← Torna a Soluzioni Organizzative

Guide pratiche · Guida 6 di 8

Miglioramento delle procedure e dei servizi

Un approccio pratico per migliorare il viaggio dell'utente del servizio e la procedura che lo supporta, dalla definizione del problema e dalla misurazione della situazione attuale alla semplificazione del lavoro, al pilotaggio di una soluzione e al monitoraggio. Serve ministeri, autorità e organizzazioni che affrontano operazioni ritardate, richieste ripetute o numerose visite di follow-up. Si concentra sul risultato che l'utente ha bisogno pur mantenendo i controlli necessari, e trasforma le idee di miglioramento in decisioni con chiara responsabilità il cui impatto può essere testato prima di scagliare.

Passi + modelli + un caso pratico

Edizione ottobre 2026

Risorsa conoscitiva gratuita

In questa guida

Dati di questa edizione

Numero di versione

UHRDA-EN-G06-20261031-02

Data di revisione dell’edizione

2026-10-31

Titolare responsabile degli aggiornamenti

Direzione della formazione

Ambito d'uso

Una guida pratica e modelli di lavoro per adattarsi al contesto dell’organizzazione.

La revisione di questa edizione verifica la consistenza del materiale pubblicato, i suoi link, dettagli in edizione e la portata d’uso. La scheda di edizione nel PDF mostra gli stessi dettagli, e il materiale della pagina originale viene mantenuto.

Invia un riscontro o richiedi un aggiornamento dei contenuti

1. Punto di partenza e risultati attesi

Destinatari

- Proprietari di servizi, amministratori operativi e centri di assistenza
- Squadre di sviluppo organizzativo, qualità e trasformazione digitale
- Procedura, dati e specialisti del coordinamento interdipartimentale

Che cosa produrrete

- Una mappa documentata del viaggio attuale, ritardi e rilavoro
- Una procedura migliorata con responsabilità, controlli e eccezioni
- Un pilota limitato che confronta le prestazioni prima e dopo il cambiamento
- Un manuale operativo, il controllo del cruscotto e il piano di miglioramento continuo

Ingressi da preparare

- La definizione del servizio, i suoi punti di partenza e di fine, gruppi utente e canali di accesso
- Campioni di transazione datati che coprono casi completati, pendenti e ritirati
- Procedure approvate e motivi per i requisiti di documento e approvazione
- Reclami, interviste e osservazioni del personale di front-line e back-office
- Un proprietario di servizio e un team tra cui operazioni, tecnologia e affari legali dove necessario

2. Metodologia di lavoro

Vedi tutto il viaggio

Il viaggio inizia quando un utente cerca di raggiungere il proprio scopo; può iniziare prima di presentare una richiesta e continuare dopo aver ricevuto l'output. Esaminare ciò che fanno oltre lo schermo dell'organizzazione: ottenere un documento, visitare un'altra organizzazione, o contattare nuovamente il servizio. Il manuale di servizio del governo del Regno Unito sottolinea la comprensione del problema e il suo contesto e le ipotesi di test. È usato qui come principio generale; Le procedure di implementazione e i modelli sottostanti sono un approccio proposto dall'Unione.

Valore, controllo e accessibilità

Classificare ogni passo: serve uno scopo utente, fornisce un controllo necessario, o non ha scopo giustificato apparente. Non rimuovere automaticamente i controlli per ridurre il tempo; esaminare se possono essere combinati, eseguiti una volta o mirati a casi che li richiedono, entro limiti autorizzati. Confrontare le soluzioni attraverso i canali, perché migliorare il canale digitale può spostare l'onere al telefono, un dipendente o un utente che ha bisogno di assistenza.

Miglioramento effettivo

Ogni cambiamento ha bisogno di un'ipotesi provabile, di un indicatore di miglioramento e di un indicatore di salvaguardia. Ad esempio, chiarire la lista di controllo del documento può ridurre le richieste di informazioni mancanti, mentre il tasso di rifiuto errato viene monitorato in modo che la velocità non venga presentata come successo a scapito della correttezza. Durata e volumi di seguito sono esempi di pianificazione, piuttosto che limiti di servizio vincolante o risultati garantiti.

Si tratta di un approccio pratico proposto dall'Unione, informato dai riferimenti alla fine della guida. Adapt i passaggi, i tempi e le misure per la dimensione dell'organizzazione, l'autorità e i dati disponibili. La guida non costituisce la certificazione di conformità o accreditamento da parte delle organizzazioni di riferimento.

3. Fasi dettagliate di attuazione

1 Scegliere un servizio e definire il successo

Inizia con un servizio che ha un problema chiaro, un impatto tangibile e un proprietario in grado di prendere decisioni. Stato che serve, il suo risultato finale, dove inizia e finisce, e quali canali e eccezioni sono di portata. Definire il successo attraverso una combinazione di tempo, qualità, sforzo e correttezza. Registrare esclusioni e vincoli di progetto che richiedono l'approvazione di un'altra autorità in modo che l'iniziativa non si espande oltre la capacità di consegna.

Proprietario consigliato

Sponsor di sviluppo e proprietario del servizio

Risultato richiesto

Un breve charter di miglioramento

Controllo della progressione

Il team accetta una definizione di una richiesta completa e il suo risultato

2 Costruisci una linea di base affidabile

Estrarre le transazioni da un periodo che rappresenta la domanda normale, quindi rivedere la completezza dei timestamp e le definizioni di stato delle transazioni. Separare semplice da casi complessi, e non escludere automaticamente i casi in ritardo. Tempo di misura dal punto di partenza concordato al risultato, indicando se il calendario o i giorni lavorativi sono utilizzati. Registra il volume della domanda, le risorse e le modifiche contemporaneamente, e mostra i casi mancanti e pendenti per evitare una visione ingannevole delle prestazioni.

Proprietario consigliato

Analista delle prestazioni e responsabile delle operazioni

Risultato richiesto

Una dichiarazione di base e qualità dei dati

Controllo della progressione

Le cifre possono essere ricalcolate dai record del campione

3 Documentare il viaggio e la procedura effettiva

Seguire una serie di transazioni dal punto di vista dell'utente e osservare il lavoro effettivo con i dipendenti. Per ogni passo, mappare l'ingresso, l'uscita, la persona che lo esegue, il sistema, il tempo di attesa e il handoff al partito successivo. Registra messaggi non chiari, rientro dati e punti in cui le persone con esigenze diverse si bloccano. Confronta la pratica con il manuale scritto; il divario tra loro può spiegare il problema meglio del disegno stesso della forma.

Proprietario consigliato

Analista di procedura e rappresentante dell'utente del servizio

Risultato richiesto

Mappa del viaggio e mappa della procedura attuale

Controllo della progressione

I responsabili dei passaggi hanno verificato la mappa e confermato che rispecchia la pratica effettiva

4 Analizzare le cause e stabilire le priorità delle opportunità di miglioramento

Classifica le cause di ritardo e di rilavorazione per frequenza e impatto, poi verifica le cause probabili usando registri e osservazioni. Se una pratica attende un’approvazione, chiedi perché è necessaria, quando viene richiesta e quali limiti di delega valgono. Valuta le opportunità secondo il beneficio per l’utente, l’impegno di attuazione, il rischio e le dipendenze da altre parti. Separa i fatti dalle ipotesi e individua i dati necessari a verificare ogni ipotesi rilevante prima di adottare una soluzione.

Proprietario consigliato

Team di miglioramento e proprietario del processo

Risultato richiesto

Un elenco di cause documentate e opportunità prioritarie

Controllo della progressione

Ogni opportunità mira a una causa e ha prove di sostegno, piuttosto che un'impressione da sola

5 Progettare la procedura migliorata

Iniziare con il cambiamento più semplice che affronta la causa: istruzioni standardizzate, rimuovere duplicazione, verifica precoce, o spostare una decisione a livello autorizzato. Scrivere il percorso normale, le eccezioni, i limiti di autorità e la via di escalation. Per ogni documento richiesto, registrare il suo scopo e l'autorità ha permesso di cambiare il requisito. Quindi identificare ciò che può essere automatizzato dopo la semplificazione. Rivedere gli effetti del design su record, privacy, accessibilità dei servizi e continuità operativa.

Proprietario consigliato

Titolare del servizio, operazioni e specialisti

Risultato richiesto

Una procedura migliorata, forme e autorità definite

Controllo della progressione

Nessun controllo necessario scompare senza un'alternativa approvata

6 Testare la soluzione con utenti e dipendenti

Testare il modulo o le istruzioni con persone che rappresentano i gruppi target, chiedendo loro di eseguire un compito realisticamente detto senza spiegazioni che li portano alla risposta. Registra le difficoltà, le domande e il tempo. Eseguire un pilota operativo limitato con una portata definita e un percorso di rollback se emerge un problema materiale. Confronta casi simili e monitora la qualità e i backlog nei reparti a valle in modo che il collo di bottiglia non si muova oltre la parte misurata.

Proprietario consigliato

Guida pilota e ufficiale di qualità

Risultato richiesto

Una relazione pilota e una decisione di adeguamento o ridimensionamento

Controllo della progressione

I criteri di continuità e di arresto sono concordati prima del pilota

7 Approvare la procedura e preparare le operazioni

Aggiornare il manuale di servizio, le istruzioni del personale, i moduli, i messaggi e il timeframe pubblicato se la sua revisione è approvata. Specificare la data effettiva della versione e come le transazioni avviate prima saranno gestite. Allena il personale su casi di routine e eccezionali, e controlla ogni canale per informazioni coerenti. Archiviare la versione precedente per il riferimento autorizzato e smettere di usare le sue copie operative in modo che i team non lavorino secondo regole diverse.

Proprietario consigliato

Gestione delle procedure

Risultato richiesto

Una versione operativa approvata e un piano di transizione

Controllo della progressione

Sito web, front-desk, telefono e istruzioni manuali sono coerenti

8 Monitorare le prestazioni e chiudere il ciclo di miglioramento

Indicatori di revisione accanto a reclami degli utenti e campioni di qualità delle decisioni. Se la media migliora mentre un gruppo rimane in ritardo, analizzare la distribuzione prima di dichiarare il successo. Collegare ogni deviazione a un proprietario, azione e scadenza, quindi verificare l'effetto dell'azione alla prossima revisione. Rivaluta la progettazione quando la legislazione, il volume della domanda o il sistema cambia. Tenere un registro di decisione in modo che l'organizzazione sa perché un passo è stato aggiunto o rimosso.

Proprietario consigliato

Titolare del servizio e analista delle prestazioni

Risultato richiesto

Un registro delle decisioni di monitoraggio e miglioramento

Controllo della progressione

Le decisioni di revisione si basano su dati e feedback degli utenti

Guida e modelli di lavoro: https://uhrda.net/organizations/guides/service-improvement/

4. Modelli pronti all’uso

Iniziare con la riga illustrativa, quindi completare una copia della riga vuota utilizzando le informazioni dell'organizzazione. Ogni modello può essere scaricato in un formato compatibile con il foglio di calcolo o stampato all'interno della guida.

Procedura passo revisione registro

Una riga lavorata ipotetica e una riga vuota. Il team richiede la prova dello scopo di un passo prima di proporre la sua rimozione e assegna la decisione alla persona con l'autorità competente.

Passo	Problema e prove	Scopo della fase	Variazione prevista	Condizione di approvazione
Verificare la completezza del documento	Richieste ripetute per le informazioni mancanti nel campione di richiesta	Prevenire i dati essenziali mancanti	Una lista di controllo chiara prima della presentazione	Analisi del proprietario del servizio e test degli utenti

Sintesi del progetto

Utilizzare prima che il pilota inizi così i criteri di successo non vengono selezionati dopo che i risultati appaiono. Il team separa il miglioramento richiesto da un indicatore che protegge la qualità delle decisioni.

Ipotesi	Ambito	Indicatore di miglioramento	Indicatore di sicurezza	Decisione di ridimensionamento
Una chiara lista di controllo riduce le richieste ripetute per le informazioni mancanti	Un servizio e un ramo specificato	Tasso di richieste di informazioni mancanti	Reiezioni errate in un campione di revisione	Miglioramento della revisione, qualità e carico di lavoro prima dell'approvazione

5. Esempio ipotetico: semplificare una richiesta di servizio comunale

Un team ipotetico ha scoperto che 80 delle 200 richieste richiedevano informazioni mancanti durante il periodo di base. La revisione del campione ha mostrato che le istruzioni non spiegavano il documento alternativo per una situazione comune e che il personale attraverso i canali ha dato risposte diverse.

- Il team ha standardizzato le istruzioni, ha scritto un esempio del caso eccezionale, e l'ha recensito con specialisti.
- Ha testato la comprensione degli utenti, quindi ha implementato le istruzioni in un ramo durante il monitoraggio dei rifiuti e dei reclami.
- Ha confrontato un lotto successivo di dimensioni e composizione simili e ha registrato cambiamenti nel volume di personale e domanda.

Interpretare il risultato

Nelle figure ipotetiche, 40 delle successive 200 richieste richiedevano informazioni mancanti; il tasso è sceso dal 40% al 20%, una diminuzione di 20 punti percentuali e una relativa riduzione del 50%. Questo descrive il cambiamento osservato nell'esempio e non prova, di per sé, che le istruzioni hanno causato l'intera differenza.

Imparare dal caso

La spiegazione del miglioramento richiede il confronto di casi simili e il monitoraggio della qualità delle decisioni e dei cambiamenti concorrenti.

6. Indicatori di misurazione e monitoraggio

Accettare la definizione, la fonte di dati, la linea di base, il proprietario di destinazione e misura prima della misurazione. Gli obiettivi sono approvati all'interno dell'organizzazione. Quando il denominatore di un rapporto è zero, registrarlo come “non calcolabile” piuttosto che calcolare un valore.

Misura	Calcolo	Fonte di dati	Frequenza di valutazione
Tempo di completamento del servizio Median	Il valore medio delle durate di transazione completate dopo la selezione; il tempo passa da un punto di partenza definito alla consegna del risultato, con i casi in sospeso mostrati separatamente	Registrazione di transazioni e timestamp	Settimanale o mensile, a seconda del volume
Tasso di richieste di informazioni mancanti	Numero di richieste per le quali sono state richieste informazioni mancanti almeno una volta ÷ richieste totali ricevute nel lotto specificato × 100	Stato delle transazioni e registro delle richieste di informazioni mancanti	Per ogni gruppo di follow-up costantemente definito
Completamento entro il periodo di tempo pubblicato	Numero di operazioni completate entro il periodo di tempo approvato ÷ totale delle transazioni effettuate durante il periodo × 100; mostrare le età dei casi pendenti accanto a esso	Registrazione del servizio e definizione della scadenza approvata	Mensile
Semplificazione della decisione nel campione	Numero di decisioni che superano la valutazione della qualità ÷ numero di decisioni esaminate × 100; documentare il metodo di campionamento	Revisione indipendente di un campione completo	Con ogni pilota, quindi periodicamente

7. Piano di attuazione indicativo

I seguenti periodi sono fasi di pianificazione regolabili, non garantiti tempi di implementazione.

Periodo	Azione	Consegnabile
Fase uno: due settimane suggerite	Definire l’ambito, rilevare la situazione iniziale e documentare il percorso	Una mappa attuale, cause e opportunità di miglioramento

Periodo	Azione	Consegnabile
Fase due: una proposta da due a quattro settimane	Progettare e pilotare la soluzione e rivedere il suo effetto	Una relazione di confronto e una decisione di approvazione o di adeguamento
Fase tre: un ciclo operativo appropriato	Aggiornare la procedura, treno e monitorare in base al volume delle transazioni	Una versione attuale e un cruscotto di monitoraggio; le durate sono stime

8. Errori comuni e come evitarli

Digitare una procedura complessa invariata

Doppio indirizzo e decisioni non chiare prima di costruire l'automazione.

Misurare la parte facile del viaggio

Definire i punti di inizio e fine che riflettono ciò che l'utente ha bisogno.

Migliorare la velocità a scapito della qualità

Abbina le misure di tempo con un campione di suono delle decisioni e reclami.

Rimuovere un passo di controllo senza autorità

Identificare lo scopo del controllo e ottenere l'approvazione per un'alternativa adeguata.

Lasciare le transazioni in sospeso fuori dal quadro

Mostra il loro numero, le età e le cause accanto agli indicatori di completamento.

9. Lista di controllo prima dell’approvazione

- D Il servizio è definito dal punto di vista dell'utente.
- D Controllo della qualità dei dati della linea di base.
- D La mappa include l'attesa e le eccezioni.
- D Le funzioni competenti hanno esaminato le modifiche.
- D La soluzione è stata testata con gruppi e canali appropriati.
- D Viene definito il proprietario della versione, il piano di follow-up e il piano di rollback.

Utilizzare questa lista di controllo alla riunione di revisione finale. Osservazioni record, nome del decisore, data di approvazione e versione del documento.

10. Riferimenti per approfondire

Materiale pratico originale preparato da Unione Araba per lo Sviluppo delle Risorse Umane. I seguenti riferimenti forniscono background concettuale e ulteriore lettura; i modelli e gli esempi illustrativi sono stati preparati per questo materiale. La data di revisione nel materiale originale è 16 ottobre 2026; i dettagli attuali dell'edizione appaiono sulla carta di edizione.

1. GOV.UK — Comprendere gli utenti e le loro esigenzeUn riferimento generale per la comprensione del contesto degli utenti, la ricerca dei loro bisogni e le ipotesi di test.https://www.gov.uk/service-manual/service-standard/point-1-understand-user-needs
2. GOV.UK — Misurare il successo del vostro servizioUn riferimento per distinguere la misura delle transazioni dall'intero viaggio e combinare i dati con la ricerca degli utenti.https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/measuring-the-success-of-your-service
3. GOV.UK — Definire quale sia il successo e pubblicare i dati sulle prestazioniUn riferimento per definire il successo e utilizzare indicatori di performance per migliorare i servizi; non è un requisito legale locale.https://www.gov.uk/service-manual/service-standard/point-10-define-success-publish-performance-data

Trasforma la guida in un piano d’azione

Valuta il punto di partenza, quindi prepara un piano di implementazione che può essere stampato e recensito.

Mantenere il materiale e condividere la conoscenza

La tua copia PDF gratuita

Puoi leggere e stampare la guida e scaricare direttamente il PDF senza inserire un indirizzo email. Per richiedere una copia via email, usa il modulo facoltativo qui sotto. Con il tuo consenso vengono salvati l’email, l’organizzazione se indicata, il nome della guida e la data della richiesta.

Abilita Javascript per inviare una richiesta di download. La lettura e la stampa dal menu del browser rimangono disponibili.