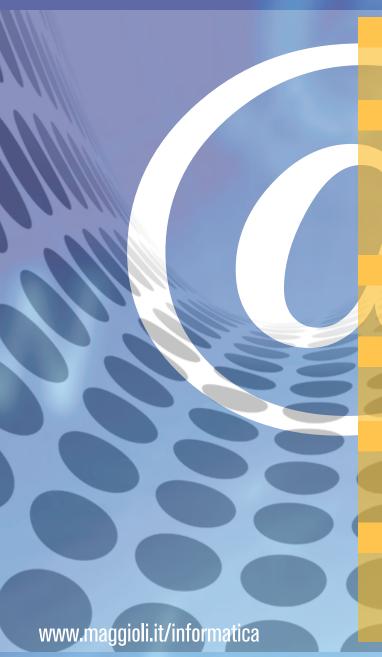
# Intormatica New New No.2-2

& servizi in outsourcing
Bimestrale di soluzioni informatiche

e servizi per la P.A.



editoriale

L'agenda Digitale Italiana 2012-013

best practices

- Il Comune di Nicolosi (CT) e la gestione informatizzata del flusso documentale e dei processi amministrativi
- Il Comune di Clusone (BG) adotta l'intera Sicr@web, l'efficienza è di casa

speciale

• Project Management e Pubblica Amministrazione

best practices 11

· La Città di Biella in un click

servizi in outsourcing 13

• L'intervista al Comandante del Consorzio Polizia Locale dei Colli (BG)

focus 14

La gestione dei tributi locali

GRUPPO

Maggioli

### **EDITORIALE**

# L'Agenda Digitale Italiana 2012 - 2013

A fine 2011, durante gli stati generali dell'innovazione e il meeting degli innovatori è stata rimarcata l'esigenza di definire le linee guida da seguire per rendere l'innovazione un progetto concreto e partecipato da tutti i settori della società e per far ripartire l'economia delle piccole e grandi aziende italiane.

Ad occuparsene per il governo Monti è il Ministro Profumo, che ha confermato l'intenzione di sostenere lo sviluppo tecnologico del Paese, come voluto dall' Unione Europea, attraverso l'Agenda Digitale Italiana: uno strumento di politica industriale dalle grandi potenzialità.

Non solo: prima di tutto bisogna sviluppare le infrastrutture abilitanti, il vero punto cruciale per le aziende italiane che aspettano da anni un cambio di scenario nel Paese.

Tutti gli stakeholders istituzionali e privati sino al 15 gennaio 2012 potranno dunque partecipare alla consultazione pubblica relativa al "Progetto Strategico Agenda Digitale Italiana: implementare le infrastrutture di rete. Caratteristiche e modalità attuative".

Il progetto descrive le misure per dotare l'Italia dell'infrastruttura necessaria a garantire l'inclusione digitale della cittadinanza, alle condizioni di accesso stabilite nei pilastri fiducia e sicurezza" e "standard e interoperabilità" proponendo la realizzazione di Data Center in partenariato pubblico privato "e promuovendo l'"accesso a internet veloce e super veloce", mediante la realizzazione del Progetto Strategico Nazionale per la banda ultralarga di cui all'articolo 30 del decreto legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111.

### Il progetto definisce le seguenti linee giuda per l'implementazione delle infrastrutture necessarie allo sviluppo dell'economia digitale del Paese:

- cornice di riferimento per le Amministrazioni Pubbliche, le Regioni e gli Enti locali che decidano di affrontare investimenti in infrastrutture di comunicazioni elettronica
- soluzione per ottimizzare le risorse a disposizione garantendo economie di scala
- progetto di sistema per uno sviluppo coordinato e interoperabile delle infrastrutture
- punto di riferimento per il mercato garantendo a quest'ultimo certezza del diritto e un quadro chiaro e trasparente nella gestione delle risorse pubbliche a disposizione
- progetto di sistema capace di attirare gli investimenti privati necessari al suo completamento.

Per la sua attuazione saranno siglati opportuni accordi con le Regioni, le Province autonome e gli enti locali interessati all'intervento.

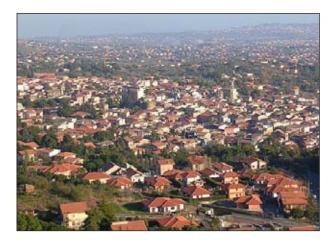
In questo numero del magazine le proponiamo:

- tre Best practices di eccellenza nel campo della Pubblica Amministrazione Locale:
  - il caso del Comune di Nicolosi (CT) che ha informatizzato la gestione del flusso documentale e dei processi amministrativi con notevole riduzione dei costi e miglioramento della qualità dei servizi.
  - il caso del Comune di Clusone (BG) buon esempio di evoluzione tecnologica nella Pubblica Amministrazione locale che grazie all'installazione della suite Sicr@web interamente progettata, realizzata e gestita in modalità web i dati sono ora condivisi tra tutti gli uffici.
  - il caso del Comune di Biella, che con la realizzazione del nuovo portale "Polis Biella" i cittadini possono interagire per via telematica con i vari Enti per presentare istanze, effettuare pagamenti, ricevere informazioni e controllare lo stato di avanzamento delle pratiche presentate.
- L'intervista, nella rubrica Servizi in outsourcing, al Comandante Enzo Fiocchi del Consorzio Polizia Locale dei Colli (BG) dove sono enfatizzati tutti i vantaggi derivanti dall'esternalizzazione della gestione delle violazioni al Codice della Strada
- Il Focus dedicato all'attualissimo tema della gestione dei Tributi Locali.
- Ed infine lo Speciale situato al centro del magazine che fa il punto sull'importanza della gestione dei progetti in maniera strutturata per gli Enti Locali.

Angelo Bianchi
Direttore Polo Informatico Maggioli

# Il Comune di Nicolosi (CT) e la gestione informatizzata del flusso documentale e dei processi amministrativi

Lavorare negli Enti Locali diventa sempre più difficile, infatti aumentano i compiti e le incombenze con il principio di sussidiarietà e la crescente domanda di servizi delle collettività amministrate, mentre diminuiscono progressivamente le risorse. La situazione di difficoltà in cui si trova la Pubblica Amministrazione Locale può essere attenuata grazie all'utilizzo delle tecnologie informatiche. Certamente, però, la mera introduzione delle tecnologie negli uffici pubblici non può essere automaticamente foriera di miglioramenti dell'efficacia, efficienza ed economicità dell'agère amministrativo. In effetti, affinché l'informatizzazione dei processi amministrativi consenta di produrre i benefici sulla attività amministrativa, tra l'altro sperati e sollecitati dalle recenti normative e dalla chiara pronuncia dell'OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) in merito all'e-Government, occorre una mirata riorganizzazione degli uffici, formazione del personale ed, altresì, scegliere il miglior prodotto tra quelli offerti dal mercato, intendendosi per migliore non per forza quello tecnologicamente più avanzato, ma quello che meglio si adatta alle esigenze della singola, specifica struttura burocratica di riferimento. Solo così l'utilizzo della informatizzazione negli enti locali può perseguire gli obiettivi di aumento dell'efficienza ed efficacia, riduzione dei costi, miglioramento della qualità dei servizi, con le evidenti positive ricadute sulla cittadinanza fruitrice dei servizi erogati dal settore pubblico. Del resto, è anche sulla qualità dei servizi resi che si misura il benessere di un territorio nei confronti degli altri, per cui avere a disposizione strumenti e sistemi operativi capaci di dialogare e cooperare in tempo reale, abbattendo le barriere spazio-temporali proprie di procedure e procedimenti semplicemente meccanizzati, costituisce, ormai, scelta strategica ineludibile, prova ne siano i provvedimenti legislativi di semplificazione in corso di approvazione in questi giorni che seguono quelli del 2009, 2010 e del 2011 (rispettivamente, L. 18/06/2009 n. 69, D.Lgs. 30/12/2010 n. 235 recante modifiche ed integrazioni al C.A.D. e D.L. 13/08/2011 n.138).



Il Comune di Nicolosi, sulla scia di quanto previsto dalle normative vigenti in materia ed in particolare dal Testo unico sulla documentazione amministrativa (D.P.R. 445/2000 e s.m.i.), ha attivato le prime fasi della complessiva gestione informatizzata del flusso documentale dei processi amministrativi di propria pertinenza, consistenti nel servizio di protocollo informatico con registrazione, acquisizione digitale dei documenti cartacei, assegnazione ai destinatari delle pratiche per via telematica e gestione del flusso documentale. Più in particolare, col sistema di protocollo informatico attualmente in adozione nel Comune, viene garanti-

attualmente in adozione nel Comune, viene garantita l'operazione di registrazione dei dati in entrata ed uscita e il contenuto del registro informatico di protocollo viene riversato su supporti informatici non riscrivibili e conservato da dipendente appositamente individuato.

Viene attuata una consistente dematerializzazione documentale, considerato che la posta assegnata ad ogni singolo responsabile di area e di procedimento o all'amministratore, a seconda dei casi per competenza o per conoscenza, non giunge più in copia cartacea ma direttamente sul computer in dotazione dal quale, attivando il programma Sicr@web, può essere gestita con la possibilità di ri-trasmetterla all'ufficio protocollo o ad altro funzionario competente nel caso di errata destinazione.

Altri effetti positivi che derivano da tale sistema di gestione della posta, sono da un lato, quello di poter immediatamente risalire con maggiore facilità e, soprattutto, sicurezza, a documenti meno recenti che durante l'epoca della gestione

### **BEST PRACTICE**

cartacea andavano spesso smarriti e dall'altro lato magari con effetti meno immediati ma altrettanto vantaggiosi, di facilitare il controllo ed il monitoraggio, da parte dei competenti organi interni, del rispetto della tempistica dei procedimenti amministrativi assegnati, e ciò a vantaggio del cittadino quale utente diretto dei servizi comunali.

Anche per le determinazioni dirigenziali e sindacali e per le deliberazioni degli Organi Collegiali partirà, a breve, nel Comune di Nicolosi, un sistema simile a quello descritto sopra per la posta, con possibilità, dunque, di ottenere la progressiva riduzione dei documenti cartacei e di conseguenza la riduzione dei costi ed un miglioramento della qualità del lavoro dei dipendenti comunali con positivi effetti sull'utenza. Altro vantaggio derivante dal'utilizzo del sistema di protocollo informatico è la diminuzione del carico di lavoro nel relativo ufficio di protocollo con conseguente possibilità, di adibire una risorsa per parte del proprio ordinario orario di lavoro, ad altre mansioni.

Infine, grazie all'utilizzo della PEC (Posta Elettronica Certificata) integrata nel sistema di protocollo informatico, è stato avviato il processo di interoperabilità di protocollo con altre PP.AA. della Regione Sicilia, con il trattamento automatico dei documenti di protocollo scambiati.

Il sopra descritto sistema di protocollo informatico attualmente in adozione nel Comune di Nicolosi è stato implementato dalla software house Maggioli Informatica, scelta come partner, nella qualità di appaltatore di servizi in favore dell'Ente secondo le vigenti procedure di legge adottate dalla competente Area comunale. In particolare, il Responsabile dell'Area 2 Sig. Carmelo Pappalardo, che dirige egregiamente il settore C.E.D. comunale davvero all'avanguardia considerando che si tratta di un Comune con poco più di 7.000 abitanti, anche grazie al supporto di validi collaboratori quali il dipendente comunale Sig. Salvatore Salvia e l'esperto informatico Sig. Sebastiano Laudani, ha, considerati i positivi risultati registratisi nelle prime fasi della introdotta gestione informatizzata del flusso documentale, scelto il prodotto, tra quelli offerti sul mercato, più indicato rispetto alle esigenze peculiari del Comune di Nicolosi.

Il Comune ha, così, avviato in partnership con Maggioli Informatica un'esperienza pilota, adeguando strumenti e software, ma soprattutto dando l'input necessario per proseguire nel processo di informatizzazione. Processo, questo, ancora

lungo che sconta ritardi, probabilmente legati ad assuefazione sia della tecnostruttura che del nucleo operativo a consolidate prassi amministrative.

I dipendenti comunali hanno, fatta eccezione per una iniziale e comprensibile diffidenza verso un nuovo sistema di gestione rispetto alla loro quotidiana attività lavorativa, partecipato attivamente e con interesse ad apprendere le nuove nozioni, aiutati dalla chiarezza espositiva e disponibilità dei tecnici di Maggioli Informatica, dimostrate sia in occasione delle presentazioni, in plenaria, che di approfondimento, per singoli gruppi, di tali primi steps di informatizzazione del flusso documentale. Il Comune, però, preso atto di talune criticità emerse nell'apprendimento dei nuovi modi di operare, criticità che con l'aggravarsi della complessità delle successive fasi di informatizzazione del flusso potrebbero portare ad ottenere risultati diversi da quelli sperati con l'attivazione del progetto, si deve impegnare, nel corso dei prossimi mesi, e qui mi riporto ad una delle esigenze chiarite in premessa relativa alla formazione del personale, ad organizzare, almeno, corsi gratuiti di informatica di base per i dipendenti comunali. È quindi, prioritario, trasformare le irrelazioni del passato in correlazioni del futuro attraverso una e-collaboration di tutte le aree comunali. In particolare, occorrerebbe una completa formazione del personale on Job, seguita da una continua implementazione della rete capace di favorire il flusso documentale.

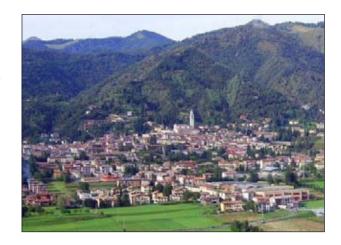
Le prossime sfide condivise col Sindaco Sig. Antonino Borzì ed il Dirigente dell'Area 2 Sig. Carmelo Pappalardo, sono quelle di proseguire nel percorso di dematerializzazione documentale, avviando il procedimento informatico di firma digitale delle diverse tipologie di atti amministrativi, monocratici e collegiali, potendo così consentire la consultazione dei relativi documenti originali informatici sottoscritti con firma digitale. La meta prefissata è costruire, partendo dalla fase dell'iniziativa con un protocollo informatico gestito in modalità workflow, un procedimento interamente digitalizzato che sfoci finalmente nel documento digitale e in un completo archivio informatico di tutti i documenti amministrativi.

L'abbandono mentale, prima che fisico, degli schemi e moduli del passato significa ragionare in una dimensione nuova che richiede di ripensare l'attuale organizzazione con un C.E.D. vero cuore del sistema, in grado di dare energia vitale al flusso delle informazioni.

### Il Comune di Clusone (BG) adotta l'intera suite Sicr@web. L'efficienza è di casa

È il capoluogo della Comunità Montana della Valle Seriana, con una popolazione di quasi 9.000 abitanti, parliamo della Città di Clusone; cittadina bergamasca caratterizzata da una storia millenaria testimoniata dalle decine di antiche chiese, palazzi e decorazioni, è stata in grado di strutturarsi negli anni in una delle Valli più industrializzate d'Italia. Questa sua natura l'ha portata a crescere anche demograficamente nel tempo, assumendo sempre più un ruolo di prim'ordine.

Questo ruolo ha reso necessario per Clusone l'adozione di sistemi che ne permettessero la completa ed efficiente gestione rendendolo uno dei nostri principali simboli dell'evoluzione.



Il Comune si è incamminato verso una suite applicativa che gestisse appieno le proprie esigenze di sviluppo, risparmio e apertura del dato.

L'Amministrazione condividendo i vantaggi di soluzioni costruite su standard open, ha scelto di avvalersi della collaborazione del Gruppo Maggioli per l'adozione dei nuovi sistemi, tra questi: i servizi Demografici, il Protocollo, la Finanziaria, i Tributi, le Pratiche edilizie e molto altro.

Sebbene la tecnologia open non rappresenti una novità per il Comune, sta rivestendo un ruolo sempre più importante nell'acquisizione della prossima generazione di applicazioni informatiche altamente scalabili.

Generazione di soluzioni che ha cominciato a concretizzarsi con la suite Sicr@Web interamente progettata, realizzata e gestita in modalità Web, e che ha permesso a Clusone di avere maggiore interoperabilità grazie a standard aperti, facilitando la condivisione delle informazioni.

Il tutto rendendo flessibili ed eliminando le dipendenze da particolari o specifiche piattaforme, offrendo una maggiore sicurezza ed affidabilità, nonché notevole risparmio.

Con l'adozione del modulo per i servizi demografici J-Demos, per i tributi (J-Trib), per i servizi finanziari (J-Serfin), il Comune ha adottato un sistema funzionalmente adeguato, ergonomico e completo.

Sicr@Web, è infatti la suite che soddisfa le esigenze delle

Amministrazioni Locali che hanno come obiettivo l'efficienza di gestione, l'evoluzione dei processi, la diffusione dei nuovi servizi a cittadini e imprese, l'immagine e la qualità dell'istituzione pubblica.

Le peculiarità che da sempre caratterizzano la suite, hanno reso possibile l'interoperabilità dei dati su un unico sistema, nel Comune ora lo stesso dato è condiviso in modo "natura-le" tra tutti gli uffici.

Ad esempio gli operatori dell'Ufficio Tributi senza la necessità di integrazioni, possono reperire i dati dei contribuenti dai database condivisi anche dall'Anagrafe, esempi banali sì, ma che al giorno d'oggi nella maggior parte delle Amministrazioni Italiane non sono una realtà!

La suite ha consentito alla città di guardare al futuro con tranquillità in quanto offre tutti gli strumenti tecnologici necessari ad incrementare l'efficienza e l'efficacia dell'intero sistema pubblico, consentendo all'Ente un significativo recupero della produttività.

In conclusione la Città di Clusone è quindi il più lampante esempio di evoluzione tecnologica della Pubblica Amministrazione, dove l'efficienza è data grazie a strumenti semplici, interconnessi e soprattutto dai servizi ai cittadini e imprese, che in un futuro prossimo potranno ancor più facilmente dialogare con l'Amministrazione grazie ai servizi on line.

### **BEST PRACTICE**

### CLUSONE un po' di storia

Non è stato ancora possibile documentare da quale data esattamente e a quali condizioni Clusone abbia iniziato il suo cammino nella storia. L'origine di Clusone è antichissima e comunque si fa risalire ad insediamenti di Orobi databili intorno al 1300 a.C., data del reperto archeologico più antico rinvenuto nella zona.

All'epoca romana, grazie all'industria del ferro molto sviluppata nell'alta Valle Seriana e in Val di Scalve, Clusone divenne centro di occupazione e vi fu edificata la "casa d'armamento" per il deposito delle armi. Fu poi residenza del "prefetto dei fabbri" il quale ebbe le funzioni di custode delle armi e di governatore della valle. Ne sono prova numerosi reperti: monete,

armi e lapidi con epigrafi latine, rinvenute nella zona. Il nome Clusone etimologicamente deriverebbe dalla parola "Clausus", luogo chiuso, che starebbe ad indicare uno spiazzo circondato da montagne.

Le più antiche notizie sulla rocca di Clusone risalgono a Carlo Magno, che nel 774 la infeudava ai monaci di S. Martino di Tours.

Dai tempi più remoti fino al Medioevo, Clusone fu governata con propri statuti, fruendo, di ampia libertà e di notevoli autonomie.

Sotto il dominio della Repubblica Veneta, alla quale Clusone si sottopose con tutta la valle Seriana il 2 Ottobre 1427, il centro conobbe il suo periodo di maggiore splendore artistico, culturale e commerciale, conseguendo risultati di grande prosperità economica.

La millenaria e ricchissima storia di Clusone è testimoniata dalle sue artistiche chiese, dagli eleganti palazzi, dalla ricchezza delle decorazioni in affresco, dalle armoniose piazze, da vicoli e cortili.



Due arterie pressoché parallele percorrono il centro storico da ovest ad est dividendolo in quattro grandi gradini: il primo quello dell'antica contrada di Longarete, il secondo dove era situata l'antica contrada di Imvico (Imus vicus) e che oggi è l'asse commerciale da piazza Uccelli a via Cifrondi, il terzo dove sorge il palazzo del podestà veneto ed il quarto dove è situata la Basilica e l'Oratorio dei Disciplini.

Con la caduta della Serenissima ad opera delle truppe francesi, Clusone fu testimone di tutte le vicende storicopolitiche della Lombardia. Mantenne comunque intatto il proprio ruolo di capitale dell'intera valle Seriana superiore e il patrimonio di tradizioni culturali e sociali che il 12 Novembre 1801 le valsero la proclamazione di "Città", titolo confermato dalle Repubblica Italiana il 15 Maggio 1957 nel riconoscimento del glorioso passato.



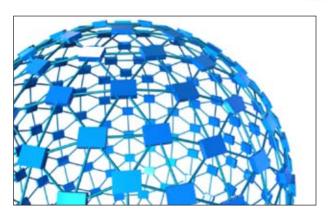
# PROJECT MANAGEMENT E PA Ideazione e gestione dei progetti nella nuova Pubblica Amministrazione Locale

### I bisogni e la spinta realizzativa

Siamo in un momento di grande trasformazione della Pubblica Amministrazione italiana. Riforme istituzionali su normativa nazionale da una parte, riforme regionali e locali dall'altra si studiano ogni giorno alla ricerca di una sempre maggiore forza nel rapporto tra gli enti e i cittadini e le imprese.



Se si potesse fare una enorme ricerca semantica su tutto ciò che è stato prodotto e pubblicato attorno alla organizzazione degli enti locali crediamo che il rapporto con cittadini e imprese sia il vero, grande tema di questi anni, e coinvolge un intervallo di tempo che va dalla fine degli anni novanta ai giorni nostri. L'informatizzazione in primo piano (termini come e-government o digitalizzazione sono usati di continuo) ma ancora di più, è indispensabile dare risalto e valenza strategica alla riorganizzazione dei servizi. Organizzazione e riorganizzazione interna da una parte, con un sempre costante orientamento a rivoluzionare il modo di gestirsi da parte degli enti, di erogare servizi, di gestire i rapporti diretti con i propri interlocutori. Dall'altra parte riflessione esterna, di rapporto con gli altri enti, di economia gestionale attraverso condivisione di risorse e di servizi. Il lavoro evaso da tutti i soggetti coinvolti, cosa genera e cosa può generare? Quale è il filo conduttore, semplice, quasi scontato che si ritrova in tutti questi eventi? Quale è la costante metodologica che accomuna tutti coloro che sono al lavoro per sviluppare la nostra Pubblica Amministrazione Italiana.





La logica della gestione di progetto. Tutti questi non sono nient'altro che progetti. Progetti che hanno una fase di ideazione, di brainstorming di concettualizzazione e che poi vengono definiti a livello di commitment, viene avviato un processo decisionale interno che individua, seleziona obiettivi strategici responsabilità gestionali e fasi operative. Nella fase iniziale verranno individuate le figure operative che avranno il compito di svolgere tutte le attività di pianificazione, dalla stima dei tempi e dei costi fino alla messa a punto di tutti i documenti di apertura del progetto. Seguirà la definizione amministrativa con il sistema dei contratti o delle procedure di evidenza pubblica per potersi garantire le forniture necessarie. E poi l'avvio della gestione vera e propria che per buona parte coincide con la capacità di controllo operativa e di "spinta", di pressione in avanti della macchina del progetto, per poter procedere nel rispetto dei tempi e dei costi. Alla fine le attività si chiuderanno, si realizzerà un consuntivo e si trarranno le conclusioni di risultato.

### Il Project management negli enti

Non è questo lo spazio per presentare metodologie e logiche del Project management che, essendo una disciplina vera e propria, non è riducibile a poche righe pena la banalizzazione totale. Ricordiamo solo che anche in Italia nell'ultimo decennio si è diffusa la cultura degli standard metodologici e operativi, tra i quali spicca il processo analitico e il percorso di certificazione in materia di Project management.

Il riferimento principe è il Project Management Institute, organismo internazionale deputato a sviluppare la sinossi della materia, la manualistica operativa (la pubblicazione principale che si occupa di standard e di processo è il PMBOOK – Project Management Book of Knowledge - oggi arrivato alla quarta versione).

Gli standard e le metodologie PMI, messe a punto in anni di successive revisioni e verifiche sul campo, pur venendo da un mondo prettamente industriale, sono diventati un supporto ad alta interdisciplinarietà, assolutamente applicabile anche nella Pubblica Amministrazione.

La loro connessione e interazione con le logiche dei sistemi informativi e con l'approccio strettamente informatico è alta, ma nel contempo le fasi di processo che la metodologia propone sono applicabili alla gestione di un evento come ad un opera pubblica o ad un progetto di solidarietà sociale.

Quindi da una parte l'esigenza è chiara e forte, dall'altra le metodologie ci sono e si presentano con una dotazione completa di tecniche e strumenti risolutivi, il gioco dovrebbe essere fatto. E invece no. Ci sembra, da quello che riteniamo un autorevole osservatorio del mercato – ricordiamo che il Gruppo Maggioli è presente con più di una attività (dall'informatica all'editoria, dalla modulistica alla formazione e consulenza) nella quasi totalità degli 8.000 comuni italiani – che gli Enti stentino a comprendere l'importanza di questo approccio.

### Le patologie del Project Management

Proviamo di seguito a individuare alcune "patologie" della gestione dei progetti nei medio-piccoli comuni italiani.

1) Assenza della figura del capoprogetto: spesso quando nelle nostre offerte di progetti informatici appaiono scritte a chiare lettere indicazioni forti e vincolanti sulla necessità che il committente si doti di un capoprogetto per interloquire direttamente con il fornitore, troviamo grande difficoltà a spiegare le ragioni di questa necessità. Il capoprogetto del cliente dovrebbe essere innanzitutto la prima garanzia della correttezza della fornitura. E' la persona che per prima garantisce, dall'inizio alla fine del ciclo del progetto, la coerenza tra di desiderata del cliente e il lavoro del fornitore. In sintesi, la corretta esecuzione del progetto.





- 2) Questa assenza di commitment tra clienti e fornitore circa il ruolo e la funzione del Project manager genera alcune derive tra le quali:
  - a. Ci si dimentica di Napoleone Bonaparte che diceva spesso "meglio un cattivo generale che due buoni". Spesso si tende a distribuire i compiti di governo a più persone rendendo complesso e meno assertivo il processo di gestione. E poi due persone la pensano diversamente. Sempre.
  - b. Si sposta il Project management sul fornitore, non riuscendo di fatto a controllare l'andamento del progetto se non per la qualità intrinseca della fornitura esterna.
    E' molto raro che un progetto nella PA si "risolva" nel lavoro di un fornitore esterno, quasi sempre c'è un lavoro importantissimo di ingegneria organizzativa interna, di delivery, di "interpretazione" del progetto che è dentro alla macchina comunale. E proprio in queste attività che si decide del successo di un progetto, e su queste è inefficace la competenza esterna.
  - c. Il Project manager è interpretato dalla funzione gerarchica: trattandosi magari di un progetto importante si tende a identificare il dirigente di riferimento con il Project manager. Il dirigente di area o settore spesso non ha tempo ed ha compiti ben più gravosi che dedicarsi al singolo progetto. E' abituato e professionalizzato molto spesso prevalentemente sulle fasi amministrative e burocratiche, tralasciando e sottovalutando il tema del monitoraggio dei progetti, si occupa quotidianamente di processi di gestione e quindi, nonostante esprima un grande valore per l'Ente, non ha le doti di concretezza per la corretta gestione corrente del progetto.
- 3) Assenza totale di strumenti informatici di controllo del progetto: se facciamo una analisi delle competenze informatiche a livello di strumenti di produttività

- (office automation) o di groupware (mail e strumenti intranet) credo che quasi sicuramente scopriamo che i soli assenti siano proprio gli strumenti di pianificazione (OpenProject, Microsoft Project) e di analisi di flusso e di rappresentazione (Microsoft Visio ad esempio). Tutti questi tools siano poco diffusi e ancor meno conosciuti e usati. Senza strumenti informatici la gestione di progetto, con il vincolo e il ciclo di reciproche dipendenze tra Risorse-costi- e tempi, non è praticamente possibile. Vedremo poi che questa assenza non è casuale ma si innesta in una mancanza di comprensione che non si tratta semplicemente di software, ma di strumenti di pratica concettuale-operativa che esulano dal puro apprendimento di un strumento IT.
- 4) Assenza di compresione che i progetti sono trasversali all'Ente: all'interno dei nostri comuni si ragiona ancora, non sempre, ma nella maggior parte dei casi, a compartimenti stagni. Nonostante si sia fatto molto per il passaggio a strutture a matrice che premiano la trasversalità di alcune funzioni, l'ordinamento gerarchico e funzionale è ancora lo strumento organizzativo base. I progetti sono viceversa quasi sempre trasversali e hanno bisogno di essere tali per andare fino in fondo con successo. La dimensione organizzativa quindi diventa un freno alla conduzione dei progetti e al committment stesso in capo al Project manager la cui autorità e autorevolezza indipendente dal settore di appartenza stenta ad essere riconosciuta.

### Un passo in avanti

Così sembra proprio uno scenario tragico. Invece no. Stiamo vivendo alcune esperienze con clienti importanti in cui le logiche di Project Management sono state sposate in pieno e le strutture coinvolte stanno restituendo all'amministrazione risultati importantissimi e di grandi soddisfazione. Vedia-





mo alcune risposte e consigli alle patologie che abbiamo elencato sopra. Si tratta di interventi che stiamo portando avanti, sul campo, nella massima concretezza e lavoro comune con i nostri clienti:

- 1) Investire in competenza metodologica: non è il solito appello alla formazione, sempre opportuno e corretto ma in questo caso un po' vano e generico. Sul tema del Project management va fatta una formazione ad hoc operativa, un learning by doing su progetti in corso che consenta ai funzionari coinvolti, ma anche ai politici che danno spesso il mandato iniziale, una forte comprensione che buona parte dello loro attività sono in realtà progetti e come tali devono essere ideati, condotti, misurati e rendicontati. Misurati sempre.
- 2) Investire in competenza sugli strumenti: studiare un tool di Project management non vuol dire apprenderne i comandi o imparare formattazioni, significa conoscere in modo inscindibile il metodo, i paradigmi concettuali e come questi si concretizzano nello strumento informatico. Non si tratta di realizzare corsi di informatica quindi, neanche consulenze astratte sui metodi, ma una cosa che passa in mezzo e che realizza output immediati.
- 3) Avere la forza e la determinazione di definire la-yout organizzativi ad hoc che facciamo saltare temporaneamente anche l'organigramma più consolidato e stabile, istituendo per il tempo necessario alla conduzione dei progetti, ruoli e figure con un mandato forte. Queste figure sono e debbono essere sempre i centri di competenza, competenza di dominio (ciò di cui il progetto si occupa), competenza metodologica (logiche di Project management, di pianificazione e gestione) competenza informatica (uso di tool di project management e di rappresentazione). Questi ruoli sono interpretati dai

- Project manager, dal Project office (l'eventuale supporto del PM) e dal team di lavoro.
- 4) Costruire attorno alla figura del Project manager altri oggetti organizzativi che lo aiutino nel raggiungere il risultato e sui quali il PM possa fare escalation periodica portando problemi e chiedendo pronte risoluzioni. E' il caso del cosiddetto Steering Committee o Comitato guida che impegna i vertici dell'ente.
- 5) Vedere i progetti come una occasione per radicare la cultura del tempo (se è una data è definita deve essere quella e non un'altra) dei costi (se i costi sono quelli...) delle risorse (misurare le risorse sui progetti significa porsi il problema della saturazione ma anche del tempo uomo, vera grande risorsa della PA).

### La città di Biella in un click

24 ore su 24, 7 giorni su 7, da ogni parte del mondo, tutti i cittadini possono accedere a tantissimi servizi della Città di Biella.

On line si può effettuare un certificato di nascita, cambiare residenza e tanto altro ancora, con un solo click, comodamente seduti a casa propria. Attraverso il nuovo portale "Polis Biella", presentato nel mese di ottobre in occasione della mostra dedicata alla storia del CED Biellese, tutti i cittadini possono interagire per via telematica, con gli Enti della Pubblica Amministrazione Locale per presentare istanze, effettuare pagamenti, ricevere informazioni e controllare lo stato di avanzamento delle pratiche presentate.

Servizi di notifica eventi e di monitoraggio dello stato avanzamento delle richieste, permettono un riscontro immediato delle ricezioni delle stesse e una riduzione delle attività di comunicazione. Il servizio permette quindi di erogare i servizi al cittadino ed all'impresa in modo omogeneo rispetto agli Enti.



Un progetto nato dalla spinta verso la digitalizzazione che il Comune di Biella con il contributo dell'Assessore all'innovazione Massimiliano Gaggino e della softwarehouse Saga (società del Gruppo Maggioli) ha permesso di raggiungere quell'evoluzione della P.A. tanto voluta dall'introduzione del Codice dell'Amministrazione Digitale.

Secondo Gaggino "essere Assessore all'Innovazione Tecnologica di un capoluogo di provincia è un po' come esser costretto a vincere ogni anno il campionato di Formula Uno." Continua "La tecnologia lascia poco spazio alla fantasia e alla soggettività; è piuttosto calcolo, organizzazione, competenza ma soprattutto continuo aggiornamento. In un mondo dove tutto scorre veloce, proprio a causa, o grazie alla tecnologia, non ci può permettere di essere meno avanti degli altri."

Nel quotidiano confronto con altre importanti realtà italiane Gaggino si è reso conto di come Biella occupi un posto d'eccellenza per i servizi erogati, progetti sviluppati e innovative soluzioni per un futuro più immediato di quanto ci si possa aspettare. Polis ne è un esempio oltre che un fiore all'occhiello. Nasce direttamente da uno stimolo Ministeriale che grazie ad un finanziamento ha dato la possibilità a Biella e Casale Monferrato di studiare insieme al partner tecnologico Saga un portale creato e plasmato sulle esigenze del territorio.

Polis da oggi è una realtà che servirà 30 comuni Biellesi e si candida a trasformarsi in quel Centro Servizi di cui il Biellese ha tanto bisogno per crescere in omogeneità ed economia.

Il domani, anche in questo caso, obbliga a fare sistema per risparmiare importanti risorse evitando frammentazioni e personalismi. Polis è ottimismo perché rappresenta l'evidente risultato di una proficua collaborazione di tante diverse realtà.

"Polis è la dimostrazione che gli amministratori pubblici Biellesi e mi rivolgo in particolare ai Sindaci, riconoscono e sanno lavorare insieme se lo scopo è a vantaggio di tutto il territorio. Polis è inesorabilmente già il futuro." Ha concluso Gaggino.

### **BEST PRACTICE**



Ma come funziona il portale? Il cittadino, attraverso una successione guidata di passi in cui visualizza, modifica e seleziona i dati minimi necessari, inoltra all'Ente una istanza completa e formalmente corretta.

I principali aderenti al progetto "Polis" sono di fatto piccoli comuni siti nel territorio della Regione Piemonte, soprattutto appartenenti alla provincia di Alessandria (22) e alla provincia di Biella (25), ai quali si aggiungono altri comuni piemontesi di medie e medio piccole dimensioni, appartenenti alle province di Torino (3) e il comune di Novara.

In totale l'aggregazione è costituita da 51 comuni con una popolazione complessiva di 304.381 abitanti; di cui 59.436 residenti in 44 piccoli comuni (con meno di 5.000 abitanti). "Che Internet stia cambiando le nostre abitudini, semplificando molte delle attività quotidiane è sicuramente una cosa di cui tutti ci siamo oramai resi conto. La Regione Piemonte ha compreso da tempo l'importanza delle politiche volte allo sviluppo della Società dell'Informazione, rafforzando la propria storica vocazione innovativa" ha inoltre commentato Lorenzo Leardi - Consigliere Regione Piemonte.

### Come far conoscere il portale?

Ma gli utenti finali fino a che punto sono a conoscenza ed utilizzano i servizi tecnologici?

Poco, e per un unico motivo: la disinformazione.

La realtà è che, per assurdo, è più facile creare un prodotto innovativo che diffonderlo tra la gente.

Per questo Biella ha pensato che fosse giunto il momento di inventarsi una celebrazione divulgativa di ciò che sa offrire il settore Innovazione Tecnologica della Città.

@boutbiell@ è un percorso temporale e tecnologico, una piccola occasione di vanto per chi

quotidianamente opera senza la ribalta dei grandi eventi, una vetrina per chi vuole conoscere e capire, un'opportunità per tutti coloro ai quali l'informazione tecnologica non è arrivata a casa come una cartolina postale.

Insomma @boutbiell@ è l'indice di un libro tutto da scoprire che parte proprio dall'inizio ed inesorabilmente, con Polis, ritorna al futuro!

#### I SERVIZI DI POLIS BIELLA

#### **Area Demografici**

- Richiesta certificati anagrafici e di stato civile
- Moduli di autocertificazione precompilati
- Iscrizione albo scrutatori di seggio
- Iscrizione albo presidenti di seggio
- Cambio residenza/indirizzo

   monitoraggio stato
   avanzamento pratica

#### Area Servizi Parascolastici

- Richiesta Servizio Mense Scolastiche
- Richiesta Esenzione Pagamento Mense Scolastiche
- Richiesta Servizio Trasporto Scolastico

### **Area Circolazione Urbana**

- Richiesta permesso di transito per zone ZTL
- Richiesta contrassegno parcheggio disabili
- Richiesta permesso di circolazione
- Informazioni e pagamento contravvenzioni

### Area Tributi

- Richiesta rimborso ICI
- Dichiarazione di variazione ICI
- Pagamento ICI
- Pagamento tassa rifiuti (TARSU)
- Richiesta e pagamento occupazione suolo pubblico
- Disdetta di concessione di occupazione suolo pubblico
- Richiesta e pagamento passo carrabile
- Pagamento tasse cimiteriali
- Pagamento bollette servizi
- Posizioni ICI Calcolo ICI on line

### Area Commercio di Vicinato

- Denuncia inizio attività commercio
- Comunicazione sospensione attività commercio
- Comunicazione cessione attività commercio
- Denuncia fine attività commercio
- Ampliamento sede

#### Area Edilizia Privata

 Dichiarazione di inizio attività edilizia (DIA)

#### Area Servizi Sociali

- Richiesta ospitalità in residenze sociali assistite
- Richiesta ospitalità in residenze sanitarie assistenziali
- Richiesta servizi centri diurni
- Richiesta servizi centri di riabilitazione.
- soggiorni termali, colonie estive per ragazzi
- Simulazione calcolo ISE e ISFF
- Richiesta assegni sociali e contributi
- Richiesta agevolazioni per servizi di pubblica utilità
- Assistenza domiciliare
- Richiesta servizi alternativi al ricovero - Accompagnamento
- Richiesta assistenza domiciliare integrata (ADI) semplice
- Richiesta assistenza domiciliare integrata (ADI) complessa
- Richiesta telesoccorso e telecontrollo
- Assegnazione alloggi ERP ordinari ed in emergenza
- Assistenza alle categorie a rischio

# Concilia Service nel Consorzio Polizia Locale dei Colli (BG)

Nell'ambito delle attività svolte dal Gruppo Maggioli, il marchio "Maggioli Service" contraddistingue una serie di innovativi servizi che rispondono ad una specifica esigenza degli Enti: quella di evolversi verso la semplificazione degli iter burocratici attraverso iniziative di processi in outsourcing. Demandare ad un partner privato, qualificato ed esperto alcune delle proprie attività senza pregiudicare il controllo sulle procedure affidate, significa per l'Ente Locale utilizzare in maniera più vantaggiosa i propri mezzi. Per questo fine sono stati ideati una serie di servizi "chiavi in mano" con cui Maggioli Service è in grado di supportare l'Ente in questo importante processo, offrendo una serie di soluzioni innovative per la gestione di tali attività di competenza pubblica. Ne parliamo oggi con il Comandante Enzo Fiocchi del Consorzio Polizia Locale dei Colli (BG).

1. Comandante Enzo Fiocchi qual è il principale obiettivo che il suo Comando si è proposto di raggiungere con l'acquisizione di Concilia Service?

Per natura gestire le attività in forma consortile porta ad un innumerevole incremento di lavoro che se non organizzato assorbe molte energie. In particolare il personale impiegato nell'ufficio verbali compiva un serie ripetitiva di lavori manuali con conseguente scarsa percezione della qualità del lavoro. Analizzando i processi si è visto che per compiere tutto l'iter di un verbale la soluzione poteva essere quella di assumere altro personale oppure esternalizzare automatizzando il piu' possibile. L'offerta presente nel mercato è la piu' variegata, ma la presenza di un leader come il Gruppo Maggioli ha fatto sì che si trovasse il giusto equilibrio nel progetto tra economicità e proposta commerciale. In questo modo il vantaggio e' stato duplice, da un lato, interno, per il miglioramento del lavoro del personale non più coinvolto in attività ripetitive e stressanti, e dall'altro per l'utenza perché si riesce a dare un servizio piu' ampio e puntuale.

2. Quali sono state le motivazioni che vi hanno spinto a scegliere il servizio in outsourcing del Gruppo Maggioli?

Per l'affidamento si è passati attraverso una gara pubblica

che è stata sviluppata focalizzando l'obbiettivo sulla qualità del servizio. Un'azienda come il Gruppo Maggioli, ha il grosso vantaggio di essere leader in questo settore, che soprattutto ultimamente è in continua evoluzione sia dal punto di vista della normativa che tecnologi-



co. La presenza di personale in loco e la globalità del servizio (software+ stampa+personale ) hanno fatto il resto.

3. Comandante possiamo sinteticamente elencare i vantaggi che oggi il suo Comando ha ottenuto grazie all'acquisizione del servizio della esternalizzazione della gestione delle violazioni al Codice della Strada?

Noi gestiamo circa 15/20.000 atti all'anno che derivano in parte dalle pattuglie esterne ed in parte da rilevatori automatici. Con l'esternalizzazione tutto il flusso di lavoro ha subito una fluidificazione nel senso che il personale non è piu' soggetto a pressioni temporali legate all'oscillazione del lavoro, ma il partner esterno ha l'onere di gestire il tutto conciliando le tempistiche di notifica, con i flussi di lavoro. In questo modo il personale interno, ed in particolare quello" in divisa" può dedicarsi ad attività piu' redditizie e qualificate, riducendo la presenza al mero controllo dell'azienda ed alla verbalizzazione che per legge deve essere fatta da un pubblico ufficiale.

4. Quali sono le prossime sfide su cui il vostro settore si sta concentrando?

La sfida che attende il Consorzio di Polizia Locale dei Colli sarà quello di continuare ad erogare un servizio ancora migliore per i comuni consorziati, e questo senza appesantire i costi del servizio. Se possibile si cercherà di essere piu' vicino alle esigenze del cittadino perché percepisca la Polizia Locale non solo come chi controlla, ma soprattutto chi vigila sul territorio che come il nostro è notevolmente variegato. La percezione di sicurezza del cittadino deve essere il nostro focus per il futuro, devono mutare le nostre capacità operative al mutare delle situazioni; variabili locali sono la multirazzialità, la microcriminalità, la sempre più caotica circolazione stradale.

# La gestione dei tributi locali

Il mercato dei servizi, nell'ambito delle entrate, sta registrando una continua e progressiva evoluzione. Il continuo decentramento fiscale ha costretto gli Enti a gestire in maniera autonoma le entrate provvedendo a regolamentare, gestire ed effettuare attività di controllo e verifica su quanto dichiarato e versato dai contribuenti.

Fino ad ora gli Enti hanno sempre trovato notevoli difficoltà nella gestione interna del servizio a causa della eccessiva frammentazione tra uffici e strutture, con la conseguente perdita di efficienza ed efficacia gestionale.

E' in questo quadro che entra in gioco il Gruppo Maggioli che fornendo agli Enti un servizio di gestione integrata di tutte le entrate, offre una risposta qualificata alla necessità di riorganizzazione del settore, consentendo di ottimizzare l'utilizzo delle risorse interne.

La strategica sinergia tra le divisioni che compongono il Gruppo Maggioli ha consentito di definire un'offerta integrata e di qualità che consente all'Amministrazione dell'Ente locale una pianificazione ed una informazione corretta sulle entrate, con il conseguente vantaggio di ripartire in maniera equa il sacrificio fra i cittadini ed utilizzare secondo principi di economicità le risorse acquisite, ridistribuendo le stesse nel pieno rispetto degli interessi reali della collettività amministrata e quindi contenendo fenomeni evasivi.

È con la costituzione di MT spa - (già Maggioli Tributi spa) iscritta nell'albo dei concessionari (n. 52 della prima categoria) istituito ai sensi dell'art. 53 D.lgs 446/97 e disciplinato dal D.M. 11 settembre 2000 n. 289, con capitale sociale pari ad euro 10.000.000,00 a seguito dell'entrata in vigore della Legge n. 2/2009 - che il Gruppo Maggioli opera nel settore dei tributi effettuando attività di liquidazione, accertamento e riscossione delle entrate dell'Ente Locale.

MT vanta oggi in questo settore un'impareggiabile competenza, dovuta all'esperienza di personale altamente qualificato e ad una presenza capillare sul territorio nazionale. Lo dimostrano le documentate attività sia in centri Capoluogo di provincia sia in comuni di piccole e medie dimensioni.

Dall'esperienza maturata da Maggioli Tributi si evince che solo operando con competenza e know how specifici è possibile garantire il miglioramento dell'efficienza gestionale della realtà pubblica.

A tale proposito e in questa logica, sono stati implementati dei processi produttivi in grado di razionalizzare le varie e frammentate attività dell'Ente.

### I servizi offerti all'Ente Locale da MT spa in affidamento o in concessione:

#### **RIORDINO DELLE ENTRATE**

E' il servizio che si occupa di tutte le attività propedeutiche alle operazioni di accertamento delle entrate di natura patrimoniale e tributaria.

### Le fasi del servizio:

### • Il reperimento dei dati

Per un corretto calcolo dell'entrata (ICI/IMU, TARSU, ICP, DPA, C/TOSAP, altre entrate patrimoniali) attraverso l'utilizzo degli Archivi disponibili (Catasto, Ufficio tecnico – urbanistico, Ufficio Tributi, Camera di Commercio, Ufficio IVA, ecc) o attraverso rilevazioni dirette sul territorio.

### • La riorganizzazione della banca dati

Attraverso l'utilizzo dei Sistemi Informativi adottati da Maggioli Tributi viene avviata una fase di bonifica, normalizzazione e riorganizzazione dei dati. Come naturale conseguenza delle attività di riorganizzazione vengono generate attraverso l'utilizzo di incroci informatici, le liste delle posizioni risultanti anomale e conseguentemente gli atti necessari al recupero delle somme dovute. La fase di riorganizzazione straordinaria delle entrate si completa con la predisposizione della lista dei soggetti morosi da sottoporre all'attività di riscossione coattiva.

### Lo Sportello

Parallelamente all'emissione degli atti, viene avviata l'attività di sportello con la costituzione di un team operativo. La selezione del personale, l'assegnazione dei ruoli, la formazione e la definizione delle procedure si

attiene a rigorosi criteri di qualità, come richiesto dalla specificità e dalla delicatezza della materia.

#### I benefici per l'ente Locale

- · Miglioramento del servizio al cittadino
- Conoscenza e controllo della realtà territoriale
- Incremento dell'entrata accertata come conseguenza di una più efficiente gestione
- · Maggiore equità fiscale.

#### RISCOSSIONE DELLE ENTRATE

E' il servizio che si occupa di tutte le attività di gestione della riscossione.

### Le fasi del servizio:

### · Fornitura del software

Il software fornito viene parametrizzato e personalizzato in base alle specifiche esigenze dell'attività e della legislazione vigente.

### • Acquisizione dei dati

Gli archivi presenti presso l'Ente vengono presi in carico, verificati ed acquisiti all'interno dei software gestionali utilizzati per il servizio.

### • Emissione atti amministrativi

Predisposizione, stampa, imbusta mento, postalizzazione degli atti amministrativi (completamente personalizzabili)

### • Riscossione/Rendicontazione

Attivazione delle procedure di riscossione e rendicontazione delle somme riscosse

### Riversamento incassi

Trasmissione dei report riepilogativi di dettaglio

### · Gestione mancati pagamenti

Stampa e confezionamento di eventuali lettere di sollecito. Monitoraggio dei pagamenti

#### · Gestione coattiva delle entrate

Generazione e gestione della riscossione coattiva mediante ingiunzione fiscale.

### I benefici per l'Ente Locale

 Riduzione dei tempi di riscossione potendo così monitorare ed intervenire in tempo reale sulle posizioni poste in riscossione

- Monitoraggio e gestione di tutti i soggetti imponibili
- Possibilità di adottare tutti gli strumenti previsti dalla normativa, ovvero ingiunzione fiscale, sollecito ed azioni esecutive quali fermo amministrativo e pignoramento presso terzi
- · Incremento degli incassi
- Immediata disponibilità di cassa, in quanto le riscossioni fluiranno direttamente sui conti correnti della Tesoreria
- Utilizzo più razionale ed efficiente delle risorse interne
- Disponibilità di uno strumento informatico personalizzato, dinamico ed integrabile con le altre procedure
- Possono coinvolgere i propri dipendenti (dirigenti e funzionari) nell'attività di riscossione con incentivi o Premi Produttività (come previsto dalla Legge n. 15/2009 e successive modifiche) legati al raggiungimento di target relativi al recupero dei crediti;
- Possono gestire in proprio tutte le attività, senza avvalersi delle forme associate o società private a capitale interamente pubblico e senza esternalizzare a Concessionari terzi il servizio.

### **LE AREE DI INTERVENTO:**

### Tributi maggiori

- Imposta comunale sugli immobili (ICI)
- Imposta municipale unica (IMU)
- Tassa rifiuti solidi urbani (TARSU)
- Tariffa Igiene Ambientale (TIA)

### Tributi minori

- Imposta sulla pubblicità e pubbliche affissioni (ICP e DPA)
- Tassa (o canone) occupazione spazi ed aree pubbliche (C/TOSAP)

### **Entrate patrimoniali**

- Contravvenzioni al Codice della Strada e sanzioni amministrative
- Parcheggi
- · Acquedotto utenze idriche
- Lampade votive
- · Rette scolastiche

### **SEDI TECNICO-COMMERCIALI**



### Polo Informatico Maggioli

via Bornaccino, 101 47822 Santarcangelo di Romagna (RN) tel. 0541 628380 - fax 0541 621153 e-mail: informaticamaggiolinews@maggioli.it web: www.maggioli.it/informatica

