

Allegato allo Schema di convenzione parte integrante delibera



Progetto SPO.T.

SPOrtello unico Trentino per le attività produttive

Coordinatore **Provincia Autonoma di Trento**
Versione **finale**
Data **31 Maggio 2002**

Indice

1. OBIETTIVI DEL PROGETTO E BENEFICI ATTESI	3
2. SERVIZI CHE SI INTENDONO REALIZZARE	5
3. MIGLIORAMENTI FUNZIONALI ORGANIZZATIVI	8
4. ASPETTI TECNOLOGICI	10
5. RISORSE INFORMATICHE ESISTENTI	12
6. PIANO DI LAVORO	13
6.1. Gestione del Progetto	15
6.2. Predisposizione della struttura organizzativa e degli atti amministrativi necessari	17
6.3. Predisposizione del Centro Servizi Provinciale	19
6.4. Definizione delle necessità di beni strumentali dei Comuni e degli Enti	20
6.5. Definizione organizzazione Comuni ed Enti	21
6.6. Analisi e semplificazione dei procedimenti pilota (rilascio intermedio)	23
6.7. Personalizzazione prodotto di gestione dello Sportello (rilascio intermedio)	25
6.8. Organizzazione e predisposizione delle forme di collaborazione tra gli Enti locali	27
6.9. Definizione, predisposizione ed erogazione corsi di formazione	28
6.10. Avvio degli Sportelli Unici (rilascio intermedio)	30
6.11. Analisi e semplificazione dei procedimenti (rilascio finale)	31
6.12. Personalizzazione prodotto di gestione dello Sportello (rilascio finale)	33
6.13. Avvio dei procedimenti presso gli Sportelli Unici (rilascio finale)	35
6.14. Predisposizione e avvio delle forme di interscambio documentale e di pagamento elettronico	36
6.15. Esercizio	38
6.16. Manutenzione	39
7. DESCRIZIONE DEI PRODOTTI (DELIVERABLE)	41
8. RUOLI E GESTIONE DEL PROGETTO	47
9. PIANO DI ESERCIZIO	49
10. PIANO DI MONITORAGGIO	50
11. COSTI	51
12. ANALISI DEL POTENZIALE RIUSO	55
13. ANALISI COSTI/BENEFICI	57

1. Obiettivi del progetto e benefici attesi

La realtà istituzionale e amministrativa della Provincia Autonoma di Trento, in quanto Ente dotato di autonomia speciale, è diversa rispetto alle regioni a Statuto ordinario.

In quest'ottica non tutte le disposizioni e gli istituti che lo Stato introduce nel proprio ordinamento sono automaticamente estensibili al territorio della Provincia e, ovviamente, in generale alle diverse regioni ad autonomia speciale.

Così anche lo sportello unico per le attività produttive, che trova la propria normazione nella legge 15 marzo 1997, n. 59 e nel D. Lgs. 31 marzo 1998, n. 112 e successive modifiche, non ha trovato automatica ed immediata introduzione nella realtà provinciale.

Questo fa sì che il modello statale, risultante dal cospicuo trasferimento di competenze amministrative dallo Stato medesimo agli Enti locali, risulti profondamente differenziato rispetto al modello esistente presso il Trentino, nella misura in cui le competenze amministrative in capo alla Provincia non sono ancora state poste in capo ai Comuni. Perciò i Comuni che operano nell'ambito del territorio provinciale non sono attributari di tutte le competenze che l'ordinamento statale riserva all'entità comunale, mentre una forte concentrazione di attività amministrative si registra ancora in capo all'Amministrazione provinciale.

Amministrazione la quale ha da tempo sperimentato forme efficienti di collaborazione ed assistenza al cittadino (si vedano gli sportelli decentrati di informazione al pubblico di cui all'art. 34 della legge provinciale 30 novembre 1992, n. 23, che sono operativi sul territorio da oltre undici anni) il che ha portato ad una buona sensibilità nei confronti delle nuove istanze che stanno emergendo dalla comunità trentina, volte ad ottenere un numero crescente di servizi.

In questo quadro va collocato l'istituto dello sportello unico per le attività produttive.

Il modello organizzativo dello sportello unico per le attività produttive (di seguito citato anche come "Sportello") è stato introdotto nell'ordinamento provinciale con la legge provinciale 19 febbraio 2002, n.1.

Il ritardo solo apparente nel recepimento della normativa statale è dovuto all'effettuazione di un'attenta analisi delle esigenze che la comunità trentina manifesta, anche in termini di evidenziazione delle criticità, così da evitare la realizzazione di uno sportello di mera facciata che lascerebbe sostanzialmente impregiudicate le situazioni reali. E le criticità riscontrate non riguardano in generale la necessità di accorciare i termini entro i quali ciascun procedimento amministrativo deve essere obbligatoriamente concluso; non riguardano neppure la personalizzazione del procedimento e l'individuazione del funzionario responsabile. Sotto entrambi questi profili infatti la situazione è normalmente buona. Si tratta invece di unificare i procedimenti interfacciando i diversi soggetti pubblici competenti per le diverse fasi.

I soggetti che astrattamente possono essere coinvolti in procedimenti amministrativi, rilevanti per lo sportello, anche se non sempre e non in tutti, sono essenzialmente:

1. i Comuni;
2. la Provincia Autonoma di Trento;

mentre gli altri Enti pubblici locali ricorrono in misura residuale.

Questo perché accade che le diverse fasi procedurali che vengono normalmente attivate in procedimenti rilevanti per le attività produttive, quali ad esempio in tema di antincendi, o di patrimonio artistico storico ecc., sono gestite non da Enti appositi (Vigili del Fuoco, Sovrintendenza), ma da ripartizioni (tecnicamente "Servizi") interni dell'amministrazione provinciale.

In questi termini è evidente che, a causa delle configurazioni delle potestà provinciali una sorta di "sportello unico" è sempre esistito dal momento che molte competenze sono, ed erano, in capo alla Provincia.

Fermo restando che in questa fase la titolarità delle competenze in capo ai diversi enti coinvolti resta intoccata, quello che si intende ora realizzare è la saldatura fra le competenze dei Comuni e quelle degli altri Enti, soprattutto la Provincia Autonoma, che a vario titolo possono essere coinvolti nei procedimenti amministrativi di interesse del segmento delle attività produttive.

Nel rispetto del contesto appena esposto l'approccio metodologico alla definizione del progetto che di seguito si andrà ad esporre è permeato da una forte volontà di costituire "sistema" dove ogni Ente partecipante, nel rispetto delle rispettive competenze e peculiarità, sarà rappresentato e/o coinvolto all'interno di gruppi di lavoro. Questi ultimi, in forma paritetica e con l'obiettivo comune di porre in essere uno strumento funzionale e funzionante, caratterizzeranno le scelte per la realizzazione dello Sportello unico per le attività produttive. Quindi, al di là della necessità di indicare, giustamente, uno o più referenti delle specifiche fasi, azioni o attività che caratterizzeranno il progetto, l'elemento qualificante sarà dato dall'ampio coinvolgimento nelle scelte e nelle decisioni dei vari soggetti partecipanti.

Per evidenti ragioni organizzative, si è deciso di rendere obbligatoria la costituzione dello sportello unico solamente per i Comuni i cui residenti sono in misura superiore a 3000 abitanti, il che significa il coinvolgimento iniziale di 25 Comuni. La popolazione interessata assomma a 280.698 abitanti su un totale di 476.442 abitanti, pari al 59% del totale (dati censimento 2001).

Per i restanti 198 Comuni invece la costituzione dello sportello unico è lasciata alla facoltà dei Comuni medesimi, salvo un intervento della Giunta Provinciale che ne può stabilire come obbligatoria l'istituzione per ragioni sociali ed economiche.

Per quanto concerne questo progetto, si è deciso di iniziare con un numero limitato di procedimenti amministrativi (circa 7) caratterizzati dall'essere: incardinati presso i Comuni, particolarmente complessi, e coinvolgenti diversi Enti pubblici, oltre che risultare di particolare rilevanza per gli utenti finali che richiedono il provvedimento.

Il tutto per assolvere a quelle funzioni che tipicamente da uno sportello unico ci si attende, e cioè lo sgravare gli imprenditori/cittadini dalla necessità di munirsi personalmente dei diversi e singoli provvedimenti necessari per l'avvio o la modifica delle proprie attività, caricando tale onere direttamente sull'Ente pubblico di riferimento (in questo caso i Comuni) che in questo modo, a fronte di una domanda unificata, consegnano il provvedimento perfetto, valido ed efficace.

Ciò che si intende tuttavia porre in essere, e su tali aspetti comunque ci si soffermerà nelle cartelle successive, è un sistema organizzativo solido, supportato da una strumentazione informatica tale che consenta lo svolgimento di tutte le attività previste e richieste dalla legge, ivi compreso il pagamento già presso lo sportello stesso.

Con la sua realizzazione il progetto contribuisce al raggiungimento degli obiettivi del Piano Provinciale di e-government, approvato dalla Giunta Provinciale con delibera n° 1038 del 17/5/2002, collocandosi esattamente nell'ambito dell'Azione 2: servizi ai cittadini e alle imprese, Misura 2.1: lo sportello polifunzionale territoriale. Inoltre, essendo lo sportello un elemento di cerniera che contribuisce parallelamente alla realizzazione sia di servizi infrastrutturali che dei servizi agli Enti con un forte impatto organizzativo, è opportuno collocarlo anche in relazione alle misure dell'Azione 1: Rete e infrastrutture, alle misure dell'Azione 3: Servizi di cooperazione e interscambio fra Enti e alle Misure dell'Azione 5: Formazione, 5.2: Attività di supporto alla gestione del cambiamento e 5.3: Formazione sull'uso ed utilizzo degli strumenti della Società dell'Informazione. Tale progetto fa parte del Piano Provinciale (disponibile sul sito web provinciale all'indirizzo www.provincia.tn.it/legovernment) ove è codificato PAT-09-00. Il Project management avrà quindi anche il compito di pianificare e coordinare le attività in relazione e con l'obiettivo di sviluppare sinergie con le ulteriori iniziative delle citate azioni e misure.

2. Servizi che si intendono realizzare

Il progetto si propone di creare una piattaforma tecnologica ed una serie di servizi integrati a livello provinciale che consentano di avviare e rendere immediatamente efficienti gli Sportelli Unici per le attività produttive presso i 25 Comuni con più di 3.000 abitanti e di fungere da volano per la successiva creazione di nuovi Sportelli Unici presso tutti i Comuni del territorio provinciale.

A tale fine si intende attivare, secondo un principio di sussidiarietà orizzontale, un sistema che preveda:

- a) collegamenti telematici a livello provinciale tra tutti gli Enti titolari del procedimento principale e degli endoprocedimenti (i procedimenti interni di ciascun Ente) al fine di favorire l'interscambio documentale;
- b) l'organizzazione di flussi informativi orizzontali tra gli Enti a livello nazionale, per lo scambio di informazioni sul piano amministrativo (collegamento con i Ministeri, ecc...), anche con l'integrazione con le reti delle Regioni, e conseguentemente con la rete nazionale;
- c) servizi integrati a livello provinciale con banche dati comuni, modulistica centralizzata, archivi, l'infrastruttura e la piattaforma di base per l'utilizzo della firma digitale ecc.;
- d) accordi tra i Comuni e tra questi e le associazioni di categoria al fine di incrementare la gestione associata degli sportelli e per l'affidamento alle associazioni di funzioni anche di front office;
- e) basi tecnologiche per dotare gli Enti locali della P.A.T. di un servizio istituzionale di pagamento elettronico, attuabile presso i rispettivi siti istituzionali e collegato con le tesorerie onde consentire il trasferimento delle somme incassate dallo Sportello Unico agli Enti titolari dei diritti riscossi (clearance dei pagamenti);
- f) la dotazione, per i professionisti e le imprese che lo richiedono, di un kit per la firma digitale e la crittografia per l'interazione ufficiale con la pubblica amministrazione locale;
- g) l'organizzazione di flussi informativi strutturati, verticali ed orizzontali, all'interno delle singole amministrazioni coinvolte, in modo da coordinare i processi di creazione dell'informazione sulla rete e l'interazione tra le informazioni;
- h) l'organizzazione di flussi informativi orizzontali tra gli Enti sul territorio, per l'aspetto amministrativo (accesso alle banche dati, possibilità di interrogazioni remote, scambio di documenti in formato digitale, ecc...).

In particolare, i servizi realizzati attraverso il sistema sopra descritto possono essere aggregati nel modo seguente.

1. Predisposizione di un Centro Servizi Provinciale

Si intende attivare un Centro Servizi Provinciale che metta a disposizione degli Enti coinvolti le infrastrutture tecnologiche ed organizzative. A tal fine il centro servizi viene caratterizzato attraverso:

- Disponibilità di infrastrutture e dotazioni tecnologiche comuni;
- Utilizzo della rete di trasmissione provinciale TELPAT già attiva (Intranet della PAL Trentina) che connette tutti i soggetti della P.A. provinciale;
- Disponibilità di servizi applicativi su web, a partire dai più semplici, come ad esempio strumenti di posta elettronica sicura, sino ai sistemi applicativi più complessi come la disponibilità sulla rete del software per la gestione dello Sportello Unico, di banche dati comuni e della firma digitale;
- Gestione della sicurezza degli accessi, attraverso politiche di accesso, registrazione degli accessi e delle operazioni effettuate, monitoraggio degli accessi e delle operazioni, gestione del log del sistema.

2. Analisi, predisposizione organizzativa, affiancamento e supporto in fase di rilascio ed avviamento dello Sportello

Disponibilità di servizi professionali di supporto per:

- Analisi e semplificazione di procedimenti ed endoprocedimenti;
- Predisposizione del manuale delle attività produttive;
- Definizione della modulistica e dei documenti standard di Sportello Unico e loro personalizzazione;
- Definizione delle linee generali per l'adozione dei regolamenti Comunali e degli Enti per lo Sportello Unico;
- Definizione della forma standard delle convenzioni di cooperazione tra Enti;
- Supporto alla definizione degli accordi di servizio, delle convenzioni e dei protocolli di cooperazione sulla base dei modelli standard;
- Progettazione, predisposizione ed erogazione dei corsi di formazione;
- Supporto alla definizione dell'organizzazione interna dell'Ente a seguito dell'introduzione dello Sportello (organizzazione front-office e back-office);
- Ausilio alla personalizzazione del prodotto di supporto alla gestione dello Sportello;
- Affiancamento "on the job" nella fase di avvio dello Sportello di consulenti esperti nel prodotto informatico, negli iter procedurali e nelle problematiche di sportello unico.

3. Supporto organizzativo e funzionale ai Comuni

Organizzazione e predisposizione di forme collaborative intercomunali presso i centri comunali più grandi o comunque di particolare importanza con riferimento al numero e alla tipologia di procedimenti. Tali centri, denominati Comune capofila, potranno fornire supporto ai Comuni aderenti riguardo a problematiche di natura normativa, procedimentale, di gestione dello Sportello e potranno centralizzare i rapporti con gli Enti terzi e le Associazioni di categoria. In particolare i servizi erogabili concernono:

- Modalità operative di colloquio con il Centro Servizi Provinciale;
- Modalità operative di gestione dello Sportello Unico;
- Rapporti con Enti terzi e Associazioni di categoria;
- Normative;
- Problematiche concernenti procedimenti o endoprocedimenti.

4. Interscambio cooperativo tramite firma digitale

Il progetto prevede, in via sperimentale, l'introduzione della firma digitale al fine di semplificare e virtualizzare le modalità di interscambio di documenti ufficiali:

- nell'ambito dello stesso Ente;
- tra amministrazioni diverse;
- tra il cittadino e il Comune ed altre amministrazioni.

Il servizio sarà attivato in via sperimentale presso i Comuni capofila e sarà sviluppato con le seguenti funzionalità:

- invio automatico al Comune o ad altri Enti di moduli e domande;
- presentazione da parte di studi tecnici di elaborati tecnici in formati standard;
- interscambio di documentazione ed elaborati tecnici tra Enti diversi;
- invio automatico di comunicazioni e provvedimenti dal Comune al cittadino;
- interrogazioni di carattere personale da parte dei cittadini.

5. Supporto elettronico al pagamento di oneri e diritti

Istituzione di un servizio elettronico di supporto al pagamento di oneri e diritti di segreteria per gli sportelli unici provinciali. Il servizio sarà attivato in via sperimentale presso i Comuni capofila e sarà sviluppato con le seguenti funzionalità:

- il trasferimento delle somme incassate dallo Sportello Unico agli Enti titolari dei diritti riscossi (clearance dei pagamenti);
- la gestione degli anticipi, dei pagamenti posticipati e delle cauzioni;
- la gestione dei rimborsi, degli oneri straordinari e degli stati di avanzamento lavori;
- la gestione, nel caso di aggregazioni di Comuni, dei pagamenti dei servizi erogati.

6. Segnalazione via SMS ed e-mail dello stato di avanzamento delle pratiche

Realizzazione della funzionalità di inoltro e segnalazione, all'utente (cittadino/imprenditore) che ne fa richiesta, di un messaggio di posta elettronica oppure di uno Short Message System (SMS) sul telefono cellulare che evidenzia lo stato di avanzamento della propria pratica.

Tale messaggio ha lo scopo di agevolare l'utente e di accelerare l'avanzamento della pratica, anticipando e non sostituendo le eventuali comunicazioni ufficiali (documentazione incompleta, intervento della conferenza di servizi, ecc.), ovvero segnalando il superamento di un passo dell'iter.

Analogamente potranno essere comunicate all'interessato altre tipologie di informazioni quali ad esempio il responsabile del procedimento, l'importo di eventuali diritti da corrispondere, ecc.

3. Miglioramenti funzionali organizzativi

L'impatto e le conseguenze delle scelte di e-Government non possono essere comprese se non vengono presi in considerazione i cambiamenti nelle relazioni fra pubblica amministrazione, cittadini e imprese come conseguenza della diffusione dell'uso di tecnologie informatiche. Progetti di e-Government che hanno come obiettivo un miglioramento dell'attività della P.A. in termini di *Efficiency Marketisation Accountability and Decentralization* non vanno, quindi, solamente analizzati in base ai potenziali miglioramenti che possono apportare in termini di quantità e qualità dell'intervento pubblico, ma vanno studiati nel più ampio e complesso insieme dei fenomeni di cambiamento di cui sono portatori per effetto della riflessività degli effetti stessi.

In quest'ottica la costituzione dello Sportello Unico rappresenta una grande opportunità per ripensare il rapporto tra la Pubblica amministrazione e le Imprese, al fine di porre in essere una struttura molto orientata al servizio, che comporti la realizzazione di benefici e vantaggi per l'utenza attraverso la nuova organizzazione degli Enti e delle loro reciproche relazioni.

Nell'implementazione del presente progetto l'attenzione si concentrerà sull'analisi delle criticità presenti negli attuali flussi procedurali e sulle strategie di supporto alle innovazioni organizzative e tecnologiche che accompagnano l'introduzione dello Sportello Unico.

L'approccio costruttivo del progetto prevede, fin dalle prime fasi, una forte e costante interconnessione tra gli attori affinché tutte le azioni che saranno poste in essere siano sempre conosciute e valorizzate da parte di tutti.

I miglioramenti funzionali ed organizzativi sono da ascrivere principalmente ad una serie di principi:

- lo Sportello Unico è il punto unico di passaggio di tutto il flusso documentale ed informativo fra Impresa e Pubblica amministrazione. Tutte le attività economiche possono esserne integrate: industria, artigianato, agricoltura, commercio, turismo e servizi. Il modello organizzativo che si prevede di realizzare potrà poi essere esportabile anche per altri servizi al cittadino;
- lo Sportello Unico è organizzato in maniera tale da richiedere di norma un unico contatto con gli interessati nel momento della presentazione dell'istanza (salve ovviamente le richieste di informazioni pre-procedimentali) mentre tutte le successive fasi amministrative proseguono senza la necessità di ulteriori contatti fino al rilascio del provvedimento;
- lo Sportello Unico è una struttura che, dal punto di vista logico, viene distinta da tutti gli altri uffici comunali e provinciali e dagli altri Enti Esterni. Esso rappresenta quindi il nodo di una rete di attori pubblici che interagiscono al fine di erogare un unico servizio all'utente;
- lo Sportello Unico è una struttura che, in relazione alle pratiche di propria competenza, gestisce tutti i rapporti tra diversi settori ed Enti ad esso esterni;
- l'introduzione di sistemi di pagamento on line e strumenti di aumento della performance di sistema garantiranno un incremento della velocità nello svolgimento della pratica e di risposta efficace da parte degli Enti esterni coinvolti.

I vantaggi di queste modifiche organizzativo-funzionali sono di due tipi:

- *Vantaggi lato cliente utente*: semplificazione dei rapporti con la Pubblica Amministrazione, facilitazione nella realizzazione delle attività economiche private, garanzia di tempi certi e chiari nell'erogazione del servizio, possibilità di fruizione di servizi aggiuntivi anche on line;
- *Vantaggi lato Pubblica Amministrazione*: semplificazione degli iter tecnico-amministrativi, modifica del target di lavoro "dalla pratica amministrativa all'utente/cliente", professionalizzazione delle risorse umane, ottimizzazione delle altre risorse.

Sul piano utente/cliente il progetto mira a raggiungere significativi risultati non solo in termini di creazione di web site e di intermediazione ed integrazione di servizi pubblici (specifiche qualità dei prodotti di prima e seconda generazione) quale ri-implementazione di processi già esistenti, ma punta ad un cambiamento significativo a livello di organizzazione e di policy, cosicché diviene critica per il suo successo la piena ed effettiva partecipazione di tutti i soggetti messi in causa da questi processi.

L'analisi organizzativa di base che si rende necessaria sarà finalizzata a rilevare la situazione organizzativa in atto per individuare i punti di forza attuali (da mantenere e rafforzare) ed i punti di debolezza (da superare) oltre ad approfondire la documentazione operativa e la situazione logistica. Questo primo intervento sarà effettuato direttamente da un gruppo di lavoro appositamente costituito che vedrà coinvolte le varie parti (Provincia, Comuni, Consorzio dei Comuni, altri Enti) che, con l'ausilio di esperti esterni, avrà il compito di effettuare un check-up così da mettere a fuoco le caratteristiche peculiari del sistema organizzativo e delle strutture operative coinvolte da ogni processo, e definire gli interventi necessari.

Gli obiettivi dell'analisi organizzativa possono essere così sintetizzati:

- conoscenza approfondita della struttura organizzativa, dei processi e delle procedure, dei livelli di servizio, degli ambienti di lavoro e della realtà organizzativa (competenze distintive, meccanismi di funzionamento, processi decisionali, procedimenti ecc.), delle persone (dotazione, competenze) e dei rispettivi comportamenti/atteggiamenti, dei meccanismi di comunicazione interna ed esterna, dell'adeguatezza del sistema informativo ed informatico, della dotazione strumentale e delle caratteristiche dei locali;
- definizione di un programma in termini di azioni, di tempi di realizzazione e di obiettivi di miglioramento da perseguire.

L'analisi viene effettuata sia mediante colloqui ed interviste con i responsabili delle funzioni/unità, sia mediante visite e approfondimenti nei singoli uffici e strutture degli Enti coinvolti.

Si prevede di utilizzare la tecnica del "benchmarking competitivo" tra le diverse strutture omogenee e con altre strutture ritenute "best in class". Il raffronto consentirà di individuare le aree di eccellenza e di miglioramento e di considerare soluzioni organizzative efficaci. I risultati dell'analisi dovranno essere documentati attraverso una relazione contenente:

l'analisi dei principali processi, l'analisi dei parametri prestazione (produttività, Qualità, pacchetto dei servizi, ecc...), l'analisi del personale (ruoli, competenze, organici, necessità formative, ecc.), i punti forti ed i punti deboli delle attività svolte, il grado di copertura di quanto richiesto dalla normativa in materia di certificazione (UNI EN ISO 9001 per ognuno dei punti previsti e dalle "Vision 2000"), l'adeguatezza dei supporti informatici, l'adeguatezza della dotazione strumentale, le caratteristiche dei locali, la puntuale pianificazione delle attività da svolgere per lo sviluppo del programma.

In questo contesto lo strumento di Workflow Management sarà essenziale per la gestione dello Sportello Unico, in quanto consentirà la gestione del procedimento e la piena tracciabilità e visibilità dello stato della pratica. Attraverso questo strumento sarà garantito, oltre che all'utente anche agli Enti cointeressati ai processi gestiti allo sportello, di:

- classificare in automatico la pratica ed assegnarla all'iter relativo, in considerazione del fatto che la codifica dei moduli di richiesta (es. di autorizzazione o concessione) saranno gli stessi dei relativi iter;
- mappare i passi che compongono la pratica, identificando per ognuno i tempi previsti per l'espletamento e la responsabilità funzionale;
- emettere in automatico, all'innesco o alla conclusione di ciascun passo, la documentazione del caso, compresa l'emissione di lettere di richiesta di parere agli Enti interessati, attingendo le informazioni dall'applicazione e mettendole in relazione con i modelli già predisposti;
- ottenere diversi report statistici relativi all'espletamento delle pratiche, come la durata complessiva dei singoli procedimenti, la durata media di procedimenti dello stesso tipo, la durata media dei singoli step relativi ai procedimenti, con evidenziati ritardi cronici nell'espletamento degli stessi, ecc.

4. Aspetti tecnologici

Il sistema di sportello unico descritto nel presente progetto sarà interamente basato su un'architettura tecnica che prevede che la soluzione sia integrata, centralizzata e fruibile totalmente via WEB, basata su XML, SOAP, WSDL e UDDI.

In particolare è prevista un'architettura che prevede livelli fisicamente distinti tra Data Base Server, WEB Application Server, HTTP Server, LDAP Server e Browser sui client.

La soluzione è costituita dalla totale integrazione di architetture di Workflow Management, Document Management, Cooperative Work, Sicurezza Informatica, Firma Digitale, Posta Elettronica Certificata e dall'utilizzo dell'Intranet PAL (Telpat).

Workflow Management

E' l'infrastruttura applicativa portante per il processo di automazione delle attività degli uffici. Per la descrizione dei processi si prevede la definizione di XML "schema" e di modelli UML.

Document Management

Questa soluzione consentirà la gestione totalmente elettronica dei documenti acquisiti o prodotti dalle Amministrazioni: acquisiti da originali cartacei (senza valore legale), prodotti in originale con firma digitale legale o acquisiti da originali cartacei e convertiti in originali digitali tramite archiviazione sostitutiva.

Cooperative Work

La soluzione prevede l'utilizzo di architetture di Knowledge Management per ottenere la "condivisione della conoscenza".

Sicurezza informatica

La soluzione prevede un rigoroso controllo degli accessi (politiche di accesso e log degli accessi) e l'utilizzo di sistemi di identificazione/autenticazione tali da garantire l'inequivocabile identità dell'utente e l'impossibilità di praticare tecniche di impersonificazione.

Inoltre la soluzione prevede un'infrastruttura basata sull'implementazione IPSec/VPN (a livello di trasporto) o in alternativa l'utilizzo del protocollo SSL (a livello di sessione), sicurezza end-to-end (a livello applicativo), firewall e infrastrutture di "Intrusion Detection" a corredo dei firewall stessi con l'obiettivo di innalzare il livello di sicurezza con la gestione dinamica dei tentativi di intrusione.

Posta Elettronica Certificata

Tale servizio prevede l'utilizzo di tutti quegli strumenti di posta elettronica SMTP/MIME, che siano giuridicamente equivalenti al servizio di posta tradizionale.

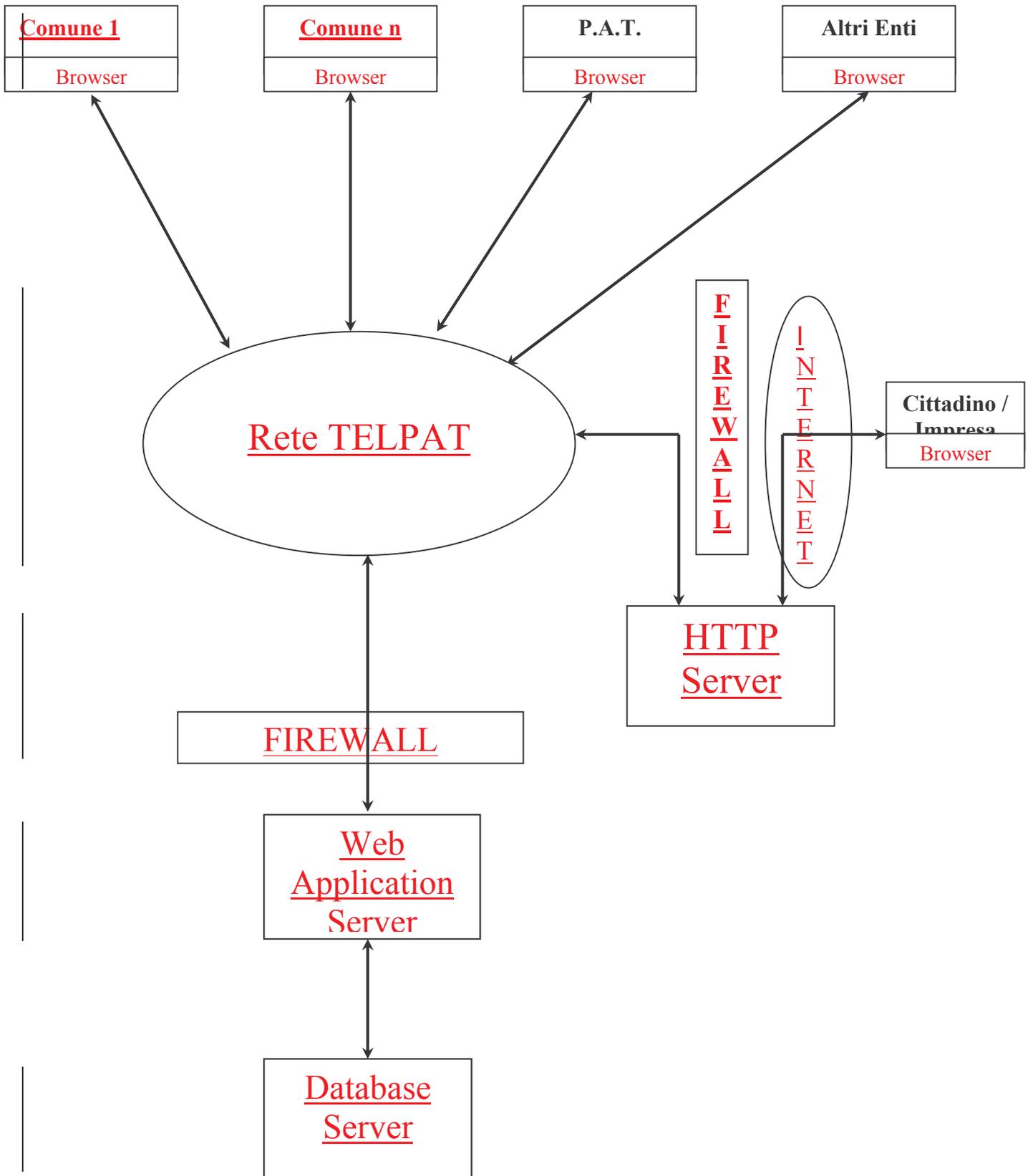
Tali strumenti di Posta Elettronica prevedranno:

- la possibilità di firmare elettronicamente un messaggio;
- la possibilità di risalire, in modo inequivocabile, alla data ed all'ora di trasmissione;
- la garanzia dell'avvenuta consegna all'indirizzo di posta elettronica dichiarato destinatario;
- l'adesione agli standard previsti per la rete Nazionale e per l'interoperabilità e la cooperazione applicativa.

Intranet PAL (Telpat)

Un sistema complesso come quello descritto nel presente documento, richiede un'infrastruttura tecnologica adeguata a supportarne il funzionamento, con livelli di servizio appropriati all'importanza del servizio offerto.

Per quanto riguarda le telecomunicazioni sarà possibile l'accesso alla soluzione sia attraverso la rete Intranet provinciale TELPAT (descritta nel paragrafo 5) sia attraverso Internet, per quelle realtà che ad oggi non sono ancora e quelle che non saranno mai collegate alla TELPAT (cittadino e imprese).



5. Risorse informatiche esistenti

La rete regionale Telpat, disponibile nella Provincia di Trento e nelle aree limitrofe, è l'infrastruttura di telecomunicazioni a supporto dell'interoperabilità e della cooperazione tra gli Enti Pubblici.

Nasce nel 1989 per supportare i servizi di TLC dell'Ente e nel corso degli anni ha subito varie modifiche per restare in linea con standard tecnologici più moderni. Oggi è rappresentata da un Back-Bone ATM/Frame-relay in evoluzione verso una struttura IP (MPLS), che percorre le valli alpine e che supporta più di 1000 sedi utente fornendo connettività alla Pubblica Amministrazione. In particolare sono connessi alla rete 212 Comuni su 223, tutti gli 11 comprensori, oltre 130 biblioteche e sale di lettura, 20 uffici distrettuali del Catasto, 7 Ospedali e 30 strutture Sanitarie e le APT di ambito. Nell'ottica della cooperazione supporta collegamenti con la Questura, con alcune Banche locali e con le reti Ministeriali; inoltre offre anche l'interconnessione verso il mondo Internet. Realizzata e gestita dal centro tecnico in capo ad Informatica Trentina S.p.A. è dotata di sistemi di Network Management e supporta tutti i servizi di sicurezza necessari all'uso di applicazioni che trattano dati sensibili. Per renderla sempre più "sicura" è in corso l'implementazione della crittografia su tutti i collegamenti dell'Ente e sono in via di completamento le infrastrutture di "Intrusion Detection" a corredo dei Firewall perimetrali (Internet/Intranet) per rendere possibile la fruizione di applicativi anche dal mondo Internet innalzando però il livello di sicurezza con la gestione dinamica dei tentativi di intrusione.

Lo sviluppo della rete della PA provinciale è supportato da un modello architetturale di riferimento in grado di garantire la piena integrazione tra i diversi sistemi informativi degli Enti, nel rispetto delle competenze ed autonomie, e dalla definizione di strumenti procedurali ed organizzativi per perseguire tale obiettivo con il massimo di efficienza ed efficacia.

La rete TELPAT è costituita dai seguenti ambiti:

- la rete privata di supporto all'Ente Provincia Autonoma di Trento (Intranet PAT);
- la rete di collegamento tra le PA locali e la Provincia Autonoma di Trento (Intranet PAL),
- la rete di collegamento verso la rete della Regione e attraverso questa con la PA centrale (interconnessione con la rete nazionale);
- i canali con Internet per il rapporto con i cittadini (persone, imprese, associazioni)

Per quanto concerne i sistemi informatici l'architettura generale di riferimento è costituita da un Data Center, composto da numerosi sistemi (mainframe, Unix, dipartimentali) che svolgono le diverse funzionalità necessarie (Data Base Server, WEB Application Server, HTTP Server, LDAP Server, Mail server, ecc) per il funzionamento del Sistema Informativo Elettronico Provinciale (SIEP) e per l'erogazione di servizi tramite la rete di telecomunicazione sopra descritta. Informatica Trentina S.p.A. è il Centro Tecnico di sviluppo e gestione del Data Center.

Per quanto riguarda i Comuni interessati questi sono tutti interconnessi tramite router alla rete Telpat (2 in modalità HDSL, e gli altri con linea ISDN che passerà entro l'anno in ADSL), disponendo così di caselle di posta e dell'accesso ad Internet, e tutti sono dotati di sistemi informatici per la gestione di alcuni settori di competenza (Anagrafe, Stato Civile Tributi e Bilancio vedi dettagli nella scheda "A"); ma nessuno ha attivato alcun sistema di gestione dello Sportello.

Come peraltro descritto nel piano di lavoro, il progetto prevede la fornitura di stazioni di lavoro ai Comuni quale dotazione per il front office per l'utilizzo delle funzionalità di Sportello erogate in modalità ASP dal Centro Servizi Provinciale.

6. Piano di lavoro

Prima di illustrare il piano di lavoro, al fine di renderlo maggiormente comprensibile, occorre precisare che si prevede di sviluppare e rilasciare i vari servizi essenzialmente in due tempi:

1. Nella prima fase, denominata "rilascio intermedio", si procederà alla reingegnerizzazione di alcuni procedimenti particolarmente significativi (procedimenti pilota) e al loro rilascio agli Enti (Comuni, Enti terzi, organizzazioni) al fine di verificare l'efficacia dell'azione, l'efficienza dell'organizzazione, il gradimento da parte sia degli Enti coinvolti che del cittadino e al fine di apportare tutti i necessari miglioramenti.
2. Nella seconda fase, denominata "rilascio finale", si procederà, sulla base dell'esperienza maturata nella fase precedente e dei miglioramenti apportati, alla reingegnerizzazione e al rilascio di tutti i restanti procedimenti e dei servizi avanzati (firma digitale e supporto al pagamento unico).

Di seguito viene fornito il sommario delle attività e la loro sintesi. Vengono quindi di seguito descritte, per ciascuna delle attività previste, le schede descrittive, mentre il diagramma di Gantt che illustra le relazioni fra singole attività e sotto-attività è contenuto nel file project relativo al piano di lavoro allegato alla documentazione trasmessa (file "00337460224_SPOT_PIANO_LAVORO.mpp").

6.1 Gestione del Progetto

E' l'insieme delle attività che sovrintendono a tutti gli altri processi al fine di attuare in modo controllato il progetto. La modalità di lavoro e collaborazione tra i vari Enti coinvolti è quella che permea l'intero progetto e che è già stata indicata nelle premesse della presente scheda.

6.2 Predisposizione della struttura organizzativa e degli atti amministrativi necessari

Definizione di un'organizzazione di riferimento, su cui gli Enti interessati potranno basarsi per definire la propria organizzazione; definizione di protocolli di cooperazione, accordi di servizio e convenzioni, predisposizione atti normativi e di indirizzo stabiliti dalla legge provinciale 30.11.1992, n°23 così come modificata con la legge provinciale 19.02.2002 n°1.

6.3 Predisposizione del centro servizi provinciale

Predisposizione e messa in esercizio dell'infrastruttura necessaria all'erogazione del servizio informatico in modalità ASP.

6.4 Definizione delle necessità di beni strumentali dei Comuni e degli Enti

Definizione delle necessità delle postazioni di Sportello unico presso i singoli Enti.

6.5 Definizione dell'organizzazione dei Comuni e degli Enti

Adeguamento dell'organizzazione dei Comuni e degli Enti terzi a seguito all'introduzione della struttura Sportello Unico.

6.6 Analisi e semplificazione dei procedimenti pilota

Analisi e semplificazione della definizione degli iter dei procedimenti, individuati come pilota, e dei relativi endoprocedimenti, sia in ambito comunale che per gli Enti coinvolti nel processo.

6.7 Personalizzazione del prodotto di gestione dello Sportello (rilascio intermedio)

Personalizzazione del prodotto in rapporto all'organizzazione interna di ogni Comune ed Ente, dei ruoli, dei procedimenti e degli endoprocedimenti .

Esso si svilupperà in due tempi: nella prima fase riguarderà i procedimenti pilota (rilascio intermedio); successivamente sarà esteso a tutti gli altri procedimenti (rilascio finale).

6.8 Organizzazione e predisposizione delle forme di collaborazione tra gli Enti locali.

Realizzazione di forme di collaborazione intercomunale da parte dei Comuni capofila.

6.9 Definizione, predisposizione e erogazione corsi di formazione

Definizione ed erogazione dei corsi di formazione al personale dei Comuni, degli Enti e delle organizzazioni interessate sia di contenuto amministrativo, riguardanti le problematiche relative alla regolamentazione (nazionale e provinciale) per lo Sportello Unico, la gestione degli iter

procedimentali, i rapporti tra i vari Enti interessati, la conferenza di servizi, che di contenuto tecnico riguardanti l'utilizzo dei prodotti SW correlati.

6.10 Avvio degli Sportelli Unici (rilascio intermedio)

Assistenza ai Comuni nella fase di avviamento dello Sportello al fine di aiutarli a raggiungere una piena autonomia e cooperazione ed interscambio con i cittadini utenti e gli Enti terzi. Monitoraggio degli iter procedimentali e del livello di soddisfazione dell'utenza sia Enti coinvolti che imprenditoria.

6.11 Analisi e semplificazione dei procedimenti (rilascio finale)

Analisi per la definizione degli iter dei rimanenti procedimenti di Sportello Unico, e dei relativi endoprocedimenti, sia in ambito comunale che per gli Enti coinvolti nel processo.

6.12 Personalizzazione del prodotto di gestione dello Sportello (rilascio finale)

Personalizzazione del prodotto di Sportello in rapporto alle necessità del singolo Ente.

6.13 Avvio dei procedimenti presso gli Sportelli Unici (rilascio finale)

Assistenza ai Comuni nella fase di rilascio ed avvio dei residui procedimenti e monitoraggio degli iter procedimentale e del livello di soddisfazione.

6.14 Predisposizione e avvio delle forme di interscambio documentale e di supporto elettronico al pagamento di oneri e diritti

Avviamento in forma sperimentale dello scambio di documentazione tramite firma digitale e del supporto elettronico al pagamento unico di oneri e diritti.

6.15 Esercizio

Mantenimento in esercizio del sistema con svolgimento delle attività collaterali atte a garantire un corretto funzionamento dello stesso (tuning del sistema, verifica della funzionalità degli impianti, monitoraggio delle apparecchiature, back-up, ecc...).

6.16 Manutenzione

Rimozione degli eventuali errori e dei funzionamenti non rispondenti alle specifiche di analisi ed ottimizzazione delle prestazioni.

6.1. Gestione del Progetto

Descrizione dell'attività			
Nome dell'attività	Gestione del Progetto	N° (dal GANTT)	1
Responsabile dell'attività (ENTE)	Provincia Autonoma di Trento		
Inizio (giorni solari dall'inizio del progetto)	0	Fine (giorni solari dall'inizio del progetto)	580
Totale dei gg/pp di lavoro previsti nell'attività	120		
Totale dei gg/pp per partecipante	Provincia Autonoma di Trento		90
	Comuni		10
	Consorzio dei Comuni Trentini		20
Obiettivi dell'attività	E' l'insieme di sub-attività che sovrintendono a tutti gli altri processi al fine di attuare in modo controllato il progetto. La modalità di lavoro e collaborazione tra i vari Enti coinvolti è quella che permea l'intero progetto e che è già stata indicata nelle premesse della presente scheda.		
Descrizione del lavoro previsto nell'attività	<p>pianificazione progetto</p> <p>definizione degli impegni</p> <p>controllo del processo</p> <p>Per le attività di controllo sullo stato di avanzamento del progetto e di monitoraggio dello stesso si evidenzia che i soggetti pubblici coinvolti hanno già stabilito un preciso accordo che è stato sottoscritto con un apposito protocollo d'intesa allegato alla deliberazione della Giunta provinciale n. 601 del 16 marzo 2001</p>		
Suddivisione in sotto-attività (eventuale)	Definizione del piano esecutivo delle attività		
	Costituzione dei gruppi di lavoro		
	Assegnazione delle risorse per attività		
	Scelta del software di gestione dello Sportello	Predisposizione griglia di valutazione, analisi dei prodotti di mercato, confronto comparato dei prodotti di mercato, scelta della soluzione	
	Controllo dello stato di avanzamento	Eventuale ripianificazione	
	Pubblicazione del rapporto trimestrale		
	Gestione dei rapporti interni e verso l'esterno	Enti terzi, Istituti di credito, Organizzazioni di Categoria, Amministrazioni centrali, ecc.	

	Predisposizione del piano di rilascio intermedio	
	Monitoraggio del rilascio intermedio	Definizione di eventuali azioni correttive
	Pubblicazione del rapporto sul rilascio intermedio	
	Predisposizione del piano di rilascio finale	
	Monitoraggio del rilascio finale	Definizione di eventuali azioni correttive
	Pubblicazione del rapporto finale	
Prodotti dell'attività (i prodotti verranno descritti in dettaglio nel capitolo 7)	N° 1	Rapporti trimestrali
	N° 2	Piano esecutivo delle attività
	N° 3	Criteri di scelta del prodotto software di supporto alla gestione dello Sportello
	N° 4	Scelta del prodotto software di supporto alla gestione dello Sportello
	N° 5	Piano di rilascio Intermedio
	N° 6	Piano di rilascio finale
	N° 26	Rapporto di rilascio intermedio
	N° 27	Rapporto di rilascio finale
Contributo agli obiettivi del Progetto	Garanzia esito progetto	

6.2. Predisposizione della struttura organizzativa e degli atti amministrativi necessari

Descrizione dell'attività			
Nome dell'attività	Predisposizione della struttura organizzativa e degli atti amministrativi necessari		N° (dal GANTT) 9
Responsabile dell'attività (ENTE)	Provincia Autonoma di Trento		
Inizio (giorni solari dall'inizio del progetto)	41 322	Fine (giorni solari dall'inizio del progetto)	120 383
Totale dei giorni/uomo di lavoro previsti nell'attività	60		
Totale dei giorni/uomo per partecipante	Provincia Autonoma di Trento		20
	Comuni		40
Obiettivi dell'attività	Definire una organizzazione di riferimento, su cui gli Enti interessati potranno basarsi per definire la propria organizzazione ; Definizione di protocolli di cooperazione, accordi di servizio e convenzioni.		
Descrizione del lavoro previsto nell'attività	predisposizione atti normativi e di indirizzo; predisposizione linee generali per la definizione del regolamento comunale per lo sportello unico; predisposizione convenzioni di cooperazione tra Enti.		
Suddivisione in sotto-attività (eventuale)	Definizioni metodologiche e organizzative	<ul style="list-style-type: none"> - modello organizzativo e architettura generale del sistema - metodologie di supporto per la gestione del cambiamento 	
	Predisposizione degli atti normativi e di indirizzo	<ul style="list-style-type: none"> - atti normativi e di indirizzo stabiliti dalla legge provinciale n. 23/92 così come modificata con la legge provinciale n. 1/02 - Definizione linee generali per la definizione del regolamento comunale per lo Sportello unico 	

	Predisposizione accordi di servizio e convenzioni	<ul style="list-style-type: none"> – convenzione che fissi le modalità di partecipazione dei Comuni e degli Enti terzi – convenzione per la costituzione di Sportelli unici in forma associata tra Comuni – convenzione che regola i rapporti e i servizi per le forme collaborative intercomunali – rapporti e accordi di servizio con gli Enti terzi – rapporti e convenzioni con associazioni di categoria
Prodotti dell'attività (i prodotti verranno descritti in dettaglio nel capitolo 7)	N° 7	Modello Organizzativo
	N° 8	Metodologie di supporto per la gestione del cambiamento (Change Management)
	N° 9	Accordi di servizio tra Comuni ed Enti terzi
	N° 10	Linee generali per la definizione del regolamento comunale
	N° 11	Verbali di attestazione di avvenuta esecuzione delle attività
Contributo agli obiettivi del Progetto	Supporto alla predisposizione della struttura organizzativa delle varie entità coinvolte (Comuni, Enti, organizzazioni) nella diffusione dello Sportello Unico	

6.3. Predisposizione del Centro Servizi Provinciale

Descrizione dell'attività			
Nome dell'attività	Predisposizione del Centro Servizi Provinciale	N° (dal GANTT)	10
Responsabile dell'attività (ENTE)	Provincia Autonoma di Trento		
Inizio (giorni solari dall'inizio del progetto)	52	Fine (giorni solari del progetto)	186
Totale dei giorni/uomo di lavoro previsti nell'attività	0 (solo consulenze esterne)		
Totale dei giorni/uomo per partecipante			
Obiettivi dell'attività	Predisposizione e messa in esercizio del Centro Servizi Provinciale ovvero dell'infrastruttura necessaria all'erogazione del servizio informatico in modalità ASP.		
Descrizione del lavoro previsto nell'attività	<p>Progettazione del sistema informatico e definizione delle necessità e dimensionamento di apparecchiature hardware e di software e di altri beni e servizi;</p> <p>Predisposizione ed espletamento delle procedure di acquisto e definizione degli ordini e dei contratti;</p> <p>Acquisizione, installazione e collaudo dell'hardware e del software di base;</p> <p>Acquisizione delle licenze del software di gestione dello Sportello, installazione e collaudo;</p> <p>Acquisizione delle altre forniture di beni e servizi;</p> <p>Collaudo finale.</p>		
Suddivisione in sotto-attività (eventuale)			
Prodotti dell'attività (i prodotti verranno descritti in dettaglio nel capitolo 7)	N° 12	Progetto del Centro Servizi Provinciale	
	N° 13	Centro Servizi Provinciale avviato	
	N° 11	Verbali di attestazione di avvenuta esecuzione delle attività	
Contributo agli obiettivi del Progetto	Realizzazione del Centro Servizi Provinciale		

6.4. Definizione delle necessità di beni strumentali dei Comuni e degli Enti

Descrizione dell'attività			
Nome dell'attività	Definizione delle necessità di beni strumentali dei Comuni e degli Enti	N° (dal GANTT)	11
Responsabile dell'attività (ENTE)	Provincia Autonoma di Trento		
Inizio (giorni solari dall'inizio del progetto)	62	Fine (giorni solari dall'inizio del progetto)	143
Totale dei giorni/uomo di lavoro previsti nell'attività	0 (solo consulenze esterne)		
Totale dei giorni/uomo per partecipante			
Obiettivi dell'attività	Definire le necessità delle postazioni di Sportello unico presso i singoli Enti. A tali indicazioni e standard dovranno attenersi gli Enti anche nel caso di acquisizioni in proprio.		
Descrizione del lavoro previsto nell'attività	Il processo comprende le sub-attività necessarie per la fornitura ai Comuni di apparecchiature hardware e del relativo software necessari per l'attività di Sportello Unico.		
Suddivisione in sotto-attività (eventuale)	Definizione configurazione standard postazioni client	– Sulla base del prodotto di gestione dello Sportello	
	Personalizzazione postazione client	– Sulla base della realtà di ogni singolo Ente (presenza o meno di rete o altro)	
	Formalizzazione ordini	– Predisposizione ed espletamento delle procedure di acquisto e definizione degli ordini e dei contratti	
	Attivazione	– Fornitura, installazione e collaudo della postazione client presso ogni Comune	
Prodotti dell'attività (i prodotti verranno descritti in dettaglio nel capitolo 7)	N° 14	Necessità di beni strumentali da parte dei Comuni e degli Enti	
	N° 11	Verbali di attestazione di avvenuta esecuzione delle attività	
Contributo agli obiettivi del Progetto	Rilascio intermedio e finale		

6.5. Definizione organizzazione Comuni ed Enti

Descrizione dell'attività			
Nome dell'attività	Definizione organizzazione Comuni ed Enti	N° (dal GANTT)	12
Responsabile dell'attività (ENTE)	Provincia Autonoma di Trento		
Inizio (giorni solari dall'inizio del progetto)	41	Fine (giorni solari dall'inizio del progetto)	175
Totale dei giorni/uomo di lavoro previsti nell'attività	120		
Totale dei giorni/uomo per partecipante	Provincia Autonoma di Trento		50
	Comuni		70
Obiettivi dell'attività	Adeguamento organizzazione Comuni ed Enti all'introduzione dello Sportello Unico.		
Descrizione del lavoro previsto nell'attività	<p>Il lavoro previsto consiste nel supportare l'Ente nell'adeguamento della propria struttura interna e prevede interviste per rilevare l'organizzazione attuale, definizione della nuova organizzazione, modifica del regolamento interno, stipula delle convenzioni, individuazione del responsabile e del personale addetto, attivazione della nuova organizzazione.</p> <p>Il processo deve essere ripetuto per ogni Comune o Ente.</p>		
Suddivisione in sotto-attività (eventuale)	Rilevazione Organizzazione Ente	– Organizzazione attuale	
	Definizione della struttura in cui introdurre lo Sportello.		
	Individuazione e nomina responsabile		
	Individuazione e nomina referenti	– Per ciascun ufficio o servizio coinvolto	
	Definizione nuova organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> – Flussi – Protocolli – Tempi – Dislocazione struttura 	
	Adeguamento regolamento	– Adeguamento degli strumenti regolamentari relativi all'organizzazione degli Enti locali	
	Approvazione e stipula convenzioni		
Prodotti dell'attività (i prodotti verranno descritti in dettaglio nel capitolo 7)	N° 11	Verbali di attestazione di avvenuta esecuzione delle attività	

Contributo agli obiettivi del Progetto	Rilascio intermedio e finale, personalizzazione del prodotto di gestione dello Sportello.
---	---

6.6. Analisi e semplificazione dei procedimenti pilota (rilascio intermedio)

Descrizione dell'attività			
Nome dell'attività	Analisi e semplificazione dei procedimenti pilota (rilascio intermedio)		N° (dal GANTT) 14
Responsabile dell'attività (ENTE)	Provincia Autonoma di Trento		
Inizio (giorni solari dall'inizio del progetto)	41	Fine (giorni solari dall'inizio del progetto)	178
Totale dei giorni/uomo di lavoro previsti nell'attività	50		
Totale dei giorni/uomo per partecipante	Provincia Autonoma di Trento		25
	Comuni		25
Obiettivi dell'attività	Semplificazione dell'iter dei procedimenti individuati come pilota (rilascio intermedio) e dei relativi endoprocedimenti, sia in ambito comunale che degli Enti coinvolti nel processo.		
Descrizione del lavoro previsto nell'attività	Dopo il censimento dei procedimenti interessati allo Sportello e l'individuazione dei procedimenti pilota, si procede all'analisi dei procedimenti, alla definizione della normativa di riferimento, dei documenti e degli allegati tecnici occorrenti per l'espletamento della pratica, alla scomposizione dei procedimenti in endoprocedimenti e in singole attività, alla definizione del nuovo diagramma di flusso; infine si procede alla definizione del contenuto del "Manuale delle attività produttive".		
Suddivisione in sotto-attività (eventuale)	Definizione del piano di analisi dei procedimenti	<ul style="list-style-type: none"> - Censimento dei procedimenti di Sportello - Individuazione dei procedimenti pilota - Definizione del piano di analisi 	
	Semplificazione dei procedimenti pilota	Per ogni procedimento pilota occorre: <ul style="list-style-type: none"> - Definire la normativa di riferimento - Definire documenti e allegati tecnici - Effettuare la scomposizione in endoprocedimenti - Effettuare la scomposizione endoprocedimenti in attività - Predisporre il nuovo diagramma di flusso 	
	Manuale attività produttive (per procedimenti pilota)	<ul style="list-style-type: none"> - Forma standard modulistica e documenti - Definizione organizzazione manuale - Contenuto manuale 	
Prodotti dell'attività	N° 15	Documento di analisi dei procedimenti (rilascio intermedio)	

(i prodotti verranno descritti in dettaglio nel capitolo 7)	N° 16	Manuale delle attività produttive (rilascio intermedio)
	N° 11	Verbali di attestazione di avvenuta esecuzione delle attività
Contributo agli obiettivi del Progetto	Procedimenti reingegnerizzati, personalizzazione prodotto Sportello, avvio sportelli.	

6.7. Personalizzazione prodotto di gestione dello Sportello (rilascio intermedio)

Descrizione dell'attività			
Nome dell'attività	Personalizzazione prodotto di gestione dello Sportello (rilascio intermedio)	N° (dal GANTT)	18
Responsabile dell'attività (ENTE)	Provincia Autonoma di Trento		
Inizio (giorni solari dall'inizio del progetto)	184	Fine (giorni solari dall'inizio del progetto)	322
Totale dei giorni/uomo di lavoro previsti nell'attività	25		
Totale dei giorni/uomo per partecipante	Comuni		25
Obiettivi dell'attività	Personalizzazione del prodotto di gestione dello Sportello in rapporto alle necessità del Comune.		
Descrizione del lavoro previsto nell'attività	<p>Le attività sono concentrate sul prodotto software di supporto alla gestione dello Sportello al fine di adeguarlo alle singole necessità dei Comuni. Le attività comprendono l'inserimento dell'organizzazione, dei procedimenti semplificati e personalizzati, l'inserimento dei moduli e documenti standard personalizzati, l'inserimento del manuale delle attività produttive, la predisposizione di link da o verso siti di interesse, il collaudo.</p> <p>Il processo va ripetuto per ogni Comune.</p> <p>Esso si svilupperà in due tempi: in un primo momento sarà limitato ai procedimenti individuati come pilota (rilascio intermedio); successivamente, dopo la fase di sperimentazione, sarà esteso a tutti gli altri procedimenti di Sportello Unico e viene descritto successivamente.</p>		
Suddivisione in sotto-attività (eventuale)	Inserimento organizzazione Comune	<ul style="list-style-type: none"> - Personalizzazione Home page e altre parametrizzazioni - Inserimento organizzazione - Inserimento ruoli - Definizione degli accessi e delle autorizzazioni - Inserimento moduli e documenti personalizzati 	
	Inserimento procedimenti	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimenti - Endoprocedimenti - Attività - Diagrammi di flusso - Collegamenti a moduli e documenti personalizzati 	
	Predisposizione manuale attività produttive		

	Collaudo finale	
Prodotti dell'attività (i prodotti verranno descritti in dettaglio nel capitolo 7)	N° 17	Documento di progettazione delle personalizzazioni (rilascio intermedio)
	N° 18	Personalizzazioni del prodotto di supporto alla gestione dello Sportello (rilascio intermedio) - (una per ogni Ente)
	N° 11	Verbali di attestazione di avvenuta esecuzione delle attività
Contributo agli obiettivi del Progetto	Rilascio intermedio e finale	

6.8. Organizzazione e predisposizione delle forme di collaborazione tra gli Enti locali

Descrizione dell'attività			
Nome dell'attività	Organizzazione e predisposizione delle forme di collaborazione tra gli Enti locali	N° (dal GANTT)	22
Responsabile dell'attività (ENTE)	Provincia Autonoma di Trento		
Inizio (giorni solari dall'inizio del progetto)	242	Fine (giorni solari dall'inizio del progetto)	270
Totale dei giorni/uomo di lavoro previsti nell'attività	20		
Totale dei giorni/uomo per partecipante	Provincia Autonoma di Trento		10
	Comuni		10
Obiettivi dell'attività	La realizzazione di forme di collaborazione intercomunale da parte dei Comuni più grandi o comunque di particolare importanza con riferimento al numero e alla tipologia di procedimenti. Tali centri forniranno supporto ai Comuni aderenti riguardo a problematiche di natura normativa, procedimentale, di gestione dello Sportello e potranno centralizzare i rapporti con gli Enti terzi e le Associazioni di categoria.		
Descrizione del lavoro previsto nell'attività	Il lavoro riguarda l'individuazione dei Comuni capofila e la loro competenza territoriale; la definizione dei servizi, dell'impianto organizzativo.		
Suddivisione in sotto-attività (eventuale)	Individuazione delle forme collaborative intercomunali		
	Definizione dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> - Servizi erogabili; - Modalità di erogazione. 	
	Definizione impianto organizzativo		
Prodotti dell'attività (i prodotti verranno descritti in dettaglio nel capitolo 7)	N° 19	Progetto dei Comuni capofila	
	N° 11	Verbali di attestazione di avvenuta esecuzione delle attività	
Contributo agli obiettivi del Progetto	Avvio degli Sportelli, supporto ai Comuni in fase di avvio e successivamente al rilascio.		

6.9. Definizione, predisposizione ed erogazione corsi di formazione

Descrizione dell'attività			
Nome dell'attività	Definizione, predisposizione ed erogazione corsi di formazione	N° (dal GANTT)	13
Responsabile dell'attività (ENTE)	Consorzio dei Comuni Trentini		
Inizio (giorni solari dall'inizio del progetto)	62	Fine (giorni solari dall'inizio del progetto)	253
Totale dei giorni/uomo di lavoro previsti nell'attività	930		
Totale dei giorni/uomo per partecipante	Provincia Autonoma di Trento		150
	Comuni		750
	Consorzio dei Comuni Trentini		30
Obiettivi dell'attività	Fornire alle persone delle amministrazioni, Enti ed organizzazioni che dovranno dirigere o operare o cooperare o comunque interessate allo Sportello una base normativa, operativa, funzionale il più completa possibile.		
Descrizione del lavoro previsto nell'attività	<p>Il processo comprende le sub-attività necessarie per l'erogazione dei corsi di formazione al personale dei Comuni, degli Enti e delle organizzazioni interessate.</p> <p>Tali corsi sono essenzialmente di contenuto amministrativo e tecnico.</p> <p>I primi riguardano le problematiche relative alla regolamentazione (nazionale e provinciale) per lo Sportello Unico, la gestione degli iter procedurali, i rapporti tra i vari Enti interessati, la conferenza di servizi, la firma digitale, ecc.</p> <p>I corsi tecnici riguardano essenzialmente la formazione all'utilizzo del prodotto di supporto alla gestione dello Sportello Unico, dei prodotti correlati, all'uso della firma digitale.</p>		
Suddivisione in sotto-attività (eventuale)	Definizione corsi	<ul style="list-style-type: none"> - Definizione piano di formazione; - Definizione contenuto corsi; - Definizione edizioni e calendario corsi; 	
	Predisposizione corsi	<ul style="list-style-type: none"> - Predisposizione aule, apparecchiature - Individuazione docenti e partecipanti; - Predisposizione materiali 	
	Erogazione corsi		
Prodotti dell'attività (i prodotti verranno descritti in dettaglio nel capitolo 7)	N° 20	Piano di formazione del personale coinvolto nella attività di sportello unico	
	N° 21	Piano dei corsi.	
	N° 22	Materiale per la formazione	
	N° 11	Verbali di attestazione di avvenuta esecuzione delle attività	

Contributo agli obiettivi del Progetto	Avvio e funzionamento a regime degli Sportelli
---	--

6.10. Avvio degli Sportelli Unici (rilascio intermedio)

Descrizione dell'attività			
Nome dell'attività	Avvio degli Sportelli Unici (rilascio intermedio)	N° (dal GANTT)	19
Responsabile dell'attività (ENTE)	Provincia Autonoma di Trento		
Inizio (giorni solari dall'inizio del progetto)	215	Fine (giorni solari dall'inizio del progetto)	407
Totale dei giorni/uomo di lavoro previsti nell'attività	0 (solo consulenze esterne)		
Totale dei giorni/uomo per partecipante			
Obiettivi dell'attività	Assistere i Comuni nella fase di avviamento dello Sportello al fine di aiutarli a raggiungere una piena autonomia e cooperazione ed interscambio con i cittadini utenti e gli Enti terzi.		
Descrizione del lavoro previsto nell'attività	<p>Il lavoro consiste in una serie di attività professionali e consulenziali di supporto alle amministrazioni sia da un punto di vista normativo e organizzativo che funzionale e tecnico sul prodotto di gestione dello Sportello.</p> <p>L'attività va svolta in tutti i Comuni, Enti e organizzazioni coinvolte.</p> <p>Essa si svilupperà in due fasi: nella prima l'avviamento riguarderà i Comuni capofila della forma collaborativa successivamente si procederà all'avviamento presso gli altri Comuni.</p>		
Suddivisione in sotto-attività (eventuale)	Supporto all'amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> - Supporto normativo; - Supporto organizzativo; - Supporto tecnico; - Affiancamento "on the job" 	
	Monitoraggio del processo	<ul style="list-style-type: none"> - Verifica degli iter procedurali; - Verifica del livello di soddisfazione dell'utenza (Enti e Imprenditoria); 	
	Rilascio definitivo		
Prodotti dell'attività (i prodotti verranno descritti in dettaglio nel capitolo 7)	N° 11	Verbali di attestazione di avvenuta esecuzione delle attività	
Contributo agli obiettivi del Progetto	Avvio Sportello, Rilascio finale		

6.11. Analisi e semplificazione dei procedimenti (rilascio finale)

Descrizione dell'attività			
Nome dell'attività	Analisi e semplificazione dei procedimenti (rilascio finale)	N° (dal GANTT)	23
Responsabile dell'attività (ENTE)	Provincia Autonoma di Trento		
Inizio (giorni solari dall'inizio del progetto)	324	Fine (giorni solari dall'inizio del progetto)	404
Totale dei giorni/uomo di lavoro previsti nell'attività	30		
Totale dei giorni/uomo per partecipante	Provincia Autonoma di Trento		15
	Comuni		15
Obiettivi dell'attività	Semplificazione dell'iter degli altri procedimenti individuati (rilascio finale) e dei relativi endoprocedimenti, sia in ambito comunale che degli Enti coinvolti nel processo.		
Descrizione del lavoro previsto nell'attività	<p>Successivamente alla semplificazione dei procedimenti pilota e sulla base delle prime risultanze derivanti dagli Sportelli avviati (monitoraggio), si procede all'analisi dei restanti procedimenti e alla definizione di eventuali azioni correttive sulle procedure pilota.</p> <p>Il lavoro è già stato descritto nella scheda " Analisi e semplificazione dei procedimenti pilota (rilascio intermedio)".</p>		
Suddivisione in sotto-attività (eventuale)	Semplificazione dei procedimenti	Per ogni procedimento occorre:	
		<ul style="list-style-type: none"> - Definire la normativa di riferimento - Definire documenti e allegati tecnici - Effettuare la scomposizione in endoprocedimenti - Effettuare la scomposizione endoprocedimenti in attività - Predisporre il nuovo diagramma di flusso 	
	Manuale attività produttive	<ul style="list-style-type: none"> - Forma standard modulistica e documenti - Integrazione al contenuto del manuale 	
	Documento di analisi dei procedimenti pilota		
Prodotti dell'attività (i prodotti verranno descritti in dettaglio nel capitolo 7)	N° 15	Documento di analisi dei procedimenti (rilascio finale)	
	N° 16	Manuale delle attività produttive (rilascio finale)	
	N° 11	Verbali di attestazione di avvenuta esecuzione delle attività	

Contributo agli obiettivi del Progetto	Procedimenti reingegnerizzati, personalizzazione prodotto di gestione dello Sportello, rilascio finale.
---	---

6.12. Personalizzazione prodotto di gestione dello Sportello (rilascio finale)

Descrizione dell'attività			
Nome dell'attività	Personalizzazione prodotto di gestione dello Sportello (rilascio finale)	N° (dal GANTT)	24
Responsabile dell'attività (ENTE)	Provincia Autonoma di Trento		
Inizio (giorni solari dall'inizio del progetto)	409	Fine (giorni solari dall'inizio del progetto)	492
Totale dei giorni/uomo di lavoro previsti nell'attività	25		
Totale dei giorni/uomo per partecipante	Comuni		25
Obiettivi dell'attività	Personalizzazione del prodotto di gestione dello Sportello in rapporto alle necessità del singolo Comune.		
Descrizione del lavoro previsto nell'attività	Le attività sono concentrate sul prodotto software di supporto alla gestione dello Sportello al fine di adeguarlo alle singole necessità dei Comuni. Il lavoro da svolgere è stato già descritto nella scheda "Personalizzazione del prodotto di gestione dello Sportello (rilascio intermedio)" .		
Suddivisione in sotto-attività (eventuale)	Modifica/Integrazione organizzazione Comune	<ul style="list-style-type: none"> - Integrazione organizzazione - Integrazione ruoli - Integrazione agli accessi e alle autorizzazioni - Inserimento moduli e documenti personalizzati 	
	Inserimento procedimenti	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimenti - Endoprocedimenti - Attività - Diagrammi di flusso - Collegamenti a moduli e documenti personalizzati 	
	Integrazione al manuale attività produttive		
	Collaudo finale		
Prodotti dell'attività (i prodotti verranno descritti in dettaglio nel capitolo 7)	N° 17	Documento di progettazione delle personalizzazioni (rilascio finale)	
	N° 18	Personalizzazione del prodotto di supporto alla gestione dello Sportello (rilascio finale) - (una per ogni Ente)	
	N° 11	Verbali di attestazione di avvenuta esecuzione delle attività	

Contributo agli obiettivi del Progetto	Rilascio finale
---	-----------------

6.13. Avvio dei procedimenti presso gli Sportelli Unici (rilascio finale)

Descrizione dell'attività			
Nome dell'attività	Avvio dei procedimenti presso gli Sportelli Unici (rilascio finale)	N° (dal GANTT)	25
Responsabile dell'attività (ENTE)	Provincia Autonoma di Trento		
Inizio (giorni solari dall'inizio del progetto)	456	Fine (giorni solari dall'inizio del progetto)	553
Totale dei giorni/uomo di lavoro previsti nell'attività	0 (solo consulenze esterne)		
Totale dei giorni/uomo per partecipante			
Obiettivi dell'attività	Assistere i Comuni nella fase di rilascio dei residui procedimenti.		
Descrizione del lavoro previsto nell'attività	<p>Il lavoro consiste in una serie di attività professionali e consulenziali di supporto alle amministrazioni sia da un punto di vista normativo e organizzativo che funzionale e tecnico sul prodotto di gestione dello Sportello.</p> <p>L'attività va svolta in tutti i Comuni, Enti e organizzazioni coinvolte.</p> <p>Anche in questo caso l'attività si svilupperà in due fasi: nella prima l'avviamento riguarderà i Comuni individuati come capofila; successivamente si procederà all'avviamento presso gli altri Comuni.</p>		
Suddivisione in sotto-attività (eventuale)	Supporto all'amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> - Supporto normativo; - Supporto organizzativo; - Supporto tecnico; - Affiancamento. 	
	Monitoraggio del processo	<ul style="list-style-type: none"> - Verifica degli iter procedurali; - Verifica del livello di soddisfazione dell'utenza (Enti e Imprenditoria); 	
	Rilascio definitivo		
Prodotti dell'attività (i prodotti verranno descritti in dettaglio nel capitolo 7)	N° 11	Verbali di attestazione di avvenuta esecuzione delle attività	
Contributo agli obiettivi del Progetto	Completo avviamento degli Sportelli.		

6.14. Predisposizione e avvio delle forme di interscambio documentale e di pagamento elettronico

Descrizione dell'attività			
Nome dell'attività	Predisposizione e avvio delle forme di interscambio documentale e di pagamento elettronico	N° (dal GANTT)	26
Responsabile dell'attività (ENTE)	Provincia Autonoma di Trento		
Inizio (giorni solari dall'inizio del progetto)	321	Fine (giorni solari dall'inizio del progetto)	553
Totale dei giorni/uomo di lavoro previsti nell'attività	0 (solo consulenze esterne)		
Totale dei giorni/uomo per partecipante			
Obiettivi dell'attività	Avviare in forma sperimentale lo scambio di documentazione tramite firma digitale e le forme di supporto al pagamento unico degli oneri dovuti dall'imprenditore agli Enti		
Descrizione del lavoro previsto nell'attività	L'attività va svolta in tutti i Comuni coinvolti.		
Suddivisione in sotto-attività (eventuale)	Definizione organizzazione e protocolli servizi	<ul style="list-style-type: none"> - Scelta dei Comuni per la sperimentazione; - Modalità di riconoscimento personale; - Modalità di pagamento unico di oneri e diritti; - Modalità di ripartizione delle somme e di trasferimento agli Enti. 	
	Definizione aspetti tecnologici	<ul style="list-style-type: none"> - Scelta prodotti di mercato; - Definizione necessità apparecchiature elettroniche; - Definizione necessità beni strumentali e di consumo. 	
	Personalizzazione software per Sportello	<ul style="list-style-type: none"> - Adeguamento procedimenti; - Adeguamento manuale delle attività produttive. 	
	Rilascio	<ul style="list-style-type: none"> - Collaudo; - Avvio e graduale rilascio; 	
Prodotti dell'attività (i prodotti verranno descritti in dettaglio nel capitolo 7)	N° 23	Servizio di interscambio documentale erogato	
	N° 11	Verbali di attestazione di avvenuta esecuzione delle attività	

**Contributo agli
obiettivi del
Progetto**

Diffusione servizi elettronici avanzati

6.15. Esercizio

Descrizione dell'attività			
Nome dell'attività	Esercizio	N° (dal GANTT)	28
Responsabile dell'attività (ENTE)	Provincia Autonoma di Trento		
Inizio (giorni solari dall'inizio del progetto)	321	Fine (giorni solari dall'inizio del progetto)	553
Totale dei giorni/uomo di lavoro previsti nell'attività	0 (solo consulenze esterne)		
Totale dei giorni/uomo per partecipante			
Obiettivi dell'attività	Mantenimento in esercizio del sistema svolgendo tutte le attività collaterali atte a garantire un corretto funzionamento dello stesso.		
Descrizione del lavoro previsto nell'attività	<p>L'attività consiste in tutta una serie di attività professionali per il mantenimento in esercizio del sistema svolgendo tutte le attività collaterali atte a garantire un corretto funzionamento dello stesso (tuning del sistema, verifica della funzionalità degli impianti, monitoraggio delle apparecchiature, back-up, ecc...).</p> <p>Nelle attività di esercizio sono da prevedere anche quelle volte a garantire il corretto funzionamento dell'infrastruttura di rete per il collegamento telematico dei singoli Comuni e degli Enti.</p>		
Suddivisione in sotto-attività (eventuale)			
Prodotti dell'attività (i prodotti verranno descritti in dettaglio nel capitolo 7)	N° 24	Esercizio del sistema	
	N° 11	Verbali di attestazione di avvenuta esecuzione delle attività	
Contributo agli obiettivi del Progetto	Diffusione servizi elettronici avanzati		

6.16. Manutenzione

Descrizione dell'attività			
Nome dell'attività	Manutenzione	N° (dal GANTT)	27
Responsabile dell'attività (ENTE)	Provincia Autonoma di Trento		
Inizio (giorni solari dall'inizio del progetto)	321	Fine (giorni solari dall'inizio del progetto)	553
Totale dei giorni/uomo di lavoro previsti nell'attività	0 (solo consulenze esterne)		
Totale dei giorni/uomo per partecipante			
Obiettivi dell'attività	Rimozione degli eventuali errori e dei funzionamenti non rispondenti alle specifiche di analisi. Ottimizzazione delle prestazioni.		
Descrizione del lavoro previsto nell'attività	<p>La manutenzione prevede gli interventi necessari a rimuovere eventuali errori e funzionamenti non rispondenti alle specifiche di analisi e gli interventi miranti all'ottimizzazione delle prestazioni in termini di organizzazione delle procedure, dei tempi di elaborazione e, in generale, di utilizzo delle risorse elaborative, al fine di preservare l'efficienza del prodotto al variare delle condizioni e dei carichi di lavoro o dell'hardware / software di base.</p> <p>Si prevede di attivare inoltre le attività di manutenzione a livello generale del progetto al fine di migliorarne la funzionalità complessiva.</p>		
Suddivisione in sotto-attività (eventuale)	Interventi correttivi o evolutivi	<ul style="list-style-type: none"> – Revisione ed adeguamento alle versioni successive del programma di supporto allo Sportello – Adeguamento ad evoluzioni tecnologiche (ad esempio nuovi prodotti web, nuovi release dei prodotti standard per l'intercomunicazione, ecc.) 	
	Interventi adeguativi	<ul style="list-style-type: none"> – Adeguamento dei procedimenti a variazioni normative provinciali o nazionali; – Semplificazione di ulteriori procedimenti a seguito di ulteriori necessità delle amministrazioni locali o di modifiche normative 	
Prodotti dell'attività (i prodotti verranno descritti in dettaglio nel capitolo 7)	N° 25	Software aggiornato	
	N° 16	Verbali di attestazione di avvenuta esecuzione delle attività	

Contributo agli obiettivi del Progetto	Diffusione servizi elettronici avanzati
---	---

7. Descrizione dei prodotti (deliverable)

1. Titolo: Rapporti trimestrali

Partecipante responsabile: Provincia Autonoma di Trento.

Caratteristiche: documento di sintesi verso l'esterno (Dip. Innovazione e Tecnologie) contenente l'insieme delle attività svolte in un trimestre (attività completate e stato di avanzamento attività in corso) e i prodotti realizzati; nel rapporto vengono riportati eventuali problemi riscontrati nello svolgimento delle attività e le relative modalità di superamento degli stessi.

Dipendenza: decreto del Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie con cui si trasferiscono i fondi per il finanziamento del progetto alla Provincia Autonoma di Trento, verbali di attestazione di avvenuta esecuzione delle varie attività.

Contributo: piano di monitoraggio.

2. Titolo: Piano esecutivo delle attività

Partecipante responsabile: Provincia Autonoma di Trento.

Caratteristiche: inizialmente è il documento riportato nel progetto; successivamente riporta le eventuali variazioni derivanti da necessità di adeguamento sia in termini di attività e tempi.

Dipendenza: verbali di attestazione di avvenuta esecuzione delle varie attività.

Contributo: all'avanzamento delle attività successive, rapporti trimestrali, piano di monitoraggio.

3. Titolo: Criteri di scelta del prodotto software di supporto alla gestione dello Sportello

Partecipante responsabile: Provincia Autonoma di Trento.

Caratteristiche: è il documento che definisce le caratteristiche che deve possedere il prodotto software di gestione dello Sportello in rapporto alle necessità individuate dalla Provincia Autonoma di Trento, la griglia per la valutazione dei prodotti da esaminare, la scelta dei prodotti da esaminare tra quelli in commercio.

Dipendenza: piano esecutivo delle attività.

Contributo: Scelta del prodotto software di supporto alla gestione dello Sportello, verbali di esecuzione delle attività, relazioni trimestrali, piano di monitoraggio.

4. Titolo: Scelta del prodotto software di supporto alla gestione dello Sportello

Partecipante responsabile: Provincia Autonoma di Trento.

Caratteristiche: è il documento finale che giustifica ed ufficializza il prodotto software di supporto alla gestione dello Sportello. Tale documento riporta la descrizione tecnica e funzionale di tutti i prodotti in commercio esaminati, la relativa griglia di valutazione con in evidenza i punti di forza e di debolezza, il confronto comparato tra i vari prodotti, il prodotto scelto.

Dipendenza: Criteri di scelta del prodotto software di supporto alla gestione dello Sportello, Piano esecutivo delle attività.

Contributo: La scelta del software di supporto alla gestione dello Sportello condiziona in maniera decisiva tutte le attività previste; e quindi questo documento fornisce il proprio contributo a tutti i successivi documenti da produrre.

5. Titolo: Piano di rilascio intermedio

Partecipante responsabile: Provincia Autonoma di Trento.

Caratteristiche: è il documento dove vengono definite le modalità ed il piano temporale di avviamento degli Sportelli Unici presso i vari Comuni e gli Enti aderenti.

Dipendenza: piano esecutivo delle attività, verbali di attestazione di avvenuta esecuzione delle varie attività.

Contributo: all'avanzamento delle attività di rilascio intermedio, piano di monitoraggio.

6. Titolo: Piano di rilascio finale

Partecipante responsabile: Provincia Autonoma di Trento.

Caratteristiche: è il documento dove vengono definite le modalità ed il piano temporale di rilascio degli ulteriori procedimenti semplificati.

Dipendenza: verbali di attestazione di avvenuta esecuzione delle varie attività.

Contributo: all'avanzamento delle attività di rilascio finale, piano di monitoraggio.

7. Titolo: Modello organizzativo

Partecipante responsabile: Provincia Autonoma di Trento.

Caratteristiche: a questo riguardo si richiamano gli obiettivi del progetto in particolare per quanto riguarda gli interventi organizzativi conseguenti alla reingegnerizzazione dei processi, all'automazione di alcune fasi degli stessi e alla loro standardizzazione ed "esportabilità" in altre realtà.

Dipendenza: nessuna.

Contributo: metodologie di supporto per la gestione del cambiamento, piano di monitoraggio.

8. Titolo: Metodologie di supporto per la gestione del cambiamento (Change Management)

Partecipante responsabile: Provincia Autonoma di Trento.

Caratteristiche: Realizzazione di una attività di Mentoring per l'introduzione di cooperative work, cooperative knowledge sharing (condivisione conoscenza) attraverso l'utilizzo di metodologie e strumenti attivati presso le Comunità di Pratica degli operatori di front-end e backoffice dello Sportello Unico della Provincia di Trento finalizzato al Change Management.

Dipendenza: Modello organizzativo.

Contributo: concomitante all'attuazione di uno specifico piano di formazione, piano di monitoraggio.

9. Titolo: Accordi di servizio tra Comuni ed Enti terzi

Partecipante responsabile: Comuni

Caratteristiche: documento modello (template); rappresenta il modello di base per la definizione degli accordi di servizio tra Comuni ed Enti terzi e riporta le modalità di colloquio stabilite.

Dipendenza:

Contributo: ai singoli accordi di servizio da stipularsi tra i Comuni e gli Enti terzi, piano di monitoraggio.

10. Titolo: Linee generali per la definizione del regolamento comunale

Partecipante responsabile: Provincia Autonoma di Trento.

Caratteristiche: documento modello (template); rappresenta il modello su cui i vari Comuni possono basare il proprio regolamento relativo all'introduzione dello Sportello Unico.

Dipendenza:

Contributo: ai singoli regolamenti che i vari Comuni debbono adottare ed approvare., piano di monitoraggio

11. Titolo: Verbali di attestazione di avvenuta esecuzione delle attività

Partecipante responsabile: Ente destinatario dell'attività.

Caratteristiche: documenti di lavoro attestanti l'esecuzione delle varie attività previste e descrittivi appieno l'attività eseguita, gli eventuali scostamenti rispetto ai vari piani (piano esecutivo delle attività, piano di rilascio intermedio o finale, piano dei corsi, forniture, ecc.), le difficoltà incontrate, l'impegno di personale, i beni e i servizi acquisiti e/o erogati, i costi, i collaudi, ecc.

Sono da prevedersi numerosi verbali per quanto concerne ad esempio:

- Attività di organizzazione singoli Comuni ed Enti;
- Personalizzazioni del software di gestione dello Sportello;
- Acquisto di beni e servizi;
- Messa in opera di beni, apparecchiature e software;
- Collaudi;
- Erogazione di corsi di formazione;
- Attività di esercizio;
- Attività di manutenzione.

Ai vari verbali dovranno essere allegati i documenti prodotti e/o attestanti l'attività svolta (ad esempio verbali di riunione, fatture di acquisto di beni e servizi, fogli firma di frequenza ai corsi, ecc.).

Dipendenza: piano esecutivo delle attività, piano di rilascio intermedio o finale, piano dei corsi.

Contributo: rapporto trimestrale, piano di monitoraggio.

12. Titolo: Progetto del Centro Servizi Provinciale

Partecipante responsabile: Provincia Autonoma di Trento.

Caratteristiche: documento di dimensionamento del Centro Servizi Provinciale in termini di definizione dell'architettura e dimensionamento degli apparati e delle infrastrutture .

Dipendenza: piano esecutivo delle attività.

Contributo: piano rilascio intermedio e piani di rilascio finale, protocollo di cooperazione, regolamento Centro Servizi, piano di monitoraggio.

13. Titolo: Centro Servizi Provinciale avviato

Partecipante responsabile: Provincia Autonoma di Trento.

Caratteristiche: installazione ed avviamento del Centro Servizi Provinciale con gli opportuni livelli di sicurezza per l'erogazione del servizio di gestione dello Sportello Unico in modalità ASP .

Dipendenza: Progetto del Centro Servizi Provinciale.

Contributo: piano rilascio intermedio e piani di rilascio finale, piano di monitoraggio.

14. Titolo: Necessità di beni strumentali da parte dei Comuni e degli Enti

Partecipante responsabile: Provincia Autonoma di Trento.

Caratteristiche: documento di progetto volto alla definizione della configurazione standard delle postazioni client presso i Comuni e gli Enti interessati, della personalizzazione della singola postazione sulla base della necessità di ogni Comune o Ente, tempistica per l'installazione ed il collaudo.

Dipendenza: piano esecutivo delle attività.

Contributo: piano rilascio intermedio, piano di monitoraggio.

15. Titolo: Documento di analisi dei procedimenti (rilascio intermedio e finale)

Partecipante responsabile: Provincia Autonoma di Trento.

Caratteristiche: Documento contenente la descrizione del procedimento analizzato, la normativa provinciale e nazionale di riferimento, l'analisi dell'impatto sull'organizzazione dei Comuni e degli altri Enti interessati, la sua scomposizione in endoprocedimenti, le attività previste, i documenti e gli elaborati tecnici richiesti e/o prodotti, i tempi complessivi, dei singoli endoprocedimenti e delle singole attività, i diagrammi di flusso, ecc.

Saranno prodotti tanti documenti quanti sono i procedimenti pilota per il rilascio intermedio e per il rilascio finale.

Dipendenza: piano esecutivo delle attività, piano del rilascio intermedio e finale

Contributo: verbali di avvenuta esecuzione delle attività, rapporto trimestrale, piano di monitoraggio, manuale delle attività produttive.

16. Titolo: Manuale delle attività produttive (rilascio intermedio e finale)

Partecipante responsabile: Provincia Autonoma di Trento.

Caratteristiche: è il documento dove vengono descritti, dal punto di vista utente i procedimenti, l'iter relativo, i tempi, gli Enti e le organizzazioni coinvolte, i riferimenti normativi, i codici ISTAT, i link a siti di interesse, i collegamenti ad altri procedimenti o ad altre notizie correlate, la modulistica da utilizzare e le modalità di compilazione, i documenti, le autocertificazioni e gli elaborati tecnici da allegare, le modalità di presentazione delle domande, ecc.

Tale documento deve riportare anche le modalità di organizzazione, presentazione e ricerca delle informazioni per il formato elettronico del manuale da personalizzare sul prodotto di gestione dello Sportello.

Dipendenza: Documenti di analisi dei procedimenti.

Contributo: Documento di progettazione delle personalizzazioni, relazione trimestrale, piano di monitoraggio.

17. Titolo: Documento di progettazione delle personalizzazioni (rilascio intermedio e finale)

Partecipante responsabile: Provincia Autonoma di Trento.

Caratteristiche: Documento descrivente nel dettaglio le personalizzazioni da apportare al software di gestione dello Sportello con particolare riguardo a: iter procedurali, manuale delle attività produttive, ruoli, organizzazione degli Enti interessati, pagamento elettronico.

Dipendenza: Documenti di analisi dei procedimenti, Manuale delle attività produttive, Verbali dei esecuzione delle attività, convenzioni e protocolli vari.

Contributo: Relazione trimestrale, Piano di monitoraggio, piani di rilascio.

18. Titolo: Personalizzazioni al prodotto di supporto alla gestione dello Sportello (rilascio intermedio e finale)

Partecipante responsabile: Provincia Autonoma di Trento.

Caratteristiche: personalizzazioni apportate al prodotto di gestione dello Sportello tramite parametrizzazioni e WorkFlow Management.

Una personalizzazione per ogni Ente interessato.

Dipendenza: piano esecutivo delle attività, documento di progettazione delle personalizzazioni

Contributo: attività di rilascio degli Sportelli Unici, Rapporto trimestrale, Piano di monitoraggio.

19. Titolo: Progetto dei Comuni capofila

Partecipante responsabile: Comuni.

Caratteristiche: documento di progetto dei Comuni capofila in termini di:

- individuazione dei Comuni capofila in funzione della loro dimensione, del numero e della tipologia dei procedimenti cui sono interessati, della dislocazione nel territorio della Provincia;
- competenza territoriale dei singoli Comuni;
- servizi erogati;
- modalità di erogazione dei servizi;
- regole di colloquio e di cooperazione;
- organizzazione dei Comuni;
- necessità strumentali;
- tempistica;
- ecc.

Dipendenza: piano esecutivo delle attività.

Contributo: piano rilascio intermedio e piani di rilascio finale, protocollo di cooperazione con i Comuni capofila, regolamenti comunali.

20. Titolo: Piano di formazione del personale coinvolto nelle attività di Sportello Unico

Partecipante responsabile: Consorzio dei Comuni Trentini.

Caratteristiche: In ambito di implementazione dello Sportello Unico in 25 realtà Comunali nel territorio del Trentino si prevede di dare seguito ad un intervento specifico di formazione per tutto il personale coinvolto sia a livello di Front Office, sia a livello di Back Office, sia a livello dei Servizi e Dipartimenti Provinciali che del personale incaricato degli Enti Esterni.

Il Piano Formativo specifico di Sportello Unico fornirà indicazioni relative agli aspetti di carattere metodologico, dei contenuti e delle tecnologie utilizzate. Si precisa che il piano prevederà interventi d'aula comuni (per gli aspetti tecnologici, normativi, organizzativi e gestionali), sia interventi di "laboratorio di formazione sul campo", sia di supporto alle concrete fasi di avvio dell'attività di sportello.

Dipendenza: in parallelo alla reingegnerizzazione dei procedimenti

Contributo: Piano dei corsi; azione precedente all'introduzione dei sistemi tecnologici nelle PA coinvolte

21. Titolo: Piano dei corsi

Partecipante responsabile: Consorzio dei Comuni Trentini.

Caratteristiche: è il documento dove vengono definiti: i corsi da erogare, il loro contenuto, il materiale formativo da predisporre, le edizioni, i Comuni gli Enti e le organizzazioni partecipanti, le sedi, le attrezzature da utilizzare, ecc.

Dipendenza: piano esecutivo delle attività.

Contributo: verbali di attestazione dell'avvenuta esecuzione delle attività.

22. Titolo: Materiale per la formazione

Partecipante responsabile: Consorzio dei Comuni Trentini.

Caratteristiche: kit di normative, manuali tecnici, modulistica, regolamenti, ecc. ed altro materiale utile ai fini del corso di formazione.

Dipendenza:

Contributo: verbali di attestazione di avvenuta esecuzione delle varie attività.

23. Titolo: Servizio di interscambio documentale erogato

Partecipante responsabile: Provincia Autonoma di Trento.

Caratteristiche: erogazione del servizio di interscambio documentale e pagamento elettronico

Dipendenza: avvio del sistema.

Contributo: Piano di monitoraggio, piano rilascio finale.

24. Titolo: Esercizio del sistema

Partecipante responsabile: Provincia Autonoma di Trento.

Caratteristiche: erogazione in modalità ASP del servizio per la gestione dello Sportello Unico.

Dipendenza: avvio del sistema.

Contributo: Piano di monitoraggio, piano rilascio finale.

25. Titolo: Software aggiornato

Partecipante responsabile: Provincia Autonoma di Trento.

Caratteristiche: Interventi sul SW di gestione dello Sportello.

Dipendenza: avvio di sistema, segnalazione e analisi dei malfunzionamenti e/o degli interventi adeguativi e correttivi.

Contributo: Relazione di rilascio finale.

26. Titolo: Rapporto di rilascio intermedio

Partecipante responsabile: Provincia Autonoma di Trento.

Caratteristiche: documento di sintesi dove vengono descritti nel dettaglio i risultati del rilascio intermedio, in rapporto agli obiettivi perseguiti, costi, tempi, scostamenti rispetto al piano esecutivo, azioni correttive intraprese, ecc.

Dipendenza: verbali di attestazione di avvenuta esecuzione delle varie attività, relazioni trimestrali, piano di rilascio intermedio, piano di monitoraggio.

Contributo: Piano di monitoraggio, piano rilascio finale.

27. Titolo: Relazione di rilascio finale

Partecipante responsabile: Provincia Autonoma di Trento.

Caratteristiche: documento finale di sintesi dove vengono descritti nel dettaglio i risultati, a conclusione delle attività di rilascio, in rapporto agli obiettivi perseguiti, costi, tempi, scostamenti rispetto al piano esecutivo, azioni correttive intraprese, ecc.

Dipendenza: verbali di attestazione di avvenuta esecuzione delle varie attività, relazioni trimestrali, piano di rilascio finale, piano di monitoraggio, relazione rilascio di intermedio.

Contributo: Piano di monitoraggio.

8. Ruoli e gestione del progetto

I soggetti interessati al progetto sono:

- la Provincia Autonoma di Trento,
- i 25 Comuni con popolazione sopra i 3000 abitanti,
- il Consorzio dei Comuni del Trentino,
- gli altri Enti pubblici o privati eventualmente coinvolti.

I partner sono:

- la/le società di consulenza che sarà/saranno selezionate a mezzo procedura concorrenziale per la reingegnerizzazione dei processi e la predisposizione degli stessi alle fasi di certificazione, e per l'assistenza e l'affiancamento *on the job* ;
- la società fornitrice della soluzione informatica per la gestione dello sportello unico, per l'installazione e personalizzazione dello stesso, la manutenzione del SW, la formazione tecnologica;
- il Consorzio per lo sviluppo delle risorse umane (CSIPA), di cui l'Università degli Studi di Trento è tra i soci fondatori, per le fasi di formazione normativa, di comunicazione e problem solving, e l'affiancamento *on the job* (in collaborazione con i consulenti), secondo le indicazioni ed il coordinamento dato dal Consorzio dei Comuni Trentini;
- la società che effettuerà l'avviamento, gestione ed esercizio del centro servizi provinciale.

I ruoli vedono:

- la Provincia Autonoma con il Dipartimento Affari istituzionali della Provincia, a mezzo del Servizio Autonomie Locali e il Dipartimento Organizzazione e personale della Provincia, a mezzo del Servizio Organizzazione ed informatica nonché, successivamente, con le altre strutture eventualmente coinvolte nelle fasi di reingegnerizzazione dei processi. I ruoli sono principalmente di centro di coordinamento dell'intero progetto al fine di garantire la massima sinergia e conoscibilità con eventuali altri interventi paralleli o analoghi che potrebbero connaturarsi ed anche per offrire uno stabile e riconosciuto interlocutore agli Enti locali, nonché come centro di competenza per la predisposizione degli atti amministrativi propri della Giunta provinciale stabiliti dalla legge provinciale 30.11.1992 n. 23 così come modificata con la legge provinciale 19.02.2002, n. 1;
- i 25 Comuni con popolazione sopra i 3000 abitanti. Nella prima fase operativa questi Comuni saranno rappresentati da circa 8 collaboratori che avranno il compito di coadiuvare il Servizio Organizzazione ed informatica della Provincia nelle fasi di "predisposizione" degli schemi di atti attuativi della legge provinciale in materia di sportello unico e di conferenza dei servizi. Altro compito assegnato a questi collaboratori è partecipare al gruppo inter Enti per la scelta delle prime sette procedure da sottoporre a reingegnerizzazione;
- il Consorzio dei Comuni quale Associazione rappresentativa dei 223 Comuni del Trentino. Esso dovrà favorire la più consona ricaduta operativa, informativa e di coinvolgimento degli Enti locali (in prima battuta i 25 sopra i 3000 abitanti e poi eventualmente gli altri che si segnaleranno interessati al progetto). Garantirà in particolare tutta la parte di progetto relativa alla formazione alla luce della consolidata esperienza maturata in questo settore. Potrà essere inoltre valutata, sulla base delle migliori soluzioni organizzative che emergeranno, l'opportunità di ulteriore coinvolgimento del Consorzio rispetto ad ulteriori fasi del progetto;
- gli altri Enti (es. Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari – APSS) qualora cointeragenti in procedimenti rilevanti per le funzioni proprie dello sportello unico per le attività produttive;

Al di là dei partner tecnici o consulenziali, un ruolo importante della valutazione e monitoraggio delle fasi realizzative del progetto è stato assegnato dalla Giunta provinciale ad un apposito comitato di coordinamento (costituito con deliberazione della giunta provinciale n°601/2001) che, sulla base di un protocollo d'intesa già sottoscritto nel corso del 2001 dal Presidente della Giunta provinciale, dall'Assessore provinciale agli Enti locali, dal Presidente della Regione Trentino – Alto Adige, dal Presidente del Consorzio dei Comuni, dal Sindaco del Comune di Trento, dal Sindaco del Comune di Rovereto, dall'Assessore alle Politiche Sociali e alla Salute della Provincia e dal

Presidente della C.C.I.A.A., ha per l'appunto tra i propri compiti quello di monitoraggio e controllo dei progetti rientranti nel piano provinciale di e-Government (tra cui rientra il presente progetto).

9. Piano di esercizio

Il piano di esercizio previsto riguarda essenzialmente due aspetti:

1. **Mantenimento dell'ambiente di esercizio:** tale tipologia di attività ricomprende il mantenimento dei sistemi di elaborazione e del relativo software di base per garantire nel tempo il corretto funzionamento degli stessi (tuning del sistema, verifica della funzionalità degli impianti, monitoraggio delle apparecchiature, back-up, ecc...). In questo ambito sono previste anche le attività e gli interventi atti a garantire il corretto funzionamento delle infrastrutture per il collegamento telematico.
2. **Mantenimento dei sistemi applicativi:** tale tipologia, da non confondere con la manutenzione (correttiva, adeguativa o evolutiva), riguarda le attività per assicurare la corretta e costante erogazione dei servizi previsti dai vari sistemi applicativi rilasciati .

Il mantenimento dell'ambiente di esercizio sarà attivato non appena il Centro Servizi Provinciale sarà disponibile e rilasciato con tutte le apparecchiature e le infrastrutture previste.

Viceversa il mantenimento dei sistemi applicativi entrerà gradualmente in funzione mano a mano che i vari servizi verranno rilasciati in esercizio.

10. Piano di monitoraggio

Le milestone previste dal progetto sono evidenziate nel § 6. Piano di lavoro e nel Gantt descritto nel file project relativo al piano di monitoraggio allegato alla documentazione trasmessa (file "00337460224_SPOT_PIANO_MONITORAGGIO.mpp").

MILESTONE	PRODOTTI
Pianificazione delle attività	Piano esecutivo delle attività
Pianificazione di rilascio (intermedio e finale)	Piano di rilascio (intermedio e finale)
Analisi e scelta del prodotto software di supporto alla gestione dello Sportello.	Criteri di scelta del prodotto software di supporto alla gestione dello Sportello.
	Scelta del prodotto software di supporto alla gestione dello Sportello.
Predisposizione della struttura organizzativa	Modello Organizzativo
	Accordi di servizio tra Comuni ed Enti terzi
	Linee generali per la definizione del regolamento comunale
	Metodologie di supporto per la gestione del cambiamento (Change Management)
Predisposizione del Centro Servizi Provinciale	Progetto del Centro Servizi Provinciale
Analisi e semplificazione dei procedimenti pilota	Documento di analisi dei procedimenti (rilascio intermedio)
	Manuale delle attività produttive (rilascio intermedio)
Personalizzazione prodotto Sportello (intermedio)	Documento di progettazione delle personalizzazioni
Avvio Sportelli Unici	Verbali di esecuzione delle attività previste
Predisposizione rapporto rilascio intermedio	Rapporto rilascio intermedio
Analisi e semplificazione altri procedimenti	Documento di analisi dei procedimenti (rilascio finale)
	Manuale delle attività produttive (rilascio finale)
Personalizzazione prodotto Sportello(finale)	Documento di progettazione delle personalizzazioni
	Verbali di esecuzione e collaudo
Avvio altri procedimenti (rilascio finale)	Verbali di esecuzione delle attività previste
Servizi di firma digitale e di supporto al pagamento avviati	Verbali di esecuzione delle attività previste
Fine progetto	Rapporto finale

11. Costi

I costi legati alle risorse umane interne possono essere quantificati sulla base dei seguenti impegni di massima che si pensa di dover richiedere ai partecipanti al progetto (nella complessità delle varie fasi):

- a) Responsabile del coordinamento del progetto. Questa importante figura dovrà facilitare i rapporti con tutti i soggetti coinvolti e costituire punto di riferimento per la consulenza e gli altri partner in relazione alla corretta attuazione del progetto – impegno di una unità di personale al 50% per n. 8/9 mesi. A fianco di quest'unità può risultare utile, al fine anche di rendere continuativo e stabile nel tempo il processo di sviluppo organizzativo in logica Qualità, preparare all'interno della Provincia ed in seguito eventualmente all'interno degli altri partner di progetto una persona alla quale affidare il ruolo di responsabile dello sviluppo della Qualità. Non necessariamente devono essere persone dedicate, sono persone che oltre a svolgere il loro ruolo si fanno carico di sostenere il piano di sviluppo Qualità. Per queste persone si prevede un periodo formativo mirato, con visite presso Aziende ed Enti eccellenti ed affiancamenti ai consulenti esterni per trasferire le metodologie di analisi, misurazione e di progettazione dei sistemi Qualità.
- b) I dirigenti/responsabili coinvolti nel progetto. Atteso che agli stessi spetta il compito di fornire criteri ed indirizzi, di valutare le proposte di miglioramento, di assicurare l'attuazione delle proposte stesse, di garantire il corretto svolgimento del processo di sviluppo e, cosa non marginale, diffusione della Qualità – impegno di circa 12 persone per 15 giornate di incontro;
- c) Gruppo operativo di circa 12 persone che, sulla base della metodologia e del benchmarking derivanti dall'apporto dei collaboratori esterni effettua rilevazioni, analisi e proposte di strutturazione e ridisegno dei processi. Queste persone, nel più completo progetto Qualità, possono poi essere visti come referenti/facilitatori interni. In quest'ultima ottica dovranno farsi carico, oltre alle loro attuali funzioni, di quelle di formatori, metodologi, consulenti interni, per lo sviluppo del progetto e del sistema Qualità. Potrebbero essere scelti inizialmente tra le persone della struttura di staff competente e tra i referenti per i processi oggetto di intervento.
- d) Sensibilizzatori del management (funzionalmente dovrebbero essere gli stessi di cui alla lettera b) Le attività di sensibilizzazione da essi svolte consistono in una serie di incontri collegiali nel corso dei quali verrà presentato il progetto, verranno illustrate le fasi e le metodologie della sua realizzazione, chiariti i ruoli e i compiti del personale coinvolto e spiegati sinteticamente i contenuti della normativa di riferimento nonché definito il piano della comunicazione interna ed esterna. La comunicazione svolgerà infatti un ruolo importante di coinvolgimento e partecipazione delle persone che operano presso le diverse strutture provinciali, degli Enti locali nonché della comunità. La funzione dei sensibilizzatori sarà quella di rendere consapevole il management della portata e dell'importanza del progetto e chiarire quali sono i compiti e i ruoli che ciascuno dovrà svolgere, dello stato di avanzamento del progetto. Marginale ma non meno importante sarà poi il compito di attenuare le eventuali diffidenze e resistenze al cambiamento comunque presenti in qualsiasi intervento organizzativo.

Per quanto riguarda la parte relativa alla reingegnerizzazione dei processi affidata a consulenti esterni si prevede, per il rilascio intermedio, di individuare ed agire su n. 7 processi interfunzionali al fine di favorire l'integrazione tra le diverse strutture. La selezione sarà effettuata sulla base di una matrice di valutazione che considera da un lato l'importanza del processo (impatto sull'esterno, conseguenze di eventuali non-Qualità, forza lavoro dedicata, coerenza con le politiche dell'Amministrazione e altro) e dall'altra il livello qualitativo attuale (presenza di non-Qualità, grado di flessibilità, rispondenza ai bisogni e alle attese dei clienti e altro) oltre a quanto già esposto come criterio precedentemente.

Per quanto riguarda la formazione si possono distinguere tre tipologie di corsi: tecnologici, normativi e di comunicazione e problem solving. Per i corsi tecnologici si prevedono 6 sessioni per 10 utenti di 5 giorni ciascuna; per i corsi normativi 2 sessioni per 30 utenti di 7 giorni ciascuna; per i corsi di comunicazione e problem solving 2 sessioni per 30 utenti di 3 giorni ciascuna con un docente ed un tutor. Questo corrisponde a 900 giornate complessive di formazione per il personale della Provincia e dei Comuni, e 56 giorni di docenza.

Si evidenzia inoltre che la formazione d'aula sarà integrata da momenti di formazione individuale (data anche la distribuzione sul territorio degli sportelli unici per le attività produttive), o di piccolo gruppo. La soluzione di gruppo potrebbe prevedere l'ipotesi del "laboratorio di diffusione della conoscenza" che consiste nel riunire nello stesso posto fisico un piccolo numero di persone (12-15) le quali alla presenza di un esperto approfondiscono gli strumenti del miglioramento continuo.

La comunicazione segue tutta l'attuazione del progetto ed è finalizzata a coinvolgere tutte le persone coinvolte nei processi prioritari ed eventualmente dell'Ente.

Essa consente di condividere i valori della Qualità e di attenuare le eventuali resistenze al cambiamento. Si realizza mediante predisposizione di materiale promozionale divulgativo, mediante incontri diretti con tutto il personale, mediante una "news letter" dedicata e con la messa in rete su posta elettronica di tutto il programma attuativo (eventuale).

A certificazione avvenuta e in occasione di risultati significativi si prevedono interventi mirati di comunicazione esterna per valorizzare il lavoro delle persone e lo sforzo dell'Ente per la Qualità.

Per quanto riguarda i costi delle risorse interne della Provincia e dei Comuni questi sono stati calcolati facendo riferimento ad un costo medio di 200 Euro al giorno comprensivo delle eventuali spese di trasferta; per quanto riguarda i costi di consulenze esterne sono stati calcolati sulle tariffe medie di mercato e sono altresì comprensivi delle spese di trasferta.

Non sono state esposte le giornate del personale dei Comuni e della Provincia nelle fasi di avvio degli Sportelli in quanto ritenute già di competenza degli enti stessi e quindi non gravante sui costi del progetto.

Per quanto riguarda i costi di Hw e SW sono stati indicati quelli relativi all'acquisto di 35 postazioni di lavoro (PC + Stampante) per i 25 Comuni e per la Provincia e gli Enti e il costo della licenza per il prodotto di gestione dello sportello (comprensiva di avviamento e manutenzione per un anno). Gli ulteriori costi relativi all'infrastruttura di trasporto ed al data center per il Centro Servizi Provinciale sono stati esposti in forma di canone, per un anno, relativamente all'ammortamento, avviamento ed esercizio di 3 server – http, Web Application e Database - (comprensivo di tutti i servizi di CED: back-up, gruppi di continuità, backbone, ecc.) ed ai collegamenti verso i Comuni (8 in modalità HDSL/ADSL e 17 in ISDN), comprensivi dei servizi di rete (Firewall, proxy, sicurezza, ecc.).

Di seguito si riporta la tabella contenente il dettaglio dei costi sia interni che esterni all'Amministrazione, suddivisi per voce di costo (con riferimento al Gantt).

Nelle tabelle successive, invece, si riportano le voci di costo secondo varie aggregazioni ed il dettaglio del finanziamento richiesto.

Tabella 11-1: Dettaglio dei Costi

Voce di costo	n°	Tipologia risorsa	Tipologia Fornitura	Q.tà	Costi Interni	Costi Esterni	Totale Voce	
Gestione del Progetto	1	Personale Provincia	Interno PAT	90	18.000	0	49.750	
		Personale Comuni	Interno Comuni	10	2.000	0		
		Personale Consorzio Comuni	Interno Consorzio	20	4.000			
		Consulenza organizzativa	Servizio	50	0	25.750		
Predisposizione struttura organizzativa	9	Personale Provincia	Interno PAT	20	4.000	0	32.600	
		Personale Comuni	Interno Comuni	40	8.000	0		
		Consulenza organizzativa	Re-eng. 1° ril	40	0	20.600		
Predisposizione Centro Servizi Provinciale	10	Consulenza tecnologica	Servizio	20	0	8.000	8.000	
Definizione beni Comuni/Enti	11	Consulenza tecnologica	Servizio	15	0	6.000	6.000	
Definizione organizzazione Comuni/Enti	12	Personale Provincia	Interno PAT	50	10.000	0	71.500	
		Personale Comuni	Interno Comuni	50	10.000	0		
		Consulenza organizzativa	Re-eng. 1° ril	100	0	51.500		
Analisi procedimenti pilota	14	Personale Provincia	Interno PAT	25	5.000	0	22.875	
		Personale Comuni	Interno Comuni	25	5.000	0		
		Consulenti analisti	Re-eng. 1° ril	25	0	12.875		
Personalizzazione prodotto di gestione dello Sportello (rilascio intermedio)	18	Personale Comuni	Interno Comuni	25	5.000	0	29.000	
		Specialisti prodotto	Soluz. Inf.	60	0	24.000		
Organizzazione/collaboraz. tra Enti Locali	22	Personale Provincia	Interno PAT	10	2.000	0	17.750	
		Personale Comuni	Interno Comuni	10	2.000	0		
		Consulenza organizzativa	Avvio 1° ril	25	0	13.750		
Definizione/erogazione corsi di formazione	13	Personale Provincia	Interno PAT	150	30.000	0	258.000	
		Personale Comuni	Interno Comuni	750	150.000	0		
		Personale Consorzio Comuni	Interno Consorzio	30	6.000			
		Organizzazione, amministr. e logistica	Consulenti	Formazione	50	0		30.000
		Corsi tecnologici	Docenti	Formazione	30	0		22.500
		Corsi giuridico normativi	Docenti	Formazione	14	0		10.500
		Corsi comunicazione e problem solving	Docenti e tutor	Formazione	12	0		9.000
Avvio Sportelli (rilascio intermedio)	19	Consulenti organizzativi	Avvio 1° ril	140	0	77.000	176.000	
		Affiancamento on the job	Consulenti esperti	Avvio 1° ril	180	0		99.000
Analisi altri procedimenti (rilascio finale)	23	Personale Provincia	Interno PAT	15	3.000	0	18.000	
		Personale Comuni	Interno Comuni	15	3.000	0		
		Consulenti analisti	Re-eng. 2° ril	30	0	12.000		
Personalizzazione prodotto di gestione dello Sportello (rilascio finale)	24	Personale Comuni	Interno Comuni	25	5.000	0	25.000	
		Specialisti prodotto	Soluz. Inf.	50	0	20.000		
Avvio altri procedimenti (rilascio finale)	25	Consulenti organizzativi	Avvio 2° ril	25	0	13.750	41.250	
		Affiancamento on the job	Consulenti esperti	Avvio 2° ril	50	0		27.500
Interscambio documentale (firma digitale)	26	Consulenti	Soluz. Inf.	10	0	5.150	20.150	
		Materiali e beni	Carte, certif., software	Hw	1	0		15.000
Esercizio	28	Connettività	Canoni di rete	serv. telematici	25	0	46.500	112.500
		Avviamento e conduzione Centro Servizi	Canoni di esercizio sistemi	Esercizio	3	0	66.000	
Prodotto di gestione dello Sportello		Canone	Sw	1	0	85.000	85.000	
Hardware e sw base		Hardware e sw di base Comuni/Enti	Hw	35	0	105.000	105.000	
TOTALE					272.000	806.375	1.078.375	

NOTA: I costi del personale (interno ed esterno) sono comprensivi delle spese di trasferta

Tabella 11-2: Aggregazione dei costi per tipologia di fornitura

Tipologia risorsa	Dettaglio risorsa	Costo
Interni	Interno Pat	72.000
	Interno Comuni	190.000
	Interno Consorzio	10.000
Esercizio	Esercizio	66.000
Formazione	Formazione	72.000
Hardware	Hw	120.000
Software	SW	85.000
Servizi telematici	serv. telematici	46.500
Consulenze	Re-eng. 1° ril	84.975
	Re-eng. 2° ril	12.000
	Soluz. Inf.	49.150
	Avvio 1° ril	189.750
	Avvio 2° ril	41.250
	Servizio	39.750
TOTALE		1.078.375

I costi sono ripartiti in 272.000 € di costi Interni e 806.375 € di costi esterni; e in 251.500 € di infrastrutture e in 826.875 € di servizi.

Tabella 11-3: Valorizzazione delle quote di cofinanziamento richiesto.

	Totale	Costi Interni	Costi Esterni
Costi del progetto	1.078.375	272.000	806.375
Costi esposti per il cofinanziamento	992.105	198.421	793.684
Cofinanziamento richiesto	496.053	99.211	396.842
Ripartizione percentuale	100%	20%	80%

Il finanziamento richiesto è di **496.053 €**, pari al **46 %** del valore complessivo del progetto (1.078.375 €);

relativamente ai costi interni viene richiesto il finanziamento di **99.211,00 €**, pari al **36,4%** del totale dei costi interni (272.000,00 €);

relativamente ai costi esterni viene richiesto il finanziamento di **396.842,00 €**, pari al **49,2%** del totale dei costi esterni (806.375,00 €);

i costi interni di cui si chiede il finanziamento (**99.211,00 €**) incidono per una percentuale del **20%** sul totale del finanziamento.

12. Analisi del potenziale riuso

I prodotti potenzialmente riusabili sono di natura sia tecnica che organizzativa.

Fra i prodotti riusabili non ci sono componenti software in quanto la scelta di acquisire prodotti di mercato a licenza è ritenuta conveniente rispetto all'ipotesi dello sviluppo ad hoc da più punti di vista: economicità della soluzione, disponibilità immediata del prodotto, disponibilità degli adattamenti (nuove versioni) necessari a fronte di mutamenti legislativi e/o tecnologici. L'analisi della riusabilità si restringe ai soli prodotti di natura documentale – organizzativa.

Occorre a tale proposito ricordare che l'ordinamento autonomistico della Provincia di Trento presenta diversità talora anche notevoli dal punto di vista normativo, giuridico, procedimentale. Tuttavia ciò non toglie che i prodotti siano riusabili, totalmente o parzialmente, da altri soggetti del territorio nazionale. Inoltre le innovazioni organizzative e tecnologiche realizzate per lo sportello unico possono prestarsi ad un trapianto al di fuori del segmento delle attività produttive, verso settori culturali, sociali, e verso gli altri servizi al cittadino.

La tabella che segue riporta l'elenco dei prodotti che si ritengono interessanti per un utilizzo presso altre Pubbliche Amministrazioni, nonché l'indicazione dei soggetti che si ritengono maggiormente interessanti per tale riuso ed il livello di potenziale riusabilità.

Prodotti riusabili	Soggetti interessati	Livello di riusabilità
3. Criteri di scelta del prodotto software di supporto alla gestione dello Sportello.	Tutte le Pubbliche Amministrazioni interessate allo scouting dei sistemi di sportello unico per le attività produttive	Tutte le Amministrazioni che desiderano effettuare la gestione dello Sportello con centro servizi e in modalità ASP e comunque nel caso di problematiche simili
7. Modello organizzativo ed architettura di sistema	Amministrazioni che desiderano effettuare gestione dello sportello unico per le attività produttive tramite centro servizi	Come nel punto precedente
12 .Progetto del Centro Servizi Provinciale	Come nel punto precedente	Come nel punto precedente
8. Metodologie di supporto per la gestione del cambiamento	Pubbliche amministrazioni	
19. Progetto dei Comuni capofila	Amministrazioni interessate a forme di associazione per servizi consulenziali	
9. Accordi di servizio tra Comuni ed Enti terzi	Comuni ed Enti terzi	Fatte salve le differenze normative
10. Linee generali per la definizione del regolamento comunale	Comuni	
22. Materiale per la formazione	Comuni, Enti e organizzazioni interessati a corsi formativi sullo Sportello.	Limitatamente alla parte normativa nazionale; è riusabile la parte legata alla normativa provinciale per i comuni della Provincia che aderiranno successivamente; la parte funzionale è legata al prodotto scelto.
15. Documento di analisi dei procedimenti	Comuni, Enti, organizzazioni interessate	Limitatamente ai procedimenti che non presentano differenze riguardo alla normativa nazionale; è riusabile per altri soggetti della PAT.

16. Manuale delle attività produttive	Come nel punto precedente	Come nel punto precedente e comunque come esempio
---------------------------------------	---------------------------	---

Per quanto riguarda tutti gli altri prodotti, documenti considerati di interesse per un possibile riuso da parte di altre Amministrazioni, questi verranno resi disponibili per essere pubblicati sull'eventuale sito web realizzato dal Dipartimento dell'Innovazione Tecnologica dedicato alle best practices, ovvero su siti analoghi che potranno nascere sul tema. Verrà inoltre fornito un indirizzo di posta elettronica da utilizzare per richiedere ulteriori informazioni o chiarimenti.

Per quanto concerne la riusabilità dei prodotti per l'estensione delle funzionalità ai Comuni della Provincia Autonoma di Trento con meno di 3.000 abitanti o che comunque non abbiano aderito al presente progetto è da considerarsi totale. A tale proposito si precisa che tali Comuni dovranno prevedere accordi con la Provincia per quanto concerne:

- La sottoscrizione della convenzione con il Centro Servizi Provinciale;
- I costi del servizio;
- Predisposizione delle postazioni utente necessarie;
- Verifica e configurazione dei collegamenti di rete;
- Formazione del personale addetto;
- Parametrizzazione e eventuali personalizzazioni del software.

13. Analisi costi/benefici

Tenuto conto che nelle schede sopra riportate sono stati esposti con maggiore dovizia di particolari i costi afferenti il progetto in parola di seguito si riportano i benefici attesi.

In premessa va subito evidenziato la grande attenzione posta dalle associazioni di categoria trentine (sia degli imprenditori che dei commercianti che degli artigiani) alla creazione dello sportello unico per le attività produttive. Già nel novembre 2001 (il 14.11.2001) il Presidente della Giunta provinciale ha sottoscritto un apposito documento pattizio in cui ha impegnato la Giunta provinciale e più in generale il sistema della P.A. trentina a porre in essere, tra le altre cose, interventi certi e realizzabili nell'arco della presente legislatura volti:

- al censimento delle procedure amministrative che appaiono inefficienti con individuazione degli interventi correttivi;
- al censimento delle migliori procedure in essere e all'individuazione di quelle tra di esse che possono essere oggetto di procedure di certificazione di qualità e delle modalità della loro diffusione nei vari settori della Provincia;
- all'analisi dei termini regolamentari di ultimazione dei procedimenti amministrativi ed eventuale conseguente revisione;
- alla definizione delle modalità formali, operative e tecnologiche per l'istituzione e l'individuazione anche in Provincia dello Sportello unico per le attività produttive; all'individuazione di referenti, per aree omogenee di funzioni con l'incarico di interfacciarsi con le associazioni imprenditoriali per il monitoraggio permanente degli iter procedurali più rilevanti con l'obiettivo di rivolgere una maggiore e più significativa attenzione all'offerta di servizi di qualità, stimolare la razionalizzazione di processi interni, mettere a punto modelli operativi e supporti disponibili per gli Enti locali, creare azioni di semplificazione anche, e principalmente, con l'utilizzo di strumenti tecnologici.

Sembra evidente che, sebbene non integralmente, tali auspici trovano una concreta soddisfazione all'interno del progetto di Sportello unico per le attività produttive in parola.

Se questo è il beneficio più scontato verso il mondo imprenditoriale, va sottolineata la grande valenza dell'intervento all'interno della Pubblica amministrazione. La scelta di procedimenti intersettoriali non è casuale ma è legata al forte convincimento che il far interagire i vari soggetti pubblici sulla interezza del procedimento e non sulla limitata parte assegnata ad ognuno può solo favorire una maggiore comprensione delle problematiche che sottendono all'intero flusso lavorativo e non solo al proprio. Una visione integrata, conosciuta e monitorata del processo fa sì poi che possano essere attenuati organizzativamente i "picchi" d'impiego. Risulterà infatti evidente l'inutilità di incrementare gli interventi lavorativi a valle del processo se il "collo di bottiglia" è collocato all'inizio dello stesso.

Un altro beneficio deriverà poi dall'introdurre una nuova mentalità dell'agire che dovrà giocare forza essere più rivolta alla soddisfazione del "cliente" (sia interno che esterno) piuttosto che all'ottimizzazione della propria fase lavorativa. Secondo questi modelli organizzativo/funzionali sarà più naturale passare da una logica di lavoro per adempimento ad una logica di lavoro per risultato.

Più in generale questo primo intervento avrà il compito di introdurre nelle amministrazioni pubbliche locali che vi partecipano un metodo lavorativo che si potrebbe declinare come "direzione per processi". Il porre in essere una direzione per processi aiuterà la struttura e più precisamente il dirigente responsabile della stessa a governare il "reticolo" organizzativo delle attività in maniera sistematica ed efficiente. Va infatti rilevato che il dirigente, nella sua azione di governo del "sistema operativo" deve continuamente fare il punto sulla situazione, rilevando ciò che accade (elementi e fattori) e, conseguentemente, scegliendo le leve su cui operare. Conoscere la situazione di partenza e gli snodi operativi risulta quindi già oggi indispensabile per definire cosa e come fare per conseguire quanto si è programmato e definito come obiettivo.

Governare per processi vuol quindi dire essere in grado di dare risposta alle seguenti domande:

1. dove si sta andando;
2. in che modo si può arrivarvi;
3. come si può coordinare e controllare quello che si sta facendo;
4. come si può rispondere ai mutamenti.

I sistemi di organizzazione fino ad oggi “normalmente” adottati, specialmente nelle amministrazioni pubbliche hanno favorito la specializzazione dei mestieri a vari livelli, partendo dalla suddivisione in grandi funzioni (finanziaria, tecnica, sociale, amministrativa) fino all’organizzazione dei settori in sezioni omogenee, puntando principalmente alle economie di scala, all’approfondimento delle competenze e alla semplificazione dei problemi (risolti attraverso la frammentazione). Tale comportamento ha come contropartita la perdita di prospettiva e la scomparsa della finalità organizzativa. La frammentazione fa infatti perdere di vista la finalità-valore della prestazione e l’associazione che c’è tra le attività e la loro interdipendenza nella creazione di valore. Quindi bisogna tenere presente che se la finalità è di agire per obiettivi, valorizzando l’attività che viene posta in essere, il porre in essere un processo di riorganizzazione vuol dire, quasi certamente, intervenire sui processi attivando diversi modi di gestione. Infatti le azioni di riordinamento/riconfigurazione sono volte alla eliminazione delle duplicazioni e delle attività superflue, alla sostituzione delle concatenazioni sequenziali dei compiti con operazioni parallele e simultanee, alla sincronizzazione delle attività all’interno di uno stesso processo, alla condivisione di banche dati, alla creazione dei circuiti collaterali di informazione. Molte volte gli interventi di razionalizzazione comportano una logica di rottura del tipo “ricominciare da zero”.

Il beneficio “a tendere” di questo primo progetto di sportello unico per le attività produttive è appunto quello di fare “sistema” di quanto appena sopra affermato.

E’ chiaro che i benefici appena evidenziati hanno una connotazione prettamente organizzativo-procedurale. E’ sottinteso che dal progetto di costituzione dello sportello unico per le attività produttive si potranno acquisire altresì tutti quei benefici, sicuramente più immediati, di semplificazione e velocizzazione delle pratiche a seguito dell’adozione degli appositi accorgimenti e supporti tecnologici. La tecnologia nell’intero progetto è molto rilevante ma non può e non deve essere il fine del progetto bensì lo strumento che ne permette la migliore riuscita. Il sicuro beneficio derivante dall’adozione di strumenti tecnologici è la necessità di mantenere degli standard “comportamentali” nonché di rispetto dei tempi di processo ed altresì di conoscenza e trasparenza nel flusso procedimentale.