

REGIONE CAMPANIA

Area Generale di Coordinamento
Sviluppo Attività Settore Primario

Settore Sperimentazione, Informazione, Ricerca e
Consulenza in Agricoltura

PIANO DI MIGLIORAMENTO

Marzo 2012

PREMESSA

Il percorso dell'Area Generale di Coordinamento Sviluppo Attività Settore Primario verso una gestione di qualità e orientato al miglioramento continuo è stato avviato nel febbraio 2005 con la sperimentazione del CAF (*Common Assessment Framework*) relativamente alla gestione dei Fondi Feoga e Sfop ed è proseguito con la sperimentazione del modello EFQM (*European Foundation Quality Management*), accogliendo la sfida dell'EIPA.

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 11 ha aderito al progetto Levels of Excellence dell'EFQM conseguendo il Committed to Excellence EFQM (1° Livello di Eccellenza), nel gennaio 2008, e il Recognized for Excellence EFQM (2° Livello di Eccellenza), nel gennaio 2009.

Coerentemente con quanto già avviato, per il conseguimento del 3° Livello (*Finalist*) del Percorso verso l'Eccellenza, l'AGC Sviluppo Attività Settore Primario doveva realizzare una serie di interventi finalizzati a garantire:

- continuità nell'applicazione del modello EFQM;
- consolidamento delle azioni di miglioramento già intraprese;
- continuità nella raccolta dei risultati verso il personale e verso il cliente/cittadino.

In particolare, in ordine alla necessità di applicare nuovamente il modello EFQM, il Comitato di Eccellenza – organismo deputato a promuovere, coordinare e valutare le politiche e gli interventi inerenti il percorso di miglioramento continuo dell'Area - ha stabilito di realizzare prioritariamente l'autodiagnosi organizzativa di un unico Settore dell'Area. Nel corso della riunione del 17 dicembre 2010, il Comitato ha designato il Settore Sperimentazione Informazione Ricerca e Consulenza in Agricoltura come ambito di applicazione del modello in quanto Settore di programmazione, con rapporti diretti con il cliente/cittadino e promotore di significativi interventi in linea con le metodologie proposte dal modello.

Nel periodo marzo – novembre 2011 è stata realizzata la raccolta e valutazione dei risultati conseguiti dal SeSIRCA secondo le modalità e gli strumenti previsti dal modello EFQM e redatta la Relazione di Autovalutazione.

La relazione di autovalutazione ha evidenziato, con riferimento ai criteri previsti dal modello EFQM, significativi punti di forza del Settore associati ad alcune macroaree di criticità sulle quali risulta necessario intervenire per riconsiderare gli approcci e avviare interventi strutturati di miglioramento.

Il presente documento costituisce il Piano di miglioramento del Settore SIRCA relativamente all'annualità 2012.

SCENARIO DI RIFERIMENTO

Caratteristiche del contesto, vincoli e opportunità interne ed esterne

L'Autovalutazione del Settore SIRCA ha evidenziato significativi punti di forza ed elementi di criticità che, se non tempestivamente rimossi, rischiano di limitare il processo di innovazione che il Settore ha avviato.

In linea di massima si può affermare che, per quanto riguarda i **Fattori**, il SeSIRCA mostra di aver attuato approcci relativamente alla grande maggioranza dei temi indicati dal modello, anche con modalità e strumenti innovativi. Tuttavia risulta necessaria una maggiore sistematicità dei progetti e delle iniziative messe in atto, una verifica della coerenza con gli obiettivi e le strategie dell'organizzazione e il consolidamento nella struttura (in termini di continuità e di estensione). Appare opportuno che il Settore si focalizzi in particolare su quelle iniziative che possono fornire risultati che veramente possono concorrere all'ulteriore crescita di SIRCA, puntando più sulla qualità che sulla quantità degli approcci.

Segue una sintesi delle evidenze in termini di punti di forza ed aree di miglioramento criterio per criterio.

Leadership – La dirigenza (*leader* e *manager*) si adopera per sviluppare e facilitare il raggiungimento di *mission* e *vision* dell'organizzazione. I valori del Settore (efficienza, qualità del servizio, apertura verso l'esterno ecc.) sono trasferiti ai dipendenti/collaboratori principalmente attraverso incontri, assegnazioni di obiettivi, attività di verifica in itinere del raggiungimento degli obiettivi stessi. Risulta apprezzato dal personale lo stile di leadership e il comportamento della dirigente a supporto dell'innovazione, della flessibilità e della sostenibilità.

Il personale riconosce la disponibilità della dirigente all'ascolto e l'utilizzo marcato della delega. La dirigenza ha colto nell'EFQM l'opportunità di introdurre sistematiche valutazioni delle *performances* del Settore utilizzando strumenti più strutturati. Si riscontra nel *management* del Settore un chiaro approccio a sostenere con l'esempio logiche di qualità nella gestione delle attività ordinarie e di quelle specifiche finalizzate al miglioramento del Settore e dell'Area più in generale. La dirigente mantiene continue, regolari e proattive relazioni con le autorità politiche e con portatori d'interesse.

A fronte dei punti di forza di cui sopra, va evidenziato quale limite significativo l'inadeguatezza dei canali di comunicazione verso le risorse che favoriscano la diffusione di *mission*, *vision*, valori e obiettivi e l'assenza di quadro complessivo di indicatori, obiettivi e risultati dell'organizzazione che permettano di avere una visione generale di quanto ottenuto, necessità di intervento.

Strategie – Sono definite (sebbene non strutturate) modalità di raccolta delle aspettative dei portatori d'interesse esterni (operatori agricoli, organizzazioni per la tutela dell'ambiente, enti territoriali ecc.). Le analisi delle informazioni raccolte costituiscono documenti di indirizzo che sono parte integrante della programmazione annuale messa a punto dal Settore.

Risultano, però, da migliorare sistemi che consentano una raccolta dei dati in tempo reale e una diffusione orizzontale a tutte le risorse del Settore. L'implementazione di tale modalità, oltre a favorire una conoscenza dei bisogni degli *stakeholder*, avrebbe come effetto quello di innescare una valutazione della qualità basata sul coinvolgimento dei soggetti esterni. Ad oggi non vengono utilizzati sistematicamente strumenti per la misura della comprensione da parte degli *stakeholder* delle politiche e delle strategie.

Personale – Non sempre sono percepiti i collegamenti tra politica di gestione del personale ed obiettivi e strategie dell'organizzazione. Sebbene la gestione delle risorse umane non sia di piena competenza del Settore si rilevano ambiti rispetto ai quali il Settore ha integrato l'azione dell'AGC 7 (meritano un cenno il Bilancio di competenze, l'offerta di formazione specialistica). E' stato, infatti, implementato un processo di valutazione delle competenze delle risorse umane gestito dal Settore attraverso una sperimentazione su un campione di risorse appartenenti ai Settori centrali e decentrati. Al momento solo il 20% del personale del Settore è stato coinvolto nel Bilancio. Al fine di ispessire le competenze del personale, il Settore - sulla base delle esigenze espresse dai dirigenti dei Settori dell'Area e delle disponibilità economiche - ha messo a punto un'efficace offerta formativa, ampia e diversificata nei contenuti tecnico specialistici e nelle modalità adottate. Sono stati implementati sistemi di rilevazione dell'efficacia delle azioni formative relativamente alla soddisfazione del personale e al raggiungimento degli obiettivi previsti, sebbene non sempre utilizzati.

Non risultano strutturati i momenti di confronto collettivo (briefing, riunioni interne, ecc.) soprattutto con le sedi distaccate del Settore. Il personale non si sente motivato attraverso riconoscimenti. Non è strutturato un sistema premiante inteso come riconoscimenti di natura non monetaria, sebbene vi siano alcune evidenze di tale approccio (es. favorire la partecipazione di alcuni funzionari dell'Area ad un master II livello, concedere permessi per lo svolgimento di attività di valutatori, favorire la partecipazione a convegni all'estero relativamente ad iniziative di qualità ecc.).

Partnership e Risorse - Esiste un chiaro approccio del Settore alla collaborazione e integrazione con *partner* chiave. Il Settore identifica le competenze distintive dei *partner* e le utilizza in un'ottica di reciproco vantaggio. Significativa evidenza dell'apertura dell'Amministrazione alla collaborazione e integrazione con *partner* chiave; sono stati stipulati una serie di accordi di collaborazione istituzionale che hanno assunto diverse forme (rapporti instaurati con procedure di evidenza pubblica, istituzione Albo fornitori, accordo con Istituti di Ricerca – Inea, Istituti di Formazione - Formez PA – Anci – Uncem, ecc.). A dispetto delle numerose *partnership* attivate non vi è evidenza di strumenti di rilevazione e monitoraggio dei processi e della natura delle *partnership*.

Appare ben strutturata un'azione di allineamento della gestione finanziaria agli obiettivi strategici grazie all'implementazione di un controllo per obiettivi. Nella gestione del Settore è stato implementato il Controllo finanziario in relazione agli Obiettivi Operativi Gestiti sul Bilancio Gestionale che rende disponibili le informazioni sintetiche sullo stato di avanzamento delle attività gestite. Per la gestione del PSR 2007-2013, il Settore sta implementando un Sistema Gestionale che gestisce quattro processi: Pianificazione e controllo finanziario, Controllo dell'avanzamento del Programma, Pianificazione e controllo dei tempi di attuazione, Controllo di gestione del Soggetto attuatore.

La gestione degli immobili, delle attrezzature e dei materiali non è di piena responsabilità del Settore SIRCA, ma del Settore Provveditorato ed Economato dell'Area Demanio e Patrimonio, tuttavia l'organizzazione mette in atto azioni verso le strutture responsabili per evidenziare le esigenze di investimenti e manutenzione straordinaria. Non vi sono modalità strutturate per il riutilizzo e la dismissione delle attrezzature; questo limita la possibilità di sviluppare una politica "verde" per la gestione dei beni, incluso il loro riciclaggio e/o smaltimento in condizioni di sicurezza.

Tra le criticità rilevate: non si effettua una verifica di efficacia degli strumenti, dei sistemi e delle tecnologie informatiche introdotte e non vi è evidenza di investimenti in risorse tecnologiche dedicate ad un'efficace comunicazione da e verso tutti i portatori di interesse, o per lo sviluppo e la gestione di reti di comunicazione interna ed esterna.

Non risulta diffuso lo scambio di esperienze con altre amministrazioni.

Processi, prodotti e servizi – Sono chiaramente identificati i *driver* dei processi (quelli riconducibili alla gestione del PSR e quelli riconducibili alla gestione dei processi ordinari). Nel sistema di gestione complessivo è assegnato un valore significativo a processi trasversali, quali ad esempio la formazione del personale e il miglioramento, la pianificazione e il controllo, la comunicazione. Tuttavia il coinvolgimento del personale nella definizione e nello sviluppo dei processi chiave non appare un comportamento sistematico e diffuso: talvolta il personale non sembra avere una chiara consapevolezza dei processi nei quali è coinvolto.

Le modalità per la verifica di efficacia ed efficienza dei processi gestiti dal Settore non sono strutturate sulla totalità dei processi.

Nel tempo l'ascolto dei clienti è avvenuto solo relativamente ad alcuni processi. Nello sviluppo di prodotti/servizi e nella valutazione dei servizi resi si sono raccolte indicazioni dai clienti/cittadini a mezzo indagini, ma non appaiono strutturati, sviluppati e diffusi né sistemi per la rilevazione dei bisogni, né sistemi per la gestione di reclami.

Per quanto riguarda i **Risultati**, la valutazione del Settore è penalizzata da risultati qualitativi più che quantitativi. Non appaiono sistematici la definizione di obiettivi e l'utilizzo dei risultati per analisi e miglioramenti. Mancano dati di confronto con realtà esterne e anche gli andamenti tendenziali non sono sempre derivabili per la disomogeneità delle rilevazioni.

ARTICOLAZIONE DEL PIANO

Strategia ed iniziative

La volontà del Settore SIRCA è quella di utilizzare l'esperienza realizzata attraverso il modello EFQM per aumentare l'efficienza del proprio modello organizzativo.

Le cinque iniziative di miglioramento che il Settore intende porre in essere, nel periodo compreso tra Marzo e Dicembre 2012, sono riconducibili a tre macro-aree di miglioramento:

AREA RISORSE UMANE

- Estensione del Bilancio di competenze e riesame del processo
- Miglioramento del processo di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni

AREA INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

- Sperimentazione di confronti per la strutturazione del processo di Benchmarking esterno
- Introduzione di strumenti per la mappatura e valutazione delle partnership

AREA QUALITÀ DEL SERVIZIO

- Miglioramento del processo di Customer satisfaction

Il Settore SIRCA ha valutato costi, benefici e capacità di realizzazione delle soluzioni migliorative individuate, al fine di operare tra le azioni possibili una scelta in termini di priorità, ma nella logica di una strategia più complessiva di miglioramento ha maturato la volontà di portare a compimento tutte le azioni migliorative. Un'attenta analisi degli interventi in programma rileva l'elevato grado di integrabilità degli stessi e il loro significativo impatto sui fattori critici di successo dell'Amministrazione (Modernizzazione ed innovazione, Soddisfazione dei clienti, Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane).

Il miglioramento organizzativo del Settore, perché risulti una strada realmente praticabile, deve vedere la condizione e partecipazione delle risorse direttamente o indirettamente coinvolte nei processi che saranno oggetto degli interventi di miglioramento. D'altra parte, l'interesse della dirigenza alla diffusione delle risultanze dell'Autovalutazione, da un lato, e alla presentazione delle azioni di miglioramento, dall'altro, è un segno tangibile dell'apertura e della disponibilità della struttura ad esperienze di innovazione organizzativa.

STRUTTURE DI GOVERNO

Modalità per il presidio del Piano e per la gestione delle fasi di attuazione

Come già verificato nelle esperienze di gestione delle attività di miglioramento organizzativo che hanno consentito all'Area di ottenere le certificazioni relative ai Livelli 1 e 2 nell'ambito del Percorso verso l'Eccellenza (Livelli 1 e 2), per un'efficace realizzazione di Piani di miglioramento organizzativo sono necessarie specifiche strutture di *governance*.

Il presidio di un Piano di miglioramento organizzativo comporta un'azione di governo ben strutturata in termini di responsabilità, funzionamento, risultati attesi, impatto e riproducibilità dei risultati conseguiti.

Un piano di *governance* attraverso le sue diverse articolazioni consente di:

- assistere, in tutte le sue fasi, lo sviluppo e la gestione dei progetti, migliorando le procedure di gestione e controllo, i sistemi di informazione, la qualità delle attività e dei risultati – **funzionamento**;
- assolvere alle funzioni strategiche assegnate ai progetti e produrre valore aggiunto (risultati riproducibili) - **responsabilità**;
- assicurare la massima diffusione delle informazioni relative ai progetti, le sue motivazioni-finalità e gli impatti – **partecipazione**;
- evidenziare i cambiamenti indotti dai progetti, nella sua globalità, e dalle specifiche azioni – **impatto**;
- generare nuova conoscenza e crescita personale in tutte le persone coinvolte – **empowerment**.

Il presidio del Piano di miglioramento del Settore SIRCA sarà garantito dagli Organismi di gestione istituiti per il conseguimento del Finalist - 3° Livello di Eccellenza (DRD 31 del 16/04/2010 e DRD 73 del 07/12/2010) e precisamente:

- Comitato Direttivo di Eccellenza
- Staff organizzativo del Comitato Direttivo
- Comitato Tecnico di Eccellenza
- Gruppo di Supporto al Comitato Tecnico
- Staff di Supporto Orizzontale e Verticale
- Comitato di Miglioramento (Coordinamento organizzativo)

Per la definizione delle competenze dei singoli Organismi si rinvia ai decreti sopra citati.

DIFFUSIONE DEI RISULTATI

Nella logica di miglioramento che il SeSIRCA intende perseguire, si attribuisce al Piano di Miglioramento una valenza comunicativa molto forte, al fine di rendere l'esperienza del Settore un modello riproducibile e trasferibile anche in altri Settori in un'ottica di *mainstreaming orizzontale e verticale*.

La capitalizzazione e la diffusione dell'iniziativa saranno garantiti dall'utilizzo di strumenti utili a svolgere un'efficace azione di disseminazione e di trasferimento dei risultati del Piano.

D'altra parte, il Settore ha riservato una particolare attenzione alla comunicazione relativa al percorso di miglioramento organizzativo di cui si è fatto promotore. Relativamente alle attività ed ai risultati inerenti azioni di miglioramento continuo, si è registrata una sorta di "inversione di tendenza": inizialmente il Settore, per conto dell'AGC 11, ha riservato un'attenzione maggiore alla comunicazione verso l'esterno (si pensi alla pubblicazione Dire e fare la qualità nella pubblica amministrazione del 2009), mentre più di recente si è inteso investire in maniera più strategica anche nella comunicazione interna, al personale del Settore (ma più generalmente dell'Area) perché possa esso stesso fungere da "facilitatore" del cambiamento e del miglioramento organizzativo. A tal fine, il Settore ha realizzato un sito dal nome particolarmente evocativo: *Cantieri di qualità*, che rimanda ad un contesto di lavoro dove si costruisce la qualità.

Il sito è pensato per i dipendenti (ma anche clienti e partner) che vogliano seguire le “evoluzioni” delle iniziative di miglioramento che il Settore (e l’Area tutta) via via realizzano. Il sito è stato strutturato in risposta alle esigenze informative del personale e degli *stakeholder* in genere che, in occasioni più o meno strutturate, hanno manifestato la necessità di conoscere gli sviluppi delle attività svolte e di quelle in programma.

Il sito è articolato in sezioni che favoriscono la diffusione delle informazioni relative allo stato di avanzamento delle iniziative intraprese o in programma, la conoscenza sui temi della qualità e dell’eccellenza, nonché la rilevazioni di “opinioni” sulla funzionalità ed utilità del sito.

Nella sezione "*in Cantiere*" è possibile consultare lo stato di avanzamento delle attività programmate ma non ancora realizzate. Il coinvolgimento del personale, dei clienti e della società è previsto attraverso la sezione "*Sondaggio*" con la quale vengono periodicamente pubblicate domande inerenti l'andamento delle specifiche iniziative e la fruibilità dei contenuti caricati. Le aree "*Pubblicazioni*" e "*Link utili*" contribuiscono alla diffusione della conoscenza sul tema della qualità e dell’eccellenza.

Oltre che attraverso il sito *Cantieri di qualità*, la diffusione dei risultati sarà veicolata attraverso specifici seminari informativi, momento nel quale saranno anche:

- verificati gli impatti dei progetti in rapporto ai risultati attesi
- analizzate le eventuali criticità organizzative, tecniche e strutturali incontrate in fase di implementazione
- analizzato il processo realmente attivato evidenziando i vincoli e le opportunità, i punti di forza e di debolezza, gli elementi di continuità e discontinuità tra il programmato ed il realizzato, gli esiti (attesi e non)

Iniziativa di miglioramento 1

A	Titolo dell'azione di miglioramento:	Estensione del Bilancio di competenze e riesame del processo	B	Criterio del Modello:	Personale
C	Responsabile dell'azione:	Domenico Ciccarelli	D	Data prevista di attuazione definitiva:	Maggio 2012
E	Componenti gruppo di lavoro:	Domenico Ciervo, Giuseppe Malferà, Giuliano Marseglia, Vincenzo Minopoli, Massimiliano Stellato, Alberto Ziello			

Descrizione dell'azione di miglioramento

F APPROCCIO

Premessa

L'autovalutazione del Settore SIRCA, conclusa nel settembre u.s., ha evidenziato – relativamente alla gestione del personale – quale punto di forza l'esistenza di una metodologia e di strumenti idonei alla valutazione delle competenze del personale dell'Area, al fine di strutturare piani formativi coerenti con i reali fabbisogni del personale.

Tuttavia, la stessa indagine ha altresì rilevato che:

- il numero delle risorse del SeSIRCA coinvolto nelle diverse sperimentazioni del Bilancio di competenze destinato al personale dell'intera Area 11 equivaleva a circa il 20% del SIRCA;
- l'ultima applicazione del Bilancio di competenze risale al 2009 – 2010.

Da qui scaturisce un progetto mirato a realizzare la mappatura delle competenze per circa il 70% del personale ed a effettuare una revisione e un riesame del processo di valutazione delle competenze. Saranno coinvolte nella sperimentazione le risorse impegnate nella gestione dei processi core del Settore.

L'elaborazione del Piano personalizzato per i dipendenti coinvolti nella sperimentazione e l'erogazione delle attività formative saranno realizzati a partire dal secondo semestre.

Il Bilancio di competenze del personale del SeSIRCA sarà realizzato utilizzando la metodologia e il software già sperimentati sulle risorse dei settori dell'AGC 11.

Il Bilancio presuppone una fase di **analisi della struttura organizzativa**, finalizzata alla **definizione dei profili professionali** per i principali ruoli dell'organizzazione. I dipendenti identificati dal dirigente partecipano ad un incontro di formazione nel corso del quale sono loro trasferite le conoscenze necessarie a comprendere pienamente le finalità del Bilancio di competenze e le modalità con le quali svolgere una corretta autovalutazione delle proprie competenze. Il personale effettua poi la **autodiagnosi delle proprie competenze** (tecnico-specialistiche e trasversali) rispetto al livello previsto dal profilo di riferimento, utilizzando un applicativo informativo che consente di gestire l'intero processo in modo trasparente e senza circolazione di carta.

Nello stesso periodo in cui i dipendenti/collaboratori che partecipano al Bilancio effettuano la propria autodiagnosi, il dirigente procede a fare la cosiddetta **eterodiagnosi**, vale a dire la valutazione sulle competenze possedute dal dipendente/collaboratore.

Segue poi il **colloquio di condivisione** durante il quale il dipendente/collaboratore riceve il feedback del dirigente rispetto all'autovalutazione delle proprie competenze.

A seguito dei colloqui di condivisione, il dirigente individua le azioni di formazione e sviluppo attraverso le quali intervenire sulle competenze per le quali sono stati rilevati gap significativi. Viene così elaborato il Piano di formazione personalizzato per il dipendente/collaboratore.

G DEPLOYMENT

Le attività previste per la realizzazione dell'iniziativa richiederanno il coinvolgimento del gruppo di progetto sopra indicato e della dirigente del SIRCA relativamente alle scelte strategiche e a quelle attività direttamente connesse alla valutazione del personale.

Le attività partiranno nel mese di marzo e termineranno entro la prima metà del mese di giugno 2012, come di seguito dettagliato:

- 1) **Revisione della mappa professionale dell'organizzazione (marzo 2012)**
Partendo da un'analisi dei processi strategici del Settore, definizione/aggiornamento della mappa professionale (l'insieme delle figure professionali considerate necessarie per un'efficace gestione delle attività di competenza del Settore) relativamente ai processi identificati
- 2) **Elaborazione dei profili di competenza (marzo 2012)**
Definizione delle attività delle figure professionali oggetto della sperimentazione e dei livelli di competenze (trasversali e tecnico-specialistiche) richiesti per svolgere le attività in maniera efficiente.
- 3) **Validazione di profili di competenza (marzo 2012)**
Condivisione dei profili di competenza e validazione da parte della dirigente di Settore.
- 4) **Individuazione delle persone costituenti il campione della sperimentazione (marzo 2012)**
Definizione dei criteri per l'individuazione delle 40 persone a cui estendere la sperimentazione.
- 5) **Personalizzazione del software e caricamento dei dati (aprile 2012)**
- 6) **Formazione del campione oggetto del Bilancio (aprile 2012)**
Trasferimento al personale coinvolto nella sperimentazione delle conoscenze relative alle modalità e agli strumenti necessari a svolgere una corretta autovalutazione delle proprie competenze.
- 7) **Autodiagnosi delle competenze (aprile 2012)**
Autovalutazione dei propri livelli di competenze trasversali e tecnico-specialistiche da parte del personale coinvolto.
- 8) **Eterodiagnosi (maggio 2012)**
Valutazione delle competenze dei dipendenti da parte della dirigente.
- 9) **Colloqui di condivisione (maggio 2012)**
Restituzione di un feedback ai dipendenti da parte della dirigente. La modalità colloquio è finalizzata a favorire il dialogo tra dirigente e dipendenti, nonché la condivisione delle azioni da mettere in campo per colmare i gap di competenza rilevati.
- 10) **Valutazione e riesame del processo (giugno 2012)**
Verifica dell'indice di accettazione del processo di valutazione delle competenze attraverso la somministrazione di un questionario al personale coinvolto nella sperimentazione.

H CRONOGRAMMA

ATTIVITA'	marzo	aprile	maggio	giugno
Revisione della mappa professionale				
Elaborazione dei profili di competenza				
Validazione di profili di competenza				
Individuazione dei partecipanti				
Personalizzazione del software e caricamento dei dati				
Formazione delle risorse coinvolte				
Autodiagnosi delle competenze				
Eterodiagnosi				
Colloqui di condivisione				
Valutazione e riesame del processo				

I RISULTATI (Misure del Deployment)		
Pianificazione		
Risultati		
OBIETTIVO	ATTIVITA' DI RIFERIMENTO	INDICATORE TARGET
Miglioramento del processo di valutazione delle competenze	2) Elaborazione profili di competenza	Grado di copertura dei processi strategici (almeno il 50%)
	8) Eterodiagnosi	Valutazione delle competenze per il 90% del personale coinvolto
	13) Valutazione e riesame del processo	Livello di comprensione delle finalità dell'iniziativa da parte del personale (buono per l'80% dei partecipanti)
J VALUTAZIONE E RIESAME		
Il Responsabile dell'azione di miglioramento predisporrà un Report mensile sullo stato di avanzamento dell'iniziativa secondo un format predisposto ad hoc. Al completamento delle attività 4) e 7) il Responsabile dell'iniziativa si riunirà con il team di miglioramento per verificare il raggiungimento degli obiettivi, discutere le criticità del progetto, attribuire la responsabilità della risoluzione ed eventualmente revisionare la pianificazione. Ogni due mesi, inoltre, si svolgerà una riunione di valutazione e riesame tra i Responsabili delle iniziative ed i membri del Comitato di Eccellenza. <i>Output</i> dell'attività di valutazione e riesame è un Report che sintetizza i risultati dell'intervento, i punti di forza, le eventuali criticità e relative ipotesi di soluzioni migliorative.		

Iniziativa di miglioramento 2

A Titolo dell'azione di miglioramento:	Sperimentazione di confronti per la strutturazione del processo di Benchmarking esterno	B Criterio del Modello:	
C Responsabile dell'azione:	Domenico Ciccarelli	D Data prevista di attuazione definitiva:	Maggio 2012
E Componenti gruppo di lavoro:	Giuseppe Rosario Mazzeo, Massimiliano Stellato		

Descrizione dell'azione di miglioramento

F APPROCCIO

Premessa

I modelli di qualità attribuiscono grande importanza ad azioni di *Benchmarking* con organizzazioni esterne. L'obiettivo principale del *Benchmarking* è quello di identificare le aree migliorabili (i *gap* quantitativi e qualitativi) e di stimolare il cambiamento adottando "le prassi eccellenti".

Attraverso un processo di confronto tra le proprie *performances* e prassi e quelle di organizzazioni con prestazioni eccellenti è possibile individuare i miglioramenti organizzativi, di processo, di prodotto o servizio che possono essere adottati al fine di migliorare i risultati della gestione della propria organizzazione.

Nonostante alcune sperimentazioni di metodologie per il confronto delle *performances*, l'autovalutazione del Settore SIRCA ha evidenziato i limitati confronti con altre organizzazioni rispetto a risultati relativi ai clienti, alla società ed alle *performances*.

Tale criticità deriva indubbiamente dall'assenza di un processo di confronto sistematico, strutturato, formale, analitico ed organizzato che tale progetto mira ad impostare attraverso una sperimentazione su aree tema relativamente a processi/servizi strategici per il Settore.

G DEPLOYMENT

Le attività previste per la realizzazione dell'iniziativa richiederanno il coinvolgimento del gruppo di progetto sopra indicato. Le attività partiranno nel mese di marzo 2012 e termineranno entro la fine del mese di maggio 2012, come di seguito dettagliato:

- 1) Definizione del processo/prodotto/servizio e degli indicatori oggetto del confronto (marzo 2012)**
Definizione del processo oggetto del benchmarking. Di esso vengono identificati, in maniera puntuale, le fasi/attività, le aree critiche e gli indicatori di performances.
- 2) Individuazione di organizzazioni esterne (marzo 2012)**
Parallelamente all'attività di raccolta dati, il gruppo di lavoro individua le organizzazioni pubbliche (preferibilmente, ma non necessariamente, Amministrazioni regionali) con le quali può risultare significativo avviare un confronto relativamente al processo/prodotto/servizio individuato.
- 3) Formazione sul benchmarking (marzo 2012)**
Incontro di formazione ai componenti del gruppo di lavoro sulla metodologia del benchmarking..
- 4) Raccolta dei dati interni (marzo 2012)**
Raccolta dei dati interni all'organizzazione relativamente al set di indicatori scelto sulla base di specifici strumenti (questionari, *check list* ecc.). Sulla base dei/delle dati/informazioni raccolte ed elaborate, viene prodotto un Report, che costituisce uno dei documenti interni che l'Amministrazione stessa può mettere a disposizione per la "consultazione" da parte di altre amministrazioni.
- 5) Incontri con referenti delle organizzazioni scelte (aprile – maggio 2012)**
Attivazione contatti con referenti interni alle organizzazioni individuate per verificare la disponibilità ad incontri di Benchmarking ed eventuale trasmissione di documenti. Incontri in presenza e/o a distanza.
- 6) Analisi della documentazione disponibile (aprile – maggio 2012)**
Analisi di documenti dai quali sono deducibili i dati necessari al confronto delle performances del Settore SIRCA rispetto ai risultati conseguiti dalle altre organizzazioni.
- 7) Identificazioni aree di miglioramento (maggio 2012)**
Sulla base di quanto rilevato dalla documentazione analizzata e dagli incontri effettuati, viene elaborato

un Report che identifica le matrici di posizionamento, le caratteristiche strutturali e di processo impattanti sugli indicatori di performances e le correlazioni tra prassi rilevate e performances.

8) Diffusione dei risultati (maggio 2012)

In funzione dei canali informativi scelti e dei diversi target (management, dipendenti, collaboratori), vengono predisposti i documenti informativi necessari a rendere note le risultanze del benchmarking (standard di efficienza di altre organizzazioni e “posizionamento” del Settore rispetto a tali standard) e condividere la strategia dell’Amministrazione.

H CRONOGRAMMA

ATTIVITA'	marzo				aprile				maggio			
Definizione del processo/prodotto/servizio e degli indicatori oggetto del confronto												
Individuazione di organizzazioni esterne												
Formazione sul benchmarking												
Raccolta dei dati interni												
Incontri con referenti delle organizzazioni scelte												
Analisi della documentazione disponibile												
Identificazioni aree di miglioramento												
Diffusione dei risultati												

I RISULTATI (Misure del Deployment)

Pianificazione

Risultati

OBIETTIVO	ATTIVITA' DI RIFERIMENTO	INDICATORE TARGET
Sperimentazione di confronti per la strutturazione del processo di Benchmarking esterno	4) Incontri con organizzazioni	N° incontri (almeno due)
		N° temi oggetto del benchmarking (almeno due)
	6) Identificazioni aree di miglioramento	Report

J VALUTAZIONE E RIESAME

Il Responsabile dell'azione di miglioramento predisporrà un Report mensile sullo stato di avanzamento dell'iniziativa secondo un format predisposto ad hoc. **Una volta al mese il team di miglioramento si riunirà con il Responsabile dell'iniziativa** per verificare il rispetto dei tempi di attuazione e il raggiungimento degli obiettivi, discutere le criticità del progetto, attribuire la responsabilità della risoluzione ed eventualmente revisionare la pianificazione.

Ogni due mesi, inoltre, si svolgerà una riunione di valutazione e riesame tra i Responsabili delle iniziative ed i membri del Comitato di Eccellenza. *Output* dell'attività di valutazione e riesame è un Report che sintetizza i risultati dell'intervento, i punti di forza, le eventuali criticità e relative ipotesi di soluzioni migliorative.

Iniziativa di miglioramento 3

A Titolo dell'azione di miglioramento:	Miglioramento del processo di Customer satisfaction	B Criterio del Modello:	Risultati relativi ai clienti
C Responsabile dell'azione:	Maurizio Cinque	D Data prevista di attuazione definitiva:	Giugno 2012
E Componenti gruppo di lavoro:	Francesco Basile, Giovanni De Rosa, Andrea Moro		

Descrizione dell'azione di miglioramento

F APPROCCIO

Premessa

L'autovalutazione del Settore SIRCA ha evidenziato come il Settore nel tempo abbia effettuato diverse indagini di *customer satisfaction* ma con modalità e strumenti differenti da servizio a servizio (e per alcune attività il *feedback* rispetto alla soddisfazione viene rilevato in maniera informale e destrutturata) e risultati non sempre comparabili tra di loro.

Più di recente, nel mese di settembre 2011, però, il Settore ha realizzato un'indagine tesa a rilevare le percezioni dei partner/clienti/fornitori rispetto ai servizi erogati (e non ad uno specifico ambito di attività). Agli intervistati (un campione di circa un centinaio di utenti) è stato chiesto di esprimere, per ciascuna delle 7 proposizioni e relative sottoarticolazioni di cui era composto il questionario, un'opinione in merito alla rilevanza e un'opinione in merito alla valutazione del servizio di cui avevano fruito, secondo una scala da 1 (corrispondente ad una valutazione "bassa"/"pessima") a 6 (corrispondente ad una valutazione "alta"/"ottima").

Ciò premesso, il progetto che di seguito si descrive è teso a:

- migliorare il processo di misurazione della percezione degli utenti, per garantire sistematicità e continuità temporale alle attività di customer satisfaction;
- individuare le eventuali criticità che dovessero emergere rispetto ai singoli servizi offerti ai clienti o nei rapporti con i partner e fornitori;
- offrire servizi più coerenti con le reali aspettative ed i reali bisogni dei clienti;
- migliorare il rapporto di fiducia con partner/clienti/fornitori.

G DEPLOYMENT

Le attività previste per la realizzazione dell'iniziativa richiederanno il coinvolgimento del gruppo di progetto sopra indicato. Il progetto sarà avviato nel mese di marzo 2012 ed avrà carattere di continuità nell'anno 2012 con una fase di valutazione dell'andamento dell'iniziativa da eseguirsi entro la prima metà del mese di giugno, e con una analisi finale nel dicembre 2012 per valutare gli eventuali aggiusti da porre in essere sull'iniziativa e l'eventuale adozione della stessa con carattere di continuità negli anni a seguire.

Nell'ambito dell'iniziativa di miglioramento si distinguono due macrofasi:

1. il riesame e la valutazione dell'indagine realizzata nel 2011;
2. l'estensione della sperimentazione della customer satisfaction a sua volta caratterizzata da altre due fasi temporali quella marzo-giugno 2012 e quella luglio – dicembre 2012;

Nella FASE 1 rientrano le seguenti attività:

1.1 Disegno dell'indagine (marzo 2012)

In questa fase si provvederà ad approfondire:

- il ruolo degli attori coinvolti, esterni ed interni, con i relativi compiti;
- la scelta/revisione degli strumenti di indagine e rilevazione (soddisfazione e segnalazione di disservizi);
- la definizione puntuale dell'universo e sua segmentazione,
- la raccolta dati da eseguirsi sia attraverso il posizionamento di un distributore del questionario con cartello di segnalazione e relativo raccoglitore presso la sede centrale del Settore SIRCA e sia attraverso distribuzione ai clienti/partner/fornitori curata direttamente dai diversi responsabili di processo per assicurarne la capillarità;
- il tipo di base dati da implementare e le responsabilità in ordine al caricamento e all'elaborazione dei dati;

- la definizione della tempistica;
- le modalità di presentazione dei risultati da differenziare in termini di strumenti e di target;
- l'utilizzo dei risultati.

1.2 Revisione degli strumenti (marzo 2012)

Revisione dello strumento relativamente alle domande e alla scala di valutazione sulla base delle indicazioni tratte dal campione oggetto della prima sperimentazione.

1.3 Predisposizione della banca dati (marzo 2012)

Progettazione ed implementazione di un data base e della relativa reportistica

Nella FASE 2 rientrano le seguenti attività:

2.1 Raccolta e caricamento dati (marzo – giugno 2012) (luglio – dicembre 2012)

2.2 Elaborazione e interpretazione (marzo – giugno 2012) (luglio – dicembre 2012)

Elaborazione dei dati attraverso la costruzione di indici sintetici, quali medie o percentuali, e alla rappresentazione dei risultati ottenuti in grafici per facilitarne la visualizzazione e l'interpretazione. Output dell'attività sono un report intermedio e finale di elaborazione ed interpretazione.

2.3 Presentazione e utilizzo dei risultati (marzo – giugno 2012) (luglio – dicembre 2012)

Realizzata l'elaborazione si procederà a comunicare i risultati. I risultati saranno utilizzati per individuare le criticità del modello di erogazione del servizio e le relative soluzioni di miglioramento.

La presentazione dei risultati al personale interno rappresenterà un momento di condivisione dei risultati inerenti la valutazione di tutti i processi analizzati in uno con le strategie di miglioramento da attivare o attivate rispetto alle criticità emerse. La restituzione dei risultati agli *stakeholder* richiede l'utilizzo di strumenti d'informazione diversi (depliant, opuscoli a fine anno, sito).

H CRONOGRAMMA

ATTIVITA'	marzo	aprile	maggio	giugno	luglio	dicembre
Disegno dell'indagine						
Revisione degli strumenti						
Predisposizione della banca dati						
Raccolta e caricamento dei dati						
Elaborazione e interpretazione						
Presentazione e utilizzo dei risultati						

I RISULTATI (Misure del Deployment)		
Pianificazione		
Risultati		
OBIETTIVO	ATTIVITA' DI RIFERIMENTO	INDICATORE TARGET
Miglioramento del processo di rilevazione della Customer satisfaction	1.1. e 1.2 Disegno dell'indagine - Strumenti	Procedura e strumenti per la customer satisfaction Grado di copertura sui processi del Settore (almeno il 60%) Numero questionari pervenuti Mantenimento di un flusso costante di questionari nell'arco del periodo di rilevazione
Offerta di servizi coerenti con i bisogni dell'utenza	2.2 Elaborazione e interpretazione	Misura del grado di soddisfazione dell'utenza (60% tra sufficiente e buono) Raffronto per un campione d'interviste realizzate all'inizio dell'indagine e alla fine (incremento medio del livello di soddisfazione a seguito delle azioni di miglioramento rapide individuate e attuate almeno pari a 0,5)
	2.3 Presentazione ed utilizzo dei risultati	Numero di soluzioni migliorative proposte dal personale
		Numero iniziative di miglioramento implementate per aumentare il grado di soddisfazione dell'utenza
J VALUTAZIONE E RIESAME		
Il Responsabile dell'azione di miglioramento predisporrà un Report mensile sullo stato di avanzamento dell'iniziativa secondo un format predisposto ad hoc. Una volta al mese il team di miglioramento si riunirà con il Responsabile dell'iniziativa per verificare il rispetto dei tempi di attuazione e il raggiungimento degli obiettivi, discutere le criticità del progetto, attribuire la responsabilità della risoluzione ed eventualmente revisionare la pianificazione. Ogni due mesi, inoltre, si svolgerà una riunione di valutazione e riesame tra i Responsabili delle iniziative ed i membri del Comitato di Eccellenza. <i>Output</i> dell'attività di valutazione e riesame è un Report che sintetizza i risultati dell'intervento, i punti di forza, le eventuali criticità e relative ipotesi di soluzioni migliorative.		

Iniziativa di miglioramento 4

A	Titolo dell'azione di miglioramento:	Miglioramento del processo di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni	B	Criterio del Modello:	Personale
C	Responsabile dell'azione:	Maria Passari	D	Data prevista di attuazione definitiva:	Dicembre 2012
E	Componenti gruppo di lavoro:	Antonio Ansanelli, Maurizio Cinque, Amedeo D'Antonio, Assunta Di Mauro, Giorgio Franco, Raffaele Griffo, Maria Rosaria Ingenito, Nicola Lalla, Vincenzo Minopoli, Giuseppe Pesapane, Italo Santangelo, Antonio Tallarico, Patrizia Terracciano			

Descrizione dell'azione di miglioramento

F	APPROCCIO
Premessa In linea con l'esigenza di valorizzare ed adeguatamente utilizzare le competenze di tutte le risorse del Settore e di allineare compiti e responsabilità agli obiettivi dell'organizzazione, risulta opportuno procedere alla revisione e miglioramento del processo di assegnazione degli obiettivi, al fine di favorire una più efficace valutazione delle prestazioni del personale. Tale necessità è riconducibile anche ad una criticità emersa nel corso dell'indagine di clima del Settore. L'attuazione del progetto favorirà anche una maggiore responsabilizzazione del personale che percepirà più chiaramente il legame che esiste tra gli obiettivi individuali e gli obiettivi del Settore.	
G	DEPLOYMENT
Le attività previste per la realizzazione dell'iniziativa richiederanno il coinvolgimento del gruppo di progetto sopra indicato e della dirigente del SIRCA relativamente alle scelte strategiche e a quelle attività direttamente connesse alla valutazione del personale. Le attività partiranno nel mese di aprile 2012 e termineranno entro la fine del mese di dicembre 2012. L'intervento prevede una fase di analisi dell'attuale sistema di valutazione delle prestazioni e una ridefinizione metodologica con un conseguente adeguamento degli strumenti ad oggi utilizzati (scheda di assegnazione degli obiettivi e scheda di rilevazione dei risultati) e una fase di sperimentazione del sistema migliorato su <i>n</i> processi. Nell'ambito della fase di Analisi saranno realizzate le seguenti attività: 1) <u>Analisi del processo di valutazione delle prestazioni</u> (aprile - maggio 2012) Incontri per l'analisi dei flussi informativi e documentali relativi al processo di valutazione delle prestazioni 2) <u>Analisi degli strumenti per la valutazione delle prestazioni</u> (aprile - maggio 2012) Analisi della scheda di assegnazione degli obiettivi e della scheda di rilevazione dei risultati 3) <u>Definizione degli obiettivi di miglioramento attesi</u> (aprile - maggio 2012) Nell'ambito della fase di Sperimentazione saranno realizzate le seguenti attività: 4) <u>Identificazione dei processi e delle risorse</u> (aprile - maggio 2012) I criteri per la scelta dei processi oggetto della sperimentazione saranno la "strategicità" e il "peso finanziario" degli stessi. 5) <u>Definizione degli obiettivi quali/quantitativi</u> (aprile - maggio 2012) 6) <u>Realizzazione incontri di valutazione delle prestazioni</u> (giugno - dicembre 2012) Saranno realizzati un incontro di valutazione intermedia e un incontro di valutazione finale 7) <u>Valutazione e riesame del processo</u> (dicembre 2012) Verifica del miglioramento del processo di valutazione delle competenze attraverso la valutazione delle performances e attraverso la somministrazione di un questionario al personale coinvolto nella sperimentazione.	

H CRONOGRAMMA												
ATTIVITA'	aprile			maggio			giugno			dicembre		
Analisi del processo di valutazione delle prestazioni												
Analisi degli strumenti per la valutazione delle prestazioni												
Definizione degli obiettivi di miglioramento attesi												
Identificazione dei processi e delle risorse												
Definizione degli obiettivi quali/quantitativi												
Realizzazione incontri di valutazione delle prestazioni												
Valutazione e riesame del processo												

I RISULTATI (Misure del Deployment)		
Pianificazione		
Risultati		
OBIETTIVO	ATTIVITA' DI RIFERIMENTO	INDICATORE TARGET
Miglioramento del processo di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni	5) Identificazione dei processi	N° processi identificati
	7) Valutazione del miglioramento del processo	Coerenza tra obiettivi assegnati e risultati conseguiti
		Livello di soddisfazione dei dipendenti coinvolti (70% riconosce il miglioramento del processo)
J VALUTAZIONE E RIESAME		
Al completamento delle attività 5) e 6) il Responsabile dell’iniziativa si riunirà con il team di miglioramento per verificare il raggiungimento degli obiettivi, discutere le criticità del progetto, attribuire la responsabilità della risoluzione ed eventualmente revisionare la pianificazione. Ogni due mesi, inoltre, si svolgerà una riunione di valutazione e riesame tra i Responsabili delle iniziative ed i membri del Comitato di Eccellenza. <i>Output</i> dell’attività di valutazione e riesame è un Report che sintetizza i risultati dell’intervento, i punti di forza, le eventuali criticità e relative ipotesi di soluzioni migliorative.		

Iniziativa di miglioramento 5

A	Titolo dell'azione di miglioramento:	Introduzione di strumenti per la mappatura e valutazione delle partnership	B	Criterio del Modello:	Partnership e risorse
C	Responsabile dell'azione:	Amedeo D'Antonio	D	Data prevista di attuazione definitiva:	Maggio 2012
E	Componenti gruppo di lavoro:	Lucia Coletta, Luciano D'Aponte, Emiddio de Franciscis, Edoardo De Luise, Assunta Di Mauro, Italo Santangelo, Antonio Tallarico			

Descrizione dell'azione di miglioramento

F APPROCCIO

Premessa

Il Settore attribuisce grande importanza ai partner ed ai fornitori per la realizzazione dei propri programmi. Sulla base di un'attenta valutazione delle competenze dei soggetti che nel tempo ha intercettato, il Settore ha avviato e/o consolidato importanti partnership.

I numerosi accordi di collaborazione istituzionale stipulati, indipendentemente dalle forme assunte (rapporti instaurati con procedure di evidenza pubblica, istituzione Albo fornitori, convenzioni con organismi pubblici), testimoniano l'apertura del Settore alla collaborazione ed integrazione con partner chiave. Le reciproche responsabilità e i risultati da raggiungere vengono definiti attraverso convenzioni ed atti privati, per quanto concerne i partner, e attraverso contratti e capitolati di appalto, per quanto riguarda i fornitori.

La politica di partnership è orientata principalmente a due obiettivi:

- 1) migliorare l'efficienza gestionale dei processi gestiti
- 2) migliorare la qualità del servizio all'utenza.

L'implementazione degli accordi con i partner è stata spesso complessa e articolata, ma i risultati raggiunti sono in generale soddisfacenti anche se non sono mancate criticità la cui evidenza è stata utilizzata per adeguare in corso d'opera il rapporto con i partner e per riprogettarne gli accordi.

Risulta poco strutturato il processo di identificazione dei potenziali partner così come l'azione di valutazione e di riesame dei vantaggi derivati nel tempo dalla collaborazione attivata.

Da qui scaturisce un progetto mirato a realizzare la mappatura delle principali partnership strategiche in termini di **Contenuti della partnership, Motivazione e Vantaggi, Definizione dei risultati attesi, Identificazione del sistema di monitoraggio e valutazione dei risultati**, nonché a sperimentare un sistema di gestione delle stesse.

G DEPLOYMENT

Le attività previste per la realizzazione dell'iniziativa richiederanno il coinvolgimento dei principali driver di processo e della dirigente del SIRCA relativamente alle scelte strategiche e a quelle attività direttamente connesse alla valutazione del partenariato.

Le attività partiranno nel mese di aprile 2012 e termineranno entro la fine del mese di dicembre 2012, come di seguito dettagliato:

Nell'ambito della fase di Mappatura delle partnership saranno realizzate le seguenti attività:

1) Analisi delle partnership attivate dall'organizzazione (aprile 2012)

Partendo da un'analisi dei processi del Settore, identificazione della partnership strategiche. Incontri per l'analisi dei flussi informativi e documentali relativi al processo di attivazione delle reti partenariali.

2) Analisi degli strumenti per la valutazione dei risultati attesi (aprile 2012)

Descrizione qualitativa e quantitativa dei risultati raggiunti e le motivazioni degli eventuali scostamenti dai risultati attesi.

3) Progettazione di una scheda di definizione degli obiettivi e di rilevazione dei risultati (aprile 2012)

Nell'ambito della fase di Sperimentazione saranno realizzate le seguenti attività:

4) Identificazione dei processi e delle partnership strategiche (aprile - maggio 2012)

I criteri per la scelta dei processi oggetto della sperimentazione saranno la "strategicità" e il "peso finanziario" degli stessi.

5) Realizzazione incontri di assegnazione degli obiettivi (aprile - maggio 2012)

6) Realizzazione incontri di verifica dell'impatto del nuovo sistema sull'organizzazione (maggio 2012)

7) Realizzazione incontri di valutazione dei risultati (giugno – dicembre 2012)

Saranno realizzati un incontro di valutazione intermedia e un incontro di valutazione finale.

8) Valutazione e riesame del processo (dicembre 2012)

Verifica del miglioramento del processo partenariali attraverso la valutazione delle performances e attraverso la somministrazione di un questionario alle risorse coinvolte nella sperimentazione.

H CRONOGRAMMA

ATTIVITA'	aprile	maggio	giugno	dicembre
Analisi delle partnership attivate dall'organizzazione				
Analisi degli strumenti per la valutazione dei risultati attesi				
Progettazione di una scheda di definizione degli obiettivi e di rilevazione dei risultati				
Identificazione dei processi e delle partnership strategiche				
Realizzazione incontri di assegnazione degli obiettivi				
Realizzazione incontri di verifica dell'impatto del nuovo sistema sull'organizzazione				
Realizzazione incontri di valutazione dei risultati				
Valutazione e riesame del processo				

I RISULTATI (Misure del Deployment)		
Pianificazione		
Risultati		
OBIETTIVO	ATTIVITA' DI RIFERIMENTO	INDICATORE TARGET
Mappatura delle Partnership attivate dall'organizzazione Miglioramento del processo di valutazione delle reti partenariali	1) Mappatura delle Partnership attivate dall'organizzazione	Grado di copertura in relazione ai processi strategici (almeno il 50%)
	5) Assegnazione obiettivi	n° 2 obiettivi quali/quantitativo per ciascun partner Livello di comprensione delle finalità dell'iniziativa per ciascun partner (buono per il 50% dei partner)
	7) Realizzazione incontri di valutazione in itinere dei risultati	Grado di coerenza tra gli obiettivi assegnati e i risultati conseguiti (almeno per l'80% degli obiettivi assegnati)
	8) Valutazione e riesame del processo	Livello di soddisfazione del personale in relazione alla modalità con le quali il settore gestisce le partnership strategiche (buono per il 60% del personale)
J VALUTAZIONE E RIESAME		
Il Responsabile dell'azione di miglioramento predisporrà un Report sullo stato di avanzamento dell'iniziativa secondo un format predisposto ad hoc. Al completamento delle attività 1) e 6) il Responsabile dell'iniziativa si riunirà con il team di miglioramento per verificare il raggiungimento degli obiettivi, discutere le criticità del progetto, attribuire la responsabilità della risoluzione ed eventualmente revisionare la pianificazione. Ogni due mesi, inoltre, si svolgerà una riunione di valutazione e riesame tra i Responsabili delle iniziative ed i membri del Comitato di Eccellenza. <i>Output</i> dell'attività di valutazione e riesame è un Report che sintetizza i risultati dell'intervento, i punti di forza, le eventuali criticità e relative ipotesi di soluzioni migliorative.		