



PIANO DI MIGLIORAMENTO GESTIONALE

Provincia del Verbano Cusio Ossola
Settore Politiche del Lavoro e Formazione

Progetto MERCURIO

Misurazione dell'**E**fficienza e dei **R**isultati per **C**onoscere e **U**tilizzare le
Risorse a supporto dell'**I**nnovazione **O**rganizzativa

“NON SI PUO' GESTIRE QUEL CHE NON SI PUO' MISURARE”

Denominazione del Piano

MERCURIO – **M**isurazione dell'**E**fficienza e dei **R**isultati per **C**onoscere e **U**tilizzare le **R**isorse a supporto dell'**I**nnovazione **O**rganizzativa

Responsabile:

Cognome: VENTRELLA Nome: MARIO
Telefono: 0323/923818 E-mail: ventrella@provincia.verbania.it
Ruolo: DIRIGENTE DEL SETTORE

Referente:

Cognome: FROSIO Nome: ELENA
Telefono: 0324/242371 E-mail: frosio@provincia.verbania.it
Ruolo: REFERENTE INTERNO QUALITA' e RESPONSABILE SERVIZIO AZIENDE

Durata dell'intervento in mesi : 12 **Periodo di realizzazione**: da 01/11/2008 a 31/10/2009

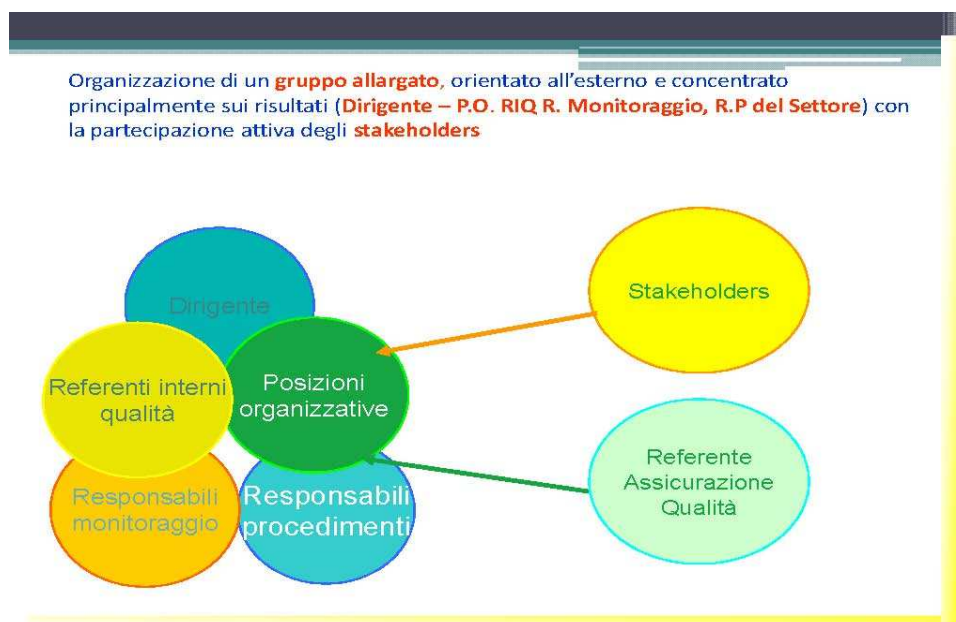
SCENARIO DI RIFERIMENTO

ORIGINE DEL PIANO

MERCURIO è un piano di miglioramento gestionale del Settore Politiche del Lavoro e Formazione, Organismo Intermedio della Provincia del Verbano Cusio Ossola strettamente integrato con i criteri di trasparenza e con le regole e le procedure di gestione del Fondo Sociale Europeo (la Provincia del Verbano Cusio Ossola è autorità di gestione del POR FSE per il periodo 2000-2006 e 2007-2013). Il piano di miglioramento MERCURIO intende inoltre dare effettiva attuazione ai principi di coinvolgimento e valorizzazione del partenariato economico e sociale, secondo le indicazioni del D. Lgs. 469/97 97 e della

L.R. del Piemonte 41/99 che ha previsto in particolare l'attivazione della Commissione Tripartita quale soggetto di rappresentanza degli interessi organizzati e interlocutore attivo in tutto il processo di pianificazione partecipata delle politiche del lavoro e della formazione in ambito provinciale. Nell'ambito della Commissione Tripartita sono rappresentati gli interessi organizzati e gli interlocutori che vengono attivati nell'ambito del processo di pianificazione partecipata delle politiche del lavoro e della formazione in ambito provinciale. In essa sono presenti i soggetti che dall'organizzazione vengono definiti "portatori di interesse organizzati" ossia: imprenditori (industriali, artigiani, commercianti, albergatori), persone occupate/disoccupate (CGIL, CISL, UIL), responsabili delle politiche di parità (Consigliera delle pari opportunità), rappresentanti di particolari categorie (invalidi civili, invalidi del lavoro, non vedenti, sordo-muti). La Commissione è presieduta dall'organo politico ovvero dall'Assessore del Settore Politiche del Lavoro e Formazione. Pertanto il piano Mercurio si pone all'interno del settore come uno strumento chiave e innovativo a sostegno dello sviluppo dei processi di partecipazione degli utenti organizzati nelle scelte strategiche e nella valutazione degli impatti delle politiche. (Vedi tavola 1)

Tavola 1. Coinvolgimento degli stakeholders e funzionamento del sistema aperto di valutazione



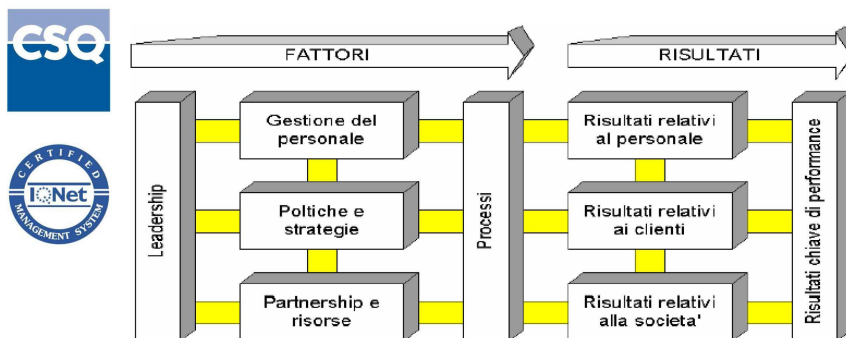
Il piano di miglioramento Mercurio, si integra con il sistema di gestione della qualità e con le attività di analisi, basate sulla metodologia di analisi delle Opportunità e delle Minacce, dei Punti di Forza e dei Punti di Debolezza (SWOT), che vengono elaborate dal Settore Formazione e Lavoro attraverso il coinvolgimento di tutte le Posizioni Organizzative (PO) e dei responsabili dei procedimenti interni. Inoltre intende porsi come elemento di innovazione per l'introduzione e rafforzamento di metodologie innovative di coinvolgimento attivo degli *stakeholder* esterni nelle attività di valutazione delle politiche del Settore.

Il piano di miglioramento gestionale Mercurio, si pone quale rafforzamento e follow-up di una serie di iniziative già in corso di realizzazione: il sistema di gestione della qualità, (dal 2004 il Settore è certificato ISO 9001:2000); il sistema di analisi delle Opportunità e delle Minacce, dei Punti di Forza e dei Punti di Debolezza (SWOT); realizzazione di una prima “indagine di clima” effettuata nel 2006. Inoltre il Settore Formazione e Lavoro , alla luce di una serie di riflessioni e di autovalutazioni sulla “qualità” del modello organizzativo, che hanno messo in luce aree di miglioramento attraverso un maggiore utilizzo del modello *Common Assessment Framework* (CAF), sta dando attuazione ad un modello organizzativo che alla logica tipica della razionalità lineare, affianca processi di riflessione strategica (esigenza di acquisire livelli adeguati di consenso, di disporre di sufficienti risorse conoscitive, di integrare i vari interventi per massimizzarne le probabilità di successo, ecc.) e processi finalizzati allo sviluppo di capacità di affrontare per tempo i fattori critici che caratterizzano i processi decisionali, di attuazione e di valutazione (vedi tavola 2). Il Settore ha partecipato al premio Qualità PP.AA. 2007 che costituisce un’esperienza rispetto alla quale Mercurio si pone come momento di follow-up e di sviluppo delle lezioni apprese. Il piano di miglioramento gestionale Mercurio si pone quindi come momento di collegamento tra i diversi strumenti attivati e sopra descritti. In particolare il piano proposto intende offrire un contesto operativo in grado di stimolare e rafforzare la partecipazione di tutti i soggetti interni ed esterni nelle azioni di pianificazione, attuazione e valutazione dei servizi. La partecipazione e il coinvolgimento attivo degli *stakeholder* interni ed esterni consentirà un’efficace identificazione di interventi diretti ad affrontare le principali criticità rilevate. Già in fase di attuazione degli interventi previsti, il piano di miglioramento rappresenta un’opportunità di innovazione, in quanto caratterizzato dalla sperimentazione di metodiche peculiari (lavoro di gruppo, selezione razionale degli interventi, project management, ecc.). Il coinvolgimento dei portatori di interesse sarà garantito utilizzando la logica del *Plan Do Check Act* quale strumento ciclico di pianificazione, azione, controllo/valutazione ed implementazione delle azioni correttive di miglioramento a tutti i livelli.

Tavola 2. CAF nel Settore Politiche del Lavoro e Formazione della Provincia del VCO

IL PERCORSO VERSO IL CAF NEL SETTORE POLITICHE DEL LAVORO E FORMAZIONE DELLA PROVINCIA DI VCO

- Dalle prime metodologie individuate :
 - Monitoraggio - analisi dati significativi
 - Riunioni di scambio di esperienze e conoscenze prodotte
 - Costruzione di un’organizzazione in rete basata sulla diffusione della conoscenza
- Al CSQ (concentrazione sui processi e sui particolari)
- Al MODELLO CAF (individuazione parametri a 360°-visione globale), con particolare attenzione sui fattori abilitanti e sui risultati



Definizione del problema

Il piano di miglioramento MERCURIO intende fornire una risposta efficace e sostenibile ad una serie di bisogni inerenti il miglioramento gestionale del Servizio Formazione e Lavoro della Provincia del Verbano Cusio Ossola identificati sia in sede di autovalutazione (costruzione dell'analisi SWOT per il 2008 e autovalutazione CAF) che in sede di valutazione esterna (rapporto di valutazione Premio Qualità PPAA). Le suddette procedure hanno evidenziato la necessità di introdurre un utilizzo sistematico di approcci ben strutturati e rigorosi, condivisi tra il Settore Formazione e Lavoro dell'Amministrazione e gli *stakeholder* esterni, in grado di ottimizzare la misurazione dell'efficacia ed efficienza dei servizi e la valutazione delle *performance* organizzative e delle ricadute sociali delle strategie adottate. Nell'ambito delle procedure di autovalutazione è stato in particolare evidenziato il problema di una non sempre efficiente gestione delle informazioni, sia in termini di carenza dei flussi di scambio tra i diversi operatori (portatori di interesse interni) che in relazione alle procedure di misurazione che non sempre risultano rigorose, e comunque tali da consentire un'analisi sistematica e affidabile dell'andamento dei servizi sia a livello aggregato che di singolo operatore. Il problema specifico risulta di conseguenza essere quello della mancanza di un sistema strutturato di indicatori/indici finalizzati alla misurazione dell'efficienza e dell'efficacia delle attività svolte ed utile alla valutazione degli impatti delle *policy*. Ne derivano alcuni bisogni specifici del Settore delle Politiche del lavoro e Formazione: a) il rafforzamento degli strumenti di monitoraggio e di valutazione; b) miglioramento della qualità delle relazioni tra il settore e i portatori di interesse organizzati esterni; c) l'allineamento tra la qualità di settore e qualità generale dell'Ente, come punto di raccordo con gli altri settori della Provincia ; d) un maggiore allineamento rispetto agli obiettivi di *policy* e alle valutazioni di risultato con l'organismo politico. Per quanto riguarda i portatori di interesse esterni (fasce di cittadinanza interessata ai servizi e rappresentate dalle organizzazioni in seno alla Commissione Tripartita) è emerso il problema di un loro limitato e discontinuo coinvolgimento, anche a causa di una insufficiente condivisione di linguaggi e strumenti, nel processo di formulazione, diffusione e condivisione delle scelte strategiche. Rispetto a tale questione i bisogni specifici emergenti possono essere ricondotti a: 1) una maggiore conoscenza delle tipologie e della qualità dei servizi erogati; 2) un ampliamento delle relazioni con gli *stakeholder* esterni nella progettazione e/o valutazione dei servizi e delle politiche; 3) la definizione di parametri dal significato condiviso a cui agganciare politiche reali di *accountability* delle attività e delle politiche gestite dal Servizio.

ELABORAZIONE DEL PIANO La progettazione ha coinvolto:

- X utenti (interni/esterni) del servizio/processo di lavoro su cui si interviene
- X responsabili del settore/dei settori su cui si interviene
- X personale del settore/dei settori su cui si interviene
- X personale che sarà impegnato a realizzare l'intervento
- X altro Giunta provinciale

Il coinvolgimento dei portatori di interesse interni e degli stakeholder esterni organizzati rispetto alle esigenze e motivazioni poste a fondamento del piano di miglioramento gestionale MERCURIO è stato raggiunto attraverso un processo bottom-up che ha utilizzato le tradizionali metodologie del brainstorming, focus ristretti, focus allargati, informazione e sensibilizzazione. La definizione delle priorità di intervento, la condivisione delle metodologie e la sensibilizzazione di tutti gli interlocutori è stata realizzata attraverso: -Incontri di pianificazione tra dirigente, referente interno qualità e responsabile del monitoraggio

(nel prosieguo management); -Incontri tra management e posizioni organizzative (PO) della Formazione e del Lavoro per la condivisione ed il confronto sulla pianificazione del piano -Incontri tra management e parte politica per la condivisione ed il confronto sugli obiettivi del piano di miglioramento; -Brainstorming tra management e tutti i responsabili di procedimento; -Focus group tra management e responsabili di procedimento Servizi della Formazione; -Focus group tra management e responsabili di procedimento Servizi del Lavoro; -Focus group tra management e responsabili di procedimento Servizio Rendicontazione; -diffusione attraverso apposito documento a tutti i dipendenti sui principali contenuti e significati dell'iniziativa; -Brainstorming con tutti i portatori di interesse esterni organizzati maggiormente rappresentativi (Commissione Tripartita) Inoltre con riferimento al management ed ai responsabili di procedimento Il coinvolgimento è stato supportato dall'utilizzo della logica Plan Do Check Act (PDCA) quale strumento ciclico di pianificazione, azione, controllo/valutazione ed implementazione delle azioni correttive di miglioramento.

Tavola 3. Il ciclo Plan Do Check Act nel Settore Politiche del Lavoro e Formazione della Provincia del VCO



In fase di progettazione ci si è avvalsi dei seguenti elementi di analisi del problema (indicatori di criticità):

- questionari soddisfazione interni (elaborazione indagine di clima)
- richieste della Commissione Tripartita
- bisogni emersi in sede di PDCA fase check livello management
- costruzione partecipata della SWOT analysis

- Indicatori banche dati interne
- Indicatori Data base Excelsior (Unioncamere)
- Indicatori Dati Istat
- Indicatori Sistema Monitoraggio Annuale delle Imprese e del Lavoro (smail)
- Indicatori Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro (orml)
- Indicatori Sistema Informativo Lavoro Piemonte (silp)

La progettazione si è avvalsa anche delle raccomandazioni sulle aree di migliorabilità in tema di gestione contenute nel Rapporto di Valutazione del Premio Qualità PP.AA. – seconda edizione – curate dall’Associazione Premio Qualità Italia, dal Formez e dal Dipartimento della funzione pubblica. Il report evidenziava infatti una serie di aree di attenzione/aree da migliorare proprio in un’ottica di potenziamento dei processi di sviluppo già intrapresi dal Settore Politiche del Lavoro e della Formazione. In particolare, i valutatori esterni hanno indicato analiticamente alcune aree di criticità: bisogno di una maggiore definizione del ruolo degli *stakeholder*, in particolare quelli esterni, nel processo di formulazione, diffusione, condivisione di missione, visione e valori ai fini del riesame degli approcci adottati; bisogno di un più efficace e strutturato processo di comunicazione delle iniziative e delle ragioni del cambiamento ai portatori di interesse esterni, anche attraverso una maggiore fruibilità delle informazioni (anche statistiche) sui servizi del Settore; bisogno di nuovi strumenti e criteri per la misurazione dell’accuratezza e della qualità delle informazioni raccolte, in particolare rispetto a sviluppi sociali, economici, legislativi e demografici; bisogno di maggiore sistematicità nella gestione delle informazioni e delle conoscenze, con particolare riferimento alla misurazione dell’efficienza ed efficacia, maggiormente orientata al cittadino/utente, dei servizi erogati.

GLI OBIETTIVI

Obiettivi generali (finalità cui mira globalmente il piano) Il piano di miglioramento gestionale MERCURIO è diretto a migliorare l’efficienza dei servizi erogati dal Servizio Formazione e Lavoro dell’Amministrazione provinciale e a potenziare e sviluppare le relazioni con i clienti interni (singoli operatori) ed esterni (componenti della Commissione tripartita) attraverso un coinvolgimento attivo degli stessi nel processo di valutazione dei servizi.

Obiettivi specifici (obiettivi operativi in cui è possibile scomporre l’obiettivo generale, anche in relazione alle diverse fasi di realizzazione previste, compresa la descrizione delle realizzazioni previste)

- Gli obiettivi specifici che il piano di miglioramento gestionale MERCURIO si propone di raggiungere sono: -
- Favorire attraverso il coinvolgimento dal basso (processo *bottom-up*) la diffusione e la condivisione delle motivazioni e delle modalità operative del piano di miglioramento tra gli *stakeholder* interni ed esterni;
 - mappare e razionalizzare le fonti informative (interne ed esterne; quantitative e qualitative) ai fini di una prima individuazione delle aree grigie (sovrapposizione/carenza/cattiva qualità delle informazioni) in relazione alla misurazione della efficienza/qualità dei servizi;
 - definire, con il coinvolgimento attivo degli *stakeholder*, criteri e strumenti per la risoluzione dei problemi emersi attraverso l’identificazione di metodologie di gestione delle informazioni coerenti con un sistema di qualità improntato alla cultura della misurazione e valutazione;
 - implementare in via sperimentale le nuove metodologie ai fini della valutazione e progettazione dei servizi del Settore e validare gli strumenti adottati con la partecipazione degli *stakeholder*, ai fini della sostenibilità del piano e in un’ottica di rafforzamento della soddisfazione dei bisogni dei cittadini fruitori dei servizi;
 - promuovere il confronto con altre organizzazioni esterne operanti in materia di valutazione, e diffondere i risultati degli interventi di miglioramento gestionale introdotti.

Risultati attesi

Le azioni programmate in funzione del raggiungimento degli obiettivi operativi e dell'obiettivo generale del piano di miglioramento sono dirette a produrre i seguenti impatti sui destinatari intermedi e finali dell'intervento:

- stakeholder* attivamente coinvolti nell'implementazione del piano di miglioramento e nel raggiungimento degli obiettivi; -informazioni quantitative e qualitative riorganizzate e ri-classificate ai fini di un loro più agevole ed efficiente utilizzo ;
- approcci sistemici per la gestione efficiente delle informazioni modellizzati e codificati ai fini di un sistema strutturato di misurazione predisposto per la valutazione dell'efficienza e dell'efficacia; metodologia, criteri e strumenti e linguaggio allineati e condivisi tra organizzazione e portatori di interessi organizzati esterni;
- nuove metodologie di misurazione introdotte nei servizi e verificate in termini di qualità ed efficienza e validate dagli stakeholder interni ed esterni e sostenibili per l'organizzazione;
- nuovo sistema di misurazione socializzato con organizzazioni esterne operanti nel monitoraggio e valutazione in campo della formazione e del lavoro; diffusione dei risultati ad altre organizzazioni operanti nel settore.

Prodotto finale dell'intervento

Il prodotto finale è un **"Monitor informativo"** strutturato secondo metodologie statistiche innovative e rigorose, costituito da indici socio economici "chiave" attraverso una costruzione condivisa a partire dalle effettive esigenze di misurazione e valutazione degli operatori dei servizi in termini di efficienza ed efficacia delle rispettive performance, rivelatori di una visione globale e completa dell'andamento dell'organizzazione, dedicati al territorio di riferimento e condivisi dai principali attori locali. Il Monitor si caratterizzerà quale strumento guida per la valutazione degli interventi dei servizi del Settore Formazione e Lavoro orientata non solo in termini di miglioramento dell'efficienza interna, ma anche di accrescimento del grado di soddisfazione del cittadino fruitore dei servizi. La sostenibilità dell'architettura e dei contenuti del Monitor saranno garantite dal fatto che esso si caratterizzerà come processo e metodologia di lavoro realizzata, condivisa e validata a tutti i livelli e pertanto fondata su gradi di conoscenza e padronanza stabili. La definizione e l'interpretazione degli indicatori, basandosi su un linguaggio comune, risulterà infatti di facile lettura ed applicazione ai fini della valutazione dei servizi, non solo per le risorse umane interne ma anche nei confronti degli *stakeholder* esterni in sede di programmazione e valutazione delle *policy* adottate. Il Monitor implementerà e diverrà parte integrante del Sistema di Gestione della Qualità (SGQ) in modo da garantire una sua utilizzazione sistematica all'interno del Servizio Formazione e Lavoro (sia a livello del singolo operatore che di management). Solo a titolo esemplificativo, il Monitor consentirà al Responsabile di Procedimento dell' Orientamento (attività attualmente di difficile misurazione) di stimare i risultati del proprio Servizio su dimensioni prima non consentite come la misurazione dell'efficacia dell'azione orientativa su un dato utente il cui portafoglio di competenze è stato rafforzato da un percorso formativo proposto dal servizio elevandone il grado di occupabilità.

FASI	ATTIVITÀ	OUTPUT ATTESI	INDICATORI DI REALIZZAZIONE
<p align="center">FASE 1 AVVIO E CONDIVISIONE DEL PIANO DI MIGLIORAMENTO</p>	<p>1.1. Presentazione del piano e sensibilizzazione dei referenti politici</p>	<p>1.1.a)Elaborazione di materiale informativo per l' attivazione di un flusso informativo</p>	<p>⑩ Comunicazione formale alla Giunta sui contenuti e risposta formale dell'organo politico (esame nota della Giunta con manifestazione di consenso)</p>
	<p>1.2. Presentazione del piano ai responsabili di procedimento</p>	<p>1.2.a)Elaborazione di materiale informativo per l' attivazione di un flusso informativo 1.2.b) Focus group di informazione/ creazione consenso e motivazione</p>	<p>⑩ n. di sedute di progettazione partecipata realizzate ⑩ n. responsabili procedimento invitati ⑩ n. partecipanti ⑩ n. schede di consenso compilate ⑩ n. consensi espressi ⑩ n. suggerimenti</p>
	<p>1.3 Presentazione del piano e sensibilizzazione degli stakeholder esterni componenti della Commissione Tripartita</p>	<p>1.3.a)Elaborazione di materiale informativo per l' attivazione di un flusso informativo 1.3.b)Evento di informazione/ creazione consenso e motivazione</p>	<p>⑩ Convocazione di sessione della Commissione con all'ordine del giorno discussione del piano ⑩ Verbale della sessione con indicazione della manifestazione di interesse</p>
	<p>1.4. Presentazione del piano al Responsabile Gestione Qualità (RGQ) dell'Amministrazione provinciale</p>	<p>1.4a)Elaborazione di materiale informativo per l' attivazione di un flusso informativo 1.4.b) Focus group</p>	<p>⑩ n. di sedute di progettazione partecipata realizzate ⑩ Rapporto di seduta</p>
	<p>1.5. Presentazione agli operatori interni dei servizi coinvolti</p>	<p>1.5.a)Elaborazione di materiale informativo per l' attivazione di un flusso informativo 1.5.b)Evento di informazione/ rafforzamento motivazione</p>	<p>⑩ n. di riunioni plenarie dedicate alla progettazione partecipata realizzate ⑩ n. operatori invitati ⑩ n. partecipanti ⑩ n. schede di consenso compilate</p>

	1.6. Comunicazione ad altri settori dell'ente ed altre organizzazioni esterne	1.6. Creazione di pagine web informative	<p>⑩ n. consensi espressi ⑩ n. suggerimenti</p> <p>⑩ n. pagine web dedicate al piano pubblicate sul sito web del Settore ⑩ n. accessi</p> <p>⑩ n. visitatori</p>
<p>FASE 2 MAPPATURA DELLE FONTI ED ANALISI DELLE CRITICITÀ</p>	<p>2.1. Definizione e costituzione dei gruppi di lavoro per aree tematiche di analisi</p> <p>2.2 Censimento delle informazioni disponibili all'interno ed all'esterno del Settore Formazione e Lavoro</p> <p>2.3 Analisi dei processi e delle informazioni quantitative: coerenza tra informazioni disponibili e obiettivi; individuazione delle criticità; controllo qualità statistica dei dati; valutazione delle potenziali sinergie tra informazioni dei diversi servizi</p>	<p>2.1.a) Realizzazione di focus group per servizi: Formazione, Lavoro, Rendicontazione, 2.1.b) Focus group plenari</p> <p>2.2.a) lista delle fonti di informazione 2.2.b) Dossier tematico di valutazione iniziale: della congruenza/sovrapposizione degli indicatori e delle banche dati (obiettivo di chiarezza e congruità); della qualità statistica e contenuto socio-economico degli indicatori (obiettivo di funzionalità)</p> <p>2.3.a) Quadro sinottico dei dati disponibili e da acquisire disaggregato per servizi 2.3.b) Report di analisi (SWOT)</p>	<p>⑩ Formalizzazione della costituzione dei gruppi attraverso disposizione dirigenziale</p> <p>⑩ n. incontri ⑩ n. partecipanti (stakeholder interni) ⑩ n. dossier prodotti</p> <p>⑩ n. di fonti verificate ⑩ n. di banche dati censite</p> <p>⑩ Totale numero di record analizzati nel quadro sinottico ⑩ n. di record analizzati per ciascun servizio ⑩ n. di rielaborazioni e trasformazioni statistiche realizzate</p>

<p style="text-align: center;">FASE 3 ELABORAZIONE DEL NUOVO SISTEMA DI INDICATORI</p>	<p>3.1 Progettazione partecipata dei contenuti del monitor</p>	<p>3.1.a) Focus group settoriali di coinvolgimento degli stakeholder interni 3.1.b) Focus group con i componenti della commissione tripartita</p>	<p>⑩ n. di sedute di progettazione partecipata realizzate ⑩ n. partecipanti ⑩ n. dossier prodotti</p>
	<p>3.2 Rielaborazione dei dati e costruzione degli indicatori</p>	<p>3.2 Realizzazione del prototipo di monitor</p>	<p>⑩ Struttura informatizzata (monitor) dei dati elaborati ⑩ n. indici contenuti nel Monitor ⑩ Riproduzione cartacea del sistema</p>
	<p>3.3 Elaborazione di linguaggio e metodologia applicativa condivisi</p>	<p>3.3 Produzione di contenuti esplicativi delle funzionalità del monitor (autoapprendimento risorse umane interne)</p>	<p>⑩ n. di copie del documento distribuite agli stakeholder interni ed esterni</p>
	<p>3.4. Formazione e rafforzamento delle competenze rivolto al management (formazione formatori)</p>	<p>3.4. definizione di programmi individualizzati di accompagnamento al rafforzamento delle competenze necessarie alla gestione e controllo dei nuovi processi introdotti (monitor)</p>	<p>⑩ n. incontri di formazione/ore formative erogate al management ⑩ n. partecipanti</p>
	<p>3.5 Azioni di condivisione per l'applicazione del strumento</p>	<p>3.5. Incontri di informazione e trasferimento delle competenze agli operatori (risorse umane interne)</p>	<p>⑩ Numero di eventi organizzati ⑩ Numero di operatori invitati ⑩ Numero di operatori partecipanti</p>

<p style="text-align: center;">FASE 4 SPERIMENTAZIONE, VALIDAZIONE E SOSTENIBILITÀ DEL PIANO</p>	<p>4.1 Introduzione del monitor nella prassi operativa dei servizi</p> <p>4.2 Creazione di una procedura di rilevazione delle anomalie e dei suggerimenti di miglioramento (Help desk)</p> <p>4.3. Definizione di linee guida operative per l'utilizzo del monitor (risorse umane interne) 4.4. Attività di condivisione del monitor</p> <p>4.5 Verifica della coerenza con il sistema di gestione della qualità e della sostenibilità della metodologia introdotta</p>	<p>4.1. Adozione dello strumento monitor nei servizi del Settore</p> <p>4.2 Organizzazione di una procedura di affiancamento permanente per la soluzione delle criticità e la gestione del rischio</p> <p>4.3. Manuale operativo 4.4 Incontri finalizzati alla Validazione della nuova metodologia di misurazione/valutazione dei servizi introdotta</p> <p>4.5. Introduzione formale del monitor nel sistema di gestione della qualità</p>	<p>⑩ Numero di servizi in cui è introdotto il monitor ⑩ Numero di responsabili di procedimento che utilizzano lo strumento ⑩ Numero di operatori che utilizzano il Monitor</p> <p>⑩ Totale segnalazioni pervenute ⑩ n. suggerimenti di miglioramento ⑩ n. anomalie riscontrate e risolte ⑩ report di censimento dei problemi</p> <p>⑩ Adozione formale del documento attraverso l'inserimento nella cartella condivisa nella rete intranet del Settore ⑩ Numero incontri con stakeholder interni ed esterni ⑩ Dispositivo dirigenziale di adozione formale del monitor e del manuale operativo</p> <p>⑩ Dispositivo dirigenziale di introduzione e integrazione del monitor nel sistema di gestione della qualità</p>
---	---	---	---

<p>FASE 5</p> <p>DIFFUSIONE DEI RISULTATI</p>	<p>5.1. Socializzazione e confronto con Agenzia Piemonte lavoro</p> <p>5.2. Evento finale rivolto ai partecipanti al progetto e ad altre organizzazioni operanti sul territorio piemontese (Province piemontesi)</p> <p>5.3. Comunicazione</p>	<p>5.1. Seminari di approfondimento</p> <p>5.2. a)Convegno finale</p> <p>5.3 a) aggiornamento pagine web sul sito del Settore</p> <p>5.4. b) Pubblicazione di un quaderno operativo di azione e valutazione</p>	<p>⑩ n. partecipanti ⑩ n-riunioni</p> <p>⑩ n. modifiche set richieste</p> <p>⑩ n. partecipanti</p> <p>⑩ n. copie pubblicazione</p> <p>⑩ n. pagine web dedicate al piano pubblicate sul sito web del Settore ⑩ n. accessi</p> <p>⑩ n. visitatori</p>
<p>MANAGEMENT DEL PIANO MERCURIO (attività trasversale)</p>	<p>Attività di gestione e controllo del piano di miglioramento MERCURIO</p>	<p>Costituzione del nucleo di supervisione e coordinamento del piano (Dirigente del Settore, Referente Interno Qualità, Responsabile del monitoraggio</p> <p>Incontri di pianificazione e monitoraggio in itinere (cadenza mensile)</p> <p>Incontri di valutazione interna e riprogrammazione (cadenza trimestrale)</p>	<p>⑩ Dispositivo dirigenziale di costituzione del nucleo e nomina dei componenti</p> <p>⑩ n-incontri di lavoro</p> <p>⑩ n. dossier di riunione</p> <p>⑩ n-incontri di lavoro</p> <p>⑩ n. rapporti di valutazione interna</p>

Livello di miglioramento atteso per ciascun risultato previsto

Risultati attesi (vedi domanda 1.4)	Indicatore (descrizione e unità di misura)	Target
<i>stakeholder</i> coinvolti attivamente nell'implementazione del piano di miglioramento e nel raggiungimento degli obiettivi;	n. <i>stakeholder</i> coinvolti nell'implementazione del piano diviso n. <i>stakeholder</i> individuati *100	60% entro fine Piano
informazioni quantitative e qualitative riorganizzate e riclassificate ai fini di un loro più agevole ed efficiente utilizzo	[(n. indicatori utili a fine piano/ n. indicatori disponibili) meno (n. indicatori utili all'avvio del piano/ n. indicatori disponibili)]diviso (n. indicatori utili all'avvio del piano/n. indicatori disponibili) *100 (n. dati consultati dai Responsabili di Procedimento più di 4 volte all'anno) diviso n. dati disponibili nel settore * 100	+75% entro fine Piano 70% entro fine Piano
approcci sistemici per la gestione efficiente delle informazioni modellizzati e codificati ai fini di un sistema strutturato di misurazione predisposto per la valutazione dell'efficienza e dell'efficacia; metodologia, criteri e strumenti e linguaggio allineati e condivisi tra organizzazione e portatori di interessi organizzati esterni;	n. servizi oggetto di misurazione efficienza diviso n. servizi totali *100 n. servizi oggetto di misurazione efficacia diviso n. servizi totali *100 n. <i>stakeholder</i> esterni parti attive nei focus diviso n. <i>stakeholder</i> individuati *100	100% entro fine Piano 100% entro fine Piano 60% entro fine Piano
nuove metodologie di misurazione introdotte nei servizi e verificate in termini di qualità ed efficienza e validate dagli <i>stakeholder</i> interni ed esterni.	(Efficienza strumenti di misurazione a fine piano meno Efficienza strumenti di misurazione a inizio piano)diviso Efficienza strumenti di misurazione a inizio piano *100 N. <i>stakeholder</i> validanti il monitor diviso n. <i>stakeholder</i> individuati *100	+60% entro fine Piano 60% entro fine Piano
nuovo sistema di misurazione socializzato con organizzazioni esterne operanti nel monitoraggio e valutazione in campo della formazione e del	n. <i>stakeholder</i> esterni specializzati in monitoraggio e valutazione coinvolti diviso n. <i>stakeholder</i> individuati * 100	100% entro un anno dalla fine Piano 50% entro un anno dalla fine Piano (30%

lavoro; diffusione dei risultati ad altre organizzazioni operanti nel settore	n. organizzazioni informate	esterne diviso	n.	province piemontesi, stakeholder
	organizzazioni individuate		esterne	partecipanti al progetto, organizzazioni operanti nel settore) 100%

LE RISORSE UMANE COINVOLTE

N. componenti del gruppo di lavoro
35

Caratteristiche del gruppo di lavoro

Ruolo	Compiti	Gg/impegno
Dirigente del Settore Politiche del lavoro e formazione	Direzione del piano di miglioramento Definizione degli indirizzi strategici e degli obiettivi finali da perseguire. Supervisione delle attività di sperimentazione. Adozione degli atti formali per la validazione dei processi sperimentati e introdotti nei servizi Referente del piano nei confronti degli stakeholder esterni e degli organi politici dell'Amministrazione	30gg
RIQ (Referente Interno Qualità)	Supporto alla Definizione degli indirizzi strategici e degli obiettivi finali da perseguire. Supporto alla Supervisione delle attività di sperimentazione. Sensibilizzazione e motivazione delle risorse umane interne	30gg/persona
Responsabile monitoraggio	Supporto alla Definizione degli indirizzi strategici e degli obiettivi finali da perseguire. Supporto alla Supervisione delle attività di sperimentazione. Sensibilizzazione e motivazione delle risorse umane interne	30gg/persona
Funzionari (Posizioni Organizzative)	Attività di coordinamento e monitoraggio dell'applicazione dei sistemi di valutazione da parte degli operatori. Sensibilizzazione e motivazione delle risorse umane interne	25gg/persona x2
Responsabili procedimento	Partecipazione attiva alla progettazione e supervisione dell'implementazione del	90gg/persona x 18

monitor per la misurazione/valutazione dei servizi del Settore

Risorse umane interne operanti nei servizi del Settore	Partecipazione attiva alla progettazione e implementazione del monitor per la misurazione/valutazione dei servizi del Settore.	90gg/persona
--	--	--------------

Il piano prevede il coinvolgimento del Responsabile Gestione Qualità (RGQ) al fine di garantire la coerenza e la pertinenza del piano di miglioramento MERCURIO con le procedure operanti nell'ambito del Sistema di Gestione della Qualità

PARTNERSHIP E COLLABORAZIONI

Nell'ambito dell'implementazione del piano di miglioramento gestionale MERCURIO, il Servizio Formazione e Lavoro della Provincia del Verbano Cusio Ossola prevede il consolidamento di rapporti di partenariato con: -La Commissione Tripartita (utenti portatori di interessi esterni, Confindustria, Confartigianato, Sindacati,

Associazioni imprenditoriali del Turismo, Associazione utenti disabili), con la quale si prevede (cfr. piano attività) di rafforzare un rapporto collaborativo permanente, in sede di riunioni istituzionali, finalizzato alla condivisione e al coinvolgimento attivo nella fase di progettazione, sperimentazione e validazione del "Monitor"

-L' Agenzia Piemonte Lavoro, con la quale si prevede di instaurare una collaborazione, nell'ambito di seminari di approfondimento (cfr. piano attività), diretta a rafforzare un confronto istituzionale di scambio di conoscenze ed esperienze sulle metodologie di misurazione e valutazione dei servizi del Settore Formazione e Lavoro dell'Amministrazione provinciale modalità di collaborazione: organizzazione di tavoli di lavoro per il confronto delle esperienze realizzate

Il progetto prevede il supporto di un consulente esperto di strumenti statistici ed econometrici nell'ambito delle seguenti attività: -Ricognizione e riorganizzazione delle banche dati disponibili e "pulitura" dei dati socio economici e di customer -Supporto alla definizione delle modalità di calcolo e di interpretazione degli aggregati statistici -Progettazione di indici e indicatori utili per la valutazione dell'efficienza e della qualità dei servizi.

DIREZIONE E VALUTAZIONE

Modalità previste per il presidio dell'intervento e il raccordo con i vertici dell'ufficio/amministrazione

L'attività di governo del piano di Miglioramento verrà condotta da un nucleo di supervisione e coordinamento, costituito dal Dirigente, dal RIQ e dal Responsabile del Monitoraggio che avrà il compito di controllare la rispondenza delle attività svolte con quelle previste, la coerenza tra stato di avanzamento del Piano e le tempistiche pianificate, il rispetto di adeguati standard qualitativi in ogni fase di attuazione del Piano e nella produzione degli output previsti, ponendo in essere, laddove necessario, eventuali azioni correttive. E' prevista la redazione a cadenza trimestrale di una relazione descrittiva e valutativa delle attività svolte di analisi dei seguenti temi: attività svolte nel trimestre di riferimento; risultati conseguiti nel periodo precedente; livello di completamento degli obiettivi previsti a piano; quantificazione e motivazione di eventuali scostamenti dal programma esecutivo in vigore; elementi per la prosecuzione delle attività nel periodo corrente o per la stesura del programma esecutivo del periodo successivo.

Modalità di coordinamento delle attività

La metodologia di conduzione del coordinamento sarà basata sull'approccio partecipativo, che implica il coinvolgimento attivo di tutti i soggetti in modo differenziato a seconda delle diverse fasi previste dal Piano di Miglioramento.

Modalità previste per seguire l'andamento delle attività nel corso della realizzazione e verificare gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi

Il Piano di Miglioramento prevede un'attività di Monitoraggio in itinere che ha l'obiettivo di consentire in itinere l'osservazione dello status di attuazione del Piano di miglioramento MERCURIO e in particolare l'effettivo conseguimento dei risultati intermedi e finali attesi, in modo da poter eventualmente riposizionare gli interventi previsti in un'ottica di massimizzazione dei risultati. L'attività prevede: -la raccolta di informazioni di monitoraggio con cadenza trimestrale, in maniera tale da verificare la correttezza delle operazioni effettuate in relazione a quanto previsto; -la verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi con particolare attenzione agli aspetti di efficienza, efficacia e impatto degli interventi. -Valutazione della corrispondenza effettiva tra risultati intermedi e risultati attesi; tale valutazione verrà condotta attraverso indicatori statistici appositamente predisposti. L'attività di monitoraggio è destinata a concludersi con una verifica finale, in merito al conseguimento degli obiettivi prestabiliti. A conclusione dei lavori verrà redatta una relazione tecnica contenente i risultati conseguiti dal Piano e la loro coerenza con gli obiettivi inizialmente fissati.

Modalità di comunicazione (interna ed eventualmente esterna) previste per far conoscere l'intervento e i suoi esiti

Le modalità di comunicazione interna ed esterna terranno conto del carattere prioritario riservato all'interno del programma di attuazione del Piano di Miglioramento al coinvolgimento continuo di tutti gli stakeholder esterni e interni e della rilevanza assegnata agli aspetti di soddisfazione dell'utenza e di miglioramento della capacità di valutazione della qualità complessiva dei servizi. A tal fine, lungo tutte le fasi di attuazione del piano, sono programmate nei confronti delle risorse umane interne attività di aggiornamento continuo sullo stato di attuazione e informazione costante sul conseguimento dei risultati attesi. Allo stesso modo un costante flusso informativo è garantito nei confronti degli stakeholder esterni, che verranno inoltre periodicamente aggiornati in occasione delle convocazioni della Commissione Tripartita. La creazione di pagine dedicate all'implementazione del piano di miglioramento MERCURIO all'interno del sito web del Settore Formazione e Lavoro, garantirà una diffusione e comunicazione aperta dei principali contenuti e risultati del piano anche nei confronti degli utenti non direttamente coinvolti in fase di attuazione. Il Piano di miglioramento prevede inoltre una attività diretta a garantire, al termine della prima sperimentazione del Monitor, il confronto e lo scambio con altre organizzazioni esterne specializzate nell'attività di monitoraggio e valutazione di servizi.

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

I fattori critici di successo sono intrinsecamente legati alle caratteristiche di programmazione e attuazione del Piano di miglioramento MERCURIO. In particolare essi si collegano a: -capacità di coniugare dimensione quantitativa e qualitativa di analisi con conseguente flessibilità e completezza dell'approccio.

- coinvolgimento secondo logiche bottom up di tutti gli attori interessati, con esiti favorevoli in termini di ricchezza del contenuto esperienziale e conoscitivo e in termini di costruzione del consenso e della condivisione intorno al Piano MERCURIO
- Duplice orientamento delle attività sia nella direzione dell'efficienza (orientamento interno), sia in quella dell'efficacia (orientamento esterno) -proposizione e socializzazione di un approccio e di metodologie rigorose ma anche snelle e pertanto facilmente trasferibili in contesti simili.

Esistono, ad ogni modo, alcuni rischi/fattori di criticità negativi di cui tener conto in fase di implementazione del piano di miglioramento :_ -Lichtner 1999: nel campo sociale la progettazione non va confusa con una pianificazione di tipo matematico. In essa è contenuto un elemento di disordine, di sviluppo, di creatività, di apprendimento -Difficoltà nel conseguimento di livelli di coinvolgimento attivo a carattere permanente da parte del personale

- Resistenza al nuovo approccio
- Vincoli tecnici di tipo informatico (strutturali e in termini di competenze)
- Limitate competenze di tipo statistico del personale interno

Al fine di gestire efficientemente e mitigare tali fattori, il nucleo di supervisione e coordinamento procederà a un monitoraggio costante al fine di: -Identificare l'effettiva operatività dei rischi potenziali previsti; -Definire l'effettiva natura e dimensione dei rischi per valutarne l'effettiva rilevanza ai fini della implementazione del piano e del raggiungimento dei risultati attesi;

- Mitigare i rischi rilevanti, attraverso individuazione delle opzioni alternative per far fronte al rischio, in modo da ridurre la probabilità di verificarsi o programmare interventi in un'ottica di riduzione del danno.

Queste operazioni saranno realizzate, con attività di desk, nel corso dell'intera vita del progetto e, di conseguenza, in ogni step di monitoraggio trimestrale saranno evidenziati i rischi nel caso rilevati e la loro conseguente gestione e mitigazione. Il Settore si avvale di una metodologia di misurazione e ponderazione dei fattori di rischio customizzata "adattando" la metodologia industriale FMEA alla propria realtà organizzativa. In questo modo vengono "pesati" i fattori di rischio individuati secondo i parametri della probabilità, della gravità e della rilevanza percepita dai portatori di interesse esterni. Con riferimento ai rischi connessi al livello di coinvolgimento o resistenza delle risorse umane del Servizio Formazione e Lavoro e al fine di massimizzare il raggiungimento di livelli positivi di motivazione, conoscenza, padronanza delle metodologie di misurazione e valutazione dei servizi introdotte nel corso di attuazione del Piano di miglioramento si farà ricorso alle tradizionali tecniche motivazionali individuali e di gruppo. In particolare, anche al fine di dare evidenza all'importanza strategica che il piano di miglioramento MERCURIO assume all'interno del Servizio Formazione e Lavoro, l'apporto delle risorse umane interne nel corso delle fasi di implementazione del piano costituirà oggetto di valutazione ai fini della determinazione del premio incentivante. Pertanto in sede di valutazione della produttività per l'anno 2009 ad opera del Dirigente del Settore il rendimento e le caratteristiche professionali dei dipendenti verranno valutate anche in relazione alla capacità tecnico-operativa e alla capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi introdotti nell'ambito del piano di miglioramento MERCURIO. La sostenibilità del piano trova inoltre supporto nella presenza nell'organizzazione di una leadership carismatica capace di trasmettere al gruppo di lavoro la passione per l'apprendimento e il desiderio di miglioramento continuo. Infine in relazione alla mitigazione dei fattori di rischio connessi alle limitate competenze interne di tipo statistico il piano prevede il supporto specialistico di un esperto del settore.

