

Eliminare gli sprechi per creare valore: la ricerca del miglioramento continuo

Il progetto “*Eliminare gli sprechi per creare valore*” è inserito ed è frutto di un percorso che il comune di Ala ha avviato nel 2019: ha come costante e coerente riferimento il modello della Lean Organization, che nasce dal mondo manifatturiero riservando grandi sorprese nell’applicazione alle organizzazioni di servizi, **per fare di più con meno**.

L’introduzione e applicazione sistematica di metodi Lean su tutti i servizi comunali e su tutti i processi trattati ha consentito, **a partire dal 2022**, l’eliminazione di sprechi generando risorse per nuove progettualità da dedicare alla comunità di cittadini ed imprese.

Obiettivi

Gli obiettivi del progetto individuati sono:

1) Riduzione delle incombenze per fruire dei servizi.

La riduzione delle incombenze riguarda sia il cittadino come fruitore dei servizi, sia il personale interno coinvolto nell’erogazione degli stessi, ed è focalizzata sulla riduzione dei tempi di lavorazione e sulla riduzione della burocrazia, così come sull’eliminazione di tutte le attività a non-valore.

2) Ricerca del valore per il cittadino e per il personale interno.

I principali destinatari del progetto sono i nostri “clienti” costituiti dai cittadini, dai professionisti, dalle imprese, dalle associazioni, considerati veramente al centro della nostra azione. Importanti sono anche tutte le persone che lavorano nel comune (“i clienti interni”) considerati i massimi esperti del loro lavoro.

3) Facilitazione nell’accesso ai servizi

Si concretizza nell’offerta di più alternative di fruizione dei servizi, in termini di modalità di accesso (presso lo sportello, a domicilio), orari (40 ore settimanali, apertura il sabato, un giorno con orario continuato con prolungamento pre-serale) e canali (accesso fisico, telefonico, telematico anche assistito).

4) Coinvolgimento del personale

Alla base vi è la convinzione che i dipendenti siano i massimi esperti del loro lavoro e che per avere cittadini soddisfatti occorre avere personale soddisfatto, applicando costante attenzione a: fiducia, qualità del lavoro/benessere organizzativo, formazione/crescita continua, strumenti/supporti/condizioni di lavoro.

Metodologia

Fondamentale nell’attuazione del progetto l’applicazione delle metodologie Lean volte ad individuare le aree di miglioramento, attraverso l’analisi e la mappatura dei processi esistenti per proporre ed apportare piccole modifiche incrementali. Importante è stata anche l’azione iniziale di rilevazione delle attese dei cittadini mediante un focus group che ha coinvolto circa 20 famiglie, un secondo focus group che ha coinvolto i professionisti del settore dell’edilizia privata, oltre all’azione quotidiana di ascolto dello sportello evoluto pArLA.

Percorso

A partire dal 2022, il progetto “Eliminare gli sprechi per creare valore” si è focalizzato sui seguenti interventi:

a) Gestione proattiva e semplificata verso i cittadini con pratiche pluriennali

L'azione è finalizzata ad inviare in maniera anticipata rispetto alla scadenza, in digitale, le domande di richiesta dei servizi ripetitivi, riducendo incombenze nel cittadino, tempi di istruttoria e costi di rilascio.

b) Consegna a domicilio

I servizi vengono possibilmente consegnati a domicilio, con il supporto del tablet e la firma grafometrica.

c) Erogazione servizi sovra comunali

Lo sportello PARLA, fin dalla sua nascita, eroga servizi sovra comunali come le prenotazioni per il sistema sanitario, il rilascio dello SPID, le pratiche per conto di INPS e dell'Agenzia delle Entrate.

d) Standardizzazione dei supporti

Modulistica, manuali, documentazione sono modelli standard: forte azione di riduzione, semplificazione e digitalizzazione (anche in lingua straniera).

L'intervento ha un forte impatto sulla qualità del lavoro delle persone, semplificando l'attività, riducendo i margini di errore, generando tempo da dedicare ad altro. Il lavorare insieme ha migliorato notevolmente le relazioni interne ed il clima di lavoro oltre all'efficienza, anche grazie ad un sistema informatico integrato che consente la condivisione di tutte le informazioni tra vari servizi.

e) Solo pratiche “pulite” (perfette) in ingresso

L'intervento, in piena logica Lean, è finalizzato ad azzerare le sospensioni delle pratiche in quanto incomplete, e la richiesta di integrazioni delle informazioni mancanti (uno dei dieci sprechi Lean).

Uno degli ambiti importanti su cui si è intervenuti è quello autorizzativo edilizio con la digitalizzazione delle pratiche e la possibilità di mettere blocchi in entrata, la messa a punto di manuali operativi più fruibili, la standardizzazione dei supporti e di coinvolgimento diretto dei professionisti che predispongono e inoltrano le pratiche per un patto di reciproco vantaggio.

La situazione iniziale presenta una non qualità in ingresso del 20-30%, nella media dei comuni per i permessi di costruire si arriva a valori dell'80-90%.

f) Riduzione del numero di pratiche

Eliminiamo lavorazioni non imposte dalle norme, che non aggiungono valore, non generano benefici, favorendo l'introduzione di accordi quadro pluriennali, le notifiche tramite SEND, la promozione del domicilio digitale, l'iter informatizzato condiviso tra anagrafe e polizia municipale per gli accertamenti anagrafici.

g) Coinvolgimento di tutto il personale nel miglioramento continuo “dal basso”

Tutti i servizi sono coinvolti nel percorso di ricerca del valore e lotta agli sprechi. Le logiche, le tecniche e gli strumenti sono utilizzati da tecnici e amministrativi, nei servizi alla persona

e nel cantiere operai, nei servizi proceduralizzati e nei servizi a contenuto più creativo come ad esempio i servizi culturali.

Oltre ai team di miglioramento, continuamente attivi, abbiamo rafforzato il sistema dei suggerimenti dal basso con un sistema strutturato di raccolta e valutazione delle proposte valutate dai responsabili dei singoli servizi.

Inoltre si è lanciato l'utilizzo del CEDAC (Cause Effect Diagram Additional Card) o diagramma causa effetto strumento di coinvolgimento del personale operativo che si propone di stimolare e indirizzare in modo corretto la formulazione di idee per risolvere un determinato problema.

Per i due ambiti di intervento è stato attivato un bando interno le cui premiazioni si sono svolte durante l'evento "Lean Day", aperto all'esterno, tenutosi il 12 novembre 2024.

Risultati

La costanza nell'applicazione dei riferimenti concettuali e metodologici Lean è stato un fattore di successo importante per questo progetto ed in generale per tutta l'azione dell'ente. Complessivamente abbiamo ottenuto miglioramenti nei servizi offerti, riduzione di tempi e costi. I principali risultati raggiunti includono/sono:

- L'offerta di 48 nuovi servizi digitali accessibili mediante la stanza del cittadino e la app IO.
- Il punto risposte "pArLA", con orario di apertura esteso da 23 a 39 ore, con 5 addetti dedicati ai nuovi servizi offerti.
- La riduzione dei tempi di elaborazione delle pratiche e di erogazione dei servizi, a titolo esemplificativo: i tempi di rilascio della carta d'identità digitale sono passati da 21 a 5 giorni (-76%), da 14 a 8 giorni (-43%) per l'autorizzazione scarico; da 13 a 5 giorni (-61.5%) per l'autorizzazione all'occupazione di suolo pubblico; da 15 a 6 giorni (-60%) per un certificato di destinazione urbanistica, da 189 a 69 giorni per accordare i contributi alle associazioni (-64%), da 60 a 20 giorni per una concessione edilizia (-67%).
- La riduzione dei costi, tra cui: 184 mila euro di risparmi nel costo del personale e la riduzione del 98% dei costi di notificazione grazie all'adozione della piattaforma SEND.

Monitoraggio

Per programmare e valutare i progressi, ogni team di miglioramento sviluppa un'agenda di miglioramento che individua:

- la mappa del flusso del valore nella situazione attuale e futura completa di ruoli, tempi effettivi di lavorazione per singola fase, tempi di attraversamento tra le fasi, livelli qualità per singola fase, giacenze nelle singole fasi
- le attività da realizzare per il passaggio dalla situazione attuale a quella futura
- i tempi di realizzazione (cronoprogramma)
- il responsabile della singola attività
- gli indicatori tipici della Lean Organization (tempi effettivi di lavorazione, tempi di attraversamento o di risposta al cittadino, n.ro casi in giacenza, takt time) con i valori attuali e quelli attesi con il miglioramento, in valore assoluto e percentuale

A livello trasversale, per valutare l'andamento del progetto si considerano:

- Indicatori di processo:
 - o n. proposte miglioramento accolte nell'anno
 - o numero proposte di miglioramento per addetto
 - o numero team miglioramento attivi
 - o numero di persone attive nei team di miglioramento
 - o % persone attive nei team di miglioramento
 - o numero cittadini di altri comuni che fruiscono dei servizi del pArLA
 - o numero cittadini che fruiscono dei servizi del Facilitatore digitale
 - o numero % di accesso ai servizi digitali
- Indicatori di risultato:
 - o recupero ore lavoro trasformate in n.ro addetti FTE (Full Time Equivalent)
 - o tempi medi di attesa e complessivi

Conclusione

Il nostro progetto "Eliminare gli sprechi per creare valore: la ricerca del miglioramento continuo" è iniziato ma non può mai considerarsi concluso. Questo perché il miglioramento continuo è un processo che non ha mai fine perché l'obiettivo fondamentale è quello di eliminare costantemente gli sprechi e ottimizzare ogni aspetto del lavoro e dei processi aziendali.

Il concetto chiave in questo contesto è il miglioramento incrementale continuo, che si basa sulla sostituzione della mentalità "arrivare alla meta" con quella del "perfezionamento costante".

Continueremo ad individuare azioni per raggiungere i nostri cittadini, al di là dei limiti fisici e strutturali: ogni risultato raggiunto è un punto di partenza per nuove sfide e nuove mete.