

**PROVINCIA DI VERONA**  
Area Servizi alla Persona e alla Comunità

Verona, 12 novembre 2010

Pagina 1/1

Determinazione organizzativa n. 39/09

**Oggetto: approvazione delle valutazioni del CAF (*Common Assessment Framework*) nell'Area Servizi alla Persona e alla Comunità**

Decisione	Approvo il report relativo alle valutazioni dei criteri del Caf per l'Area Servizi alla Persona e alla Comunità, con esclusione dei Servizi per l'Impiego e dei Centri di Formazione Professionale, salvato in rete Nas <a href="#">..\15 - PROGETTO CAF NELL'AREA\bozza report autovalutazione area1.doc</a>
Motivazione	L'obiettivo 1, attività 2, del Piano Esecutivo di Gestione 2010 relativo ai Servizi Amministrativi dell'Area Servizi alla Persona e alla Comunità prevede l'elaborazione delle valutazioni del CAF nell'Area, con esclusione dei Servizi per l'Impiego e dei Centri di Formazione Professionale, per i quali l'applicazione del modello è prevista con procedimenti e scadenze autonome. Il gruppo di lavoro previsto con determina organizzativa n. 17/10 ha predisposto il report riepilogativo, dal quale emergono le valutazioni per i singoli criteri e l'analisi delle criticità e delle aree di miglioramento.
Cosa fare	Sulla base delle valutazioni svolte e delle aree di miglioramento individuate saranno individuati, almeno uno per servizio, gli indicatori da inserire nel Peg per l'anno 2011.

Il Dirigente  
Coordinatore dell'Area  
Servizi alla Persona e alla Comunità  
Dott. Luigi Oliveri

Ufficio referente

Area Servizi alla Persona e alla Comunità (05)

referente Luigi Oliveri  
telefono e fax 045-9288818 045-9288821  
web www.provincia.vr.it

rif. protocollo n.  
allegati n.  
file



**PROVINCIA DI VERONA**

Area Funzionale Servizi alla Persona e alla Comunità

## **AUTOVALUTAZIONE CAF**

**Servizi dell'Area alla Persona e  
alla Comunità  
eccettuati  
Servizi per l'Impiego e  
Centri per la Formazione Professionale**

novembre 2010

## INTRODUZIONE

Il CAF – Common Assessment Framework – è uno strumento utile ad assistere le organizzazioni pubbliche nel far proprie le tecniche di gestione secondo i principi della qualità, al fine di migliorare le prestazioni a favore di cittadini e dei portatori di interesse.

I Servizi Amministrativi dell'Area Funzionale Servizi alla Persona e alla Comunità hanno elaborato nel 2009 il manuale per l'applicazione del modello CAF nei Servizi dell'Area di Competenza, ad eccezione dei Servizi per l'impiego e dei Centri per la Formazione Professionale che hanno seguito un percorso autonomo. Tale manuale, approvato con determinazione organizzativa n. 40/09, è stato utilizzato come strumento guida per l'autovalutazione dei Servizi dell'Area Funzionale Servizi alla Persona e alla Comunità da parte del gruppo di lavoro costituitosi con determinazione organizzativa n. 17/10.

L'attività di autovalutazione è stata calendarizzata nel periodo marzo - novembre 2010; in questo periodo si sono effettuate delle riunioni in cui il gruppo di lavoro ha provveduto all'analisi di ciascuno dei sottocriteri del CAF in relazione alla realtà dei singoli servizi dell'Area, alla condivisione dei punti di forza e delle aree da migliorare e all'attribuzione del punteggio nella logica del ciclo PLAN-DO-CHECK-ACT (PDCA). In particolare i servizi presi in considerazione sono: Servizio coordinamento formazione professionale, UO apprendistato e stage, Servizi Amministrativi, Servizi Turistico Ricreativi, Servizi Socio Culturali, suddivisi in U.O. Servizi Sociali e U.O. Istruzione, e Servizio progetto valorizzazione cultura popolare e identità veneta.

Il presente report fornisce, in un quadro dettagliato, quanto il processo di autovalutazione pone in evidenza, attraverso le schede analitiche di autovalutazione e le schede dei punteggi. La sintesi dei punteggi dei criteri e sottocriteri è stata rappresentata in forma grafica. Si sottolinea che la “tabella di sintesi dei punteggi” riporta la valutazione di ciascun sottocriterio; di ciascun criterio moltiplicato per il coefficiente del peso, ovvero la rilevanza che esso assume nell'ambito dell'organizzazione.

A partire dai contenuti dell'output sono state individuate le aree prioritarie di miglioramento che saranno oggetto di attenzione nel prossimo anno al fine di definire e sperimentare le azioni per il miglioramento.

# CRITERI E SOTTOCRITERI come da manuale CAF 2006

## 1 Leadership (scheda concordata per tutti i servizi dell'Area)

- Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una mission, una vision e dei valori**
- Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento**
- Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo**
- Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità**

## 2. Politiche e strategie

- 2.1. Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse** (tutti i servizi presi in considerazione dell'Area)
- 2.2. Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili** (tutti i servizi presi in considerazione dell'Area)
- 2.3. Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione** (tutti i servizi presi in considerazione dell'Area)
- 2.4. Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione** (Servizi Turistico Ricreativi e U.O. Servizi Sociali)

## 3. Personale (scheda concordata per tutti i servizi dell'Area)

- 3.1. Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie**
- 3.2. Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione**
- 3.3. Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment**

## 4. Partnership e risorse

- 4.1. Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave** (tutti i servizi presi in considerazione dell'Area, eccettuati i Servizi Amministrativi)
- 4.2. Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti** (tutti i servizi presi in considerazione dell'Area, eccettuati i Servizi Amministrativi)
- 4.3. Analizzare la gestione delle risorse finanziarie** (tutti i servizi presi in considerazione dell'Area, eccettuati i Servizi Turistico Ricreativi e U.O Servizi Sociali)
- 4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza** (tutti i servizi presi in considerazione dell'Area, tranne U.O. Servizi Sociali)

## 5. Processi

- 5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica**
- 5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente**
- 5.3. Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti**

## 6. Risultati relativi al cittadino/cliente

- 6.1. I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/cliente**
- 6.2. Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente**

## 7. Risultati relativi al personale (scheda concordata per tutti i servizi dell'Area)

- 7.1 I risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione del personale**
- 7.2 Gli indicatori di risultato del personale**

**8. Risultati relativi alla società** (scheda concordata per tutti i servizi dell'Area)

8.1. I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse

8.2. Gli indicatori della performance sociale dell'organizzazione

**9. Risultati chiave di performance** (scheda concordata per tutti i servizi dell'Area)

9.1. I risultati esterni: output e outcome riferiti agli obiettivi

9.2 I risultati interni

**10. Schede riepilogative dei punteggi di autovalutazione dei singoli servizi**

**11 Commenti finali**

## CRITERIO 1 - LEADERSHIP (Scheda concordata per tutti i servizi dell'Area)

### Definizione

Il comportamento dei *leader* di una organizzazione può aiutare a determinare chiarezza e univocità nella definizione degli obiettivi e la creazione di un ambiente che permetta all'organizzazione e alle persone che la compongono di eccellere.

I *leader* orientano l'organizzazione. Essi sviluppano la *mission*, la *vision* e i valori necessari per il suo successo nel lungo termine. Motivano e supportano il personale nell'organizzazione agendo come modelli di ruolo e utilizzando comportamenti adeguati in linea con i valori espliciti ed impliciti.

I *leader* sviluppano, implementano e controllano il sistema di gestione dell'organizzazione e valutano le *performance* e i risultati. Sono responsabili del miglioramento delle *performance* e definiscono i cambiamenti necessari per realizzare la *mission*.

Nel settore pubblico, i *leader* sono la principale interfaccia fra l'organizzazione e i politici con i quali condividono responsabilità; essi sono anche responsabili della gestione delle relazioni con gli altri portatori di interesse e della soddisfazione dei loro bisogni.

### Implicazioni chiave

In un sistema democratico rappresentativo i politici eletti definiscono le strategie e gli scopi che vogliono raggiungere nelle diverse politiche. I *leader* delle organizzazioni pubbliche supportano i politici nella formulazione delle politiche pubbliche, fornendo loro suggerimenti in termini di analisi e visione strategica; essi sono inoltre responsabili dell'implementazione e realizzazione delle politiche.

Pertanto è necessario, all'interno di un'organizzazione pubblica, distinguere tra il ruolo della *leadership* politica e quello della *leadership* gestionale. Il CAF focalizza l'attenzione sulla gestione di un'organizzazione pubblica piuttosto che sulla "qualità" delle politiche pubbliche, che è responsabilità del livello politico. Oltre ai valori caratteristici di ognuna, le amministrazioni pubbliche dell'Unione Europea hanno in comune una serie di valori come la legalità, la trasparenza, l'equità, il rispetto della diversità e il rifiuto dei conflitti di interesse. I *leader* hanno il compito di diffondere questi valori all'interno dell'organizzazione traducendoli, ad esempio, in codici di condotta in grado di orientare il comportamento professionale del personale.

I *leader* creano le condizioni ottimali per consentire alle proprie organizzazioni di adattarsi ai cambiamenti continui. Sono essi stessi impegnati nella ricerca di innovazione e modernizzazione e si occupano attivamente di integrare la componente organizzativa con quella tecnologica.

I *leader* delle organizzazioni pubbliche devono raggiungere gli obiettivi e conseguire i risultati attesi con le risorse loro assegnate. Questo alcune volte rende necessario un bilanciamento dei bisogni di cittadini, politici e portatori di interesse. Perciò chi dirige deve dimostrare di avere una chiara idea di chi sono i propri clienti, di quali sono le loro richieste e di come queste possano essere bilanciate con le istanze della politica, dimostrando una chiara assunzione di responsabilità verso i cittadini/clienti, così come verso gli altri portatori di interesse.

## Sottocriterio N. 1.1 - Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una mission, una vision e dei valori

### **Esempi:**

- a) formulare e sviluppare la missione (quali sono i nostri obiettivi) e la visione (dove vogliamo andare) dell'organizzazione coinvolgendo i portatori di interesse più significativi e il personale;
- b) tradurre la missione e la visione in obiettivi e azioni strategici (nel lungo e medio periodo) ed operativi (nel breve periodo);
- c) stabilire, con il coinvolgimento dei portatori di interesse, l'insieme dei valori di riferimento comprendenti trasparenza, etica, spirito di servizio ed un codice di condotta;
- d) rafforzare la fiducia reciproca e il rispetto tra *leader*, *manager* e personale (ad es. definendo norme di buona *leadership*);
- e) creare le condizioni per una comunicazione efficace, assicurando un'ampia comunicazione di missione, visione, valori, obiettivi strategici e operativi a tutto il personale dell'organizzazione e agli altri portatori di interesse;
- f) rivedere periodicamente missione, visione e valori in conseguenza dei cambiamenti dell'ambiente esterno;
- g) gestire i "conflitti di interesse" identificando le potenziali aree di conflitto e fornendo linee guida al personale.

## AREA SERVIZI ALLA PERSONA E ALLA COMUNITA'

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 1.1

##### *Punti di forza*

Presenza del PEG e della RPP: traducono la mission e la vision in obiettivi e azioni strategici ed operativi.

Riunioni preventive sul PEG e presentazione del PEG approvato: creano le condizioni per una comunicazione efficace di mission/vision.

Variazioni PEG: consentono di rivedere periodicamente mission e vision in conseguenza a cambiamenti dell'ambiente esterno.

##### *Aree da migliorare*

Al fine di rafforzare la fiducia reciproca ed il rispetto tra leader e personale potrebbe essere utile la previsione di riunioni periodiche a livello di servizio, e quindi maggiori occasioni di confronto in merito alla gestione delle attività. La sintetica verbalizzazione delle stesse potrebbe condurre alla creazione di un "manuale" delle soluzioni/aggiornamenti emersi in occasione di tali incontri.

Rendere ancora più uniforme la gestione dei documenti sulla rete NAS, al fine di facilitarne la lettura/utilizzo/gestione.

Non è stato adottato il documento che illustri le modalità di attuazione del codice di comportamento dei dipendenti pubblici e quindi gestisca i "conflitti di interesse".

Si riscontra talvolta una comunicazione carente in senso verticale: alcuni dipendenti ritengono di non ricevere sufficienti informazioni in merito al piano esecutivo di gestione.

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

### Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 1.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	60
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	



**Sottocriterio N. 1.2 - Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento**

**Esempi:**

- a) sviluppare, attraverso l'uso delle tecnologie disponibili, processi e strutture organizzative coerenti con la strategia, la pianificazione operativa, e i bisogni e le aspettative dei portatori di interesse;
- b) definire appropriate forme di gestione (livelli, funzioni, responsabilità e competenze) e assicurare un sistema di gestione dei processi;
- c) sviluppare e concordare, per ciascun livello organizzativo, obiettivi misurabili e risultati attesi;
- d) orientare verso risultati e impatti che tengano conto in modo bilanciato dei bisogni e delle aspettative dei differenti portatori di interesse;
- e) formulare e allineare la strategia *net/e-government* con gli obiettivi strategici e operativi dell'organizzazione;
- f) stabilire un sistema informativo che includa attività di *audit* interno;
- g) definire appropriati schemi organizzativi e di gestione per il *project management* e il lavoro di gruppo;
- h) applicare stabilmente i principi del TQM utilizzando come guida il modello CAF o l'EFQM;
- i) sviluppare un sistema di misurazione degli obiettivi operativi e strategici o delle *performance* (ad es. *Balanced Scorecard*, ISO 9001:2000);
- j) sviluppare sistemi di *Quality Management* quali ISO 9001-2000, SLA (*Service Level Agreements*) e vari tipi di certificazione;
- k) identificare e definire le priorità per i cambiamenti necessari che riguardano la struttura dell'organizzazione e il modello di *business*;
- l) comunicare le iniziative di cambiamento e le ragioni del cambiamento al personale e ai principali portatori di interesse.

## AREA SERVIZI ALLA PERSONA E ALLA COMUNITA'

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N 1.2

##### *Punti di forza*

L'applicazione delle tecnologie informatiche e telematiche è diffusa nel rapporto con l'utenza (es. procedimenti gestiti tramite lo Sportello del Cittadino) e tende ad essere implementata in coerenza con gli obiettivi generali di efficienza, economicità e semplificazione dell'attività amministrativa.

In funzione della stesura del PEG sono organizzati incontri periodici con il personale.

Attraverso la predisposizione del report intermedio e finale viene efficacemente misurato il raggiungimento degli obiettivi fissati nel PEG.

A partire dall'anno 2009, i servizi/settori dell'area hanno intrapreso l'analisi del modello CAF, al fine di una futura applicazione di tale sistema di autovalutazione per il miglioramento delle attività svolte.

##### *Aree da migliorare*

E' auspicabile ampliare ulteriormente l'utilizzo del supporto informatico per lo snellimento di alcune procedure amministrative al fine di favorire il cittadino/cliente nel rapporto con l'ente.

E' necessario inoltre sensibilizzare l'utenza a servirsi dello stesso.

E' solo nella fase iniziale di implementazione del sistema di qualità secondo il modelloCAF.

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

#### **Sottocriterio N. 1.2**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	60
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

**Sottocriterio N.1.3 - Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo**

**Esempi:**

- a) fungere da esempio, comportandosi coerentemente con gli obiettivi e i valori stabiliti;
- b) dimostrare la propria disponibilità ad accogliere i cambiamenti, agendo su *feedback* costruttivi;
- c) mantenere il personale regolarmente informato sulle questioni chiave dell'organizzazione;
- d) supportare il personale aiutandolo a realizzare i propri compiti, piani e obiettivi che convergono verso gli obiettivi globali dell'organizzazione;
- e) stimolare, incoraggiando e creando le condizioni per la delega di autorità, responsabilità e competenze (*empowerment*);
- f) promuovere una cultura dell'innovazione e del miglioramento incoraggiando e sostenendo il personale a fornire suggerimenti per il miglioramento e ad essere proattivi nel loro lavoro quotidiano;
- g) riconoscere e ricompensare gli sforzi individuali e di gruppo;
- h) rispettare e dare risposta adeguata ai bisogni individuali e alle problematiche personali dei dipendenti.

## AREA SERVIZI ALLA PERSONA E ALLA COMUNITA'

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 1.3

##### *Punti di forza*

Esiste un buon mantenimento del livello informativo del personale su specifiche questioni relative a pratiche amministrative: i dipendenti vengono aggiornati costantemente nel corso di riunioni con il dirigente e i responsabili dei vari servizi/settori e attraverso comunicazioni e direttive trasmesse mediante e-mail. Le determinazioni organizzative dell'Area e gli ordini di servizio sono salvati anche in rete NAS.

##### *Aree da migliorare*

Al fine di aggiornare i dipendenti sulle questioni chiave che riguardano l'organizzazione o l'attività sarebbe opportuno ampliare il ricorso allo strumento delle riunioni con il personale.

E' auspicabile migliorare i canali di comunicazione dal basso verso l'alto: spesso il personale non si sente sufficientemente incoraggiato e supportato a fornire suggerimenti per l'innovazione e lo sviluppo al fine di migliorare il lavoro.

Tramite un questionario appositamente predisposto, si potrebbe verificare la percezione del personale dell'area relativamente a questo sottocriterio al fine di migliorare la comunicazione dal basso verso l'alto e incoraggiare i dipendenti a fornire suggerimenti per ottimizzare l'attività lavorativa.

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

#### **Sottocriterio N. 1.3**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	55
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

**Sottocriterio N. 1.4 - Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità**

**Esempi:**

- a) identificare le politiche pubbliche che influiscono sull'organizzazione;
- b) mantenere relazioni proattive e regolari con le autorità politiche competenti dell'area esecutiva e legislativa;
- c) assicurare che gli obiettivi e gli scopi dell'organizzazione siano coerenti con le politiche pubbliche;
- d) sviluppare e mantenere *partnership* e connessioni in rete con i più importanti portatori di interesse (cittadini, organizzazioni non governative – ONG – , gruppi di interesse, aziende private, altre organizzazioni pubbliche);
- e) coinvolgere politici e altri portatori di interesse nella definizione degli obiettivi di risultato e impatto e nello sviluppo del sistema di gestione dell'organizzazione;
- f) ricercare consapevolezza, reputazione e riconoscimento pubblici nei confronti dell'organizzazione e dei servizi erogati;
- g) sviluppare una propria idea di *marketing* (basato su prodotti e servizi) e comunicarla ai portatori di interesse;
- h) partecipare alle attività delle associazioni professionali, delle organizzazioni rappresentative e dei gruppi di interesse.

## AREA SERVIZI ALLA PERSONA E ALLA COMUNITA'

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N 1.4

##### *Punti di forza*

PEG/RPP/report periodici: strumenti che prevedono il coinvolgimento di politici e altri portatori di interesse nella definizione di obiettivi di risultato e nello sviluppo del sistema di gestione dell'organizzazione

Convenzioni e altre forme di accordo: strumenti utilizzati al fine di sviluppare e mantenere partnership con i più importanti portatori di interesse.

##### *Aree da migliorare*

Non è sistematicamente utilizzata la rilevazione della customer satisfaction per i diversi servizi al fine di verificare se gli obiettivi e gli scopi dell'organizzazione si realizzino coerentemente con le politiche pubbliche. Maggiore coinvolgimento degli Stakeholder, al fine di sistematizzare il confronto preventivo sui fabbisogni ed orientare maggiormente le azioni.

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

#### **Sottocriterio N 1.4**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	60
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## CRITERIO 2 – POLITICHE E STRATEGIE

### Definizione

La *performance* complessiva di un'organizzazione è determinata dal modo in cui questa riesce ad integrare efficacemente le proprie attività. L'organizzazione attua la sua visione e la sua missione attraverso una chiara strategia, focalizzata sui portatori di interesse, in grado di allineare politiche pubbliche e obiettivi ai bisogni dei portatori di interesse e supportata da una gestione delle risorse e dei processi in una prospettiva di miglioramento continuo.

La strategia viene poi tradotta in piani, obiettivi e risultati misurabili.

Le politiche e le strategie riflettono l'approccio dell'organizzazione verso la modernizzazione e l'innovazione.

### Implicazioni chiave

Le politiche e le strategie sono parte del ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), che inizia con la raccolta delle informazioni sui bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse, sui risultati e sugli impatti, al fine di orientare il processo di pianificazione. Ciò comporta l'uso di informazioni affidabili, incluse le percezioni dei portatori di interesse, per indirizzare adeguatamente l'operatività, la pianificazione e l'orientamento strategico. Per realizzare miglioramenti pianificati della performance organizzativa è poi fondamentale il *feedback*, derivante da un processo interno di revisione.

Identificare i fattori critici di successo – ovvero le condizioni che devono essere soddisfatte per raggiungere gli obiettivi strategici – e definire gli obiettivi rappresentano attività fondamentali per assicurare un efficace *follow up* e per la misurazione dei risultati. Gli obiettivi devono essere formulati in modo tale da poter distinguere tra risultati (*output*) e impatti (*outcome*).

Le organizzazioni dovrebbero monitorare in maniera coerente e critica l'attuazione delle loro politiche e strategie ed aggiornarle ed adattarle laddove necessario.

**Sottocriterio N.2.1 - Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse**

**Esempi:**

- a) identificare tutti i possibili portatori d'interesse;
- b) raccogliere sistematicamente informazioni sui portatori d'interesse, sui loro bisogni e aspettative;
- c) raccogliere regolarmente informazioni, analizzandone la fonte, l'accuratezza e la qualità, relativamente ad importanti aspetti quali gli sviluppi sociali, ecologici, economici, legislativi e demografici;
- d) analizzare sistematicamente punti di forza e di debolezza interni (ad es. attraverso diagnosi basate su modelli TQM o analisi SWOT).



## SERVIZIO DI COORDINAMENTO FORMAZIONE PROFESSIONALE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 2.1

*Punti di forza*

REPORT e RELAZIONI sono strumenti ormai di uso consolidato di monitoraggio delle attività.

*Aree da migliorare*

L'utilizzo di tale strumento potrebbe essere ulteriormente migliorato attraverso una valutazione ancora più sistematica dei dati raccolti alla fine dell'individuazione dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione.

*Commenti*

.....

.....

.....

### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

#### **Sottocriterio N. 2.1**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	51
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZI AMMINISTRATIVI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 2.1

##### *Punti di forza*

Esistenza in rete NAS del registro delle richieste di supporto amministrativo che consente di monitorare in modo efficace le necessità dei servizi/settori dell'Area.

Con determinazione organizzativa n. 36/2007 è stato istituito il registro dei modelli utilizzati dai servizi/settori dell'Area, periodicamente aggiornato dai Servizi Amministrativi. In rete NAS esiste, infatti, una cartella che contiene la modulistica che gli uffici utilizzano più frequentemente (provvedimenti, lettere, schede istruttorie, ecc.).

Il piano esecutivo di gestione dei Servizi Amministrativi prevede un indicatore per monitorare la revisione della modulistica in uso nei vari servizi/settori dell'Area e la predisposizione del relativo registro aggiornato.

Le modalità di gestione del report adottate nell'Area (linee guida trasmesse annualmente tramite e-mail a tutti gli interessati, salvataggio in rete NAS di registri, schede consuntivo, relazioni, ecc.) sono diventate ormai uno strumento consolidato per il monitoraggio delle attività.

##### *Aree da migliorare*

Servirebbe responsabilizzare maggiormente il personale dei vari servizi/settori alla segnalazione delle non conformità o delle esigenze di revisione e integrazione dei modelli utilizzati nell'Area.

E' opportuno "presidiare" la tenuta del registro al fine di garantire maggiormente l'aggiornamento dei modelli, ricordando periodicamente (con scadenza annuale) ai servizi/settori dell'Area l'esistenza del registro e la procedura per il suo aggiornamento.

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

#### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico** **Sottocriterio N. 2.1**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	85
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZI TURISTICO RICREATIVI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio n. 2.1.

##### *Punti di forza*

Raccolta diretta di informazioni rispetto ai bisogni dei portatori di interesse mediante l'attività della Società Verona Turismo srl (es. rilevazione fabbisogni utenti uffici IAT).

Raccolta indiretta di informazioni attraverso l'attività svolta dagli uffici del settore Turismo.

##### *Aree da migliorare*

E' in fase di elaborazione da parte dell'Ufficio Professioni Turistiche un questionario da sottoporre agli utenti nella fase di reperimento informazioni, relativo al grado di soddisfacimento rispetto alle informazioni ricevute e alla facilità di reperimento delle stesse sul portale.

Lo stesso strumento necessita anche per gli altri uffici dei Servizi Turistici.

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

#### **Sottocriterio N. 2.1**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	65
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## U.O. SERVIZI SOCIALI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 2.1

##### *Punti di forza*

E' stata resa obbligatoria per tutti i portatori di interesse del servizio di assistenza sociodidattica ai disabili sensoriali (famiglie, scuole, operatori) la customer satisfaction come momento di verifica annuale sull'andamento del servizio. Tale innovazione consente di avere una valutazione globale sui risultati ottenuti dall'appaltatore del servizio.

##### *Aree da migliorare*

Si incontrano difficoltà nell'individuazione dei criteri per l'accesso al servizio di assistenza ai minori riconosciuti da un solo genitore, in quanto mancano riferimenti normativi o regolamentari in materia, e in quanto, a causa del sistema di gestione fin'ora adottato (delega ai comuni e rimborso su rendicontazione complessiva), l'ufficio non conosce lo stato di bisogno degli oltre 400 utenti.

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

#### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

##### **Sottocriterio N. 2.1**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	28
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## U.O. ISTRUZIONE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 2.1

*Punti di forza*

REPORT e RELAZIONI sono strumenti ormai di uso consolidato di monitoraggio delle attività.

*Aree da migliorare*

L'utilizzo di tale strumento potrebbe essere ulteriormente migliorato attraverso una valutazione ancora più sistematica dei dati raccolti alla fine dell'individuazione dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione.

Commenti

.....

.....

.....

### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

#### **Sottocriterio N. 2.1**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	51
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## PROGETTO VALORIZZAZIONE CULTURA POPOLARE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 2.1

##### *Punti di forza*

REPORT e RELAZIONI sono strumenti ormai di uso consolidato di monitoraggio delle attività.

##### *Aree da migliorare*

L'utilizzo di tale strumento potrebbe essere ulteriormente migliorato attraverso una valutazione ancora più sistematica dei dati raccolti alla fine dell'individuazione dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione.

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 2.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	51
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

**Sottocriterio N.2.2 - Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili**

**Esempi:**

- a) sviluppare e applicare metodi per monitorare, misurare e/o valutare le *performance* dell'organizzazione a tutti i livelli, assicurando il monitoraggio della fase attuativa delle strategie;
- b) rivedere sistematicamente rischi e opportunità (ad es. attraverso analisi *SWOT*) e identificare i fattori critici di successo attraverso una regolare valutazione degli stessi nel contesto organizzativo (inclusi cambiamenti a livello politico);
- c) valutare gli impegni esistenti in termini di risultati (*output*) e impatti (*outcome*) e la qualità dei piani strategici ed operativi;
- d) bilanciare compiti e risorse con le scadenze di breve e lungo periodo e con le richieste dei portatori di interesse;
- e) valutare il bisogno di riorganizzare e migliorare strategie e metodi di pianificazione.

## SERVIZIO DI COORDINAMENTO FORMAZIONE PROFESSIONALE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 2.2

##### *Punti di forza*

Il PEG individua alcuni indicatori di misurazione quali-quantitativa delle attività.

Il monitoraggio dello stato attuativo viene realizzato tramite la redazione dei REPORT, ma anche tramite lo svolgimento di riunioni interne (apprendistato) o di focus group e riunioni periodiche con i soggetti attuatori (immigrazione e orientamento).

##### *Aree da migliorare*

Il Peg si focalizza solo su alcuni output considerati strategici. Altre attività, quindi, anche significative o che impegnano in modo considerevole gli uffici possono non essere rilevate da tale strumento, magari anche perchè di difficile quantificazione.

Talvolta, a causa delle limitate risorse di cui si dispone, si riescono a gestire solo le attività essenziali per garantire il funzionamento dell'organizzazione, dovendo lasciare in secondo piano altre attività significative per il buon esito complessivo del processo.

In altri termini, spesso, non si riesce a procedere pianificando in modo sistematico la gestione delle diverse attività da svolgere, partendo da una dettagliata analisi degli impegni e da un bilancio dei compiti e delle risorse disponibili, trovandosi già totalmente occupati dallo svolgimento di alcune attività imprescindibili e più urgenti per il funzionamento del processo.

L'attività è così organizzata a causa delle Direttive regionali.

##### *Commenti*

.....  
.....

### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

#### **Sottocriterio N. 2.2**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	40
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	



## SERVIZI AMMINISTRATIVI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N 2.2

##### *Punti di forza*

Il sistema di programmazione in uso è in grado di rappresentare obiettivi strategici e operativi basati sulla vision e la mission, collegandoli ai processi e ai piani operativi dei diversi servizi/settori dell'Area.

Il sistema di monitoraggio adottato permette di rivedere e, mediante le necessarie variazioni dei piani di gestione settoriali, adattare gli obiettivi operativi alle modifiche dell'ambiente interno ed esterno.

##### *Aree da migliorare*

Il sistema di programmazione e monitoraggio è gestito principalmente per adempimento di legge e non come principio guida dell'attività.

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

#### **Sottocriterio N. 2.2**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	95

## SERVIZI TURISTICO RICREATIVI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 2.2

##### *Punti di forza*

Gli obiettivi strategici di *mission* e *vision* vengono efficacemente rappresentati mediante il sistema di programmazione in uso. Attraverso il sistema di monitoraggio è possibile controllare periodicamente lo stato di attuazione degli obiettivi ed eventualmente rivederli sulla base dei cambiamenti dell'ambiente interno ed esterno.

##### *Aree da migliorare*

Maggior coinvolgimento del personale per migliorare l'aggiornamento dei dati necessari al monitoraggio. Maggiore consapevolezza del singolo dipendente di far parte di un gruppo.

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

#### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

##### **Sottocriterio N. 2.2 -**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	<b>75</b>
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## U.O. SERVIZI SOCIALI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 2.2

##### *Punti di forza*

L'adeguamento del capitolato del servizio di assistenza sociodidattica ai disabili sensoriali terrà conto di numerosi elementi di giudizio maturati nel corso del triennio 2008-2011. Grazie ai numerosi strumenti di verifica già previsti dal capitolato e dall'offerta tecnica dell'appaltatore 2008-2011 (riunioni periodiche di audit, ispezioni, customer satisfaction, valutazione annuale del servizio a cura dell'ufficio), sono emersi diversi aspetti su cui lavorare per rielaborare il capitolato per il triennio 2011-2014

##### *Aree da migliorare*

L'attuale sistema di gestione degli interventi nei confronti dei minori riconosciuti da un solo genitore, da tempo ha manifestato diverse criticità:

- 1) l'assenza, nell'organico provinciale, di personale qualificato a svolgere compiti di assistenza sociale e la conseguente necessità di richiedere la collaborazione dei servizi sociali gestiti da altri enti (principalmente ULSS e Comuni);
- 2) la differente periodicità nella durata e nella scadenza delle convenzioni quadro e attuativa crea confusione nei comuni, che in alcuni casi si accorgono di non avere chiesto il rinnovo solo molti mesi dopo la scadenza;
- 3) solamente la metà dei comuni della provincia ha scelto di convenzionarsi; tuttavia, come si può immaginare, molti casi di minori riconosciuti da un solo genitore sono presenti anche nel territorio dei comuni non convenzionati;
- 4) allo scopo di evitare disparità di trattamento e assicurare ai cittadini della provincia un uguale livello minimo essenziale dei loro diritti, anche ai sensi dell'articolo 117, comma 2, lettera m), della Costituzione, si rende comunque necessario rimborsare anche gli interventi nei confronti dei minori residenti nei comuni non convenzionati.

Per queste ragioni, da alcuni anni l'ufficio è alla ricerca di una nuova soluzione per la gestione del servizio, ma tale studio non ha portato fin'ora a risultati soddisfacenti a causa di:

- assenza di riferimenti normativi o regolamentari in merito ai criteri per l'accesso al servizio;
- difficoltà nel gestire e coordinare un servizio sociale da parte della Provincia, quando la generalità degli altri servizi sociali è in capo ai Comuni e alle ULSS;
- difficoltà nel reperire la collaborazione da parte dei Comuni e delle ULSS del territorio;
- difficoltà nel trovare un accordo con le ULSS in merito alla gestione dei fondi per tali interventi (trasferimento preventivo, rateizzato o successivo, problemi inerenti i vincoli di bilancio di tali enti, problemi gestionali per la liquidazione dei contributi a più di 400 utenti).

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

**Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

**Sottocriterio N. 2.2**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	40
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## U.O. ISTRUZIONE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 2.2

##### *Punti di forza*

Il PEG individua alcuni indicatori di misurazione quali-quantitativa delle attività.

Il monitoraggio dello stato attuativo viene realizzato tramite la redazione dei REPORT, ma anche tramite lo svolgimento di riunioni periodiche e di coordinamento con i soggetti che intervengono a vario titolo nella pianificazione della rete e dei servizi per l'istruzione di cui ha competenza la Provincia, in particolare nelle importanti determinazioni inerenti il dimensionamento e l'offerta formativa, la gestione degli arredi, dei trasporti, delle utenze, delle palestre, l'assegnazione e gestione delle sedi scolastiche: le altre Amm.ni provinciali, i Comuni dei vari Distretti formativi veronesi, le parti sociali, l'USP/USR, il coordinamento dei Dirigenti Scolastici, i Servizi Trasporti, Edilizia, Patrimonio, Tecnologico, dell'a Provincia.

##### *Aree da migliorare*

Il Peg si focalizza solo su alcuni output considerati strategici. Tuttavia le limitate risorse umane disponibili e la stretta dipendenza della pianificazione delle strutture e dei servizi scolastici dai territorio i vincoli di bilancio e del piano delle opere che ne deriva, non permette la pianificazione e misurazione nel Peg di progettazioni pluriennali in materia di servizi per l'istruzione.

##### *Commenti*

.....

.....

#### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

##### **Sottocriterio N. 2.2**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	60
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## PROGETTO VALORIZZAZIONE CULTURA POPOLARE E IDENTITÀ VENETA

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N 2.2

##### *Punti di forza*

Il PEG individua alcuni indicatori di misurazione quali-quantitativa delle attività.

Il monitoraggio dello stato attuativo viene realizzato tramite la redazione dei REPORT, ma anche tramite lo svolgimento di riunioni periodiche e di coordinamento con i soggetti attuatori (contratto di servizio e rete amministrazioni comunali).

##### *Aree da migliorare*

Il Peg si focalizza solo su alcuni output considerati strategici. Tuttavia le limitate risorse umane disponibili e la stretta dipendenza della progettazione culturale sul territorio dai finanziamenti regionali da cui dipende, impone la previsione a Peg delle sole attività essenziali per l'accesso e l'utilizzo di detti finanziamenti, dovendo spesso tralasciare attività e indicatori di analisi dei contenuti culturali e della qualità dei servizi erogati.

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

#### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

##### **Sottocriterio N. 2.2**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	41
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

### **Sottocriterio N. 2.3 - Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione**

#### ***Esempi:***

- a) attuare politiche e strategie attraverso la definizione di accordi e l'individuazione di priorità, stabilendo tempi, processi adeguati e struttura organizzativa;
- b) coinvolgere i portatori di interesse nel processo di diffusione di strategie e politiche, dando priorità ai loro bisogni ed aspettative;
- c) tradurre gli obiettivi strategici e operativi dell'organizzazione in corrispondenti piani e compiti significativi per le diverse unità organizzative e per gli individui all'interno dell'organizzazione.

## SERVIZIO DI COORDINAMENTO FORMAZIONE PROFESSIONALE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 2.3

##### *Punti di forza*

Piani e compiti affidati dalle direttive regionali vengono recepiti ed adattati all'organizzazione dell'ente attraverso diversi strumenti:

- PEG e report;
- progettazione interventi in materia di orientamento e immigrazione, programma azioni collegate apprendistato;
- identificazione di dettagliate procedure/modelli/schemi con cui l'ufficio gestisce i diversi compiti affidati dalle direttive regionali.

Diffusione dei risultati e buone prassi in materia di orientamento e immigrazione tramite la pubblicazione sul portale di report e atti del progetto

##### *Aree da migliorare*

Promozione dell'attività esterna per apprendisti prevista dalla direttiva regionale non viene svolta.

##### *Commenti*

.....  
.....

#### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

#### **Sottocriterio N. 2.3**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	60
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	



## SERVIZI AMMINISTRATIVI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 2.3

##### *Punti di forza*

I compiti e le responsabilità all'interno dei Servizi Amministrativi vengono individuati e ripartiti attraverso determinazioni organizzative, poi pubblicate su rete NAS e perciò accessibili a tutti i dipendenti.

##### *Aree da migliorare*

Per consentire una maggiore condivisione e interscambiabilità delle mansioni è necessario evitare un'eccessiva personalizzazione delle modalità operative adottate dai dipendenti.

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

#### **Sottocriterio N. 2.3**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0 -10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	60
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZI TURISTICO RICREATIVI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 2.3.

##### *Punti di forza*

Convenzioni con enti locali e associazioni di categoria per la gestione associata degli uffici IAT.  
Accordi di programma per la realizzazione di progetti di promozione turistica.

##### *Aree da migliorare*

Il Servizio Turismo necessita di un maggior coinvolgimento tra gli uffici, che attualmente lavorano in modo settoriale. A tal fine è utile individuare nuove modalità organizzative.  
Necessità di maggior condivisione e comunicazione tra gli uffici.

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

#### **Sottocriterio N.2.3**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	65
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## U.O. SERVIZI SOCIALI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 2.3

##### *Punti di forza*

Gli obiettivi previsti dal PEG, salve cause esogene di scostamento (quindi non dipendenti dall'ufficio) sono generalmente raggiunti.

##### *Aree da migliorare*

Sarebbe utile, ai fini di un migliore proporzionamento tra risorse e obiettivi, riorganizzare l'attività 1 dell'obiettivo 2 del PEG Settoriale trasformandola in quattro attività più circoscritte, riguardanti rispettivamente le quattro materie di cui attualmente si occupa l'U.O. Servizi Sociali:

- 1) Servizi Sociali;
- 2) Politiche per la famiglia;
- 3) Politiche giovanili;
- 4) Politiche per le pari opportunità.

Eventuali attività specifiche o progetti riguardanti ciascuna di queste materie potrebbe costituire, di conseguenza, una subattività.

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

#### **Sottocriterio N. 2.3**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	60
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## U.O. ISTRUZIONE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N 2.3

##### *Punti di forza*

La pianificazione in ambito di servizi al sistema istruzione viene recepita dall'ente attraverso PEG e report; che descrivono il processo di progettazione e identificano il flusso e le procedure con cui l'ufficio gestisce i diversi interventi per garantire la continuità del servizio pubblico scolastico in azione coordinata coi piani e programmi di molti altri settori dell'amministrazione.

Diffusione dei risultati in materia di interventi in materia di istruzione tramite la pubblicazione sul portale di report e atti significativi inerenti lo sviluppo della pianificazione scolastica provinciale in relazione all'evoluzione dei sistemi scolastici nazionali, delle normative e delle competenze in materia.

##### *Aree da migliorare*

Diffusione più ampia e puntuale dell'attività realizzata in materia di competenze provinciali per l'istruzione.

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

#### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

#### **Sottocriterio N. 2.3**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	45
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZIO CULTURA

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 2.3

##### *Punti di forza*

La pianificazione in ambito culturale viene recepita dall'ente attraverso PEG e report; che descrivono il processo di progettazione e identificano le procedure/modelli/schemi con cui l'ufficio gestisce i diversi interventi in ambito culturale, anche mediante contratto di servizio e accordi di programma regionali.

Diffusione dei risultati in materia di interventi culturali tramite la pubblicazione sul portale di report e atti del progetto

##### *Aree da migliorare*

Promozione dell'attività culturale realizzata e promossa.

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

#### **Sottocriterio N. 2.3**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	60
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## **Sottocriterio N. 2.4 - Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione**

### **Esempi:**

- a) creare e sviluppare una nuova cultura per l'innovazione attraverso la formazione, il *benchmarking*, la creazione di laboratori di apprendimento, ponendo attenzione al valore del pensiero e della pianificazione strategica;
- b) monitorare sistematicamente i fattori e gli indicatori interni del cambiamento e la domanda esterna di modernizzazione e innovazione;

## SERVIZI TURISTICO RICREATIVI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 2.4.

##### *Punti di forza*

Redazione della Carta dei Servizi rivolta ai portatori di bisogni connessi con la promozione turistica del territorio, mediante l'utilizzo delle tecniche relative al progetto qualità.

Progetto Regio.IAT.

Monitoraggio costante degli indicatori PEG.

##### *Aree da migliorare*

Introduzione nel PEG del Servizio Turismo di indicatori di miglioramento derivanti dal CAF.

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

#### **Sottocriterio N. 2.4**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	80
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## U.O. SERVIZI SOCIALI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 2.4

##### *Punti di forza*

La creazione del nuovo portale per le politiche sociali si basa su un'ampia riflessione contenuta nello studio di fattibilità realizzato dall'ufficio nel mese di marzo 2010. Inoltre la realizzazione del portale è stata agevolata anche dall'approvazione e finanziamento, da parte della Regione, del progetto "Portale web interattivo per la creazione di una rete delle pari opportunità".

##### *Aree da migliorare*

Non è ancora definita la modalità di gestione del nuovo portale.

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

#### **Sottocriterio N.2.4**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	70
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	



## CRITERIO 3 – PERSONALE (Scheda concordata per tutti i servizi dell'Area)

### Definizione

Il personale “è” l’organizzazione. Esso rappresenta infatti il fattore più importante dell’organizzazione.

Il modo in cui i componenti dell’organizzazione interagiscono tra di loro e gestiscono le risorse disponibili determina il successo dell’organizzazione. Rispetto, dialogo, responsabilizzazione (*empowerment*) e un ambiente sicuro e sano sono elementi fondamentali per assicurare l’impegno e la partecipazione del personale nel perseguimento dell’eccellenza.

Per realizzare le sue politiche e strategie e assicurare l’efficace operatività dei suoi processi, l’organizzazione gestisce, sviluppa e valorizza le competenze e il potenziale del proprio personale a livello sia individuale che collettivo.

### Implicazioni chiave

Il criterio 3 valuta se l’organizzazione è in grado di gestire le risorse umane in modo coerente con i propri obiettivi strategici analizzandone le caratteristiche, preparandole, allocandole e assistendole al fine di utilizzarle al meglio e garantire il successo dell’organizzazione.

L’ambito di intervento della gestione del personale dovrebbe essere così ampio da condurre al massimo vantaggio sia per l’organizzazione che per il personale stesso. Il personale dovrebbe essere aiutato ad esprimere pienamente il proprio potenziale. Avere cura del benessere dei propri dipendenti rappresenta un aspetto importante della politica di gestione del personale.

Quando le organizzazioni creano opportunità per i propri dipendenti di sviluppare continuamente le proprie competenze, di assumersi maggiori responsabilità e prendere iniziative, i dipendenti contribuiscono allo sviluppo dell’organizzazione. Ciò può essere reso possibile assicurandosi che gli obiettivi di *performance* dei dipendenti siano collegati agli obiettivi strategici dell’organizzazione ed anche coinvolgendo i dipendenti nelle politiche di reclutamento, formazione e riconoscimento.

Infine il criterio 3 evidenzia la capacità dei *managers/leaders* e del personale di cooperare attivamente allo sviluppo dell’organizzazione, abbattendo le barriere organizzative attraverso il dialogo, dando spazio alla creatività, all’innovazione e ai suggerimenti per migliorare le *performance*. Anche questo concorre ad aumentare la soddisfazione del personale.

La gestione del personale non è di esclusiva competenza dell’ufficio/settore del personale, ma di tutti i *leader, manager* e capi dipartimento dell’organizzazione, che devono dimostrare di essere interessati alle problematiche del personale e devono promuovere attivamente una cultura di comunicazione aperta e di trasparenza.

Nel valutare la propria *performance* le organizzazioni possono prendere in considerazione tutte le restrizioni alla propria libertà di azione che derivino dalle politiche del personale nazionali/generali, dalle politiche retributive, ecc. e indicare come esse riescono ad operare all’interno di tali restrizioni per ottimizzare le potenzialità del proprio personale.

**Sottocriterio N. 3.1 - Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie**

**Esempi:**

- a) analizzare regolarmente i bisogni presenti e futuri del personale, tenendo in considerazione i bisogni e le aspettative dei portatori d'interesse;
- b) sviluppare e comunicare la politica di gestione delle risorse umane adottata in coerenza con le strategie e i piani dell'organizzazione;
- c) assicurare (attraverso processi di reclutamento, allocazione e sviluppo) il potenziale di risorse umane necessario per eseguire i compiti affidati e bilanciare compiti e responsabilità;
- d) monitorare le risorse umane assegnate alla produzione e allo sviluppo dei servizi in rete;
- e) sviluppare e concordare (con il personale) una chiara politica contenente criteri oggettivi di reclutamento, promozione, remunerazione, riconoscimento e assegnazione di funzioni direttive;
- f) assicurare buone condizioni ambientali di lavoro nell'organizzazione, comprendenti tutela della salute e sicurezza;
- g) gestire il reclutamento e lo sviluppo delle carriere professionali nel rispetto dell'imparzialità, delle pari opportunità e dei vari aspetti della diversità (genere, orientamento sessuale, disabilità, età, razza e religione);
- h) assicurare quelle condizioni che contribuiscono a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa dei dipendenti;
- i) tenere in particolare considerazione i bisogni dei dipendenti svantaggiati e con disabilità.

## AREA SERVIZI ALLA PERSONA E ALLA COMUNITA'

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N 3.1

##### *Punti di forza*

Il monitoraggio dell'adeguatezza delle risorse umane assegnate in fase di programmazione ai diversi obiettivi gestionali di P.E.G. viene effettuato attraverso il report intermedio e finale. Esistono delle fasce orarie di flessibilità dell'orario di lavoro che consentono di rispondere alle diverse esigenze del personale. Non esiste un piano di adeguamento tra bisogni del personale e bisogni dei portatori di interesse. Però, la gestione flessibile dell'orario di lavoro tende a garantire la copertura di una più ampia di fascia di lavoro rispetto a quella che potrebbe essere garantita con un orario di lavoro standardizzato ed uguale per tutti; e ancora dovrebbe stimolare una maggiore disponibilità del dipendente a gestire autonomamente il proprio orario anche in funzione delle esigenze di servizio.

Sono assicurate le condizioni che contribuiscono a realizzare un equilibrio tra vita privata e vita lavorativa dei dipendenti, secondo quanto stabilito dalla normativa in materia. In particolare esiste un'ampia possibilità di distribuire l'orario di lavoro; per esempio ci sono due possibilità di distribuire le 36 ore del tempo pieno settimanale e diverse tipologie di orario part-time.

Sono tenuti in considerazione i bisogni dei dipendenti svantaggiati e con disabilità, secondo quanto previsto dalla normativa in materia.

##### *Aree da migliorare*

La verifica periodica sull'adeguatezza quantitativa delle risorse assegnate avviene mediante il PEG, sulla base, però, delle carenti risorse disponibili. Invece, l'adeguatezza qualitativa non è attualmente verificata da PEG, richiedendo la sua rilevazione l'impiego di strumenti ben più complessi.

Per alcuni servizi potrebbe essere introdotto l'utilizzo di una gestione condivisa dei calendari, in modo tale da poter sempre fissare appuntamenti per gli utenti anche per altri colleghi al momento non disponibili.

Si potrebbe fare un'analisi delle esigenze dell'utenza contrapponendole con le necessità del personale al fine di formulare eventuali proposte di adeguamento.

Spesso si è cercato di andare in contro alle necessità degli utenti esterni sia in termini di apertura degli uffici sia in termini di semplificazione delle procedure e della eventuale modulistica (ciò talvolta si traduce in una complicazione per il personale).

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

**Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

**Sottocriterio N. 3.1**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	65
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

**Sottocriterio N.3.2 - Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione**

**Esempi:**

- a) identificare le competenze presenti a livello di singoli individui e dell'intera organizzazione in termini di conoscenze, abilità e attitudini;
- b) discutere, stabilire e comunicare una strategia per lo sviluppo delle competenze. Questo include l'accordo su un piano generale di formazione basato sui bisogni presenti e futuri individuali e dell'organizzazione (con ad es. la distinzione fra attività formative obbligatorie e opzionali);
- c) sviluppare, in accordo con il personale, piani di formazione e sviluppo per tutti i dipendenti con un'attenzione particolare alle capacità manageriali, di *leadership*, di relazione con diversi tipi di clienti/cittadini e *partner*. Si può anche includere la formazione per la gestione dei servizi in rete;
- d) *sviluppare competenze manageriali e di leadership così come competenze relazionali* rispetto al personale dell'organizzazione, i cittadini/clienti e i *partner*;
- e) supportare e assistere i nuovi dipendenti (ad es. attraverso l'aiuto all'inserimento e il tutoraggio);
- f) promuovere la mobilità interna ed esterna del personale;
- g) sviluppare e promuovere sistemi moderni di formazione (ad es. approccio multimediale, formazione sul campo, formazione a distanza);
- h) pianificare attività di formazione e sviluppare tecniche di comunicazione sulla gestione dei rischi e dei conflitti di interesse;
- i) valutare gli impatti dei programmi di formazione e sviluppo in relazione ai costi delle attività attraverso il monitoraggio e analisi costi/benefici.

## AREA SERVIZI ALLA PERSONA E ALLA COMUNITA'

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 3.2

##### Punti di forza

f. la mobilità interna ed esterna viene gestita con la formulazione di pareri in merito a quella esterna e provvedimenti in riferimento a quella interna che tengono conto delle esigenze di servizio dell'ente.

##### Aree da migliorare

a. Non esiste un registro relativo al bilancio delle competenze dei dipendenti, seppure esista un fascicolo per ogni dipendente contenente anche il percorso formativo svolto.

b. Viene gestito lo sviluppo delle competenze del personale, ma in modo non strutturato. Al contrario lo sviluppo delle competenze del personale potrebbe essere pianificato seguendo un percorso composto dai seguenti step:

1. bilancio delle competenze;
2. verifica dell'adeguatezza del bilancio rispetto alle mansioni affidate;
3. redazione della proposta dei piani di formazione.

Attualmente però le risorse a disposizione per la formazione sono scarse pertanto un'altra strada percorribile potrebbe essere quella di organizzare delle specifiche attività formative all'interno dell'area.

d. Per poter contribuire allo sviluppo di competenze manageriali, di leadership e relazionali potrebbero essere organizzate riunioni ad hoc, al fine di comunicare le linee di condotta e l'impostazione da seguire.

e. L'inserimento lavorativo dei nuovi dipendenti spesso viene affidato alla buona volontà dei colleghi, mentre invece dovrebbe essere maggiormente pianificato. Allo stesso modo occorrerebbe pianificare anche il passaggio di consegne in tutti i casi di assenza prolungata di altri colleghi (es. maternità).

##### Commenti

.....

### Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N.3.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	45
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

### Sottocriterio N.3.3 -Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment

#### **Esempi:**

- a) promuovere una cultura di comunicazione aperta e di dialogo e incoraggiare il lavoro di gruppo;
- b) creare proattivamente un ambiente che favorisce la formulazione di idee e suggerimenti da parte del personale e sviluppare modalità appropriate allo scopo (modalità per la formulazione e raccolta di suggerimenti, lavori di gruppo, *brainstorming*);
- c) coinvolgere i dipendenti e i loro rappresentanti nello sviluppo di piani, strategie, obiettivi, progettazione di processi e nella definizione e attuazione delle azioni di miglioramento;
- d) cercare l'accordo/consenso fra i dirigenti e il personale su obiettivi e modalità di misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- e) condurre regolarmente indagini sul personale e pubblicarne i relativi risultati/sintesi/interpretazioni;
- f) garantire al personale l'opportunità di esprimere la propria opinione sui capi;
- g) consultare i rappresentanti del personale (ad es. i sindacati).

## AREA SERVIZI ALLA PERSONA E ALLA COMUNITA'

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 3.3

##### Punti di forza

- a. La costituzione di gruppi di lavoro tramite l'adozione di determinate organizzative e la disponibilità dei documenti in rete contribuiscono ad incoraggiare il lavoro di gruppo ed una cultura di comunicazione aperta.
- b. Il PEG viene elaborato sulla base di un confronto fra il dirigente ed il personale sugli obiettivi e le modalità di misurazione del raggiungimento degli stessi.

##### Aree da migliorare

a/b. Esiste uno scarso coinvolgimento del personale nella definizione dei processi e nell'identificazione e implementazione delle azioni di miglioramento. Per creare proattivamente un ambiente che favorisca la formulazione di suggerimenti da parte del personale o al fine di coinvolgere il personale nella progettazione dei processi o nella definizione di azioni di miglioramento, potrebbero essere predisposte schede in rete per la presentazione di proposte/suggerimenti/ problemi e previste riunioni periodiche. Sarebbe opportuno il coinvolgimento di ulteriori soggetti nel progetto CAF.

##### Commenti

.....

.....

### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico** **Sottocriterio N. 3.3**

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	55
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	



## CRITERIO 4 – PARTNERSHIP E RISORSE

### Definizione

In che modo l'organizzazione pianifica e gestisce le proprie *partnership* chiave – soprattutto i cittadini/clienti – al fine di sostenere le proprie politiche e strategie e assicurare un'efficace operatività dei propri processi. In tal senso le *partnership* rappresentano risorse fondamentali per il buon funzionamento dell'organizzazione.

Oltre alle *partnership*, le organizzazioni, per funzionare in modo efficace, necessitano delle risorse tradizionali: finanziarie, tecnologiche, infrastrutturali. Tali risorse sono usate e sviluppate per sostenere le strategie dell'organizzazione e i suoi processi più importanti al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi nel modo più efficiente.

Le organizzazioni attraverso sistemi di rendicontazione trasparente possono rendersi garanti presso i cittadini/clienti dell'uso legittimo delle risorse a loro disposizione.

### Implicazioni chiave

Nella nostra società in continua evoluzione e a complessità crescente, alle pubbliche amministrazioni è richiesto, per realizzare i propri obiettivi strategici, di gestire relazioni con altre organizzazioni sia pubbliche che private.

Un'altra conseguenza di tale complessità è la necessità di un ruolo sempre più attivo dei cittadini/clienti, in qualità di *partner* chiave. L'uso della terminologia "cittadino/cliente" si riferisce ai diversi ruoli dei cittadini quali portatori di interessi e utenti dei servizi. In questo criterio il CAF pone l'accento sul coinvolgimento dei cittadini nelle questioni di interesse pubblico e nello sviluppo delle politiche pubbliche, così come sull'atteggiamento di apertura (delle amministrazioni) ai loro bisogni e aspettative.

Le organizzazioni pubbliche, nel gestire le proprie risorse, sono spesso soggette a vincoli e pressioni superiori a quelle proprie del settore privato. La capacità delle organizzazioni pubbliche di generare risorse finanziarie aggiuntive può essere limitata, così come la loro capacità di allocare o riallocare i propri fondi per finanziare determinati servizi che desiderano erogare. È quindi complesso misurare l'efficacia e l'efficienza dei servizi che hanno la responsabilità di erogare.

La base per un'affidabile rendicontazione dei costi sta in una gestione finanziaria globale e in un efficace controllo di gestione. Sebbene le amministrazioni pubbliche abbiano in genere scarse possibilità di intervento nell'allocazione delle risorse, dimostrare la propria capacità organizzativa di erogare servizi migliori a costi inferiori crea l'opportunità per un'introduzione più rapida di servizi o prodotti innovativi.

È importante identificare i bisogni conoscitivi e di informazione che ogni organizzazione ha e ciò deve essere tenuto presente nel processo di revisione di politiche e strategie.

L'organizzazione dovrebbe garantire che informazioni e conoscenze adeguate siano costantemente disponibili in formati facilmente accessibili per permettere al personale di svolgere il proprio lavoro efficacemente.

L'organizzazione dovrebbe inoltre fare in modo che informazioni rilevanti e conoscenze siano condivise con i *partner* chiave e gli altri *stakeholder* secondo i bisogni propri di ciascuno.

#### Sottocriterio N. 4.1 - Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave

##### **Esempi:**

- a) identificare i *partner* strategici e la natura delle relazioni (ad es. acquirente/venditore, coproduttore, fornitore/fruttore di servizi in rete);
- b) stabilire appropriati accordi di collaborazione coerenti con la natura delle relazioni (ad es. acquirente-venditore, collaboratore/co-fornitore/co-produttore di prodotti e/o servizi, cooperatore, fornitore/fruttore di servizi in rete );
- c) definire le responsabilità di ciascuna delle parti, inclusi i controlli, nella gestione delle *partnership*;
- d) monitorare regolarmente e valutare i processi, i risultati e la natura delle *partnership*;
- e) stimolare e organizzare *partnership* orientate all'esecuzione di specifici compiti
- f) sviluppare e attuare progetti congiunti con altre organizzazioni pubbliche;
- g) creare le condizioni per scambi di personale con altre amministrazioni;
- h) stimolare la realizzazione di attività nell'area della responsabilità sociale.

## SERVIZIO COORDINAMENTO FORMAZIONE PROFESSIONALE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti Sottocriterio N. 4.1

#### *Punti di forza*

ORIENTAMENTO/IMMIGRAZIONE. I partner idonei a cui affidare la realizzazione dei progetti in materia di orientamento e immigrazione vengono individuati come da Direttive regionali tramite la stipulazione di convenzioni/contratti e la redazione di determinazioni di affidamento. Risulta, per altro, che la Regione abbia individuato nella prassi di Verona una buona pratica a livello regionale.

ORIENTAMENTO/IMMIGRAZIONE. Le convenzioni definiscono i rapporti contrattuali di collaborazione.

ORIENTAMENTO/IMMIGRAZIONE/APPRENDISTATO. Il controllo dei rapporti con i partner e delle reciproche responsabilità avviene regolarmente tramite audit, verifiche amministrative ed ispettive.

#### *Aree da migliorare*

Potrebbe essere data maggiore rilevanza alle attività di monitoraggio e di controllo al fine di:  
- poter meglio valutare gli affidamenti dei futuri progetti in materia di orientamento e immigrazione nell'ottica del continuo miglioramento;  
- poter fornire gli strumenti alla regione per meglio valutare gli affidamenti futuri del progetto apprendistato.

#### *Commenti*

APPRENDISTATO. Le direttive regionali non lasciano alcun spazio di manovra alle Province in merito all'individuazione dei partner a cui affidare la realizzazione delle attività. Ne deriva uno scarso potere di intervento nei confronti degli enti di formazione anche in risposta alle particolari esigenze del territorio e degli utenti.

### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

#### **Sottocriterio N.4.1**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	65
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZI TURISTICO RICREATIVI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 4.1

##### *Punti di forza*

Collaborazione con la società Provincia di Verona Turismo srl per la gestione delle attività di accoglienza, informazione turistica e promozione del territorio.

Convenzioni con enti locali e associazioni di categoria per la gestione associata degli uffici IAT.

Monitoraggio costante sull'attività della società . Rapporto con gli operatori privo di conflittualità.

##### *Aree da migliorare*

##### *Commenti*

.....

### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

#### **Sottocriterio N.4.1**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	<b>91</b>

## U.O. SERVIZI SOCIALI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 4.1

##### *Punti di forza*

Tra il 2009 e il 2010 il numero dei comuni/unioni di comuni convenzionati per la delega del servizio di assistenza ai minori riconosciuti da un solo genitore è passato da 42 a 50.

La verifica sullo stato di attuazione dei contratti è svolta in maniera puntuale e frequente, grazie ad apposite previsioni nel testo dei contratti stessi (previsione di più SAL, introduzione di prodotti misurabili come risultati delle prestazioni affidate).

Il fatto che gli appalti di competenza dei servizi sociali siano generalmente esclusi dall'applicazione integrale del codice dei contratti consente una discreta flessibilità nella scelta delle procedure di selezione del contraente.

##### *Aree da migliorare*

L'introduzione della norma etica SA8000 nell'appalto dei ciechi e sordi era prevista dall'offerta tecnica presentata dall'appaltatore 2008-2011, ma tale strumento non è stato attuato soprattutto a causa del rapporto spesso conflittuale tra operatori ed RTI.

##### *Commenti*

.....

### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

#### **Sottocriterio N. 4.1**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	<b>75</b>
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## U.O. ISTRUZIONE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 4.1

##### *Punti di forza*

I partner idonei con cui collaborare o a cui affidare la realizzazione dei progetti in materia di istruzione, prevalentemente mediante convenzioni con i Comuni per la pianificazione scolastica, convenzioni con USP per azioni informative e formative, la valutazione delle progettazioni in ambito scolastico, la pianificazione del dimensionamento e dell'offerta formativa con la rete delle scuole, il contratto di servizio con Fondazione Atlantide per realizzazione di progetti didattico-culturali con le scuole, e nel rispetto degli accordi di programma e le collaborazioni di rete con il territorio. Convenzioni, contratti di servizio e affidamento definiscono i rapporti contrattuali di collaborazione. Il controllo dei rapporti con i partner e delle reciproche responsabilità avviene regolarmente tramite relazioni e report, controlli a campione, questionari.

##### *Aree da migliorare*

Potrebbe essere data maggiore rilevanza alle attività di monitoraggio e di controllo al fine di poter meglio valutare gli affidamenti nell'ottica del continuo miglioramento e poter fornire gli strumenti per una miglior programmazione degli interventi di pianificazione, intervento in materia scolastica e supporto alle istituzioni scolastiche sul territorio.

##### *Commenti*

Il difficile progressivo mantenimento delle risorse di bilancio per gli interventi in materia di supporto e servizio alle istituzioni scolastiche superiori riduce progressivamente lo spazio di manovra alle Province in merito al miglioramento degli interventi del servizio istruzione, riequilibrato da una progressiva razionalizzazione degli interventi stessi in collaborazione con la rete scolastica e le amministrazioni del territorio.

### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

#### **Sottocriterio N.4.1**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	55
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZIO CULTURA

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 4.1

##### *Punti di forza*

I partner idonei a cui affidare la realizzazione dei progetti in materia di promozione culturale prevalentemente mediante il contratto di servizio Con la Fondazione Atlantide e nel rispetto degli accordi di programma e le collaborazioni di rete con il territorio. Contratto di servizio ed accordi di programma definiscono i rapporti contrattuali di collaborazione. Il controllo dei rapporti con i partner e delle reciproche responsabilità avviene regolarmente tramite relazioni e report, controlli a campione, questionari.

##### *Aree da migliorare*

Potrebbe essere data maggiore rilevanza alle attività di monitoraggio e di controllo al fine di poter meglio valutare gli affidamenti nell'ottica del continuo miglioramento e poter fornire gli strumenti per una miglior programmazione degli interventi di promozione culturale sul territorio.

##### *Commenti*

La progressiva riduzione dei trasferimenti regionali riducono progressivamente lo spazio di manovra alle Province in merito al miglioramento degli interventi di promozione culturale anche in risposta alle particolari esigenze del territorio e degli utenti.

## GRIGLIA DI VALUTAZIONE DEI FATTORI ABILITANTI

### Sottocriterio N. 4.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	51
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## Sottocriterio N. 4.2 -Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti

### **Esempi:**

- a) incoraggiare il coinvolgimento dei cittadini/clienti in questioni di interesse pubblico e nei processi decisionali del livello politico (ad es. attraverso gruppi di consultazione, indagini, sondaggi di opinione, circoli di qualità);
- b) essere aperti ad idee, suggerimenti e reclami dei cittadini/clienti e sviluppare ed utilizzare appropriati meccanismi per raccogliarli (ad es. indagini, gruppi di consultazione, questionari, *box* per i reclami, sondaggi di opinione, ecc...);
- c) assicurare una politica attiva di informazione (ad es. circa la distribuzione delle competenze fra le varie autorità pubbliche, i loro processi, ecc...);
- d) assicurare la trasparenza dell'organizzazione così come delle sue decisioni e delle sue attività (ad es. attraverso la pubblicazione di rapporti annuali, conferenze stampa e la pubblicazione di informazioni su *internet*);
- e) incoraggiare attivamente i cittadini/clienti ad organizzarsi, ad esprimere i propri bisogni e le proprie richieste e a supportare i gruppi di cittadini.



## SERVIZIO COORDINAMENTO FORMAZIONE PROFESSIONALE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 4.2

##### *Punti di forza*

ORIENTAMENTO/IMMIGRAZIONE/APPRENDISTATO. Pubblicazioni sul portale della Provincia e J4U contribuiscono ad assicurare la trasparenza nello svolgimento delle attività.

##### *Aree da migliorare*

APPRENDISTATO. Vengono somministrati dei questionari al fine della rilevazione del livello di gradimento dell'attività agli apprendisti in occasione delle ispezioni ai corsi di formazione esterni. Il livello di gradimento viene analizzato per i singoli corsi ispezionati ed eventuali elementi critici vengono tempestivamente segnalati agli enti erogatori. In un'ottica di miglioramento del sistema sarebbe, però, utile poter disporre di un dato aggregato e di sintesi del livello di gradimento per settore, per ente di erogazione e per tipologia di modulo. In realtà, però poichè il sistema è disegnato interamente dalla Regione, la quale provvede anche alla selezione degli enti di formazione deputati alla realizzazione delle attività formative, alle Province non resta alcuna possibilità di operare interventi migliorativi. Pertanto, l'onere di ottenere dei dati aggregati risulterebbe inutile proprio per tale impossibilità di intervento.

ORIENTAMENTO/IMMIGRAZIONE. Sarebbe opportuna un'analisi più attenta degli esiti dei questionari di gradimento al fine di consentirne una ricaduta sulla qualità delle attività, sempre in un'ottica di continuo miglioramento.

##### *Commenti*

### **Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

#### **Sottocriterio N. 4.2**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	50
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZI TURISTICO RICREATIVI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 4.2.

##### *Punti di forza*

Attraverso la pubblicazione sul portale di tutti gli atti e le info relative alle attività svolte, viene assicurata una politica attiva di informazione e la massima trasparenza dell'organizzazione.

Indagini di customer satisfaction effettuate dalla società.

##### *Aree da migliorare*

Sarebbe utile incentivare l'invio di suggerimenti da parte del cittadino-cliente sulle pagine del portale.

##### *Commenti*

.....

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 4.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	<b>80</b>
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## U.O. SERVIZI SOCIALI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 4.2

##### *Punti di forza*

Sono in corso riunioni tra i rappresentanti di Provincia, ULSS, Ufficio Scolastico Territoriale di Verona, Comuni, istituzioni scolastiche pubbliche e private, organizzazioni spontanee delle famiglie/personone con disabilità, allo scopo di concordare un nuovo testo dell'Accordo di programma per l'integrazione scolastica e sociale degli alunni con disabilità. La sottoscrizione del nuovo testo è fissata per il mese di dicembre 2010.

##### *Aree da migliorare*

##### *Commenti*

.....

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 4.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	65
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## U.O. ISTRUZIONE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 4.2

##### *Punti di forza*

Pubblicazioni sul portale della Provincia contribuiscono ad assicurare la trasparenza, la conoscenza e diffusione delle attività dell'amministrazione in materia di istruzione.

I rapporti del Servizio intercorrono esclusivamente con gli istituti scolastici e, in fase di programmazione, con l'Ufficio Scolastico Provinciale ed i Comuni.

Il sistema di programmazione annuale dell'utilizzo degli spazi e dell'assegnazione degli indirizzi, consente una costante relazione con gli stakeholder, finalizzata alla definizione preventiva dei problemi ed alla previsione di una serie di soluzioni.

##### *Aree da migliorare*

La normativa stessa, con la previsione dell'autonomia alle istituzioni scolastiche, non consente alla Provincia di esercitare un ruolo di coordinatore centrale, se non in quanto esso le sia riconosciuto dal singolo istituto. Ciò rende talvolta conflittuale il sistema delle relazioni, che necessiterebbe della creazione, su base convenzionale, di strumenti di coordinamento.

##### *Commenti*

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 4.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	51
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## PROGETTO VALORIZZAZIONE CULTURA POPOLARE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 4.2

##### *Punti di forza*

Pubblicazioni sul portale della Provincia contribuiscono ad assicurare la promozione e la trasparenza nello svolgimento delle attività culturali programmate.

##### *Aree da migliorare*

Vengono somministrati dei questionari al fine della rilevazione del livello di gradimento del servizio culturale erogato in coordinamento con le amministrazioni comunali. Il livello di gradimento viene analizzato anche attraverso le relazioni di Fondazione Atlantide soggetto attuatore degli interventi di promozione culturale attraverso contratto di servizio

Sarebbe opportuna un'analisi più attenta degli esiti dei questionari di gradimento al fine di consentirne una ricaduta sulla qualità delle attività, sempre in un'ottica di continuo miglioramento.

##### *Commenti*

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 4.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	50
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

### Sottocriterio N. 4.3 -Analizzare la gestione delle risorse finanziarie

#### **Esempi:**

- a) allineare la gestione finanziaria agli obiettivi strategici;
- b) assicurare la trasparenza finanziaria e dei bilanci;
- c) assicurare una gestione efficiente delle risorse finanziarie;
- d) introdurre sistemi innovativi di pianificazione economica e finanziaria (ad es. bilancio pluriennale, di programma o progetto, di genere, ecc...);
- e) monitorare permanentemente i costi di erogazione e gli *standard* dei prodotti e servizi offerti dall'organizzazione, coinvolgendo nel processo di analisi le varie unità organizzative;
- f) delegare e decentralizzare le responsabilità finanziarie e bilanciare tale delega con sistemi di controllo centralizzati;
- g) basare le decisioni di investimento e i controlli finanziari su analisi costibenefici;
- h) sviluppare e introdurre moderni sistemi di controllo finanziario (ad es. *audit* interni, ecc...) e promuovere la trasparenza dei controlli finanziari verso tutto il personale;
- i) creare sistemi paralleli di contabilità finanziaria e dei costi, inclusa l'analisi dello stato patrimoniale e del conto economico;
- j) assicurare l'allocazione interna dei costi (ad esempio i prezzi di trasferimento: alle singole unità si addebitano i costi dei servizi interni);
- k) includere nei bilanci dati di *performance* non finanziari;
- l) introdurre analisi comparative (ad es. *benchmarking*) fra attori ed organizzazioni diverse.

## SERVIZIO COORDINAMENTO FORMAZIONE PROFESSIONALE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N 4.3

##### *Punti di forza*

ORIENTAMENTO/IMMIGRAZIONE/APPRENDISTATO. Bilancio, PEG e variazioni sono gli strumenti utilizzati al fine di allineare la gestione finanziaria con gli obiettivi strategici dell'ente.

ORIENTAMENTO/IMMIGRAZIONE/APPRENDISTATO. La gestione efficiente delle risorse finanziarie si realizza inoltre tramite il costante aggiornamento dei file "gestione progetti" e le periodiche attività di rendicontazione.

##### *Aree da migliorare*

.....

.....

##### *Commenti*

Le attività di pubblicazione delle deliberazioni di approvazione del bilancio e del PEG, e ancora la pianificazione pluriennale sono attività gestite a livello centrale. Per quanto riguarda il servizio viene assicurata una puntuale pubblicazione delle determinazioni.

### Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 4.3

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	75
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZI AMMINISTRATIVI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 4.3

##### *Punti di forza*

File gestione progetti per ogni unità organizzativa di P.E.G. dell'Area (fogli di calcolo analitici salvati in rete NAS per la gestione e il monitoraggio delle risorse finanziarie assegnate ai vari servizi/settori).

##### *Aree da migliorare*

Si potrebbe introdurre un sistema di contabilità analitica che permetta di monitorare i costi di erogazione dei servizi al fine di allocare meglio le risorse finanziarie e umane disponibili.

##### *Commenti*

.....  
.....

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 4.3

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	91



## U.O. ISTRUZIONE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N 4.3

##### *Punti di forza*

Bilancio, PEG e variazioni sono gli strumenti utilizzati al fine di allineare la gestione finanziaria con gli obiettivi strategici dell'ente.

La gestione efficiente delle risorse finanziarie si realizza inoltre tramite il costante aggiornamento dei file "gestione progetti" e le periodiche attività di rendicontazione e pianificazione degli interventi in materia di istruzione.

##### *Aree da migliorare*

Le periodiche attività di rendicontazione e pianificazione degli interventi in materia di istruzione

##### *Commenti*

Le attività di pubblicazione delle deliberazioni di approvazione del bilancio e del PEG, e ancora la pianificazione pluriennale sono attività gestite a livello centrale. Per quanto riguarda il servizio si attua una pianificazione propedeutica alle attività di bilancio e viene assicurata una puntuale pubblicazione di deliberazioni e determinazioni.

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N 4.3

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	71
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZIO CULTURA

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N 4.3

##### *Punti di forza*

Bilancio, PEG e variazioni sono gli strumenti utilizzati al fine di allineare la gestione finanziaria con gli obiettivi strategici dell'ente.

La gestione efficiente delle risorse finanziarie si realizza inoltre tramite il costante aggiornamento dei file "gestione progetti" e le periodiche attività di rendicontazione dei progetti culturali realizzati.

##### *Aree da migliorare*

##### *Commenti*

Le attività di pubblicazione delle deliberazioni di approvazione del bilancio e del PEG, e ancora la pianificazione pluriennale sono attività gestite a livello centrale. Per quanto riguarda il servizio viene assicurata una puntuale pubblicazione di deliberazioni e determinazioni.

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 4.3

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	71
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

#### **Sottocriterio N. 4.4 - Gestire le informazioni e la conoscenza**

##### ***Esempi:***

- a) sviluppare, coerentemente con gli obiettivi strategici ed operativi, sistemi per gestire, mantenere e valutare le informazioni e la conoscenza all'interno dell'organizzazione;
- b) assicurare l'acquisizione e l'elaborazione delle informazioni rilevanti provenienti dall'esterno ed il loro utilizzo efficace;
- c) monitorare costantemente la disponibilità di informazioni e conoscenza all'interno dell'organizzazione assicurandone la rilevanza, correttezza, affidabilità, sicurezza e l'allineamento con la pianificazione strategica e con i bisogni presenti e futuri dei portatori d'interesse;
- d) sviluppare canali interni di informazione a cascata per assicurare che tutti i dipendenti abbiano accesso alle informazioni significative per lo svolgimento dei propri compiti e per il raggiungimento degli obiettivi;
- e) assicurare l'accesso alle – e lo scambio delle – informazioni rilevanti a tutti i portatori d'interesse presentando le informazioni e i dati in formati “amichevoli”;
- f) assicurare, per quanto possibile, che venga consolidato, all'interno dell'organizzazione, il patrimonio di conoscenze e informazioni in possesso del personale che lascia l'organizzazione.

## SERVIZIO COORDINAMENTO FORMAZIONE PROFESSIONALE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N 4.4

##### *Punti di forza*

Le informazioni e conoscenze interne vengono gestite tramite un largo impiego delle comunicazioni per e-mail e l'ampia disponibilità di documenti e banche dati in rete.

L'acquisizione e l'elaborazione delle informazioni rilevanti provenienti dall'esterno è assicurata anche tramite il costante aggiornamento del portale J4U, anticipato da mail di cortesia che avvertono in merito agli ultimi aggiornamenti avvenuti. Altre informazioni rilevanti vengono reperite tramite l'impiego di abbonamenti a banche dati normative.

L'ampio utilizzo delle e-mail e talvolta delle riunioni consentono la creazione di canali interni di informazioni a cascata.

L'accesso delle informazioni per i portatori di interesse è garantito dalla pubblicazione delle stesse sul portale della Provincia e su J4U.

APPRENDISITATO. Non esistono procedure che assicurano il trasferimento delle informazioni e conoscenze del personale che lascia l'organizzazione. Per l'apprendistato però il sistema di archiviazione è ben organizzato e strutturato da garantire un facile reperimento di informazioni ed un'agevole ricostruzione storica delle pratiche. Pertanto, l'esistenza di un preciso sistema di archiviazione e di etichettatura dei fascicoli, supportato da un'attenta gestione degli archivi informatici in rete assicurano che il patrimonio di conoscenze sia consolidato, facilmente accessibile e trasferibile.

##### *Aree da migliorare*

Sulla rete NAS vengono aggiornati costantemente le informazioni rilevanti in merito alle principali attività svolte. Per l'apprendistato alcune attività sono però difficili da monitorare sia per la notevole mole di dati a cui si riferiscono, sia per la continua variazione dei dati stessi. Sarebbe utile richiedere alla Regione di implementare le funzionalità di Apprendiveneto in modo tale da consentire direttamente l'estrazione degli apprendisti da segnalare per la formazione esterna e la selezione dei soli piani in formazione secondo il modello regionale per la formazione interna.

IMMIGRAZIONE/ORIENTAMENTO Non esistono procedure che assicurano il trasferimento delle informazioni e conoscenze del personale che lascia l'organizzazione. Sarebbe utile individuarle. Inoltre, potrebbe essere utile rendere disponibile una sintesi delle mansioni svolte da parte di chi lascia l'ufficio, per facilitare l'inserimento dei nuovi arrivati.

##### *Commenti*

**Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

**Sottocriterio N.4.4**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	68
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZI AMMINISTRATIVI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 4.4

*Punti di forza*

Esistenza di una prassi diffusa fra i dipendenti in merito al salvataggio dei vari documenti in rete NAS e ciò permette un frequente aggiornamento delle informazioni e un rapido e facile reperimento delle stesse.

*Aree da migliorare*

Sarebbe necessario effettuare più frequenti verifiche sull'avvenuto aggiornamento dei dati che hanno valenza esterna pubblicati sul portale provinciale nella cartella dei Servizi Amministrativi.

*Commenti*

.....

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 4.4.

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	91

## SERVIZI TURISTICI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 4.4.

##### *Punti di forza*

Esiste una prassi diffusa tra i dipendenti relativa al salvataggio dei documenti in rete NAS.  
Ciò permette un frequente aggiornamento delle informazioni e un rapido e facile reperimento delle stesse.  
Attraverso il sistema non formalizzato dell'invio di mail da parte della dirigenza, viene assicurato un costante aggiornamento, anche legislativo, necessario ai dipendenti per lo svolgimento dei propri compiti.

##### *Aree da migliorare*

Sarebbe utile:  
- verificare costantemente l'aggiornamento dei dati aventi valenza esterna pubblicati sul portale;  
- realizzare più frequentemente riunioni esplicative relative alle novità legislative che interessano l'attività dei Servizi Turistici.

##### *Commenti*

.....

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 4.4

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	<b>85</b>
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## U.O. ISTRUZIONE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### I Sottocriterio N 4.4

##### *Punti di forza*

Le informazioni e conoscenze interne vengono gestite tramite un largo impiego delle comunicazioni per e-mail e l'ampia disponibilità di documenti e banche dati in rete.

L'acquisizione e l'elaborazione delle informazioni rilevanti provenienti dall'esterno è assicurata anche tramite il costante aggiornamento dei siti attivi dedicati alla programmazione e pianificazione scolastica.

L'accesso delle informazioni per i portatori di interesse è garantito dalla pubblicazione delle stesse sul portale della Provincia. Non esistono procedure che assicurano il trasferimento delle informazioni e conoscenze del personale che lascia l'organizzazione. L'esistenza di un preciso sistema di archiviazione, supportato da un'attenta gestione degli archivi informatici in rete assicurano che il patrimonio di conoscenze sia consolidato, facilmente accessibile e trasferibile.

##### *Aree da migliorare*

Sulla rete NAS vengono aggiornati costantemente le informazioni rilevanti in merito alle principali attività svolte, attraverso relazioni e report relativi ai progetti.

Non esistono procedure che assicurano il trasferimento delle informazioni e conoscenze del personale che lascia l'organizzazione, sebbene facilmente recuperabili attraverso gli archivi informatici in rete.

##### *Commenti*

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 4.4

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	45
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	



## SERVIZIO CULTURA

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N 4.4

##### *Punti di forza*

Le informazioni e conoscenze interne vengono gestite tramite un largo impiego delle comunicazioni per e-mail e l'ampia disponibilità di documenti e banche dati in rete.

L'acquisizione e l'elaborazione delle informazioni rilevanti provenienti dall'esterno è assicurata anche tramite il costante aggiornamento dei siti attivati specificamente dedicati ai progetti culturali realizzati.

Non esistono procedure che assicurano il trasferimento delle informazioni e conoscenze del personale che lascia l'organizzazione

##### *Aree da migliorare*

Costituisce un punto di debolezza del servizio la scarsità di risorse umane, del resto simmetrica all'esternalizzazione delle attività mediante la partecipazione alla Fondazione Atlantide.

##### Commenti

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 4.4

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	60
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## CRITERIO 5 - PROCESSI

### Definizione

In che modo l'organizzazione identifica, gestisce, migliora e sviluppa i suoi processi chiave volti a sostenere le strategie e le politiche. L'innovazione e il bisogno di generare valore aggiunto per i cittadini/clienti e gli altri portatori di interesse sono due delle principali linee direttrici nello sviluppo dei processi.

### Implicazioni chiave

Qualsiasi organizzazione che funzioni correttamente è gestita attraverso una molteplicità di processi ciascuno dei quali rappresenta un insieme di attività consecutive che trasforma le risorse ovvero gli input in risultati e cioè in prodotti (output) ed impatti (outcome) e, quindi, in valore aggiunto. Questi processi possono essere di diversa natura. I processi principali sono quelli relativi all'erogazione dei prodotti o dei servizi. I processi di gestione sono quelli che guidano l'organizzazione e i processi di supporto forniscono le risorse necessarie. Solo i più importanti fra questi processi, definiti "processi chiave", sono oggetto di valutazione nel CAF. Un modo sicuro per identificare, valutare e migliorare i processi chiave è quello di verificare quanto essi contribuiscano al raggiungimento della missione dell'organizzazione.

Coinvolgere i cittadini/clienti nelle differenti fasi della gestione dei processi e prenderne in considerazione le aspettative contribuisce alla qualità e affidabilità dei processi.

La natura dei processi nelle organizzazioni pubbliche può variare enormemente, da attività relativamente astratte, come quelle di supporto allo sviluppo delle politiche o di regolazione delle attività economiche, ad attività molto concrete di fornitura di servizi. In ogni caso, un'organizzazione deve essere in grado di identificare i propri processi chiave realizzati allo scopo di erogare gli output e outcome attesi in funzione delle aspettative di cittadini/clienti e di altri portatori di interesse.

Il ruolo dei cittadini/clienti può essere svolto a 3 livelli: 1) coinvolgimento nella definizione dei servizi e prodotti dell'organizzazione di rappresentanti dei cittadini/clienti, associazioni o gruppi di cittadini costituiti ad hoc; 2) collaborazione nella fase di realizzazione di servizi e prodotti; 3) responsabilizzazione (empowerment) dei cittadini/clienti nel realizzare o accedere per proprio conto ai servizi e prodotti.

I processi interfunzionali sono comuni nelle PPAA. È fondamentale integrare con successo questi processi, perché da tale integrazione dipende la loro efficacia ed efficienza. A questo scopo devono essere perseguite forme collaudate di integrazione organizzativa, come anche la creazione di gruppi di gestione dei processi interfunzionali coordinati da appositi team leader.

Esempi di processi tipici del settore pubblico sono:

- Processi principali:

- erogazione di servizi fondamentali correlati alla/e missione/i dell'organizzazione; ad es.

- riscossione tributi e pagamento della previdenza sociale;

- fornitura di servizi a richiesta diretta;

- formulazione ed attuazione di politiche derivanti da norme;

- • Processi di gestione

- valutazione della qualità dei metodi di riscossione delle tasse.

- processi decisionali;

- • Processi di supporto

- attività di budgeting e pianificazione.

- processi per la gestione delle risorse umane;

- Per le unità organizzative che forniscono supporto, i processi chiave saranno quelli strettamente

- connessi alla loro funzione di supporto all'organizzazione che è responsabile delle

- attività principali (collegate alla missione).

- È essenziale che i processi siano continuamente rivisti poiché la progettazione, l'innovazione

- e le nuove tecnologie evolvono rapidamente. Per ottenere vantaggio ulteriore dai

- miglioramenti introdotti, le organizzazioni pubbliche devono dotarsi di strumenti di ascolto

- atti a ricevere i riscontri di tutti i portatori di interesse sui risultati ottenuti su prodotti

- e servizi.

## Sottocriterio N. 5.1 - Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica

### Esempi:

- a) identificare, descrivere e documentare sistematicamente i processi chiave;
- b) identificare i titolari dei processi e assegnare loro la responsabilità;
- c) coinvolgere il personale ed altri portatori di interesse esterni nella progettazione e sviluppo dei processi chiave;
- d) destinare le risorse ai processi in base all'importanza del loro contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione;
- e) raccogliere, registrare e recepire i requisiti previsti dalla normativa e da altre forme di regolamentazione riguardanti i processi dell'organizzazione, analizzandoli e facendo proposte di snellimento dei processi con lo scopo di eliminare aggravii amministrativi non necessari;
- f) introdurre indicatori di processo e definire obiettivi di *performance* orientati al cittadino/cliente;
- g) coordinare e sincronizzare i processi;
- h) monitorare e valutare gli impatti dei servizi in rete e dell'*e-government* sui processi dell'organizzazione (ad es. efficienza, qualità, efficacia);
- i) migliorare i processi, insieme ai principali portatori di interesse, dopo averne misurato l'efficienza, l'efficacia e i risultati (*output* e *outcome*);
- j) analizzare e valutare i processi chiave, i rischi e i fattori critici di successo, prendendo in considerazione gli obiettivi dell'organizzazione e i cambiamenti dell'ambiente circostante;
- k) identificare, progettare e realizzare cambiamenti di processo che consentano la realizzazione di servizi basati sul principio del punto unico di erogazione (sportelli unici);
- l) misurare e rivedere l'efficacia dei cambiamenti introdotti nei processi e facendo *benchmarking* per spingere al miglioramento.

## U.O. APPRENDISTATO E STAGE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N 5.1

##### *Punti di forza*

E' identificato il responsabile dell'ufficio tramite determinazione organizzativa.  
Programmazione della destinazione delle risorse umane ed economiche tramite PEG.  
Ispezioni sull'attività formativa esterna.  
Valutazioni alla Regione in merito al funzionamento di Apprendiveneto.  
Osservazioni alla Regione in merito al funzionamento del sistema.

##### *Aree da migliorare*

Non si dispone di un indicatore in forma aggregata relativo alle percentuali di apprendisti che assolvono l'obbligo formativo. Sarebbe utile chiedere alla Regione l'implementazione di una funzione che consenta l'estrazione di tale dato direttamente da Apprendiveneto.  
Non si dispone di un indicatore in forma aggregata relativo al livello di gradimento dei percorsi formativi. Sarebbe utile chiedere alla Regione l'implementazione di una funzione che consenta l'estrazione di tale dato direttamente da Apprendiveneto.  
Difficoltà effettuare periodicamente segnalazioni all'ispettorato del lavoro. Sarebbe utile chiedere alla Regione l'implementazione di una funzione che consenta l'estrazione di tale dato direttamente da Apprendiveneto.

##### *Commenti*

### Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 5.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	70
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## COORDINAMENTO FORMAZIONE – ORIENTAMENTO E IMMIGRATI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N 5.1

##### *Punti di forza*

E' identificato il responsabile dell'ufficio tramite determinazione organizzativa.  
Programmazione della destinazione delle risorse umane ed economiche tramite PEG.  
Relazioni e reportistica periodica prevista da Peg.  
Relazioni e rendicontazioni alla Regione in merito ai progetti realizzati.  
Osservazioni alla Regione in merito al funzionamento del sistema.

##### *Aree da migliorare*

Non si dispone di un indicatore in forma aggregata relativo al gradimento e all'efficacia dei servizi di orientamento e formazione per immigrati, se non indotti dalle relazioni richieste per convenzione/contratto agli enti attuatori dei progetti.

Difficoltà effettuare periodicamente monitoraggi dell'attività in corso a cura degli enti attuatori USP, ATI Formaverona.

##### *Commenti*

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 5.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	45
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZI AMMINISTRATIVI

### a) Processo di acquisizione di beni e servizi

#### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

##### Sottocriterio N. 5.1

###### *Punti di forza*

I processi di acquisizione di beni e servizi sono documentati mediante la compilazione della scheda istruttoria da parte del responsabile del procedimento. I titolari dei processi di acquisizione di beni e servizi sono identificati da determinazioni organizzative che attribuiscono loro la responsabilità dei procedimenti e anche attraverso la compilazione del registro delle richieste di supporto presentate ai Servizi Amministrativi. I Servizi Amministrativi provvedono alla compilazione del registro degli acquisti in economia salvato in rete NAS per tutti servizi/settori dell'Area.

Esiste un indicatore di PEG che misura la capacità dei Servizi Amministrativi di produrre determinazioni a contrattare in risposta alle richieste di procedure di gara provenienti dagli altri servizi/settori dell'Area entro un determinato periodo di tempo.

###### *Aree da migliorare*

E' in fase di studio l'introduzione di un software gestionale per informatizzare e condividere le schede istruttorie delle procedure d'appalto al fine di consentire ai dipendenti dei Servizi Amministrativi di monitorare i processi ed eventualmente di gestirli al posto dei colleghi assenti.

E' da incentivare il ricorso all'asta telematica.

###### *Commenti*

#### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

##### Sottocriterio N. 5.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	70
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZI AMMINISTRATIVI

### b) Processo Attività contabile e amministrativa per l'Area

#### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

##### Sottocriterio N. 5.1

###### *Punti di forza*

Individuazione di procedure standardizzate e esistenza di una tempistica predefinita per soddisfare le richieste di supporto contabile-amministrative.

Esistenza di indicatori di PEG orientati alle necessità operative dei vari servizi dell'Area.

Individuazione dei titolari delle varie attività da espletare in merito all'attività amministrativa-contabile dell'Area attraverso determinazioni organizzative e ordini di servizio.

Coinvolgimento del personale nello sviluppo dei processi attraverso incontri e riunioni di gruppo.

###### *Aree da migliorare*

E' in fase di studio l'introduzione nell'Area di un software gestionale per le scadenze di P.E.G. e di report.

###### *Commenti*

.....

#### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

##### Sottocriterio N. 5.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	<b>71</b>
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZI AMMINISTRATIVI

### c) Processo Gestione rapporti e progetti

#### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

##### Sottocriterio N. 5.1

###### *Punti di forza*

Esistenza dei contratti di servizio che disciplinano i rapporti con la società Provincia di Verona - Turismo s.r.l. e con la Fondazione Atlantide.

Frequente ricorso allo strumento delle convenzioni, accordi di programma, protocolli di intesa con altri soggetti pubblici e privati per la gestione in forma associata di funzioni e servizi o per la realizzazione di progetti specifici.

Misurazione in fase di report dei risultati raggiunti attraverso il ricorso a forme associative varie e/o affidamento di servizi a società in house; acquisizione di relazioni o rendiconti sull'attività svolta e gli obiettivi raggiunti dagli stessi.

###### *Aree da migliorare*

.....

###### *Commenti*

.....

#### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

##### Sottocriterio N. 5.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	<b>85</b>
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	



## SERVIZI TURISTICO RICREATIVI

### a) Processo Professioni Turistiche

#### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

##### Sottocriterio N. 5.1.

###### *Punti di forza*

Il processo è costantemente monitorato e gli indicatori di peg sono aggiornati periodicamente al fine di ottimizzare lo svolgimento dello stesso.

La pratica del controllo preventivo della documentazione consente di ridurre i casi di rigetto delle istanze dovuti ad incompletezza o irregolarità della documentazione presentata.

###### *Aree da migliorare*

Sarebbe utile la redazione di una relazione di verifica annuale sull'utilizzo, da parte dei professionisti, del supporto informatico per la trasmissione delle tariffe, evidenziando le criticità riscontrate dagli stessi.

###### *Commenti*

.....

#### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

##### Sottocriterio N. 5.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	80
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZI TURISTICO RICREATIVI

### a) Processo Programmazione Turistica

#### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

##### Sottocriterio N. 5.1.

###### *Punti di forza*

L'utilizzo del sistema del controllo analogo nei confronti della società Provincia di Verona Turismo srl garantisce il puntuale rispetto della programmazione prevista dal programma di accoglienza (approvato dal Consiglio e dalla Regione) e trasferito nel piano annuale di programmazione.

Le riunioni formali sono verbalizzate; vengono comunque organizzate molto spesso riunioni informali e scambi telefonici e per e-mail sulle decisioni da condividere.

L'introduzione della Carta dei Servizi ed il conseguente utilizzo di strumenti di customer satisfaction garantiscono il monitoraggio della soddisfazione degli utenti degli uffici lat.

La redazione di report periodici da parte della società garantiscono il controllo sul rispetto degli indicatori impartiti alla società stessa.

La conferenza permanente, le convenzioni e la collaborazione informale alla realizzazione di progetti anche a carattere regionale, garantiscono il coinvolgimento degli operatori del comparto turistico..

###### *Aree da migliorare*

###### *Commenti*

#### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

##### Sottocriterio N. 5.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	<b>95</b>

## SERVIZI TURISTICO RICREATIVI

### c) Processo Attività Ricettive Agenzie

#### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

##### Sottocriterio N. 5.1.

###### *Punti di forza*

La pratica del controllo preventivo della documentazione consente uno snellimento dei procedimenti e riduce i casi di sospensione/interruzione degli stessi o rigetto delle istanze dovuti ad incompletezza o irregolarità della documentazione presentata.

###### *Aree da migliorare*

Maggiore informatizzazione dei processi tramite software dedicati.

###### *Commenti*

.....

#### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

##### Sottocriterio N. 5.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	<b>80</b>
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## U.O. SERVIZI SOCIALI

### a) processo "Minori riconosciuti da un solo genitore"

#### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

##### Sottocriterio N. 5.1

*Punti di forza*

*Aree da migliorare*

Per gli interventi in favore dei minori riconosciuti da un solo genitore si è alla ricerca di un nuovo sistema di gestione. Attualmente è allo studio un regolamento provinciale che introduca criteri uniformi per l'accesso agli interventi e per la loro quantificazione. La stessa struttura del processo è in fase di revisione in quanto va migliorata in modo tale da superare le criticità descritte nelle informative di giunta del 03/09/2009, 10/09/2009, 23/09/2010.

*Commenti*

.....

.....

#### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

##### Sottocriterio N. 5.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	51
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## U.O. SERVIZI SOCIALI

### b) processo "Integrazione didattica e inserimento in istituto".

#### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

##### Sottocriterio N. 5.1

###### *Punti di forza*

Per il triennio 2008/2011, l'affidamento del servizio di assistenza sociodidattica ai disabili sensoriali è stata basata su un capitolato ampio e dettagliato, che ha consentito di presidiare costantemente e monitorare agevolmente l'andamento del servizio.

###### *Aree da migliorare*

Il benchmarking potrebbe essere migliorato sviluppando i contatti informali con gli uffici di altre province.

###### *Commenti*

.....

#### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

##### Sottocriterio N. 5.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	51
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## U.O. ISTRUZIONE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N 5.1

##### *Punti di forza*

E' identificato il responsabile dell'ufficio tramite determinazione organizzativa.  
Programmazione della destinazione delle risorse umane ed economiche tramite PEG.  
Relazioni e report sull'attività di servizio progettata e realizzata sul territorio.  
Convenzioni, Accordi di programma, Contratti di servizio con: la Regione, le amministrazioni comunali, l'USP/USR, la Fondazione Atlantide, le reti di coordinamento delle scuole.  
Concertazione con la Regione in merito al funzionamento del sistema istruzione in rete territoriale.

##### *Aree da migliorare*

Non si dispone di un indicatori di gradimento ed impatto degli interventi di supporto e servizi in materia di istruzione, solo banche dati organizzate in Nas di monitoraggio delle iniziative attuate e dei servizi forniti sul territorio.  
Non si dispone di una rete interprovinciale per la diffusione e la circuitazione razionale delle proposte, pianificazioni e progettazioni in ambito istruzione, nonché dei criteri e modalità di intervento adottati.

##### *Commenti*

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N 5.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	45
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZIO CULTURA

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N 5.1

##### *Punti di forza*

E' identificato il responsabile dell'ufficio tramite determinazione organizzativa.  
Programmazione della destinazione delle risorse umane ed economiche tramite PEG.  
Relazioni e report sull'attività culturale progettata e realizzata sul territorio.  
Accordi di programma con la Regione e le amministrazioni comunali.  
Concertazione con la Regione in merito al funzionamento del sistema cultura in rete territoriale.

##### *Aree da migliorare*

Non si dispone di un indicatori di gradimento ed impatto degli interventi di promozione culturale e banche dati organizzate di monitoraggio delle iniziative proposte da associazioni ed enti sul territorio.  
Non si dispone di una rete interprovinciale per la diffusione e la circuitazione razionale delle proposte e progettazioni culturali, nonché dei criteri di intervento adottati.

##### *Commenti*

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N 5.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	45
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## Sottocriterio N. 5.2 - Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente

### **Esempi:**

- a) coinvolgere i cittadini/clienti nella progettazione e nel miglioramento di servizi e prodotti (ad esempio attraverso indagini/*feedback*/*focus group*/inchieste sull'adeguatezza dei servizi o prodotti, tenendo conto degli aspetti legati alla diversità e genere);
- b) coinvolgere i cittadini/clienti e gli altri portatori di interesse nello sviluppo di *standard* di qualità per i servizi, per i prodotti e per le informazioni rivolte ai cittadini/clienti;
- c) usare un linguaggio chiaro nella definizione di linee guida e regolamenti;
- d) coinvolgere i cittadini/clienti nella progettazione e sviluppo di fonti e canali di informazione;
- e) assicurare la disponibilità di informazioni appropriate ed affidabili allo scopo di aiutare e sostenere i cittadini/clienti;
- f) promuovere l'accessibilità dell'organizzazione (ad es. orari di apertura flessibili e documentazione in una pluralità di formati e con linguaggi appropriati, come *internet*, *poster*, opuscoli, *Braille*);
- g) promuovere la comunicazione elettronica e l'interazione con i cittadini/clienti;
- h) sviluppare dei validi sistemi di gestione delle richieste di informazione e dei reclami.



## U.O. APPRENDISTATO E STAGE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 5.2

##### *Punti di forza*

Comunicazione nei confronti degli enti di formazione in merito alla corretta gestione delle attività formative.  
Informazioni alle aziende/apprendisti in merito alle modalità operative del sistema formativo per apprendisti.  
Accessibilità dell'organizzazione per enti di formazione e aziende/apprendisti.  
Utilizzo della posta elettronica.  
Tempi di risposta alle richieste di informazione.

##### *Aree da migliorare*

Elaborazione di una guida relativa alle principali :  
- indicazioni fornite agli enti di formazione in merito alla gestione delle attività;  
- informazioni fornite alle aziende/apprendisti in merito alle modalità operative del sistema.  
Tali indicazioni operative potrebbero essere riportate anche sul portale J4U sotto la forma di FAQ.

##### *Commenti*

### Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 5.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	70
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZIO COORDINAMENTO – ORIENTAMENTO E IMMIGRATI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 5.2

##### *Punti di forza*

Comunicazione nei confronti degli enti attuatori dei progetti in merito alla corretta gestione delle attività formative e progettuali nel rispetto delle direttive, della modulistica e della tempistica regionale.  
Informazioni agli utenti in merito alle progettazioni e accessibilità dell'organizzazione per enti di formazione e utenti, orientatori, immigrati e operatori scolastici.  
Utilizzo della posta elettronica.  
Tempi di risposta alle richieste di informazione.

##### *Aree da migliorare*

Elaborazione di una guida relativa alle principali :  
- progettualità in ambito di orientamento e direttive regionali  
- progettualità di monitoraggio obbligo formativo con AROF e formazione all'utilizzo  
- indicazioni fornite agli enti di formazione in merito alla conoscenza e gestione delle progettualità;  
- informazioni fornite agli enti e utenti, studenti, famiglie, operatori scolastici e dell'orientamento, formatori, immigrati sulle progettualità in atto e le modalità di erogazione dei servizi.  
Tali indicazioni operative potrebbero essere riportate anche sul portale J4U sotto la forma di FAQ.

##### *Commenti*

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N 5.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	45
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZI AMMINISTRATIVI

### a) Processo di acquisizione di beni e servizi

#### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

##### Sottocriterio N. 5.2

###### *Punti di forza*

Condivisione in rete NAS di tutta la documentazione relativa ai vari appalti e richieste di supporto amministrativo al fine di assicurare la disponibilità di informazioni appropriate a tutti i servizi/settori dell'Area.

###### *Aree da migliorare*

Si potrebbe effettuare un'indagine dei fabbisogni interni.

###### *Commenti*

.....

#### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

##### Sottocriterio N. 5.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	70
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZI AMMINISTRATIVI

### b) Processo Attività contabile e amministrativa per l'Area

#### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

##### Sottocriterio N. 5.2

###### *Punti di forza*

I Servizi Amministrativi controllano l'aggiornamento dei registri presenti in rete NAS (in modo particolare del registro della modulistica dell'Area) in modo da assicurare l'attendibilità dei dati.

###### *Aree da migliorare*

Per migliorare l'attività di controllo sull'aggiornamento dei registri e dei documenti presenti sulla rete NAS (es. gestione progetti, registro convenzioni.....) - in modo di assicurare l'attendibilità degli stessi - sarebbe necessario incaricare formalmente i dipendenti interessati a provvedere alla tenuta degli stessi con tempestività e accuratezza.

###### *Commenti*

.....  
.....

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 5.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	60
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZI AMMINISTRATIVI

### C) Processo Gestione rapporti e progetti

#### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

##### Sottocriterio N. 5.2

###### *Punti di forza*

Le informazioni sulle convenzioni, accordi, contratti di servizio sottoscritte dall'Ente vengono messe a disposizione dei cittadini tramite la pubblicazione sul portale provinciale e su vari portali tematici.

###### *Aree da migliorare*

.....

###### *Commenti*

.....  
.....

#### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

##### Sottocriterio N. 5.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	70
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZI TURISTICO RICREATIVI

### a) Processo Professioni Turistiche

#### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

##### Sottocriterio N. 5.2.

###### *Punti di forza*

Ampia disponibilità di informazioni chiare e dettagliate sul portale.  
Costante aggiornamento delle stesse e della normativa di riferimento.  
Consulenza telefonica e su appuntamento e verifica preventiva della documentazione.

###### *Aree da migliorare*

Maggiore informatizzazione dei processi tramite software dedicati.

###### *Commenti*

.....

#### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

##### Sottocriterio N. 5.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	71
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZI TURISTICO RICREATIVI

### b) Processo Programmazione Turistica

#### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

##### Sottocriterio N. 5.2.

###### *Punti di forza*

Realizzazione di materiale informativo e sito web costantemente aggiornato, in più lingue; distribuzione in tutti gli uffici della Carta dei Servizi e rilevazione del grado di soddisfazione della clientela; coinvolgimento degli operatori nelle decisioni di loro interesse tramite la conferenza permanente e collaborazione con l'Università di Verona per progetti di studi e ricerca.

Viene effettuata la raccolta dei reclami che, nel caso delle strutture ricettive, vengono trasmesse ai competenti uffici provinciali.

###### *Aree da migliorare*

Revisione del layout del materiale promozione e del sito internet.

###### *Commenti*

.....

#### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

##### Sottocriterio N. 5.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	91

## SERVIZI TURISTICO RICREATIVI

### c) Processo Strutture Ricettive e Agenzie

#### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

##### Sottocriterio N. 5.2.

###### *Punti di forza*

Consulenza telefonica e su appuntamento.  
FAQ pubblicate sul portale.

###### *Aree da migliorare*

E' necessario riorganizzare la pre-informazione, difficilmente gestibile su appuntamento.  
Mancanza di supporti informatici a disposizione del cittadino-cliente per un più rapido contatto con gli uffici.

###### *Commenti*

.....

#### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

##### Sottocriterio N. 5.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	<b>75</b>
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	



## U.O. SERVIZI SOCIALI

### a) processo minori riconosciuti da un solo genitore

#### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

##### Sottocriterio N. 5.2

*Punti di forza*

*Aree da migliorare*

Quando sarà approvato il previsto regolamento provinciale per l'erogazione degli interventi nei confronti dei minori riconosciuti da un solo genitore, sarà opportuno preparare uno schema di domanda di intervento. In questo modo i comuni potranno sottoporre agli utenti un modulo uniforme che contiene già tutte le informazioni necessarie a classificare l'utente in base al suo stato di bisogno, e attribuirgli, di conseguenza un intervento rimborsabile alla luce dei criteri previsti dal regolamento provinciale. Si ritiene che il regolamento e la modulistica collegata possano essere approvati entro il 2011.

*Commenti*

La modulistica relativa al servizio di integrazione nei confronti di un solo genitore è per ora limitata alla scheda che i comuni compilano per richiedere il rimborso degli interventi erogati nel corso dell'anno precedente.

#### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

##### Sottocriterio N. 5.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	20
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## U.O. SERVIZI SOCIALI

### b) Processo integrazione didattica e inserimento in istituti

#### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

##### Sottocriterio N. 5.2

###### *Punti di forza*

E' stata resa obbligatoria per tutti i portatori di interesse del servizio di assistenza sociodidattica ai disabili sensoriali (famiglie, scuole, operatori) la customer satisfaction come momento di verifica annuale sull'andamento del servizio. Tale innovazione consente di avere una valutazione globale sui risultati ottenuti dall'appaltatore del servizio.

###### *Aree da migliorare*

Non esiste una carta dei servizi.

###### *Commenti*

La customer satisfaction dovrebbe essere utilizzata per intervenire negli aspetti che, in base a tale indagine, risultano essere più bisognosi di miglioramento.

#### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

##### Sottocriterio N. 5.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	51
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## U.O. ISTRUZIONE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 5.2

##### *Punti di forza*

Comunicazione nei confronti degli istituti, degli operatori scolastici, degli enti Regione, USR/USR, amministrazioni comunali e associazioni studentesche in merito alle attività di pianificazione e intervento della Provincia in materia scolastica.  
Informazioni alle modalità operative di accesso ai servizi forniti.  
Utilizzo della posta elettronica.  
Tempi di risposta alle richieste di informazione.

##### *Aree da migliorare*

Elaborazione di una guida relativa ai principali servizi offerti ed erogati in ambito scolastico dalla Provincia, con indicazione in merito alle opportunità di supporto alle esigenze degli operatori e del territorio.

##### *Commenti*

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 5.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	45
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZIO CULTURA

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 5.2

##### *Punti di forza*

Comunicazione nei confronti degli enti e le associazioni culturali in merito alle proposte di progettazione culturale. In particolare, la programmazione prevede un coinvolgimento strettissimo dei Comuni e delle Associazioni, veicolato dalla Fondazione Atlantide, così che l'offerta culturale provinciale, prevalentemente riferita alla manifestazione Provincia in Festival, raccolga all'interno di un cartellone unico e ragionato le varie iniziative del territorio.

Ampia promozione del cartellone, mediante il portale dedicato e una serie di comunicati e conferenze stampa, curate dalla Fondazione Atlantide.

Informazioni alle modalità operative di accesso alla presentazione e sostegno delle iniziative culturali. Utilizzo della posta elettronica.

Tempi di risposta alle richieste di informazione.

##### *Aree da migliorare*

Elaborazione di una guida relativa ai principali servizi offerti ed erogati in ambito culturale dalla Provincia, con indicazione in merito alle opportunità di supporto ai progetti culturali proposti dal territorio.

Mancanza di una progettazione e sviluppo di canali di informazione sulle attività culturali, in una sede unica

##### *Commenti*

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N 5.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	45
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

### **Sottocriterio N. 5.3 - Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti**

#### ***Esempi:***

- a) apprendere attivamente dalle innovazioni di altre organizzazioni a livello nazionale e internazionale;
- b) coinvolgere i portatori di interesse in innovazioni di processo, ad es. sperimentando nuove soluzioni di servizio e di *e-government*;
- c) coinvolgere i cittadini/clienti ed i portatori di interesse nelle innovazioni di processo;
- d) rendere disponibili le risorse necessarie per le innovazioni di processo;
- e) identificare, analizzare e superare attivamente gli ostacoli all'innovazione.

## SERVIZI TURISTICO RICREATIVI

### a) Processo Professioni Turistiche

#### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

##### Sottocriterio N. 5.3.

###### *Punti di forza*

Sensibilizzazione all'utilizzo del web.  
Confronto con altre organizzazioni, scaturito nel primo incontro nazionale sulle strategie ed i servizi dell'informazione ed accoglienza turistica

###### *Aree da migliorare*

Nonostante la costante sensibilizzazione all'utilizzo del supporto Opero per la trasmissione delle tariffe, l'utilizzo di quest'ultimo risulta ancora basso.

###### *Commenti*

.....  
.....

#### Griglia di valutazione fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

##### Sottocriterio N. 5.3

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	<b>80</b>
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZI TURISTICO RICREATIVI

### b) Processo Programmazione Turistica

#### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

##### Sottocriterio N. 5.3.

###### *Punti di forza*

Tramite incontri formalizzati (Assise dell'Ospitalità in Veneto ed Assise dell'Ospitalità italiana) è stato avviato un processo di benchmarking con le altre realtà venete e nazionali.

Le convenzioni per la gestione associata degli uffici lat hanno coinvolto le amministrazioni comunali, le associazioni pro loco e le associazioni di categoria, al fine di ampliare la gamma dei servizi offerti agli utenti.

Le attività sono costantemente monitorate tramite report e la pianificazione tiene conto delle segnalazioni e delle risultanze delle customer satisfaction ed analisi dei fabbisogni.

###### *Aree da migliorare*

Incentivare l'attività di convenzionamento con le associazioni di categoria e prevedere formule di gestione associata dei servizi anche tramite web.

###### *Commenti*

.....

.....

#### **Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico** Sottocriterio N. 5.3

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	<b>91</b>

## SERVIZI TURISTICO RICREATIVI

### C) Processo Strutture Ricettive e Agenzie

#### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

##### Sottocriterio N. 5.3.

###### *Punti di forza*

Sensibilizzazione all'utilizzo del web.

###### *Aree da migliorare*

Nonostante la sensibilizzazione all'utilizzo del web, gli utenti preferiscono il fax.

###### *Commenti*

.....

.....

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 5.3

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	<b>80</b>
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	



## U.O. SERVIZI SOCIALI

### b) Processo di integrazione didattica e inserimento in istituto

#### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

##### Sottocriterio N. 5.3

###### *Punti di forza*

Il capitolato prevede numerosi strumenti di verifica sull'andamento della gestione del servizio (riunioni periodiche di audit, ispezioni, customer satisfaction, valutazione annuale del servizio a cura dell'ufficio).

Gran parte della documentazione è acquisita e controllata attraverso l'apposito sito ftp.

###### *Aree da migliorare*

Il benchmarking potrebbe essere migliorato sviluppando i contatti informali con gli uffici di altre province.

###### *Commenti*

.....

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 5.3

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	<b>71</b>
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## CRITERIO 6 – RISULTATI RELATIVI AL CITTADINO CLIENTE

### Definizione

I risultati che l'organizzazione ottiene in relazione al grado di soddisfazione dei suoi cittadini/clienti, nei suoi confronti e nei confronti dei prodotti/servizi che eroga.

### Implicazioni chiave

Le organizzazioni pubbliche intrattengono relazioni complesse con la collettività. In alcuni casi queste relazioni si caratterizzano come rapporto di clientela – specialmente nel caso di erogazione diretta di servizi – mentre in altri casi possono essere descritte come rapporti con il cittadino all'interno dei quali la pubblica amministrazione è coinvolta nel determinare e rafforzare l'ambiente in cui si svolge la vita sociale ed economica. Poiché i due casi non sono sempre chiaramente separabili, tale relazione complessa viene qui descritta come rapporto con il "cittadino/cliente". I cittadini/clienti sono i destinatari o beneficiari diretti dell'attività, dei prodotti e dei servizi delle organizzazioni pubbliche. I cittadini/clienti devono essere intesi come gli utilizzatori primari dei servizi forniti, ma non necessariamente devono essere coincidenti con essi. Le organizzazioni pubbliche erogano servizi in accordo con le politiche del governo locale e/o centrale e devono rendere conto della loro *performance* ai politici di riferimento. La *performance* attesa secondo le previsioni normative è trattata nei risultati organizzativi (Criterio 9). Gli obiettivi delle politiche pubbliche sono quelli stabiliti dai governi nazionali, regionali e locali, e possono essere o meno orientati alla soddisfazione delle aspettative dei cittadini/clienti. La misurazione della soddisfazione dei cittadini/clienti si indirizza, di norma, su aspetti che sono stati identificati come rilevanti da gruppi di utenti e su ciò che l'organizzazione può migliorare nell'ambito della propria operatività.

È importante per tutte le tipologie di amministrazioni pubbliche misurare direttamente il grado di soddisfazione dei propri cittadini/clienti relativamente all'immagine complessiva dell'organizzazione, ai prodotti e servizi che essa fornisce, a quanto essa sia aperta e capace di coinvolgerli. Generalmente, per registrare il livello di soddisfazione dei cittadini/clienti le organizzazioni utilizzano questionari o indagini, ma possono utilizzare anche altri strumenti complementari come *focus group* o *panel* di utenti.

Alcuni esempi di informazioni che possono essere raccolte sono relativi a prodotti e servizi, all'immagine dell'organizzazione, cortesia, disponibilità e cordialità del personale.

## **Sottocriterio N. 6.1 - I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/cliente**

### ***Esempi:***

- a) risultati relativi all'immagine complessiva dell'organizzazione (ad es. correttezza e cortesia, flessibilità e abilità nell'individuare soluzioni personalizzate);
- b) risultati relativi al coinvolgimento e alla partecipazione;
- c) risultati relativi all'accessibilità (ad es. tempi di apertura e di attesa, sportelli unici);
- d) risultati relativi a prodotti e servizi (ad es. qualità, affidabilità, adeguamento agli *standard* di qualità, tempi di processo, qualità dei consigli forniti ai cittadini/clienti).

## U.O. APPRENDISTATO E STAGE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 6.1

##### *Punti di forza*

Pur non essendovi un indicatore relativo all'immagine, né questionari da somministrare a chi si è rivolto all'ufficio apprendistato telefonicamente, scrivendo o via e-mail, i tempi per le risposte sono sempre celeri (compatibilmente con le verifiche da effettuare) e sono stati predisposti dei modelli standard per rispondere ai quesiti più comuni attraverso i quali è garantita l'uniformità e l'univocità delle risposte.

Accessibilità: le richieste di informazioni o di consulenza riguardano un numero marginale di utenti consentendo di azzerare i tempi di attesa.

Qualità, livello di soddisfazione dei corsi di formazione per apprendisti: somministrazione di questionari in sede di ispezione. Attività non prevista dalla Direttiva regionale, introdotta dall'ufficio. Non esiste un dato aggregato relativo all'esito complessivo dei questionari somministrati. Questo però potrebbe incidere poco sulla nostra attività poiché la gestione/organizzazione dei corsi viene svolta a livello regionale.

##### *Aree da migliorare*

Sarebbe utile trasmettere alla Regione il dato aggregato relativo all'esito complessivo dei questionari somministrati in fase di ispezione agli apprendisti affinché ne tenga conto nella stesura delle future direttive.

##### *Commenti*

Promozione: l'ufficio non ritiene opportuno impegnarsi in tale attività.

### Griglia di valutazione risultati – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 6.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	75
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## COORDINAMENTO FORMAZIONE – ORIENTAMENTO E IMMIGRATI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N 6.1

##### *Punti di forza*

Pur non essendovi un indicatore relativo all'immagine, né questionari da somministrare a chi si è rivolto al Coordinamento formazione professionale, orientamento e immigrazione, telefonicamente, scrivendo o via e-mail, i tempi per le risposte sono sempre celeri (compatibilmente con le verifiche da effettuare).

Accessibilità: le richieste di informazioni o di consulenza sono evase senza eccessivi tempi di attesa.

Qualità, livello di soddisfazione dei corsi di formazione, per operatori AROF e per immigrati forniti dalla rete Tante Tinte, e dei servizi di orientamento erogati da ATI Formaverona, monitorata non organicamente con somministrazione di questionari e ispezione. Attività non prevista dalle Direttive regionali, introdotta dall'ufficio. Non esiste un dato aggregato relativo all'esito complessivo dei questionari eventualmente somministrati.

##### *Aree da migliorare*

Sarebbe utile trasmettere alla Regione il dato aggregato relativo all'esito complessivo dei questionari somministrati in fase di monitoraggio e/o ispezione, anche perchè ne tenga conto nella stesura delle future direttive.

##### *Commenti*

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 6.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	45
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZI AMMINISTRATIVI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 6.1

##### *Punti di forza*

La tempistica con cui vengono evase le richieste di supporto amministrativo-contabile dei colleghi dell'Area viene monitorata attraverso la compilazione del relativo registro. Il sistema prevede tempi massimi, che vengono monitorati, ai fini della valutazione della produttività.

##### *Aree da migliorare*

Si potrebbe:

- effettuare un'indagine sull'affidabilità delle informazioni fornite e sulla correttezza delle procedure attivate su richiesta dei colleghi dell'Area, mediante un questionario appositamente strutturato da distribuire agli stessi;
- coinvolgere maggiormente i colleghi di altri servizi/settore dell'Area nella definizione e nello sviluppo dei processi dei Servizi Amministrativi.

##### *Commenti*

.....

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 6.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	<b>75</b>
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZI TURISTICO RICREATIVI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 6.1. - Agenzie

##### *Punti di forza*

Consulenza telefonica e su appuntamento.  
Controllo preventivo della documentazione.

##### *Aree da migliorare*

Indagini di customer satisfaction anche tramite somministrazione di questionari on line.

##### *Commenti*

.....  
.....

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio n. 6.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	<b>85</b>
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZI TURISTICO RICREATIVI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 6.1. - Professioni Turistiche

##### *Punti di forza*

Consulenza telefonica e su appuntamento.  
Controllo preventivo della documentazione.  
Modulistica chiara e aggiornata sul portale.

##### *Aree da migliorare*

Sarebbe utile realizzare un'indagine di customer satisfaction relativa all'immagine complessiva dell'ufficio.

##### *Commenti*

.....  
.....

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio n. 6.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	<b>80</b>
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	



## SERVIZI TURISTICO RICREATIVI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 6.1. - Programmazione turistica

##### *Punti di forza*

La Carta dei servizi è stata introdotta nel 2010 e, pertanto, solamente a seguito delle risultanze dei questionari raccolti si potrà ipotizzare una revisione, anche con il coinvolgimento delle associazioni di categoria.

Il confronto su problematiche comuni in seno alla conferenza permanente del turismo garantisce un dialogo costante e una condivisione degli obiettivi.

La partecipazione a progetti proposti dagli operatori (ParchiBus, Verona in Love, etc....) garantiscono una concreta collaborazione tra pubblico e privato, mediante iniziative rivolte a favorire la fruizione del territorio da parte dell'utenza.

##### *Aree da migliorare*

Stampa della Carta dei servizi in più lingue.

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 6.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	<b>91</b>

## SERVIZI TURISTICO RICREATIVI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 6.1. - Strutture ricettive

##### *Punti di forza*

Consulenza telefonica e su appuntamento.  
Controllo preventivo della documentazione.

##### *Aree da migliorare*

Necessità di riorganizzazione degli uffici per gestire la pre-informazione.

##### *Commenti*

.....  
.....

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 6.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	<b>70</b>
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## U.O. SERVIZI SOCIALI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 6.1

##### *Punti di forza*

Customer satisfaction. Creazione del portale delle politiche sociali per il quale è prevista specificamente la possibilità di monitorare l'andamento degli accessi ai tre siti tematici di cui si compone.

##### *Aree da migliorare*

Spesso i progetti in materia di politiche giovanili, famiglia e pari opportunità non prevedono strumenti adeguati per rilevare i bisogni da soddisfare e per valutare la partecipazione dei destinatari.

##### *Commenti*

.....

.....

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 6.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	35
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## U.O. ISTRUZIONE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 6.1

##### *Punti di forza*

Accessibilità: le richieste di informazioni o di consulenza riguardano un numero marginale di utenti consentendo tempi adeguati di attesa.

Qualità, livello di soddisfazione dei servizi non viene monitorata con questionari o altro: non esiste un dato aggregato relativo all'esito complessivo dei servizi erogati.

##### *Aree da migliorare*

Introduzione di un sistema di pianificazione dei bisogni degli istituti scolastici e di verifica della soddisfazione in termini di tempi e di qualità percepita

##### *Commenti*

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 6.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	45
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZIO CULTURA

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N 6.1

##### *Punti di forza*

Pur non essendovi un indicatore relativo all'immagine, né questionari da somministrare a chi si è rivolto all'ufficio cultura telefonicamente, scrivendo o via e-mail, i tempi per le risposte sono sempre celeri (compatibilmente con le verifiche da effettuare) e sono stati predisposti dei modelli standard per questionari di customer satisfaction.

Accessibilità: le richieste di informazioni o di consulenza riguardano un numero marginale di utenti consentendo di azzerare i tempi di attesa: maggiori le richieste di accesso allo sportello del cittadino per concessione di contributi.

Qualità, livello di soddisfazione degli interventi in ambito culturale: somministrazione di questionari in sede di report finale delle iniziative promosse direttamente dalla Provincia, attività prevista in sede di PEG. Non esiste un dato aggregato relativo all'esito complessivo dei questionari somministrati.

##### *Aree da migliorare*

Sarebbe utile trasmettere alla Regione il dato aggregato relativo all'esito complessivo dei questionari somministrati in fase di reportistica dei progetti culturali realizzati al fine di definire ancor meglio le attività da realizzare in accordo di programma.

##### *Commenti*

Promozione: l'ufficio deve potenziare tale attività, ma non è strutturato allo scopo.

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N 6.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	55
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## Sottocriterio N.6.2 - Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente

### **Esempi:**

Indicatori riguardanti l'immagine complessiva dell'organizzazione:

- a) numero e tempi di trattamento dei reclami (ad es. risoluzione di casi di conflitto di interesse);
- b) grado di fiducia verso l'organizzazione e i suoi servizi e prodotti;
- c) tempi di attesa;
- d) tempi di erogazione dei servizi;
- e) monte ore formazione del personale dedicata all'efficace gestione delle relazioni con i cittadini/clienti (ad es. cordialità e professionalità nella comunicazione e nel trattamento di cittadini/clienti);
- f) indicatori di osservanza delle differenze di genere e delle diversità.

Indicatori riguardanti il coinvolgimento:

- g) grado di coinvolgimento dei portatori d'interesse nella progettazione e nell'erogazione dei servizi e dei prodotti e/o nella definizione dei processi decisionali;
- h) numero di suggerimenti ricevuti e registrati;
- i) grado di utilizzo di nuove ed innovative modalità di relazione con i cittadini/clienti.

Indicatori riguardanti prodotti o servizi:

- j) aderenza agli *standard* di qualità pubblicizzati all'esterno (ad es. attraverso le carte dei servizi);
- k) numero degli atti restituiti perché contengono errori e/o casi che richiedono la ripetizione dell'attività o modalità di compensazione;
- l) entità degli sforzi per migliorare la disponibilità, l'accuratezza e la trasparenza delle informazioni.

## U.O. APPRENDISTATO E STAGE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N 6.2

##### *Punti di forza*

I tempi di erogazione dei corsi dipendono dagli enti; come Provincia il nostro compito è solo quello di controllare che vengano rispettati i termini previsti dalle Direttive regionali e questa è un'attività ben consolidata. Tempi di liquidazione: ampio rispetto dei termini previsti dalla direttiva Regionale.

Controllo dell'aderenza agli standard di qualità pubblicizzati all'esterno: l'ufficio svolge una costante azione di controllo della corrispondenza delle caratteristiche dell'offerta formativa rispetto ai requisiti dei progetti caricati su Apprendiveneto.

Non ci sono mai stati restituiti degli atti perchè contenenti errori.

Disponibilità e trasparenza delle informazioni, garantito da un'attività di costante aggiornamento delle informazioni sul portale J4U.

##### *Aree da migliorare*

Formazione del personale dedicata all'efficace gestione delle relazioni con i cittadini: non è mai stata svolta mentre sarebbe utile un corso di formazione erogato da esperti in materia.

##### *Commenti*

Non pervengono molti reclami, in ogni caso il nostro potere di intervento sui corsi è decisamente limitato, dato che sono organizzati dalla Regione del Veneto e gestiti da Enti scelti attraverso procedura ad evidenza pubblica gestita appunto dalla Regione.

### Griglia di valutazione risultati – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 6.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	75
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZIO COORDINAMENTO – ORIENTAMENTO E IMMIGRATI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 6.2

##### *Punti di forza*

I tempi di erogazione dei servizi di orientamento, formazione in AROF per operatori scolastici, formazione per immigrati, dipendono dalle direttive regionale di volta in volta emanate e dai finanziamenti regionali relativi: come Provincia il si definiscono in convenzione con soggetti attuatori le progettazioni e l'utilizzo delle risorse trasferite dalle Direttive regionali, nel rispetto dei termini previsti dalla direttiva Regionale.

Controllo dell'aderenza agli standard di qualità pubblicizzati all'esterno: l'ufficio svolge una azione di controllo della coerenza dell'attività degli enti attuatori con le direttive regionali e la corrispondenza delle caratteristiche dell'offerta formativa rispetto ai requisiti dei progetti presentati.

Disponibilità e trasparenza delle informazioni, garantito da un'attività di aggiornamento delle informazioni rilevanti dei progetti sul portale J4U.

##### *Aree da migliorare*

Rafforzamento quantitativo degli operatori del Servizio Coordinamento Formazione Professionale indispensabile al sempre maggior peso amministrativo e progettuale delle iniziative attuate.

##### *Commenti*

Non pervengono molti reclami, in ogni caso il nostro potere di intervento sui servizi erogati è mediato dagli enti attuatori, dato che i progetti sono organizzati e gestiti da Enti convenzionati con prevalenti fondi regionali trasferiti.

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 6.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	55
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	



## SERVIZI AMMINISTRATIVI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 6.2.

##### *Punti di forza*

La tempistica con cui vengono evase le richieste di supporto amministrativo-contabile dei colleghi dell'Area viene monitorata. Sono stati introdotti sistemi innovativi di comunicazione (Skype).

##### *Aree da migliorare*

Si potrebbe:

- effettuare un'indagine sull'affidabilità delle informazioni fornite e sulla correttezza delle procedure attivate su richiesta dei colleghi dell'Area, mediante un questionario appositamente strutturato da distribuire agli stessi;
- coinvolgere maggiormente i colleghi di altri servizi/settore dell'Area nella definizione e nello sviluppo dei processi attivati su loro richiesta.

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 6.2.

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	<b>75</b>
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZI TURISTICO RICREATIVI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 6.2. Agenzie

##### *Punti di forza*

Riduzione dei tempi di evasione delle pratiche rispetto ai termini fissati dalla legge.

##### *Aree da migliorare*

Sarebbe utile incentivare l'invio di suggerimenti da parte del cittadino-cliente sulle pagine del portale.

##### *Commenti*

Sebbene sia già disponibile il supporto informatico per le comunicazioni di chiusura agenzie, ferie, cambi sede ecc..., lo stesso viene scarsamente utilizzato.

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 6.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	<b>85</b>
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZI TURISTICO RICREATIVI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 6.2. Professioni

*Punti di forza*

Sensibile riduzione dei tempi di evasione delle pratiche rispetto ai termini fissati dalla legge.

*Aree da migliorare*

Sarebbe utile incentivare l'invio di suggerimenti da parte del cittadino-cliente sulle pagine del portale.

*Commenti*

Sebbene sia già disponibile il supporto informatico per la trasmissione delle tariffe da parte dei professionisti, l'utilizzo dello stesso risulta basso.

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 6.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	<b>80</b>
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZI TURISTICO RICREATIVI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N 6.2. Programmazione turistica

##### *Punti di forza*

L'attività stessa è svolta in un'ottica di orientamento all'utente. Gli uffici Iat garantiscono periodi ed orari di apertura per consentire la fruizione del servizio di informazioni al turista.

Mediante la Carta dei Servizi l'utente può verificare la rispondenza dei servizi erogati con gli standard previsti ed esprimere le proprie opinioni mediante un questionario.

La raccolta dei reclami è formalizzata ed i reclami inerenti le strutture turistiche vengono trasmessi ai competenti uffici provinciali.

E' in atto l'implementazione di un sistema di gestione delle informazioni a livello regionale (Regio.Iat) che consenta l'evasione delle richieste per tutto il territorio regionale, nonché un servizio di banche dati che vadano ad implementare tutti i portali collegati (es. Veneto.to).

##### *Aree da migliorare*

Completamento della informatizzazione delle informazioni sul sistema DMS (Destination Management System).

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio n. 6.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	91

## SERVIZI TURISTICO RICREATIVI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 6.2. Strutture ricettive

##### *Punti di forza*

Sensibile riduzione dei tempi di evasione delle pratiche rispetto ai termini fissati dalla legge.

##### *Aree da migliorare*

Sarebbe utile mettere a disposizione degli utenti supporti informatici adeguati (Opero/Rvt) per alcune operazioni es. comunicazione prezzi.

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 6.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	<b>75</b>
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## U.O. SERVIZI SOCIALI

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 6.2

##### *Punti di forza*

Il monitoraggio del servizio di inserimento in istituto dei disabili sensoriali evidenzia, nel 2010, che tali procedimenti sono stati conclusi, in media, con ampio anticipo rispetto al termine previsto (media: 38,53 giorni di anticipo).

##### *Aree da migliorare*

Sarebbe utile monitorare i tempi di risposta ai reclami degli utenti dei servizi sociali.  
Per quanto riguarda il livello di aggiornamento e attendibilità delle informazioni contenute nei siti in materia di politiche giovanili, famiglia e pari opportunità, dovrà essere svolta un'attività di monitoraggio sul lavoro compiuto dall'appaltatore del servizio di gestione del nuovo portale per le politiche sociali, in fase di realizzazione. Poiché si tratta di un'attività solamente programmata la fase del ciclo CAF è PLAN.

##### *Commenti*

Si propone di introdurre nel PEG l'indicatore:  
"numero di verifiche d'ufficio sul livello di aggiornamento, attendibilità e completezza delle informazioni pubblicate sul portale politiche sociali".

##### *Avvertenze*

Efficacia quantitativa riferita all'effettuazione di n. 3 verifiche.

Atto di completamento

Redazione di verbali delle verifiche periodiche da salvare in rete NAS.

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 6.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	30
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## U.O. ISTRUZIONE

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N 6.2

##### *Punti di forza*

I tempi di erogazione dei servizi a supporto della rete scolastica, degli operatori e degli studenti, dipendono dallo sviluppo delle attività del calendario scolastico e così i tempi di effettiva erogazione dei servizi diventano tempestivi rispetto l'efficienza dei servizi scolastici da garantire sul territorio.

Controllo dell'aderenza agli standard di qualità pubblicizzati all'esterno: l'ufficio svolge un'azione di progressivo controllo della corrispondenza delle caratteristiche del servizio erogato rispetto le esigenze della rete scolastica per migliorarne progressivamente il suo esito ed impatto.

Disponibilità e trasparenza delle informazioni, sono garantite da un'attività di costante aggiornamento delle informazioni sul portale ed in rete nas.

##### *Aree da migliorare*

Rafforzamento quantitativo e formazione del personale dedicata all'efficace gestione dei servizi cui la Provincia è competente in ambito scolastico.

##### *Commenti*

Non pervengono molti reclami, in ogni caso l'intervento di servizio è molto standardizzato su specifici servizi di fornitura e trasferimento fondi alle scuole che hanno una precisa cadenza: più difficile è il rapporto con gli utenti quando i servizi sono erogati in coordinamento con i servizi edilizia, trasporti, utenze e patrimonio .

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N 6.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	55
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## SERVIZIO CULTURA

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 6.2

##### *Punti di forza*

I tempi di erogazione dei servizi culturali dipendono dalle progettazioni previste dell'amministrazione e dagli accordi di programma con Regione o altri Enti; la Provincia controlla che vengano rispettati i termini contrattuali all'interno del contratto di servizio per la realizzazione dei progetti culturali, attività ben consolidata e la distribuzione degli interventi sul territorio sostenuti nel rispetto dei regolamenti. Tempi di liquidazione: ampio rispetto dei termini previsti dai regolamenti e dal contratto di servizio.

Controllo dell'aderenza agli standard di qualità pubblicizzati all'esterno: l'ufficio svolge una azione di controllo della corrispondenza delle caratteristiche del servizio di promozione e supporto operativo alle iniziative culturali della Provincia e del territorio, nel rispetto dei progetti della programmazione annuale.

Disponibilità e trasparenza delle informazioni, garantito da un'attività di costante aggiornamento delle informazioni sul portale.

##### *Aree da migliorare*

Necessita un rafforzamento operativo della struttura in particolare in ambito di attività informativa, di monitoraggio e reportistica, in rete con operatori ed enti in ambito culturale.

##### *Commenti*

### Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N 6.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	55
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	



## **CRITERIO 7 – RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE (Scheda concordata per tutti i servizi dell'Area)**

### Definizione

I risultati che l'organizzazione ottiene nello sviluppo delle competenze, della motivazione, della soddisfazione e delle *performance* del personale.

### Implicazioni chiave

Questo criterio si riferisce alla soddisfazione di tutto il personale dell'organizzazione.

Generalmente le organizzazioni realizzano indagini interne per rilevare i livelli di soddisfazione del personale, ma si possono utilizzare anche altri strumenti complementari come *focus group*, interviste al termine del rapporto di lavoro e sessioni di valutazione. Si possono anche utilizzare sistemi per valutare le *performance* del personale e lo sviluppo delle competenze.

A volte vincoli esterni possono limitare la libertà dell'organizzazione in quest'area. I vincoli e il modo in cui l'organizzazione li supera o agisce su di essi dovrebbero essere chiaramente esposti.

È importante per tutte le organizzazioni pubbliche condurre indagini per conoscere l'opinione del personale riguardo all'immagine dell'organizzazione e alla sua missione, all'ambiente di lavoro, alla *leadership* e ai sistemi di gestione dell'organizzazione, allo sviluppo delle carriere e delle competenze professionali e ai prodotti e servizi che l'organizzazione fornisce.

È inoltre utile che le organizzazioni si dotino di una batteria di indicatori di *performance* per misurare i risultati raggiunti, rispetto agli obiettivi e alle aspettative, relativamente al grado di soddisfazione del personale, alle *performance*, allo sviluppo delle competenze, alla motivazione e al livello di coinvolgimento nell'organizzazione.

## **Sottocriterio N. 7.1 I risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione del personale**

### **Esempi:**

Risultati relativi alla soddisfazione complessiva:

- a) l'immagine e la *performance* complessiva dell'organizzazione (rispetto alla società, ai cittadini/clienti, agli altri portatori di interesse);
- b) il livello di consapevolezza riguardo ai conflitti di interesse;
- c) il livello di coinvolgimento nell'organizzazione e nella sua missione.

Risultati relativi alla soddisfazione nei confronti della dirigenza e del sistema di gestione:

- d) la capacità dell'alta dirigenza e di quella intermedia di guidare l'organizzazione (ad es. definire obiettivi, allocare le risorse ecc...) e di gestire la comunicazione;
- e) i riconoscimenti all'impegno individuale e di gruppo;
- f) l'approccio dell'organizzazione all'innovazione.

Risultati relativi alla soddisfazione per le condizioni lavorative:

- g) il clima negli ambienti di lavoro e la cultura dell'organizzazione (ad es. come vengono gestiti i conflitti, le rimostranze, i problemi personali);
- h) l'approccio a tematiche sociali (ad es. flessibilità dell'orario di lavoro, bilanciamento tra esigenze personali e di lavoro, salute);
- i) la gestione delle pari opportunità e l'equità nei trattamenti e nei comportamenti.

Risultati relativi alla motivazione e alla soddisfazione per lo sviluppo della carriera e delle competenze:

- j) la capacità della dirigenza di promuovere strategie per la gestione delle risorse umane e per lo sviluppo sistematico delle competenze, nonché la conoscenza, da parte del personale, degli obiettivi dell'organizzazione;
- k) risultati riguardanti la disponibilità del personale ad accettare i cambiamenti.

**AREA SERVIZI ALLA PERSONA E ALLA COMUNITA'**

**Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti**

**Sottocriterio N. 7.1**

*Punti di forza*  
.....  
.....  
.....

*Aree da migliorare*  
a., b., c., d., e., f., g., j., k. Si tratta di punti migliorabili poiché attualmente non esiste consapevolezza relativa alla soddisfazione del personale. Per rilevare il grado di soddisfazione dei dipendenti in relazione ai diversi aspetti organizzativi andrebbe predisposto un apposito questionario ideato per questo scopo.

*Commenti*  
.....  
.....  
.....

**Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio classico**

**Sottocriterio N. 7.1**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	25
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## Sottocriterio N. 7.2 Gli indicatori di risultato del personale

### Esempi:

- a) indicatori riguardanti la soddisfazione (ad es. livello di assenteismo o di malattia, percentuale del *turnover*, numero dei reclami);
- b) indicatori riguardanti la *performance* (ad es. misure di produttività, risultati di valutazione);
- c) livello di utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione da parte del personale;
- d) indicatori riguardanti lo sviluppo delle competenze (ad es. livello partecipazione e percentuale di successo nelle attività di formazione, efficacia dei *budget* destinati alla formazione);
- e) evidenze della capacità di relazionarsi ai cittadini/clienti e di rispondere ai loro bisogni;
- f) grado di mobilità del personale all'interno dell'organizzazione;
- g) indicatori riguardanti la motivazione e il coinvolgimento (ad es. percentuale di risposta alle indagini sul personale, numero di proposte di innovazione, partecipazione a gruppi interni di discussione);
- h) numero/frequenza dei riconoscimenti individuali e di gruppo;
- i) numero di segnalazioni di possibili casi di conflitto di interesse.

## AREA SERVIZI ALLA PERSONA E ALLA COMUNITA'

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 7.2

##### *Punti di forza*

- b. La percentuale di raggiungimento degli obiettivi del PEG è vicina al 100%.
- h. Vi è una strutturata e formalizzazione degli incarichi individuali e per l'individuazione di gruppi di lavoro.

##### *Aree da migliorare*

##### *Commenti*

- a. La soddisfazione del personale rilevata dalla percentuale di assenze (controllo dei cartellini presenze) e dal numero di richieste di mobilità (ad esclusione di quelle interne) dei dipendenti è un'attività svolta a livello centrale.

#### Griglia di valutazione risultati – sistema di punteggio classico

##### Sottocriterio N. 7.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	75
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## **CRITERIO 8 -RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETA' (Scheda concordata per tutti i servizi dell'Area)**

### *Definizione*

I risultati che l'organizzazione ottiene nella soddisfazione dei bisogni della comunità locale, nazionale ed internazionale. Questo può includere anche la percezione relativa all'approccio e al contributo dell'organizzazione alla qualità della vita e dell'ambiente e alla conservazione delle riserve globali, nonché le misurazioni che l'organizzazione stessa conduce per verificare l'efficacia del proprio contributo alla società.

### *Implicazioni chiave*

Le organizzazioni pubbliche hanno un impatto sulla società in virtù della natura stessa delle loro attività primarie e del loro mandato istituzionale e i prodotti di tali attività influenzeranno beneficiari diretti ed indiretti. Le analisi degli effetti immediati di tali attività sui beneficiari diretti devono essere presentate nel criterio relativo alla soddisfazione del cittadino/cliente (criterio 6) e nel criterio relativo ai risultati delle *performance* chiave (criterio 9).

Il criterio 8 ha lo scopo di misurare gli impatti intenzionali o non intenzionali che l'organizzazione determina sulla società al di là di quelli connessi con le sue attività primarie e con il suo mandato istituzionale. In questo senso, l'analisi deve prendere qui in considerazione sia gli impatti derivanti dagli obiettivi pianificati, che le conseguenze non intenzionali, come gli effetti collaterali, che possono avere un impatto positivo o negativo sulla società.

La valutazione prende in considerazione sia le misurazioni qualitative della percezione che gli indicatori quantitativi.

I risultati da analizzare possono essere relativi a:

- impatto economico;
- dimensione sociale, ad esempio soggetti diversamente abili;
- qualità della vita;
- impatto sull'ambiente;
- qualità della democrazia.

## **Sottocriterio N. 8.1 I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse**

### **Esempi:**

- a) generale consapevolezza dell'impatto della performance dell'organizzazione sulla qualità della vita dei cittadini/clienti;
- b) reputazione dell'organizzazione (ad es. come datore di lavoro/contributore alla società locale/globale);
- c) impatto economico sulla società a livello locale, regionale, nazionale e internazionale;
- d) approccio alle tematiche ambientali (ad es. tutela contro i rumori e l'inquinamento);
- e) impatto ambientale sulla società a livello locale, regionale, nazionale e internazionale;
- f) impatto sulla società relativo allo sviluppo sostenibile a livello locale, regionale, nazionale e internazionale;
- g) impatto sulla società relativo alla qualità della partecipazione democratica a livello locale, regionale, nazionale e internazionale;
- h) punto di vista dell'opinione pubblica rispetto all'apertura e alla trasparenza dell'organizzazione;
- i) comportamenti etici dell'organizzazione;
- j) immagine che i *media* hanno dell'organizzazione.

## AREA SERVIZI ALLA PERSONA E ALLA COMUNITA'

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 8.1

*Punti di forza*

*Aree da migliorare*

Sarebbero utili indagini di customer satisfaction per valutare l'impatto della performance dell'organizzazione sulla qualità della vita dei cittadini/clienti. Tale strumento è utilizzato solo parzialmente ed andrebbe implementato.

*Commenti*

La visione dell'organizzazione registrata dai media è relativa all'ente nel suo complesso e non è focalizzata sulla singola area. La rassegna stampa è gestita a livello centralizzato e affidata ad una società esterna. Non siamo in grado ad oggi di realizzare una rassegna stampa dell'area e di commentarla.

#### Griglia di valutazione risultati – sistema di punteggio classico

##### Sottocriterio N. 8.1

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	<b>29</b>
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	



## Sottocriterio N. 8.2 Gli indicatori della performance sociale dell'organizzazione

### Esempi:

- a) relazioni con autorità, gruppi e rappresentanti di comunità;
- b) misura dell'attenzione ricevuta dai media;
- c) sostegno ai cittadini socialmente svantaggiati;
- d) sostegno all'integrazione e accoglienza delle minoranze;
- e) sostegno a progetti di sviluppo internazionali;
- f) sostegno all'impegno civico dei cittadini/clienti e del personale;
- g) scambio produttivo di conoscenze e informazioni con altri soggetti;
- h) programmi per tutelare i cittadini/clienti e il personale da rischi per la salute e incidenti;
- i) attività dell'organizzazione per preservare e sostenere le risorse (ad es. grado di adeguamento agli *standard* ambientali, uso di materiali riciclati, uso di mezzi di trasporto salvambiente, riduzione dei rumori, riduzione dell'uso di elettricità, gas, acqua).

## AREA SERVIZI ALLA PERSONA E ALLA COMUNITA'

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 8.2

##### *Punti di forza*

Sono intrattenute relazioni formali e informali con numerosi soggetti: distretti scolastici, gruppi di coordinamento, rappresentanti di categoria, soggetti partecipanti alla conferenza Permanente del Turismo, ecc...

##### *Aree da migliorare*

\\\\\\

##### *Commenti*

La visione dell'organizzazione registrata dai media è relativa all'ente nel suo complesso e non è focalizzata sulla singola area. La rassegna stampa è gestita a livello centralizzato e affidata ad una società esterna. Non siamo in grado ad oggi di realizzare una rassegna stampa dell'area e di commentarla.

#### Griglia di valutazione risultati – sistema di punteggio classico

##### Sottocriterio n. 8.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	<b>75</b>
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

## **CRITERIO 9 – RISULTATI RELATIVI ALLE PERFORMANCE CHIAVE**

(Scheda concordata per tutti i servizi dell'Area)

### Definizione

I risultati che l'organizzazione ottiene come effetto delle strategie e delle politiche attuate per soddisfare i bisogni e le richieste dei vari portatori di interesse (risultati esterni); e i risultati che l'organizzazione ha ottenuto nella gestione e nei processi di miglioramento (risultati interni).

### Implicazioni chiave

I risultati relativi alle *performance* chiave riguardano tutto ciò che l'organizzazione ha stabilito essere essenziale. Si tratta di: risultati misurabili che individuano il successo dell'organizzazione nel breve e nel lungo termine.

Essi rappresentano la capacità delle politiche e dei processi di raggiungere fini e obiettivi, inclusi i traguardi specifici definiti dal livello politico.

I risultati relativi alle *performance* chiave possono essere suddivisi in:

- 1) risultati esterni: la misurazione dell'efficacia delle politiche e dei servizi/prodotti in termini di capacità di migliorare le condizioni dei beneficiari diretti e di raggiungere gli obiettivi delle attività chiave, considerando sia gli *output* – servizi e prodotti – sia gli *outcome* – effetti delle attività primarie dell'organizzazione sui portatori di interesse esterni (efficacia).
- 2) risultati interni: la misurazione del funzionamento interno dell'organizzazione ovvero della gestione, del miglioramento e della *performance* finanziaria (efficienza ed economicità).

Queste misure sono strettamente legate alla gestione di politiche e strategie (criterio 2), *partnership* e risorse (criterio 4) e processi (criterio 5).

### **Sottocriterio N. 9.1 I risultati esterni: output e outcome riferiti agli obiettivi**

#### **Esempi:**

- a) la misura in cui gli obiettivi sono raggiunti in termini di *output* (erogazione di prodotti e servizi);
- b) miglioramento della qualità dei prodotti e servizi erogati rispetto a quanto precedentemente misurato;
- c) livello di efficienza in termini di costi (*output* raggiunti al minor costo possibile);
- d) risultati di ispezioni e verifiche;
- e) risultati della partecipazione a competizioni, premi per la qualità, procedure di certificazioni di qualità ecc... (premi all'eccellenza - graduatorie comparative/*benchmark*);
- f) risultati di attività di *benchmarking/benchlearning*;
- g) livello di efficacia in termini di costi (*outcome* raggiunti al minor costo possibile).

**AREA SERVIZI ALLA PERSONA E ALLA COMUNITA'**

**Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti**

**Sottocriterio N. 9.1**

*Punti di forza*

Il raggiungimento degli obiettivi del piano esecutivo di gestione viene monitorato mediante il report intermedio e finale.

Il numero di ispezioni e verifiche previsto come obiettivo gestionale dai vari P.E.G. settoriali, viene costantemente raggiunto nel corso dell'anno. Le verifiche effettuate vengono "registrate" mediante i verbali di ispezione redatti dai dipendenti incaricati di svolgere i controlli.

*Aree da migliorare*

.....  
.....  
.....

*Commenti*

.....  
.....  
.....  
.....

**Griglia di valutazione risultati – sistema di punteggio classico**

**Sottocriterio N. 9.1**

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio min/max</b>	<b>Valutazione</b>
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	91

## Sottocriterio N. 9.2 I risultati interni

### Esempi:

Risultati nel campo della gestione e dell'innovazione:

- a) evidenza del coinvolgimento di tutti i portatori di interesse nell'organizzazione;
- b) risultati della creazione di *partnership* e di attività condivise;
- c) evidenza della capacità di soddisfare e bilanciare i bisogni di tutti i portatori di interesse;
- d) evidenza del successo ottenuto nel migliorare e innovare le strategie organizzative, le strutture e/o i processi;
- e) evidenza di un miglioramento nell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione (nella gestione delle conoscenze e/o nella comunicazione e nel *networking* interni ed esterni);
- f) risultati di ispezioni e *audit*;
- g) *performance* di processo.

Risultati finanziari:

- h) grado di raggiungimento degli obiettivi di bilancio e finanziari;
- i) in che misura o secondo quale *trend* l'organizzazione è in grado di sostenersi con le proprie risorse fiscali e con entrate proprie derivanti da compensi e dalla vendita di beni/servizi;
- j) evidenza della capacità di soddisfare e bilanciare gli interessi finanziari di tutti i portatori di interesse;
- k) misura dell'uso efficace dei fondi operativi;
- l) risultati delle ispezioni finanziarie e degli *audit*.

## AREA SERVIZI ALLA PERSONA E ALLA COMUNITA'

### Osservazioni emerse sulla base della scheda indicatori-strumenti

#### Sottocriterio N. 9.2

##### *Punti di forza*

Al fine di semplificare e snellire i processi dell'Area:

- vengono stipulate accordi di programma, convenzioni e protocolli di intesa con altri soggetti, pubblici o privati, per la gestione associata di funzioni e servizi o per la realizzazione di progetti;
- vengono sottoscritti contratti di servizio con enti e società partecipate per "esternalizzare" determinate attività.

Per la riorganizzazione degli uffici vengono adottate specifiche determinazioni.

##### *Aree da migliorare*

E' in fase di studio l'introduzione nell'Area di un software per la gestione dei processi (che consenta ad esempio di tenere sotto controllo le scadenze).

##### *Commenti*

.....  
.....  
.....  
.....

### Griglia di valutazione risultati – sistema di punteggio classico

#### Sottocriterio N. 9.2

Descrizione	Punteggio min/max	Valutazione
Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	
PLAN Un approccio è stato pianificato.	11-30	
DO L'approccio è implementato.	31-50	
CHECK L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	
ACT L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	80
PDCA Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	

# SCHEDE RIEPILOGATIVE DEI PUNTEGGI DI AUTOVALUTAZIONE DEI SINGOLI SERVIZI

Tabella dei punteggi Coordinamento Formazione Professionale										
criteri relativi ai fattori abilitanti										
criteri/sottocriteri	1	punti	2	punti	3	punti	4	punti	5	punti
<b>1. LEADERSHIP</b>										
sottocriterio 1.1	1.1	60								
sottocriterio 1.2	1.2	70								
sottocriterio 1.3	1.3	60								
sottocriterio 1.4	1.4	75								
<b>2. POLITICHE E STRATEGIE</b>										
sottocriterio 2.1	2.1	51								
sottocriterio 2.2	2.2	40								
sottocriterio 2.3	2.3	60								
<b>3. GESTIONE DEL PERSONALE</b>										
sottocriterio 3.1	3.1	65								
sottocriterio 3.2	3.2	45								
sottocriterio 3.3	3.3	55								
<b>4. PARTNERSHIP E RISORSE</b>										
sottocriterio 4.1	4.1	65								
sottocriterio 4.2	4.2	50								
sottocriterio 4.3	4.3	75								
sottocriterio 4.4	4.4	68								
<b>5. PROCESSI</b>										
Sottocriterio 5.1 apprendistato-stage	5.1	70								
Sottocriterio 5.2 apprendistato-stage	5.2	70								
Sottocriterio 5.1 orientamento e immigrati	5.1	45								
Sottocriterio 5.2 orientamento e immigrati	5.2	45								
<b>punteggi criteri fattori abilitanti</b>		<b>66,25</b>		<b>50,33</b>		<b>55</b>		<b>64,5</b>		<b>57,5</b>
criteri relativi ai risultati										
criteri/sottocriteri	6	punti	7	punti	8	punti	9	punti		
<b>6. RISULTATI ORIENTATI AL CITTADINO/CLIENTE</b>										
Sottocriterio 6.1 apprendistato-stage	6.1	75								
Sottocriterio 6.1 orientamento e immigrati	6.1	45								
Sottocriterio 6.2 apprendistato-stage	6.2	75								
Sottocriterio 6.2 orientamento e immigrati	6.2	55								
<b>7. RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE</b>										
sottocriterio 7.1	7.1	25								
sottocriterio 7.2	7.2	75								
<b>8. RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETA'</b>										
sottocriterio 8.1	8.1	29								
sottocriterio 8.2	8.2	75								
<b>9. RISULTATI RELATIVI ALLE PERFORMANCE CHIAVE</b>										
sottocriterio 9.1	9.1	91								
sottocriterio 9.2	9.2	80								
<b>punteggi criteri risultati</b>		<b>62,5</b>		<b>50</b>		<b>52</b>		<b>85,5</b>		



## Tabella dei punteggi Servizi Amministrativi

criteri relativi ai fattori abilitanti										
criteri/sottocriteri	1	punti	2	punti	3	punti	4	punti	5	punti
<b>1. LEADERSHIP</b>										
sottocriterio 1.1	1.1	60								
sottocriterio 1.2	1.2	70								
sottocriterio 1.3	1.3	60								
sottocriterio 1.4	1.4	75								
<b>2. POLITICHE E STRATEGIE</b>										
sottocriterio 2.1			2.1	85						
sottocriterio 2.2			2.2	86						
sottocriterio 2.3			2.3	60						
sottocriterio 2.4			2.4							
<b>3. GESTIONE DEL PERSONALE</b>										
sottocriterio 3.1					3.1	65				
sottocriterio 3.2					3.2	45				
sottocriterio 3.3					3.3	55				
<b>4. PARTNERSHIP E RISORSE</b>										
sottocriterio 4.1							4.1			
sottocriterio 4.2							4.2			
sottocriterio 4.3							4.3	91		
sottocriterio 4.4							4.4	91		
sottocriterio 4.5							4.5			
sottocriterio 4.6							4.6			
<b>5. PROCESSI</b>										
sottocriterio 5.1 (Acquisizione beni e servizi)									5.1	70
sottocriterio 5.1 (Attività amministrativa e contabile)									5.1	71
sottocriterio 5.1 (Rapporti e progetti con altri enti, ecc.)									5.1	85
sottocriterio 5.2 (Acquisizione beni e servizi)									5.2	70
sottocriterio 5.2 (Attività amministrativa e contabile)									5.2	60
sottocriterio 5.2 (Rapporti e progetti con altri enti, ecc.)									5.2	70
<b>punteggi criteri fattori abilitanti</b>		<b>66,25</b>		<b>77</b>		<b>55</b>		<b>91</b>		<b>71</b>

criteri relativi ai risultati										
criteri/sottocriteri	6	punti	7	punti	8	punti	9	punti		
<b>6. RISULTATI ORIENTATI AL CITTADINO/CLIENTE</b>										
sottocriterio 6.1	6.1	75								
sottocriterio 6.2	6.2	75								
<b>7. RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE</b>										
sottocriterio 7.1			7.1	25						
sottocriterio 7.2			7.2	75						
<b>8. RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETA'</b>										
sottocriterio 8.1					8.1	29				
sottocriterio 8.2					8.2	75				
<b>9. RISULTATI RELATIVI ALLE PERFORMANCE CHIAVE</b>										
sottocriterio 9.1							9.1	91		
sottocriterio 9.2							9.2	80		
<b>punteggi criteri risultati</b>		<b>75</b>		<b>50</b>		<b>52</b>		<b>85,5</b>		

## Tabella dei punteggi Servizi Turistico Ricreativi

criteri relativi ai fattori abilitanti										
criteri/sottocriteri	1	punti	2	punti	3	punti	4	punti	5	punti
<b>1. LEADERSHIP</b>										
sottocriterio 1.1	1.1	60								
sottocriterio 1.2	1.2	70								
sottocriterio 1.3	1.3	60								
sottocriterio 1.4	1.4	75								
<b>2. POLITICHE E STRATEGIE</b>										
sottocriterio 2.1			2.1	65						
sottocriterio 2.2			2.2	75						
sottocriterio 2.3			2.3	65						
sottocriterio 2.4			2.4	80						
<b>3. GESTIONE DEL PERSONALE</b>										
sottocriterio 3.1					3.1	65				
sottocriterio 3.2					3.2	45				
sottocriterio 3.3					3.3	55				
<b>4. PARTNERSHIP E RISORSE</b>										
sottocriterio 4.1							4.1	91		
sottocriterio 4.2							4.2	80		
sottocriterio 4.3							4.3			
sottocriterio 4.4							4.4	85		
sottocriterio 4.5							4.5			
sottocriterio 4.6							4.6			
<b>5. PROCESSI</b>										
sottocriterio 5.1 (media)									5.1	85
Sottocriterio 5.2 (media)									5.1	79
Sottocriterio 5.3 (media)									5.1	83,66

**punteggi criteri fattori abilitanti**      **66,25**      **71,25**      **55**      **85,33**      **82,55**

criteri relativi ai risultati										
criteri/sottocriteri	6	punti	7	punti	8	punti	9	punti		
<b>6. RISULTATI ORIENTATI AL CITTADINO/CLIENTE</b>										
sottocriterio 6.1(media)	6.1	81,5								
sottocriterio 6.2(media)	6.2	82,75								
<b>7. RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE</b>										
sottocriterio 7.1			7.1	25						
sottocriterio 7.2			7.2	75						
<b>8. RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETA'</b>										
sottocriterio 8.1					8.1	29				
sottocriterio 8.2					8.2	75				
<b>9. RISULTATI RELATIVI ALLE PERFORMANCE CHIAVE</b>										
sottocriterio 9.1							9.1	91		
sottocriterio 9.2							9.2	80		

**punteggi criteri risultati**      **82,13**      **50**      **52**      **85,5**

## Tabella dei punteggi U.O. Servizi Sociali

criteri relativi ai fattori abilitanti										
criteri/sottocriteri	1	punti	2	punti	3	punti	4	punti	5	punti
<b>1. LEADERSHIP</b>										
sottocriterio 1.1	1.1	60								
sottocriterio 1.2	1.2	70								
sottocriterio 1.3	1.3	60								
sottocriterio 1.4	1.4	75								
<b>2. POLITICHE E STRATEGIE</b>										
sottocriterio 2.1			2.1	28						
sottocriterio 2.2			2.2	40						
sottocriterio 2.3			2.3	60						
sottocriterio 2.4			2.4	70						
<b>3. GESTIONE DEL PERSONALE</b>										
sottocriterio 3.1					3.1	65				
sottocriterio 3.2					3.2	45				
sottocriterio 3.3					3.3	55				
<b>4. PARTNERSHIP E RISORSE</b>										
sottocriterio 4.1							4.1	75		
sottocriterio 4.2							4.2	65		
<b>5. PROCESSI</b>										
sottocriterio 5.1 (Minori riconosciuti da un solo genitore)									5.1	51
sottocriterio 5.1 (Integrazione didattica)									5.1	51
sottocriterio 5.2 (Minori riconosciuti da un solo genitore)									5.2	20
Sottocriterio 5.2 (Integrazione didattica)									5.2	51
sottocriterio 5.3 (Integrazione didattica)									5.3	71

punteggi criteri fattori abilitanti      **66,25**      **49,5**      **55**      **70**      **48,8**

criteri relativi ai risultati										
criteri/sottocriteri	6	punti	7	punti	8	punti	9	punti		
<b>6. RISULTATI ORIENTATI AL CITTADINO/CLIENTE</b>										
sottocriterio 6.1	6.1	35								
sottocriterio 6.2	6.2	30								
<b>7. RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE</b>										
sottocriterio 7.1			7.1	25						
sottocriterio 7.2			7.2	75						
<b>8. RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETA'</b>										
sottocriterio 8.1					8.1	29				
sottocriterio 8.2					8.2	75				
<b>9. RISULTATI RELATIVI ALLE PERFORMANCE CHIAVE</b>										
sottocriterio 9.1							9.1	91		
sottocriterio 9.2							9.2	80		

punteggi criteri risultati      **32,5**      **50**      **52**      **85,5**

## Tabella dei punteggi U.O. Istruzione

criteri relativi ai fattori abilitanti										
criteri/sottocriteri	1	punti	2	punti	3	punti	4	punti	5	punti
<b>1. LEADERSHIP</b>										
sottocriterio 1.1	1.1	60								
sottocriterio 1.2	1.2	70								
sottocriterio 1.3	1.3	60								
sottocriterio 1.4	1.4	75								
<b>2. POLITICHE E STRATEGIE</b>										
sottocriterio 2.1			2.1	51						
sottocriterio 2.2			2.2	60						
sottocriterio 2.3			2.3	45						
<b>3. GESTIONE DEL PERSONALE</b>										
sottocriterio 3.1					3.1	65				
sottocriterio 3.2					3.2	45				
sottocriterio 3.3					3.3	55				
<b>4. PARTNERSHIP E RISORSE</b>										
sottocriterio 4.1							4.1	55		
sottocriterio 4.2							4.2	51		
sottocriterio 4.3							4.3	71		
sottocriterio 4.4							4.4	45		
<b>5. PROCESSI</b>										
sottocriterio 5.1									5.1	45
sottocriterio 5.2									5.2	45
<b>punteggi criteri fattori abilitanti</b>		<b>66,25</b>		<b>52</b>		<b>55</b>		<b>55,5</b>		<b>45</b>

criteri relativi ai risultati								
criteri/sottocriteri	6	punti	7	punti	8	punti	9	punti
<b>6. RISULTATI ORIENTATI AL CITTADINO/CLIENTE</b>								
sottocriterio 6.1	6.1	45						
sottocriterio 6.2	6.2	55						
<b>7. RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE</b>								
sottocriterio 7.1			7.1	25				
sottocriterio 7.2			7.2	75				
<b>8. RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETA'</b>								
sottocriterio 8.1					8.1	29		
sottocriterio 8.2					8.2	75		
<b>9. RISULTATI RELATIVI ALLE PERFORMANCE CHIAVE</b>								
sottocriterio 9.1							9.1	91
sottocriterio 9.2							9.2	80
<b>punteggi criteri risultati</b>		<b>50</b>		<b>50</b>		<b>52</b>		<b>85,5</b>

## tabella dei punteggi Progetto Valorizzazione Cultura Popolare

criteri relativi ai fattori abilitanti										
criteri/sottocriteri	1	punti	2	punti	3	punti	4	punti	5	punti
<b>1. LEADERSHIP</b>										
sottocriterio 1.1	1.1	60								
sottocriterio 1.2	1.2	70								
sottocriterio 1.3	1.3	60								
sottocriterio 1.4	1.4	75								
<b>2. POLITICHE E STRATEGIE</b>										
sottocriterio 2.1			2.1	51						
sottocriterio 2.2			2.2	41						
sottocriterio 2.3			2.3	60						
<b>3. GESTIONE DEL PERSONALE</b>										
sottocriterio 3.1					3.1	65				
sottocriterio 3.2					3.2	45				
sottocriterio 3.3					3.3	55				
<b>4. PARTNERSHIP E RISORSE</b>										
sottocriterio 4.1							4.1	51		
sottocriterio 4.2							4.2	50		
sottocriterio 4.3							4.3	71		
sottocriterio 4.4							4.4	60		
<b>5. PROCESSI</b>										
sottocriterio 5.1									5.1	45
sottocriterio 5.2									5.2	45
<b>punteggi criteri fattori abilitanti</b>		<b>66,25</b>		<b>50,67</b>		<b>55</b>		<b>58</b>		<b>45</b>

criteri relativi ai risultati								
criteri/sottocriteri	6	punti	7	punti	8	punti	9	punti
<b>6. RISULTATI ORIENTATI AL CITTADINO/CLIENTE</b>								
sottocriterio 6.1	6.1	55						
sottocriterio 6.2	6.2	55						
<b>7. RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE</b>								
sottocriterio 7.1			7.1	25				
sottocriterio 7.2			7.2	75				
<b>8. RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETA'</b>								
sottocriterio 8.1					8.1	29		
sottocriterio 8.2					8.2	75		
<b>9. RISULTATI RELATIVI ALLE PERFORMANCE CHIAVE</b>								
sottocriterio 9.1							9.1	91
sottocriterio 9.2							9.2	80
<b>punteggi criteri risultati</b>		<b>55</b>		<b>50</b>		<b>52</b>		<b>85,5</b>

## Conclusioni

A conclusione dell'analisi dei sottocriteri, il gruppo di autovalutazione ha preso in considerazione tutti gli aspetti di criticità e i punti di forza per ipotizzare le priorità sulle quali intervenire con le azioni di miglioramento nella stesura del prossimo piano esecutivo di gestione.

In base ad un attento esame che ha tenuto conto degli effetti, in termini di impatto; di complessità; di urgenza delle azioni da intraprendere, sono stati individuati per ciascun servizio dell'Area i sub-criteri sotto esposti sui quali proporre le azioni di miglioramento.

<b>Servizio</b>	<b>Criterio</b>	<b>Tipo</b>	<b>Sub criterio</b>
Servizi Coordinamento Formazione professionale	5 – Processi	Fattori Abilitanti	5.1 Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica

Dei diversi criteri da migliorare per il Servizio Coordinamento Formazione Professionale, appare il sub criterio 5.1:

- 1) un processo di monitoraggio per sistematizzare la conoscenza, la diffusione ed il trattamento dei dati di popolazione e intervento in materia di immigrazione, evasione dell'obbligo scolastico e orientamento, ricavabile dalle banche dati regionali e le progettazioni avviate (una sorta di "fascicolo personale" degli interventi rivolti a queste particolari categorie di soggetti, per tracciare le attività loro dedicate e gli esiti):

scadenza periodica (trimestrale) report estrazione dati e pubblicazione analisi e risultati interventi progetti (soggetti AROF evasori in riorientamento - immigrati in formazione)

<b>Servizio</b>	<b>Criterio</b>	<b>Tipo</b>	<b>Sub criterio</b>
U.O. Apprendistato e Stage	5 – Processi	Fattori Abilitanti	5.1 Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica

Durante l'attività di autovalutazione dei diversi criteri sono emerse due aree da migliorare di particolare rilevanza per l'U.O. Apprendistato-stage, appartenenti al sub criterio 5.1:

- 1) la mancanza di un indicatore in forma aggregata relativo alle percentuali di apprendisti che assolvono l'obbligo formativo;
- 2) la difficoltà di effettuare le segnalazioni all'Ispettorato del Lavoro degli apprendisti/aziende che non assolvono l'obbligo formativo.

Si è pensato, in particolare, di introdurre un nuovo indicatore: proposta alla Regione della necessità di implementare due funzioni su Apprendiveneto:

- 1) funzione che restituisca la percentuale di apprendisti che assolvono l'obbligo formativo per graduatoria;
- 2) funzione che consenta alla DPL, accedendo direttamente ad Apprendiveneto, di verificare i

casi di mancato assolvimento dell'obbligo formativo, in modo tale da sgravare l'ufficio Apprendistato dalla procedura di segnalazione di tali casi.

Finchè non verrà implementata questa seconda funzione si propone introdurre il seguente indicatore:

capacità di segnalazione degli apprendisti che non assolvono l'obbligo formativo per singolo modulo = n. moduli segnalati DPL/ n. moduli liquidati segnalabili

n. moduli segnalati DPL = corrisponde al numero di moduli per il quale vengono segnalati gli apprendisti inadempienti alla DPL

n. moduli liquidati segnalabili = corrisponde al numero di moduli liquidati che effettivamente contengono apprendisti che non hanno assolto l'obbligo formativo per singolo modulo.

<b>Servizio</b>	<b>Criterio</b>	<b>Tipo</b>	<b>Sub criterio</b>
Servizi Amministrativi	6 - Risultati relativi al cittadino/cliente	Risultati	6.1 - I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/cliente
Servizi Amministrativi	7 - Risultati relativi al personale	Risultati	7.1 - I risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione del personale

In riferimento al PEG 2011 dei Servizi Amministrativi, in particolare, si è pensato:

- di introdurre un questionario di customer satisfaction da somministrare ai colleghi che hanno usufruito dell'attività di supporto amministrativo;
- di effettuare un'indagine conoscitiva per misurare il livello di soddisfazione del personale dell'Area Servizi alla Persona e alla Comunità.

<b>Servizio</b>	<b>Criterio</b>	<b>Tipo</b>	<b>Sub criterio</b>
Servizi Turistico Ricreativi	2 - Politiche e Strategie	Fattori Abilitanti	2.1 Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse
Servizi Turistico Ricreativi	6 – Risultati relativi al cittadino/cliente	Risultati	6.1 I risultati della misurazione della soddisfazione cittadino/cliente

Si è pensato, in particolare:

- 1) all'elaborazione di un questionario per ciascun ufficio del Servizio Turismo da sottoporre agli utenti, relativo al grado di soddisfacimento rispetto alle informazioni ricevute e alla facilità di

- reperimento delle stesse sul portale della Provincia di Verona;
- 2) alla necessità di riorganizzazione degli uffici per gestire la pre-informazione.

Servizio	Criterio	Tipo	Sub criterio
U.O. Servizi Sociali	6 – Risultati relativi al cittadino/cliente	Risultati	6.2 Gli indicatori di orientamento al cittadino cliente

I servizi sociali propongono di introdurre nel 2011 il seguente indicatore riferito al subcriterio 6.2 del modello CAF:

**“Numero di verifiche d'ufficio sul livello di aggiornamento, attendibilità, accessibilità e completezza delle informazioni pubblicate sul nuovo portale politiche sociali”.**

**- Avvertenze:**

Efficacia quantitativa riferita all'effettuazione di n. 3 verifiche all'anno.

**- Atto di completamento:**

Redazione di verbali delle verifiche periodiche da salvare in rete NAS.

Servizio	Criterio	Tipo	Sub criterio
Servizio Istruzione	2 - Politiche e Strategie	Fattori Abilitanti	2.1 Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse

Dei diversi criteri da migliorare per il Servizio Istruzione, appare il sub criterio 2.1:

- 1) percorso elaborazione di un data base on line di raccolta dati orari / calendari / utenti / dotazioni / categorie di spesa per ciascun Istituto scolastico corrispondente alle competenze provinciali di intervento a supporto dell'attività scolastica e di pianificazione – informazione accessibile ai servizi coordinati della provincia e per informazione al pubblico su portale della Provincia di Verona (progetto domino);

scadenza di realizzazione finale del prodotto

Servizio	Criterio	Tipo	Sub criterio
Servizio Cultura	6 – Risultati relativi al cittadino/cliente	Risultati	6.1 I risultati della misurazione della soddisfazione cittadino/cliente

Dei diversi criteri da migliorare per il Servizio Cultura, appare il sub criterio 6.1:

- 1) elaborazione di un questionario per ciascuna categoria di utenti (amministrazioni comunali / operatori culturali per settore artistico / cittadini per fascia d'età, relativo al grado di soddisfacimento rispetto al servizio erogato / coordinato / le informazioni ricevute e la facilità di accesso alle stesse



quantità (n questionari e media risultati) e qualità (media valore per ambito di indagine) delle risposte al questionario

**gruppo di lavoro:**

Luigi Oliveri	Dirigente coordinatore dell'area
Fondriest Monica	Responsabile dei Servizi Amministrativi e Servizi Turistico Ricreativi
Giovanni Chemello	Responsabile Servizio Coordinamento Formazione Professionale, U.O. Istruzione, Servizio progetto valorizzazione cultura popolare e identità veneta.
Gloriana Grego	U.O. Apprendistato Stage
Sandrini Silvia	U.O. Apprendistato Stage
Nicolosi Roberto	Servizi Turistico-Ricreativi e Servizi Amministrativi
Fenzi Barbara	Servizi Amministrativi
Annamaria Bogoni	Servizi Amministrativi
Stella Stefania	Servizi Turistico-Ricreativi
Marinoni Lorenzo	U.O. Servizi Sociali
Montresor Daniela	Servizi Amministrativi