

RAPPORTO DI AUTOVALUTAZIONE 2012

SOTTOCRITERIO 1.1 Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori

- a) formulare, sviluppare una missione (quali sono i nostri obiettivi) e la visione (dove vogliamo andare) dell'organizzazione coinvolgendo i portatori di interesse più significativi ed il personale;
- b) tradurre la missione e la visione in obiettivi e azioni strategiche (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 ed 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.

Punti di forza

a) Visione e missione, così come le politiche della qualità, sono esplicitati in documenti ufficiali (PGS, Politica qualità, ambiente e sicurezza); nonché tradotte in azioni strategiche e obiettivi nel PGS e nel PEG. L'organizzazione ha introdotto da quasi un decennio (dal 2003) visione e missione.

b) Il processo utilizzato dall'amministrazione per tradurre le linee programmatiche sviluppate dall'organismo politico in progetti azioni attività e obiettivi concreti e formalizzato nell'albero della performance nel PGS appare ben strutturato ed in grado di assicurare una pianificazione coerente nel breve e lungo termine. Il sistema degli obiettivi mette in evidenza l'impegno per agganciare i risultati dell'ente al sistema di misurazione della performance

e) Il sempre più ampio coinvolgimento dei diversi livelli di management nella formulazione del PEG sembra atto ad assicurare una crescente diffusione della leadership dell'amministrazione. Evidenti le azioni messe in atto per creare condizioni sempre più favorevoli per una comunicazione efficace di obiettivi strategici e operativi: gli obiettivi operativi sono formulati coinvolgendo i responsabili dei servizi, ed in seguito all'approvazione del PEG il Direttore Generale organizza ogni anno alcune riunioni informative di presentazione degli obiettivi strategici e operativi

Aree da migliorare

a) Il processo di coinvolgimento dei portatori di interesse (esterni e del personale interno) nello sviluppo della missione, della visione e dei valori non appare particolarmente strutturato.

c) Nel codice disciplinare sono definiti i diritti e i doveri ma mancano azioni volte a far convergere e aderire dipendenti e altri portatori di interesse attorno ad un insieme di valori etici di riferimento più ampi.

d) Non sono definite e condivise regole di buona leadership.

e) Anche se non mancano attività informative relative agli obiettivi strategici e operativi rivolte alla struttura, tuttavia appare poco evidente l'approccio ad una comunicazione efficace relativa a missione e visione. Il sondaggio fatto in occasione dell'autovalutazione avvalorava l'osservazione, in quanto il 57% delle persone che hanno risposto al sondaggio (133 colleghi) hanno dichiarato di conoscere la visione e la missione dell'ente, percentuale che scende al 50% considerando che 9 colleghi che avevano dichiarato di conoscerle non sanno in che documenti siano contenute. Ancora, l'efficacia della comunicazione istituzionale relativa a visione, missione e obiettivi strategici non è valutata.

f) Non sembra vi siano, durante la vita del mandato, momenti collegiali periodici e sistematici da parte dei leader politici, in cui visione e missione vengano verificate formalmente in merito a coerenza, attualità (crisi economica, pressione fiscale, ...) e allineamento con la struttura organizzativa

g) Non sono identificate le potenziali aree di conflitto al fine di gestire eventuali 'conflitti di interesse'

Azioni di miglioramento

- ✓ Ad inizio mandato fare il piano di comunicazione di missione e visione. Verificare e rivedere il piano periodicamente durante tutto il mandato

- ✓ Attuare azioni di comunicazione periodica e intensiva del programma di mandato, delle politiche e delle strategie e delle successive valutazioni e riesami degli stessi (es. bilancio di metà mandato)- sui documenti, nella comunicazione istituzionale, nel sito, bacheche, newsletter, durante riunioni informative con il personale, durante gli incontri: schio, parliamone insieme ..
- ✓ Mettere a sistema il presidio dei programmi di mandato da parte dei vertici (dirigenti + assessori): completare la nomina dei responsabili dei programmi, già avvenuta per i dirigenti, con la nomina degli assessori, in quanto responsabili del presidio dei programmi di mandato; attribuire a dirigenti e assessori individuati come responsabili del presidio compiti operativi in fase di programmazione (finanziaria e relativa agli obiettivi) e monitoraggio.
- ✓ Selezionare, da parte dei vertici politici, i progetti su cui attivare processi di partecipazione attiva (vedi best practice di riferimento Regione Emilia Romagna: Partecipare e decidere), al fine di identificare i progetti partecipati, sviluppare una strategia di marketing e comunicarla ai portatori di interesse più significativi
- ✓ Diminuire l'uso della mail per scopi organizzativi e aumentare gli incontri periodici
- ✓ 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 al fine di modificare l'approccio: da disciplinare a etico
- ✓ Stabilire norme di buona leadership condivise fra leader

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): 50-60

Elementi	Punteggio Attributi	0%					25%					50%					75%					100%					
Approach (Approccio)	Coerente: l'approccio è chiaro, strutturato e sistematico l'approccio possiede processi definiti l'approccio si focalizza sulle esigenze degli stakeholder	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza					
	Integrato: l'approccio supporta le politiche e le strategie dove appropriato, l'approccio è collegato ad altri approcci.	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza					
Totale			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

Elementi	Punteggio Attributi	0%					25%					50%					75%					100%					
Deployment (Diffusione)	Attuato: l'approccio è attuato	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Attuato in circa 25% delle aree pertinenti					Attuato in circa 50% delle aree pertinenti					Attuato in circa 75% delle aree pertinenti					Attuato in tutte le aree pertinenti					
	Sistematico: l'approccio è diffuso in modo strutturato con metodi di diffusione pianificati ed attuati efficacemente	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza					
Totale			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

Elementi	Punteggio Attributi	0%					25%					50%					75%					100%					
Assessment & Review (Valutazione e Riesame)	Misurazione: misurazione regolare dell'efficacia misurazione regolare del deployment le misure sono scelte con cura e appropriate	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza					
	Apprendimento: le attività di apprendimento sono utilizzate per individuare e condividere "le prassi migliori" e le opportunità di miglioramento	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza					
	Miglioramento: i risultati dalle misurazioni e delle attività di apprendimento sono utilizzate per individuare, pianificare e attuare i miglioramenti, definendone le priorità	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza					
Totale			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

Punteggio Totale			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
-------------------------	--	--	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	--	--	--	--

SOTTOCRITERIO 1.2. Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento

- 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 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.

Punti di forza

- a) Il recepimento da parte del Regolamento uffici e servizi del D.lgs. 150/2009, il PGS e il PEG che sviluppano, rispettivamente, le strategie e la pianificazione operativa del sistema di gestione, i decreti del sindaco e le determinazioni dirigenziali di organizzazione che disegnano attività e strutture organizzative, dimostrano che il sistema di gestione dell'organizzazione e delle sue performance è sviluppato e implementato partendo da un approccio definito in modo chiaro, strutturato e sistematico, attraverso processi definiti.
- a) E' utilizzato un programma specifico per la programmazione ed il controllo degli obiettivi operativi e afferenti al piano della performance - Libra PC - e integrato con la contabilità. La consultazione è estesa ai dirigenti e ai responsabili dei servizi. L'inserimento dei dati relativi ai monitoraggi degli obiettivi, è diffuso e curato dai responsabili dei servizi.
- b) La struttura organizzativa è chiaramente e formalmente definita, e anche se ancora impostata gerarchicamente per funzioni più che per processi.
- c) Gli obiettivi ed i risultati attesi del PEG sono sviluppati e concordati con i dirigenti ed i responsabili dei servizi.
- e) Il programma n.6 'città innovativa e in rete' del PGS formula le strategie di net/e-government e il PEG presenta adeguati obiettivi di traduzione operativa delle strategie stesse
- f) Il sistema di audit e verifiche interne appare solido e sostenuto da risorse adeguate.
- g) Risulta evidenza di alcuni lavori di gruppo e per progetti, attuati per il miglioramento continuo e pianificati nel PEG, anche se non sempre poi sostenuti da una altrettanto rigorosa pianificazione nella fase di esecuzione.
- J)/h) Emerge lo sforzo costante di mettersi in discussione attraverso le certificazioni (ISO 9001, ISO 14001, EMAS, ISO 18001) e gli strumenti di misurazione della qualità (CAF), con conseguente coinvolgimento di buona parte del personale.

Aree da migliorare

- a) Nello sviluppare i processi e le strutture organizzative, non sono evidenti le modalità di rilevazione preventiva delle aspettative e dei bisogni dei portatori di interesse interni ed esterni. Il sondaggio al personale conferma uno scarso coinvolgimento preventivo.
- b) I recenti cambiamenti organizzativi hanno aumentato le unità organizzative e reso meno omogenee le macro strutture dei settori. Ciò porta con sé in modo naturale l'aumento delle trasversalità. Questo, assieme al rilievo che emerge dal sondaggio proposto al personale di una carenza di collaborazione fra strutture potrebbe accentuare le difficoltà nella gestione per processi. Da perfezionare, a livello di struttura organizzativa, l'integrazione delle unità che operano sui principali obiettivi strategici (es. qualità ambiente e sicurezza, sostenibilità, ...).
- d) Le informazioni che i leader utilizzano per tenere conto, nel fissare i risultati, del bilanciamento dei bisogni e delle aspettative dei differenti portatori di interesse sembrano sufficienti, ma manca una loro analisi collegiale e trasversale in grado di esprimere una governanza politica bilanciata.
- c) Nonostante sia prevista la possibilità di esercitare la delega anche ai livelli manageriali più bassi, non è definito come viene monitorata e tenuta sotto controllo.

- i) Anche se l'approccio, la diffusione, la verifica ed il riesame della misurazione degli obiettivi operativi appare evidente, tuttavia manca un sistema di misurazione in grado di integrare tali misurazioni con indicatori di impatto e di standard qualitativi dei servizi.
- k) Circa la definizione delle priorità per i cambiamenti organizzativi, non è del tutto evidente un'analisi globale e critica dell'approccio; ad esempio non è chiaro come, se e da chi venga misurata, prima di intraprendere cambiamenti organizzativi, l'efficacia della struttura adottata, a prescindere dalla valutazione dei singoli dirigenti.
- l) Dal sondaggio al personale emerge l'esigenza di assicurare un maggiore trasparenza nella gestione del processo di cambiamento organizzativo. Il coinvolgimento del personale (informazione, comunicazione, decisioni condivise...) è un fattore critico soprattutto ai livelli più bassi.
- l) Dai sondaggi rivolti ai dirigenti e al personale in merito alla gestione della comunicazione in occasione di cambiamenti organizzativi, emerge un non completo allineamento sulla percezione: per i primi la comunicazione è adeguata e costituisce un punto di forza, mentre su un campione di 133 persone, il 51% ritiene che la comunicazione non sia adeguata

Azioni di miglioramento

- ✓ Modalità di lavoro su progetti, obiettivi, temi, organizzate con unità temporanee e staccate dalla struttura funzionale (es. : no unità organizzative - funzionali - progettuali, ma gruppi di progetto temporanei)
- ✓ Linee guida e procedure per monitorare lo stato di attuazione dei progetti
- ✓ Incontri periodici pianificati e controllati da leader responsabili (al di là della struttura funzionale) fra unità organizzative attorno a tematiche strategiche trasversali al di là della struttura funzionale, soprattutto nelle fasi di programmazione e monitoraggio
- ✓ Analisi puntuale e formalizzata, oltre a quella di governance fatta nel PGS, delle esigenze e priorità per i cambiamenti organizzativi condivisa fra leader e portatori di interesse e ben comunicata
- ✓ Piano di comunicazione dei motivi dei cambiamenti organizzativi formalizzato e condiviso fra leader, e aprire canali comunicativi utili a gestire in modo trasparente feedback formali (sondaggi, colloqui strutturati, blog, ...)
- ✓ Documenti dirigenziali di pianificazione e di controllo che definiscono, rispetto ai cambiamenti organizzativi, modalità e metodi uniformi da attuare (tempi, grado di coinvolgimento messo in atto, canali informativi da attivare, ...)
- ✓ Contenuti dei decreti del Sindaco e delle determinazioni di organizzazione messi a punto collegialmente fra leader e condivisi preventivamente con il personale e gli altri portatori di interesse.
- ✓ Riesaminare il modello di determinazione dirigenziale di organizzazione di settore, per garantire l'uniformità dei contenuti e concordare, formalizzare e far rispettare tempi di aggiornamento tempestivi dei provvedimenti.
- ✓ Descrivere compiutamente il disegno organizzativo delle risorse umane assegnate agli uffici.
- ✓ Individuare indicatori di impatto per i livelli più strategici degli obiettivi
- ✓ Formalizzare, attuare e verificare piani di miglioramento successivi all'autovalutazione CAF, alla customer generale sui servizi e all'indagine di clima con l'impegno operativo e collegiale della dirigenza

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): 60-70

Elementi	Punteggio Attributi	0%	25%					50%					75%					100%					
Approach (Approccio)	Coerente: l'approccio è chiaro, strutturato e sistematico l'approccio possiede processi definiti l'approccio si focalizza sulle esigenze degli stakeholder	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche	Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza					
	Integrato: l'approccio supporta le politiche e le strategie dove appropriato, l'approccio è collegato ad altri approcci.	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche	Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza					
Totale			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Elementi	Punteggio Attributi	0%	25%					50%					75%					100%				
	Attuato: l'approccio è attuato	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche	Attuato in circa 25% delle aree pertinenti					Attuato in circa 50% delle aree pertinenti					Attuato in circa 75% delle aree pertinenti					Attuato in tutte le aree pertinenti				

Deployment (Diffusione)	Sistematico: l'approccio è diffuso in modo strutturato con metodi di diffusione pianificati ed attuati efficacemente	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza				
				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Totale																										

Elementi	Punteggio Attributi	0%					25%					50%					75%					100%				
Assessment & Review (Valutazione e Riesame)	Misurazione: misurazione regolare dell'efficacia misurazione regolare del deployment le misure sono scelte con cura e appropriate	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza				
	Apprendimento: le attività di apprendimento sono utilizzate per individuare e condividere "le prassi migliori" e le opportunità di miglioramento	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza				
	Miglioramento: i risultati dalle misurazioni e delle attività di apprendimento sono utilizzate per individuare, pianificare e attuare i miglioramenti, definendone le priorità	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza				
Totale				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Punteggio Totale			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
-------------------------	--	--	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	--	--

SOTTOCRITERIO 1.3. Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo

- 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 e ad essere proattivi nel 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.

Punti di forza

- a) La legalità è un valore condiviso dai dirigenti che hanno promosso l'adesione del nostro Ente al Patto per la legalità
- c) Da alcuni anni la dirigenza organizza momenti informativi rivolti al personale su questioni chiave dell'organizzazione (PGS e PEG, piano delle opere, Piani urbanistici, restituzioni indagini sui servizi e di clima,..)
- d) Evidente focalizzazione sulle attività formative trasversali, di quadri e dirigenti e ultimamente anche del restante personale, sostenuta in prima persona dal DG che apre i corsi interni ed apprezzata dal personale stesso, che semmai lamenta la limitata diffusione di questo approccio alla formazione tecnica specialistica
- d) Da alcuni anni i capi servizio sono coinvolti nella definizione, diffusione e monitoraggio del PEG. Nel 2012 i capi servizio hanno contribuito a rivedere l'albero della performance presente nel PGS 2010-2014
- e) Nelle determinate di organizzazione sono previste ampie deleghe di autorità e responsabilità ai responsabili di servizio e la possibilità che i responsabili dei servizi deleghino ulteriormente le attività del servizio ai loro collaboratori. Attuati alcuni esempi di "empowerment" : istituzione di gruppi di miglioramento, auditor interni, autovalutazione con coinvolgimento del personale operativo, formazione dirigenziale per middle management .

Aree da migliorare

- a) Il sondaggio rivolto al personale fa emergere che una parte rilevante del personale (62 persone su 133), non ha il proprio superiore gerarchico come figura di riferimento quanto a valori come la trasparenza, spirito di servizio ed etica professionale
- b) dal sondaggio rivolto al personale emerge l'esigenza di essere tenuti più in considerazione nelle fasi decisionali dei processi
- c) Il processo di comunicazione è essenzialmente "top-down": esistono poche evidenze di processi strutturati di comunicazione "bottom-up" e trasversali
- f) Fatto salvo l'indagine di clima e l'autovalutazione CAF esiste scarsa evidenza di strumenti più o meno strutturati e uniformi per raccogliere informazioni e suggerimenti da parte del personale (es. porta aperta, cassetta suggerimenti, riunioni individuali e di gruppo). Il sondaggio rivolto ai dirigenti conferma che la necessità di avere un riscontro dal basso attraverso mezzi sistematici non sembra essere molto sentita dalla leadership.
- g) I riconoscimenti tangibili individuali per il personale sono limitati all'incentivo, e, seppur correlati con il raggiungimento degli obiettivi di direzione, sono legati solo in minima parte alla performance del personale, ed assegnati con criteri non completamente trasparenti ai singoli e abbastanza soggettivi. Non sono inoltre previsti su base regolare riconoscimenti tangibili di gruppo
- h) Il sondaggio ai dirigenti mette in luce che mancano modalità, strumenti e tempi di risposta condivisi fra leader e utili a indirizzare i bisogni individuali ed i problemi del personale verso gli appropriati percorsi di soluzione

Azioni di miglioramento

- ✓ Dotarsi di un codice etico o carta dei valori condiviso fra leader e con tutto il personale e da proporre ai terzi che erogano servizi per conto del comune
- ✓ Individuare modalità per far sentire il personale parte integrante di una squadra (incontri periodici, attività extralavorative, apprezzamento costante dei progressi fatti,.....)
- ✓ Rivedere la valutazione individuale e di gruppo; in particolare, riconsiderare l'incentivazione del miglioramento con il fondo miglioramento servizi incentivando il miglioramento
- ✓ Sfruttare l'occasione della consegna della scheda del personale per un confronto costruttivo e motivazionale sulla potenzialità.

- ✓ Rendere trasparente l'attribuzione degli incentivi inerenti il fondo miglioramento servizi.
- ✓ Definire, almeno per alcuni ruoli chiave (dirigenti, responsabili di servizio, ...), profili adeguati ai fini della delega
- ✓ Tenere monitorato il tempo che i dirigenti dedicano ai propri collaboratori in veste di allenatore della propria squadra
- ✓ Fare in modo che i dirigenti passino quotidianamente nei servizi
- ✓ Fare una analisi condivisa e trasparente fra leader ed estesa a tutto il personale delle situazioni di potenziale conflitto di interesse
- ✓ Introdurre la valutazione dal (basso) dei Dirigenti che tenga conto delle capacità e competenze di gestione delle risorse umane, dell'orientamento all'utenza interna ed esterna ed alla qualità.
- ✓ Far condividere le informazioni operative di servizio con briefing settimanali
- ✓ Sottoporre problemi concreti al personale per la raccolta di soluzioni (cedac, brainstorming, focus, ...)
- ✓ Iscrizione d'ufficio alla newsletter per tutti i dipendenti
- ✓ Coinvolgere i collaboratori oltre al livello dei responsabili dei servizi anche in fase di monitoraggio e riesame della fattibilità del raggiungimento dell'obiettivo per favorire un feed-back attivo

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): 35-45

Elementi	Punteggio Attributi	0%					25%					50%					75%					100%				
Approach (Approccio)	Coerente: l'approccio è chiaro, strutturato e sistematico l'approccio possiede processi definiti l'approccio si focalizza sulle esigenze degli stakeholder	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza				
	Integrato: l'approccio supporta le politiche e le strategie dove appropriato, l'approccio è collegato ad altri approcci.	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza				
Totale				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Elementi	Punteggio Attributi	0%					25%					50%					75%					100%				
Deployment (Diffusione)	Attuato: l'approccio è attuato	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Attuato in circa 25% delle aree pertinenti					Attuato in circa 50% delle aree pertinenti					Attuato in circa 75% delle aree pertinenti					Attuato in tutte le aree pertinenti				
	Sistematico: l'approccio è diffuso in modo strutturato con metodi di diffusione pianificati ed attuati efficacemente	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza				
Totale				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Elementi	Punteggio Attributi	0%					25%					50%					75%					100%				
Assessment & Review (Valutazione e Riesame)	Misurazione: misurazione regolare dell'efficacia misurazione regolare del deployment le misure sono scelte con cura e appropriate	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza				
	Apprendimento: le attività di apprendimento sono utilizzate per individuare e condividere "le prassi migliori" e le opportunità di miglioramento	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza				
	Miglioramento: i risultati dalle misurazioni e delle attività di apprendimento sono utilizzate per individuare, pianificare e attuare i miglioramenti, definendone le priorità	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza				
Totale				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Punteggio Totale				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
-------------------------	--	--	--	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	--	--

SOTTOCRITERIO 1.4. Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condisione delle responsabilità

- 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, 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 della organizzazione e dei servizi erogati;
- g) sviluppare una propria idea di marketing (basato su prodotti e servizi) e comunicarla ai portatori d'interesse;
- h) partecipare alle attività delle associazioni professionali, delle organizzazioni rappresentative e dei gruppi di interesse.

Punti di forza

- d) Approccio allo sviluppo di reti di relazioni dichiarato nel programma 6 del PGS e diffusi esempi di sviluppo di partnership e connessioni (DemoTech, Piano di Comunità ULSS, Convenzioni con privati e associazioni per gestione beni e servizi, Turismo a livello sovracomunale - I.A.T. e Tavolo sovracomunale, Convenzioni per servizi condivisi tra comuni, Convenzione per Asset immateriali, Famiglia come risorsa, ...)
- f) Ampia gamma di strumenti di informazione a vari livelli di accessibilità. La soddisfazione dei cittadini è misurata regolarmente (dal 2004) da un sistema strutturato di indagini globali e specifiche sulla loro percezione relativamente ai servizi erogati. La gestione dei servizi erogati da terzi è stata documentata e strutturata.

Aree da migliorare

- a) Nel PGS non sono evidenziati i problemi collettivi (le patologie) che le politiche pubbliche o *policy* (messe in atto nei programmi (le terapie), intendono curare, né individuati i potenziali beneficiari e le possibili misure del successo delle politiche (indicatori d'impatto). Si evidenzia una mancanza di indicatori adeguati e utilizzabili per monitorare l'andamento degli obiettivi e ripianificare le nuove decisioni (particolare PGS e progetti ...)
- b) Nei processi organizzativi in atto (pianificazione obiettivi, revisione albero performance, CAF, ...) e nei momenti di pianificazione e monitoraggio della gestione dei processi operativi si rileva una scarsa interazione e propositività dei politici
- c) Dai sondaggi rivolti ai politici e ai dirigenti, non risulta definito un "percorso standard" e tantomeno realizzato un confronto fra leader politici per inserire nuovi input nel PGS, come pure di togliere quelli non più praticabili o superati. Dal sondaggio rivolto ai dirigenti, emerge che vi sono difficoltà ad assicurare che funzioni bene il passaggio dagli input politici a quelli operativi in occasione di nuovi input politici non previsti nei documenti di programmazione (PGS, bilancio,...). Questo soprattutto per *input* che vogliono approdare ad un *output* senza considerare l'impatto. Sembra inoltre emergere la necessità di migliorare l'efficacia del processo decisionale, nel chiarire i confini tra ruoli politici e tecnici
- d) Nonostante le numerose partnership in essere, il sondaggio rivolto ai dirigenti mette in evidenza come non sempre queste siano frutto di un approccio strutturato (analisi in fase di pianificazione, valutazione dei portatori di interesse più importanti, ...)
- e) Dai sondaggi rivolti ai dirigenti e ai politici emerge che è necessario convergere ed essere più collegiali rispetto alla definizione di obiettivi di risultato e impatto. Oltre a ciò non sembra evidente la centratura degli obiettivi rispetto alle esigenze dei portatori di interesse, per cui il processo di definizione di obiettivi di risultato e impatto rischia di essere poco efficace.
- f) Sono scarse le evidenze di una ricerca di consapevolezza, reputazione e riconoscimento pubblici pianificata e strutturata attorno alle tematiche strategiche dell'ente.
- g) La politica di marketing del Comune e la relativa organizzazione sembrano ancora in fase embrionale, anche se sono stati definiti obiettivi di sviluppo.
- h) Scarsa evidenza che i leader del Comune prendano parte ad iniziative di associazioni professionali, organizzazioni rappresentative e gruppi di interesse

Il riesame dell' approccio relativo ai punti di interesse del criterio in esame non appare sistematico, né sostenuto da una analisi concreta di misurazioni relative ad indicatori di efficacia.

Il sistema appare più fondato sulla reazione che sulla prevenzione; molte delle azioni intraprese derivano da rilievi di audit o da evidenze di problemi occorsi più che da idee o progetti di miglioramento identificati prima di specifici accadimenti-

Azioni di miglioramento

- ✓ Definire indicatori di impatto per ciascuno dei programmi strategici ed esplicitarli nel PGS.
- ✓ Analizzare la qualità degli indicatori di risultato nel PEG e riesaminarne la bontà nel tempo per alimentare decisioni coerenti con le politiche pubbliche

- ✓ Analizzare e condividere con la struttura le indagini di Customer Satisfaction, al fine di definire nel PEG obiettivi di risultato
- ✓ Identificare e gestire in modo trasparente e rendere disponibile l'elenco dei premi e riconoscimenti ottenuti dall'organizzazione (sito del comune); decidere con congruo anticipo i premi a cui partecipare periodicamente e gestire con presidio.
- ✓ Marketing riconoscimenti da adeguare.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): 55-65

Elementi	Punteggio Attributi	0%					25%					50%					75%					100%				
Approach (Approccio)	Coerente: l'approccio è chiaro, strutturato e sistematico l'approccio possiede processi definiti l'approccio si focalizza sulle esigenze degli stakeholder	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza				
	Integrato: l'approccio supporta le politiche e le strategie dove appropriato, l'approccio è collegato ad altri approcci.	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza				
Totale				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Elementi	Punteggio Attributi	0%					25%					50%					75%					100%				
Deployment (Diffusione)	Attuato: l'approccio è attuato	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Attuato in circa 25% delle aree pertinenti					Attuato in circa 50% delle aree pertinenti					Attuato in circa 75% delle aree pertinenti					Attuato in tutte le aree pertinenti				
	Sistematico: l'approccio è diffuso in modo strutturato con metodi di diffusione pianificati ed attuati efficacemente	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza				
Totale				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Elementi	Punteggio Attributi	0%					25%					50%					75%					100%				
Assessment & Review (Valutazione e Riforme)	Misurazione: misurazione regolare dell'efficacia misurazione regolare del deployment le misure sono scelte con cura e appropriate	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza				
	Apprendimento: le attività di apprendimento sono utilizzate per individuare e condividere "le prassi migliori" e le opportunità di miglioramento	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza				
	Miglioramento: i risultati dalle misurazioni e delle attività di apprendimento sono utilizzate per individuare, pianificare e attuare i miglioramenti, definendone le priorità	Nessuna evidenza, o indicazioni sporadiche					Qualche evidenza					Evidenza					Chiara evidenza					Completa evidenza				
Totale				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Punteggio Totale				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
-------------------------	--	--	--	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	--	--