

A.G.C. 11 - Sviluppo Attività Settore Primario - Decreto dirigenziale n. 29 del 5 maggio 2009 – Progetto Percorso di Eccellenza - Livello 3. Approvazione Piano miglioramento organizzativo: modalità e risorse. Con allegato

IL COORDINATORE

PREMESSO che:

- che il percorso dell'Amministrazione verso una gestione di qualità e orientato al miglioramento continuo - avviato dall'AGC11 nel febbraio 2005 con la sperimentazione del CAF relativamente alla gestione dei Fondi Feoga e Sfop - e riproposto con l'applicazione del suddetto modello ad altri settori/servizi/processi ha trovato una logica e auspicabile evoluzione nella volontà dell'Amministrazione di intraprendere il Percorso di Eccellenza;
- l'EIPA (*European Institute of Public Administration*) indirizza le Pubbliche Amministrazioni Europee a confrontarsi con il Modello di gestione per l'Eccellenza EFQM, affinché le stesse possano attivare sforzi sempre più impegnativi verso il miglioramento continuo e, nel contempo, ottenere marchi di attestazione che costituiscano evidenze di distinzione per i propri clienti/utenti sia interni che esterni;
- l'AGC Sviluppo Attività Settore Primario ha aderito al progetto Levels of Excellence dell'EFQM conseguendo le certificazioni relative al Livello 1 – Impegno verso l'Eccellenza (gennaio 2008) e Livello 2 - Riconoscimento di eccellenza (gennaio 2009);
- con DGR 617 del 27 marzo 2009 ad oggetto "Programma degli interventi regionali in materia di sperimentazione, informazione e ricerca applicata in agricoltura per l'anno 2009" è stata approvata la scheda riferita al Progetto per il miglioramento del sistema gestionale e dei risultati dell'Area Generale di Coordinamento Sviluppo Attività Settore Primario sulla base dei risultati della valutazione secondo i modelli EFQM/CAF per una spesa complessiva pari a 500.000,00 €;
- l'AGC Sviluppo Attività Settore Primario, coerentemente con quanto fino ad ora realizzato, è impegnata nel conseguimento del **Livello del Percorso di Eccellenza EFQM 3 - (Finalist)** di concerto con l'AICQ (Associazione Italiana Cultura Qualità), e pertanto si rende necessaria l'assunzione di una serie di obblighi da parte dell'Amministrazione Regionale per il raggiungimento del prima citato Livello;

DATO ATTO che l'Amministrazione Regionale ha costituito, per l'esercizio dei compiti previsti dal Percorso sopra citato relativamente ai Livelli 1 e 2, specifici organismi di gestione, composti da dirigenti e funzionari regionali, con diverse responsabilità inerenti l'efficace svolgimento del percorso intrapreso;

CONSIDERATO che, data la specificità della materia da trattare, l'Amministrazione Regionale si è avvalsa di esperti e consulenti qualificati al fine di conseguire un risultato ottimale nei tempi e nei modi richiesti dagli Organismi competenti;

CONSIDERATO che la partecipazione al 3° Livello del Percorso di Eccellenza richiede che l'Amministrazione metta in campo ulteriori specifiche azioni finalizzate al miglioramento continuo sulla base delle osservazioni contenute del Rapporto di valutazione steso dai due *validator* dopo la visita *on site* del 2 e 3 ottobre 2008;

DATO ATTO che la realizzazione del miglioramento continuo comporta l'elaborazione di un *Piano di intervento* di durata biennale;

VISTO il *Piano di intervento*, allegato al presente decreto di cui costituisce parte integrante e sostanziale, che comprende 14 iniziative di miglioramento tese ad attenuare le criticità segnalate nel Rapporto di valutazione ricevuto nell'ottobre 2008 e tali da consolidare e migliorare i risultati conseguiti;

CONSIDERATO che, per un'efficace realizzazione del Piano di miglioramento siano necessarie le strutture di *governance* già previste per la partecipazione al Percorso verso l'Eccellenza (Livello 1 e 2), vale a dire il Comitato Direttivo (Comitato di indirizzo scientifico), lo Staff organizzativo del Comitato Direttivo, Comitato di Eccellenza (Coordinamento organizzativo) e Staff di Supporto Orizzontale e Verticale al Comitato di Eccellenza;

CONSIDERATO che, a seguito del trasferimento di un dirigente che faceva parte del Comitato Direttivo, si rende necessaria la sostituzione del dr. Alberto Caronte (Dirigente di Staff dell'Assessorato Agricoltura e Attività Produttive) con un dirigente dei Settori dell'Area;

RITENUTO, pertanto, di poter individuare nei dr. Giuseppe Allocca (Coordinatore dell'Area 11), dr. Pasquale Cirillo (Dirigente del Settore BCA), dr. Francesco Landi (Dirigente dello STAPF di Salerno) e dr.ssa Maria Passari (Dirigente del Settore SIRCA) i nuovi membri del Comitato Direttivo;

RITENUTO che le suddette strutture debbano assolvere alle seguenti funzioni:

- **Comitato Direttivo** (Comitato di indirizzo strategico):
 - Interfaccia con Enti e Istituzioni sul territorio regionale, nazionale e comunitario al fine di promuovere le azioni di miglioramento, intrecciare rapporti di collaborazione e raccogliere spunti di indirizzo politico strategico
 - Gestisce le comunicazioni con il Dipartimento Funzione Pubblica
 - Valuta la coerenza delle attività di progetto con le politiche dell'AGC 11
 - Elabora le linee guida per la realizzazione delle iniziative di miglioramento
 - Valuta gli impatti delle iniziative di miglioramento
- **Staff organizzativo del Comitato Direttivo**
- **Comitato di Eccellenza** (Coordinamento organizzativo):
 - Gestisce le comunicazioni con il Comitato Direttivo e con il referente dell'AICQ
 - Coordina le attività del piano di miglioramento
 - Fornisce le direttive operative per il corretto svolgimento delle attività
 - Monitora, valuta e controlla le attività
 - Elabora report
- **Staff di Supporto Orizzontale e Verticale**, costituito da fornitori di servizi specialistici qualificati:
 - Collabora alla gestione delle comunicazioni con il Comitato Direttivo
 - Supporta il Comitato di Eccellenza nell'attività di coordinamento
 - Collabora alla gestione dei flussi comunicativi con il validator
 - Fornisce supporto nelle attività di monitoraggio e valutazione
 - Elabora report

RITENUTO pertanto che il documento *Piano di intervento*, allegato al presente atto di cui costituisce parte integrante e sostanziale, risponda alle finalità perseguite dall'AGC Sviluppo Attività Settore Primario e pertanto possa aver seguito operativo;

VISTA la L. R. n. 24 del 29 dicembre 2005 commi 2 e 6

Alla stregua dell'istruttoria compiuta dal Settore Sperimentazione, Informazione, Ricerca e Consulenza in Agricoltura (01)

DECRETA

- di approvare quanto esposto in premessa che si intende integralmente riportato;
- di approvare il *Piano di intervento* allegato al presente atto di cui costituisce parte integrante e sostanziale, elaborato nell'ambito della partecipazione al Percorso di Eccellenza;
- di indirizzare l'attuazione delle iniziative secondo uno schema unitario e coordinato per supportare ed affiancare il Comitato di Eccellenza nell'attuazione del Piano di intervento;
- di confermare le strutture sopra definite con le variazioni segnalate e di attribuire ad esse le funzioni

sopra declinate;

- di poter prevedere che il team del Comitato di Eccellenza si avvalga della collaborazione di Organismi specializzati che hanno maturato esperienza nel campo del TQM, al fine di conseguire risultati ottimali nei tempi e nei modi richiesti dalle strutture preposte alla valutazione dei risultati dell'organizzazione;
- di provvedere con successivo decreto dirigenziale ad impegnare le risorse finanziarie occorrenti per la realizzazione delle attività previste dal Piano secondo le priorità stabilite dal Comitato Direttivo e ad individuare i relativi UPB e capitoli di spesa;
- di incaricare il Settore BCA di trasmettere il presente decreto:
 - ai Settori centrali e decentrati dell'AGC 11;
 - al Settore Studio Organizzazione e Metodo - Formazione del Personale;
 - al signor Assessore all'Agricoltura e alle Attività Produttive;
 - al BURC per l'integrale pubblicazione;
 - al servizio 04 – Registrazione atti monocratici archiviazione decreti dirigenziali.

Allocca

**Regione Campania - Area Generale Coordinamento
Sviluppo Attività Settore Primario
(AGC 11)**

Piano d'intervento 2009 – 2010

PREMESSA

Il percorso dell'Area Generale di Coordinamento Sviluppo Settore Primario verso una gestione di qualità e orientato al miglioramento continuo - avviato dall'Area 11 nel febbraio 2005 con la sperimentazione del CAF relativamente alla gestione dei Fondi Feoga e Sfop - e riproposto con l'applicazione del suddetto modello ad altri settori/servizi/processi ha trovato una logica e auspicabile evoluzione nella volontà dell'Amministrazione di intraprendere il Percorso di Eccellenza.

Nel 2007 l'Area ha colto l'invito dell'EIPA a confrontarsi con il Modello di gestione per l'Eccellenza EFQM avviando una serie di azioni che le hanno consentito di conseguire le certificazioni relative al Livello 1 – Impegno verso l'Eccellenza (*Committed to excellence*) e al Livello 2 – Riconoscimento di Eccellenza (*Recognized for excellence*).

Attualmente l'AGC 11 è impegnata nel conseguimento del **Livello del Percorso di Eccellenza EFQM 3 - (Finalist)** che comporta la realizzazione di ulteriori specifiche azioni finalizzate al miglioramento continuo sulla base delle indicazioni contenute del Rapporto di valutazione steso dai due *validator* dopo la visita *on site* del 2 e 3 ottobre 2008.

Il presente documento costituisce appunto il *Piano di intervento* con il quale l'AGC 11, nel corso delle annualità 2009 – 2010, potrà agire sui propri punti di forza e, in special modo, sulle proprie aree di miglioramento per consolidare i risultati ad oggi conseguiti e procedere nel cammino verso l'eccellenza.

PROGETTAZIONE ESECUTIVA DELLE INIZIATIVE DI MIGLIORAMENTO

Di seguito si riportano le schede progettuali relative alle iniziative di miglioramento da realizzare nelle annualità 2009 – 2010 per la prosecuzione del Percorso verso l'Eccellenza dell'Area.

Le schede progettuali comprendono obiettivi, descrizione delle attività, output, periodo di attuazione, budget ed eventuali collegamenti con altre azioni.

Relativamente al periodo di attuazione si precisa che, fermo restando l'impegno delle risorse finanziarie previste per ciascuna iniziativa, l'arco temporale di riferimento potrà subire variazioni in funzione di specifiche esigenze organizzative dell'AGC 11.

- **AZIONE 1: STRUMENTI DI ANALISI ORGANIZZATIVA**

(Scheda A) Strumenti per la misura dei risultati dell'organizzazione

(Scheda B) Strumenti per il *check-up* dell'organizzazione: il Miglioramento Rapido

(Scheda C) Strumenti per l'Ascolto

- **AZIONE 2: PROCESSI PER LO SVILUPPO ORGANIZZATIVO**

(Scheda D) Processi di interfaccia verso organizzazioni della Regione esterne ad AGC 11

(Scheda E) Processi di interfaccia verso organizzazioni esterne alla Regione

(Scheda F) Processo di valutazione delle competenze

- **AZIONE 3: FORMAZIONE ORIENTATA ALL'ECCELLENZA**

(Scheda G) Modello EFQM

(Scheda H) Competenze gestionali e intelligenza emotiva

(Scheda I) *Outdoor*

(Scheda L) *Empowerment Day*

(Scheda M) Lavoro per progetti nella P.A. in modalità FAD

(Scheda N) *Privacy* in modalità FAD

(Scheda O) Competenze trasversali e competenze tecniche: la formazione a valle del Bilancio delle competenze

- **AZIONE TRASVERSALE: IL MONITORAGGIO E LA PREDISPOSIZIONE DI SUSSIDI DIDATTICI**

AZIONE 1: STRUMENTI DI ANALISI ORGANIZZATIVA

SCHEDA A STRUMENTI PER LA MISURA DEI RISULTATI DELL'ORGANIZZAZIONE

Obiettivi

Nel Rapporto di valutazione 2008, relativamente alle considerazioni generali sui risultati conseguiti dall'AGC 11, si indica quale criticità il fatto che l'Area *"non sia ancora riuscita a definire un quadro di controllo sufficientemente completo e significativo rispetto a quanto indicato dal modello di riferimento"*.

Risulta, pertanto, opportuno procedere ad una revisione degli strumenti utilizzati dall'organizzazione per la misura dei risultati di percezione e degli indicatori di prestazione, al fine di:

- rendere gli strumenti di misura più congruenti con le indicazioni del modello EFQM;
- mettere a punto un adeguato quadro di misure di efficienza oltre che di efficacia
- consentire il tracciamento degli andamenti tendenziali;
- favorire il confronto con l'esterno.

Descrizione delle attività

Per il conseguimento degli obiettivi sopra indicati si procederà alla:

- revisione dei questionari per la soddisfazione dei clienti e relativo processo di raccolta, elaborazione ed utilizzo dei risultati;
- revisione dei questionari per le indagini di clima interno e relativo processo di raccolta, elaborazione ed utilizzo dei risultati;
- revisione degli indicatori di processo e cruscotto direzionale.

Output

- + Questionari per la soddisfazione dei clienti
- + Questionari per l'indagine di clima
- + Indicazioni per il miglioramento del processo di raccolta, elaborazione ed utilizzo dei risultati delle indagini interne ed esterne
- + Report dell'attività

Periodo di attuazione: settembre – dicembre 2009

Budget

La stima dei costi da sostenere per la realizzazione di ciascuna edizione è pari a **10.000,00 €**

Collegamenti con altre azioni

Tale azione è strettamente legata all'attività di *benchmarking* prevista dal presente Piano di miglioramento

SCHEDA B

STRUMENTI PER IL CHECK UP DELL'ORGANIZZAZIONE: IL MIGLIORAMENTO RAPIDO

Obiettivi

Il "Miglioramento Rapido" fornisce le soluzioni per il cambiamento veloce da realizzare nelle organizzazioni complesse a seguito e per effetto di rinnovamento organizzativo o riforme istituzionali.

Nella scorsa annualità l'AGC 11 ha sperimentato tale strumento di *check up* organizzativo presso lo STAPA Cepica di Benevento. Il buon esito dell'intervento e l'opportunità di diffondere strumenti di analisi organizzativa rendono opportuno l'estensione di tale esperienza ad altri Settori/Servizi dell'Area.

Descrizione delle attività

Sono previste le seguenti attività didattiche: Applicazione del cambiamento veloce presso un Settore/Servizio, Verifica dei risultati e *follow up*.

Le azioni operative saranno le seguenti:

- *Fase di formazione di base e di verifica di fattibilità*: si prevedono delle giornate di formazione sulle logiche ed i principi dell'organizzazione snella. Al termine delle stesse si effettua la verifica per scegliere l'ambito di intervento.
- *Fase di preparazione*: in questa fase si rilevano i dati di base sui servizi erogati, i volumi trattati, gli sprechi presenti e si costruisce la mappa del flusso del valore. Infine il gruppo individua gli obiettivi di miglioramento da realizzare nella settimana di miglioramento. L'impegno degli esperti per l'apporto specialistico è previsto per alcune giornate di presenza diretta e di giornata di *back office*.
- *Fase di realizzazione*: in questa fase si realizza la settimana di miglioramento rapido, dal lunedì al venerdì con una metodologia molto guidata ed efficace. I passaggi principali riguardano l'osservazione del flusso, la individuazione degli sprechi, la realizzazione delle soluzioni di miglioramento, la verifica dei risultati e la standardizzazione del nuovo modo di lavorare.
- *Fase conclusiva di follow up*: a distanza di circa un mese si effettua la verifica del mantenimento delle nuove prestazioni e la verifica dell'attuazione dell'agenda del miglioramento.

Il corso prevede testimonianze operative svolte da alti dirigenti della PA che hanno intrapreso il cammino dell'Eccellenza.

Saranno coinvolte tutte le persone della settore oggetto di intervento più un gruppo allargato di dirigenti e responsabili organizzativi.

Si valuta opportuna l'effettuazione di tre edizioni (10 giornate per edizione)

Output

-  Agenda del miglioramento del Settore/Servizio coinvolto
-  Report dell'attività

Periodo di attuazione: I edizione luglio – settembre 2009; II e III nel primo semestre 2010

Budget

La stima dei costi da sostenere per la realizzazione di ciascuna edizione è pari a
45.000,00 €

Collegamenti con altre azioni

Il Miglioramento rapido risulta coerente con altre azioni previste dal presente Piano per favorire la conoscenza e l'utilizzo di strumenti di analisi organizzativa, nonché il coinvolgimento del personale nel processo di miglioramento continuo dell'organizzazione.

SCHEDA C **STRUMENTI PER L'ASCOLTO**

Obiettivi

Il percorso intrapreso in AGC11 sui processi di ascolto si è basato su alcune condizioni di carattere organizzativo e metodologico finalizzate alla diffusione della conoscenza e del *know how* sui temi della *Customer*. La seguente proposta punta ad ulteriore diffusione della conoscenza indirizzata ai settori/uffici regionali periferici.

Tali settori, strategici nell'attuazione del PSR, sono di frontiera e più a diretto contatto con l'utenza. Sono quindi in grado, in modo abbastanza immediato, di indagare i livelli di soddisfazione dei propri utenti, introdurre agilmente miglioramenti sulle variabili soft e in qualche caso in quelle strutturali, verificare i nuovi livelli di soddisfazione, fornendo ai dipendenti ed agli utenti una "restituzione" rapida e motivante.

Descrizione delle attività

Il percorso prevede un lavoro di ricerca che, da un lato condurrà alla realizzazione di due indagini specifiche (su temi da individuare attraverso interviste ai dirigenti di settore), da un altro selezionerà in via sperimentale una combinazione di "offerta regionale"/"territorio-destinatari locali" - particolarmente recettivo e pronto a sperimentare nuove soluzioni - con cui partire con azioni di comunicazione, collaborazione, servizio, che mostrino nel tempo il valore aggiunto delle innovazioni.

I due percorsi consentiranno di sperimentare tecniche di CS e di *project management* nonché di verifica di impatto *in itinere* ed *ex post* e consentiranno di ampliare il kit metodologico.

Inoltre, il confronto tra i due gruppi omogenei di utenti destinatari degli interventi, misurati in alcune caratteristiche e parametri comuni, ad inizio analisi ed a fine analisi potrebbe consentire di evincere interessanti informazioni sulla popolazione destinataria, sui rapporti causa effetto, sulla motivazione, sull'efficacia della continuità delle attenzioni alla popolazione oggetto della ricerca, sulle sinergie tra servizi, ecc. e naturalmente valorizzare ed esaltare il ruolo dell'ente rispetto allo sviluppo della qualità delle imprese, o delle scuole (popolazione ideale) o delle famiglie. Questo tipo di ricerca rappresenta una novità significativa per la Pubblica Amministrazione (alcune ricerche simili sono state fatte in ambito sanitario) e può permettere scambi trasversali all'Ente.

Output

-  Indagini verso i clienti
-  Report dell'attività

Periodo di attuazione: novembre 2009 – giugno 2010

Budget

La stima dei costi da sostenere per la realizzazione di ciascuna edizione è pari a **50.000,00 €**

Collegamenti con altre azioni

L'iniziativa è strettamente legata ad altre azioni messe in campo dall'Area (e anche riprese nel presente Piano) per migliorare la rilevazione e la misura dei risultati conseguiti verso l'esterno.

AZIONE 2: PROCESSI PER LO SVILUPPO ORGANIZZATIVO

**SCHEDA D
PROCESSI DI INTERFACCIA VERSO ORGANIZZAZIONI DELLA REGIONE
ESTERNE AD AGC 11**

Obiettivi

Si ritiene necessario riesaminare i processi di interfacciamento con le funzioni esterne che interagiscono con AGC 11 per i processi non gestiti, o gestito solo parzialmente all'interno dell'Area AGC 11, al fine di una chiara definizione di:

- responsabilità interne / esterne e delegati all'interfacciamento
- modalità di analisi delle necessità di AGC 11 e di loro trasferimento alle funzioni esterne
- modalità di recepimento di indirizzi, strategie e obiettivi dalle funzioni esterne per una efficace applicazione interna
- diffusione interna delle buone pratiche implementate

Periodo di attuazione: settembre 2009 – settembre 2010

Budget

La stima dei costi da sostenere per la realizzazione dell'attività è pari a **20.000,00 €**

**SCHEDA E
PROCESSI DI INTERFACCIA VERSO ORGANIZZAZIONI ESTERNE ALLA
REGIONE**

Obiettivi

Nell'ambito del Percorso di Eccellenza, l'AGC 11 ha avviato alcune azioni di *benchmarking*, per lo più riferite agli approcci ed ai risultati relativi alla gestione del personale, ma attualmente non dispone ancora di adeguati *"strumenti di confronto"*, come rilevato nel Rapporto di valutazione 2008. Nello stesso, infatti, si evidenzia che *"l'interazione con organizzazioni esterne non ha ancora fornito un quadro esauriente di dati di confronto"* (cfr. Rapporto di valutazione relativamente ai Temi chiave dell'azienda).

Risulta, pertanto, opportuno perfezionare le azioni di confronto ad oggi messe in campo dall'AGC 11, indirizzandole prioritariamente ai fattori più critici riportati nei Rapporti dei valutatori.

Descrizione delle attività

Si prevedono 5 fasi:

- o Identificazione del/dei *partner "best in class"* in relazione ai fattori critici d'interesse
- o Predisposizione di un efficace programma *benchmarking*
- o Realizzazione di incontri in presenza e a distanza con i *partners* scelti

- Predisposizione *report* sulle azioni di *benchmarking* realizzate
- Diffusione interna dei risultati del *benchmarking*

Si valuta opportuna l'effettuazione di almeno dieci incontri strutturati

Output

-  Report intermedi con i risultati dei confronti con organizzazioni esterne
-  Report finale dell'attività

Periodo di attuazione: luglio 2009 – giugno 2010

Budget

La stima dei costi da sostenere per la realizzazione dell'attività è pari a **15.000,00 €**

SCHEDA F PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

Obiettivi

Dal 2006 l'AGC 11 attua il "bilancio delle competenze". La diagnosi delle competenze ha consentito di individuare interventi di formazione coerenti con i reali fabbisogni delle circa 400 persone che ad oggi hanno partecipato al Bilancio di competenze. Nella logica del miglioramento continuo, il processo di valutazione delle competenze è stato anche oggetto di un intervento migliorativo sulla scorta del quale si è proceduto alla declinazione del Bilancio alle risorse dei Settori decentrati dell'AGC 11.

I risultati dei Bilanci di competenze effettuati nelle precedenti annualità (2006 – 2008) sono stati più che soddisfacenti, anche in virtù delle migliorie apportate al processo di valutazione delle competenze nell'ambito di un'iniziativa di miglioramento realizzata nel 2007.

Costituendo l'adeguamento delle competenze del personale un fattore critico di successo dell'Area, risulta opportuno estendere il Bilancio di competenze ad altro personale dell'AGC 11. Tale azione consentirà di:

- garantire uguali opportunità di miglioramento e crescita al personale dell'Area;
- sviluppare nel personale coinvolto l'orientamento all'autovalutazione delle proprie risorse in una logica di miglioramento continuo;
- individuare soluzioni di formazione/sviluppo idonee;
- aggiornare la mappatura dei gap del personale dell'AGC 11;
- favorire l'utilizzo sistematico di moderni strumenti di rilevazione delle competenze.

Il Bilancio di competenze – come fin qui descritto – sarà utilizzato per valutare le competenze del personale rispetto alle posizioni ricoperte al momento del Bilancio e per individuare, per ciascuna risorsa, le competenze da ispessire attraverso azioni di formazione/sviluppo.

Lo strumento Bilancio di competenze potrebbe, però, essere utilizzato anche in una logica di analisi del *potenziale* relativamente a quelle risorse per le quali l'Amministrazione prevedesse a breve una mobilità orizzontale.

Pertanto, in una successiva annualità, si potrebbe effettuare una sperimentazione del Bilancio di competenze come strumento di analisi del *potenziale* su un piccolo campione di persone.

Descrizione delle attività

Il Bilancio delle competenze sarà effettuato su **150 risorse** dell'Amministrazione.

L'intero processo di diagnosi delle competenze (dalla mappa professionale dell'Amministrazione alla pianificazione degli interventi di formazione/sviluppo per il personale) sarà gestito attraverso l'applicativo informatico già utilizzato nelle precedenti annualità.

Le attività previste per la realizzazione del Bilancio di competenze richiederanno il coinvolgimento del Coordinatore dell'AGC 11, dr. Giuseppe Allocca, e la costante partecipazione dei dirigenti dei 5 Settori Centrali e/o Periferici.

Il processo di Bilancio delle competenze prevede una fase di **diagnosi dei bisogni organizzativi (Fase 1)**, al termine della quale si potrà procedere alla fase di **diagnosi dei bisogni del personale (Fase 2)**.

Relativamente alla Fase 1, si prevedono le seguenti attività:

- **Revisione della mappa professionale dell'AGC 11**
Aggiornamento della mappa professionale dell'Area, al fine di renderla coerente con le richieste della gestione del PSR 2007 – 2013
- **Elaborazione dei profili di competenza**
Individuazione delle competenze (trasversali e tecnico-professionali) per le singole figure professionali e attribuzione di un peso alle diverse competenze in funzione del profilo professionale
- **Validazione di profili di competenza**
Condivisione e validazione dell'associazione figura professionale – livelli di competenze attese, ovvero le caratteristiche che deve possedere per esercitare in maniera adeguata il proprio ruolo

Relativamente alla Fase 2, si prevedono le seguenti attività:

- **Individuazione delle persone costituenti il campione della sperimentazione**
Definizione dei criteri per l'individuazione delle 150 persone su cui effettuare il Bilancio di competenze
- **Realizzazione di un seminario informativo**
Comunicazione al personale oggetto dell'intervento di diagnosi delle competenze
- **Formazione del campione oggetto della sperimentazione**
Trasferimento al personale delle conoscenze relative alle modalità e agli strumenti necessari a svolgere una corretta autovalutazione delle proprie competenze
- **Autovalutazione delle competenze**
Autovalutazione dei propri livelli di competenze trasversali e tecnico-specialistiche da parte delle 150 persone
- **Affiancamento ai dirigenti**
Assistenza finalizzata a garantire omogeneità circa le modalità da utilizzare per la valutazione delle competenze del personale
- **Eterovalutazione**
Valutazione delle competenze delle 150 persone da parte dei rispettivi dirigenti
- **Validazione delle valutazioni**
Presenza e validazione (o eventuali modifiche) delle valutazioni fatte dai singoli dirigenti a cura del Coordinatore dell'AGC 11 in qualità di Supervisore
- **Affiancamento ai dirigenti**
Assistenza finalizzata a garantire omogeneità circa le modalità di gestione dei colloqui con il personale
- **Colloqui di condivisione**
Restituzione di un *feedback* ai dipendenti/collaboratori da parte dei dirigenti. La modalità colloquio è finalizzata a favorire il dialogo tra dirigenti e dipendenti, nonché la condivisione delle azioni da mettere in campo per colmare i *gap* di competenza rilevati
- **Elaborazione del piano di formazione/sviluppo del personale**
Individuazione degli interventi di formazione/sviluppo con indicazione del livello (base, medio e avanzato) e tipologia (organizzati dalla Funzione R.U., gestiti dal responsabile diretto o autogestiti dal dipendente/collaboratore)
- **Valutazione e riesame del processo**
Verifica dell'indice di accettazione del processo di valutazione delle competenze attraverso la somministrazione di un questionario al personale e ai

dirigenti che parteciperanno al Bilancio di competenze. I risultati saranno elaborati e presentati al *management* dell'Amministrazione.

Output

Output dell'attività saranno:

-  Mappa professionale, vale a dire l'insieme delle figure professionali ricostruite attraverso l'approccio per processi
-  Cataloghi delle competenze, vale a dire l'elenco delle competenze trasversali e tecnico-professionali completo di declaratoria
-  Profili di competenze, vale a dire l'associazione figura professionale – livelli di competenze attese, ovvero le caratteristiche che deve possedere per esercitare in maniera adeguata il proprio ruolo
-  Schede individuali di diagnosi delle competenze
-  Piano di formazione/sviluppo individuale
-  Report dell'attività

Periodo di attuazione: maggio 2009 – maggio 2010

Budget

La stima dei costi da sostenere per la realizzazione dell'attività è pari a **60.000,00 €**

Collegamenti con altre azioni

Il Bilancio di competenze presenta un chiaro collegamento con l'attività di formazione/aggiornamento del personale. Nello specifico, i risultati del Bilancio di competenze saranno utilizzati per la definizione di un Piano di formazione coerente con le reali esigenze formative delle risorse dell'Amministrazione.

AZIONE 3: FORMAZIONE ORIENTATA ALL'ECCELLENZA

SCHEDA G MODELLO EFQM

Obiettivi

L'obiettivo è quello di estendere la conoscenza del modello, delle modalità di applicazione dei suoi principi, di progettazione del miglioramento e di valutazione dei risultati raggiunti

Descrizione delle attività

Saranno realizzati tre corsi di formazione sul Modello, a gruppi di 10-15 persone di vari livelli e funzioni della struttura organizzativa (dirigenti, funzionari e impiegati delle diverse funzioni AGC 11). I corsi dovrebbero prevedere sia la formazione sul modello (2 giorni) sia quella sulla sua applicazione, sulla progettazione del miglioramento e valutazione dei risultati raggiunti (3 giorni).

Output

Report dell'attività

Periodo di attuazione: settembre 2009 a novembre 2010

Budget

La stima dei costi da sostenere per la realizzazione dell'attività è pari a **110.000,00 €**

SCHEDA H COMPETENZE GESTIONALI E INTELLIGENZA EMOTIVA

Obiettivi

Si propone un intervento formativo per il miglioramento delle competenze gestionali e intelligenza emotiva per dirigenti e quadri, basato sul modello EFQM/CAF.

L'insieme delle azioni proposte ha come finalità primaria il miglioramento del sistema gestionale dell'organizzazione, in particolare per un più efficace collegamento tra i "fattori" e i "risultati" dell'organizzazione, secondo la terminologia dei modelli d'eccellenza.

Come effetto indotto, ci si aspetta un consistente incremento dei risultati quantitativi che potranno essere raggiunti nelle valutazioni EFQM/CAF.

Descrizione delle attività

Saranno realizzati due interventi formativi. La metodologia didattica, quindi, pur non trascurando il "sapere" e il "saper fare", punterà principalmente l'attenzione sul "saper essere" per ottimizzare il raggiungimento delle finalità del corso. Verrà privilegiata una logica didattica di tipo operativo, alternando esercitazioni, simulazioni e discussione di casi ad opportuni interventi di tipo teorico.

Output

Report dell'attività

Periodo di attuazione: settembre 2009 – settembre 2010

Budget

La stima dei costi da sostenere per la realizzazione dell'attività è pari a **15.000,00 €**

SCHEDA I OUTDOOR

Obiettivi

Obiettivo fondamentale che il percorso si pone è di accompagnare i partecipanti, passo dopo passo, alla ricerca di un'immagine condivisa di gruppo per la soluzione dei problemi. In tale cammino sarà fondamentale il recupero delle esperienze precedenti, lo stimolo a immaginare nuove possibilità, l'analisi delle personali resistenze nel ruolo di conduttore nonché il reperimento dei "ferri del mestiere", cioè delle abilità specifiche e delle conoscenze richieste a chi si pone quale leader/allenatore di un gruppo per raggiungere le migliori soluzioni in situazioni critiche.

L'intervento formativo favorirà:

- il potenziamento della conoscenza di sé;
- il recupero di potenzialità inesprese al fine di concretizzare in ambito professionale energie e stili individuali;
- lo sviluppo individuale di tre "competenze obiettivo" (team working, leadership e comunicazione);
- una maggiore coesione e comunicazione all'interno del gruppo.

Descrizione delle attività

Data la natura dei temi trattati e il focus sullo sviluppo individuale e di gruppo, il corso sarà realizzato nella modalità dell'outdoor training in residenziale.

La residenzialità consentirà ai partecipanti di concentrarsi molto sulle attività e su una propedeutica "messa in discussione" di se stessi e delle proprie competenze trasversali e di riflettere serenamente sul proprio sviluppo individuale e sul proprio quotidiano professionale.

Sarà adottata una metodologia di formazione fortemente indirizzata allo sviluppo di competenze attraverso l'utilizzo di situazioni e/o prove pratiche, sfidanti, reali e complesse, per porre i partecipanti di fronte ad esperienze significative tanto dal punto di vista comportamentale che emotivo.

Saranno realizzate 6 distinte edizioni di outdoor:

- 3 edizione di tre giorni per dirigenti di servizio
- 3 edizione di tre giorni per posizioni organizzative apicali

Output

Report dell'attività

Periodo di attuazione: settembre 2009 – settembre 2010

Budget

La stima dei costi da sostenere per la realizzazione dell'attività è pari a **90.000,00 €**

Collegamenti con altre azioni

Gli interventi di *outdoor* previsti nell'ambito di questo piano di miglioramento costituiscono una logica prosecuzione di un'attività realizzata in fase sperimentale nel novembre u.s. e destinata a 12 Dirigenti di Settori centrali e periferici dell'Area.

SCHEDA L EMPOWERMENT DAY

Obiettivi

Nel tempo l'AGC 11 ha avviato alcune iniziative finalizzate a coinvolgere e responsabilizzare il personale, sebbene "*indagini interne evidenzino opportunità di miglioramento in più aspetti del coinvolgimento e responsabilizzazione*" (cfr. Rapporto di valutazione 2008 in riferimento al criterio 3c).

Una concreta risposta a tale criticità sembra possa essere rappresentata dal cosiddetto *empowerment* organizzativo.

Il processo di *empowerment* organizzativo si basa sulla realizzazione di momenti di incontro e scambio all'interno del normale flusso lavorativo, al fine di creare occasioni per fare "bilanci" relativi alle *performances* di gruppo (in questo caso di Settore) e valorizzare così capacità e potenzialità. L'*empowerment* consente di far sentire le persone protagoniste di azioni e di decisioni organizzative e di favorire il potenziamento dei flussi informativi che rendono le informazioni accessibili a tutte le risorse di un'organizzazione.

Con l'intervento definito "*Empowerment Day*" si intende contribuire a:

- rendere più chiari gli obiettivi del Settore in una dimensione di orientamento al cliente esterno-interno;
- valorizzare il lavoro di squadra;
- migliorare la qualità della comunicazione interpersonale e del clima interno;
- promuovere il senso di appartenenza al Settore e la fiducia nel *management*;
- innalzare il livello motivazionale e la consapevolezza di autoefficacia a tutti i livelli operativi;
- offrire un riconoscimento del lavoro svolto dal personale del Settore;
- introdurre nel Settore una cultura dell'efficienza e del miglioramento continuo mediante la creazione e il trasferimento di conoscenza.

Descrizione delle attività

L'intervento sarà realizzato attraverso 4 fasi:

- *Analisi e progettazione*: attraverso un'intervista al Dirigente di Settore saranno raccolte tutte le informazioni utili alla progettazione di dettaglio dell'intervento (modalità, tempistica e risorse da coinvolgere)
- *Team work*: le risorse umane del Settore, organizzate in gruppi di lavoro, saranno guidate da uno o più facilitatori nella ricostruzione delle attività del Settore e dei risultati raggiunti e nella realizzazione di *output* da presentare nel corso del *workshop*
- *Realizzazione del workshop*: occasione di confronto sulle strategie del Settore, sulle attività ed i risultati raggiunti, sugli obiettivi di medio/lungo termine. La tecnica del *brainstorming* potrà inoltre favorire l'individuazione di ipotesi di miglioramento.
- *Verifica del gradimento*: con un questionario somministrato alle risorse del Settore si rileverà il gradimento delle stesse in merito all'utilità dell'iniziativa, alle tematiche affrontate, all'efficacia della metodologia adottata.

La realizzazione dell'intervento *Empowerment Day* prevede 1 incontro con le risorse del Settore per la presentazione dell'iniziativa, 2 giornate di *team work* per ciascun gruppo e la giornata del *workshop*

Output

Report dell'attività

Periodo di attuazione: dicembre 2009

Budget

La stima dei costi da sostenere per la realizzazione dell'attività è pari a **15.000,00 €**

Collegamenti con altre azioni

L'*Empowerment day* è in linea con altre iniziative volte a valorizzare il lavoro di squadra (es. Lavoro per progetti) e l'orientamento all'innovazione e al miglioramento continuo (es. la formazione a distanza e l'*outdoor*)

SCHEDA M **LAVORO PER PROGETTI NELLA P.A.**

Obiettivi

L'AGC 11 attraverso il "Piano di miglioramento" e il "Percorso di Eccellenza" ha intrapreso un cammino che ha suscitato a vari livelli (dirigenti e dipendenti/collaboratori) interesse a partecipare ad iniziative di miglioramento.

Il Rapporto di valutazione 2008 ha evidenziato, però, quale criticità l'assenza *"di un approccio, sistematico e diffuso, che incoraggi e sostenga la partecipazione, a livello individuale e di gruppo, alle attività di miglioramento all'interno dell'organizzazione"* (cfr. criterio 3c).

Pertanto, l'Area intende provvedere a diffondere tra il personale la cultura della progettualità e del lavoro per obiettivi attraverso uno specifico intervento di formazione per raggiungere i seguenti obiettivi:

- generare comportamenti orientati al raggiungimento dei risultati;
- migliorare le conoscenze relative all'approccio alle tecniche e agli strumenti di *Project Management*;
- far acquisire competenze specifiche per la redazione e la gestione di progetti;
- favorire la cooperazione e l'integrazione di risorse.

In tale scenario, il **lavoro per progetti** assume una valenza culturale e metodologica in quanto consente di individuare i reali bisogni in continuo cambiamento di un'organizzazione e allo stesso tempo di analizzare e proporre soluzioni efficaci all'interno di vincoli legislativi, economici, temporali ecc.

Descrizione delle attività

Il corso è centrato sulle fasi e sulle attività che caratterizzano la realizzazione di un progetto (dalla definizione dei concetti base del *Project Management* agli strumenti ed alle tecniche per la pianificazione e gestione di un progetto fino ad arrivare alla comunicazione e diffusione dei risultati di progetto).

In una logica di conciliazione dei tempi (lavoro-studio) del personale e di sperimentazione di nuove modalità di apprendimento, il corso sarà realizzato utilizzando la Formazione A Distanza in modalità mista. Tale modalità è già stata sperimentata dall'AGC 11 nel 2006 e i risultati sono stati soddisfacenti in termini di gradimento e apprendimento dei partecipanti.

Il corso è articolato in sei moduli. Si prevedono tre giornate d'aula e fruizione a distanza. Nell'ambito delle attività formative sono previsti esercitazioni e un *project work* finale. I *project work*, elaborati da gruppi di lavoro, potranno confluire in micro-piani di miglioramento organizzativo. La durata complessiva del corso si può stimare in 2 mesi.

Output

Report dell'attività

Periodo di attuazione: giugno – luglio 2009

Budget

La stima dei costi da sostenere per la realizzazione dell'attività è pari a **18.000,00 €**

Collegamenti con altre azioni

Il Lavoro per progetti presenta un collegamento con tutte quelle azioni (formative e non) volte a rendere il personale propositivo e partecipe del miglioramento avviato dall'Amministrazione. Una formazione specifica sul lavoro per obiettivi è in linea con la logica del *total quality management*.

SCHEDA N PRIVACY

Obiettivi

Il termine inglese *privacy* indica il [diritto](#) alla riservatezza delle informazioni personali e della [propria](#) vita privata. Negli ultimi decenni il concetto di *privacy* ha subito un'evoluzione estensiva, arrivando ad indicare il diritto al controllo sui propri dati personali.

I soggetti pubblici possono continuare il trattamento dei dati sensibili quando ciò sia previsto da una norma di legge che specifichi espressamente talune condizioni, dovranno però rispettare le misure di sicurezza nel trattamento dei dati e, in particolare, di quelli sensibili.

L'attività formativa sulla *privacy* si propone di:

- far acquisire nozioni e strumenti di tutela importanti alla luce del d.lgs 196/2003;
- rafforzare le competenze necessarie alla tutela della *privacy* di dati sensibili;
- favorire la misura delle *performance* di cambiamento nella P.A.;
- diffondere le conoscenze in materia di digitalizzazione nella P.A.

Descrizione delle attività

Il corso è centrato sulla sicurezza informatica, sulla *privacy* e sul trattamento dei dati sensibili. Un modulo è dedicato alla firma digitale. Nell'ambito delle attività formative, erogate in parte in FAD, sono previste esercitazioni, lavori di gruppo e *case study*.

Il corso è articolato in 3 moduli. Si prevede una giornata d'aula e fruizione a distanza. La durata complessiva si può stimare in 2 mesi.

Output

Report dell'attività

Periodo di attuazione: gennaio – febbraio 2010

Budget

La stima dei costi da sostenere per la realizzazione dell'attività è pari a **12.000,00 €**

Collegamenti con altre azioni

Il corso *Privacy*, come il corso Lavoro per progetti, oltre all'adeguamento delle competenze, favorisce utilizzo di modalità innovative di formazione

SCHEDA O
COMPETENZE TRASVERSALI E COMPETENZE TECNICHE: LA FORMAZIONE A
VALLE DEL BILANCIO DELLE COMPETENZE

Obiettivi

Nel 2006 l'AGC 11 ha sperimentato il Bilancio di competenze su un campione di 55 dipendenti/collaboratori, realizzando successivamente per essi iniziative di formazione volte a colmare i gap rilevati e conclusesi in maniera soddisfacente. Nel 2007 ha perfezionato il processo di valutazione delle competenze e nel 2008 ha esteso il Bilancio di competenze anche al personale dei Settori decentrati, per un totale di 303 risorse, precedentemente non coinvolti nell'iniziativa. Si rende ora opportuno dar seguito al Bilancio di competenze, realizzando corsi di formazione sulle competenze risultate carenti per il maggior numero di dipendenti/collaboratori.

Descrizione delle attività

Saranno realizzate attività formative sulle competenze trasversali che dai Bilanci effettuati su cui risulta prioritario intervenire. Pertanto si prevedono:

- 3 edizioni del corso sull'Autonomia e gestione del rischio
- 2 edizioni del corso sulle Tecniche di *problem solving*
- 5 edizioni del corso su Tematiche specialistiche.

Relativamente alla competenze tecniche si agirà su quelle specifiche di alcuni settori e su altre trasversali agli stessi.

Output

Report dell'attività

Periodo di attuazione: maggio 2009 – dicembre 2010

Budget

La stima dei costi da sostenere per la realizzazione dell'attività è pari a **30.000,00 €**

AZIONI TRASVERSALI: IL MONITORAGGIO E LA PREDISPOSIZIONE DI SUSSIDI DIDATTICI

Obiettivi

Nella realizzazione di interventi formativi efficaci, particolare cura va riservata all'attività di monitoraggio e al materiale didattico.

L'attività di monitoraggio è finalizzata alla valutazione dell'efficacia del corso di formazione/seminario realizzato dall'Amministrazione relativamente al gradimento dei partecipanti e alla comprensione e all'acquisizione, da parte degli stessi, dei contenuti trattati nei moduli didattici.

L'AGC 11 fornisce ai partecipanti a corsi di formazione e/o ad attività seminariali ausili didattici diversificati. Il *team* di valutatori accreditati EFQM ha inserito la produzione di ausili didattici tra i punti di forza dell'AGC 11 relativamente alla gestione delle attività di formazione/aggiornamento del personale (cfr. Rapporto di valutazione 2008 in riferimento al criterio 3b). La finalità della predisposizione di sussidi didattici su supporto cartaceo (es. Quaderno monotematico) e/o informatico (CD-Rom e Card) è consentire una "personalizzazione" del materiale didattico e una fruizione ad una platea anche più ampia di quella dei partecipanti alle attività formative.

Descrizione delle attività

Gli strumenti utilizzati per l'attività di monitoraggio saranno due questionari: il questionario di verifica dell'apprendimento, realizzato anche con la collaborazione dei docenti, e il questionario di gradimento.

Relativamente alle attività di monitoraggio:

- predisposizione dei questionari
- somministrazione dei questionari
- elaborazione dei dati
- predisposizione del report finale

Relativamente alla produzione del materiale didattico si prevedono:

- incontri con i soggetti a vario titolo impegnati nelle attività seminariali e/o formative
- raccolta e sistematizzazione dei materiali forniti dai docenti
- predisposizione dei sussidi didattici (quaderno monotematico, CD o Card)

Il monitoraggio e la predisposizione di ausili didattici seguono il ciclo di vita delle attività formative e/o seminariali.

Output

Report delle attività

Periodo di attuazione: giugno 2009 – dicembre 2010

Budget

La stima dei costi da sostenere per la realizzazione dell'attività è pari a **10.000,00 €**

Collegamenti con altre azioni

Le sudette azioni trasversali sono strettamente ed imprescindibilmente connesse alla gestione dell'intero processo di formazione e aggiornamento delle competenze del personale.