



# L'innovazione organizzativa e tecnologica

---

NECESSARIO PRESUPPOSTO DELLA SEMPLIFICAZIONE DEL RAPPORTO CON CITTADINI  
E IMPRESE

MARIO SPOTO

# L'utopia della «semplificazione» trattata solo come diritto dei cittadini

---

Negli ultimi 25 anni l'azione di semplificazione è stata perseguita attraverso:

- il rafforzamento delle tutele degli interessi di cittadini e imprese;
- la fissazione di termini perentori all'azione amministrativa;
- l'eliminazione degli oneri documentali posti a carico dei cittadini;
- la proliferazione di «sportelli unici»;
- l'ampliamento dell'ambito di intervento della conferenza dei servizi;
- l'ampliamento delle ipotesi di silenzio assenso

# L'utopia della «semplificazione» trattata solo come diritto dei cittadini

---

- La determinazione dei requisiti, tempi massimi di produzione e qualità dei prodotti provoca inevitabili ripercussioni sull'organizzazione dei «processi di produzione»;
- Nessuna attenzione da parte del legislatore sull'analisi dei «processi di produzione», cioè delle azioni che ciascuna unità produttiva (servizi) deve compiere per la realizzazione del prodotto finale (decisione, servizio o altra utilità).
- La frustrazione ha generato ripetuti interventi in materia di «conferenza di servizi», strumento intorno al quale sono state riposte aspettative spropositate rispetto alle utilità effettive che può produrre.

# L'utopia della «semplificazione» senza «nuove o maggiori spese»

---

Altro «mantra» degli interventi normativi diretti alla semplificazione è il vincolo dell'invarianza della spesa (senza nuovi o maggiori oneri...)

Pertanto, per il nostro legislatore la semplificazione si ottiene semplicemente:

- Fissando i diritti dei cittadini;
- Convocando conferenze di servizi;
- Prevedendo vincoli alle potestà della P.A;
- Non spendendo neppure un euro;

# La funzione amministrativa intesa come processo

---

Chiunque abbia qualche esperienza di «produzione» sa bene che:

- la qualità,
- il costo,
- l'adeguatezza di un prodotto

sono funzione diretta dell'efficacia e dell'efficienza del processo di produzione.



# Semplificare con l'innovazione organizzativa e tecnologica

---

Pertanto, per semplificare realmente a costi decrescenti è necessario:

- un investimento iniziale in:
  - analisi;
  - formazione;
  - sulle risorse umane da coinvolgere nel processo di cambiamento;
  - progettazione di processi organizzativi;
  - progettazione tecnologica e dotazioni materiali e immateriali;



# Semplificare con l'innovazione organizzativa e tecnologica

---

- l'individuazione di sistemi di contabilizzazione degli effetti degli investimenti sopra elencati mediante la rilevazione dei costi di processo;
- l'attivazione di sistemi di:
  - valutazione dell'efficacia ed efficienza dei processi e della qualità dei prodotti;
  - rilevazione delle variazioni dei costi indotti su cittadini e imprese (inclusa la valutazione dei tempi) dalle variazioni sull'organizzazione dei processi;

# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sull'organizzazione

---

Le linee di azione impostate a Monza:

- revisione delle logiche organizzative con la sostituzione delle posizioni di delega organizzativa con posizioni configurate in ragione delle competenze e capacità adeguate per analizzare, progettare e presidiare processi di produzione di utilità a favore di cittadini e imprese;
- selezione del personale mediante procedure dirette ad individuare e valorizzare le competenze e capacità predette;
- avvio della fase di individuazione e prima fase di progettazione dei macro-processi;
- avvio della raccolta di dati per l'elaborazione di indicatori (di processo, di efficacia, trasparenza, efficienza, integrità, etc);
- avvio di processi formativi specifici sulla progettazione e gestione per processi



# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sull'organizzazione

---

## Alcuni dati:

- passaggio da 40 a 5 posizioni organizzative, dotate di ampia delega organizzativa e poste a presidio di ripartizioni organizzative comprendenti almeno 20 dipendenti;
- passaggio da 8 a 48 alte professionalità, caratterizzate da elevata specializzazione professionale e poste a presidio di processi complessi;
- Elaborazione e adozione di una metodologia di pesatura e premialità delle alte professionalità tesa a valorizzare la complessità del processo (interfunzionalità, complessità relazionale, differenziazione degli output, intensità e pluralità delle competenze richieste, innovatività, variabilità,...), l'esperienza e il grado di specializzazione necessari per il presidio e lo sviluppo del processo, la capacità di progettare, sviluppare, innovare, misurare e gestire il processo;

# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sull'organizzazione

---

## Alcuni dati:

- Selezione del personale direttivo interno mediante procedure gestite, in prima fase dai singoli dirigenti e in una seconda da commissioni composte da dirigenti dell'Ente, volte ad individuare e valorizzare le competenze e le capacità predette;
- Avvio della fase di individuazione e prima fase di progettazione dei macro-processi

# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sull'organizzazione

- Individuazione di un set di INDICATORI e DATI (allo stato, sono attive circa 2.100 rilevazioni) classificati per tipologia di controllo e finalizzati a misurare e valutare fenomeni rilevanti per l'organizzazione e la valutazione della «performance»:

Accessibilità (n. 8)

Anticorruzione (n.7)

Benchmark (n. 7)

Carico di lavoro (n. 12)

Costi utente (n. 23)

Economicità (n. 40)

Effetto outcome (n.20)

Efficacia (n. 191)

Efficienza (n. 87)

Impegno risorse umane (n. 45)

Integrazione (n. 15)

Integrità (n. 18)

Partecipazione (n. 52)

Pressione fiscale (n. 6)

Produttività (n. 158)

Programmazione (n. 43)

Qualità (n. 80)

Rendimento patrimonio (n. 33)

Rendimento servizi (n. 88)

Rilevazione demografica (n. 19)

Tempestività (n. 40)

Sicurezza (n. 80)

Sussidiarietà (n. 21)

Trasparenza (n. 169)

Volume di attività (n. 810)

- Avvio di processi formativi specifici per circa 25 dipendenti sulla progettazione e gestione per processi, condotti dall'Università Bicocca di Milano in collaborazione con l'Università LIUC di Castellanza, volti all'acquisizione di competenze sulla gestione delle performance in un'organizzazione orientata ai processi.



# Flussi documentali

---

ROBERTO BREVIARIO

# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sui flussi documentali - Obiettivi

---

- Qualità del prodotto/servizio
- Riduzione costo di processo (tempi e risorse)
- Riduzione costi e tempi di gestione documentale e archiviazione (velocità e disponibilità)
- Ampliamento strumenti di trasparenza ed accessibilità delle informazioni (rispetto obblighi normativi ed avvicinamento alla cittadinanza)

# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sui flussi documentali - Metodologia

---

- Analisi del contesto (raccontare la situazione di partenza)
- Responsabilità di processo (organizzazione)
- Individuazione attori, azioni e responsabilità (incontri con responsabili)
- Documento inteso come dati + contenuti (standardizzazione)
- Reingegnerizzazione ispirata all'automazione, digitalizzazione e gestione documentale (azioni automatiche, analogico vs digitale, firme digitali, pubblicazione, archiviazione, ecc)



# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sui flussi documentali - Metodologia

---

- Ricerca di soluzione tecnologica (indagine di mercato, gara, riuso, ecc)
- Realizzazione di prototipi (determinazione e deliberazioni)
- Sperimentazione e verifica (formazione, raccolta di feedback, correzione e revisione)



# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sui flussi documentali - Criticità

---

- Normalizzazione e localizzazione delle informazioni (come si presentano e dove sono le informazioni, la responsabilità del dato)
- Correlazione (collegamenti tra documenti e relazioni tra dati)
- Accessibilità (disponibilità e semplicità nell'accesso all'informazione)
- Integrità (coerenza tra documento e «metadati»)
- Interoperabilità (problematiche di interazione tra sistemi informatici utilizzati)





# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sui flussi documentali - Criticità

---

- Autorizzazione (protezione del dato e sistemi complessi di ACL)
- Trasparenza e Pubblicità / Privacy (rispetto obblighi normativi)
- Pubblicazione (dove e come)



# Standardizzazione dei contenuti degli atti

---

LUISA MALEGORI E ILARIA TEDESCO

# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sui contenuti - Redazione dell'atto senza scriverlo

---

Limitazione della parte di testo editabile;

Compilazione guidata dell'atto, con conseguente:

- Diminuzione del margine di errore;
- Maggior qualità;
- Obbligo di inserimento delle parti necessarie/opportune;

Disponibilità delle informazioni come dati strutturati;

Uniformità degli atti prodotti a livello di Ente;

# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sui contenuti - Approccio all'intervento

---

Finalità iniziale: Standardizzazione generica per consentire la completa operatività

- Macro-analisi;
- Creazione di modelli generici dei principali atti amministrativi;

Finalità successive: Standardizzazione specifica

- Individuazione delle tipologie di atti più diffusi;
- Analisi dettagliata per le suddette tipologie;
- Modellizzazione di specifiche tipologie di atti;



# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sui contenuti - Analisi dei testi

---

- Individuazione delle parti comuni e standardizzabili;
- Individuazione delle parti gestibili a livello centralizzato da parte del servizio deputato al presidio dei flussi documentali degli atti;
- Individuazione dei dati necessari all'ottemperanza delle prescrizioni previste dalle vigenti normative (es. anticorruzione, trasparenza, albo beneficiari, ecc.);
- Separazione tra "dato" e "testo«;



# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sui contenuti - Analisi dei dati

---

- Catalogazione dei dati in relazione alla loro finalità;
- Definizione strutture per la raccolta e la gestione;
- Definizione dei metadati sui dati strutturati (es. visibilità del dato);

# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sui contenuti - Risultati attesi

---

- Riduzione dei tempi per la scrittura del testo;
- Correttezza e coerenza dei dati raccolti;
- Riduzione dei tempi per i controlli interni;
- Riduzione dei ricicli per:
  - Recupero dei dati per l'ottemperanza alle normative;
  - Recupero dei dati per generazione flussi alimentanti applicazioni esterne (ANAC, PERLAPA, ecc.);



# Innovazione e Sistemi Informativi

---

FERDINANDO ABATE



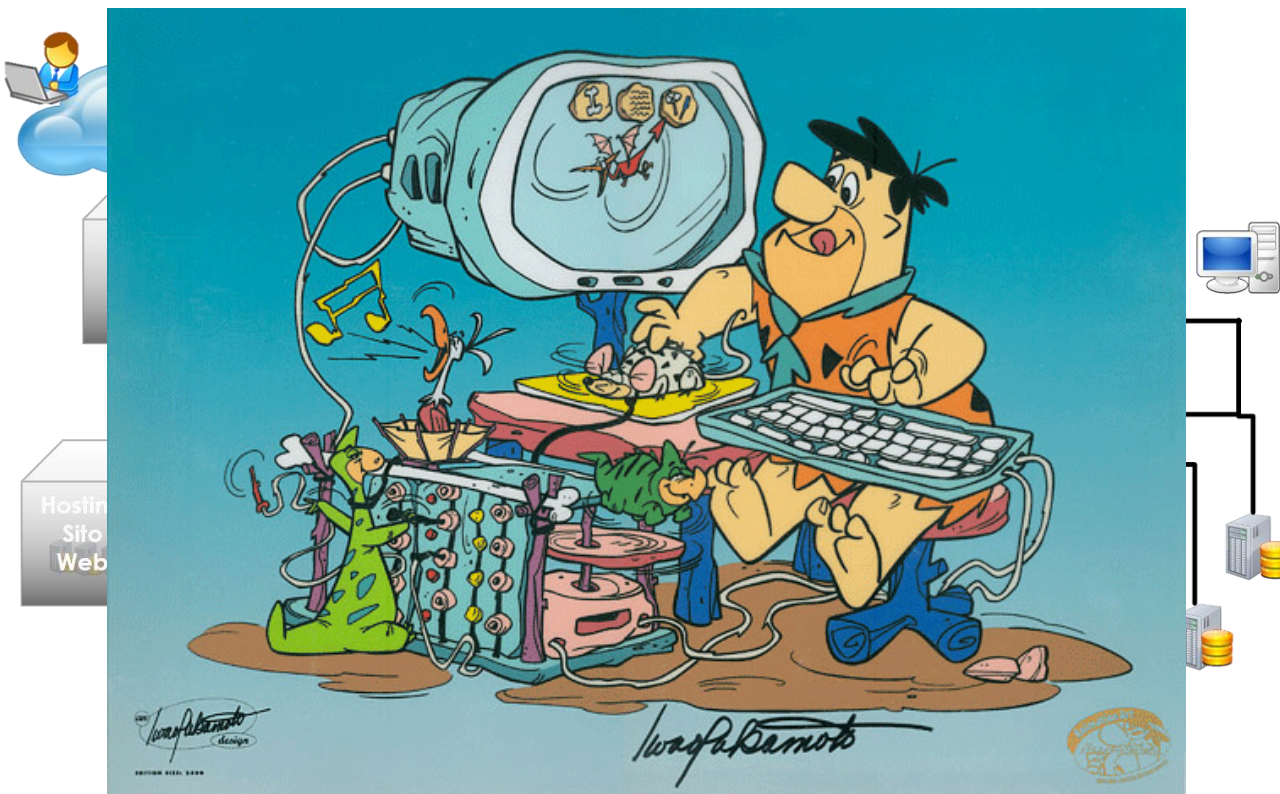


# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sulla tecnologia

---

- Le applicazioni devono essere interoperabili;
- Il dato deve essere digitale (meglio se nasce digitale);
- E' necessario stimolare l'utilizzo della tecnologia da parte dei nostri utenti;
- Disincentivare l'utilizzo della «carta»;
- E' necessario rendere accessibile i servizi per via telematica;

# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sulla tecnologia - AS IS





# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sulla tecnologia

---

- Rete e connettività
- Data Center
- Postazioni di Lavoro
- Sicurezza
- Cloud: Posta Elettronica e Servizi di Collaborazione
- Sito Istituzionale e Servizi On Line
- Sistema di Gestione dei Processi e Documentale
- Sistema Informativo Territoriale e Datawarehouse

# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sulla tecnologia - Rete e Connettività

---

## CRITICITA'

- Lan del 1997;
- Punti rete insufficienti;
- Apparati eterogenei e con molte ore di funzionamento alle spalle;
- WiFi solo per navigazione internet;
- Problemi di sicurezza;
- Performance ridotte;
- 30 Mbit Connettività Internet;
- Firewall per ogni sede decentrata;

## ATTIVITA'

- Adeguamento cablaggio, ampliamento punti rete e dorsali in fibra;
- Certificazione dei punti esistenti;
- Sostituzione degli apparati attivi;
- Messa in sicurezza dei locali tecnici;
- WiFi LAN e WiFi Pubblico;
- Network Access Control;
- 100 Mbit Connettività Internet;
- MPLS e Centri Civici;



# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sulla tecnologia - Rete e Connettività

---

- Da 30 Mbit a 100 Mbit di connettività internet;
- N. x Antenne WiFi installate su territorio comunale;
- N. x Sedi collegate mediante MPLS;
- Dorsale a 10 GBit;

# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sulla tecnologia - Data Center

---

## CRITICITA'

- Esaurimento capacità elaborativa e di storage (dicembre 2013);
- Server Fisici e Virtuali;
- Servizi di collaborazione minima;
- Rischio paralisi totale dei servizi;
- Mancanza di un DMZ con conseguente frammentazione dei sistemi che erogano servizi on line;

## ATTIVITA'

- Doppio Data Center (privato e pubblico);
- Virtualizzazione totale della Server Farm interna;
- Realizzazione di un Server Farm «pubblica» collegata a quella privata;
- Ampliamento di Storage;
- Sostituzione del RDBMS di riferimento;
- Infrastruttura di Remotizzazione PDL;

# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sulla tecnologia - Data Center Privato

---

- N. 3 Cluster Fisici (blade);
- N. 16 Nodi di elaborazione in configurazione HA;
- 3.7 TB di Memoria RAM;
- 55 TB di Storage (21 TB di BackUp);
- 28 CPU per un totale di 448 core;
- N. 4 Nodi dedicati ai 120 Server Applicativi Virtuali;
- N. 2 Nodi dedicati ai 20 Server RDBMS Virtuali;
- N. 10 Nodi dedicati all'infrastruttura Thin Client (Desktop virtuali);



# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sulla tecnologia - Data Center Pubblico

- Cloud Service;
- N. 40 Server Virtuali;
- 160 GB di Memoria RAM;
- 10 TB di Storage;
- 40 Mhz da ripartire per le Virtual CPU;
- Semplificazione della gestione;
- Segmentazione della rete per permettere ai fornitori di operare in sicurezza;





# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sulla tecnologia - Postazioni di Lavoro

---

## CRITICITA'

- Sistemi operativi client fuori supporto;
- Presenza di Monitor CRT (disagio ed elevato consumo);
- Strumenti di produttività individuale eterogenei => rallentamento attività utente;
- Necessità di operare in mobilità e da remoto;
- Dotazione software non standard;

## ATTIVITA'

- Adeguamento sistema operativo client;
- 50% delle postazioni sono diventate virtuali (Thin Client);
- Unica suite di software di produttività individuale;
- Monitor LCD/LED;
- Accesso dall'esterno alla propria PDL con indipendenza dal device;



# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sulla tecnologia - Postazioni di Lavoro

---

- N. 800 Postazione di lavoro;
- 95% di risparmio energetico per il 50% delle PDL;
- N. 5 Postazioni di Telelavoro;
- Unica versione Suite di produttività individuale;
- Accesso alla propria PDL h24 da qualsiasi punto utilizzando anche tablet e smartphone;
- Postazione di Lavoro Standardizzata;
- «Potenziale» risparmio del 30% delle licenze per Sistema Operativo Desktop;

# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sulla tecnologia - Sicurezza

---

## CRITICITA'

- Sistema di Backup non adeguato ad ambiente virtuale;
- UPS con autonomia di 6 minuti;
- Rete Server non separata da Rete Client (attacchi informatici);
- Nessuna garanzia di BC e DR;
- Locali tecnici non presidiate ed utilizzati come «ripostiglio»;

## ATTIVITA'

- Sistema di BackUp agent-less e dotato di deduplica;
- Messa in sicurezza dei locali tecnici;
- Sostituzione UPS con adeguata autonomia;
- Allestimento di sede «secondaria» per BC e DR;

# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sulla tecnologia - Servizi di Collaboration

---

## CRITICITA'

- Posta elettronica non disponibile per tutti e gestione In-House;
- Posta elettronica accessibile solo dall'interno della rete;
- Condivisione files attraverso File System (Cryptolocker);
- ACL gestite solo centralmente;
- Difficoltà nella condivisione con il mondo esterno

## ATTIVITA'

- Adozione di un Sistema di Posta in Cloud abbinato a servizi di collaboration;
- Casella EMAIL per ogni dipendente;
- Disponibilità H24 + indipendenza dal luogo di accesso;
- Condivisione risorse attraverso Cloud;
- Introduzione di strumenti di video conferenza;



# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sulla tecnologia - Servizi di Collaboration

---

- N. 1000 di Posta Elettronica abbinata a servizi di collaborazione (una per dipendente);
- Arginiamo il Cryptolocker;
- Ogni utente condivide le proprie risorse in autonomia, sia internamente che esternamente all'organizzazione;
- Riduciamo i tempi e costi dei meeting attraverso sistemi di videoconferenza;
- I propri files e l'accesso agli applicativi sono disponibili in mobilità;

# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sulla tecnologia - SIT

**Database Topografico:** Accordo con Città Metropolitana di Milano per l'aggiornamento del DBT del Comune di Monza con volo 2015;

**Servizi WebGIS Internet:** sono stati pubblicati sul sito istituzionale i servizi di consultazione online del PGT Vigente e la consultazione dei dati catastali, della toponomastica e della numerazione civica. E' stato creato il dominio <https://sit.comune.monza.it>;

**Servizi WebGIS Intranet:** sono stati pubblicati sulla Intranet comunale i seguenti WebGIS:

- Consultazione del Patrimonio comunale
- Censimento del Piano Generale degli Impianti Pubblicitari (rilevati con tablet la posizione e la foto di Impianti pubblicitari: 2593, Cartelli per affissioni: 1309, barriere architettoniche: 866, Segnaletica verticale: 9999, Segnaletica orizzontale: 3579, Fermata BUS: 325, Parcometri: 40, Semafori: 508, ZTL: 12, Altro (cestini, ...): 557
- Censimento Manutenzione Strade (su 2965 archi stradali sono stati rilevati archi a Priorità Alta di interventi: 251, a Priorità media: 223, a Priorità Bassa: 132, restano ancora Da valutare: 2359

# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sulla tecnologia - SIT

## Servizi WebGIS Intranet:

- Gestione delle pratiche del servizio Paesaggio e Innovazione edilizia (da gennaio 2015 inserite 251 pratiche complete di documentazione scansionata)
- Gestione Banca dati Ambiente (bonifiche: 37, impianti rifiuti: 33, autodemolitori: 41)
- Gestione Banca dati Controlli Edilizi (inserite complessivamente 260 pratiche)
- Gestione Banca dati Cespiti e Inventari
- Gestione Censimento Accessibilità Locali pubblici (MonzAccessibile)
- WebAPP per la mappatura delle videocamere di sorveglianza (ad uso di Polizia Locale e Questura)

**Sistema di Supporto alle decisioni DSS:** analisi e produzione dati per la redazione della Variante al PGT (Piano delle Regole, Piano dei Servizi, Piano del Commercio)

## Attività in corso di ultimazione:

- Restyling grafico di tutte le WebAPP per renderle compatibili con i principali smartphone e tablet (è già realizzato, ma non ancora pubblicato, il nuovo PGT all'indirizzo <https://sit.comune.monza.it/pgt> oltre ad alcune WebAPP ad uso interno)
- WebAPP per la generazione delle segnalazioni ad uso dei Centri Civici e del Comando di Polizia locale con i Vigili di Quartiere (prevista integrazione con il sistema di gestione dei processi)



# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sulla tecnologia - SmartCity

---

Dotare la città di una rete di sensori interconnessi ai sistemi di elaborazione dati;

Copertura WiFi in diverse aree della città e presso i plessi scolastici;

Disponibilità di Servizi-On-Line;

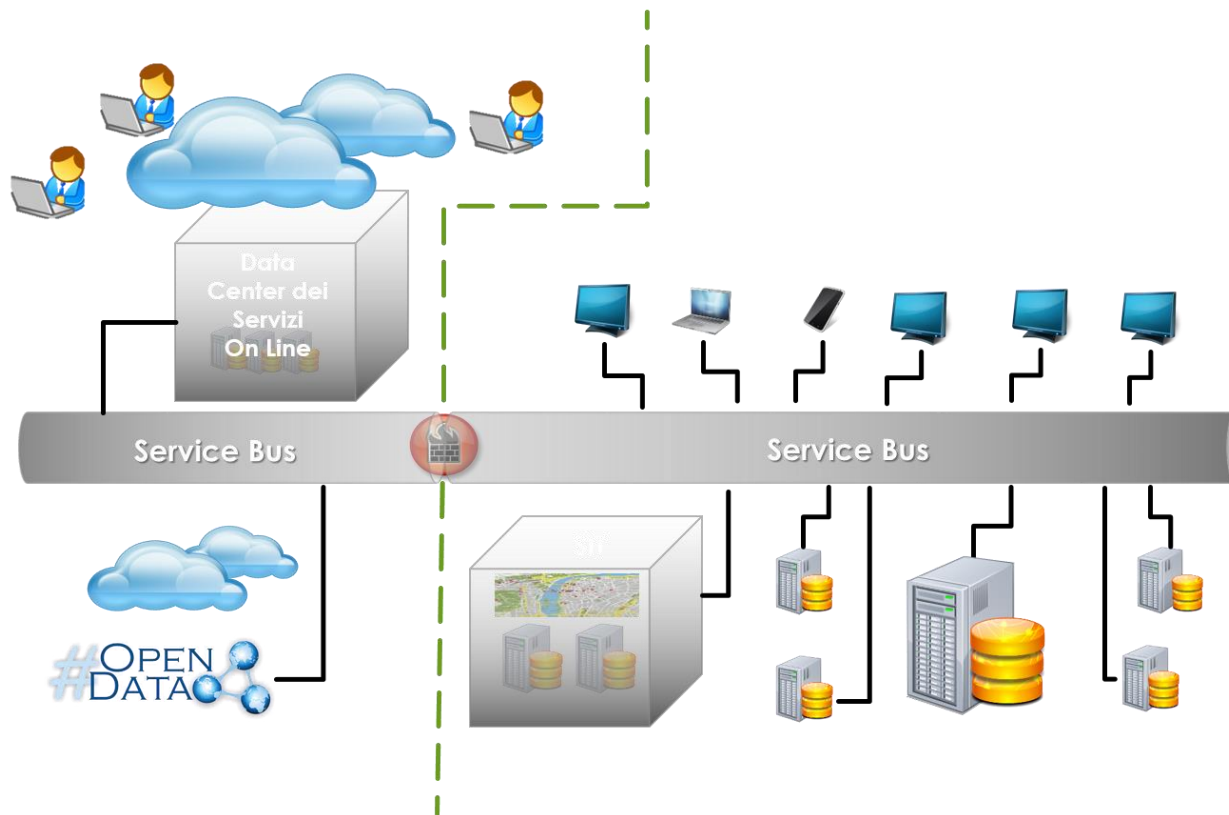
Cosa abbiamo intenzione di fare in più:

- Evoluzione applicazioni mobili dedicate alla sosta ed alla mobilità;
- Introduzione sistemi di pagamento via APP;
- Stipulare contratti di servizi per la crescita della città su modello "Intelligente";
- Automazione del flusso autorizzativo e di controllo mediante sensoristica per PARCHEGGI, ZTL, DISABILI, CARICO SCARICO, CLIENTI DI STRUTTURE ALBERGHIERE

Rete pubblica illuminazione per connettere la città;



# Come ci siamo mossi a Monza: interventi sulla tecnologia - TO BE





# Trasparenza

---

ALESSIA TRONCHI



## Trasparenza - AS IS

---

**La percezione all'interno**

**Adempimento obbligatorio**

**=**

**Appesantimento delle attività**



# Trasparenza - TO BE

---

- Raccolta dei dati contestuale alla redazione dell'atto
- Dati raccolti "corretti"
- Automazione dell'elaborazione dei dati raccolti
- Dati e atti immediatamente disponibili e immediatamente pubblicabili
- Controlli più semplici e veloci



## Trasparenza - TO BE

---

- Automazione dei flussi di informazione verso l'ANAC
- Incremento delle informazioni elaborabili ai fini dell'analisi orientata a verificare la possibilità di miglioramento delle azioni degli uffici e dei servizi

## Dalla trasparenza agli open-data

---

- Trasparenza = processo automatico → Rispondere agli obblighi di legge, in termini di trasparenza, non sarà più un onere
- Open data = processo complesso → Opportunità di gestione di dati complessi in linea con la strategia dell'Open Government

# Dalla trasparenza agli open-data

---

## I tre pilastri dell'Open Government

- Trasparenza
- Collaborazione
- Partecipazione

## Gli open data, cuore pulsante, dell'Open Government:

- Apertura del patrimonio informativo
- Valorizzazione della trasparenza delle Amministrazioni
- Revisione del rapporto tra Amministrazioni, cittadini e imprese



# Servizi On Line

---



## Servizi on-line

---

La logica applicata agli atti viene replicata sui servizi on-line

A tal fine, l'input del cittadino (presentazione di un'istanza) consente l'acquisizione di dati strutturati, sottoposti a controlli preventivi di obbligatorietà e coerenza, e l'automazione delle operazioni per la registrazione di protocollo, semplificando le azioni di classificazione e fascicolazione.

A tale automazione consegue una semplificazione, nell'ottica di riduzione degli oneri o facilitazione degli adempimenti di cittadini e imprese, e di contrazione dei costi di produzione.