica					
10.	Necessità di integrazione di tecnologie eterogenee			X	Verifica attività di analisi circa la compatibilità tra le applicazioni esistenti	Project Manager
	Interesse, partecipazione, preparazione					
11.	Impatto sull'organizzazione del lavoro e resistenza al cambiamento	X			Analisi impatti e condivisione con responsabili processo	Project Manager
	Pianificazione					
12.	Ritardo nel rispetto dei tempi di attuazione		X		Monitoraggio rispetto dei tempi indicati nel Gantt	Project Manager
	VALUTAZIONE GLOBALE DEL RISCHIO DEL PROGETTO		X			

Il monitoraggio dei rischi avviene tramite valutazioni periodiche.



6 Sviluppo temporale, risorse impiegate e costi

6.1 Sviluppo temporale



6.2 Valutazione economica

Non vengono stimati costi del progetto, salvo le ore uomo da dedicare alla predisposizione del materiale e alla sua validazione.

7 Team di progetto

Il progetto sarà realizzato da Valentina Bocchino, con il supporto dei responsabili dell'anagrafe centrale di Torino per la validazione dei documenti prodotti.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](#).

3 WP0 – Analisi preliminare del contesto

Gli obiettivi di questa prima attività sono i seguenti:

- analizzare l'esistenza di vincoli che devono "guidare" la modellazione di nuovi scenari di processo;
- realizzare uno studio di fattibilità circa la modifica delle applicazioni in uso, anche in relazione ai fruitori esterni;
- rilevare eventuali criticità e individuare le modalità migliori per risolverle;
- individuare i processi su cui potrebbe essere necessario intervenire con la reingegnerizzazione.

Le attività svolte, quindi, hanno riguardato l'analisi della situazione presente in termini di:

- contesto esterno ed interno;
- vincoli normativi ed organizzativi;
- numero e tipologia processi afferenti ai servizi demografici;
- applicativi in uso;
- fruitori della banca dati;
- misurazione delle prestazioni dei processi, in relazione alle aspettative dei "clienti";
- individuazione dei processi su cui potrebbe essere necessario intervenire con la reingegnerizzazione.

Al fine di contestualizzare meglio l'analisi, è necessario fare alcune premesse.

Quando si parla di servizi demografici, si parla di tutte quelle attività svolte dagli uffici anagrafe, stato civile, elettorale e leva allo scopo di:

- a) registrare i movimenti migratori della popolazione,
- b) redigere gli atti di stato civile relativi a nascita, matrimonio, unione civile, morte, cittadinanza italiana, nonché autorizzazioni funerarie varie;
- c) emettere certificati e carte d'identità,
- d) gestire l'iscrizione e la cancellazione dalle liste elettorali comunali,

- e) gestire la formazione delle liste di leva e la tenuta dei ruoli matricolari (attività tuttora svolte nonostante la non obbligatorietà del servizio militare).

Si tratta di funzioni di competenza statale esercitate dal Sindaco e dai suoi delegati nella veste di Ufficiali di Governo. L'attività dei Servizi Demografici, effettuata a mezzo di pubblici registri, ha il compito di garantire e provare la certezza dell'identità delle persone, delle loro generalità, della loro condizione, del luogo di dimora abituale, del diritto di voto.

Nella Città di Torino, tali servizi vengono svolti con la seguente organizzazione:

- le attività di cui al punto a) e c) sono svolte sia presso gli uffici anagrafici della sede centrale oltre che presso le 12 sedi circoscrizionali dislocate sul territorio, con eccezione di alcune pratiche centralizzate (ad esempio, emigrazioni in altri Comuni italiani e gestione dell'A.I.R.E⁸);
- le attività di cui al punto b) sono svolte in sede centrale dal Servizio Stato Civile;
- le attività di cui al punto d) sono svolte in sede centrale dall'Ufficio Elettorale e, solo in caso di imminenti consultazioni elettorali, vengono parzialmente decentrate nelle sedi circoscrizionali (solo per il rilascio delle tessere elettorali);
- le attività di cui al punto e) sono svolte in sede centrale dall'Ufficio Leva.

Gli uffici demografici cittadini vengono coordinati dalla Direzione della Divisione Decentramento, Giovani e Servizi.

La maggior parte delle attività svolte sono inserite nel "Progetto Qualità" dell'Ente, il cui Sistema di Gestione della Qualità è certificato in quanto conforme alla norma UNI EN ISO 9001:2008 fin dal marzo 2008.

In fase di certificazione, nel 2007, l'Amministrazione aveva selezionato i processi a maggior impatto per la cittadinanza, ovvero il rilascio delle certificazioni e delle carte d'identità, le iscrizioni anagrafiche e le variazioni di indirizzo all'interno del Comune.

Nel 2015, la certificazione è stata estesa ad altri sotto-processi afferenti ai Servizi Stato Civile ed Elettorale, ovvero:

- Denunce di nascita rese in strutture sanitarie (processo Nascite)
- Pubblicazioni di matrimonio (processo Matrimoni)

⁸ A.I.R.E. - Anagrafe degli Italiani Residenti all'Ester.

- Atti di decesso avvenuto presso l'abitazione (processo Morte)
- Revisione dinamica ordinaria (processo Revisione liste elettorali).

La scelta dei sotto-processi da sottoporre alla certificazione era avvenuta partendo dal presupposto che tali attività potevano essere considerate come il “termometro” dell’intero processo, in quanto rappresentative sia a livello di volumi sia di tempistiche di lavorazione.

A seguito della revisione della norma ISO 9001 avvenuta nel 2015, si è reso necessario effettuare un’accurata analisi del contesto interno ed esterno dell’Area e la valutazione dei rischi e delle opportunità a cui la stessa è esposta.

A marzo 2018, l’Area è stata visitata dall’Ente di Certificazioni che ha certificato il Sistema di Gestione della Qualità (S.G.Q.) in conformità alla norma UNI EN ISO 9001:2015.

L’analisi del contesto esterno ed interno che di seguito si riporta è stata redatta in fase di riesame del S.G.Q. a febbraio 2018 in quanto Referente Qualità dell’Area Servizi Civici ed è stata approvata:

- dalla Dirigente dell’Area Servizi Civici;
- dalla Direttrice della Divisione Decentramento, Giovani e Servizi;
- dal Funzionario in Posizione Organizzativa del Servizio Qualità.

E’ stato innanzitutto necessario individuare gli stakeholders dei processi demografici, ovvero:

- la cittadinanza;
- gli Ufficiali d’Anagrafe e di Stato Civile;
- gli uffici Elettorali e Leva;
- i fruitori interni della banca dati demografica, ovvero Direzione Tributi, Divisione Servizi Sociali, Direzione Servizi Educativi, Polizia Municipale;
- i fruitori esterni della banca dati demografica, ovvero ASL, Agenzia delle Entrate, INPS, Motorizzazione Civile, Forze dell’Ordine, Prefettura;
- il fornitore in-house CSI Piemonte;
- gli altri Comuni ed Enti che scambiano informazioni con la Città.

3.1 Analisi del contesto esterno

Sono stati presi in esame i requisiti e le aspettative relativi ai seguenti aspetti.

ES1 Contesto demografico e dell'ambiente naturale

Item	Requisiti e aspettative
Popolazione dimorante sul territorio a forte carattere multietnico e presenza di notevole afflusso di profughi/richiedenti asilo/...	<ul style="list-style-type: none"> ● Affrontare le difficoltà comunicative con l'utenza straniera ● Necessità di verificare la regolarità del soggiorno dei cittadini comunitari e stranieri prima di procedere con l'accoglimento delle istanze ● Nella redazione degli atti è necessario tenere conto anche delle leggi nazionali dei cittadini richiedenti.
Presenza di una fascia della cittadinanza con problemi di salute e/o disagio sociale	<ul style="list-style-type: none"> ● Difficoltà nella gestione delle richieste spesso aggravate dalla grave situazione di disagio del richiedente ● Necessità di coinvolgere nelle procedure di iscrizione Polizia Municipale e Servizi Sociali
In certi periodi dell'anno, si verificano casi di elevato afflusso di utenza, soprattutto per la richiesta di documenti d'identità e per le pubblicazioni di matrimonio.	<ul style="list-style-type: none"> ● Garantire il mantenimento del livello standard di erogazione del servizio, anche in presenza della chiusura di alcune sedi decentrate.

ES2 Contesto normativo

Item	Requisiti e aspettative
Normativa applicabile in continua mutazione (ad esempio: Legge n. 76/2016 “Regolamentazione delle unioni civili tra persone dello stesso sesso e disciplina delle convivenze”; Istituzione dell’Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente, Carte d’identità Elettroniche)	<ul style="list-style-type: none"> ● Necessità di monitorare i canali di comunicazione al fine di intercettare variazioni di interesse ● Formazione continua del personale ● Adeguamenti procedure e applicativi informatici ● Comunicazione novità all’utenza ● Riorganizzazione servizi per la gestione
Normativa anticorruzione	<ul style="list-style-type: none"> ● Predisposizione procedure e

	monitoraggi a garanzia del rispetto della normativa
D. Lgs. n. 81/2008	<ul style="list-style-type: none"> Predisposizione procedure e monitoraggi a garanzia del rispetto della normativa
Privacy: REGOLAMENTO UE 2016/679 E IL D.LGS. 97/2016	<ul style="list-style-type: none"> Predisposizione procedure e monitoraggi a garanzia del rispetto della normativa

ES3 Contesto socio-culturale, etico, sicurezza

Item	Requisiti e aspettative
Orario di apertura degli uffici.	<ul style="list-style-type: none"> Sperimentazione ampliamento orari e luoghi di apertura diversificati degli sportelli
Benessere lavorativo: mantenimento dell'ordine pubblico per la sicurezza del personale e dell'utenza negli uffici con accesso del pubblico	<ul style="list-style-type: none"> Presidio dei Vigili Urbani per mantenere l'ordine.

ES4 Contesto tecnologico e del know-how

item	Requisiti e aspettative
Applicazioni web per la gestione di agende appuntamenti fruibili direttamente dal cittadino e soluzioni organizzative per la gestione di un centro unico prenotazioni	<ul style="list-style-type: none"> Sperimentare l'ampliamento delle possibilità di accesso su appuntamento all'utenza, dando la possibilità di fissare autonomamente la prenotazione e gestione di un CUP telefonico. Migliore gestione dei servizi
Soluzioni applicative web per la compilazione di modulistica e trasmissione istanze online (rilevante solo per la sede centrale)	<ul style="list-style-type: none"> Agevolare l'utenza nell'utilizzo dei servizi di presentazione istanze online Migliorare l'efficienza degli uffici di accoglimento delle istanze
Soluzioni alternative al contante per i pagamenti allo sportello e online (POS, app per mobile payment, ...)	<ul style="list-style-type: none"> Sperimentare la dotazione di strumenti idonei all'incasso di pagamenti elettronici agli sportelli
Sistemi eliminacode tecnologicamente avanzati (rilevante solo per alcune sedi decentrate)	<ul style="list-style-type: none"> Standardizzazione del servizio

ES5 Contesto della fornitura e delle partnership

Item	Requisiti e aspettative
Servizi informatici erogati da CSI Piemonte in regime di convenzione con la Città	<ul style="list-style-type: none"> ● Poca elasticità nell'individuazione di soluzioni alternative a quelle proposte da CSI ● Costi di modifica degli applicativi elevati con conseguente rinvio di adeguamenti in carenza di risorse economiche e perdita di efficienza
Sperimentazione di nuovi servizi tramite bandi di Living Lab o simili (ad esempio Mobile Payment e Modulistica online) (rilevante solo per la sede centrale)	<ul style="list-style-type: none"> ● Possibilità di eseguire test sull'utenza per verificare la propensione all'innovazione e l'applicabilità nel contesto operativo
Contratto di manutenzione per impianti eliminacode	<ul style="list-style-type: none"> ● Proseguimento attività di manutenzione impianti eliminacode
Inserimento mediatori culturali	<ul style="list-style-type: none"> ● Comprensione delle esigenze dell'utenza, informazione e relazione corretta
Manutenzione postazioni C.I.E.	<ul style="list-style-type: none"> ● Manutenzione e riparazioni su postazioni ministeriali CIE
Servizio di pulizia locali	<ul style="list-style-type: none"> ● Pulizia locali aperti al pubblico e spazi di back-office

3.2 Analisi del contesto interno

IN1 Situazione economica e finanziaria

Item	Requisiti e aspettative
Ridotta ed incerta disponibilità di risorse per l'Area per gli acquisti di beni e servizi e per le forniture informatiche	<ul style="list-style-type: none"> ● Incremento delle risorse

IN2 Situazione delle risorse umane, conoscenza organizzativa e competenze

Item	Requisiti e aspettative
Personale informato/formato sulle novità legislative/procedurali	<ul style="list-style-type: none"> ● Organizzare momenti formativi e comunicazioni tempestive delle novità

Ruolo chiave adibito al coordinamento delle varie sedi anagrafiche.	<ul style="list-style-type: none"> ● Interazione di una figura di coordinamento della sede centrale con una persona di coordinamento delle sedi decentrate per la soluzione dei problemi procedurali e organizzativi, oltre che per garantire maggiore omogeneità.
Necessità di affiancamento ad operatori esperti prima di disporre di personale autonomo	<ul style="list-style-type: none"> ● Organizzare in modo efficace l'inserimento del nuovo personale.
Età media del personale in servizio alta (58-59 anni): problema di turn-over, resilienza medio-bassa, burn-out elevato	<ul style="list-style-type: none"> ● Inserire personale più giovane e più propenso all'innovazione.
Necessità di redigere piani ferie in occasione di ponti, festività natalizie, pasquali ed estive per garantire almeno il livello standard del servizio.	<ul style="list-style-type: none"> ● Necessità di coordinamento tra la sede centrale e le sedi decentrate. ● Formazione del personale al fine di garantire l'intercambiabilità.
Carenza del numero degli addetti in servizio	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestione efficiente del servizio.
Gli accertamenti anagrafici vengono eseguiti dal Corpo della Polizia Municipale entro 30 giorni dal ricevimento della richiesta.	<ul style="list-style-type: none"> ● La P.M. ha necessità che gli scambi degli accertamenti in partenza e arrivo vengano protocollati tramite Doqui seguendo regole precise che comportano la necessità di dedicare personale a questa specifica attività.
Presenza di funzionari con notevole esperienza nell'ambito di competenza.	<ul style="list-style-type: none"> ● Organizzare momenti formativi e comunicazioni tempestive delle novità, sfruttando le competenze interne.
Sistema Gestione Qualità	<ul style="list-style-type: none"> ● Inserimento nel SGQ.

IN3 Situazione delle infrastrutture, degli impianti tecnologici e dei mezzi operativi utilizzati per il servizio

Item	Requisiti e aspettative
Sedi operative con numero di sportelli superiore al personale (rilevante solo per le sedi decentrate)	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestione efficiente del servizio.
Sedi operative decentrate	<ul style="list-style-type: none"> ● Capillarità delle sedi sul territorio cittadino.

IN4 Situazione dell'IT informatica e telecomunicazioni (strumentazione e applicativi)

Item	Requisiti e aspettative
Diverse postazioni di lavoro necessiterebbero di sostituzione	<ul style="list-style-type: none"> ● Sostituzione postazioni di lavoro.
Software gestionale NAO in attesa di adeguamento: visti gli elevati costi, spesso, gli adeguamenti vengono effettuati con notevole ritardo rispetto all'introduzione di novità normative con la conseguente necessità di individuare modalità di gestione transitorie (solitamente con trattamenti dati nell'archivio informatico e creazione di strumenti alternativi Excel o Access).	<ul style="list-style-type: none"> ● Adeguamenti applicativi più veloci al fine di ridurre i tempi di gestione transitoria.
Scarsa manutenzione sistema elimina code esistente (rilevante solo per alcune sedi decentrate)	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestione efficiente del servizio. ● Rispetto tempi/modalità di erogazione del servizio.
Assenza di procedure di emergenza in caso di guasti delle postazioni informatiche	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestione efficiente del servizio. ● Rispetto tempi/modalità di erogazione del servizio.

IN5 Altre criticità/opportunità significative – Raccomandazioni per l'organizzazione

Item	Requisiti e aspettative
Svolgimento di attività non connesse ai compiti istituzionali dell'Area (ad esempio, attività svolte per conto dell'uff. TARI e dell'Archivio Edilizio)	<ul style="list-style-type: none"> ● Restituzione competenze ai titolari ● Incremento risorse
Assenza di alcune figure apicali dell'Area	<ul style="list-style-type: none"> ● Copertura figure apicali

3.3 Analisi SWOT

Con riferimento ai requisiti ed alle aspettative emersi dall'analisi del contesto, è stata elaborata l'analisi SWOT⁹ di seguito riportata.

All'interno della voce "Punti deboli", in accordo con il Servizio Centrale Qualità, sono stati inseriti anche tutti gli aspetti sui quali, per vari motivi, non possono essere messe in atto azioni attivabili direttamente dall'Area o comunque facilmente ottenibili dagli uffici competenti.

Strengths	Weakness
PUNTI FORTI	PUNTI DEBOLI
<ul style="list-style-type: none"> ● Disponibilità di personale idoneo alla realizzazione di corsi di formazione e all'affiancamento a nuovi addetti (IN2). ● Personale formato ed esperto nelle varie attività (IN2). ● Capacità di individuare soluzioni transitorie in attesa dell'adeguamento definitivo degli applicativi informatici (IN4). ● Inserimento processi nel Sistema Gestione Qualità della Città (IN2). ● Capillarità delle sedi sul territorio cittadino (IN3). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ridotta disponibilità di risorse economiche per l'Area (IN1) ● Difficoltà di gestione del coordinamento sia procedurale che organizzativo delle varie sedi anagrafiche (IN2) ● Necessità di approfondita formazione prima di poter disporre di personale autonomo (IN2) ● Età media del personale in servizio alta (IN2) ● Ridotta valorizzazione, anche economica, del personale (IN2). ● Tempistiche di alcune pratiche dipendenti dai tempi di risposta di altri uffici (IN2) ● Pc obsoleti e indisponibilità di attrezzature informatiche (IN3) ● Software gestionale NAO in fase di adeguamento alle nuove normative (IN3) ● Svolgimento di attività non connesse ai compiti istituzionali dell'Area, ad esempio TARI (IN5) ● Assenza di alcune figure apicali dell'Area (IN5) ● Servizi informatici erogati da CSI Piemonte in regime di convenzione con la Città (ES5) ● Contratto di manutenzione impianti eliminacode (ES5) ● Mantenimento dell'ordine pubblico nei momenti di sovraffollamento degli uffici (ES3)

⁹ Analisi SWOT: l'acronimo SWOT deriva da Strengths (punti forti), Weakness (punti deboli), Opportunities (opportunità) e Threats (minacce). Tramite questa matrice vengono individuati i punti forti e deboli rilevati analizzando il contesto interno dell'organizzazione e le opportunità e minacce dedotte dal contesto esterno.

Opportunities OPPORTUNITÀ - OCCASIONE	Threats MINACCIA – RISCHIO
<ul style="list-style-type: none"> ● Disponibilità sul mercato di applicazioni web per la gestione di agende prenotazioni e trasmissione istanze online (ES4) ● Disponibilità di strumenti di mobile payment/pagamento elettronico (ES4) ● Disponibilità delle conoscenze organizzative per la gestione di un Centro Unico Prenotazioni (ES4) ● Possibilità di sperimentare nuove tecnologie tramite bandi di Living Lab (ES5) ● Orario di apertura degli uffici e loro dislocazione sul territorio (ES3) ● Miglioramento coordinamento sedi anagrafiche (IN2) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Popolazione dimorante sul territorio a forte carattere multietnico con conseguenti difficoltà di comunicazione (ES1) ● Attività di sportello soggette a picchi di affluenza periodici (ES1) ● Normativa in continua evoluzione con necessità di continui aggiornamenti sia delle procedure interne che degli applicativi informatici (ES2) ● Previsioni normative relative al rispetto di tempi procedurali (ES2) ● Normativa molto varia e specialistica con conseguente necessità di formazione continua del personale (ES2) ● Rischi censiti nel Catalogo dei rischi del PTPC (ES2)

Sulla base dell'analisi SWOT, esclusivamente ai fini della Certificazione ISO 9001:2015, è stato deciso, in accordo con il Servizio centrale Qualità, di procedere esclusivamente alla valutazione dei rischi costituenti minacce per l'erogazione dei servizi.

Il documento di valutazione dei rischi derivante da quest'ultima analisi è riportato di seguito.

3.4 Documento di Valutazione dei Rischi

CITTÀ DI TORINO	Divisione Decentramento, Gioventù e Servizi Area Servizi Civici e Anagrafi Decentrate DOCUMENTO VALUTAZIONE RISCHI PROCESSO: Iscrizioni anagrafiche – Cambi Indirizzo – Cancellazioni anagrafiche – Certificazioni e carte identità – Nascite – Pubblicazioni di matrimonio – Decessi – Iscrizioni e cancellazioni dalle liste elettorali								Documento	DVRP_DEMO_01	
									Rev.	0 DEL 21/12/2017	
									Redazione	V. Boccino	
									Approvazione:	Dr.ssa Anna Tornoni Dr.ssa Monica Sciajno	
RISCHIO	SPECIFICO EVENTO	EFFETTO	VALUTAZIONE INIZIALE		AZIONI DI RISPOSTA	DOCUMENTO DI RIFERIMENTO	PROCEDURA EMERGENZE	VALUTAZIONE OBIETTIVO			
da catalogo	con riferimento alla fase del processo	descrizione	PROBAB.	SEVERITÀ	IMPATTO PS	descrizione delle azioni di prevenzione o di contenimento dei danni	Inserire il riferimento al paragrafo della procedura / IL	descrizione eventuale	PROBAB.	SEVERITÀ	IMPATTO PS
<i>Popolazione dimorante sul territorio a forte carattere multietnico con conseguente difficoltà di comunicazione (ES1)</i>	Interpretazione delle richieste e di compilazione della modulistica.	Rallentamenti nel servizio all'utenza ed eventuale mancato accoglimento istanza incompleta/errata.	3	3	9	Cartellonistica riportante i principali moduli in uso ai servizi anagrafici tradotti in più lingue straniere. Compatibilmente con le risorse economiche a disposizione, inserimento mediatori linguistici.	NO	NO	3	2	6
<i>Attività di sportello soggetto a picchi di affluenza periodici (ES1)</i>	Eccessivo afflusso di utenza in presenza di picchi.	Mancato raggiungimento standard. Possibile sospensione erogazione ticket attesa. Possibili problemi di ordine pubblico.	2	4	8	Incremento operatori con supporto dal back-office, quando e dove possibile.	PG_Dir_QMSD_04 Par.6.2.3	Sospensione/interruzione distribuzione ticket (PG_Dir_QMSD_04 Par.8.4)	2	3	6
<i>Normativa in continua evoluzione con necessità di continui aggiornamenti sia delle procedure interne che degli applicativi informatici (ES2)</i>	Modifica normativa di riferimento.	Necessità di adeguamenti informatici, formazione del personale e studio modalità di gestione transitoria.	2	4	8	Raccolta aggiornamenti normativi, diffusione, predisposizione schede procedurali, promozione adeguamenti applicativi	PO_Ser_DEMO_06	Individuazione modalità transitorie di gestione in attesa degli eventuali adeguamenti degli applicativi	2	2	4
<i>Normativa molto varia e specialistica con conseguente necessità di formazione continua del personale</i> (ES2)	Competenze del personale molto specializzate	Formazione/aggiornamento continuo del personale. Inserimento nuovo personale lungo.	3	2	6	Incontri formativi/aggiornamento. Programma di inserimento nuovo personale.	PG_Dir_QMSD_04 Par.6.1.3	Organizzazione momenti formativi ad hoc.	3	1	3
<i>Previsioni normative relative al rispetto di tempi procedurali (ES2)</i>	Tempi procedurali cogenti (solo sede centrale)	Mancato rispetto standard cogente.	4	4	16	Lavorazione pratiche con decorrenza giuridica dalla data di invio.	IL_Ser_DEMO_16 per iscrizioni e cambi indirizzo online	Gestione anticipata delle pratiche motivatamente urgenti.	3	2	6
<i>Prescrizioni in materia di Anticorruzione</i>	Si rimanda al PTPC vigente										

Tutte le azioni di risposta individuate al fine di prevenire/contenere i danni sono state ponderate compiendo scelte a minimo impatto economico. Infatti, uno dei punti di debolezza dell’Area è la “Ridotta disponibilità di risorse economiche per l’Area”.

Tuttavia, va rilevato che, mentre per alcuni rischi l’azione è idonea allo scopo, per altri consente solo di limitare la gravità del danno.

Ad esempio, quando si parla del rischio di “Modifica normativa di riferimento”, ovvero alla “Necessità di adeguamenti informatici, formazione del personale e studio modalità di gestione transitoria”, sono state indicate l’azione di risposta “Raccolta aggiornamenti normativi, diffusione, predisposizione schede procedurali, promozione adeguamenti applicativi” e la procedura di emergenza “Individuazione modalità transitorie di gestione in attesa degli eventuali adeguamenti degli applicativi”. Questo tipo di gestione fa sì che, nelle more dell’adeguamento degli applicativi

gestionali, debbano essere introdotte modalità di lavorazione alternative che portano a trattamenti dati, duplicazioni di archivi, creazione di database non connessi alla banca dati “ufficiale”, ... con conseguenti rischi di errori, ridondanza dei dati (senza interconnessione dei vari db) ed inevitabili allungamenti dei tempi di lavorazione.

Analogamente, con riferimento al rischio di “Mancato rispetto di standard relativo ai tempi procedimentali cogenti”, con valutazione iniziale pari a 16 (ovvero il massimo attribuibile in base al metodo di ponderazione individuato dall’Ente), sono state individuate l’azione di risposta “Lavorazione pratiche con decorrenza giuridica dalla data di invio” e la procedura di emergenza “Gestione anticipata delle pratiche motivatamente urgenti.”. Tali azioni portano ad abbattere il rischio da 16 a 6, incidendo più sulla gravità che sulla probabilità si verifichi l’evento.

Sostanzialmente, infatti, tanto l’azione di risposta quanto la procedura di emergenza non intervengono a monte per evitare si verifichi il ritardo della lavorazione, ma svolgono esclusivamente il compito di limitare il danno per la cittadinanza.

Dal momento che, come rilevato tra le opportunità, sono disponibili tecnologie tali da consentire la creazione di un sistema informativo modellato in base al flusso del processo e non alla suddivisione dei compiti tra gli uffici, come auspicato in un processo di Business Process Reengineering, sarebbe invece interessante prendere in considerazione un processo “tipo” e analizzare come la tecnologia open source può supportare la reingegnerizzazione del processo stesso.

In questo caso, gli **obiettivi dell’investimento** dovrebbero essere:

- **riduzione dei tempi di lavorazione** delle pratiche;
- **riduzione dell’attività di data entry** da parte degli operatori;
- **maggior partecipazione del cittadino** nel procedimento, anche ai fini di una maggior trasparenza;
- **automatizzazione** di tutte le fasi del processo che non prevedono discrezionalità da parte dell’operatore;
- sviluppo di un **prodotto flessibile**, agevolmente modificabile in caso di modifiche normative.

La reingegnerizzazione di un processo, infatti, partendo dalla conoscenza delle esigenze del cliente, si pone l'obiettivo di:

- ripensare e ridisegnare in modo radicale i processi aziendali,
- rivedere profondamente metodi, tecniche, procedure e organizzazione,
- realizzare sostanziali miglioramenti nei parametri critici delle performance.

I principi su cui si basa la B.P.R. sono:

- fondare l'organizzazione sui risultati da ottenere (non sui compiti);
- far svolgere il processo a chi ne usa l'output;
- integrare l'elaborazione delle informazioni nel momento di raccolta;
- considerare le risorse decentrate come fossero geograficamente nello stesso luogo;
- collegare le attività parallele invece di integrarne i risultati;
- collocare il soggetto decisore dove si esegue il lavoro e il controllo dentro il processo;
- raccogliere una sola volta le informazioni alla fonte.¹⁰

3.5 Analisi dei vincoli normativi e organizzativi

Vincoli organizzativi

Come meglio descritto in premessa, i servizi vengono svolti in parte solo presso la sede centrale ed in parte anche presso i 13 uffici decentrati dislocati sul territorio cittadino.

10 Rif. slide Prof. R. Candiotti, “Organizzazione aziendale”.

Con riferimento ai meccanismi di coordinamento attuati nei confronti delle sedi decentrate, in base al Regolamento Comunale del Decentramento N. 374, il personale circoscrizionale:

- *dipende sotto il profilo organizzativo, gestionale e gerarchico dal Dirigente di Circoscrizione;*
- *opera, all'interno dei singoli servizi, nell'ambito di una funzione di raccordo specialistico-professionale esercitata da parte delle Aree e Direzioni centrali rispettivamente competenti per materia. Tale funzione di raccordo riguarda principalmente la formazione tecnico-specialistica del personale e gli aspetti di carattere sistematico e metodologico inerenti alle diverse attività.*

L'attribuzione di nuove competenze alle sedi decentrate, così come la riduzione, deve essere definita in sede di Conferenza dei Dirigenti del Decentramento.

Tutti gli uffici demografici, sia centrali che periferici, sono coordinati dalla Direzione Decentramento, Giovani e Servizi. La sede centrale, l'Area Servizi Civici, ha una propria Dirigente d'Area che riveste anche il ruolo di Dirigente ad interim del Servizio Stato Civile.

Complessivamente, il personale assegnato alle attività demografiche è composto da circa 350 unità, con un'età media di 59 anni. E' stato calcolato che, entro il 2020, nella sola sede centrale saranno collocate a riposo circa 36 persone. Negli ultimi 3 anni le nuove assunzioni hanno riguardato soltanto 3 unità, oltre ad alcuni trasferimenti per mobilità da altri Enti o Servizi.

Per il periodo estivo, al fine di garantire la copertura del Salone Certificazioni e Documentazione Amm.va della sede centrale per il rilascio delle Carte d'Identità Elettroniche, la Direzione Organizzazione ha definito alcuni distacchi temporanei di personale da altre Direzioni.

Da questi elementi, si può presumere che la resilienza al cambiamento del personale potrebbe essere notevolmente ridotta, così come la disponibilità ad affrontare un percorso formativo particolarmente intenso. Qualsiasi nuova metodologia dovrà essere quindi molto intuitiva e guidare l'operatore nei passi da seguire, per non innescare meccanismi di resistenza al cambiamento di difficile superamento.

Vincoli normativi

La materia demografica, così come la maggior parte delle attività svolte dalla Pubblica Amministrazione, è fortemente normata.

Le principali fonti normative sono:

- **Anagrafe**

Legge 24 dicembre 1954, n. 1228 Ordinamento delle anagrafi della popolazione residente.

D.P.R. 30 maggio 1989, n. 223 Approvazione del nuovo regolamento anagrafico della popolazione residente.

Decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82 Codice dell'Amministrazione Digitale.

Legge 27 ottobre 1988, n. 470 Anagrafe e censimento degli italiani all'estero.

Regio Decreto 18 giugno 1931, n. 773 Testo Unico delle Leggi di Pubblica Sicurezza.

Decreto 23 dicembre 2015 Modalità tecniche di emissione della Carta d'identità elettronica.

- **Stato Civile**

D.P.R. 3 novembre 2000, n. 396. Regolamento per la revisione e la semplificazione dell'ordinamento dello stato civile.

Legge 20 maggio 2016, n. 76. Regolamentazione delle unioni civili tra persone dello stesso sesso e disciplina delle convivenze.

Legge 10 novembre 2014, n. 162 di conversione, con modificazioni, del decreto-legge 12 settembre 2014, n. 132, “Misure urgenti di degiurisdizionalizzazione ed altri interventi per la definizione dell’arretrato in materia di processo civile”.

- **Servizio Elettorale**

Decreto del Presidente della Repubblica 20 marzo 1967, n. 223. Approvazione del testo unico delle leggi per la disciplina dell'elettorato attivo e per la tenuta e la revisione delle liste elettorali.

Decreto Legislativo 12 aprile 1996, n. 197. Attuazione della direttiva 94/80/CE concernente le modalità di esercizio del diritto di voto e di eleggibilità alle elezioni comunali per i cittadini dell'Unione europea che risiedono in uno Stato membro di cui non hanno la cittadinanza.

- Servizio Leva

D. Lgs. 15-3-2010 n. 66 “Codice dell’Ordinamento militare”

D. Lgs. 8-5-2001 n. 215 “Disposizioni per disciplinare la trasformazione progressiva dello strumento militare in professionale, a norma dell’articolo 3, comma 1, della L. 14 novembre 2000, n. 331”.

- Protocollo informatico

Decreto del Presidente della Repubblica 28 dicembre 2000, n. 445 “Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa”.

3.6 Mappatura dei processi dei Servizi Demografici

Di seguito si riporta la mappatura dei processi con l'indicazione degli uffici (centrali e/o periferici) che ne hanno la responsabilità.

Processi	Anagrafe Centrale				Serv. Stato Civile	Serv. Elettorale	Serv. Leva	12 sedi decentrate
	Reparto Certificazioni	Reparto Movimentazioni Anagrafiche	Reparto Irreperibilità e Accertatori	Altri uffici minori				
Certificazioni, Dichiarazioni sostitutive, Autentiche	X							X
Carta d'identità	X							X
Tessera elettorale						X		X
Iscrizioni anagrafiche		X						X
Cambi Indirizzo		X						X
Emigrazioni		X						
A.I.R.E.		X						
Irreperibilità anagrafica			X					X
Convivenze anagrafiche				X				
Dichiarazione dimora abituale stranieri				X				X
Rettifiche anagrafiche	X							X
Atti di nascita					X			
Pubblicazioni e atti di matrimonio					X			
Atti di unione civile					X			
Atti di morte					X			
Giuramenti e atti di cittadinanza					X			

Accordi di separazione e divorzio					X			
Annotazioni su atti di stato civile					X			
Tenuta liste elettorali						X		
Formazione liste leva							X	
Tenuta ruoli matricolari							X	

3.7 Rilevazione degli applicativi in uso e dei fruitori della banca dati.

Gli applicativi attualmente in uso sono di seguito elencati. Molti di questi, attualmente, costituiscono un vincolo tecnologico in quanto un'eventuale sostituzione comporterebbe ingenti investimenti da pianificare attentamente e finanziare.

NAO - NUOVA ANAGRAFE OPEN

NAO è il sistema di gestione dei servizi anagrafici della Città di Torino, in esercizio dal 2007. E' stato sviluppato dal consorzio CSI PIEMONTE per conto della Città di Torino, che lo ha offerto in riuso con licenza open source censendolo nel Catalogo del Riuso presso l'Agenzia per l'Italia Digitale.

Consente di gestire tutti gli aspetti relativi all'anagrafe, allo stato civile, alla gestione delle liste elettorali e della leva.

E' realizzato in linguaggio Java client-server, con procedure batch Pl-Sql per l'integrazione.

Le principali caratteristiche tecniche del sistema NAO sono:

- architettura a tre livelli;
- applicazione Web basata su tecnologia J2EE, application server Red Hat JBoss Enterprise Application Platform 6.4;
- database server: Oracle RDBMS 9i;

- InetSoft Style Report (software proprietario) e Jasper Reports (open source) per la produzione di report applicativi;
- elaborazioni batch schedulate giornaliere e settimanali.

NAOSRV è il sistema di cooperazione applicativa Java che permette di fornire dati anagrafici ai fruitori abilitati, grazie anche all'utilizzo di procedure batch Pl-Sql eseguite sul database Oracle di NAO.

NAOSrv ha un'architettura basata su tecnologia J2EE con application server Jboss.

TorinoFacile è il portale web della Città, accessibile tramite credenziali TorinoFacile, SistemaPiemonte e SPID, che permette di richiedere vari servizi, tra cui la stampa di certificati anagrafici e di stato civile. Per alcune categorie di liberi professionisti è possibile effettuare la stampa dei certificati di terzi a seguito di apposite convenzioni stipulate con la Città.

DW Demografia (verticale)

Processo di ETL costruito con SAS Data Integration 3.4 e realizzato in linguaggio SAS 9.1. I batch girano su server Unix, i dati sono storicizzati su database Oracle 11 e sono fruibili mediante la piattaforma Business Objects XI.

DW Trasversale

Processo di ETL costruito con SAS Data Integration 3.4 e realizzato in linguaggio SAS 9.1. I batch girano su server Unix, i dati sono storicizzati su database Oracle 11 e anche su Unix come db SAS; i dati sono fruibili mediante la piattaforma Business Objects XI ed anche tramite SAS Enterprise Guide 4.1.

DoQui ACTA

Sistema di gestione documentale open source web oriented che permette di organizzare, archiviare e condividere documenti in formato digitale. Viene utilizzata sia la componente ACTA

per la gestione del protocollo informatico, sia la componente INDEX per l'archiviazione informatica.

Altri applicativi in uso

Vengono inoltre utilizzati software di produttività individuale:

- foglio elettronico (MS Excel varie versioni e Libreoffice Calc)
- elaboratore di testi (MS Word varie versioni e Libreoffice Writer)
- database (MS Access)

La Posta Elettronica Certificata viene consultata tramite la Webmail Legalmail di Infocert.

ANPR

A seguito del subentro nell'ANPR¹¹ avvenuto lo scorso 13 luglio, NAO dialoga tramite Web Services con la banca dati anagrafica nazionale ANPR, a cui l'intera Pubblica amministrazione e i gestori di pubblici servizi fanno riferimento.

A livello tecnologico, l'architettura utilizzata dal sistema ANPR è SOA (Service Oriented Architecture) implementata tramite la realizzazione di Web Services messi a disposizione da un Service Provider (ANPR) ad una serie di Service Requestor (Comuni).

Gli standard per l'utilizzo dei web service sono:

- XML per la rappresentazione dei dati;
- XSD per la validazione formale dei dati (uno per ogni servizio e uno generale con il vocabolario dei tipi comuni);
- WSDL per la definizione delle chiamate ai web service;
- firma digitale con coppie di chiavi di tipo RSA (la chiave pubblica è contenuta in un certificato X509) secondo lo standard WS-Security.

¹¹ Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente, banca dati anagrafica nazionale, prevista dall'art. 62 del CAD, nella quale confluiranno i dati di tutte le anagrafi comunali.

Fruitori della banca dati demografica

Esiste un'interazione tra le componenti appartenenti al mondo NAO che consente ad alcuni applicativi fruitori di interrogare la banca dati in modo integrato.

Nello specifico, la componente lato server di NAO (naosrv) comunica con componenti esterne fornitori di servizi di cui si necessita (es. accesso ad IRIDE per l'autenticazione o a TOPONOMASTICA per gli indirizzi), mentre componenti di applicativi fruitori (quali ad esempio il servizio CIA, GMS, GTT, TARSU, POSTE, o CertificaTO) comunicano con la componente naosrvsv appartenente a NAOSRV per ottenere servizi anagrafici quali visure o dettagli di movimentazioni o certificati anagrafici.

Inoltre, la banca dati viene consultata tramite accesso diretto all'applicativo NAO da: Polizia Municipale, Servizi Educativi e Servizio Tari. Altre tipologie di utenti hanno invece accesso all'applicativo web AnagrafeWeb che, previa autenticazione, consente di interrogare in modo puntuale l'anagrafe cittadina. Usufruiscono di questa possibilità le Forze dell'Ordine locali, i CAF convenzionati con la Città, le ASL cittadine, l'Università degli Studi di Torino.

Tramite il portale TorinoFacile, invece, sia i cittadini che alcuni Ordini e Consigli professionali convenzionati possono ottenere certificazioni anagrafiche e di stato civile.

3.8 Rilevazione delle prestazioni dei principali processi dell'Area.

Di seguito vengono esposte le performance dei processi dell'Area certificati ISO 9001:2008 realizzate nel 2017.

SCHEDA DI PERFORMANCE DEL SERVIZIO RISULTATI DELL'ANNO 2017: SERVIZI DI ANAGRAFE CENTRALE

STANDARD DI QUALITA' DEL SERVIZIO				PERFORMANCE QUALITA'		RISULTATI DELL'ANNO 2017		
Prestazione	Caratteristica del servizio	livello qualità programmato unità misura	Respons. se diversa dal settore	Indicatore	valore soglia base anno	Numeratore	Denominatore	Performance
Rilascio di carta d'identità cartacea e certificazioni anagrafiche e di stato civile (vedi elenco)	Conformità tecnica dei documenti rilasciati	I documenti emessi sono conformi alle norme		n° pratiche conformi su n° pratiche totali	100%	240	240	100%
Pratiche per variazioni anagrafiche - Iscrizione anagrafica su richiesta dell'interessato	conformità procedimento	<i>il procedimento comprende tutte le fasi prescritte da norma</i>		n° pratiche conformi su n° pratiche totali	100%	240	240	100%
	tempistica iscrizioni anagrafiche	la registrazione avviene entro 2 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza		n° registrazioni entro i termini su n° iscrizioni totali	100%	9456	15488	61%
		la spedizione al comune di provenienza avviene entro 3 giorni lavorativi dalla registrazione		n° spedizioni entro i termini su n° spedizioni totali	90%	9259	9898	94%
	tempistica accertamento vigili	accertamento entro 40 gg	VIGILI URBANI	n° accertamenti nel rispetto delle tempistiche su n° accertamenti totali	90%	15773	15970	99%
	tempistica per cambi indirizzo	la registrazione avviene entro 2 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza		n° cambi indirizzo registrati entro i termini su nr cambi indirizzo totali	100%	8742	14032	62%
Cancellazioni Anagrafiche (solo spostamenti in territorio italiano)	tempistica pratiche di cancellazione anagrafica su richiesta di altro comune	cancellazione completata entro 5 gg lavorativi		n° cancellazioni anagrafiche nel rispetto delle tempistiche su nr cancellazioni anagrafiche totali	100%	8395	13764	61%
Accoglienza allo Sportello	sportelli disponibili	Certificazioni: almeno 6 sportelli aperti (in orario di servizio)		giorni di apertura regolare su giorni di apertura totali	90%	253	253	100%
		Iscrizioni: almeno 3 sportelli aperti (in orario di servizio)		giorni di apertura regolare su giorni di apertura totali	90%	253	253	100%
		Cambi indirizzo: almeno 1 sportello aperto (in orario di servizio)		giorni di apertura regolare su giorni di apertura totali	90%	253	253	100%
	orario sportelli	Orario degli sportelli al pubblico come dichiarato in Carta dei Servizi		giorni con orario regolare su giorni totali	90%	253	253	100%
Accoglienza allo Sportello	tempistiche di attesa	max 70 minuti		n° utenti serviti entro standard su n° utenti totali	90%	98855	107435	92%
Servizio di assistenza all'utenza	Prenotazioni appuntamenti iscrizioni	Proposta entro 1 gg lavorativo dalla ricezione		n° risposte entro standard su n° risposte totali	90%	2581	2607	99%
	Disponibilità dello sportello informazioni presidiato	Rispetto dell'orario di apertura degli sportelli		n.giorni con apertura regolare su n. giorni di apertura totale	95%	253	253	100%

SCHEDA DI PERFORMANCE DEL SERVIZIO RISULTATI DELL'ANNO 2017: SERVIZI DI STATO CIVILE ED ELETTORALE

Prestazione	STANDARD DI QUALITA' DEL SERVIZIO			PERFORMANCE QUALITA'		RISULTATI DELL'ANNO 2017		
	Caratteristica del servizio	livello qualità programmato unità misura	situazione NC critica	Indicatore	valore soglia base anno	Numeratore	Denominatore	Performance
Redazione atti di nascita a seguito denuncia presentata presso Ospedali/Case di Cura	Conformità tecnica dei documenti rilasciati	I documenti emessi sono conformi alle norme	atto di nascita non conforme	n° pratiche conformi su n° pratiche totali	100%	120	120	100%
	Tempistica della redazione	la redazione avviene entro 25 giorni dal ricevimento della denuncia di nascita	non previsto	n° atti entro i termini su n° atti totali	98%	2700	5514	49%
Pubblicazioni di matrimonio	Conformità procedimento	il procedimento comprende tutti gli adempimenti prescritti da norma	procedimento non conforme	n° pratiche conformi su n° pratiche totali	100%	120	120	100%
	Affissione albo pretorio	l'affissione avviene il giorno successivo alla redazione del processo verbale	affissione oltre 1 giorno dopo la redazione	n° affissioni entro i termini su n° affissioni totali	100%	120	120	100%
Redazione atti di morte a seguito decesso avvenuto presso abitazione o altro luogo privato	Conformità procedimento	il procedimento comprende tutti gli adempimenti prescritti da norma	procedimento non conforme	n° pratiche conformi su n° pratiche totali	100%	60	60	100%
	Tempistica della redazione	la redazione avviene entro 12 giorni dalla data di decesso	non previsto	n° atti entro i termini su n° atti totali	99%	2876	2912	98,8%
Revisione dinamica ordinaria liste elettorali	Conformità procedimento	il procedimento comprende tutti gli adempimenti prescritti da norma	procedimento non conforme	n° pratiche conformi su n° pratiche totali	100%	300	300	100%
	Tempistica revisione	le cancellazioni vengono effettuate entro il termine di legge	non previsto	n° cancellazioni entro i termini su n° cancellazioni totali	100%	9993	9993	100%
Revisione dinamica ordinaria liste elettorali	Tempistica revisione	il mod. 3D viene inviato al comune iscrivendo entro 5 giorni dalla firma del verbale di cancellazione	non previsto	n° invii entro i termini su n° invii totali	95%	1418	1418	100%
Accoglienza allo Sportello	Presenza addetti uffici aperti al pubblico	almeno 2 addetti prenotazioni pubblicazioni di matrimonio	n. di addetti presenti inferiore a 1	giorni di apertura regolare su giorni di apertura totali	90%	253	253	100%
		almeno 2 addetti ricevimento pratiche ufficio decessi	n. di addetti presenti inferiore a 1	giorni di apertura regolare su giorni di apertura totali	90%	253	253	100%
	Orario sportelli	orario degli uffici al pubblico come dichiarato sul sito web	sospensione del servizio per oltre metà dell'orario previsto (escluso sciopero, assemblea)	giorni con orario regolare su giorni totali	90%	253	253	100%
	Tempistiche di attesa	uff. prenotazioni pubblicazioni di matrimonio: max 60 minuti	non previsto	n° utenti serviti entro standard su n° utenti totali	90%	5197	5199	100%
	Prenotazione appuntamento per processo verbale	l'appuntamento viene fissato entro 60 giorni dalla data di richiesta	non previsto	n° appuntamenti entro i termini su n° appuntamenti totali	90%	67	96	70%

3.9 Identificazione dei processi e degli interventi da effettuare sugli stessi.

Considerati gli obiettivi degli stakeholders, è possibile identificare i seguenti Fattori Critici di Successo:

- tempo di registrazione: il cittadino ha l'esigenza di una celere registrazione delle pratiche;
- cogenza del rispetto dei tempi procedurali: in alcuni processi, il tempo di registrazione e/o la durata del procedimento sono stabiliti dalla normativa. Rappresenta quindi un FCS sia per l'utente che per l'Ente;
- impatto su altre attività dell'Ente o di altri Enti: alcuni processi costituiscono prerequisiti per altri processi dell'Ente o di altri Enti, ad esempio la riscossione dei tributi comunali, la fruizione dei servizi di ristorazione scolastica, l'iscrizione alle scuole comunali, l'attribuzione del medico di famiglia (ASL), l'assegnazione del codice fiscale (Agenzia delle Entrate).

	Fattori critici di successo		
Processo	Rispetto del tempo di registrazione previsto da standard nel 2017	Cogenza del rispetto dei tempi procedurali	Prerequisito per altre attività dell'Ente/altri Enti
Certificazioni	immediato	no	no
Carta identità	immediato	no	no
Iscrizioni anagrafiche	61%	si (2 gg lavorativi)	si (Tributi, Educativi, altri Comuni)
Cambi indirizzo	62%	si (2 gg lavorativi)	si (Tributi, Educativi)
Emigrazioni	61%	si (5 gg lavorativi)	no
Nascite	49%	no	si (ASL, Agenzia Entrate)
Pubblicazioni di matrimonio	70%	no	no

Decesso presso l'abitazione	99%	no	si (INPS)
Revisione dinamica ordinaria	100%	si	si (altri Comuni)

Tenuto conto dei Fattori Critici di Successo identificati, si rileva che è opportuno un intervento urgente sui processi di Iscrizione anagrafica e di Cambio indirizzo.

Considerato inoltre che il processo di Iscrizione anagrafica sarà soggetto ad un profondo cambiamento a seguito del subentro nell'ANPR e che pertanto dovrà essere gestito un percorso comunicativo e formativo al fine di supportare il personale nella transizione verso il nuovo modello organizzativo, si ritiene utile concentrarsi inizialmente sull'**iscrizione anagrafica**, ovvero il procedimento amministrativo tramite il quale un cittadino, residente all'estero o in un altro Comune italiano, dichiara il suo trasferimento nel territorio del Comune di Torino.

Il modello sviluppato per questo processo, potrà essere adattato per l'utilizzo anche nell'ambito del processo di cambio indirizzo all'interno del Comune di Torino, in quanto trattasi di procedimento analogo a quello di iscrizione anagrafica, seppur con alcune semplificazioni.

4 WP1 - Analisi processi esistenti (As Is)

L'obiettivo di questo work package è quello di realizzare, con riferimento al processo di iscrizione anagrafica:

- la mappatura del processo As Is tramite l'utilizzo di un applicazione Open Source;
- la mappatura delle responsabilità.

Verranno quindi identificati: input, output, stakeholders, attività e loro ordine di svolgimento. Inoltre, verrà delineata la mappa delle responsabilità sulla base degli output delle varie fasi di processo, al fine di individuare ridondanze e criticità.

4.1 Predisposizione mappatura del processo As Is con identificazione delle responsabilità delle varie fasi.

Gli **stakeholders**, oltre alla cittadinanza e alle unità organizzative coinvolte direttamente nel processo e graficamente identificabili dalla mappatura di seguito proposta, sono: i Servizi Tributari (TARI, IMU, TASI), i Servizi Educativi (Ristorazione Scolastica), i Servizi Sociali, l'Agenzia delle Entrate, l'INA, l'INPS e la Motorizzazione Civile, che ricevono le informazioni sull'iscrizione tramite i servizi di integrazione tra le banche dati.

E' stata realizzata la mappa del processo di iscrizione anagrafica AS IS, che rappresenta graficamente:

- l'**input**, ovvero la richiesta di iscrizione anagrafica da parte del cittadino. Tale richiesta può essere presentata personalmente allo sportello oppure trasmessa tramite email, PEC, fax, raccomandata;

- l'**output**, ovvero la chiusura del procedimento di iscrizione anagrafica. Contrariamente alla maggior parte dei procedimenti amministrativi, il provvedimento (che solitamente costituisce l'output del processo) viene adottato contestualmente alla registrazione della dichiarazione (input), ancor prima dell'avvio dell'istruttoria che, tuttavia, deve essere condotta entro il termine di 45 giorni perentori, entro i quali è possibile eventualmente revocare il provvedimento originariamente adottato in caso di accertamenti negativi. Qualora l'istruttoria portasse ad accertamenti negativi

oltre i 45 giorni dalla dichiarazione del cittadino, non è più possibile revocare il provvedimento precedentemente adottato in quanto il procedimento si conclude per silenzio-assenso della P.A.;

- i **responsabili** della lavorazione delle varie fasi, rappresentati principalmente dal dichiarante, l'ufficio anagrafico, il Comune di provenienza, il Corpo di Polizia Municipale;

La mappatura del processo in **allegato 1** è stata realizzata utilizzando il software freeware¹², non open source, Bizagi Modeler. Il pregio di questo tool è la perfetta compatibilità con la notazione BPMN 2.0.

BPMN, acronimo di Business Process Model and Notation, rappresenta uno standard per la modellazione dei processi di business che fornisce una notazione grafica per la modellazione dei processi di business. E' basato su una tecnica di flowchart.

L'obiettivo principale di BPMN è fornire una notazione standard facilmente comprensibile da tutti gli stakeholders aziendali. Questi includono gli analisti aziendali che creano e perfezionano i processi, gli sviluppatori tecnici responsabili della loro implementazione e i manager che li monitorano e li gestiscono. Di conseguenza, BPMN funge da linguaggio comune, colmando il gap di comunicazione che si verifica frequentemente tra la progettazione e l'implementazione dei processi aziendali.¹³

Il modello è stato visionato con i Responsabili dell'Ufficio Iscrizioni anagrafiche e la Responsabile del Coordinamento Servizi Demografici per l'approvazione.

Con riferimento al processo in esame, gli **applicativi** utilizzati sono:

- NAO - NUOVA ANAGRAFE OPEN
- WEBMAIL LEGALMAIL
- PROTOCOLLO ACTA
- DATABASE ACCESS ARCHIVIATO SU SHARE DI RETE

12 Freeware: Software proprietario il cui utilizzo è concesso a titolo gratuito. Non è sinonimo di free software (software libero): nonostante gran parte del software libero sia anche gratuito, il concetto di "free" non attiene al costo bensì alla disponibilità del codice sorgente (pre-requisito) al fine dell'esercizio delle quattro libertà fondamentali di utilizzo, studio, modifica e redistribuzione.

13 Fonte: Wikipedia.

- FOGLIO ELETTRONICO EXCEL
- DOCUMENTI DI TESTO WORD
- SISTEMA OTRS (Open-source Ticket Request System). E' un sistema web open source che consente di assegnare dei *ticket* di segnalazione a ciascuna delle richieste ricevute, rendendo molto più semplice la gestione delle stesse e gli altri scambi di informazioni con l'utenza. Nell'ambito del processo, viene utilizzato per gestire la "coda" di richieste di iscrizione pervenute in modalità alternativa allo sportello:
 - le mail arrivano direttamente alla coda "Iscrizioni anagrafiche" su OTRS;
 - le mail pervenute tramite P.E.C. vengono inoltrate manualmente da un operatore;
 - i fax vengono reindirizzati automaticamente dall'applicazione fax server.

Riguardo alle **responsabilità**, il processo coinvolge, specificatamente:

- per l'Area Servizi Civici: gli uffici Iscrizioni (sia sportelli che back-office), Pratiche Online, PEC, Protocollo, Procedure informatiche;
- per il Corpo di Polizia Municipale: 10 S.T.C., Nucleo Edilizia Abitativa, Presidio Porta Palazzo, Nucleo Unità Immobiliari.

5 WP2 - Analisi variazioni di processo a seguito subentro nell'ANPR

Il 13 luglio 2018 è avvenuto il subentro dell'Anagrafe della Città di Torino nell'ANPR. Tale attività ha comportato un'inevitabile variazione del flusso di processo dell'iscrizione anagrafica (così come di tutti gli altri processi dell'Area), tuttora in fase di assestamento.

Tramite questa analisi, si intende mettere in evidenza quali variazioni di processo sono state indotte dalla nuova operatività.

L'obiettivo di questo Work-Package è quindi quello di realizzare la mappatura nel processo post-subentro ANPR al fine di evidenziare eventuali ulteriori possibili criticità su cui potrebbe essere opportuno intervenire.

5.1 Predisposizione della mappatura del processo post-subentro ANPR

In [allegato 2](#) viene descritto il processo così come modificato a seguito del subentro nell'ANPR.

Il modello è stato visionato con i Responsabili dell'Ufficio Iscrizioni anagrafiche e la Responsabile del Coordinamento Servizi Demografici per l'approvazione.

5.2 Rilevazione modifiche nell'utilizzo degli applicativi nelle varie fasi del processo

NAO dialoga tramite Web Services con l'archivio nazionale, che costituisce la banca dati anagrafica ufficiale nazionale a cui fanno riferimento l'intera Pubblica amministrazione e i gestori di pubblici servizi.

Per la gestione dei casi di richiesta aggiornamento db tramite web service con esito negativo, deve essere utilizzata anche la WEB APP dell'ANPR.

Il subentro non comporta sostanziali variazioni del processo in quanto tutte le chiamate verso ANPR sono state sviluppate in modo tale da non impattare sull'interfaccia grafica di NAO, che non è stata pertanto modificata se non in limitatissimi casi e comunque con una portata di entità minima.

La variazione di maggior impatto riguarda il caso di iscrizione anagrafica di cittadino residente in Comune già subentrato. In questo caso non deve più essere richiesta la cancellazione al Comune di precedente residenza, bensì deve essere eseguita una mutazione di residenza al pari di quanto veniva fatto precedentemente nel caso di un cambio indirizzo sul territorio comunale.

In questo caso, quindi, l'operatore deve:

- interrogare l'ANPR per rilevare i dati del cittadino ed eseguire la mutazione tramite Web App;
- registrare la pratica su NAO, usando la funzione “Iscrizione anagrafica” e inserendo i dati rilevati dall'ANPR;
- eseguire la “Definizione preliminare” su NAO senza prima richiedere e attendere la cancellazione al Comune di provenienza.

A seguito del graduale subentro di tutti i Comuni italiani, quindi, l'attività di spedizione e ricezione dell'APR4 di cancellazione al Comune di provenienza cesserà di esistere.

In [allegato 3](#), è stata realizzata una mappa del processo finalizzata ad esporre gli applicativi informatici utilizzati nell'ambito del procedimento, al fine di rendere visibili tutte le interazioni gestite in modalità manuale e automatizzabili in uno scenario futuro.

Anche in questo caso è stato utilizzato il software freeware Bizagi Modeler in quanto sfrutta la notazione BPMN e presenta il vantaggio di poter utilizzare la colorazione dei task.

I vari software sono stati indicati nelle pool, considerandoli quindi in sostituzione dei responsabili di unità organizzativa, mentre la responsabilità dell'esecuzione di attività è stata messa in evidenza attribuendo colori diversi ai vari uffici.

6 WP3 - Sviluppo nuovi modelli (To Be)

L'attività di questo Work-Package consiste nel valutare nuovi scenari di processo, da realizzare attraverso l'impiego di software/applicazioni open source, mettendo quindi in evidenza:

- la tecnologia utilizzabile per l'implementazione;
- i vantaggi e le criticità;
- le necessità di formazione;
- i tempi di sviluppo della soluzione.

6.1 Elaborazione nuovi scenari di processo To Be.

Osservando la mappa del processo post-ANPR, di cui agli allegati 2 e 3, considerando i vincoli tecnologici e organizzativi presentati in premessa, è possibile delineare un nuovo scenario base.

In particolare, gli interventi verranno descritti partendo dall'analisi delle interazioni (assenti) tra i diversi sistemi in uso esposti nell'allegato 3. E' importante ricordare che le proposte elaborate partono dal presupposto che l'attuale software gestionale NAO costituisce un vincolo per via delle interconnessioni con altri software fruitori e che la sua sostituzione con altro applicativo comporterebbe elevati investimenti sia in termini economici che temporali. Pertanto, volendo ottenere un risultato concreto in un orizzonte temporale limitato, gli interventi eseguiti devono essere voltati a far interagire tra loro i sistemi esistenti.

Invio dichiarazioni tramite applicazione web

Allo stato attuale la richiesta può essere presentata con diverse modalità: oltre alla tradizionale presentazione allo sportello, è possibile inviare la dichiarazione telematicamente oppure tramite posta raccomandata. Nella sezione tratta dall'allegato 3 di seguito riportata, vengono evidenziate le varie attività che l'ufficio deve eseguire per verificare la correttezza della documentazione inviata prima di dare il via alla registrazione sul gestionale NAO.

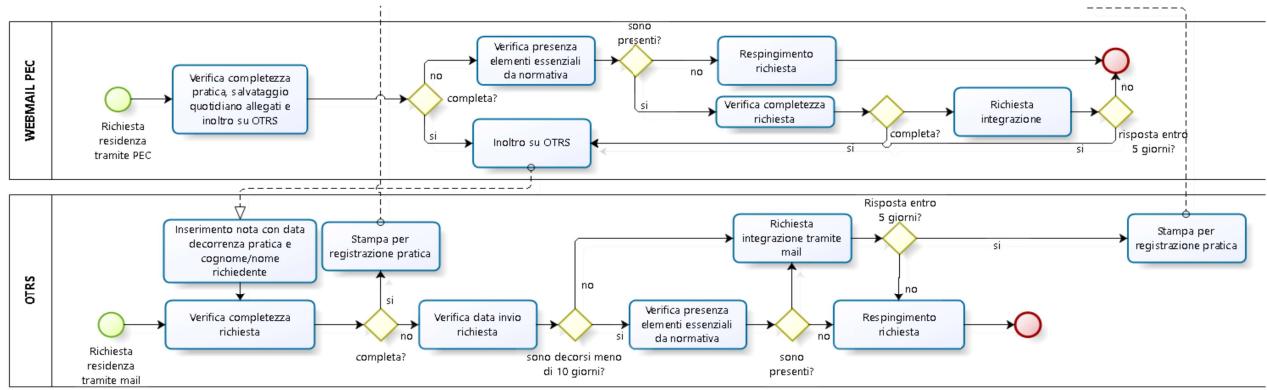


Illustrazione 1: Gestione dichiarazioni trasmesse tramite email o P.E.C.

Una prima attività da pianificare per la reigngegnerizzazione del processo potrebbe essere quella di far eseguire l’operazione di inserimento dati al cittadino fruitore del servizio, applicando uno dei principi chiave della BPR. Sfruttando SPID (ovvero il Sistema Pubblico di Identità Digitale), potrebbe essere fornito un servizio online tramite il quale il cittadino, dopo essersi autenticato, possa compilare un form web che prevede tutti i controlli sui campi ora eseguiti manualmente dall’operatore. Questa operazione porterebbe a diversi benefici:

1. una completa dematerializzazione dell’invio della dichiarazione. Un’eventuale integrazione con il sistema di gestione documentale Doqui Acta consentirebbe di automatizzare la protocollatura in arrivo e l’archiviazione informatica dei file ricevuti, attualmente non eseguita;
2. l’operatore risparmierebbe i tempi di data-entry sul gestionale. Gestendo una funzionalità di back-office con la quale, oltre a consultare le dichiarazioni ricevute, l’operatore può apportare modifiche, gestire le ulteriori comunicazioni con il cittadino e convalidare la dichiarazione, sarebbe possibile sviluppare un’integrazione verso il gestionale NAO al fine di importare i dati e generare la pratica, facendo inoltre scaturire le comunicazioni tramite web services verso ANPR;
3. i controlli integrati nel form ridurrebbero sensibilmente le richieste di integrazione dati al cittadino, abbattendo sensibilmente i tempi di gestione.

Inoltre, quando nell’ambito dell’ANPR verrà data la possibilità al cittadino di accedere ai propri dati archiviati nell’archivio nazionale, a seguito dell’autenticazione con SPID il form potrebbe apparire già precompilato con i dati disponibili a sistema, riducendo quindi l’inserimento dati anche per il cittadino e, conseguentemente, il rischio di errori.

Una funzionalità di questo tipo potrebbe essere realizzata a livello di Anagrafe Nazionale, dal momento che il contenuto della dichiarazione è previsto da un'apposita Circolare del Ministero dell'Interno ed è quindi unico su tutto il territorio italiano. Tutti i Comuni, pertanto, riceverebbero dall'applicazione analoghi benefici, anche i Comuni di modeste dimensioni, che probabilmente non dispongono di servizi online rivolti ai propri cittadini.

Importazione dati in caso di iscrizione di cittadino residente in Comune già subentrato

Al momento, in caso di iscrizione a Torino di un cittadino residente in un Comune già subentrato è necessario:

- consultare la scheda del soggetto e della famiglia sull'ANPR (tramite NAO o tramite la Web App ANPR);
- eseguire la mutazione di residenza sulla Web App ANPR;
- inserire manualmente i dati su NAO “copiandoli” dalle visure effettuate.

L'adeguamento dell'applicativo NAO per automatizzare l'importazione dei dati e l'esecuzione della mutazione è in fase di analisi e di finanziamento per procedere allo sviluppo a cura di CSI PIEMONTE.

Automatizzazione invio mod. APR4 di cancellazione

Con riferimento alle iscrizioni anagrafiche con provenienza da Comuni non ancora subentrati nell'ANPR, è prevista la spedizione del modello APR4 di cancellazione al Comune di provenienza tramite P.E.C., il quale, tramite lo stesso mezzo di comunicazione, deve restituire il modello debitamente compilato.

Allo stato attuale, come si può notare dalla sezione dell'allegato 3 di seguito riportata, l'attività impatta su due differenti uffici e comporta:

- il salvataggio su share di rete del modello .pdf da inviare, effettuato dall'operatore che accoglie la dichiarazione;
- l'invio tramite webmail P.E.C. a cura di un altro operatore dell'uff. Iscrizioni;

- lo smistamento delle risposte pervenute, eseguito da un addetto dell'uff. P.E.C.;
- la stampa e l'abbinamento alla relativa pratica, nuovamente effettuata da un addetto dell'uff. Iscrizioni.

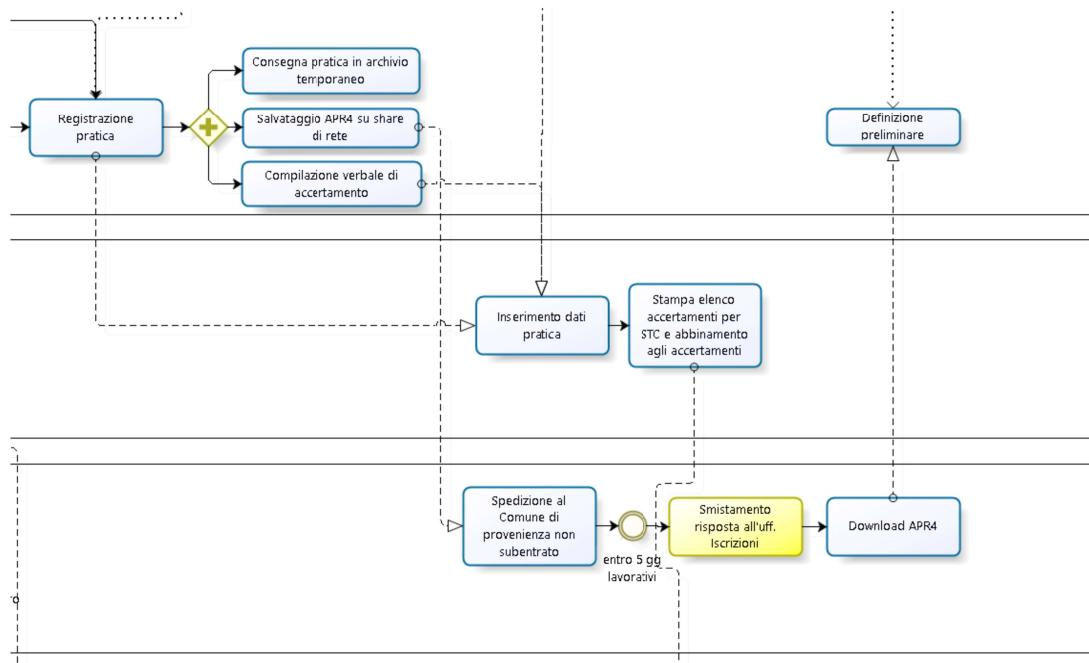


Illustrazione 2: Spedizione richiesta di cancellazione mod. APR4 al Comune di provenienza non ancora subentrato nell'ANPR

Nell'ottica della reingegnerizzazione del processo, questa attività potrebbe essere eseguita sfruttando uno script¹⁴ che:

- preleva dalla share di rete il file da inviare,
- con la tecnica dello scraping¹⁵ legge il Comune destinatario;
- ricerca il suo indirizzo P.E.C. sull'Indice PA (<http://www.indicepa.gov.it>; portale che aderisce alla filosofia dell'open data e fornisce accesso ai dati pubblici, tra cui gli indirizzi P.E.C. delle PA, senza restrizioni. I dati sono organizzati in formati elettronici standard e aperti. Gli utenti iPA possono consultare ed estrarre gratuitamente i dati e le informazioni e possono anche riprodurle e riutilizzarle);
- invia il documento.

¹⁴ Script: programma scritto in linguaggio interpretato con complessità bassa integrabile in un processo di configurazione automatica anche in pagine web. Fonte: Wikipedia.

¹⁵ Scraping: tecnica di estrazione dati da pagine web o file tramite software.

L'attività potrebbe essere integrata con il protocollo informatico Doqui Acta, salvando quindi questo documento nel fascicolo della pratica.

Analogamente, la mail di P.E.C. di risposta del Comune di provenienza potrebbe essere archiviata nello stesso fascicolo informatico sfruttando l'integrazione CEMI, già esistente tra casella P.E.C. e Doqui Acta ma ad oggi non utilizzata nell'ambito del procedimento in esame.

L'automatizzazione dell'invio risolverebbe anche il fatto che, occasionalmente:

- in partenza non vengono inviate tutte le richieste di cancellazione;
 - in arrivo non vengono gestite tutte le risposte di conferma;
- causando inevitabili ulteriori rallentamenti del processo.

Eliminazione database gestione archivio temporaneo pratiche

Allo stato attuale gli operatori dell'uff. Iscrizioni, per poter gestire l'archivio temporaneo delle pratiche e monitorarne lo stato, utilizzano un database Access sul quale registrano:

- l'arrivo delle conferme di cancellazione, in attesa del caricamento sul gestionale NAO;
- l'invio e il ricevimento dei verbali di accertamento anagrafico;
- l'assegnazione della pratica ad un operatore per la lavorazione.

L'esigenza del database nasce dal fatto che molte operazioni vengono svolte esternamente al gestionale, con lunghi tempi di attesa tra partenza e arrivo. E' quindi necessario monitorare costantemente le giacenze per attribuire le corrette priorità alle lavorazioni.

In un'ottica di sistemi integrati, in cui tutte le fasi sono automatizzate e monitorate tramite un applicazione di back-office, l'esigenza verrebbe a cessare, abbattendo così anche i tempi attualmente impiegati per il caricamento dei dati sul database, peraltro non esente da possibili errori di registrazione.



Illustrazione 3: Inserimento dati su Db Access Iscrizioni anagrafiche per gestione archivio temporaneo pratiche

Applicazione web per gestione accertamenti anagrafici

Si rileva infine un’ulteriore opportunità di miglioramento del sotto-processo che ha per oggetto la gestione dell’accertamento anagrafico.

Tale attività consiste nella verifica dell’effettivo trasferimento del dichiarante all’indirizzo dichiarato. Affinchè un eventuale accertamento negativo possa condurre alla revoca del provvedimento di iscrizione anagrafica, è necessario che l’ufficiale d’anagrafe trasmetta la comunicazione di preavviso di rigetto entro 45 giorni dalla dichiarazione. Decorso tale termine, l’istruttoria si conclude per silenzio-assenso della P.A., che non potrà più revocare il provvedimento (salvo per motivi differenti, come ad esempio l’assenza di un regolare titolo di occupazione dell’abitazione che porta alla nullità dell’iscrizione).

Il sotto-processo vede come attori principali l’uff. Iscrizioni e la Sezione Territorialmente Competente (S.T.C.) all’accertamento; vi prendono comunque parte gli uffici Protocollo dell’Area Servizi Civici e delle Sezioni Territoriali, oltre all’uff. Carteggio del Comando di Polizia Municipale.

Come esposto nella sezione della mappa del processo sotto riportata, le attività sono le seguenti.

- L’uff. Iscrizioni redige quotidianamente un elenco di richieste di accertamento indirizzato a ciascuna S.T.C. e vi abbia i relativi verbali; in giornata consegna i plichi all’uff. Protocollo dell’Area.

- L’uff. Protocollo, il giorno successivo, procede alla protocollatura dei plichi tramite Doqui Acta e li consegna ad un fattorino per la consegna all’uff. Carteggio del Comando di P.M.

- L’uff. Carteggio, il giorno successivo, smista i plichi verso le diverse S.T.C. che, a loro volta, ricevono il plico tramite altri fattorini nei giorni a venire.

- Ciascun uff. Protocollo di S.T.C. protocolla il plico ricevuto e lo consegna al responsabile per lo smistamento ai rionisti; tale smistamento avviene sulla base della suddivisione dell'area di competenza in sotto-zone assegnate al personale accertatore.

- Ciascun rionista registra le pratiche a lui assegnate su un database Access interno, tramite il quale è possibile monitorare i tempi dell'accertamento, le urgenze, le scadenze imminenti ed eventualmente riassegnare ad altro accertatore un accertamento in scadenza.

- Dopo l'esecuzione dell'accertamento, che in base alle specifiche di qualità deve avvenire entro 30 giorni dal ricevimento del plico da parte dell'STC, il rionista inserisce sul database Access l'esito dell'accertamento; tramite lo stesso Db predispone l'elenco degli accertamenti evasi e lo consegna, unitamente ai rispettivi verbali all'uff. Protocollo della S.T.C. per la protocollatura. In caso di accertamento negativo anticipa il verbale tramite fax all'ufficio richiedente per anticipare l'invio del preavviso di rigetto.

- L'uff. Protocollo effettua la protocollatura in partenza, allegando alla segnatura la scansione dei verbali; tramite un fattorino consegna i plachi al Casellario postale presso Palazzo Civico, dove verranno ritirati il giorno successivo da un fattorino dell'Area Servizi Civici.

- L'uff. Protocollo dell'Area Servizi Civici protocolla in arrivo i plachi, suddivide per tipologia i verbali ricevuti e li inserisce nelle cartelline per il successivo ritiro da parte degli uffici competenti, tra cui l'uff. Iscrizioni.

- L'uff. Iscrizioni inserisce sul database interno il ricevimento dell'accertamento e l'esito, abbina il verbale alla pratica collocata nell'archivio temporaneo di lavorazione. In caso di esito negativo entro i termini consegna immediatamente la pratica al personale addetto alla gestione dei Preavvisi di Rigetto, mentre in caso di esito positivo o negativo oltre i termini colloca la pratica nell'area dell'archivio contenente le pratiche in attesa di definizione finale.

Come si può facilmente notare, il sotto-processo prevede una serie di attività "marginali" che comportano:

- svariati inserimenti di dati;
- passaggi di documentazione cartacea tra vari uffici;
- consegne svolte tramite fattorini;
- dispersione di tempo a svantaggio dell'attività "core", cioè la vera e propria esecuzione dell'accertamento.

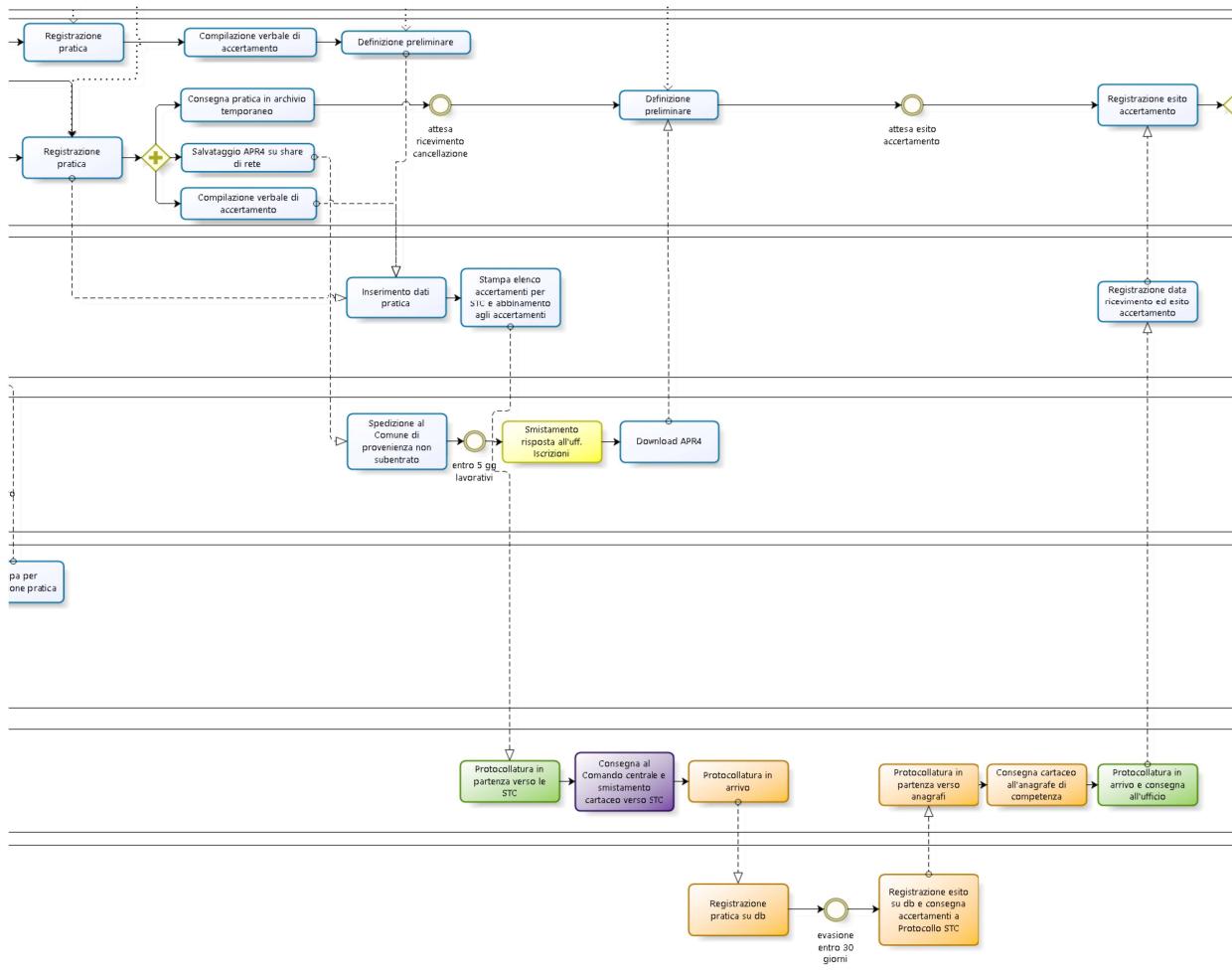


Illustrazione 4: Sotto-processo Gestione accertamenti

6.2 Analisi di dettaglio del sotto-processo Gestione Accertamenti

Partendo dalle considerazioni di cui sopra, un sotto-processo su cui è intuitivamente utile intervenire è quindi quello relativo alla Gestione degli Accertamenti, in quanto coinvolge il maggior numero di attori del processo sia a livello di unità organizzative che di applicativi, oltre che la maggior dispersione di tempo lavorativo e procedimentale.

Rilevazione tempi di lavoro

A dimostrazione di quanto sopra decritto, è stata effettuata la rilevazione dei tempi di alcune pratiche gestite tra gennaio e maggio 2018.

Al fine di evitare giudizi fuorivianti, l'analisi è stata volutamente concentrata su pratiche ricevute allo sportello, nelle quali la data di dichiarazione e di decorrenza giuridica coincidono.

Le pratiche ricevute telematicamente, invece, subiscono tutti i problemi anticipati precedentemente legati all'incompletezza della pratica e alla conseguente necessità di diversi contatti con il dichiarante che portano ad un allungamento dei tempi di registrazione ben superiore ai 2 giorni lavorativi che la normativa vigente prevederebbe.

Responsabilità	Uff. Iscrizioni		Uff. Protocollo Servizi Civici	Uff. Protocollo S.T.C.	N. giorni tra registrazione e presa in carico da parte dell'S.T.C. competente
N.Pratica	Data Dichiarazion e	Data Redazione Elenco Accertamenti	Data Protocollo in Partenza	Data Protocollo in Arrivo	
B201800009353	15/01/2018	16/01/2018	16/01/2018	17/01/2018	2
B201800033492	23/02/2018	26/02/2018	27/02/2018	01/03/2018	6
B201800045580	15/03/2018	16/03/2018	16/03/2018	20/03/2018	5
B201800059230	10/04/2018	11/04/2018	11/04/2018	13/04/2018	3
B201800083251	23/05/2018	24/05/2018	25/05/2018	29/05/2018	6
B201800090962	05/06/2018	06/06/2018	06/06/2018	07/06/2018	2

Tabella 1 – Tempo intercorrente tra registrazione e presa in carico richieste di accertamento

Per le stesse pratiche, sono esposti i tempi effettivi di lavorazione da parte dell'S.T.C., cioè tra la presa in carico e l'invio dell'esito all'uff. Iscrizioni.

Responsabilità	Uff. Protocollo S.T.C.	Rionista	Uff. Protocollo S.T.C.	N. giorni tra arrivo accertamento e sua evasione	N. giorni tra arrivo accertamento e invio esito all'anagrafe
N.Pratica	Data Protocollo in Arrivo	Data Accertamento	Data Protocollo in Partenza		
B201800009353	17/01/2018	26/01/2018	31/01/2018	9	14
B201800033492	01/03/2018	06/03/2018	15/03/2018	5	14
B201800045580	20/03/2018	28/03/2018	29/03/2018	8	9
B201800059230	13/04/2018	26/04/2018	28/04/2018	13	15
B201800083251	29/05/2018	01/06/2018	05/06/2018	3	7
B201800090962	07/06/2018	09/06/2018	13/06/2018	2	6

Tabella 2 - Tempi effettivi di lavorazione da parte dell'S.T.C

Infine, è necessario considerare i tempi relativi al “ritorno” dei verbali all’uff. Iscrizioni. Tra i dati rilevati, per completezza, è stata inserita anche la data di definizione della pratica, ossia la registrazione sul gestionale NAO dell’esito dell’accertamento. Tuttavia, tale informazione non può essere presa in considerazione per l’analisi in esame in quanto l’ufficio non considera tale attività come prioritaria. Il cittadino, infatti, può comunque accedere a certificazioni e documenti d’identità anche con pratica non definita completamente.

Responsabilità	Uff. Protocollo S.T.C.	Uff. Protocollo Servizi Civici	Uff. Iscrizioni	N. giorni tra protocollatura in partenza e in arrivo	N. giorni tra protocollatura in partenza e definizione pratica
N.Pratica	Data Protocollo in Partenza	Data Protocollo in Arrivo	Data Definizione pratica *		
B201800009353	31/01/2018	05/02/2018	07/02/2018	5	7
B201800033492	15/03/2018	19/03/2018	23/03/2018	4	8
B201800045580	29/03/2018	16/04/2018	22/05/2018	18	54
B201800059230	28/04/2018	09/05/2018	11/05/2018	11	13
B201800083251	05/06/2018	11/06/2018	28/06/2018	6	23
B201800090962	13/06/2018	14/06/2018	29/06/2018	1	16

Tabella 3 - Tempi di “ritorno” dei verbali all’uff. Iscrizioni

Unendo le informazioni delle tre tabelle, si ottiene il seguente risultato.

N.Pratica	N. giorni tra registrazione e presa in carico da parte dell’S.T.C. competente	N. giorni tra arrivo accertamento e sua evasione	N. giorni tra evasione accertamento e invio esito all’anagrafe	N. giorni tra invio esito e definizione pratica	N. giorni per attività “marginali”
B201800009353	2	9	5	7	14
B201800033492	6	5	9	8	23
B201800045580	5	8	1	54	60
B201800059230	3	13	2	13	18
B201800083251	6	3	4	23	33
B201800090962	2	2	4	16	22
Media	4	6,67	4,17	20,17	28,33

Tabella 4 – Analisi tempistiche.

Osservando le tabelle, si evince che l'attività core del sotto-processo occupa un numero di giorni nettamente inferiore alla sommatoria dei tempi dedicati alle attività burocratiche marginali. Questi tempi potrebbero essere eliminati tramite lo sviluppo di una nuova applicazione tramite la quale Anagrafe e Polizia Municipale possano scambiarsi richieste ed esiti di accertamento senza ulteriori sovrastrutture.

Il risparmio di tempi sul sotto-processo, però, non sarebbero l'unico beneficio.

1) L'inserimento dei dati avverrebbe soltanto una volta all'interno dell'applicativo NAO.

Attraverso un'API¹⁶ sarebbe possibile gestire un flusso dati dal gestionale verso il database della nuova applicazione, al fine di registrare tutti i dati già inseriti.

2) Grazie ad un'interfaccia web, sarebbe possibile creare un form nel quale inserire tutti i dati che, ad oggi, vengono scritti “a penna” dall’operatore sul verbale cartaceo, salvandoli nel db.

3) Inoltre, gestendo le profilazioni dell’applicazione si potrebbero creare due differenti ruoli: uno riservato all’operatore anagrafico (l’unico titolato dalla normativa ad assumere decisioni inerenti il procedimento e, conseguentemente, l’unico che può convalidare un’informazione perché possa essere importata nel db NAO) ed uno riservato all’agente di P.M. (tramite il quale potrebbe accedere a funzionalità proprie dedicate all’assegnazione/riassegnazione di accertamenti ai rionisti, monitoraggio sui tempi di lavorazione, gestione priorità, ...). Rendendo disponibili alle S.T.C. le funzioni ora svolte tramite il loro db interno, è plausibile pensare che anche i tempi di lavorazione dell’attività core (tabella 2) possano ridursi leggermente.

4) I flussi informativi tra anagrafe e Polizia Municipale diventerebbero immediati. La firma dei verbali di accertamento sarebbe sostituita dall’autenticazione sull’applicativo e l’archiviazione del documento sarebbe superata dall’inesistenza di un vero e proprio documento, evitando così anche le gravose operazioni di protocollatura.

5) Potrebbe essere comunque utile produrre un documento originale informatico da archiviare nella suite di gestione documentale Doqui, al fine di poter disporre di un valido verbale di accertamento in caso di ricorso anagrafico.

6) A valle dell’esecuzione dell’accertamento, in una situazione ottimale, dopo un’operazione di convalida dell’operatore anagrafico, l’applicazione potrebbe scatenare un’API verso il db NAO che potrebbe a quel punto, in caso di esito positivo dell’accertamento, eseguire automaticamente l’operazione di definizione della pratica, senza ulteriori imputazioni di dati.

16 API: application programming interface, insieme di procedure (in genere raggruppate per strumenti specifici) atte all'espletamento di un dato compito.

6.3 Soluzioni precedentemente ipotizzate e analizzate

La criticità del sotto-processo è nota al management dell'Area Servizi Civici fin dal 2012, anno in cui è entrato in vigore il nuovo Regolamento Anagrafico. Tuttavia, al momento non è ancora stata individuata una soluzione che possa incontrare le esigenze di tutti gli stakeholders.

Nell'ambito della richiesta di contributo presentata dalla Città ad aprile 2017 per l'accesso ai fondi resi disponibili tramite il PON GOVERNANCE E CAPACITA' ISTITUZIONALE 2014-2020, dopo un confronto con i referenti della Polizia Municipale, l'Amministrazione aveva scelto di presentare nel piano di intervento della Città una soluzione avente l'obiettivo sopra esposto. Erano state ipotizzate due diverse soluzioni:

- 1) la realizzazione di una funzionalità interna all'applicativo NAO, da profilare con ruolo diverso per utenti anagrafici e utenti accertatori;
- 2) la realizzazione di un'applicazione web per gestire esternamente a NAO le interazioni tra i due ruoli.

A livello di impatto economico, era stata fatta un'analisi di minima della soluzione n. 1, arrivando a stimare un importo complessivo dello sviluppo giudicato come non sostenibile. Inoltre, vista la maturità di NAO (operativo già dal 2007, ma basato su un'architettura disegnata tra il 2002 e il 2004, con un panorama tecnologico differente da quello attuale), potrebbe rivelarsi poco proficuo investire ulteriormente su di esso. Nel breve-medio termine, infatti, sarà necessario realizzare uno studio di fattibilità per la sua sostituzione.

Potrebbe invece risultare utile sviluppare un'applicazione esterna ed integrata tramite servizi con NAO, in modo da poterla riadattare nel caso di passaggio ad un altro software gestionale.

6.4 Esigenze espresse dagli attori del processo

Da alcune brevi interviste di alcuni rappresentanti dei vari stakeholders, sono emerse differenti esigenze.

Uffici demografici

- Riduzione tempi di lavorazione;
- Evitare redazione di elenchi di accertamenti per la trasmissione;
- Evitare la gestione di un registro manuale di carico e scarico degli accertamenti;
- Evitare la gestione di un database per il monitoraggio degli accertamenti “in scadenza” o “scaduti”;
- Evitare la ridigitazione su altri applicativi di dati già inseriti in NAO, banca dati ufficiale.

Polizia Municipale

- Garantire la tracciabilità di ogni richiesta da evadere ed evasa;
- Consentire il monitoraggio dei tempi di evasione ai fini della rilevazione delle performance di qualità;
- Riduzione degli smistamenti di documentazione cartacea;
- Lo sviluppo di un nuovo applicativo potrebbe comprendere anche la possibilità di redigere i verbali in mobilità, ad esempio tramite tablet fornito all’agente rionista.

Uffici Protocollo

- Riduzione dei carichi di lavoro. Ad esempio, presso la sede Centrale, è stato rilevato che un operatore occupa almeno 3 ore di lavoro quotidiane alla protocollatura in partenza e in arrivo di tutti i verbali.

6.5 Proposta di sviluppo di un'applicazione web per la gestione del sotto-processo

L'applicazione potrebbe essere realizzata implementando un'architettura di tipo Model/View/Controller¹⁷, utilizzando esclusivamente tecnologia open source. In questo modo sarebbe possibile sfruttare la stratificazione in componenti più semplici per ridurre la complessità e migliorare le prestazioni, facendo sì che ciascun componente dialoghi soltanto con gli strati adiacenti tramite API. L'utente dovrebbe interagire esclusivamente con l'interfaccia grafica dell'applicazione resa disponibile su browser (con un design responsive, per un eventuale utilizzo da dispositivo mobile per gli utenti P.M.).

Trattandosi di un'applicazione relativamente semplice, il database potrebbe essere anche di tipo non relazionale (ad esempio MongoDB, open source e adatto per la gestione di dati contenuti in file .json). La sezione MVC potrebbe essere costruita usando Node.js per l'ambiente di runtime, Express.js per la parte di modello e controllore, Vue.js per la vista. I servizi potrebbero essere di tipo REST, al fine di mantenere la semplicità del sistema nel suo complesso, idoneo a sfruttare la semantica HTTP e a realizzare le operazioni necessarie in questo ambito (Create, Read, Update).

Per la realizzazione potrebbe quindi, ad esempio, essere utilizzato lo stack¹⁸ MEVN:

- database MongoDB: è un database NoSQL, senza schema dati, orientato ai documenti, basato sul formato JSON per la memorizzazione e la rappresentazione dei dati. MongoDB è un software open source disponibile gratuitamente sotto la licenza GNU Afferro GPL v. 3¹⁹, mentre i driver per i vari linguaggi sono disponibili sotto la Apache License v. 2²⁰;

17 Model/View/Controller: MVC, è uno schema architettonico in grado di separare la logica di presentazione dei dati dalla logica di business del software. Il componente centrale del MVC, il modello, cattura il comportamento dell'applicazione in termini di dominio del problema, indipendentemente dall'interfaccia utente. Il modello gestisce direttamente i dati, la logica e le regole dell'applicazione. Una vista può essere una qualsiasi rappresentazione in output di informazioni, come un grafico o un diagramma. Sono possibili viste multiple delle stesse informazioni, come ad esempio un grafico a barre per la gestione e la vista tabellare per l'amministrazione. La terza parte, il controller, accetta l'input e lo converte in comandi per il modello e/o la vista.

18 Stack: raccolta di software per realizzare siti e applicazioni web, dove i singoli componenti sono legati l'uno all'altro.

19 GNU Afferro GPL v.3 : è una licenza libera ed è basata su copyleft. Si fonda sulla GNU GPL, ma aggiunge una clausola che permette agli utenti di ricevere il codice sorgente di un programma utilizzato attraverso una rete. Per questo motivo è consigliata per ogni programma che sia designato all'uso in rete. Come dichiarato dalla Free Software Foundation, *ha l'obiettivo di garantire la libertà di condividere e modificare tutte le versioni di un programma e di fare in modo che esso rimanga software libero per tutti gli utenti.*

20 Apache License v.2: licenza di software libero non copyleft scritta dalla Apache Software Foundation (ASF) che obbliga gli utenti a preservare l'informativa di diritto d'autore e d'esclusione di responsabilità nelle versioni modificate. E' compatibile con la GNU GPL v.3.

- Node.js: è una piattaforma open source, sotto licenza MIT (X11)²¹, per l'esecuzione di codice JavaScript lato server;
- Express: è un framework server standard per Node.js. Viene usato come servizio di back-end per operazioni CRUD²² su MongoDB attraverso driver come Mongoose. E' FOSS, con licenza MIT;
- Vue.js: è un framework JavaScript di front-end, usato per realizzare le UI²³. E'open source con licenza MIT;
- Vuetify: è un framework per Vue.js che permette di implementare componenti UI in stile Material Design. E' open source con licenza MIT.

Come evidenziato nel paragrafo 6.2, l'applicazione dovrebbe prevedere un'autenticazione per due differenti ragioni:

- gestire una differente profilatura, con conseguenti diverse funzionalità collegate, in base al ruolo svolto (operatore d'anagrafe o di P.M.);
- ottenere una firma elettronica semplice dell'agente di P.M. che esegue l'accertamento e dell'operatore/ufficiale d'anagrafe che ne convalida/modifica l'esito, per integrare l'efficacia del provvedimento rendendolo opponibile ai terzi.

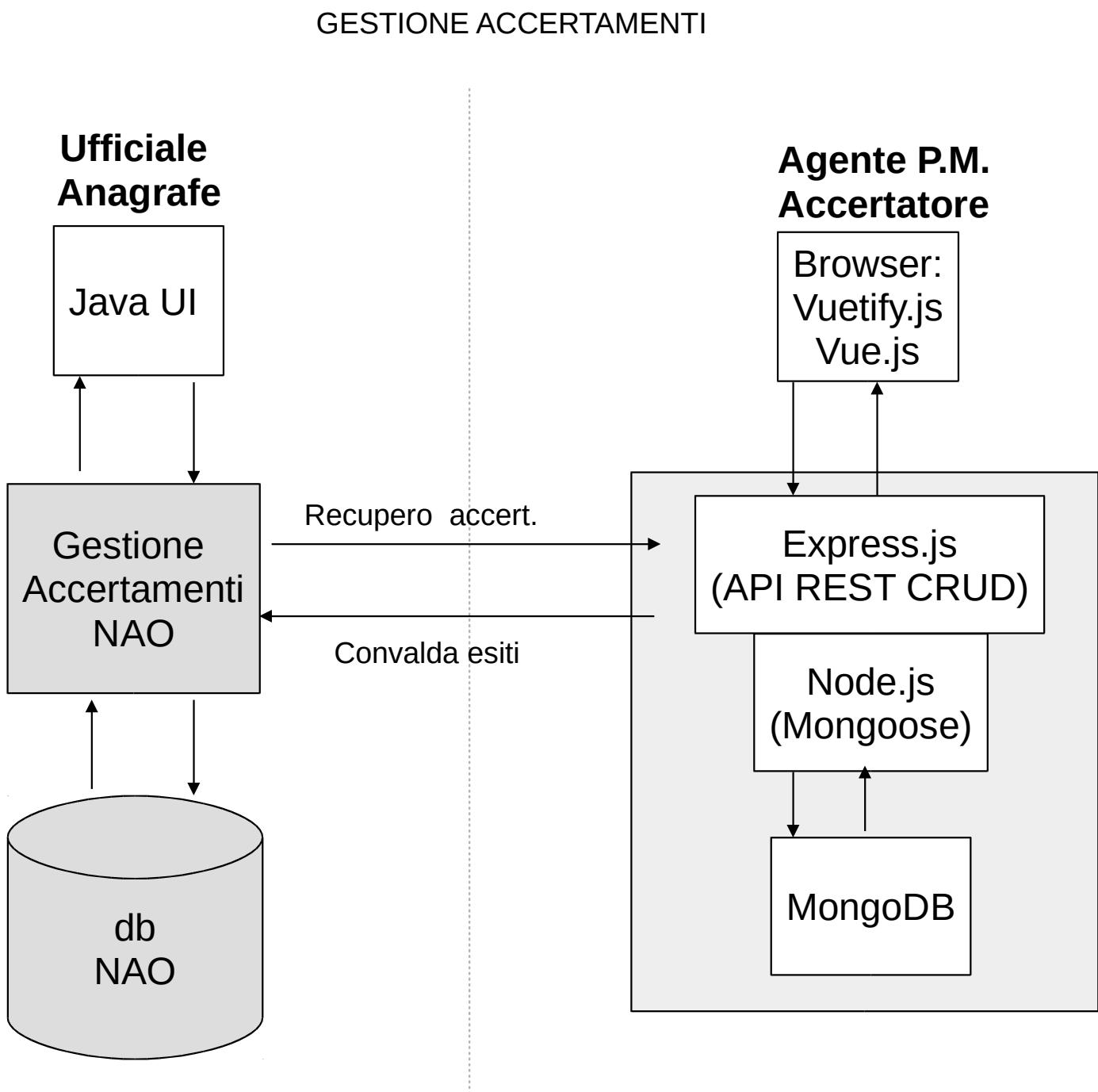
Un'ulteriore integrazione con il sistema di gestione documentale (Doqui, open source) consentirebbe, tramite un'ulteriore API, di archiviare il documento nativo informatico contenente l'esito dell'accertamento, necessario in caso di ricorso anagrafico avverso il provvedimento adottato dall'ufficiale d'anagrafe.

21 MIT (X11): licenza di software libero creata dal Massachusetts Institute of Technology. E' una licenza permissiva, cioè permette il riutilizzo nel software proprietario sotto la condizione che la licenza sia distribuita con tale software. È anche una licenza GPL-compatibile, cioè la GPL permette di combinare e ridistribuire tale software con altro che usa la Licenza MIT.

22 CRUD: operazioni di scrittura (create), lettura (read), aggiornamento (update) o cancellazione (delete) record da un database.

23 UI: User Interface, interfaccia grafica utente.

Graficamente, quindi, l'applicazione si presenterebbe come segue.



6.6 Descrizione del flusso di dati

Per l'attivazione del flusso dell'applicazione web ipotizzata, NAO dovrebbe esporre un'API con lo scopo di:

- creare un file .json²⁴ (nel caso di utilizzo di MongoDB) contenente i dati già presenti nel gestionale utili alla gestione dell'accertamento. Si tratta dei dati relativi al dichiarante e ai familiari che con lui trasferiscono la residenza, l'indirizzo di residenza, il Comune di provenienza, eventuali persone o altri nuclei familiari già residenti all'indirizzo, oltre naturalmente al numero della pratica, la data di registrazione e di decorrenza giuridica;
- scrivere sul db dell'applicazione i dati contenuti nel .json.

In fase di scrittura dei dati sul db, un apposito script potrebbe automaticamente assegnare l'STC competente all'accertamento sulla base di un elenco predefinito e salvato in una collezione del db.

L'operatore anagrafico dovrebbe disporre di un'interfaccia web con la quale, previa autenticazione (gestibile tramite la piattaforma IRIDE in uso alla Città) e opportuna profilazione in base al ruolo ricoperto, possa gestire:

- l'inserimento di eventuali note aggiuntive utili all'agente accertatore (ad esempio indicazioni particolari riportate sul campanello, numero di telefono, ...);
- la riassegnazione dell'accertamento ad una STC diversa da quella predefinita in base a particolari esigenze connesse all'evasione della pratica (ad esempio, nel caso di alloggi di edilizia popolare che, in base alle disposizioni interne, vengono trattate da un nucleo apposito di vigili non facenti capo ad alcuna S.T.C.);
- l'inserimento di ulteriori richieste di accertamento non legate direttamente alla pratica in esame (ad esempio, nel caso in cui il cittadino dichiari che l'abitazione di nuova residenza era disabitata, mentre dagli archivi anagrafici risultano ancora altre persone residenti, che vanno quindi sottoposti ad accertamento per l'eventuale avvio del procedimento di irreperibilità all'indirizzo).

In questo modo, già nella fase di registrazione della pratica allo sportello, la richiesta di accertamento verrebbe immediatamente ricevuta dalla sezione della P.M. competente.

²⁴ Json: acronimo di JavaScript Object Notation; è un formato adatto all'interscambio di dati fra applicazioni client/server. È basato sul linguaggio JavaScript Standard ECMA-262. Viene usato nella realizzazione di applicazioni web interattive come alternativa a XML/XSLT.

Un altro script potrebbe automaticamente assegnare ai rionisti gli accertamenti da evadere, basandosi su un’ulteriore tabella di corrispondenza tra indirizzario e rionista assegnatario.

Il responsabile dell’STC potrebbe così evitare di dover effettuare quotidianamente le assegnazioni. Dovrebbe comunque disporre di un’interfaccia tramite la quale poter monitorare lo stato di avanzamento delle richieste e riassegnare quelle pendenti “a rischio scadenza”.

Ciascun agente di P.M., appositamente profilato e autenticato, potrebbe accedere quotidianamente agli accertamenti di sua competenza, autogestire la loro evasione nel rispetto dei tempi previsti e inserire l’esito degli stessi con eventuali note per l’ufficiale d’anagrafe.

Quest’ultimo, tramite un’altra interfaccia, potrebbe consultare quotidianamente le richieste evase direttamente dall’applicazione e convalidare l’esito (se positivo o negativo oltre i termini). Un’ulteriore API dall’applicazione verso NAO potrebbe produrre un file in risposta per aggiornare il db NAO con i dati necessari per la definizione della pratica, ovvero esito, data accertamento, data registrazione.

Nel caso di accertamento negativo, invece, potrebbe stampare un report da consegnare agli operatori addetti alla lavorazione dei preavvisi di rigetto.

Così come già avviene ora, NAO dovrebbe gestire la chiusura del procedimento (positivo o revocato) invocando anche gli opportuni web services ANPR per l’aggiornamento dell’archivio nazionale.

6.7 Vantaggi e criticità della soluzione

Un sistema di questo tipo porterebbe numerosi **vantaggi**:

- eliminazione di tutta la documentazione cartacea nell'ambito del sotto-processo, annullando tutte le attività di protocollatura non indispensabili al conseguimento del risultato.
- abbattimento dei tempi al minimo indispensabile per l'esecuzione dell'attività core, ovvero l'accertamento anagrafico e la sua validazione, evitando errori e ridondanze dei dati.
- proseguimento delle attività di monitoraggio in tempo reale, attualmente gestite tramite il database Access realizzato dalla Polizia Municipale.

Andrebbero invece affrontare alcune **criticità**:

- per ridurre al minimo l'integrazione dei dati da parte dell'operatore anagrafico in fase di richiesta, è necessario che il servizio esposto NAO per l'acquisizione delle richieste di accertamento presenti dati provenienti da differenti tabelle del db Oracle che andrebbero analizzate con attenzione;
- valutare la modalità di scrittura dell'esito dell'accertamento sul db NAO. Questa attività potrebbe essere eseguita dal nuovo sistema solo previa integrazione con NAO. In alternativa, la nuova applicazione potrebbe inviare l'esito ad un servizio esposto da NAO prima della convalida, mentre NAO dovrebbe quindi contenere una nuova interfaccia di accettazione/modifica esito che possa poi scrivere sul db. In questo modo si manterebbe la compartimentazione delle differenti competenze applicative;
- a seconda dell'architettura scelta, i dati dovranno essere scambiati con formati diversi, mantenendo comunque formati aperti come ad esempio il .json.

6.8 Simulazione tempi a seguito applicazione nuovi flussi informativi

Ipotizzando lo sviluppo di un'applicazione che preveda i flussi informativi sopra descritti, i tempi del campione di pratiche sopra analizzato varierebbero come segue:

Responsabilità	Uff. Iscrizioni	Uff. Protocollo S.T.C.	Rionista	Uff. Iscrizioni	
N.Pratica	Data Dichiarazion e	Data Ricevimento Richieste Accertament o	Data Accertamento (dati stimati sulla base dei dati rilevati per l'effettiva esecuzione degli accertamenti – tabella 2)	Data Ricevimento Esiti	N. giorni tra richiesta ed evasione accertamento
B201800009353	15/01/2018	15/01/2018	24/01/2018	24/01/2018	9
B201800033492	23/02/2018	23/02/2018	28/02/2018	28/02/2018	5
B201800045580	15/03/2018	15/03/2018	23/03/2018	23/03/2018	8
B201800059230	10/04/2018	10/04/2018	23/04/2018	23/04/2018	13
B201800083251	23/05/2018	23/05/2018	26/05/2018	26/05/2018	3
B201800090962	05/06/2018	05/06/2018	07/06/2018	07/06/2018	2
Tempo medio					6,67

Tabella 5: Tempi lavorazione sotto-processo dopo intervento

6.9 Mappa del processo “To Be”

A seguito degli interventi ipotizzati in questo Work-Package, il processo si presenterebbe come indicato in [allegato 4](#).

Come visibile, il numero di task del processo è sensibilmente diminuito (da 16 complessivi a 8), così come il numero di applicativi utilizzati (da 4 a 2) e di attori coinvolti (da 5 a 2).

Oltre alla riduzione dei tempi, quindi, si può ipotizzare che alcune unità di personale potrebbero essere liberate a vantaggio di altre attività più rilevanti per l’utente finale (ad esempio la registrazione delle dichiarazioni).

Un vantaggio della modularità di questa ipotesi di reingegnerizzazione del processo è la possibilità di procedere per fasi oppure di parallelizzare le attività, in base alle scelte di investimento effettuate dall’Amministrazione, trasformando così l’intervento di BPR in una sorta di BPI incrementale.

Ipotizzando ad esempio che la scelta porti, in prima battuta, a sviluppare la sola applicazione web relativa al sotto-processo Gestione accertamenti, sarebbe possibile:

- ottenere l’applicazione in tempi relativamente brevi;
- misurare l’andamento della performance del processo per sfruttare eventualmente l’intervento come esempio positivo utile a stimolare ulteriori cambiamenti organizzativi.

La mappatura è stata eseguita anche tramite la piattaforma web libera per la mappatura dei processi organizzativi in BPMN 2.0, realizzata dal team formato dal Dott. Leonardo Dorio, dal Dott. Enrico Fava e dalla Dott.ssa Elena Giusta per il Project Work del Master in Management del Software Libero.

La piattaforma è disponibile alla pagina web <http://bpmn.uniupo.it/bpmn/index.html>; il risultato della mappatura è consultabile in [allegato 5](#).

6.10 Attività propedeutiche all'avvio del progetto

Fin dall'avvio dell'analisi volta allo sviluppo del software, sarà necessario coinvolgere tutti gli stakeholders per riverificare le esigenze e consolidarle prima dell'avvio delle attività.

Andranno inoltre pianificate la comunicazione interna e la formazione degli operatori, per coinvolgerli nel processo di cambiamento, ridurre ogni possibile resistenza aiutando a percepire i benefici, attirare il maggior numero possibile di agenti del cambiamento per favorire il buon esito dell'implementazione e acquisire le competenze per poter utilizzare il nuovo software abbattendo il rischio di favorire l'emergere di cause di resistenza al cambiamento.

6.11 Valutazione comparativa

Per soddisfare gli adempimenti previsti dall'art. 68 del D.Lgs. n. 82/20005 e s.m.i. (CAD - Codice dell'Amministrazione Digitale) e dalle Linee guida Agid sull'acquisizione e il riuso del software nella P.A., la cui nuova versione è ancora in consultazione, sarebbe necessario innanzitutto effettuare un'attenta analisi delle esigenze, tenendo presente anche le necessità di:

- programmare la spesa per la realizzazione dell'intervento nell'ambito del Programma biennale degli acquisti di beni e servizi,
- rilevare eventuali vincoli temporali o di bilancio,
- redigere documentazione dettagliata sulla natura dell'intervento da eseguire, che potrebbe avere come spunto l'analisi su cui di base il presente project work.

Inoltre andrebbe effettuata una verifica dei prodotti già disponibili sul mercato, ovvero:

- eventuali soluzioni sviluppate per conto di altre P.A. disponibili a riuso a norma dell'art. 69 del CAD;
- la possibilità di riutilizzare software o parti di esso sviluppati per conto della P.A.;
- soluzioni open source (software libero o a codice sorgente aperto).

Solo se questa ricerca risulterà infruttuosa sarà possibile procedere alla ricerca sul mercato per verificare la presenza di soluzioni proprietarie già sviluppate ovvero sarà possibile decidere di procedere allo sviluppo di un nuovo software.

Anche in questo caso, la Città dovrà comparare le due soluzioni (software proprietario vs. realizzazione ex-novo), optando per quella più vantaggiosa.

Le Linee Guida AGID suggeriscono indicatori utili per l'individuazione della soluzione migliore. In particolare, per la scelta è necessario:

- considerare il Total Cost of Ownership, facendo riferimento anche ai costi di acquisto, installazione, formazione, eventuali integrazioni con gli altri applicativi in uso e personalizzazioni, mantenimento, supporto e dismissione;
- verificare che siano garantite la conformità alle regole sull'interoperabilità, alle normative sulla protezione dei dati personali, ai livelli di minimi sicurezza previsti per le P.A.

Qualora venisse presa in esame una soluzione proprietaria, va anche garantita la possibilità di esportare l'intera base di dati in formato standard e aperto, per evitare ogni possibilità di lock-in.

Nel caso in cui dalla valutazione eseguita emergesse la scelta di sviluppare nuovo software, la Città può prioritariamente avvalersi del Consorzio CSI Piemonte, in quanto in-house. E' tuttavia tenuta ad eseguire una valutazione comparativa dell'offerta rispetto al valore di mercato della soluzione. In ogni caso, conformemente all'art. 69 del CAD, sarebbe necessario accertarsi che il software realizzato possa poi essere messo a riuso per le altre PA, creando così valore per la comunità, nel pieno spirito open source.

Per questo motivo la Città dovrà essere titolare del software e dovrà quindi essere prevista a livello contrattuale l'acquisizione di tutti i diritti di proprietà intellettuale e industriale sul software sviluppato.

Inoltre, tra i documenti di gara, dovrà essere inserita anche la Guida appositamente realizzata da AGID volta ad illustrare le modalità tecniche con le quali un software di proprietà di una P.A. deve essere rilasciato in open-source, nella quale ad esempio si prevede la pubblicazione del codice su uno strumento web di code hosting (tipo GitHub, GitLab, ...), l'adozione di una licenza aperta compatibile con quelle di eventuali componenti riutilizzate od incorporate, con o senza modifiche,

per le quali non si detiene il copyright (ad esempio: librerie, asset grafici), l’attribuzione del copyright alla Città, il rilascio della documentazione a supporto necessaria all’installazione delle dipendenze, all’eventuale compilazione, alla messa in funzione.

6.12 Attribuzione di una licenza al software realizzato

Nel caso di realizzazione ex-novo di un’applicazione o di riuso di software di un’altra Amministrazione o di proprietà di terze parti, sarà necessario individuare la licenza da attribuire al prodotto al fine di adempiere agli obblighi previsti dall’art. 69 del CAD, ovvero *rendere disponibile il codice sorgente, completo della documentazione e rilasciato in repertorio pubblico sotto licenza aperta, in uso gratuito ad altre pubbliche amministrazioni o ai soggetti giuridici che intendano adattarli alle proprie esigenze, salvo motivate ragioni di ordine e sicurezza pubblica, difesa nazionale e consultazioni elettorali.*

Come suggerito nelle Linee Guida AGID, la licenza applicabile deve essere scelta tra quelle certificate dalla Open Source Initiative²⁵.

Se si tratta di un software nuovo, AGID consiglia di utilizzare la licenza EUPL v. 1.2. Questa licenza, scritta dalla Commissione europea, è di tipo «copyleft», garantisce massima interoperabilità a livello europeo, ed è anche tradotta in italiano.

Con riferimento di realizzazione ex-novo dell’applicazione web pensata per la gestione degli accertamenti anagrafici nell’ambito del presente project work, la scelta della licenza rientrerebbe tra le eccezioni previste e sarebbe quindi consigliato l’uso della licenza GNU Afferro General Public License v. 3 e successive.

Questa licenza è compatibile con la maggior parte delle licenze Open Source e obbliga chi modifica il codice a rilasciare i miglioramenti anche in caso esso venga utilizzato come parte di un servizio SaaS²⁶.

In caso, invece, di riuso di software o di parti di software di proprietà di altre PA o di terzi, la scelta dovrebbe necessariamente variare in base alla licenza originaria.

25 Open Source Initiative: organizzazione internazionale, riconosciuta a livello mondiale per il proprio processo di certificazione delle licenze software open source.

26 SaaS; Software as a Service. E’ un modello di distribuzione del software in cui un produttore sviluppa, opera (direttamente o tramite terze parti) e gestisce un’applicazione web che mette a disposizione dei propri clienti via Internet; spesso si tratta di un servizio di cloud computing. Fonte: Wikipedia.

7 WP4 - Presentazione pro/contro nuovi modelli

L'obiettivo di questo Work-Package è quello di individuare la modalità di stima dell'impatto del nuovo scenario sui risultati del processo, identificando gli indicatori (KPI)²⁷ idonei alla misurazione delle performance attuali ai fini del confronto con la stima futura.

7.1 Vantaggi e criticità dello scenario “To Be”

Un sistema di questo tipo consentirebbe numerosi **vantaggi**, già descritti analiticamente nel paragrafo 6;

- miglioramento gestione dell'accoglimento delle pratiche presentate in modalità online;
- eliminazione di attività totalmente marginali rispetto all'output del processo con conseguente riduzione dei task del processo con l'effetto di liberare operatori e ridurre i tempi;
- sensibile riduzione della documentazione cartacea;
- abbattimento dei tempi al minimo indispensabile per l'esecuzione dell'attività core;
- proseguimento delle attività di monitoraggio in tempo reale.

La “modularità” dello scenario prospettato, inoltre, presenta il vantaggio di considerare il processo nella sua globalità, identificando diversi punti su cui è opportuno intervenire, mantenendo separate tra loro le singole azioni. Il management può valutare quindi come gestire le priorità, partendo da una visione complessiva ed in base alle risorse disponibili (economiche e non).

Prima dell'avvio del progetto, come descritto nei paragrafi precedenti, andrebbero affrontare alcune possibili **criticità**:

- gestione delle integrazioni con il db NAO, sia in lettura che in scrittura, e con DOQUI-ACTA;

²⁷ KPI: Key Performance Indicator, è un indice che monitora l'andamento di un processo aziendale.

- opportunità di realizzare un form web per la presentazione delle dichiarazioni online (piuttosto che attenderne la realizzazione da parte di ANPR).

7.2 Misurazione dell'efficacia degli interventi

Per misurare l'efficacia del processo così come ridisegnato, è necessario individuare degli indicatori dinamici per verificare l'outcome, ovvero il risultato atteso a seguito della sua implementazione. La rilevazione dovrebbe essere effettuata a 6 – 12 mesi dall'attivazione, per permettere l'assestamento della nuova organizzazione senza correre il rischio di mettere in discussione le scelte fatte, prima che queste abbiano potuto produrre gli effetti desiderati.

La misurazione potrebbe essere fatta confrontando le performance attuale del processo con quelle successive all'implementazione del nuovo flusso.

Come documentato al paragrafo 3.8, attualmente la performance del processo di iscrizione anagrafica viene misurata attraverso i seguenti indicatori:

STANDARD DI QUALITA' DEL SERVIZIO			PERFORMANCE QUALITA'		Performance 2017
Caratteristica del servizio	livello qualità programmato unità misura	Respons. se diversa dal settore	Indicatore	valore soglia base anno	
conformità procedimento	il procedimento comprende tutte le fasi prescritte da norma		n° pratiche conformi su n° pratiche totali	100%	100%
tempistica iscrizioni anagrafiche	la registrazione avviene entro 2 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza		n° registrazioni entro i termini su n° iscrizioni totali	100%	61%
	la spedizione al comune di provenienza avviene entro 3 giorni lavorativi dalla registrazione		n° spedizioni entro i termini su n° spedizioni totali	90%	94%
tempistica accertamento vigili	accertamento entro 40 gg	VIGILI URBANI	n° accertamenti nel rispetto delle tempistiche su n° accertamenti totali	90%	99%

Facendo riferimento ai singoli interventi descritti nel paragrafo 6.1, produrrebbero i seguenti effetti.

Intervento	KPI impattato	Ulteriori effetti misurabili
Invio dichiarazioni tramite applicazione web	Tempistica registrazione	
Importazione dati in caso di iscrizione di cittadino residente in Comune già subentrato	Tempistica registrazione	
Automatizzazione invio mod. APR4 di cancellazione	Tempistica spedizione	Azzeramento personale addetto all'attività
Eliminazione database gestione archivio temporaneo pratiche		Azzeramento personale addetto all'attività
Applicazione web per gestione accertamenti anagrafici	Tempistica accertamento	Riduzione personale addetto all'attività

Mentre i primi due interventi impattano sulla singola fase del procedimento per cui sono pensati, gli ultimi tre producono l'effetto ulteriore di ridurre il personale necessario all'espletamento dell'attività. Gli addetti potrebbero quindi essere impiegati utilmente sulla gestione delle fasi del processo in cui l'attività deve necessariamente essere condotta da persone e non da macchine, quali ad esempio l'accoglimento della dichiarazione o la convalida dell'esito dell'accertamento ai fini della chiusura del procedimento.

Si noti inoltre che, per una corretta misurazione della variazione della performance a seguito dell'implementazione dell'intervento “Applicazione web per gestione accertamenti anagrafici”, l'indicatore “Tempistica accertamento Vigili” andrebbe calcolato in un'ottica diversa.

Allo stato attuale, l'indicatore è dato da $\frac{n. \text{ pratiche evase entro 40 giorni dalla registrazione}}{n. \text{ pratiche}}$.

Il risultato della performance è 99%: apparentemente, quindi, non sarebbe indispensabile intervenire. Analizzando però il metodo di calcolo, si evidenzia che vengono considerate conformi le pratiche in cui l'accertamento è stato eseguito entro 40 giorni dalla registrazione della pratica, senza quindi considerare i tempi di “movimentazione” dell'accertamento (nei casi verificati, da 14 a 60 giorni), né il fatto che solo nel 61% dei casi la pratica viene registrata entro 2 giorni lavorativi dal ricevimento (il 39% delle pratiche viene registrato con ritardi di almeno 10 giorni rispetto a quanto previsto dalla normativa).

Considerando che lo standard di qualità definito dalla Polizia Municipale per l'esecuzione degli accertamenti, pienamente rispettato, è di evasione entro 30 giorni dal ricevimento della richiesta e che, con la realizzazione dell'applicazione web descritta nel presente project work,

l'invio di tale richiesta e il recepimento dell'esito sarebbero contestuali alla registrazione della pratica, l'indicatore andrebbe ricalcolato come segue:

n. pratiche evase entro 30 giorni dalla registrazione .
n. pratiche

Viste le attuali tempistiche di evasione, si potrebbe inoltre ipotizzare una riduzione dello standard della specifica di qualità.

Al fine di evidenziare in un breve documento l'intervento di BPR, i vantaggi previsti e le possibili criticità, è stata realizzata la presentazione in [allegato 6](#).

8 Conclusioni

Partendo dai presupposti descritti nell'introduzione, ovvero che:

- nella gestione di ogni singolo processo vengono utilizzati diversi applicativi, spesso non integrati tra loro, con la conseguente necessità di ridigitare gli stessi dati, il rischio di errori e l'allungamento dei tempi di lavorazione;

- i diversi sotto-processi di uno stesso processo, quando condotte da diverse unità organizzative, vengono gestiti come processi a sé stanti, perdendo talvolta di vista l'efficace ed efficiente realizzazione dell'output finale,

il project work ha portato all'analisi di un'ipotesi di BPR di uno dei processi chiave condotti dai servizi demografici della Città mostrando come la tecnologia open source può supportare efficacemente la riorganizzazione delle attività migliorando l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa.

Con gli interventi prospettati, in piena compatibilità con i principi della BPR, si prevedono i seguenti risultati.

- 1) Fondare l'organizzazione sui risultati da ottenere (non sui compiti): tutti gli attori del processo agirebbero con l'obiettivo comune della chiusura del procedimento entro il termine previsto dalla normativa e non in modo compartimentato per funzione esercitata nell'organizzazione.
- 2) Far svolgere il processo a chi ne usa l'output: il cittadino interverebbe nel processo inserendo i suoi dati sul form web in fase di invio della dichiarazione di residenza.
- 3) Integrare l'elaborazione delle informazioni nel momento di raccolta: tramite un meccanismo di modifica/validazione delle informazioni da parte degli utenti.
- 4) Considerare le risorse decentrate come fossero geograficamente nello stesso luogo: lo scambio di informazioni tra cittadino, anagrafe e STC avverrebbe online e non più con spostamenti fisici e documentazione cartacea.
- 5) Collegare le attività parallele invece di integrarne i risultati: soprattutto per quanto riguarda la gestione degli accertamenti.

- 6) Collocare il soggetto decisore dove si esegue il lavoro e il controllo dentro il processo: anche in questo caso, l'applicazione web di gestione degli accertamenti consentirebbe la validazione delle decisioni e l'esecuzione di controlli e monitoraggi.
- 7) Raccogliere una sola volta le informazioni alla fonte: ogni dato sarebbe inserito in un applicativo solo una volta per poi essere comunicato tramite servizi agli altri applicativi che ne necessitano, senza ulteriore intervento umano.