



PROVINCIA DI FERRARA

APPLICATION

Presentazione

Presentazione generale

Tipo di Amministrazione

La Provincia di Ferrara è un ente locale della regione Emilia-Romagna. Il territorio provinciale, pianeggiante, ha una superficie di circa 2631 Km² e su di esso è insediata una popolazione di circa 356.966 abitanti (dato al 31/12/2009). Nell'ambito del territorio provinciale sono presenti n.26 Comuni.

L'economia locale è prevalentemente agricola. E' significativa anche l'attività turistica.

Servizi erogati dall'Amministrazione

L'ente eroga servizi principalmente alle imprese e svolge un'importante funzione di coordinamento territoriale che riguarda altri enti ed istituzioni. Ha avuto dalla Regione Emilia-Romagna la delega per l'esercizio di importanti funzioni di competenza regionale.

Le principali funzioni ed attività svolte attualmente dalla Provincia di Ferrara riguardano:

- il sostegno allo sviluppo locale verso il mondo delle imprese, dell'agricoltura, del turismo;
- la realizzazione di infrastrutture (viabilità stradale, idrovia, trasporti, cablaggio del territorio)
- conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico e monumentale
- la pianificazione territoriale con attenzione alla tutela ed alla salvaguardia dell'ambiente
- all'istruzione al lavoro ed alla formazione professionale, alle politiche socio-sanitarie
- alla protezione civile oltre all'impegno per la semplificazione amministrativa, la qualità e l'innovazione.

In base a quanto previsto dal D.Lgs. n.267/2000 spettano alla Provincia le funzioni amministrative di interesse provinciale che riguardino vaste zone intercomunali o l'intero territorio provinciale nei seguenti settori:

- a) difesa del suolo, tutela e valorizzazione dell'ambiente e prevenzione delle calamità;
- b) tutela e valorizzazione delle risorse idriche ed energetiche;
- c) valorizzazione dei beni culturali;
- d) viabilità e trasporti;
- e) protezione della flora e della fauna parchi e riserve naturali;
- f) caccia e pesca nelle acque interne;
- g) organizzazione dello smaltimento dei rifiuti a livello provinciale, rilevamento, disciplina e controllo degli scarichi delle acque e delle emissioni atmosferiche e sonore;

h) servizi sanitari, di igiene e profilassi pubblica, attribuiti dalla legislazione statale e regionale;

i) compiti connessi alla istruzione secondaria di secondo grado ed artistica ed alla formazione professionale, compresa l'edilizia scolastica, attribuiti dalla legislazione statale e regionale;

l) raccolta ed elaborazione dati, assistenza tecnico-amministrativa agli enti locali.

Breve storia dell'Amministrazione in relazione al contesto in cui opera

L'istituzione Provincia di Ferrara ha visto i natali il 16 giugno 1952, quando si insediò il primo Consiglio Provinciale liberamente eletto dopo la dittatura fascista e gli eventi che a questa seguirono. Il primo ventennio fu caratterizzato da un numero limitato di attribuzioni; nel 1977 con il DPR 616 vengono attribuite significative funzioni di gestione e di amministrazione diretta e solo con la legge sull'ordinamento delle autonomie locali del 1990 la Provincia ha avuto il riconoscimento dell'autonomia statutaria e di una certa autonomia finanziaria. Un significativo punto di svolta si registra con la riforma Bassanini, attuata dalla Regione Emilia Romagna con la LR 3/1999 che attribuisce rilevanti funzioni in materia di pianificazione e programmazione, nonché di gestione diretta, tra le quali vanno ricordate quelle concernenti il settore ambientale, l'urbanistica, la protezione civile, l'istruzione e la formazione, l'energia e il mercato del lavoro. Con l'adozione del testo unico sulle autonomie locali D.Lgs. n.267/2000, alle funzioni di promozione si aggiungono quelle di coordinamento dello sviluppo territoriale, nel principio della sussidiarietà di funzioni tra i diversi livelli di governo.

Principali dotazioni e tecnologie utilizzate

Tutti gli uffici dell'ente sono collegati ad un'unica rete informatica che a sua volta è parte dell'infrastruttura telematica regionale. Il sistema informativo dell'organizzazione è diffuso e ben sviluppato.

Principali fornitori di prodotti e servizi

La produzione dei servizi erogati non è fortemente dipendente dagli approvvigionamenti che normalmente riguardano solamente il materiale d'ufficio. L'ente non ha esternalizzato alcun proprio servizio.

Eroga però alcuni servizi in concorso con altre P.A. (specialmente Regione E.R.). E' dotato dell'albo dei fornitori ed anche di un sistema di valutazione degli stessi. Assumono particolare rilievo in tale ambito gli approvvigionamenti effettuati tramite CONSIP, INTERCENT-ER, MePA.

APPLICATION

Principali partnership stabilite dall'Amministrazione

I principali partner dell'ente sono i propri clienti (il bacino di utenza è stato segmentato ed il segmento maggiore è costituito dalle imprese).

Poi, ha partnership istituzionali con la Regione Emilia-Romagna e con i Comuni del ferrarese.

Oltre alla partecipazione a organismi vari che erogano servizi alla collettività amministrata, utilizza altre forme di partnerariato in ambiti diversi in cui attua forme di governance con varie finalità.

Gli Organismi partecipati sono:

- **A.T.C. - S.p.A. :** Azienda di trasporto pubblico che svolge servizio urbano nelle città di Bologna, Ferrara, Imola, Castel S. Pietro Terme, Porretta Terme e servizio suburbano ed extraurbano nei territori delle province di Bologna e Ferrara;
- **BANCA POPOLARE ETICA – Soc. Cooperativa per azioni :** gestione le risorse finanziarie di famiglie, donne, uomini, organizzazioni, società di ogni tipo ed enti, orientando i loro risparmi e disponibilità verso la realizzazione del bene comune della collettività;
- **CONSORZIO AGROALIMENTARE BASSO FERRARESE – Soc. Cons. a r.l.:** Coordinare piani di investimento degli associati, prevedere interventi di miglioramento fondiario di trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli, anche di tipo biologico.
Consentire alle imprese del settore agro-alimentare di condividere percorsi di accesso ai fondi nazionali della programmazione negoziata;
- **C.R.P.V. Centro ricerche Produzioni Vegetali – Soc. Coop.:** fornire risposte adeguate alle richieste della produzione; di offrire ai produttori e ai tecnici agricoli, tramite appositi progetti di divulgazione, i risultati tecnici e scientifici della ricerca espressa attraverso programmi annuali e pluriennali e di coinvolgere organismi associativi, cooperativi, consortili, aziende ed altri Enti che abbiano fra gli scopi istituzionali la programmazione e valorizzazione dei comparti di produzione vegetale;
- **DELTA 2000 – Soc. Cons. a r.l.:** valorizzare in modo integrato ed organico le risorse economiche presenti nel territorio, al fine di innescare un processo di sviluppo locale sulla base dell'autorappresentazione delle comunità.
Attuazione iniziative di sostegno e valorizzazione quali-quantitativa dell'imprenditoria locale, anche con attività di animazione e utilizzo dei finanziamenti comunitari, attuazione iniziative comunitarie;
- **F.E.R. – Ferrovie Emilia – Romagna – S.r.l.:** esercizio dei servizi trasporto persone e/o cose, in particolare a mezzo ferrovie e autolinee, nonché alla gestione della rete e dell'infrastruttura per l'esercizio dell'attività di trasporto;
- **FERRARA ARTE S.p.A.:** organizzare mostre di livello internazionale tese a proseguire la grande tradizione storico-artistica ed espositiva della città;
- **FERRARA FIERE CONGRESSI s.r.l.:** promozione e organizzazione di manifestazioni fieristiche;
- **LEPIDA S.p.A.:** pianificazione, sviluppo e gestione omogenea ed unitaria delle infrastrutture di Telecomunicazione degli Enti collegati alla rete Lepida, per garantire l'erogazione dei servizi informatici inclusi nell'architettura di rete e per una ordinata evoluzione verso le reti di nuova generazione;
- **NUOVAQUASCO – Soc. Cons. a r.l.:** produzione di beni e servizi strumentali all'attività dei soci in funzione della loro attività;
- **PARCO SCIENTIFICO PER LE TECNOLOGIE AGROINDUSTRIALI – Soc. Cons. a r.l.:** favorire e incentivare studi, ricerche, applicazioni didattiche e realizzazioni industriali nel settore dell'agricoltura, dell'agro-alimentare e dell'agro-industriale, in particolare finalizzati allo sviluppo dell'economia agricola ed industriale ferrarese ed il successivo trasferimento tecnologico;
- **S.I.PRO – AGENZIA PROVINCIALE PER LO SVILUPPO - S.p.A. :** Promozione dello sviluppo economico;
- **AMI – AGENZIA MOBILITA' E IMPIANTI FERRARA s.r.l.:** Progettazione, organizzazione e promozione dei servizi pubblici di trasporto
- **CONSORZIO FERRARA RICERCHE :** Promozione della ricerca pre-competitiva ed il trasferimento tecnologico finalizzato all'applicazione industriale
- **CONSORZIO PARCO REGIONALE DEL DELTA DEL PO EMILIA-ROMAGNA:** gestione del Parco nel rispetto dei principi della semplificazione e snellimento delle procedure amministrative, in un costante rapporto di partecipazione delle comunità locali interessate e di interazione con i portatori di interessi operanti nell'area del Parco tra cui, in particolare, le organizzazioni professionali agricole;
- **FONDAZIONE CENTRO RICERCHE MARINE DI CESENATICO :** studio, ricerca, sperimentazione, monitoraggio, analisi e controlli concernenti i problemi connessi all'ambiente marino ed alle sue risorse, nonché lo svolgimento di attività formativo-didattiche nei settori relativi. In particolare effettua ricerche e studi, anche su commissione, per quanto riguarda l'inquinamento delle acque ed i problemi igienico-sanitari, ambientali e socio economici connessi all'uso del mare da parte dell'uomo, nonché promuove attività, iniziative, mostre, convegni e seminari di studio inerenti la tutela del mare e delle sue risorse;
- **FONDAZIONE PER LE VITTIME DEI REATI :** interventi a favore delle vittime dei reati, compresi gli appartenenti alle forze di polizia nazionali e alla polizia locale, quando, da delitti non colposi, ne derivi la morte o un danno gravissimo alla persona. Per danno gravissimo alla persona si intendono i danni arrecati ai beni morali

APPLICATION

e materiali che costituiscono l'essenza stessa dell'essere umano, come la vita, l'integrità fisica, la libertà morale e sessuale;

- **FONDAZIONE ERMITAGE ITALIA ONLUS:** la promozione di attività di carattere scientifico per una più approfondita catalogazione delle collezioni di arte italiana del Museo Statale Ermitage, che preveda anche la pubblicazione dei relativi risultati in prodotti editoriali tradizionali e/o di editoria informatica;
- **AUTORITA' DI AMBITO TERRITORIALE OTTIMALE DI FERRARA:** Funzioni di programmazione e controllo sull'erogazione del Servizio Idrico Integrato (SII), ossia l'insieme dei servizi pubblici relativi all'approvvigionamento e alla distribuzione di acqua per usi civili (acquedotto), alla fognatura e alla depurazione delle acque reflue;
Programmazione e controllo sull'erogazione del Servizio di gestione dei Rifiuti Urbani e Assimilati (SGRU) che comprende lo spazzamento delle strade e delle piazze pubbliche, la raccolta ed il trasporto dei rifiuti, il trattamento preliminare per il recupero e lo smaltimento.

La Provincia da circa 8 anni candida numerosi progetti comunitari a valere su fondi comunitari di cooperazione territoriale europea con l'obiettivo di completare e facilitare attraverso questi fondi, e nell'ambito di cordate partneriali europee, il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'ente.

In particolare l'ente collabora in questi progetti con enti locali, regionali e ministeriali, con agenzie di sviluppo, con università, con associazioni imprenditoriali nazionali ed europee delle aree in preadesione (area dei Balcani); area di più recente adesione all'UE come l'area dell'Europa centro-orientale e con i paesi membri storici dell'UE, dell'area mediterranea e del centro nord Europa.

Recentemente ha definito una collaborazione con la Fondazione della Cassa di Risparmio di Ferrara al fine di realizzare varie iniziative.

Altre parti interessate (stakeholder) di riferimento

Comuni della provincia, Province della regione, Regione Emilia-Romagna, ARPA, AUSL, ISTAT, UNESCO, istituzioni scolastiche e universitarie, imprese e enti partecipati dalla Provincia, forze dell'ordine, sistema istituzionale, sistema interno, sistema museale, sistema bibliotecario, sistema bancario-finanziario, sistema previdenziale e delle assicurazioni, imprese e associazioni di impresa che operano nei vari settori, fornitori di beni e di servizi, enti di formazione professionale, cittadini e associazioni di cittadini, utenti del sistema di mobilità provinciale, utenti della rete viabile provinciale, associazioni no profit, lavoratori, disabili, disoccupati, studenti, cacciatori, pescatori, turisti, donne, famiglie, giovani, anziani, immigrati, soggetti svantaggiati, partiti politici, sindacati, associazioni di categoria, ordini professionali.

Tappe principali del percorso qualità

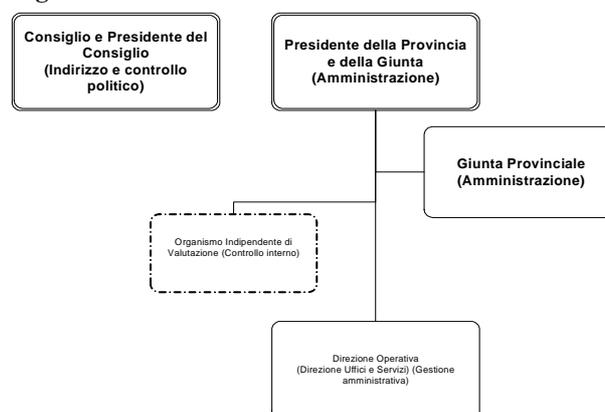
Il sistema di gestione per la qualità, conforme alle norme UNI EN ISO 9001 è stato implementato nel 2002. Nel 2003 ha ottenuto la prima certificazione che riguardava tutti i servizi erogati dall'ente. Tale certificazione è sempre stata mantenuta ed è aggiornata alla versione 2008.

Nel 2008 è stata anche ottenuta, sempre per tutti i servizi, la certificazione UNI EN ISO 14001:2004 e la registrazione EMAS (poi aggiornata al Reg. CE n.1221/2009). Tali sistemi gestionali sono stati integrati (Reg. SINCERT n. 3180-A e n. 3180-E). Sono stati attuati interventi di reingegnerizzazione di alcuni processi significativi utilizzando la metodologia del Lean Thinking (TPS).

E' in corso l'implementazione di Balanced Score Card (BSC) in ottica strategy maps.

Struttura e organizzazione

Organigramma dell'Amministrazione con una breve descrizione delle diverse funzioni organizzative



L'organigramma viene proposto in termini macro per ragioni di spazio.

A livello più dettagliato l'organigramma prevede poi un'articolazione verticale di tipo gerarchico per funzioni e un'articolazione orizzontale con coordinamenti per progetti e processi.

Le funzioni si articolano in settori, che sono posti alle dirette dipendenze della Direzione Operativa, servizi ed area delle posizioni organizzative. I coordinamenti sono relativi a team di processo e di progetto formalizzati.

I settori sono 7:

1. Settore Servizi alla Persona, Sanità, Sociale, Pubblica Istruzione e Cultura, Politiche del Lavoro e Formazione Professionale
2. Settore Pianificazione Territoriale, Mobilità, Energia
3. Settore Agricoltura e Sviluppo Economico
4. Settore Bilancio
5. Settore Ambiente
6. Settore Risorse Umane, servizi Informatici, Affari Generali, Contratti e Semplificazione
7. Settore Tecnico, Infrastrutture, Edilizia, Protezione Civile, Appalti e Gare

APPLICATION

Il modello delle strutture organizzative è misto funzionale / divisionale. Di tipo divisionale sono solo alcune strutture: Centri per l'impiego e Centri operativi della viabilità.

I team formalizzati sono i seguenti:

1. Team Qualità e Ambiente
2. Staff Tecnico Inter Provinciale
3. Gruppo di lavoro intersettoriale per la valorizzazione fiume Po
4. Gruppo di lavoro per la sicurezza idraulica e per la gestione e valorizzazione delle risorse idriche
5. Tavolo risparmio energetico
6. Sicurezza Stradale
7. Piano Programma Energetico Provinciale
8. Gruppo di lavoro tecnico per la Misura 121 del PSR 2007-2013
9. Gruppo di valutazione L.R 28/98
10. Gruppo di lavoro per lo sviluppo di competenze trasversali su questioni amministrative di interesse diffuso
11. Responsabilità sociale di impresa.
12. Gruppo di lavoro per la responsabilità climatica.
13. Progetto LACRE (Alleanza locale per la responsabilità climatica)

Tra i documenti di sistema l'ente ha una versione dell'organigramma completo (documento cod. M-DIR-01) sempre aggiornata ed accessibile a tutti.

Oltre al suddetto modo di leggere l'organizzazione abbiamo anche la possibilità di suddividere il personale per processo, indipendentemente dalla struttura organizzativa di appartenenza, utilizzando un apposito database costantemente aggiornato perchè è abilitante per le lavorazioni.

A fianco dell'organigramma abbiamo anche il piano dei Centri di Responsabilità (C.d.R.) ed il piano dei Centri di Costo (C.d.C.).

L'ente si è dotato di una pianta organica flessibile in cui i posti, fatti salvi quelli dei responsabili delle strutture, non sono suddivisi per struttura ma sono raggruppati per categoria di inquadramento contrattuale.

La tabella organica teorica vigente è la seguente:

CATEGORIE	N.POSTI
A	0
B	101
C	175
D	196
DIRIGENTI	18
TOTALE	490

Tutti i documenti relativi alla strutturazione dell'organizzazione sono facilmente reperibili nella loro versione più aggiornata tramite la intranet aziendale.

Molte informazioni relative agli uffici sono altresì consultabili tramite il sito web istituzionale.

Personale e relativa segmentazione per livello

Il personale in servizio alla data di redazione del presente documento, suddiviso per categoria contrattuale di inquadramento è il seguente:

CATEGORIA	N. DIP. AL 31/10/2010
B1	7
B2	7
B3	6
B4	12
B5	14
B6	34
B7	6
B3 Orizzontale ¹	1
B4 Orizzontale	10
C1	55
C2	51
C3	22
C4	27
C5	12
D1	65
D2	31
D3	4
D4	9
D5	18
D6	10
D3 Orizzontale	15
D4 Orizzontale	25
D5 Orizzontale	16
D6 Orizzontale	1
DIR	16
TOTALE	474

Sedi, dislocazione e numero di persone

L'elenco delle sedi di servizio, che di default fa parte della documentazione di sistema, è il seguente:

SEDE DI SERVIZIO	N. DIP.
Settore Ambiente/ Acque costiere ed economia ittica/ Servizio Piani provinciali/ Sostenibilità ambientale/ Pianificazione territoriale / Urbanistica C.so Isonzo, 105/a – 44121 Ferrara	50
Servizio Edilizia, Impianti , sicurezza e viabilità / Servizio Grandi Infrastrutture/ Geologico e Protezione Civile/ Ragioneria UT / Provveditorato Acquisti/ Servizio Appalti e Gare/ Patrimonio/ Consiglieria di parità C.so Isonzo, 26 – 44121 Ferrara	73
Servizio Informatica/ Mobilità ed energia/ Sistemi informativi geografici/ Archivio e protocollo/ Risorse Umane C.so Isonzo, 36 – 44121 Ferrara	47
Autorimessa C.so Piave,1/a - 44121 Ferrara	1

¹ Si tengono distinte le categorie "Orizzontali" per il fatto che i costi del personale sono differenti.

APPLICATION

Sede legale/ Presidenza/ Vice Presidenza/ Segretario Generale/ Qualità e Controllo di gestione/ Settore Bilancio e Patrimonio/ Sviluppo locale. Castello Estense – Largo Castello, 1 – 44121 Ferrara	59
ATO Corso Ercole I d'Este,14 - 44121 Ferrara	3
Punto Operativo Centro impiego Basso Ferrarese P.zza Verità, 5 – 44029 Portograribaldi (FE)	3
Centro Operativo, sala riunioni e laboratorio del Centro per la Gestione integrata della Sacca di Goro e della zona costiera Via Darsena - 44020 Goro (FE)	3
Gestione Viabilità Alto Ferrarese Via Mazzini, 50 – 44015 Portomaggiore (FE)	9
Centro operativo Protezione Flora e Fauna (deposito) Via Cavallotti, 17 – 44021 Codigoro (FE)	8
Settore Servizi alla Persona/ Sanità/ Sociale/ Pubblica Istruzione/ Cultura/ Pari opportunità/ Formazione Professionale/ Turismo / Sport/ Attività produttive/ Viale Cavour, 143 – 44121 Ferrara	47
Settore Agricoltura e sviluppo economico/ Servizio Protezione Flora e Fauna e produzioni agricole / Polizia Provinciale Via Bologna, 534 – 44040 Chiesuol del Fosso (FE)	70
Politiche del lavoro/ Centro per l'impiego di Ferrara Via Cairoli, 22,30 e 32 – 44121 Ferrara	43
Punto Operativo Centro impiego Medio Ferrarese Piazza Verdi, 22 – 44015 Portomaggiore (FE)	1
Centro Operativo Viabilità Via Ricci 256 (SP n.2) – 44034 Copparo (FE)	8
Centro per l'impiego Medio Ferrarese Via 4 Novembre, 1/a – 44011 Argenta (FE)	8
Centro per l'impiego Basso Ferrarese Via 4 Novembre, 21 – 44021 Codigoro (FE)	9
Centro Operativo Viabilità Via Imperiale, 1 – 44049 Borgo di Vigarano Mainarda (FE)	4
Centro per l'impiego Alto Ferrarese Via Marescalca, 45 – 44042 Cento (FE)	8
Officina e Gestione Segnaletica Via del Mare Km 6 – 44032 Contrapo' (FE)	7
ITI Copernico Carpeggiani Via Pontegradella, 25 - 44123 Ferrara	1
Centro per l'impiego Medio Ferrarese Via Togliatti, 13 – 44034 Copparo (FE)	5
Punto Operativo Centro impiego Alto Ferrarese Via dei Mille, 16 – 44012 Bondeno (FE)	2
Gestione Viabilità Basso Ferrarese Via Pomposa Nord Loc. Bosca (SP n.54) – 44021 Codigoro (FE)	5
TOTALE	474

Descrizione

Fattori

Criterio 1: Leadership

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

Cosa

L'analisi effettuata con riferimento alla missione (perché esistiamo), alla visione (come immaginiamo il futuro) e ai valori (in cosa crediamo) ha chiarito che tali elementi erano già presenti all'organizzazione seppur chiamati in altro modo.

Infatti, nello Statuto dell'ente, che è il documento fondamentale dell'organizzazione, sono chiaramente definiti i "principi fondamentali", che corrispondono alla *mission*, e i "principi ispiratori" che corrispondono ai *value*. La *vision* circa il futuro dell'organizzazione e della collettività amministrata è, invece, meno stabile perché maggiormente collegata alla compagine di governo. La finestra temporale massima di tale visione prospettica corrisponde a due legislature (10 anni) ed essa è contenuta nelle linee programmatiche di legislatura che sono approvate dal Consiglio Provinciale.

Il modo di descrivere tali elementi in detti documenti non è sufficientemente efficace, quanto a sintesi, e, quindi, è stato necessario operarne una riproposizione. L'analisi non è ancora stata sviluppata a cascata con riferimento alle principali strutture organizzative.

Come (PDCA)

Lo Statuto, che contiene sia la missione che i valori, è un documento approvato dal Consiglio Provinciale ed al quale hanno aderito i principali stakeholder. Tale documento è stato predisposto con il supporto della Direzione Operativa. Il contenuto dello Statuto è abbastanza stabile seppure è stato aggiornato ben 11 volte dopo la sua prima approvazione che risale al 1991. L'ultima versione risale al 2007.

Le linee programmatiche di legislatura attuali, che contengono la visione, sono state approvate dal Consiglio Provinciale nel 2009. In realtà, le linee programmatiche di legislatura sono poi aggiornate e tradotte in termini più operativi con l'approvazione, sempre da parte del Consiglio Provinciale, delle Relazioni Previsionali Programmatiche che fanno da premessa ai bilanci previsionali pluriennali (3 anni) e che sono anche declinate / aggiornate annualmente nell'ambito del bilancio previsionale annuale sulla base anche delle risultanze delle verifiche consuntive di vario tipo che vengono attuate.

I documenti di cui sopra sono predisposti dalla parte politica con il fondamentale contributo della Direzione Operativa e della dirigenza.

Al termine di ciascuna legislatura viene predisposto il "Bilancio di mandato".

L'ente si è anche dotato, in termini consequenziali, di una politica integrata per la qualità e per l'ambiente e di una dichiarazione ambientale. Tali ultimi documenti

APPLICATION

sono a fondamento dei sistemi gestionali introdotti (ISO 9001, ISO 14001, EMAS).

Perché

Trattandosi di ente già ampiamente dotato di documenti e strumenti, si è ritenuto più opportuno non costruire un insieme di ulteriori documenti a lato di quelli ufficiali e che sono previsti dalle norme che ne disciplinano l'attività. Al fine di assolvere, però, al meglio alla necessità di comunicare efficacemente tali elementi sia internamente che esternamente per focalizzare maggiormente ogni attività è stata operata una sintesi, come già indicato, delle rispettive descrizioni. A tali elementi vengono sistematicamente ricondotte le scelte strategiche, gli obiettivi strategici e le iniziative attuative degli stessi dell'ambito gestionale (BSC, Piano della performance, Piano Esecutivo di Gestione).

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

Cosa

La Direzione Operativa sta integrando tra loro i vari sistemi gestionali presenti nell'ente ridefinendone alcune parti anche con riferimento al D.Lgs. n.150/2009 (Decreto Brunetta).

Di base nel dotarsi di strumenti gestionali si è assunto come riferimento il modello EFQM e, più in generale, i principi del TQM.

In particolare ai sistemi gestionali di base per un ente (finanziario-contabile, protocollo-archivio) sono stati nel tempo aggiunti altri sistemi, tutti supportati informaticamente. Oltre alla contabilità analitica anche di tipo economico, sono stati strutturati sistemi di gestione:

- a) Per la qualità;
- b) Per l'ambiente;
- c) Per la pianificazione, misurazione e valutazione della performance;
- d) Per i controlli amministrativi interni.

Ad oggi, con l'introduzione di BSC, che è in avanzato stato di realizzazione e che completa la dotazione, possiamo avvalerci di tutte le leve previste dal modello di riferimento del CAF per intervenire sull'organizzazione.

Alcune di tali leve sono ad un livello di maturità più avanzato di altre ma sono in corso numerosi progetti di miglioramento (CS, Clima, ecc.).

A loro volta detti sistemi hanno reso necessaria la costruzione di infrastrutture operative e informative di tipo informatico tramite le quali vengono gestite le varie attività.

In particolare sono già da tempo operanti:

- a) Un sistema integrato per la gestione della contabilità nell'ambito del quale si è concretizzata la dematerializzazione degli ordinativi (l'ente ha aderito sperimentalmente al progetto SIOPE nel 2006);
- b) Un sistema per la gestione informatizzata di tutti i procedimenti amministrativi che consente di tenere

sotto controllo il work-flow di tali processi e di dematerializzare molti documenti attraverso l'utilizzo esteso della firma digitale (integrato con il protocollo informatico);

- c) Un sistema per la gestione completa delle opere pubbliche sia nella fase della progettazione che nella fase dell'esecuzione dei lavori;
- d) Un sistema informativo geografico relativo all'intero territorio provinciale;
- e) Un sistema di gestione del patrimonio immobiliare dell'ente che consente ai vari attori interni di collaborare in detta gestione;
- f) Un sistema di gestione delle comunicazioni interne ed esterne basato su web (intranet, scrivania virtuale, sito web istituzionale).

Il preesistente sistema di pianificazione strategica basato sul Piano Esecutivo di Gestione (PEG) sta attualmente evolvendo (entro l'anno sarà completamente operativo) verso un'impostazione BSC ed è di base al sistema di pianificazione, misurazione e valutazione previsto dal decreto Brunetta.

Tali banche dati sono consultabili tramite un sistema di datawarehouse per l'analisi ed il reporting (Hyperion) attraverso il quale è stato allestito anche un cruscotto gestionale che ne consente il monitoraggio da parte della dirigenza.

Come (PDCA)

Tutti i processi relativi ai sistemi indicati implementano il ciclo PDCA.

Sono state istituite strutture e team ad hoc per presidiare detti sistemi il cui personale è di adeguata qualità e regolarmente formato.

Tutti i processi sono documentati (il manuale integrato esiste solo in forma elettronica) e la documentazione aggiornata è sempre consultabile come necessario.

Con BSC stiamo iniziando ad allineare maggiormente le iniziative e le risorse agli obiettivi strategici ed alle scelte strategiche, nonché a comunicare più efficacemente ciò che si intende realizzare. Gli obiettivi sono più rilevanti ma sono stati fortemente ridotti come numero.

Durante lo svolgimento delle attività i sistemi informativi di riferimento consentono un buon controllo operativo con disponibilità di molte informazioni provenienti dalle registrazioni informatizzate.

Oltre alle audit interne sono anche effettuate audit di terza parte, da parte dell'ente di certificazione per le norme ISO 9001, ISO 14001 ed il regolamento EMAS, e sono state implementate ulteriori forme di controllo interno e supervisione esterna.

Vengono effettuate a cura dei responsabili di processo, ed anche a livello maggiormente aggregato, analisi periodiche sistematiche dei dati preordinate all'individuazione degli ambiti di miglioramento.

Al termine di ogni anno viene elaborato un report riassuntivo sull'andamento della gestione, che viene sottoposto alla Direzione Operativa, e dalla cui analisi emergono spunti di miglioramento ed azioni correttive.

I risultati dell'attività dell'organizzazione sono verificabili e resi trasparenti anche tramite forme

APPLICATION

diverse di contabilità quali il bilancio ambientale, il bilancio di genere, il bilancio di mandato.

Perché

E' importante avere una visione sistemica dell'organizzazione al fine di ottimizzarne i risultati rispetto alle risorse impiegate e per dare una risposta convincente ai clienti ed agli stakeholder.

Mentre da una parte vanno colte le nuove opportunità (es. innovazione tecnologica, partecipazione, ecc.) vanno anche affrontate le difficoltà (es. crisi economica, crisi di immagine, ecc.) cercando di reagire in modo efficiente ed efficace. Tutto ciò impone un continuo miglioramento.

Tale approccio ha un fondamento profondo, radicatosi nel tempo, nella cultura della nostra organizzazione e del suo gruppo dirigente ed è auspicato dalla parte politica.

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

Cosa

Nell'ente, tutto il gruppo dirigente, stimola la proattività ed il coinvolgimento del personale.

L'attività di gruppo si sviluppa sul piano strategico e sul piano operativo e sono anche definiti in modo interattivo e coerente gli obiettivi individuali.

Lo stile partecipativo è promosso sia discutendo in fase di impostazione i piani di attività, che compiendo sistematiche verifiche di gruppo, in itinere e conclusive, dei risultati.

Il miglioramento viene gestito come processo e ad esso prende parte tutto il personale.

Il sistema premiante è ancorato ai risultati che vengono misurati e valutati.

Una parte dei premi è correlata ai risultati di gruppo e la rimanente ai risultati individuali.

Anche altri benefit (es. accesso all'alta formazione) sono correlati ai meriti.

Tramite un'apposita banca dati possono essere verificate le competenze ed esperienze possedute da ciascun dipendente, compresa la formazione.

Il personale viene supportato nello svolgimento dei propri compiti in vari modi (formazione strutturata, procedure e istruzioni scritte, help online negli applicativi, ecc.). Sono anche state attivate forme di tutoraggio e di assistenza per varie attività tramite help-desk.

In generale il gruppo dirigente promuove il lavoro di gruppo e l'orientamento al cliente e, quindi, l'attenzione al risultato finale evitando le logiche del "passa la palla" (cioè: io ero competente fino a qui adesso se la vede qualcun altro).

Il sistema prevede l'attivazione di "circoli della qualità" ma queste forme di partecipazione sono per ora presenti in poche strutture.

Come (PDCA)

La Direzione ha orientato la pianificazione delle risorse umane dell'Ente sviluppando alcuni tratti fondamentali che traggono spunto dalla sviluppo di tutti i

sottosistemi di gestione delle risorse umane. Un management delle risorse umane basato sulle competenze è in grado di sviluppare le seguenti condizioni:

- garantire all'organizzazione di avere i manager adatti per guidarla; garantire che i dipendenti sappiano che cosa debbono fare con tutte le informazioni che ricevono;
- assicurare in maniera strutturata e attenta la competenza necessaria per il buon funzionamento dell'ente;
- realizzare una cultura "aziendale" nella quale sono apprezzati lo spirito di iniziativa ed i valori eccellenti che identificano il ruolo delle Pubbliche Amministrazioni.

Il sistema premiante dell'ente è pianificato con riferimento agli obiettivi strategici in modo documentato.

Le attività sono sviluppate con modalità ben definite e con responsabilità, scadenze, verifiche, riesami documentati.

Durante lo svolgimento dei propri compiti ciascun dipendente può contare su vari tipi di supporto disponibili in modo sistemico.

Nei processi standardizzabili la definizione di documenti facsimile, moduli, percorsi chiari, ecc. consente una maggior responsabilizzazione degli operatori ed un minor tasso di errori. Alcuni importanti processi sono stati ridisegnati reingegnerizzandoli con la partecipazione attiva dei responsabili e di tutti gli incaricati.

Le competenze acquisite dal personale sono anche valorizzate nell'ambito di iniziative atte a sostenere la crescita dei Comuni più piccoli del nostro territorio.

Oltre al processo di valutazione del personale viene anche svolta annualmente l'indagine del clima organizzativo.

Il gruppo dirigente promuove la parità di genere e l'attenzione ad alcune possibili problematiche (es. mobbing). In detti ambiti sono state individuate le figure della consigliera di parità e della consigliera di fiducia. Come già detto viene predisposto annualmente il Bilancio di genere.

Perché

Il gruppo dirigente sta cercando di mobilitare le risorse intellettuali di tutto il personale affinché si mettano al servizio dell'ente.

Ogni dipendente deve essere un *problem solver*, e la politica per la qualità deve pervadere tutta la gerarchia aziendale.

Il miglioramento continuo (*kaizen* cioè miglioramento a piccoli passi, giorno dopo giorno, basato sull'eliminazione degli sprechi) dipende dal coinvolgimento e dall'*empowerment* dei livelli più bassi a diretto contatto con il processo.

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

Cosa

APPLICATION

Partendo dalla missione, dalla visione e dai valori, così come già definiti nel sottocriterio 1.1, vengono ulteriormente messe a punto in modo coerente dalla Presidente e dalla Giunta, con il supporto della Direzione Operativa, le scelte strategiche riferite ai clienti, agli stakeholder, all'apprendimento, ai processi interni e alle risorse finanziarie.

Gli Amministratori ed i Dirigenti hanno condiviso e identificato la visione politica e la visione organizzativa che devono guidare le linee strategiche della legislatura.

Nell'ambito di dette scelte strategiche vengono definiti, sempre in collaborazione tra parte politica e alta direzione, gli obiettivi strategici con gli indicatori e target per misurarne il successo.

In particolare la parte politica e l'alta direzione collaborano strettamente per la predisposizione, ordinata ed integrata, del bilancio previsionale, del piano della performance e del Piano Esecutivo di Gestione.

In tal modo, ma non solo, si sviluppa la principale interfaccia tra parte politica e direzione.

Tutta l'attività dell'ente è guidata da tali documenti che sono anche potenti strumenti di comunicazione interna ed esterna.

Per quanto attiene i rapporti con gli altri portatori di interesse esistono all'interno dell'ente svariati momenti strutturati di confronto (es. programmazione negoziata, consulte, focus-group, commissioni, ecc.) in cui si dà corpo alla partecipazione. In tali ambiti c'è perlopiù una presenza mista per l'organizzazione di politici e dirigenti.

Come (PDCA)

Il raggiungimento degli obiettivi, coerenti con le linee strategiche approvate dai politici, viene pianificato dalla direzione in modo documentato con chiara individuazione delle attività da svolgere, delle responsabilità complessive e per ciascuna attività, delle scadenze da rispettare, dei risultati da raggiungere, delle verifiche da attuare.

Lo svolgimento delle previste attività è monitorato ed eventuali scostamenti e difficoltà vengono adeguatamente valutati di concerto tra le parti.

La Presidente, con vari supporti, valuta i risultati conseguiti dai dirigenti con riguardo ai suddetti elementi. La performance è altresì oggetto di confronto pubblico con i principali stakeholder.

Gli organi politici aggiornano annualmente il piano della performance e il Piano Esecutivo di Gestione con riferimento agli esiti rilevati a consuntivo.

Perché

Gli ambiti dell'indirizzo politico e della gestione sono complementari e non sempre nettamente separabili. Un efficace rapporto di collaborazione tra politici e direzione deve essere strutturato e produrre politiche pubbliche sostenibili e realizzate tramite il lavoro dell'intera organizzazione in cui le rispettive responsabilità siano chiaramente definite. Il rapporto con gli stakeholder è necessario per evitare la autoreferenzialità. Nell'ambito di una strutturazione

complessiva delle attività di cui vengono definite le priorità si realizza il miglior utilizzo possibile delle risorse a disposizione.

Criterio 2: Politiche e strategie

2.1 Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse

Cosa

I principali stakeholder dell'organizzazione sono stati individuati.

Tramite varie modalità (consulte, commissioni, focus-group, ecc.) sono realizzate forme di partecipazione intese a rilevarne i bisogni.

La Provincia, in applicazione della Convenzione di Aarhus, si è impegnata a promuovere la partecipazione dei cittadini nella attività di pianificazione già in fase di stesura del documento preliminare (come previsto nelle Norme Tecniche di Attuazione del PTRQA Piano di Risanamento e Tutela Qualità Aria)

Specialmente in materia ambientale, ma non solo, sono state implementate periodiche analisi del contesto al fine di individuare quali interventi attuare.

Sono stati avviati progetti di miglioramento con riferimento al coinvolgimento dei portatori di interesse tramite focus-group maggiormente strutturati ed integrati nel sistema.

Come (PDCA)

Nell'ambito dell'agricoltura, del turismo, dell'immigrazione, dell'ambiente, dell'economia e del lavoro, della protezione della flora e della fauna, ecc. sono state istituite delle consulte al fine di istituzionalizzare il rapporto con gli stakeholder.

In materia di infanzia, adolescenza, giovani sono state istituite commissioni e gruppi di lavoro in cui gli stakeholder esaminano insieme al personale dell'Ente le problematiche emergenti e definiscono programmi di intervento, protocolli di intesa, linee guida.

In ambito ambientale sono anche stati effettuati focus-group per Agenda21 e in altri ambiti specifici.

E' attualmente in corso di svolgimento un aggiornamento delle modalità di rilevazione della Customer Satisfaction con introduzione di focus-group in determinati ambiti al fine di valutare la percezione degli stakeholder relativamente a gruppi di processi omogenei per materia. Come già detto in ambito ambientale viene redatto il Bilancio ambientale preventivo e consuntivo, che è presentato pubblicamente al fine di raccogliere osservazioni e proposte dei cittadini sulla programmazione ambientale. Le osservazioni/proposte pervenute, vengono trattate secondo una procedura formalizzata e contenuta nel Sistema di Gestione Qualità e Ambiente. Il Bilancio Ambientale è stato segnalato sul sito "Buoniesempi.it" del Ministero della Funzione Pubblica nella sezione "Partecipazione".

Le Province, nell'ambito degli indirizzi formulati dalla programmazione regionale, esercitano funzioni di

APPLICATION

programmazione territoriale delle politiche attive del lavoro e dei servizi per il lavoro nel quadro socioeconomico del loro territorio. All'interno del quadro normativo nazionale e regionale in materia di lavoro e formazione la Provincia di Ferrara, infatti, riconosce la centralità della persona nell'accesso alle politiche per il lavoro, valorizza il ruolo dei soggetti pubblici, degli operatori pubblici e privati accreditati e persegue l'integrazione tra i servizi dell'istruzione, della formazione e del lavoro, in coerenza con la Strategia europea per l'occupazione (SEO), con riguardo, quanto ai destinatari, rispettivamente al mercato del lavoro a livello regionale, nazionale, comunitario e internazionale.

Al fine di realizzare una programmazione delle attività e delle relative risorse economiche e strumentali in modo massimamente coerente alle esigenze espresse dal proprio territorio la Provincia svolge e promuove analisi qualitative e quantitative delle tendenze e dei fenomeni relativi al mercato del lavoro (attraverso elaborazioni di dati contenuti nelle proprie banche dati gestionali), ai fini proprio della valutazione e della programmazione delle politiche per il lavoro e ne garantisce adeguata diffusione. Le banche dati utilizzate costituiscono infatti un patrimonio qualificato di informazioni per gli attori del mercato del lavoro, per la programmazione e la gestione delle politiche attive del lavoro. Questa attività viene supportata anche attraverso l'utilizzo di indagini previsionali (es. Excelsior) e strumenti di consultazione con gli attori del territorio coinvolti, in primis con la presenza di parti sociali altamente rappresentative, ovvero, comunque, in grado di rappresentare la maggior parte dei datori di lavoro e dei lavoratori che sono i "clienti" finali, cioè i beneficiari delle prestazioni dei servizi. L'attività programmatica del Servizio, infatti, prende sempre avvio dalla raccolta delle informazioni relative ai bisogni dei diversi portatori di interessi. Per realizzare simili esercizi, infatti, è necessario sviluppare alcuni indicatori comuni e condivisi, idonei a misurare con un certo grado di affidabilità i progressi compiuti nell'ambito delle politiche del lavoro. Questo "dialogo sociale" che solitamente si realizza può assumere una varietà di forme, che vanno dal semplice scambio di informazioni ad una condivisione di informazioni fino alla consultazione ed ad una vera e propria concertazione.

La Provincia di Ferrara approva a tal fine programmi, in genere triennali, per le politiche del lavoro e della formazione professionale coordinati con la programmazione regionale in ordine ai bisogni di formazione presenti sul territorio, per promuovere la crescita dell'occupazione la capacità di innovare e di competere da parte del sistema produttivo.

Il Programma provinciale riporta gli obiettivi e le priorità delle politiche in materia di formazione professionale, lavoro e servizi per il lavoro, in conformità al programma regionale. Si tratta pertanto del documento di programmazione provinciale che descrive la situazione socio-economica territoriale, l'andamento del mercato del lavoro locale e che, avvalendosi della consultazione delle parti sociali ed

istituzionali, individua priorità, obiettivi, indirizzi e strategie di intervento a livello provinciale in materia di promozione occupazionale, orientamento e formazione. Il Piano viene redatto ai sensi delle normative regionali per la verifica di compatibilità con gli indirizzi della programmazione regionale.

Il Programma viene approvato sentendo il parere della Commissione provinciale di concertazione ex L.r.17/05; questa commissione, relativa appunto alla concertazione tra le parti sociali, ha funzioni di proposta e valutazione sulle linee programmatiche e sugli obiettivi delle politiche del lavoro, sul conferimento delle risorse agli stessi finalizzate e sulle principali iniziative di competenza della Provincia riconducibili al governo del mercato del lavoro, delle politiche in materia di formazione professionale, di istruzione professionale e di orientamento.

La Commissione provinciale di concertazione esprime la rappresentanza delle parti sociali comparativamente più rappresentative su base provinciale, assicurando il concorso dei soggetti coinvolti nelle politiche del lavoro a livello territoriale secondo criteri di pariteticità. Questo meccanismo denota l'importanza del ruolo e della valorizzazione delle parti sociali nelle politiche attive del lavoro e nei servizi per l'impiego. Essa è composta da rappresentanti delle parti sociali (OO.SS. e associazioni datoriali, in modo paritetico), ed è integrata da dalla consigliera di parità e – laddove si trattino argomenti di rilievo per le persone disabili – da rappresentanti delle loro associazioni.

Successivamente vengono emanati appositi Avvisi attuativi del programma operativo provinciale: tali avvisi riguardano azioni di politiche del lavoro ammissibili dai documenti di programmazione regionali e comunitari (corsi di formazione, azioni di supporto all'occupabilità, incentivi alle imprese, ecc.), e stabiliscono le modalità per la presentazione alla Provincia di progetti/ricieste di finanziamento per azioni cofinanziate dal Fondo Sociale Europeo, da Fondi Nazionali e da Fondi Regionali.

Per verificare in itinere ed ex post la correttezza delle scelte effettuate e l'efficacia delle azioni proposte nei confronti dei destinatari la Provincia definisce gli obiettivi e le aree prioritarie del monitoraggio delle politiche del lavoro e svolge direttamente, attraverso i soggetti che erogano i servizi per il lavoro, le azioni di monitoraggio del mercato del lavoro e delle relative politiche.

Il sistema di monitoraggio rende operativo un modello di verifica delle politiche del lavoro a supporto dei decisori istituzionali, e garantisce l'esistenza di un supporto alla governance locale nella implementazione delle misure anticrisi, e nella programmazione delle politiche del lavoro consente l'opportunità di implementare le misure e l'evoluzione delle politiche del lavoro locali ad esse collegate.

A tale fine strumento molto utile è il rapporto annuale derivante dell'attività dall'Osservatorio provinciale sul mercato del lavoro che svolge un'attività finalizzata a fornire gli elementi conoscitivi di supporto alla programmazione e alla valutazione delle politiche del lavoro ed in particolare ad arricchire le informazioni disponibili sul mercato del lavoro provinciale,

APPLICATION

congiunturali e strutturali, sull'analisi e previsione dei profili professionali dei settori merceologici anche al fine di fornire elementi utili alla definizione dei fabbisogni formativi e delle politiche provinciali di formazione, a monitorare l'impatto locale delle politiche del lavoro e a promuovere ed effettuare indagini su tematiche specifiche.

Perché

La raccolta di tali informazioni è preordinata sia alla messa a punto dei piani e delle politiche che alla successiva verifica dell'apprezzamento o meno dei risultati da parte dei portatori di interesse. Il tema della partecipazione è particolarmente sentito dalla parte politica che lo ha inserito con risalto nelle linee programmatiche di legislatura.

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

Cosa

In relazione al D.Lgs. n.150/2009 l'ente si è dotato di un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale. Alla base di detto sistema è stata prevista, come modalità di pianificazione strategica atta ad incidere sulla qualità degli obiettivi, la metodologia della Balanced Score Card.

Nell'ambito di tale sistema gli obiettivi relativi alle prospettive degli utenti e degli stakeholder (tali prospettive sono state rese autonome) comportano la rilevazione di indicatori di outcome.

La metodologia comporta una valutazione della priorità degli obiettivi ed una conseguente finalizzazione delle risorse.

Presso l'ente si attua anche la pianificazione della performance operativa relativa all'erogazione dei servizi e i bisogni dei portatori di interesse sono tenuti in considerazione sia nelle fasi di plan che di check.

Come (PDCA)

Il sistema comporta l'applicazione ciclica delle fasi di pianificazione, esecuzione, verifica e reazione. Una volta che la parte politica con il supporto dell'alta direzione ha messo a fuoco le scelte strategiche di medio periodo e gli obiettivi strategici di medio periodo, la costruzione a cascata delle iniziative che devono essere attuate per ottenere i risultati sono approvate tramite il Piano Esecutivo di Gestione.

Gli obiettivi del Piano Esecutivo di Gestione comportano l'allocazione delle risorse in modo coerente con le priorità.

Ciascuna iniziativa è formalmente progettata e gestita secondo gli standard ISO 9001 quanto ad elementi in ingresso, cronoprogramma, verifiche, riesami e validazioni.

Con la supervisione dell'Organismo Indipendente di Valutazione vengono effettuati monitoraggi intermedi e le valutazioni conclusive.

Almeno annualmente la pianificazione della performance viene aggiornata con riferimento ai risultati del periodo precedente.

La performance operativa comporta la pianificazione da parte dei dirigenti di target con riferimento ai 12 standard previsti per ciascun servizio erogato. Nel pianificare tali target si tiene conto dei risultati del monitoraggio sistematico della CS che viene bilanciato alle risorse disponibili. Negli ultimi anni sono stati avviate inoltre specifiche sperimentazioni per l'analisi dei risultati operativi e per la valutazione dell'impatto, sia in termini di output che di outcome. Nonostante il numero elevato di variabili che incide nella determinazione dei risultati, tali sperimentazioni hanno assunto oggi un'importanza fondamentale nella definizione delle strategie di alcuni servizi, oltre a rappresentare un valido strumento per la condivisione dei risultati con l'esterno.

Perché

La definizione delle priorità per un utilizzo efficiente ed efficace delle risorse è alla base di quanto si vuole realizzare.

Anche la focalizzazione dell'attenzione e dell'impegno sugli obiettivi strategici è necessaria affinché tali obiettivi vengano realmente sviluppati nel migliore dei modi.

L'aver posto in cima alle priorità le prospettive degli utenti e degli stakeholder è coerente con la *mission* e la *vision* dell'organizzazione e comporta il fatto che gli obiettivi dell'ente debbano rivestire il massimo interesse per i destinatari dell'attività dell'ente.

Dato che la nostra organizzazione persegue, tra gli altri, il fine della soddisfazione dei clienti, attraverso la gestione coerente delle risorse e degli standard relativi ai processi, il cui output è spesso costituito da un servizio che viene erogato esternamente e costituisce un impegno costante per il suo miglioramento continuo.

2.3 Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione

Cosa

Le iniziative per la realizzazione delle strategie politiche definite tramite BSC sono, come già in parte descritto, implementate tramite il Piano Esecutivo di Gestione.

Detta implementazione comporta lo sviluppo a cascata di attività allineate per il raggiungimento degli obiettivi riferiti ad utenti e stakeholder.

Vengono allineate anche le iniziative appartenenti alle prospettive dell'apprendimento, dei processi interni ed a quella finanziaria intendendo con ciò marcare la natura strumentale, nell'ambito di un'organizzazione pubblica di detti aspetti.

Lo sviluppo a cascata delle attività, sempre documentato, parte dal livello "intero ente", passa per il livello "settore", raggiunge il livello "servizio" ed infine quello dei "team e degli individui".

Come (PDCA)

APPLICATION

La pianificazione, l'esecuzione, la verifica e l'aggiornamento di quanto deve essere fatto per concretizzare gli obiettivi dell'ente è inserito nel sistema di gestione per la qualità e l'ambiente del quale la nostra organizzazione si è dotata.

Nelle banche dati a supporto del sistema sono inseriti tutti i documenti e le registrazioni che riguardano detto processo di pianificazione, misurazione e valutazione della performance.

Tali attività oltre ad essere sottoposte alla particolare vigilanza e valutazione da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione sono anche soggette ad audit interne ed esterne in via generale.

I piani sono presentati preventivamente agli stakeholder nell'ambito della giornata della trasparenza ed i risultati sono pubblicizzati anche tramite il sito web istituzionale.

Perché

Nell'ente si è da tempo affermata la cultura della formalizzazione in documenti specifici di tutto ciò che concerne la gestione in modo da esplicitare al di là di ogni ragionevole dubbio le responsabilità, le scadenze, ecc. delle varie attività. Parimenti si è affermata la cultura del "parlare con i dati" al fine di supportare la gestione. Con BSC si sta compiendo un ulteriore sforzo per razionalizzare e sinergizzare maggiormente le attività.

2.4 Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione

Cosa

Nella gestione dei processi interni e dell'apprendimento si è cercato di abbinare l'introduzione di nuovi sistemi e metodologie gestionali all'utilizzo in particolare delle nuove tecnologie.

Al riguardo si è partiti dalla considerazione che l'infrastruttura informatica dell'ente doveva essere più efficacemente sfruttata al fine di ottenere senza aggravio per gli operatori informazioni e dati relativi ai processi utili in ambito gestionale.

A sostegno del cammino intrapreso da tempo in questa direzione viene pianificata e realizzata un'importante attività formativa per lo più svolta con risorse interne. Sono attivi processi di benchmarking e benchlearning.

Come (PDCA)

Nell'ambito di BSC sono previste strategie di gestione dell'apprendimento e dei processi interni caratterizzate da una notevole incentivazione all'introduzione e utilizzo delle nuove tecnologie/metodologie.

Sono da tempo stati pianificati e sono in avanzata fase di realizzazione progetti per la dematerializzazione dei documenti cartacei e per la lavorazione informatizzata nei vari ambiti.

Il servizio "Sistemi informativi" utilizza a sua volta un sistema gestionale dove registra gli interventi vari che effettua e tramite il quale si è dotato di una banca dati della conoscenza.

Il sito web istituzionale, classificato nei primi posti delle classifiche nazionali del CNIPA, permette l'interattività per tutti i servizi erogati perlomeno a livello 2 (livelli di interattività per i siti web definiti dalla UE).

Si sta procedendo ad attivare sperimentalmente ulteriori ambiti di interazione ed in alcuni processi si è raggiunto il livello 4 (1 = informazioni, 2 = informazioni + modulistica, 3 = attivazione domande via web, 4 = possibilità di effettuare anche i pagamenti online).

Tutti i funzionari, i dirigenti e gli amministratori sono dotati di firma digitale ed è ben sviluppato l'utilizzo della Posta Elettronica Certificata.

In questo ambito la Provincia di Ferrara esercita anche una fattiva forma di coordinamento/assistenza in favore dei Comuni del ferrarese.

Tramite il sistema informatizzato di gestione dei processi siamo in grado di tenere sotto controllo in tempo reale diversi parametri relativi alle lavorazioni.

La Provincia di Ferrara ha aderito ad iniziative per attuare il benchmarking tra amministrazioni omologhe, per esempio partecipando a "100 indicatori per 100 Province", ed i rapporti annuali sono pubblicati nel sito web istituzionale. Sempre in detto ambito, in materia ambientale, la Provincia di Ferrara ha partecipato ai progetti life CLEAR e TANDEM, il primo finalizzato a definire un metodo di elaborazione del Bilancio ambientale per gli Enti locali (Comuni e Province), il secondo realizzato con l'obiettivo di redigere linee guida per la promozione di EMAS presso gli Enti locali. Sulla base dei due progetti life sopradescritti dal 2004 in poi la Provincia ha adottato il metodo CLEAR per l'elaborazione annuale dei propri bilanci ambientali (preventivo e consuntivo) ed ha intrapreso il percorso di registrazione EMAS conseguendo nel 2008 la certificazione ISO14001 e la registrazione EMAS.

Vi sono grandi problemi da risolvere con riferimento alla confrontabilità dei dati perché ad un esame approfondito gli ambiti non risultano sufficientemente omogenei.

Stiamo anche utilizzando a due vie (in / out) le strade delle best practices e del benchlearning collaborando a livello nazionale con vari enti sui temi che ci sono maggiormente consoni.

Nell'ultimo periodo stiamo abbandonando le piattaforme informatiche proprietarie sulle quali erano basati i nostri sistemi in favore delle piattaforme open source e della riusabilità.

Sono attivi progetti riguardanti il riuso.

Sono anche in corso di utilizzo e sperimentazione nuove modalità per la produzione di energia a basso impatto ambientale.

Perché

L'introduzione di sistemi informatizzati a supporto delle lavorazioni ne favorisce la razionalità logica e la standardizzazione (ove possibile).

Tramite i sistemi informatici si ottiene un controllo operativo sui processi.

Per un ente territoriale che non ha sedi multifunzionali sul territorio è importante attivare un'efficace modalità

APPLICATION

di comunicazione basata sul web per poter consentire l'accesso ai servizi tramite la rete.

Il confronto con altri enti permette di acquisire / esportare le esperienze ed i risultati che hanno successo e costituisce un utile laboratorio ai fini del miglioramento dei servizi.

E' anche importante l'attenzione all'ambiente che si deve sostanziare sia in una corretta gestione degli aspetti relativi, (ad esempio, l'approvvigionamento energetico, il consumo di risorse) sia in una promozione degli strumenti di gestione ambientale impegnandosi in prima linea nell'applicazione degli stessi.

Inoltre la decisione di elaborare bilanci ambientali, il cui percorso di approvazione prevede momenti pubblici di condivisione dei documenti e la pubblicazione sul sito della versione definitiva, consente di aumentare il grado di partecipazione e coinvolgimento dei portatori di interesse e di incrementare il grado di trasparenza sulle scelte politiche effettuate dall'Ente.

Criterio 3: Personale

3.1 Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie

Cosa

Il personale rappresenta la risorsa più rilevante e significativa per una istituzione che opera principalmente nella regolamentazione e nella erogazione dei servizi. La cultura del servizio è costituita dall'insieme dei principi e criteri generali di comportamento interiorizzati dagli operatori, mediante i quali può essere controllato, mantenuto, sviluppato il processo sociale che conduce all'erogazione del servizio.

Gestire il servizio attraverso la cultura significa soprattutto saper gestire le risorse umane, quale fattore strategico per la qualità e lo sviluppo dei servizi.

Per questo, soprattutto in un contesto organizzativo come il nostro la valorizzazione delle risorse umane rappresenta un obiettivo primario per l'Ente. Soprattutto in questo contesto attuale, nel quale la possibilità di garantire la pianificazione del turn-over si scontra con la necessità di contenere la spesa pubblica.

Nell'ambito della politica integrata per la qualità e per l'ambiente ha definito la propria politica di gestione delle risorse umane.

La qualità / idoneità delle risorse umane per eseguire i compiti affidati è assicurata in modo coerente con gli standard di qualità vigenti soprattutto utilizzando a valle delle selezioni lo strumento della formazione.

Le risorse umane sono mappate anche per processi e tale mappatura è abilitante (permessi di sicurezza) per prendere parte alle lavorazioni.

Nell'ente sono attivi tavoli di confronto permanente con le RR.SS.UU. per le negoziazioni, comunicazioni afferenti la gestione del personale.

L'ente procede in modo sistematico alla gestione degli aspetti legati alla salubrità / idoneità degli ambienti di lavoro e alla salute / sicurezza dei lavoratori.

Nell'organizzazione sono attive modalità di reclutamento / sviluppo di carriera che garantiscono l'imparzialità. In detti ambiti sono attuati concreti interventi per realizzare le pari opportunità con riferimento al genere (v. anche bilancio di genere). La presenza in servizio di disabili è conforme alle previsioni di legge e tali persone sono poi messe nelle condizioni di lavorare in ambienti e con supporti idonei. Vengono anche rispettate le diversità.

Stante l'ampiezza del territorio di provenienza del personale ed anche per favorire le normali attività familiari, è vigente presso l'ente l'orario flessibile e la banca del tempo.

Come (PDCA)

La pianificazione del turn-over è attuata dall'alta direzione nei modi previsti dalla vigente normativa in modo tale da garantire il rispetto degli equilibri di spesa.

Sono attualmente allo studio modalità per mettere sotto controllo i costi di erogazione dei singoli servizi erogati (nel nostro ambito i costi diretti ed indiretti più rilevanti sono relativi al personale) al fine di poter meglio valutare la congruità delle risorse impiegate nella produzione dei servizi stessi.

Nell'ambito del ciclo gestionale relativo agli obiettivi strategici sono gestite anche le risorse umane necessarie.

Tutti i reclutamenti sono preceduti da selezioni per verificare l'idoneità dei soggetti con riferimento ai compiti che saranno loro attribuiti.

Nell'ambito del sistema gestionale vigente sono stati messi sotto controllo gli aspetti della conformità normativa degli edifici ove hanno sede le lavorazioni. L'idoneità degli ambienti, arredi, mezzi è posta sotto sistematico controllo fino dall'approvvigionamento (anche GPP) e viene attuata la manutenzione programmata di tutto ciò che lo richiede.

Esistono piani per monitorare la salute dei lavoratori e presso l'ente sono presidiate ed attuate in modo sistematico le condizioni di sicurezza sul lavoro.

Come già indicato al punto 1.3 l'ente ha attivato sia la consigliera di parità che la consigliera di fiducia e gestisce in modo completo l'utilizzo lavorativo dei disabili.

Come già più volte indicato l'ente produce il Bilancio di genere.

Viene anche sistematicamente rilevato il clima organizzativo.

Perché

Il modello gestionale di riferimento, nel quale crediamo, attribuisce fondamentale valore alla qualità delle risorse umane la cui soddisfazione / motivazione / proattività è indispensabile per garantire la qualità del processo di erogazione dei servizi.

La tipologia dei servizi erogati dall'ente è scarsamente collegabile agli approvvigionamenti di materiali ed è

APPLICATION

invece fortemente condizionata dalle risorse umane impiegate.

Anche l'impiego di tale risorsa va ottimizzato / allineato con la pianificazione strategica.

L'approccio sistematico comporta l'applicazione ubiquitaria del ciclo gestionale ispirato al modello di Deming.

3.2 Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione

Cosa

E' stata da tempo realizzata una banca dati del personale dove sono inserite anche tutte le informazioni relative ai titoli / competenze / esperienze possedute. Tale banca dati è costantemente aggiornata.

La qualità delle risorse umane adibite ai vari processi è anche garantita attraverso inserimenti lavorativi pianificati in modo documentato quanto a tutoraggio, formazione d'ingresso, verifiche, ecc..

La formazione, gestita sistematicamente, è sviluppata in modo articolato ed è anche correlata alla pianificazione strategica.

Esiste formazione obbligatoria e formazione facoltativa.

Esiste anche formazione d'interesse reciproco, del personale e dell'ente, che viene cofinanziata (es. lingua inglese).

L'accesso ai percorsi di alta formazione è correlato al merito.

I dirigenti dell'ente e le posizioni organizzative sono formati anche con specifico riferimento alle competenze manageriali e alla leadership.

Sono stati messi a disposizione del personale tramite la intranet corsi online relativi a vari aspetti della qualità e dell'organizzazione.

Vengono effettuate analisi annuali relativamente all'andamento dell'attività formativa.

Come (PDCA)

Gli inserimenti lavorativi vengono pianificati, eseguiti e verificati.

La formazione è pianificata per materia sia in ambito trasversale alle strutture che in ambito specialistico.

Esiste anche una formazione spot non pianificabile.

I piani formativi sono comunicati (accessibili tramite la intranet) e sviluppati monitorandone e rendicontandone l'avanzamento.

Gli interventi formativi sono registrati nella banca dati del personale e sono sottoposti in via generale al monitoraggio della soddisfazione dei partecipanti ed a verifiche di risultato.

Annualmente l'attività formativa viene analizzata complessivamente con riferimento ai vari parametri (anche costi) al fine di implementare il miglioramento continuo.

Perché

Bisogna sinergizzare gli obiettivi dell'organizzazione e quelli individuali. Le competenze del personale devono essere gestite in modo tale da mantenerle adeguate alle

esigenze dei processi di erogazione dei servizi e da sviluppare il know-how posseduto complessivamente dall'organizzazione. La formazione è un ottimo strumento per far comprendere gli obiettivi dell'ente.

3.3 Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment

Cosa

Il gruppo dirigente dell'ente è impegnato a promuovere la partecipazione proattiva di tutto il personale e ad incoraggiare il lavoro di gruppo a fronte della consapevolezza che i processi sono orizzontali rispetto alle funzioni.

La nostra organizzazione è infatti gestita secondo direttrici sia verticali (per funzioni) che orizzontali (per processi).

Presso tutte le strutture sono presenti figure di riferimento per il sistema qualità e ambiente (Componenti del team qualità e ambiente che formano una rete) e vengono impostati diversi momenti documentati di partecipazione del personale alla pianificazione, alle verifiche intermedie e alle verifiche finali delle varie attività.

I dirigenti impostano insieme al personale gli obiettivi sia organizzativi che relativi alla performance individuale.

Le valutazioni prevedono meccanismi di contraddittorio e di conciliazione.

Vi sono relazioni sindacali stabili e sistematiche improntate al reciproco rispetto dei ruoli e alla collaborazione.

Si cerca di responsabilizzare al più basso livello possibile il personale rispetto alle singole attività da svolgere.

Come (PDCA)

La pianificazione è strategica, operativa e degli obiettivi individuali. Ad essa prende parte tutto il personale.

La Direzione Operativa costituisce i team necessari a presidiare determinati processi. I team leader ed i componenti sono individuati in modo documentato ed aggiornato.

Sono anche individuati gli owner di tutti i processi e gli incaricati dei processi stessi.

Vengono svolte periodiche e sistematiche analisi di gruppo dei dati relativi ai vari ambiti di attività nel corso delle quali vi è la discussione collegiale dei problemi e delle opportunità attivando i necessari interventi.

I verbali delle analisi periodiche vengono pubblicati tramite la intranet a beneficio del personale.

Sono previsti a sistema i circoli della qualità che però sono attivi solo in pochissime strutture.

Abbiamo lavorato molto ai processi distinguendo quelli standardizzabili da quelli richiedenti progettazione. La standardizzazione consente di spostare maggiormente verso il basso determinati livelli di responsabilità attuando poi un controllo sul rispetto degli standard che vengono anche ridefiniti nell'ottica del miglioramento

APPLICATION

continuo con attenzione ai bisogni dei clienti e degli stakeholder.

Il personale esprime anche la propria valutazione su vari aspetti dell'organizzazione nell'ambito di sistematiche indagini del clima.

La valutazione dei dirigenti ha tra gli elementi i risultati dell'indagine sul clima organizzativo.

Perché

Come già indicato al punto 1.3, il gruppo dirigente sta cercando di mobilitare le risorse intellettuali di tutto il personale affinché si mettano al servizio dell'ente.

Ogni dipendente deve essere un *problem solver*, e la politica per la qualità deve pervadere tutta la gerarchia aziendale.

Il miglioramento continuo (*kaizen* cioè miglioramento a piccoli passi, giorno dopo giorno, basato sull'eliminazione degli sprechi) dipende dal coinvolgimento e dall'*empowerment* dei livelli più bassi a diretto contatto con il processo.

Criterio 4: Partnership e risorse

4.1 Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave

Cosa

I principali partner dell'organizzazione sono i propri clienti – segmento imprese. A seguire sono particolarmente rilevanti le partnership istituzionali con la Regione Emilia-Romagna e con i Comuni del Ferrarese. Gli ulteriori principali partner sono indicati nell'apposita sezione della presentazione generale. Per quanto riguarda gli approvvigionamenti i nostri fornitori vengono perlopiù individuati in ambito CONSIP, INTERCENT-ER, MePA.

Come (PDCA)

Le relazioni con i partner chiave sono sviluppate diversamente nei diversi ambiti.

Sul piano delle partnership istituzionali tra enti esistono formali momenti di concertazione e verifica riguardanti l'intero ciclo gestionale delle materie riguardate che vengono gestite in ossequio al principio della sussidiarietà.

Nell'ambito delle partecipazioni societarie i rappresentanti dell'ente sono presenti in seno agli organismi societari ed agiscono in modo coerente con le politiche del nostro ente nei vari momenti gestionali. Sono stati poi adottati accordi puntuali con altri soggetti (es. associazioni varie) per collaborare (governance) nella gestione di varie problematiche legate a molti ambiti (es. le Guardie Ecologiche Volontarie per la protezione della flora e della fauna) dove esistono interessi comuni. Specialmente in ambito sociale e culturale vengono attuate molte iniziative gestite tramite partnership (es. partnerariato sociale).

La nostra organizzazione non ha esternalizzato propri servizi e, quindi, non esistono soggetti con i quali siano stati negoziati contratti di servizio di tale natura.

Per quanto riguarda i rapporti con i fornitori, pur avvenendo la stragrande maggioranza delle forniture in

ambiti CONSIP, INTERCENT-ER e MePA, gestiamo l'intero ciclo delle relazioni dall'iscrizione all'albo dei fornitori, alla valutazione dei fornitori stessi e alla predisposizione di apposite graduatorie circa la qualità degli stessi. Abbiamo al riguardo predisposto contratti tipo ed effettuiamo anche verifiche di seconda parte.

Gestiamo gli acquisti verdi (G.P.P.) sulla scorta di una specifica pianificazione che viene annualmente aggiornata ricercando il miglioramento delle nostre prestazioni ambientali.

Abbiamo anche ottenuto sponsorizzazioni di alcune attività specialmente da parte della locale Fondazione della Cassa di Risparmio con la quale le attività stesse sono pianificate e verificate puntualmente.

Perché

Le partnership costituiscono importanti risorse aggiuntive tramite le quali possono essere ottimizzate le attività in termini di costi/benefici con suddivisione delle responsabilità. Nell'attuale momento di crisi la minore disponibilità di risorse tradizionali può essere in parte sopperita attraverso la gestione delle partnership. Le partnership sono anche uno strumento importante per l'attuazione della governance e del principio di sussidiarietà.

4.2 Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini / clienti

Cosa

Le relazioni con i cittadini / clienti sono impostate e sviluppate in modo da perseguirne sistematicamente la soddisfazione.

I bisogni dei cittadini / clienti, così come le loro percezioni circa la qualità dei servizi erogati, sono rilevati individualmente e/o tramite le organizzazioni che li rappresentano.

Tali relazioni sono implementate, con diverso grado di maturità e sistematicità, sia a livello strategico che operativo.

Come (PDCA)

Gli strumenti utilizzati in questo ambito sono principalmente i questionari, i focus-group e le campagne mirate.

Vengono ulteriormente utilizzati i seguenti strumenti:

Immigrati:

Piano di insegnamento della lingua italiana agli immigrati extracomunitari - titolare del Piano è la Provincia: definizione concertata con Uffici di piano dei distretti socio-sanitari, Forum del terzo Settore, Centro Servizi Volontariato, Centri Territoriali Permanenti per l'educazione degli adulti. Ciascun soggetto evidenzia bisogni ed assume impegni in base alle proprie competenze e mission. I CTP di effettuare i corsi e organizzare la formazione di docenti e volontari per l'insegnamento della lingua italiana, il terzo settore di favorire la frequenza dei corsi con attività di informazione e azioni di facilitazione sul territorio, il CSV di finanziare la formazione di volontari. Il programma è verificato annualmente in termini di numero partecipanti, numero soggetti che hanno

APPLICATION

conseguito la certificazione Celi o l'attestato di competenza di livello A2.

Tutela Minori

Sono stati elaborati protocolli di collaborazione interistituzionale e linee guida comportamentali con il coinvolgimento di stakeholders su numerose tematiche:

- accoglienza a scuola dei minori adottati (con il coinvolgimento enti autorizzati, servizi sociali, scuole);
- rilevazione di situazioni di pregiudizio in ambito scolastico e in ambito sanitario (con il coinvolgimento di servizi sociali, scuole, aziende sanitarie, università, forze dell'ordine, Procura e Tribunale dei minorenni);
- prevenzione di comportamenti a rischio e devianti nelle scuole (con Prefettura, Questura, altre Forze dell'ordine, Azienda sanitaria, scuole, comune di Ferrara);
- prevenzione violenza sulle donne (Con prefettura, Forze dell'Ordine, Comune di Ferrara, Centro donne e giustizia).

Su ciascuna di dette tematiche operano gruppi di lavoro che si incontrano con sistematicità per la valutazione degli interventi attivati e la loro riprogettazione.

Annualmente vengono proposti alle scuole, alle famiglie, agli operatori psico-sociali interventi di informazione/ formazione su diverse tematiche individuate di concerto in relazione ai maggiori rischi rilevati anche attraverso indagini ad hoc e/o scambio di informazioni tra enti locali, scuole e forze dell'ordine, aziende sanitarie. Su temi caldi come consumo e spaccio di sostanze, bullismo e cyberbulling vengono realizzati focus-group con le varie componenti della scuola, ed indagini tra gli studenti volte a verificare la percezione e la conoscenza dei problemi e anche l'efficacia di precedenti interventi. Sulla base di quanto emerso vengono definiti nuovi programmi di intervento.

Tutti gli interventi di informazione/formazione effettuati per:

- coppie candidate all'adozione nazionale e internazionale;
 - adulti accoglienti, candidati alla gestione di comunità per minori;
 - docenti, operatori psico-sociali, volontari;
- sono sottoposti a verifica di gradimento.

I casi segnalati come problematici in sede di formazione sono sottoposti a supervisione per la definizione di metodologie di approccio e trattamento più adeguati.

Ufficio Giuridico Tutela Minori

Nel 2009, nell'ambito del Piano sociali per la salute e il benessere sociale, è stato istituito l'Ufficio Giuridico Tutela Minori finanziato dalla Provincia e da alcuni Comuni. L'ufficio offre assistenza on line alle assistenti sociali e agli psicologi del territorio in materia di tutela dei minori. Nel Portale della Provincia sono pubblicate le risposte dell'esperto alle domande più frequenti, nonché le massime giurisprudenziali, note di sintesi sui provvedimenti più significativi, link a siti specializzati.

Handicap

Per l'inserimento scolastico degli alunni con handicap è stato adottato apposito accordo di programma cui partecipano l'Ufficio Scolastico Regionale, ufficio di Ferrara, le Istituzioni Scolastiche, i Comuni, l'Azienda sanitaria e le associazioni delle famiglie. La realizzazione dell'accordo è presidiata da un'apposita commissione cui partecipano rappresentanti di tutti gli aderenti. Attualmente l'accordo è in fase di revisione.

Offerta formativa

L'offerta formativa è definita annualmente con un piano, previa analisi dei flussi degli studenti, della domanda del mercato di lavoro locale, dei bacini d'utenza, degli andamenti demografici, previa acquisizione del parere dei Consigli di Istituto.

L'ipotesi di piano è sottoposta prima dell'adozione alla Conferenza Provinciale per l'Istruzione, formazione, lavoro, di cui fanno parte rappresentanti dei Comuni, delle Istituzioni scolastiche, degli enti di formazione, della Direzione provinciale del lavoro, della Prefettura, della Camera di Commercio e alla Conferenza di Concertazione di cui fanno parte le associazioni datoriali e i sindacati. La revisione dell'Offerta formativa comporta anche la soppressione degli indirizzi obsoleti

Non uno di meno

Gli abbandoni scolastici (c.a. 300 l'anno) vengono monitorati, oltre che attraverso le comunicazioni dei dirigenti scolastici, anche attraverso l'Anagrafe degli studenti. Gli studenti in abbandono vengono contattati per la definizione della più appropriata soluzione al compimento dell'obbligo formativo. Particolari progetti vengono definiti per i quindicenni privi di titolo di studio dei quali è monitorato l'esito, vale a dire il conseguimento della licenza.

A livello meno sistematico sono anche svolti incontri vari che corrispondono a consultazioni, commissioni, ecc..

Ciò riguarda sia le fasi di pianificazione strategica che di pianificazione operativa ed anche il monitoraggio della soddisfazione.

Inoltre, vengono sistematicamente raccolti e trattati i reclami.

Al fine di supportare detta partecipazione attiva con informazioni, vengono sistematicamente pubblicati anche tramite il sito web istituzionale diversi report analitici.

Tra questi meritano particolare menzione il bilancio ambientale e quello di genere, i dati sulla customer satisfaction, i dati sull'esito dei progetti annuali di miglioramento. In modo meno sistematico viene anche predisposto il bilancio di mandato al termine di ogni legislatura.

Il processo di inclusione dei cittadini / clienti è attivo sia in ambito strategico che operativo ed in particolare caratterizza le fasi di pianificazione e di verifica.

Viene attuato diffusamente dalla dirigenza nei vari settori di intervento.

Perché

I cittadini / clienti sono il principale partner per una organizzazione pubblica come la nostra che, coerentemente alla propria mission, pone in cima alla propria visione prospettica degli obiettivi strategici e

APPLICATION

delle attività per l'erogazione dei servizi sia gli utenti che gli stakeholder.

Una partecipazione attiva garantisce una migliore focalizzazione dei bisogni da soddisfare ed è anche efficace strumento per dar conto del corretto utilizzo delle risorse a disposizione.

4.3 Gestire le risorse finanziarie

Cosa

Tramite BSC si cerca di allineare le risorse finanziarie agli obiettivi strategici.

Il bilancio è redatto in termini finanziari, con finalità autorizzatoria e programmatica, nonché per il consolidamento dei conti pubblici. La gestione viene rilevata sotto il profilo sia finanziario che economico/patrimoniale, nonché analitico. Quest'ultimo profilo mette in evidenza l'allocatione per centri di costo delle risorse consumate, nonché per centri di ricavo la diversa assegnazione delle risorse acquisite.

Per assicurare trasparenza finanziaria e dei bilanci vengono predisposti e diffusi pubblicamente il bilancio ambientale e quello di genere che contengono dati sia di tipo finanziario che extra-finanziario.

Sono attualmente allo studio modalità per implementare una contabilità per processi che consenta di dimostrare l'efficiente utilizzo delle risorse finanziarie.

I bilanci dell'ente sono redatti sia in termini pluriennali che annuali e tramite il Piano Esecutivo di Gestione, allineato con la pianificazione strategica ed operativa, vengono organizzate e gestite in modo articolato le responsabilità finanziarie e gestionali.

La contabilità dell'ente è informatizzata completamente ed è in grado di essere monitorata analiticamente tramite programmi di business intelligence sia con riferimento ai CdR che ai CdC/Ricavo.

L'ente ha completamente dematerializzato gli ordinativi contabili ed i flussi sono gestiti nel rispetto della normativa inerente al sistema SIOPE (mandati di pagamento e reversali di incasso).

I controlli finanziari, nonché i controlli inerenti al sistema economico-patrimoniale, analitico e SIOPE sono attivi sugli atti monocratici.

Sono attivi anche controlli in merito alla coerenza con altri programmi e piani approvati dall'Ente (RPP, Piano degli investimenti annuale e pluriennale, Piano degli incarichi ed altro) La gestione patrimoniale viene gestita utilizzando un apposito software (Babylon) in grado di collegare gli Aspetti di contrattualistica, di funzionamento (gestione utenze) e manutenzione ed altri aspetti patrimoniali alle consistenze immobiliari dell'Ente.

La Provincia di Ferrara partecipa ad attività di benchmarking con altre amministrazioni omologhe tramite l'iniziativa "100 indicatori per 100 Province".

Come (PDCA)

Vengono sviluppati contestualmente per poi essere approvati nell'ordine: il bilancio preventivo, il piano della performance e il Piano Esecutivo di Gestione.

Partendo dalla vision, esplicitata nelle linee programmatiche di legislatura ed assestata tramite le relazioni previsionali programmatiche, vengono individuate le priorità strategiche da perseguire con riferimento agli utenti e agli stakeholder.

Agli obiettivi messi a fuoco per realizzare tali priorità vengono allineate le risorse finanziarie.

Nel PEG si sposano le iniziative per realizzare gli obiettivi e le risorse finanziarie.

Le responsabilità gestionali relative a dette risorse vengono individuate sempre tramite il PEG e le iniziative contenute nel Piano Dettagliato degli Obiettivi dei dirigenti sono oggetto di formale progettazione.

Il ciclo di vita di tali iniziative è impostato in modo da rendere evidenti, tramite documenti e registrazioni le fasi di analisi degli elementi in ingresso alla progettazione, lo sviluppo pianificato delle attività con eventuali verifiche, almeno un riesame intermedio nel corso dell'anno e un riesame finale con validazione.

La gestione finanziaria è abbinata ad una gestione di tipo economico che comprende anche la gestione del patrimonio.

Tutta la gestione delle risorse finanziarie è informatizzata ed è impostata in modo tale da consentirne diversi tipi di lettura analitici.

In questo momento sono attivi progetti di miglioramento sia con riferimento alla pianificazione strategica che, più sul piano operativo, per migliorare i tempi dei pagamenti.

Avendo l'ente mappato le risorse umane ai processi e potendo disporre di una contabilità analitica per CdR e CdC, è in corso di studio la possibilità di analizzare sistematicamente il costo dei singoli servizi erogati, nonché gli eventuali ricavi.

Tutti i provvedimenti dei dirigenti e le deliberazioni sono soggette a controlli di regolarità contabile preventivi.

La retribuzione di risultato dei dirigenti e delle posizioni organizzative, ed anche gli incentivi di produttività del personale, sono collegate da tempo ai risultati organizzativi anche di tipo finanziario.

Durante le audit di prima e terza parte, che vengono condotte sistematicamente presso tutti gli uffici, viene verificata la corretta osservanza di tutte le procedure e degli standard operativi.

Perché

La correttezza dell'impiego delle risorse finanziarie deve poter essere dimostrata in modo particolarmente trasparente dando anche alla collettività la possibilità di entrare più facilmente nel merito di quanto le risorse siano utilizzate efficientemente ed efficacemente. Da un punto di vista gestionale il decentramento, associato a forme di controllo centralizzate, delle responsabilità relative alle risorse facilita la fluidità nello svolgimento delle attività.

Una corretta focalizzazione delle priorità ed un conseguente sinergico allineamento delle risorse

APPLICATION

produce un più efficace raggiungimento dei risultati ed un maggiore contenimento delle spese.

Gli strumenti di analisi aiutano il top management e la parte politica, nonché i vari responsabili, ad ottimizzare l'efficacia delle spese in un'ottica di riduzione delle stesse.

4.4 Gestire le informazioni e la conoscenza

Cosa

Gli obiettivi strategici ed operativi vengono pianificati e gestiti con modalità a cascata di tipo top-down.

L'ente ha un sito web istituzionale aderente ai principi del WEB 2.0 tramite il quale è facilitato lo scambio di informazioni con l'esterno.

L'ente ha, altresì, sviluppato una intranet aziendale tramite la quale, anche a mezzo della scrivania virtuale, sono rese disponibili tempestivamente ed in modo sempre aggiornato tutte le informazioni necessarie per lavorare. Tramite la intranet è anche possibile lavorare le varie pratiche tramite applicativi web e attivare le varie richieste di tipo interno. Queste ultime sono tutte dematerializzate.

Sempre tramite la intranet sono disponibili in formato elettronico tutti i documenti che guidano nello svolgimento delle varie attività, le normative e gli atti.

In apposite aree tematiche della intranet sono disponibili materiali per approfondire determinati argomenti e corsi online.

Tramite un applicativo web vengono registrati e trattati non conformità e reclami.

I documenti, le informazioni e i cruscotti gestionali, disponibili tramite il sito web interno, sono accessibili in base a regole di sicurezza predeterminate.

In caso di particolari collaborazioni con partner esterni è possibile abilitare anche per utenti esterni l'accesso alle informazioni interne.

In ambito informatico è implementata una base della conoscenza per razionalizzare le informazioni sui casi già risolti. L'ente ha sviluppato l'utilizzo della PEC e sta svolgendo una sistematica azione di ausilio e coordinamento con riguardo ai Comuni del ferrarese.

Come (PDCA)

In primo luogo è da sottolineare come l'ente si è dotato di una rete informatica che collega tutte le sedi, anche remote, che serve da supporto ad ogni attività.

E' stata da tempo pianificata ed è in avanzato stato di realizzazione la dematerializzazione dei documenti cartacei che è favorita dalla capillare distribuzione della firma digitale.

Allo stato attuale tutti i documenti ad uso interno sono stati dematerializzati e sostituiti, dove possibile, da form che consentono l'immissione diretta delle informazioni nelle varie banche dati.

L'ente si è anche convenzionato per ottenere l'accesso telematico a varie banche dati gestite da soggetti esterni.

In parallelo al processo di certificazione dei servizi ha avuto notevole impulso e sviluppo l'utilizzo del web, sia interno che esterno, come strumento di lavoro.

Tutte le informazioni necessarie per lavorare sono disponibili tramite la intranet (norme esterne ed interne, procedure, istruzioni, moduli, manuale qualità e ambiente, cruscotti, ecc.).

L'ente si è dotato dei seguenti principali applicativi per gestire ogni tipo di lavorazione:

- CIELO (contabilità);
- MANUALE QUALITA' (documenti di sistema);
- SCHEDE PROCESSO (database dei processi);
- SCRIVANIA VIRTUALE (permette la lavorazione informatizzata delle pratiche e l'uso della PEC);
- QUASAR (protocollo informatico e procedimenti amministrativi);
- DUKE .NET (opere pubbliche);
- BABYLON (patrimonio);
- CARTA GEOGRAFICA UNICA (informazioni geografiche di vario tipo);
- GRIDO INFORMATICA (gestione interventi informatici);
- GRIDO ACQUISTI (gestione approvvigionamenti);
- GESTIONE RISORSE UMANE INFO-LINE (giuridico, presenze, stipendi);
- HYPERION (business intelligence).

Le banche dati sono state classificate come mezzi di produzione da gestire con manutenzione programmata.

Tramite il piano triennale della trasparenza vengono pianificate le attività in questo ambito che poi sono gestite con il sistema ISO 9001 – 14001 – EMAS.

Nell'ambito della pianificazione strategica (BSC) gli obiettivi della prospettiva dell'apprendimento sono allineati con gli obiettivi delle prospettive relativi agli utenti e agli stakeholder.

La direzione pubblica internamente tutte le analisi periodiche dei dati effettuate dai responsabili di processo e tutte le azioni correttive e preventive aperte. Periodicamente vengono anche aggiornati e diffusi gli indici di sistema e i report di avanzamento dei progetti strategici e di miglioramento.

E' stata dedicata particolare attenzione ai temi della sicurezza dei dati e della privacy.

Perché

Le informazioni e la conoscenza sono una importante risorsa che permette all'organizzazione di raggiungere meglio i propri risultati. Un adeguato supporto informativo alle lavorazioni consente di ottenere risultati più costanti e sotto controllo facendo diminuire la variabilità a vantaggio della qualità dei servizi.

Un buon supporto informativo facilita anche l'*empowerment* del personale.

4.5 Gestire la tecnologia

Cosa

Come già detto la Provincia di Ferrara ha sviluppato sia network interni che esterni basati sulla tecnologia web.

APPLICATION

Attualmente è in corso una rivisitazione del sito web esterno, al fine di migliorarne l'interattività con l'introduzione di tecnologia web 2.0.

Tra l'altro l'ente partecipa alla rete regionale delle pubbliche amministrazioni essendone un polo territoriale.

A livello territoriale, quindi, svolge un'opera importante di ausilio tecnologico in favore dei Comuni del ferrarese e ad altri enti.

Gli ambiti in cui si svolge l'attività dell'organizzazione sono tutti tecnologicamente supportati da applicazioni informatiche che consentono la gestione dei dati a fini di pianificazione strategica e a fini operativi.

Molto al riguardo è già stato detto nel precedente punto 4.4..

Ad integrazione di quanto già indicato si segnala che le comunicazioni interne sono state strutturate tramite la intranet e appoggiate da specifiche banche dati che consentono accessi a livelli differenziati (solo direzione, soli dirigenti, dirigenti e p.o., tutto il personale). Da tempo non vengono più utilizzate le circolari per impartire disposizioni a carattere interno ma vengono utilizzate procedure e istruzioni sottoposte a versioning e diffuse solo in formato elettronico.

Di frontiera per l'ente è l'utilizzo di corsi di formazione online sperimentali che sono stati aggiunti da un paio di anni nello spazio intranet della Qualità a supporto delle tematiche proprie di detto ambito.

I percorsi formativi sono strutturati su tre livelli crescenti di approfondimento e per il primo livello esiste un test finale di verifica sempre online.

Le banche dati dell'ente sono considerate mezzi di produzione dal sottoporre a manutenzione programmata, così come altre apparecchiature, ed i programmi e le registrazioni relativi alla manutenzione sono documentati nella intranet.

L'ente ha anche adottato il piano triennale per la razionalizzazione degli strumenti informatici e non informatici che aggiorna annualmente.

Come (PDCA)

In generale tutte le attività dell'ente sono gestite con applicazione del ciclo PDCA. Gli obiettivi strategici relativi ad utenti e stakeholder sono supportati da obiettivi allineati relativi ai processi interni riferiti agli strumenti tecnologici ed anche da obiettivi relativi all'apprendimento applicati anche al contesto tecnologico.

Il processo di cambiamento gestionale in corso è stato, per scelta dell'alta direzione e della parte politica, orientato ad un'utilizzazione più razionale ed integrata delle nuove tecnologie. In particolare ci si è impegnati sul fronte della dematerializzazione dei documenti cartacei e delle comunicazioni e sul fronte della raccolta sistematica di dati anche extra contabili a supporto della gestione.

Questo grande cambiamento è stato supportato da ormai molti anni da formazione professionale mirata e da reti di persone che sono state messe in grado di fornire assistenza in modo articolato a livello di uffici.

Quasi tutti gli applicativi informatici entrati in uso sono stati sviluppati custom dal personale del servizio informatico con il supporto esterno di professionisti del

settore e ci si è rivolti a piattaforme *free and open source* cercando anche di promuovere la riusabilità di quanto creato. Sono attualmente in corso progetti per il riuso da parte di altri enti degli applicativi che abbiamo sviluppato.

Recentemente il sito della Provincia di Ferrara si è aggiudicato il Premio Juice 09 – “Servizi online vicini ai cittadini e alle imprese” nella categoria amministrazioni provinciali.

Il premio è stato consegnato dal presidente della Regione Emilia-Romagna, Vasco Errani, all'assessore all'informatica e attività produttive della Provincia, Carlotta Gaiani, nell'ambito dell'assemblea annuale della Community Network Emilia-Romagna.

Perché

L'utilizzo delle nuove tecnologie consente di razionalizzare le comunicazioni e le lavorazioni ed è il necessario presupposto per utilizzare i dati ai fini gestionali senza dover ricorrere a costose e pesanti raccolte manuali degli stessi.

Se le lavorazioni sono sviluppate in ambito informatizzato i dati relativi ai work-flow sono sistematicamente disponibili tramite gli applicativi.

I documenti cartacei che l'ente produce hanno importanti e costosi impatti gestionali e la loro sostituzione con equivalenti elettronici migliora rilevantemente tale situazione.

L'ultima frontiera delle sfide intraprese riguarda la disponibilità di dati geografici a supporto della pianificazione territoriale ed economica, ambiti nei quali le Province svolgono importanti attività.

Il possesso e l'utilizzo di dette tecnologie, che richiede continuo aggiornamento, permette all'organizzazione di rimanere al passo con i tempi e costituisce un valore importante nell'ambito delle risorse di cui si dispone.

4.6 Gestire le infrastrutture

Cosa

Gli stabilimenti in cui si svolge l'attività dell'ente sono numerosi anche in relazione alle origini storiche delle Province e sono prevalentemente ubicati nel capoluogo provinciale. Solo per talune lavorazioni sono previste sedi decentrate territorialmente (centri per l'impiego, centri operativi della viabilità e centri operativi in materia di protezione della flora e della fauna).

La dispersione degli uffici in varie sedi costituisce una complicazione gestionale con rilevanti conseguenze pratiche e finanziarie (es. spostare i documenti tra le sedi, collegamenti di rete remoti, gestione delle presenze del personale e degli accessi del pubblico, ecc.).

E' in corso lo studio di un più razionale assetto logistico.

Sono altresì in via di attuazione iniziative intese alla razionalizzazione delle sedi decentrate in relazioni ai reali flussi di lavoro e costi.

Essendo l'ente certificato ISO 14001 e EMAS viene garantita la conformità normativa di tutti gli edifici.

APPLICATION

La Provincia fornisce anche sedi per scuole superiori ed altri uffici pubblici (es. Prefettura) e, quindi, la gestione degli immobili va estesa a detto ambito.

Alcuni edifici di proprietà provinciale sono importanti monumenti (es. Castello Estense) e richiedono una cura particolare.

Ulteriormente fanno parte del patrimonio immobiliare dell'ente anche le strade provinciali i cui costi manutentivi sono di grande rilevanza.

L'attuale sistema stradale provinciale, che ha un'estensione di circa 900 km, costituisce la rete di collegamento dei capoluoghi dei comuni della provincia. All'interno di tale articolato e complesso sistema sono presenti arterie stradali ex statali di primaria importanza e altre strade di collegamento di minor interesse. Su tutte è indispensabile svolgere un servizio manutentivo che sia tempestivo ed efficace al fine di eliminare ogni forma di pericolo alla circolazione.

Al fine di gestire sistematicamente il patrimonio immobiliare provinciale, anche per ridurre i costi gestionali ed ottenerne le possibili entrate, è stato avviato da alcuni anni un progetto nell'ambito del quale tutti gli immobili di tipo edificio sono stati posti sotto controllo (v. software Babylon) anche ai fini della manutenzione.

Ulteriori importanti infrastrutture poste sotto sistematico controllo gestionale sono la rete informatica provinciale ed il parco dei veicoli.

Come (PDCA)

Per quanto riguarda gli edifici, tutti mappati tramite apposito software (BABYLON), vengono curati sia gli aspetti correlati al rispetto delle varie normative (es. certificati prevenzione incendi, autorizzazioni per gli scarichi, ecc.) sia gli aspetti relativi alla manutenzione.

La manutenzione straordinaria viene pianificata insieme alle altre opere pubbliche nel piano triennale e nell'elenco annuale allegati al bilancio.

Tale manutenzione richiede formale progettazione e l'intero ciclo è svolto in base agli standard ISO 9001.

La manutenzione ordinaria, spesso attivata su segnalazioni, viene gestita tramite un apposito applicativo web (DUKE .NET) che consente la ricezione delle segnalazioni via web e che permette di gestirne il work-flow.

In sede di riesame annuale dei dati del sistema la direzione operativa verifica l'andamento annuale della gestione adottando eventuali necessarie azioni correttive e/o di miglioramento.

Sono in corso attività di miglioramento che riguardano l'utilizzo di energia a basso impatto ambientale. Si è lavorato anche per ovviare alla complessità delle sedi dotandole di segnalazioni atte a facilitare l'individuazione degli uffici da parte del pubblico e per rimuovere le barriere architettoniche.

Analoghe modalità gestionali sono praticate con riferimento alla manutenzione della rete viabile.

Periodicamente vengono raccolte segnalazioni sullo stato manutentivo delle strade che pervengono da cittadini, enti locali ed organi di vigilanza.

I dati vengono sistematicamente analizzati e costituiscono lo spunto per poter elaborare il programma annuale delle manutenzioni straordinarie.

Per quanto riguarda la gestione della rete informatica molto è già stato detto ai punti 4.4 e 4.5 precedenti.

A tale riguardo si aggiunge che sono state anche pianificate procedure per il *disaster recovery* dei dati e che in questo ambito le procedure di manutenzione comportano anche la pianificazione e controllo della sicurezza dei dati e del rispetto delle regole relative alla privacy.

Tutti i veicoli della Provincia sono stati schedati informaticamente e sono sottoposti a manutenzione programmata. Sono anche attivi sia il piano di razionalizzazione triennale riferito agli automezzi ed il piano di gestione della mobilità avendo l'ente individuato il Mobility Manager.

Gli autoveicoli rientrano nell'ambito di applicazione degli "acquisti verdi" per vari aspetti.

Perché

Le strutture fisiche e le attrezzature devono essere idonee al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione e mantenute tali in modo sostenibile ed efficiente. L'utilizzo di tali strutture da parte dell'organizzazione deve anche essere bilanciato con le esigenze di accessibilità dei clienti / cittadini. Al fine di una corretta gestione degli impatti ambientali e relativi alla sicurezza è anche fondamentale il rispetto della conformità normativa.

Il mantenimento di adeguato standard di sicurezza sulle infrastrutture stradali costituisce l'obiettivo primario di un ente che tra i propri principali compiti istituzionali ha quello della gestione della viabilità del territorio.

Criterio 5: Processi

5.1 Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica

Cosa

Dal 2002 l'ente ha mappato e codificato tutti i propri processi sia primari che di supporto suddividendoli in due grossi gruppi: processi standardizzabili e processi richiedenti progettazione.

Sono anche stati mappati importanti sotto-processi che sono molto diffusi e critici (es. protocollazione, pagamento fatture, ecc.).

Abbiamo dati che ci consentono di identificare i processi chiave più rilevanti da un punto di vista quantitativo.

Tutti i processi sono codificati e le relative schede informatizzate sono di base agli applicativi nei quali avviene la lavorazione.

Le schede processo (documenti M-SCH-01 del SGQA) sono visibili tramite la intranet e contengono tutte le informazioni relative alla lavorazione. Si consideri il fatto che non essendo meri dati informativi ma veri e propri parametri utilizzati dagli applicativi, l'aggiornamento di dette schede è indispensabile per poter lavorare (es. se un incaricato non risulta collegato

APPLICATION

al processo non ha le autorizzazioni per accedere ai relativi documenti).

I processi primari, cioè quelli richiesti dal cliente, hanno anche un'interfaccia web sul sito internet istituzionale e per ciascuno di essi è garantito almeno il secondo livello di interattività definito dall'Unione Europea (informazioni e moduli).

I processi standardizzabili hanno precisi standard di riferimento che devono essere rispettati e ad essi sono collegati moduli, fac-simile di provvedimenti, normative, ecc..

Le schede processo sono il primo elemento alla base della strutturazione delle lavorazioni.

Tale mappatura è stata raffinata nel tempo ed ora vi è corrispondenza con il modello concettuale che definisce il processo come tutto ciò che viene fatto tra input e output.

Per i processi richiedenti progettazione, tra i quali si annoverano anche i progetti relativi agli obiettivi PEG dei dirigenti, viene implementato attraverso specifiche procedure ed istruzioni disponibili online un flusso di lavoro in grado di mantenere sotto controllo sia lo sviluppo della progettazione che l'esecuzione di quanto progettato.

Tutti i nuovi processi sono a loro volta soggetti a preventiva progettazione.

Gli aspetti ambientali diretti ed indiretti relativi ai processi sono puntualmente identificati.

Sui principali processi esistenti sono stati effettuati nel corso del triennio 2007-2009 interventi di reingegnerizzazione utilizzando la metodologia del lean thinking (TPS).

Nelle schede processo sono identificati gli owner dei processi e, dove vi è corrispondenza con procedimenti amministrativi il cui output sia l'erogazione di un servizio al pubblico, vi è totale identità con le responsabilità giuridiche relative.

Nelle schede processo sono anche specificate tutte le risorse abbinate al processo stesso con esclusione di quelle finanziarie (la contabilità per processi è allo studio).

Come (PDCA)

I processi sono progettati e mappati dai responsabili degli stessi in base alle regole generali che l'organizzazione si è data e che sono esplicitate nel manuale della Qualità e dell'Ambiente. Il Responsabile Qualità ed il Responsabile Ambientale, che coordinano un apposito team di referenti diffusi in tutti gli uffici, assicurano ogni assistenza al riguardo e verificano le schede processo.

I processi primari di tipo standardizzabile sono processati utilizzando applicativi che sono in grado di governare il work-flow e di raccogliere dati relativamente agli standard di lavorazione.

Nell'ambito del sistema della performance sono annualmente pianificati dalla Giunta Provinciale, con il supporto della Direzione Operativa che raccoglie ed esamina le proposte degli owner, gli standard di tutti i processi il cui output è costituito dall'erogazione di un servizio al pubblico.

Con cadenze predeterminate e con registrazioni documentate i responsabili di processo effettuano

analisi periodiche su tutti i processi utilizzando dati di vario tipo (anche CS).

Analisi di detti dati aggregati a vario livello e degli andamenti sono svolti anche dal R.Q. e dal R.A. nonché dalla Direzione.

Anche per i processi di supporto di tipo standardizzabile e per i sotto-processi critici sono stati definiti standard operativi di tipo interno (per questi processi il cliente è interno) controllati e analizzati in analogo modo rispetto ai processi primari.

Molti processi sono disciplinati in modo dettagliato da normative cogenti e solo dove questo non si applica vengono autonomamente definite dai responsabili di processo le relative procedure e istruzioni operative.

Nello svolgimento delle lavorazioni alcuni parametri da rispettare riguardano l'osservanza di aspetti legati all'*e-government* (es. documenti digitali, PEC, ecc.).

Attualmente, come miglioramento, è in atto un progetto per rilevare la soddisfazione dei clienti/cittadini oltreché come percezioni anche come attese in modo da poter meglio collegare gli standard ai bisogni.

Come già anticipato su importanti processi primari standardizzabili sono stati effettuati interventi di reingegnerizzazione.

Partendo da un'analisi della situazione in partenza del processo (as is) ed identificando con gli operatori ed il responsabile del processo i vari tipi di sprechi, si è provveduto a riprogettare (to be) il processo stesso ottimizzandone le attività anche con riferimento ad un migliore utilizzo delle nuove tecnologie. I processi sono poi stati modificati implementando in modo controllato i cambiamenti ed attivando logiche di miglioramento continuo.

I processi che richiedono progettazione sono anch'essi identificati e codificati.

Per essi il responsabile del processo assume anche il ruolo di project manager nell'ambito delle attività per lo sviluppo della progettazione ed esecuzione delle attività.

Tramite appositi documenti elettronici vengono posti sotto controllo ed analizzati gli elementi in ingresso alla progettazione, tra cui le risorse ed il team di progetto, la pianificazione delle attività con le verifiche, i riesami intermedi, il riesame finale e la validazione.

Il miglioramento continuo è implementato proprio partendo da tali registrazioni la cui conoscenza permette alle successive analoghe progettazioni di essere migliorate.

In passato sono anche state effettuate apposite campagne per monitorare in questo ambito la soddisfazione dei clienti / cittadini (es. indagine sulla soddisfazione degli utenti della rete viabile).

Gli ambiti soggetti a progettazione sono anch'essi oggetto di analisi periodiche complessive (es. analisi delle manutenzione degli edifici) che portano ai differenti livelli la condivisione delle problematiche.

Tutti gli operatori dell'ente registrano in una apposita banca dati eventuali *non conformità* che vengono lavorate in modo sistematico.

Sono anche attivi strumenti per la raccolta ed il trattamento dei reclami (anche via web).

APPLICATION

Stiamo attualmente valutando (tavolo tecnico) con altre Province dell'Emilia-Romagna certificate, la possibilità di effettuare il benchmarking di alcuni processi pilota. La possibilità di tali comparazioni però è fortemente condizionata dalla mancanza di dati analitici che esiste nelle altre amministrazioni.

Perché

I processi sono elementi organizzativi di base delle organizzazioni.

Una dettagliata conoscenza di essi ed un approccio sistematico sono necessari per migliorare la capacità dell'organizzazione di assolvere alla propria *mission*.

Quanto fatto in relazione a ciò è risultato essere portatore di grandi benefici e di base ad ogni ulteriore attività organizzativa.

La standardizzazione migliora la soddisfazione dei clienti / cittadini perché riduce la variabilità consentendo una produzione di servizi di qualità costante.

Le logiche del miglioramento continuo applicate ai processi consentono di gestire le risorse disponibili in modo finalizzato ad un miglior soddisfacimento dei bisogni della collettività.

L'approccio per processi rappresenta una vera e propria rivoluzione culturale per la nostra organizzazione.

5.2 Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino / cliente

Cosa

L'attuale progetto di miglioramento riguardante la soddisfazione dei clienti / cittadini punta a sistematizzare maggiormente il loro coinvolgimento anche nella fase di *plan* della progettazione dei servizi. In particolare sono previsti focus-group in determinati importanti ambiti ed altre modalità inclusive.

Le attese e le percezioni dei clienti / cittadini sono utilizzate sia in fase di pianificazione che di verifica dei servizi.

Considerato il particolare bacino di utenza delle Province, molto spesso il coinvolgimento riguarda organizzazioni rappresentative.

Le informazioni diffuse esternamente con riferimento ai servizi offerti sono mantenute distinte dalle informazioni, più tecniche, utilizzate internamente, allo scopo di facilitare l'approccio ai servizi da parte dell'utenza. Dove possibile viene utilizzato il cosiddetto *dizionario di base* ed a tale riguardo l'ente ha svolto anche adeguata formazione al proprio personale.

La pubblicazione di informazioni avviene con modalità multicanale e, per quanto riguarda i siti web, con il pieno rispetto delle regole di accessibilità (livello AA del W3C).

Alcuni processi primari sono a livello quattro di interattività via web (livelli UE) essendo possibile attivarli online ed effettuare anche elettronicamente i correlati pagamenti.

La Provincia di Ferrara ha un indirizzo di Posta Elettronica Certificata e promuove tale canale per la ricezione e l'invio dei documenti.

I reclami sono registrabili via web, inviabili in forma cartacea e presentabili verbalmente ad un qualsiasi operatore. Sono tutti registrati in un'apposita banca dati e processati tempestivamente informando il reclamante dell'esito del trattamento. Molti reclami in realtà sono richieste di informazioni anche riguardanti altre amministrazione e viene comunque assicurata puntuale risposta. Vengono registrati anche reclami di tipo ambientale.

Come (PDCA)

L'orientamento al cliente dell'organizzazione è portato a livello di sistema in ogni ambito sia esso strategico che operativo. Anche la performance individuale è in parte correlata a tale orientamento. Nelle fasi di pianificazione e verifica sono valutati dati di outcome che provengono dai clienti / cittadini e dai portatori di interesse.

Tutto ciò partendo dalla definizione della politica per la qualità e per l'ambiente di cui l'ente si è dotato e che è stata diffusa esternamente attraverso pubblicazione sul sito istituzionale, affissione di manifesti negli uffici provinciali e trasmissione ai principali stakeholder.

E' attualmente in corso un costante impegno per il miglioramento della fruibilità dei servizi da parte dell'utenza che riguarda ogni aspetto.

Il top management e il management intermedio fanno costante opera di impulso in tale direzione in corrispondenza di un commitment coerente con le linee programmatiche di legislatura approvate dal Consiglio Provinciale su proposta della Presidente che mettono al centro degli impegni dell'ente la partecipazione.

Perché

Ciò è utile da un lato per migliorare la sintonia rispetto ai bisogni e percezioni dei clienti e dall'altro per rendere più facile l'accesso ai servizi con vantaggi anche per l'ente (meno richieste di assistenza e meno errori che richiedono rilavorazioni). Le decisioni strategiche complesse hanno necessità per loro stessa natura di essere assunte mediante processi decisionali inclusivi.

Le decisioni operative devono essere coerenti con la missione dell'ente e dato che una pubblica amministrazione esiste per il soddisfacimento dei bisogni della popolazione amministrata, l'orientamento al cliente è d'obbligo specialmente nell'attuale momento di crisi economica dove devono essere ben comprese le priorità e la sostenibilità delle scelte adottate.

5.3 Innovare i processi coinvolgendo i cittadini / clienti

Cosa

La Provincia di Ferrara partecipa in vari ambiti ad iniziative di benchmarking (es. "100 indicatori per 100 Province", "Progetto Tandem", ecc.). A livello internazionale ha sottoscritto gli Aalborg Commitments e ovviamente attua il piano di stabilità. L'ambito del benchmarking, bestpractices, benchlearnig troverà maggiore applicazione mano a

APPLICATION

mano che l'approccio sistematico troverà maggior diffusione nell'ambito delle pubbliche amministrazioni. Per quanto riguarda l'e-government sono stati realizzati numerosi progetti ed altri sono in corso di svolgimento sia con riferimento alla nostra organizzazione e sia in relazione ad altri enti con i quali sono state stabilite delle partnership. In detto ambito la Provincia di Ferrara ha anche ottenuto molteplici riconoscimenti.

Dato che molti dei nostri servizi sono erogati agli utenti finali tramite intermediari (es. Centri di Assistenza agli Agricoltori, SUAP, CNA, ecc.) sono attualmente in fase di svolgimento incontri ed iniziative per innovare le modalità di erogazione dei servizi così gestiti.

In particolare con gli SUAP è in corso la realizzazione di un'applicazione in rete per la gestione delle pratiche. Con i C.A.A. sono state attivate modalità telematiche di presentazione delle domande relative al carburante agevolato in ambito agricolo che hanno consentito importanti risultati.

La Provincia di Ferrara partecipa anche al progetto People per l'erogazione online dei servizi su piattaforma comune.

Nel piano di razionalizzazione delle dotazioni di strumenti informatici è ribadito che trattandosi di ambito dove prevediamo di investire ulteriormente perché ciò è strategico, la razionalizzazione è orientata alla ricerca di soluzioni maggiormente convenienti piuttosto che al mero risparmio.

Come (PDCA)

Il processo di gestione del miglioramento ed innovazione dei processi è sistematico per una organizzazione certificata.

Oltre ad una migliore performance per la qualità dei servizi sono anche perseguite migliori performance ambientali specialmente con riferimento agli aspetti indiretti che nel nostro tipo di organizzazione sono presenti in misura maggiore.

I dati per il benchmarking non sono largamente disponibili anche se nel contesto pubblico non esistono motivi protezionistici al riguardo come nel settore privato. Quelli esistenti a noi applicabili stiamo tentando di utilizzarli proficuamente.

Tramite il sito mettiamo a disposizione alcuni dati che, tra l'altro, hanno stimolato l'interesse della comunità scientifica con la quale collaboriamo anche ospitando laureandi in stage per la preparazione delle tesi di laurea.

Abbiamo attivato con alcune Province dell'Emilia-Romagna (Bologna, Modena, Forlì-Cesena) un tavolo tecnico per verificare se nell'ambito dei rispettivi sistemi certificati vi sia la possibilità di attivare sistematici confronti di dati.

L'orientamento ad ottenere servizi migliori per l'utenza tramite l'utilizzo delle nuove tecnologie è testimoniato, anche come modalità di gestione, in molte parti di questo documento così come l'attuazione di processi inclusivi sempre a ciò finalizzati.

Per quanto riguarda la finalizzazione delle risorse, il sistema di pianificazione di tipo BSC del quale ci siamo dotati è proprio impostato per l'allineamento delle risorse e degli obiettivi relativi alle varie prospettive.

Una visione non piatta dei processi dove siano identificati quelli maggiormente significativi consente un utilizzo più razionale delle risorse.

Detto approccio è caratteristico di una fase di maturità del sistema abbastanza avanzata nella quale stiamo entrando.

Abbiamo recentemente selezionato i processi constatando che meno del 20% di essi rappresenta oltre il 70% dell'intera attività. Ovviamente questo in termini solamente quantitativi perché in termini di qualitativi il discorso è maggiormente complesso.

In taluni ambiti, coerentemente anche con la forma organizzativa che ci siamo dati, abbiamo attivato team intersettoriali per migliorare l'integrazione delle varie competenze necessarie nella lavorazione di determinati tipi di procedimenti. In particolare è stato istituito lo Staff Tecnico InterProvinciale (STIP) dal quale devono passare tutte le pratiche che riguardano l'ambito territoriale.

Perché

Il confronto con l'esterno e, quindi, la non autoreferenzialità delle soluzioni adottate è molto importante per poter ottenere risultati che davvero centrino i bisogni e l'interesse dei principali stakeholder.

Varie organizzazioni stanno investendo risorse in questo è la possibilità di utilizzare anche i loro risultati è sicuramente un modo per ottimizzare l'uso razionale delle risorse complessive.

L'innovazione tecnologica permette oggi modalità di comunicazione e di confronto molto migliori rispetto al passato ed è molto importante acquisire la capacità di utilizzarla più proficuamente.

Risultati

Criterio 6: Risultati orientati al cittadino/cliente

6.1 I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino / cliente

Identificazione

Dal 2003 viene rilevata la soddisfazione dei clienti / cittadini sistematicamente tramite la somministrazione di un questionario (cartaceo / web a seconda del canale del servizio) la cui consegna avviene dopo l'erogazione del servizio, per tutti i servizi.

Il questionario indaga la percezione relativa alle diverse caratteristiche dei servizi ricevuti oltreché la percezione circa il servizio in generale. Non viene indagata l'attesa dei cittadini /clienti riferita ai predetti ambiti. Vengono contestualmente raccolti suggerimenti.

Sono disponibili i dati analitici a livello di singolo processo.

In questo contesto vengono forniti quelli aggregati a livello di intera organizzazione e viene presentato a livello grafico unicamente il dato "over all".

Dal 2011, in esito ad un progetto di miglioramento sviluppato nel 2010, le modalità di indagine verranno aggiornate in quattro direzioni:

APPLICATION

- a) diversificazione degli strumenti (questionario, focus-group, campagne mirate);
- b) selezione dei processi sui quali effettuare l'indagine in base ad un'analisi;
- c) rilevazione sia delle attese che delle percezioni;
- d) raccolta di dati che consentano una migliore segmentazione dei risultati.

Vengono forniti i dati facenti parti dell'analisi che è stata svolta nel contesto del progetto di miglioramento che dimostrano come dal 23% dei processi si ricavano il 78% dei ritorni.

Quantificazione e presentazione

APPLICATION

Soddisfazione dei clienti / cittadini

DOMANDA	2005	2006	2007	2008	2009
Il servizio ricevuto è stato...	4,18	4,26	4,32	4,24	4,23
Il tempo complessivo per l'erogazione del servizio è stato...	3,94	4,06	4,11	4,06	4,06
L'orario dell'ufficio si è dimostrato...	3,9	3,95	4,04	3,97	4,01
La competenza del personale è stata...	4,29	4,32	4,39	4,32	4,28
La cortesia del personale è stata...	4,45	4,52	4,55	4,44	4,38
La snellezza dell'intero procedimento è stata...	3,89	4,02	4,09	4,03	4,01
Le informazioni ricevute durante...	4,11	4,18	4,24	4,17	4,14
Le informazioni / spiegazioni / moduli ricevuti sono stati...	4,13	4,19	4,25	4,18	4,15
Se ha avuto necessità di consulenza <i>dopo</i> l'erogazione del servizio, come la valuta?	4,1	4,17	4,22	4,11	4,09

Legenda del punteggio:

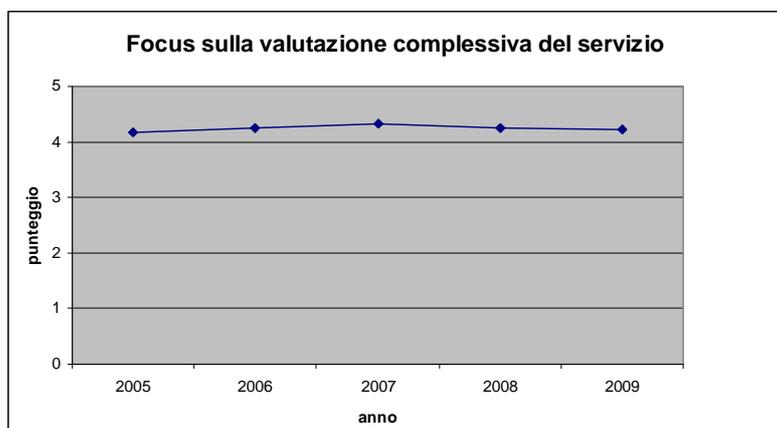
1=Pessimo

2=Insoddisfacente

3=Soddisfacente

4=Buono

5=Eccellente



Analisi dati attuali di Customer Satisfaction (settembre 2008 – settembre 2009)

Istanze presentate: 57.210.

Questionari ritornati: 2.798, pari al 4,89% del totale.

I principali dati che ne derivano sono sintetizzati nella seguente tabella:

	Tutti i processi	Processi con istanze > 50
n. istanze	57.210 (100%)	53.436 (93%)
n. processi	230 (100%)	52 (23%)
n. questionari ritornati	2.798 (100%)	2.187 (78%)

Ciò dimostra che eliminando dalla rilevazione il 77% dei processi (cioè n.178 su n.230) dei processi che hanno un numero annuo di istanze inferiore a 50 si salvaguardano il 78% dei ritorni di questionari.

Da ciò è stata ricavata la necessità di concentrare la rilevazione sui n.52 processi con oltre n.50 istanze annue che rappresentano 78% dei ritorni. In pratica, però, per altre motivazioni sono stati salvaguardate anche rilevazioni su processi con meno di 50 istanze.

Analisi

Il giudizio dato dai clienti / cittadini sui servizi ricevuti dalla Provincia di Ferrara è stato raccolto somministrando in via generale i questionari per tutti i processi attivati da domanda esterna ed il cui output è costituito dall'erogazione di un servizio. Fin dall'inizio del monitoraggio (anno 2003) i giudizi si sono attestati su valori molto positivi con lievi

variazioni nel tempo. I punti di forza da subito riconosciuti dall'utenza sono rappresentati dalla cortesia e dalla competenza del personale. I punti maggiormente migliorabili sono risultati quelli relativi alla snellezza dei procedimenti, ai tempi di erogazione e agli orari di apertura al pubblico. Un'analisi più puntuale è stata svolta periodicamente per i singoli processi dai responsabili di processo in un contesto più generale in cui per uno stesso processo sono stati

APPLICATION

valutati vari dati insieme agli operativi definendo eventuali azioni di miglioramento. Valori tra il 4 e il 5, nella scala fornita, sono tra il buono e l'eccellente.

Nella presentazione grafica viene riportato il trend del giudizio "over-all" dato sui servizi (domanda: "Il servizio ricevuto è stato..."). Tale giudizio viene da noi utilizzato per relativizzare l'analisi dei giudizi relativi ai vari elementi indagati.

Al fine di ricavare ulteriori elementi dal monitoraggio – affinandolo – è stato predisposto un progetto pluriennale per il miglioramento delle indagini di CS che, in particolare, promuove l'ascolto delle attese oltreché delle percezioni e permette una migliore segmentazione dei dati. Sono anche in corso interventi per migliorare la quantità di ritorno dei questionari in quanto la distribuzione dei ritorni non è omogenea.

Nel 2011 si svolgeranno indagini ulteriori tramite focus-group e campagne mirate.

6.2 Gli indicatori di orientamento al cittadino / cliente

Identificazione

Dal 2011 con il nuovo piano della performance organizzativa di tipo operativo gli standard relativi all'accessibilità sono stati distinti in:

- a) accessibilità fisica;
- b) multicanalità;
- c) livello di interattività del servizio web.

Relativamente ai prodotti / servizi sono disponibili sia i dati di percezione già indicati tra i dati relativi alla CS sia i dati di indicatori interni.

In particolare i tempi massimi standard ed i tempi effettivi di erogazione dei servizi sono stati monitorati dal 2003 in modo sistematico a livello di singolo processo. In questo contesto vengono forniti a partire dal 2005 quelli aggregati a livello di intera organizzazione.

Dal 2011 gli standard relativi alla qualità dei servizi sono stati sviluppati maggiormente ed articolati in 12 caratteristiche per ciascun servizio.

Tali standard ed altre informazioni sono da inserire obbligatoriamente nelle schede web relative ai servizi.

Viene fornito il quadro analitico della situazione con riferimento alla completezza delle informazioni ricavabili dalle schede web aggregato per settore.

L'ente raccoglie eventuali reclami tramite tre possibili canali:

- a) via web;
- b) tramite gli operatori;
- c) tramite comunicazioni scritte.

Il trattamento dei reclami avviene tramite un software che ne consente il completo monitoraggio.

I dati dal 2003 relativi ai reclami vengono forniti per l'intera organizzazione in termini numerici assoluti. E' da notare che in base alle procedure vigenti il trattamento comporta l'obbligo della risposta al reclamante.

Il personale dell'ente impiegato nei processi primari è stato formato specificatamente con riferimento alla gestione delle relazioni con i clienti / cittadini in modo pianificato e controllato. Si riportano i dati relativi alle ore individuali effettive di formazione annuali su detti

temi dal 2003. Si riportano anche i titoli dei corsi con il numero di ore di ciascuno distinti per anno. Lo stesso dato è anche disponibile per ogni altra materia in cui la formazione è stata impiegata.

L'Amministrazione, nel rispetto delle norme, si è dotata di un Piano di Azioni Positive per promuovere iniziative utili all'effettiva realizzazione di pari opportunità fra lavoratrici e lavoratori, insieme al miglioramento del benessere dei propri dipendenti e della funzionalità della struttura.

Il Piano triennale (2007/09) è stato adottato con delibera G.P. nn 382/91074 del 06/11/2007 e si riporta lo stato di avanzamento delle azioni previste.

Al fine di innovare le modalità di gestione delle relazioni con i fornitori è stata implementata via web il monitoraggio dei pagamenti delle fatture. Si riportano i dati relativi al numero dei fornitori che hanno annualmente richiesto ed ottenuto le credenziali di accesso a tale servizio dal 2004.

Gli sforzi per migliorare la trasparenza possono essere rappresentati anche dall'aver pubblicato online le delibere da svariati anni, dall'aver realizzato e pubblicato il bilancio ambientale, il bilancio di genere, e dal fatto di aver tra i primi pubblicato in un apposito spazio del sito web istituzionale i dati sulla trasparenza e l'integrità. Tali documenti sono molto voluminosi e non vi è modo di inserirli nel presente documento.

Le necessità di rifacimento di attività per errori (First Time Quality / Buoni al primo colpo) è stata stimata nell'ambito delle analisi della situazione in essere di alcuni processi (as is) che sono stati sottoposti a reingegnerizzazione. Si tratta di analisi spot che non vengono riportate per ragioni di spazio.

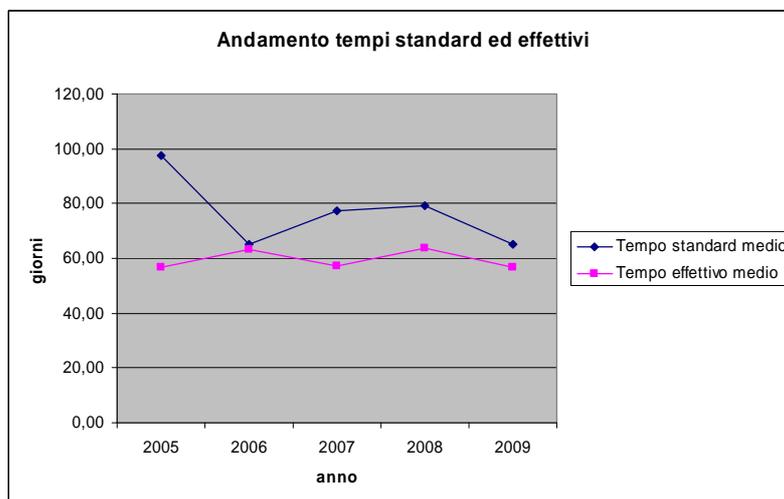
Sono altresì disponibili dal 2003 i dati relativi alle non conformità registrate dagli operatori e trattate dall'organizzazione. Tali dati sono disponibili per singolo processo ma vengono proposti aggregati a livello di intera organizzazione. Ciascun responsabile di processo ha svolto periodiche analisi della causa. Dal 2010, in virtù di un miglioramento apportato al sistema, il responsabile qualità categorizza le cause potendo così disporre di dati aggregati che dimostrano il grado di rilevanza di ciascun tipo di causa.

Quantificazione e presentazione

APPLICATION

Pratiche erogate entro il tempo standard: dati estratti dai verbali di riesame del Sistema Qualità e Ambiente

	2005	2006	2007	2008	2009
Pratiche chiuse nell'anno	10725	7966	7014	7473	8876
Tempo standard medio	97,56	65,33	77,32	79,06	65,04
Tempo effettivo medio	56,86	63,40	57,27	63,79	56,53
% utilizzazione del tempo standard	58,28%	97,05%	74,07%	80,68%	86,92%



Completezza delle schede web sui servizi: quadro analitico per Settore

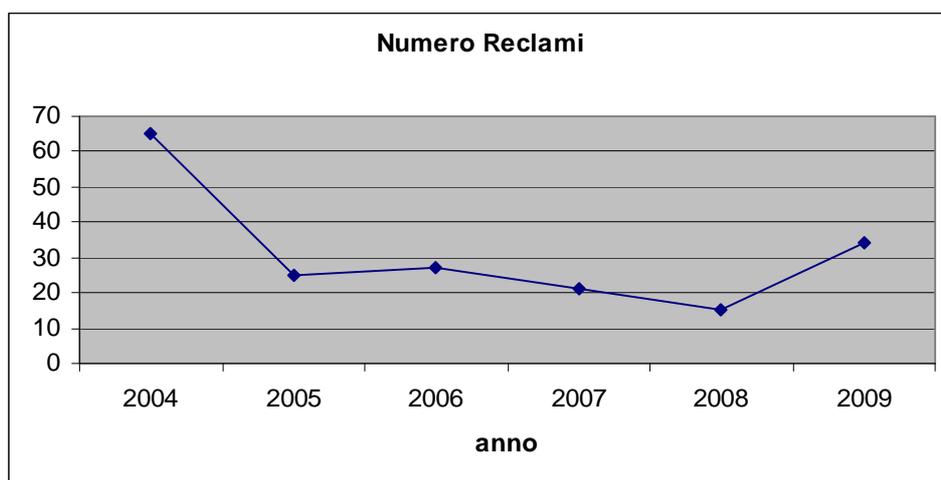
Settore	Descrizione dettagliata del servizio	A chi è rivolto	A chi rivolgersi	Ora-rio	Responsabile del servizio	Referente	Suggerimenti e documenti utili	Tempi di rilascio	Costi	Riferimenti normativi	Modulistica	Canali per richiedere / ottenere il servizio	Come risolvere disservizi / anomalie	Indicazione struttura per diffida D.Lgs. N. 198/2009
Settore risorse umane	1	1	1	0,75	0,75	1	0,5	1	0	1	0,75	0,25	0,25	0
Settore bilancio	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0
Settore tecnico	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,25	1	0,5	0	0,17	0
Settore agricoltura	1	0,85	0,94	0,89	0,87	0,99	0,21	0,85	0,13	0,85	0,46	0	0	0
Settore servizi alla persona	0,98	0,97	1	0,95	0,97	1	0,35	0,95	0,02	0,95	0,33	0,13	0,02	0
Settore pianificazione territoriale	1	0,97	1	0,92	0,97	1	0,43	0,97	0,14	0,97	0,30	0	0	0
Settore ambiente	1	0,97	1	1	0,64	1	0,42	0,97	0,06	0,97	0,42	0	0	0

Il punteggio va 0 a 1 (incompleto -> completo). Sono riportati i punteggi medi.

Reclami registrati:

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Numero Reclami	65	25	27	21	15	34

APPLICATION



Il personale dell'ente impiegato nei processi primari è stato formato specificatamente con riferimento alla gestione delle relazioni con i clienti / cittadini

Anno	Corso	Servizio	Ore	N° pers.	Tot. Ore corso	Tot. Ore anno
2003	Corso per addetti all'Accoglienza	Politiche del Lavoro	40	35	1400	1400
2004	Comunicare con il pubblico	Politiche del Lavoro + Uscieri	16	28	448	539
	Attività formativa rivolta al personale addetto all'Accoglienza	Uscieri	7	13	91	
2005	Corso di Informatica per implementazione SIL - Sistema Informativo Lavoro	Politiche del Lavoro	12	67	804	804
2006	Tecniche e strategie comunicative per un'utenza di sordomuti	Politiche del Lavoro + Uscieri	50	2	100	412
	SILER - Approfondimenti e aggiornamento - 1^ ediz. per addetti all'Accoglienza	Politiche del Lavoro	24	13	312	
2007	SILER - Approfondimenti e aggiornamento - 2^ ediz. per addetti all'Accoglienza	Politiche del Lavoro	24	12	288	2181
	SILER - Approfondimenti e aggiornamento per addetti alla Preselezione	Politiche del Lavoro	24	12	288	
	SILER - Approfondimenti e nuovi moduli di implemetazione	Politiche del Lavoro	25	63	1575	
	Front Office	Uscieri	2	15	30	
2008	Front Office	Uscieri	9	11	99	
	SILER - Aggiornamento	Politiche del Lavoro	7	11	77	

APPLICATION

						176
2009	Front Office	Uscieri	6	12	72	
	Ascoltare e progettare con i cittadini – Tecniche per facilitare la partecipazione	Pol. Sostenibilità	16	3	48	120

Formazione del personale: ore di formazione effettuata per materia

Materia	Ore Effettuate 2007	Ore Effettuate 2008	Ore Effettuate 2009
Amministrativa	3853	2137	1856
Comunicazione	342	613	474
Economico/Finanziaria	938	79	469
Informatica	3514	1338	1130
Linguistica	1080	1290	102
Organizzazione e Personale	517	410	336
Tecnica	1268	2172	1819
Altro	33	310	0

Piano delle azioni positive:

AZIONI	STATO DI REALIZZAZIONE nel triennio 07/09
Sviluppare un'attenta conoscenza della situazione lavorativa all'interno dell'ente con raccolta sistematica e monitoraggio dei dati, rilevati per genere, relativi al personale e attivare un'indagine sul benessere organizzativo in un'ottica di genere	<ul style="list-style-type: none"> - Raccolta dei dati di contesto effettuata annualmente nel Report di bilancio di genere - Attivata una consulenza per l'attivazione della indagine sul Benessere organizzativo e Stress/lavoro correlato
Approvazione della regolamentazione relativa al mobbing e alle molestie sessuali, secondo le previsioni del CCNL in vigore	<ul style="list-style-type: none"> - Approvazione del Codice di condotta e tutela della dignità del personale della Provincia di Ferrara con deliberazione n. 46/10385 del 11/02/2008
Elaborazione ed invio al personale dipendente di un questionario per raccogliere informazioni sul tema delle tematiche di pari opportunità e conciliazione	<ul style="list-style-type: none"> - Indagine da effettuarsi prossimamente collegata all'indagine sul benessere organizzativo di cui sopra
Mantenere e promuovere strumenti organizzativi e di valutazione che non penalizzino le assenze per congedi parentali e che agevolino, come l'orario flessibile, la conciliazione fra orario di lavoro e organizzazione familiare	<ul style="list-style-type: none"> - Orario flessibile mantenuto nel periodo per tutti i lavoratori e le lavoratrici - In particolare orari personalizzati per le donne al rientro dalla maternità e per donne e uomini con particolari responsabilità di cura di famigliari disabili
Realizzazione di attività formative specifiche rivolte a tutti i dipendenti, all'interno del piano pluriennale di formazione, per sviluppare le conoscenze delle norme in materia di parità e valorizzazione delle differenze, nonché presentazione del Codice di condotta ai nuovi assunti	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzati numero 2 incontri formativi dedicati specificamente alle tematiche della parità di genere e alla presentazione del Codice di condotta, con la partecipazione della consigliera di fiducia
Promozione della partecipazione delle donne e degli uomini ai corsi di formazione attivati dall'ente, sia a sostegno delle attività svolte, sia per sviluppare nuove competenze	<ul style="list-style-type: none"> - La formazione trasversale e specifica è stata promossa dall'ente assicurandone un accesso egualitario in ottica di genere a tutti i dipendenti in orario di lavoro.
Sviluppare il sostegno al reinserimento lavorativo delle donne in maternità e delle donne e degli uomini con responsabilità di cura nei primi anni di vita del bambino, prevedendo al rientro modalità di affiancamento	<ul style="list-style-type: none"> - Progettazione in via sperimentale di reinserimenti personalizzati sulle esigenze specifiche del lavoratore/trice e del settore lavorativo
Attivare interventi di counseling finalizzati a promuovere e supportare ruoli di responsabilità affidati a donne	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzato incontro formativo con le dirigenti in via sperimentale il 22 settembre 2010 titolo "La gestione delle relazioni e delle emozioni in azienda" tenuto da Roberto Ciabatti (conselor biosistemico e responsabile del Management relazionale presso Overnet Education MI)
Promozione di donne a livelli di responsabilità interni	<ul style="list-style-type: none"> - L'analisi del contesto conferma una situazione di

APPLICATION

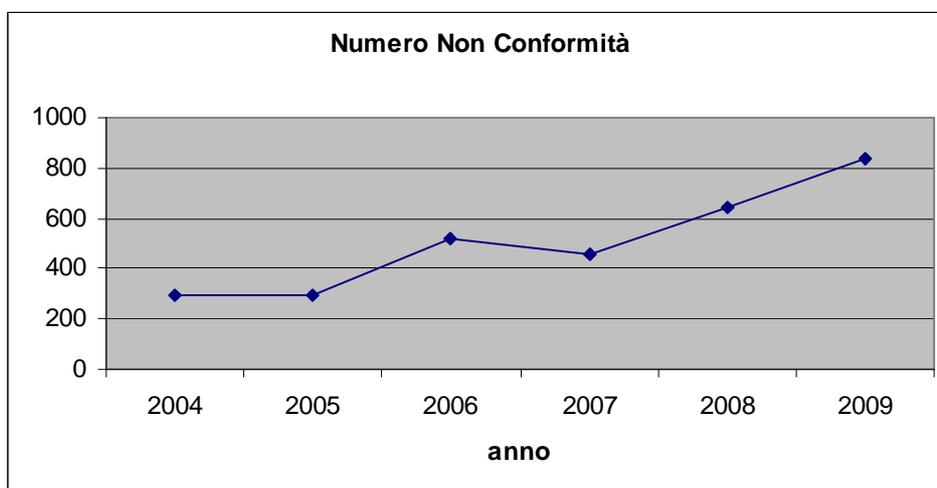
all'ente, raggiungimento tendenziale di parità fra uomini e donne per i titolari di PO particolarmente complesse e mantenimento almeno dell'attuale percentuale di donne per responsabile d'ufficio e titolari di posizioni dirigenziali	tendenziale parità nella attribuzione dei carichi di responsabilità, sia a livello dirigenziale che a livello di posizione organizzative
Realizzazione di iniziative di sensibilizzazione sul tema della parità fra generi rivolte a tutti, prioritariamente ai dirigenti e ai responsabili di strutture organizzative, per focalizzare il non effettivo superamento del problema della discriminazione	- Realizzati due incontri formativi specifici, menzionati sopra, con la presentazione del Bilancio di genere ai dipendenti, del Codice di Condotta e della attività della Consigliera di Fiducia
Nomina del nuovo Comitato per le pari opportunità, unitamente all'individuazione delle materie ad esso affidate e all'approvazione del regolamento per il suo funzionamento	- Atto di conferma delle nomine dei Comitati e della Consigliera di Fiducia prot. 66310 del 18/08/2009 - con Delibera GP 167/38465 del 19/05/2009 è stato approvato il regolamento di funzionamento dei Comitati - Selezione pubblica e nomina successiva con atto 8179/2009 della Consigliera di Fiducia avv. Michela Fugaro

Servizio fatture on-line

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Credenziali di accesso al servizio fornite	3	3	14	25	32	10

Non conformità registrate dagli operatori

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Numero Non Conformità	296	292	522	456	645	836



Analisi

Per quanto riguarda i tempi dei processi, dopo l'iniziale cospicuo miglioramento dei tempi effettivi che l'ente ha ottenuto nel 2003 (siamo partiti da 66 gg. effettivi medi) ponendo più attenzione al controllo operativo sui processi conseguentemente alla certificazione ISO 9001, i dati relativi ai tempi effettivi si sono abbastanza stabilizzati.

E' da sottolineare come in una presentazione così aggregata il tempo del processo virtuale medio è anche influenzato dalla composizione delle lavorazioni

dell'anno. I cicli di programmazione si ripercuotono su detta composizione. E' evidente lo sforzo che l'organizzazione ha fatto per definire standard più coerenti con i risultati. A tale proposito i responsabili dei processi hanno definito tempi massimi spesso inferiori a quelli previsti dalle normative.

Va sottolineato come in molti processi l'ente agisca collaborando con altre organizzazioni (es. Regione Emilia-Romagna) i cui tempi condizionano i risultati finali. Recentemente l'ente risente ovviamente della crisi ed ha difficoltà con riferimento alle risorse.

APPLICATION

Per quanto riguarda la completezza delle informazioni web sui servizi il lavoro di aggiornamento / completamento è continuo.

Nella tabella è riportato il risultato di uno studio preliminare effettuato per capire quali lacune informative l'ente dovrà ulteriormente colmare e dove per rendere le schede sui servizi complete (i dati analitici disponibili sono per processo).

I reclami non sono numerosi e molto spesso sono utilizzati impropriamente dai clienti / cittadini (sono comunque contabilizzati e trattati).

Le cause più comuni di utilizzo improprio sono:

- manca la conoscenza di qual è l'ente competente per questioni relative alla viabilità;
- sono semplici richieste di informazioni.

La maggior parte dei veri reclami riguarda questioni relative alla manutenzione stradale che sta soffrendo particolarmente la scarsità di risorse e le avversità climatiche.

I dati relativi alla formazione del personale su temi che riguardano le relazioni con i clienti / cittadini dimostrano l'impegno dell'organizzazione verso i clienti ed i buoni risultati raccolti in tale ambito sono confermati dai dati relativi alla CS.

Ulteriormente, la formazione viene pianificata in modo allineato agli obiettivi e viene gestita con registrazioni ed analisi puntuali.

Lo stato di avanzamento delle azioni positive a sostegno dell'equilibrio di genere è descritto nella tabella che è stata riportata. A fianco di ciascuna azione viene descritto in termini esaurienti cosa è stato realizzato.

Pur avendo l'ente attivato il servizio web che consente di monitorare il pagamento delle fatture ed avendo diffuso ai fornitori (è riportato anche nei buoni d'ordine) l'esistenza del servizio, i dati (che vanno letti come cumulativi $3+3+14+25+32+10 = 87$ fornitori abilitati) dimostrano un relativo interesse esterno che va anche messo in relazione ad una situazione generale dei pagamenti abbastanza puntuale e ben sotto controllo.

Le non conformità registrate direttamente dagli operatori, come si può vedere, sono in costante aumento. Questo, paradossalmente, non è un risultato negativo ma molto positivo. Rispetto ad una diffidenza iniziale per lo strumento, ora è abbastanza ben compreso ed utilizzato. Ciò da modo ai responsabili dei processi ed alla Direzione Operativa di analizzare dettagliatamente le più ricorrenti cause di anomalie nelle lavorazioni. Questo grazie anche alla possibilità di categorizzare dall'inizio del 2010 gli esiti dei trattamenti.

Criterion 7: Risultati relativi al personale

7.1 I risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione del personale

Identificazione

Il clima dell'organizzazione è stato oggetto di rilevazioni annuali a partire dall'anno 2003. La versione del questionario in uso da tale anno al 2010 compreso comprendeva n.15 domande riguardanti i seguenti gruppi di argomenti:

- a) caratteristiche del lavoro;
- b) competenza e formazione;
- c) informatica;
- d) ufficio e strumenti vari.

Inoltre, sono stati annualmente raccolti ed esaminati i consigli dei colleghi.

A partire dal 2011, in esito ad un progetto di miglioramento che è ormai giunto alle attività finali, l'indagine sul clima verrà migliorata con l'applicazione del modello "Premio Qualità Italia" e con l'integrazione del questionario sullo stress lavorativo. La somministrazione di tale questionario diventerà biennale e la prima somministrazione avverrà nel mese di gennaio 2011.

Nell'ambito della formazione professionale organizzata dall'ente vengono ulteriormente acquisiti dati, tramite un apposito questionario, relativamente alla soddisfazione del personale circa gli interventi formativi ai quali ha partecipato. Vengono riportati i dati ottenuti con tale indagine.

Quantificazione e presentazione

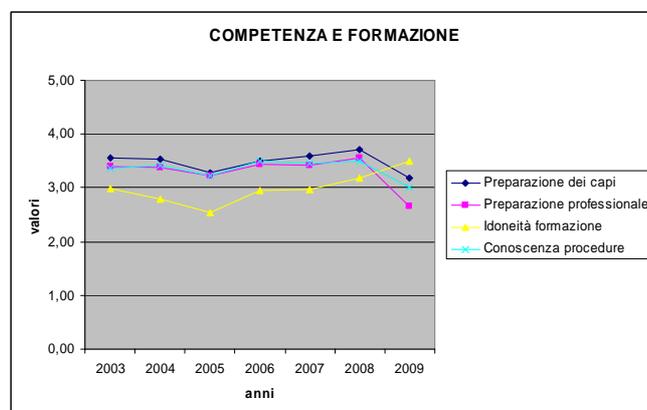
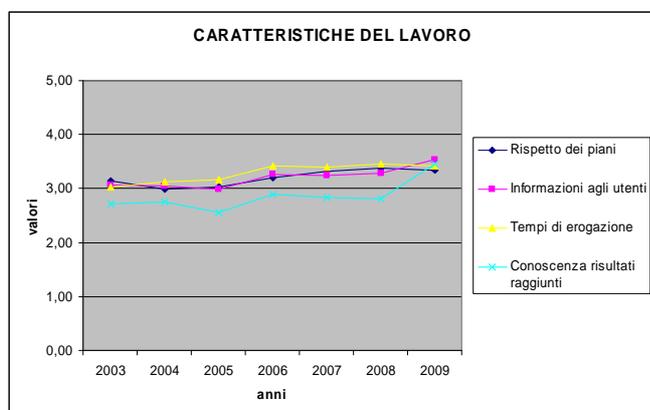
APPLICATION

Clima dell'organizzazione

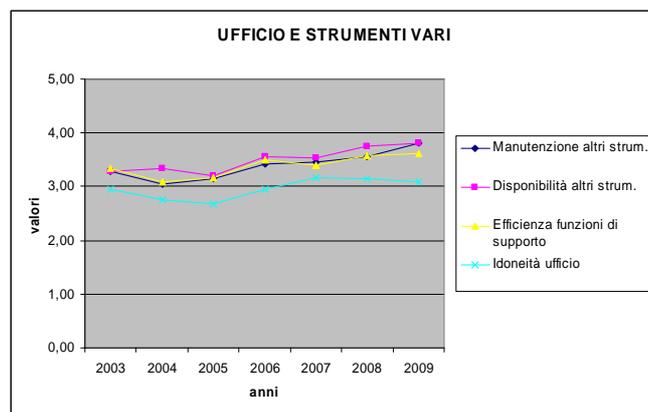
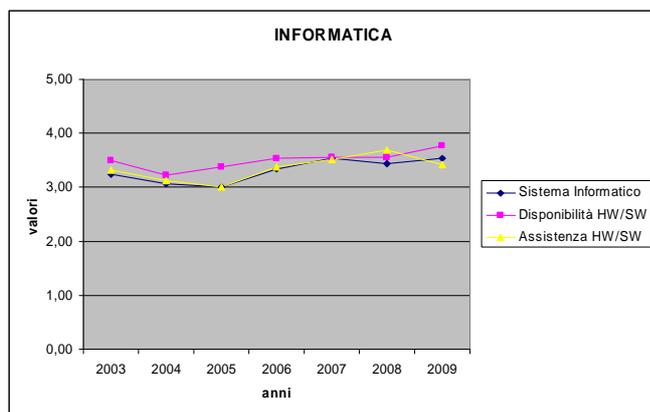
Domanda	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Come valuti la preparazione professionale dei tuoi capi (quadri/dirigenti) ?	3,56	3,53	3,29	3,50	3,59	3,71	3,18
Come valuti la tua disponibilità di strumenti informatici ?	3,49	3,23	3,38	3,53	3,55	3,56	3,77
Come valuti l'adeguatezza della tua preparazione professionale al ruolo che rivesti nell'ente ?	3,39	3,39	3,23	3,45	3,42	3,55	2,65
Come valuti la tua conoscenza delle procedure che sono necessarie per svolgere le tue mansioni ?	3,37	3,41	3,23	3,50	3,46	3,49	3,02
Come valuti l'efficienza delle funzioni di supporto (Protocollo, Gare, Acquisti, Ragioneria, Personale, ecc. / escluso CED) ?	3,34	3,09	3,17	3,50	3,41	3,58	3,62
Come valuti la rapidità dell'assistenza hardware e software rispetto alle tue necessità lavorative ?	3,33	3,12	3,00	3,38	3,51	3,68	3,41
Come valuti il livello di manutenzione degli strumenti di altri strumenti di lavoro ?	3,28	3,04	3,15	3,42	3,46	3,56	3,80
Come valuti la tua disponibilità (anche a livello di ufficio) di altri strumenti di lavoro (fax, fotocopiatore, auto a guida libera, ecc. / non strumenti informatici) ?	3,27	3,33	3,21	3,55	3,53	3,75	3,80
Come valuti il funzionamento del sistema informatico nel suo complesso ?	3,24	3,07	3,00	3,34	3,53	3,44	3,53
Come valuti la corrispondenza dell'attività effettivamente svolta con quella pianificata (rispetto dei piani) ?	3,15	2,99	3,02	3,21	3,33	3,38	3,33
Come valuti l'informazione sui servizi che viene data agli utenti della Provincia di Ferrara ?	3,06	3,04	2,98	3,27	3,24	3,29	3,53
I tempi di erogazione dei servizi (periodo tra input e output) sono ?	3,03	3,12	3,17	3,43	3,39	3,47	3,41
Come valuti la corrispondenza degli interventi di formazione professionale promossi dall'ente ed ai quali hai partecipato alle tue necessità lavorative ?	2,99	2,80	2,54	2,95	2,97	3,18	3,50
Come valuti la funzionalità del tuo ufficio (inteso come locali ed arredi) ?	2,95	2,76	2,67	2,95	3,16	3,14	3,09
Come valuti la conoscenza che l'ente ha dei risultati raggiunti con le attività svolte ?	2,72	2,75	2,56	2,89	2,83	2,82	3,45

Legenda del punteggio:

- 1=Pessimo
- 2=Insoddisfacente
- 3=Soddisfacente
- 4=Buono
- 5=Eccellente



APPLICATION



Valutazione dell'attività formativa interna attraverso il monitoraggio della soddisfazione dei partecipanti ai corsi

GRADIMENTO DEI CORSI	2008	2009
STRUTTURE E ATTREZZATURE	3,75	4,07
DOCENZA	4,50	4,70
ORGANIZZAZIONE.	4,00	3,85
IMMAGINE	5,00	4,31
UTILITA'	3,75	3,92

Legenda del punteggio:

- 1=Pessimo
- 2=Insoddisfacente
- 3=Soddisfacente
- 4=Buono
- 5=Eccellente

Analisi

Il giudizio del personale su alcune importanti questioni organizzative è stato annualmente raccolto ed analizzato parallelamente all'introduzione dei sistemi gestionali e delle innovazioni apportate alle modalità di lavorazione al fine di monitorare la situazione con specifico riferimento ad alcuni aspetti ritenuti critici per il successo dei progetti.

Dal 2011 l'analisi del clima organizzativo evolverà verso modelli maggiormente orientati alla rilevazione del livello di soddisfazione e di motivazione secondo schemi consolidati.

Le variazioni nel tempo delle valutazioni rendono evidenti gli ambiti di successo e quelli di miglioramento.

Domanda	Diff. 2009-2003
Conoscenza risultati raggiunti	0,74
Disponibilità altri strum.	0,53
Manutenzione altri strum.	0,52
Idoneità formazione	0,51
Informazioni agli utenti	0,47
Tempi di erogazione	0,38
Sistema Informatico	0,29
Efficienza funzioni di supporto	0,28
Disponibilità HW/SW	0,28
Rispetto dei piani	0,19
Idoneità ufficio	0,14
Assistenza HW/SW	0,08
Conoscenza procedure	-0,35
Preparazione dei capi	-0,38

Preparazione professionale -0,74

La soddisfazione del personale è stata anche monitorata con riferimento ai corsi di formazione che sono stati organizzati dall'ente. I dati ci sono però solo dal 2008 e sono non ancora sufficienti a delineare dei trend.

7.2 Gli indicatori di risultato del personale

Identificazione

I risultati conseguiti dal personale vengono analizzati utilizzando molteplici fonti di dati.

Sono ovviamente disponibili dati analitici riguardanti le assenze. Qui vengono proposti quelli relativi alle assenze per malattia.

Vengono forniti inoltre i dati relativi al turn-over con riferimento alle cessazioni / assunzioni per varia causa.

Al fine di documentare i risultati conseguiti nell'ambito dell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione vengono forniti i dati relativi alla produzione di documenti elettronici comparati con la produzione di documenti cartacei.

Per quanto attiene il successo dell'attività di formazione vengono forniti i dati annuali relativi agli obiettivi di partecipazione ai corsi comparati con la reale partecipazione.

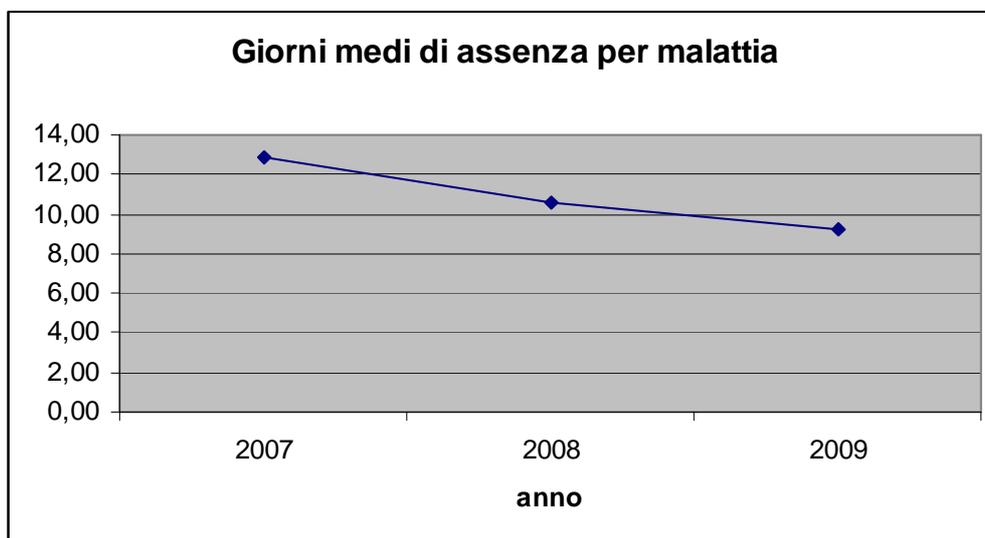
Ulteriormente vengono presentati i dati annuali aggregati relativi al grado di realizzazione delle attività pianificate come obiettivi dei dirigenti del PEG.

APPLICATION

Quantificazione e presentazione

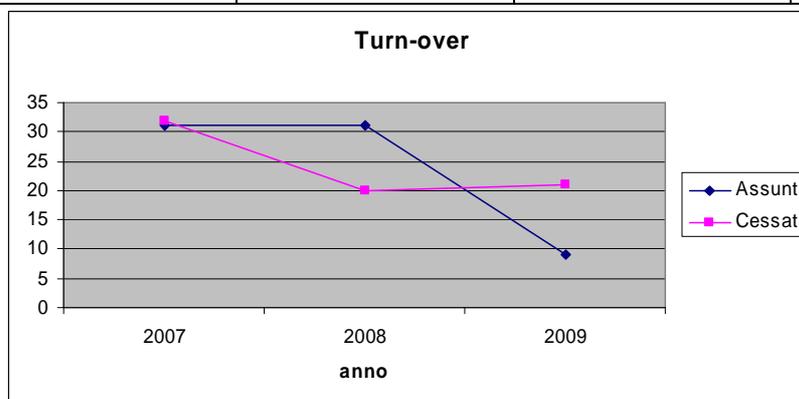
Giorni medi di assenza per malattia

	2007	2008	2009
Dipendenti al 31/12	473	487	475
Giorni di assenza per malattia (al netto dei giorni di malattia per terapia salvavita)	6085	5168	4391
Giorni medi di assenza per malattia	12,86	10,61	9,24



Turn over:

	2007	2008	2009
Assunti	31	31	9
Cessati	32	20	21



Produzione di documenti elettronici:

	2008	2009
Documenti protocollati	108136	102078
Documenti protocollati in originale digitale*	15431	16986
Percentuale di documenti in originale digitale*	14,27%	16,64%

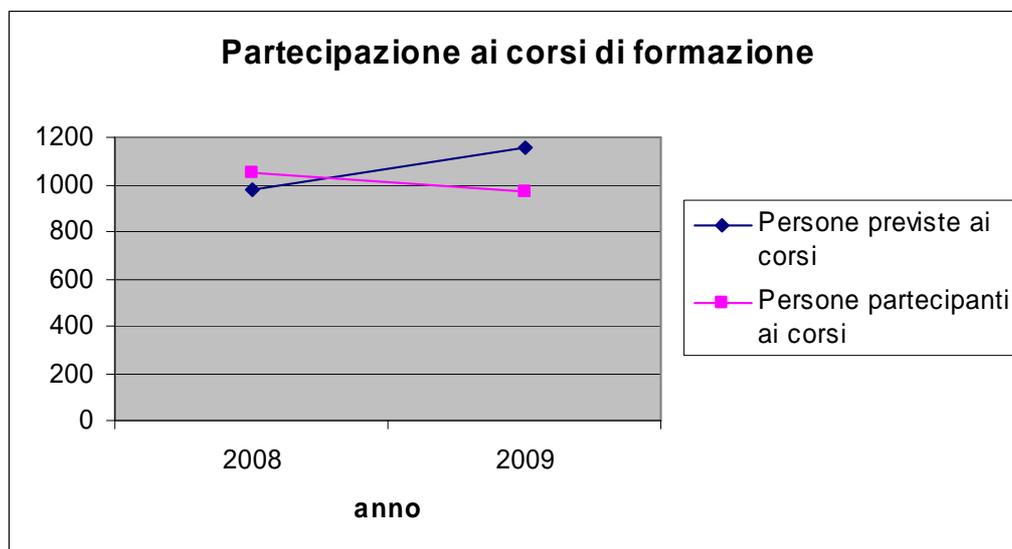
* sottoscritti con firma digitale

Formazione del personale: partecipazione ai corsi per materia

Materia	Pers. Previste 2007	Pers. Partecipanti 2007	Pers. Previste 2008	Pers. Partecipanti 2008	Pers. Previste 2009	Pers. Partecipanti 2009

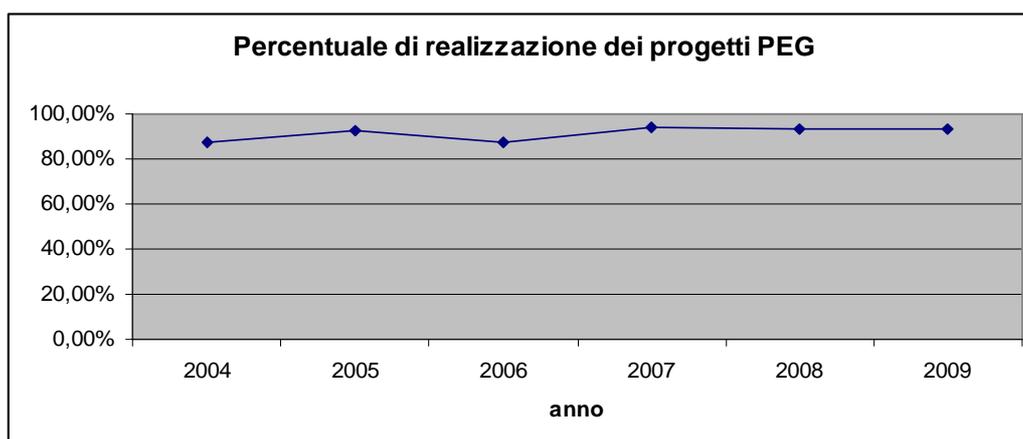
APPLICATION

Amministrativa	NA	450	264	303	230	342
Comunicazione	NA	20	33	112	60	57
Economico/Finanziaria	NA	50	81	8	199	83
Informatica	NA	270	177	221	182	238
Linguistica	NA	27	1	33	26	5
Manageriale	NA	0	0	0	18	0
Organizzazione e Personale	NA	104	21	53	28	40
Tecnica	NA	229	349	198	343	204
Altro	NA	1	51	125	66	0



Grado di realizzazione delle attività pianificate come obiettivi dei dirigenti del PEG

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Realizzazione dei progetti PEG al 31/12	87,45%	92,91%	87,66%	93,92%	93,57%	93,70%



APPLICATION

Analisi

Come si può vedere dall'andamento dei dati relativi alle assenze per malattia, si sta assistendo ad un costante calo di tali assenze.

Tale parametro, unitamente ad altri indicatori (es. clima organizzativo) testimonia il miglioramento della situazione lavorativa del personale e l'efficacia delle attività che contrastano il fenomeno dell'assenteismo.

Con riferimento ai dati sul turn-over si noti l'inversione di tendenza (calo del personale) verificatasi tra il 2008 e il 2009.

I dati relativi alla produzione di documenti elettronici originali dimostrano i positivi risultati che si stanno conseguendo in materia di dematerializzazione. La quantità di documenti elettronici prodotti è rilevante se si considera la fase generale di start-up.

La previsione di partecipazione ai corsi di formazione e l'effettiva partecipazione, i dati sono disponibili in modo completo solo dal 2008, è abbastanza coerente seppur migliorabile in determinati ambiti.

La formazione del personale viene contabilizzata ed analizzata sistematicamente in vari modi ed i dati presentati sono quelli aggregati per ragioni di spazio.

Il livello di realizzazione dei progetti relativi agli obiettivi dei dirigenti (PEG) è abbastanza alto ma se si considerano le modalità di definizione di detti obiettivi e la possibilità che gli stessi siano "asestati" nel corso dell'anno, il tutto risente di una certa autoreferenzialità.

Dal 2011 l'organizzazione pianificherà e misurerà la propria performance organizzativa di tipo strategico con la metodologia delle Balanced ScoreCard nell'ottica delle strategy map e ciò dovrebbe favorire, anche con la divulgazione del piano della performance, una maggior concretezza e razionalità.

Critero 8: Risultati relativi alla società

8.1 I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse

Identificazione

Impatto economico-agricolo sulla società a livello locale, conseguente all'operatività del Programma di sviluppo rurale 2007/2013, cofinanziato dal FEASR dell'Unione Europea. E' di fatto il più importante strumento di orientamento finanziario delle imprese agricole dell'Unione e del nostro territorio in particolare. L'asse 1, oggetto di analisi, si prefigge la competitività del sistema agricolo attraverso l'integrazione tra i vari soggetti operanti nell'ambito delle diverse filiere produttive, l'innovazione di prodotto e di processo, il trasferimento delle conoscenze, la qualità intesa come distintività e tutela del mercato.

In particolare gli interventi rivolti all'ammodernamento delle aziende agricole sono sostenuti da finanziamenti

materiali ed immateriali per favorire la stabilità reddituale del settore agricolo.

Nel periodo di osservazione, dal 2007 al 2010: l'operatività del programma e l'impatto di sviluppo sul territorio negli anni di operatività.

Impatto sul turismo generato dalla campagna promozionale organizzata dalla Provincia di Ferrara.

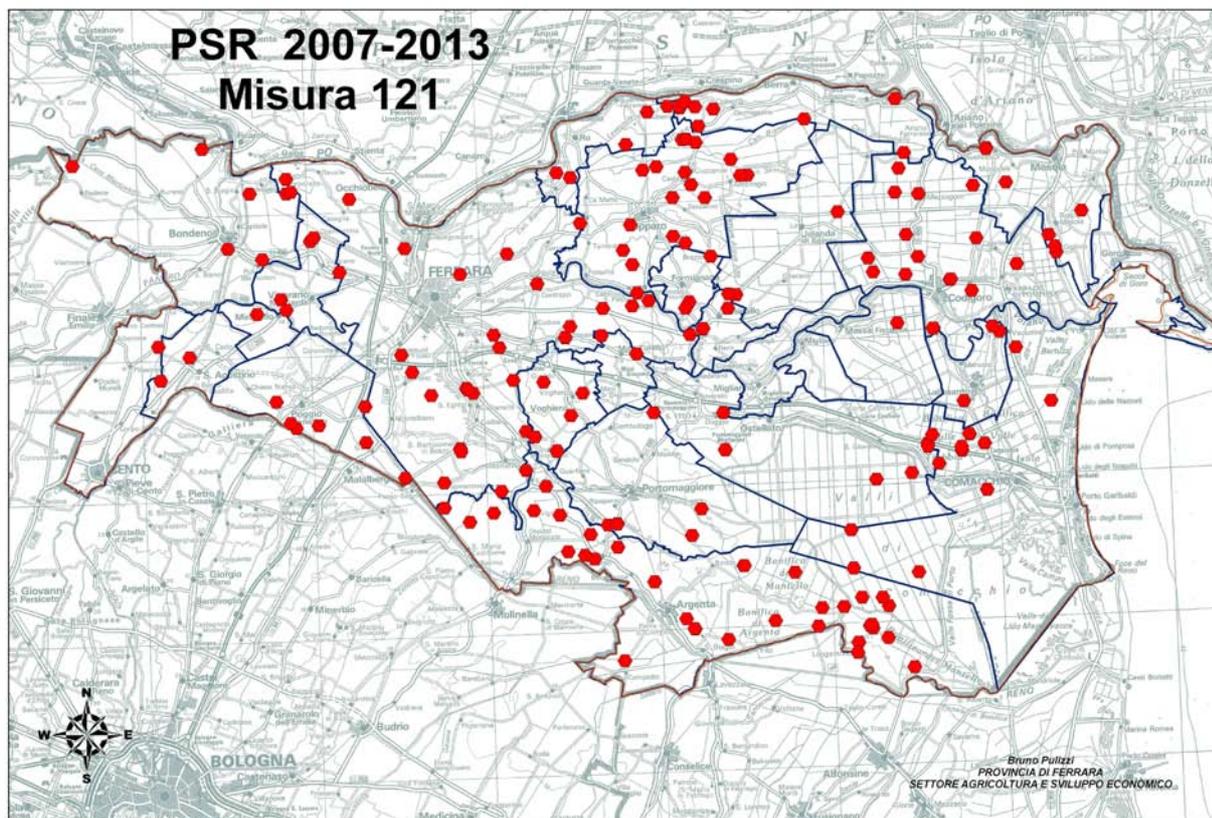
Quantificazione e presentazione

APPLICATION

Impatto economico-agricolo sulla società a livello locale:

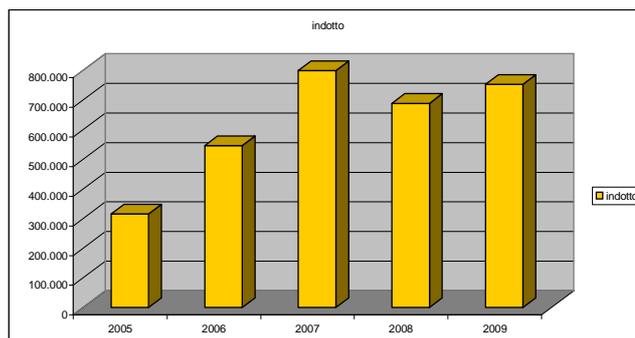
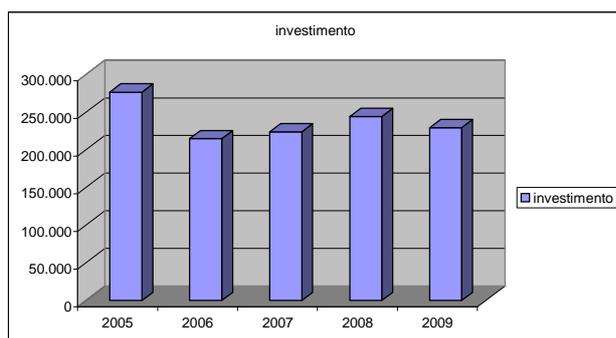
Descrizione	2007	2008	2009	2010
N° istanze finanziate	95	85	59	155
Valore investimento proposto €	12.413.519	8.574.062	17.932.947	10.555.404
Contributo concesso €	4.851.425	3.268.649	6.603.671	4.032.094

Distribuzione territoriale degli investimenti



Impatto sul turismo:

Descrizione	2005		2006		2007		2008		2009		NOTE
	EURO	%									
Indotto economico locale generato dall'attuazione della campagna pubblicitaria	316.600	114	547.085	255	799.200	357	688.970	282	753.095	328	%= rapporto investimento/risultato



APPLICATION

Analisi

In merito all'impatto economico-agricolo sulla società a livello locale si osserva che ci sono le seguenti tipologie di interventi:

- investimenti nell'area prospiciente la costa, area orientale, caratterizzati da investimenti sulle colture orticole o sulle coltivazioni cerealicole, con investimenti per acquisto di macchinari, impianti tecnologici ed attrezzature per razionalizzare i mezzi di produzione aziendale, ridurre i costi di produzione e migliorare la qualità delle produzioni;
- gli investimenti nell'area centrale ed occidentale, medio e alto ferrarese, finalizzati a migliorare e qualificare le produzioni frutticole e floricole.

La numerosità elevata di istanze finanziate nel corso del 2007 e del 2010 è correlata alla operatività di progetti collettivi, intesi come risoluzione di una problematica comune a più imprese che operano nello stesso anello della filiera o di un sistema produttivo e, nello specifico, ha riguardato attrezzature per la raccolta di produzioni frutticole, attrezzature per la protezione e la difesa delle colture ovvero sistemi per l'irrigazione a bassa dispersione che hanno comportato investimenti aziendali contenuti in termini finanziari.

L'indotto generato sul turismo, è stato calcolato moltiplicando un valore medio di € 110 per ogni pernottamento in strutture ricettive e appartamenti in affitto per la città di Ferrara e per un valore medio di € 60 per i pernottamenti registrati a Comacchio e Lidi. Per quanto riguarda i pernottamenti negli appartamenti di proprietà è stato attribuito un valore medio di € 30 per Ferrara e € 20 per Comacchio e Lidi. Infine è stato attribuito un valore monetario anche per tutti coloro che hanno visitato il territorio in giornata: € 25 per la città di Ferrara e € 15 per Comacchio e Lidi.

Questi dati derivano dalle quantificazioni elaborate dal Ciset – Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica dell'Università Cà Foscari di Venezia nel 1996.

8.2 Gli indicatori della performance sociale dell'organizzazione

Identificazione

L'attività dell'organizzazione per preservare e sostenere le risorse (grado di adeguamento agli standard ambientali, uso di materiali riciclati, uso di mezzi di trasporto salva-ambiente, riduzione di rumori, riduzione dell'uso di elettricità, gas, acqua, ecc.) è documentata nella dichiarazione ambientale aggiornata e convalidata. Vengono riportate alcune tabelle tratte dall'aggiornamento 2010.

Vengono, altresì, forniti alcuni dati relativi ad attività di sostegno ai cittadini socialmente svantaggiati, all'integrazione, all'accoglienza delle minoranze e all'impegno civico.

Ulteriormente vengono forniti dati che riguardano i risultati ottenuti in materia di sicurezza stradale.

Quantificazione e presentazione

APPLICATION

Preservare e sostenere le risorse:

Combustibile utilizzato per il riscaldamento	2007		2008		2009		NOTE
	n	%	n	%	n	%	
Gasolio	12,99	0,7	12,12	0,5	11,02	0,6	TEP
metano	1.219,02	67,7	1.795,77	75,4	1.364,19	69,7	TEP
teleriscaldamento	568,30	31,6	574	24,1	581	29,7	TEP

TEP = Tonnellate Equivalenti di Petrolio

Consumo di acqua	2007	2008	2009	NOTE
	n	n	n	
Consumo di acqua	123353,3	113659,6	95136,09	mc

Energia elettrica									
Annualità	UdM	Edifici Sede Uffici Provinciali	Altri Edifici Provinciali	Edifici Scolastici	Edifici Non Provinciali	Aree-Terreni-Biotopi	Impianti	Servizi	Strade
2007	kWh	1.044.540,76	485.471,69	3.127.940,09	94.944,44	18.684,93	265.090,62	4.276,49	-
2008	kWh	1.008.874,11	187.759,62	2.666.956,00	73.541,00	1.486,00	196.017,00	3.852,00	222.591,43
2009	kWh	905.499,89	252.829,43	3.088.799,61	63.510,00	1.029,00	177.524,48	3.520,00	576.211,30

Energia elettrica acquistata con produzione a basso impatto					
Annualità	UdM	Quantità totali		CO2 emessa ²	Fonte dei dati
2007	kWh	5.040.949,01		3579,07 ton	Servizio Edilizia Impianti e Sicurezza e Viabilità
2008	kWh	4.361.077,16		0	
2009	kWh	5.068.923,71		0	

Tipologia materiale cartaceo	UdM	Quantità 2007	Quantità 2008	Quantità 2009	Fonte dei dati
carta da fotocopie formato a4 e a3 bianca	Risme	855	605	460	UOPC Patrimonio, Provveditorato Acquisti e Gare di Approvvigionamento
carta da fotocopie formato a4 e a3 riciclata	Risme	5825	6080	5230	
carta da fotocopie formato a4 colorata	Risme	30	19	9	
rotoli carta igienica bianca	Pezzi	720	660	296	
rotolo carta igienica riciclata	Pezzi	14680	18444	12530	
bobina carta asciugamani riciclata	Pezzi	1314	1428	1635	
salviette carta asciugamani piegate a "c"	Pezzi	265440	322080	15.750	
sacchetti in carta riciclata	Pezzi	10600	0	0	

Raccolta differenziata					
SEDE	2008		2009		NOTE
	n	%	n	%	
Via Bologna 534	5930	23,2	5200	25,6	Kg
Viale Cavour 143	2920	11,4	4160	20,5	Kg
Corso Isonzo 105/a	4050	15,9	4680	23,1	Kg
Corso Isonzo 26	2730	10,7	3640	17,9	Kg
Corso Isonzo 36	930	3,6	1560	7,7	Kg
Largo Castello, 1	8950	35,1	1040	5,1	Kg

La percentuale è calcolata sul totale

² kgCO2 prodotti/evitati = (kWh consumati/autoprodotti) x 0,71 (fonte: Kyoto Club)

APPLICATION

Tipologia veicoli in dotazione all'ente	2007		2008		2009	
	n	%	n	%	n	%
biciclette	55	33,3	61	34,7	61	35,9
autoveicoli	70	42,4	75	42,6	69	40,6
autocarri	29	17,6	29	16,5	30	17,6
macchine operatrici	11	6,7	11	6,3	10	5,9

Emissioni veicoli	2007		2008		2009	
	n	%	n	%	n	%
Autoveicoli (mezzi sostenibili a bassa emissione)	11	15,7	11	14,7	11	15,9

Acquisti di materiale cartaceo a basso impatto	2007		2008		2009		NOTE
	n	%	n	%	n	%	
carta da fotocopie formato a4 e a3 bianca	855		605		460		Risme
carta da fotocopie formato a4 e a3 riciclata	5825		6080		5230		Risme
carta da fotocopie formato a4 colorata	30		19		9		Risme
rotoli carta igienica bianca	720		660		296		Pezzi
rotolo carta igienica riciclata	14680		18444		12530		Pezzi
bobina carta asciugamani riciclata	1314		1428		1635		Pezzi
salviette carta asciugamani piegate a "c"	265440		322080		15.750		Pezzi
sacchetti in carta riciclata	10600		0		0		Pezzi

Risorse per progetti di rilevanza provinciale in ambito socio-culturale:

	PdZ 2005/2007		PdZ salute e benessere sociale 2009/2011	
	PAA		PAA	
	2007 €	2008 €	2009 €	2010 €
Uscire dalla violenza	13.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
CSII centro servizi integrati per l'immigrazione	10.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00
Piano integrazione sociale dei cittadini stranieri	42.000,00 centro interculturale (36.000,00 + 6.000,00)	43.125,00 (eguaglianza dei diritti, consulta, csii)	33.214,00 (unità mobile, csii diffusione lingua italiana)	23.562,00 agenda questura sms diffusione lingua Italia
Piano per la diffusione della lingua italiana		16.332,00		26.000,00 (15.482,00 + 10.518,00)
Garante dei diritti delle persone private delle libertà personali		7.500,00	7.500,00	7.500,00

APPLICATION

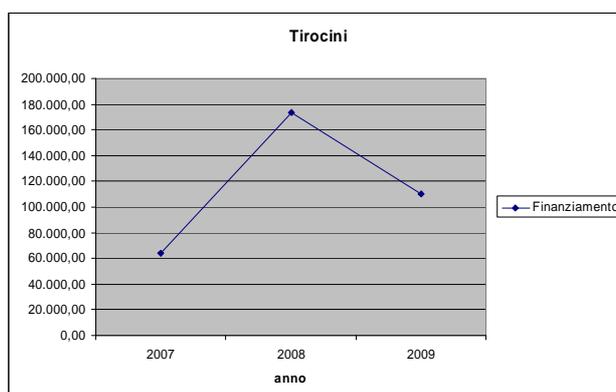
Costituzione di un Fondo di solidarietà per il ricovero di minori in comunità educativa	20.566,00	20.566,00	20.566,00	20.566,00
Ufficio giuridico comune per la tutela dei minori			8.500,00	8.500,00
Progetti a rilevanza provinciale – sostegno agio/disagio	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Fondi regionali finalizzati accoglienza e tutela minori	43.255,00	52.105,00	50.702,00	47.509,65
Fondi regionali co-partecipazione progetto Bulle e Pupi			18.000,00	00
Fondi del Difensore Civico Reg.le – progetto cyber-bullismo e molestie online				5.000,00
Intesa per la messa in rete delle risorse e delle competenze dei centri consulenza, risorse e documentazione per l'integrazione delle persone con disabilità	4.200,00	6.000,00	6.000,00	2.000,00

Cultura Progetti provinciali rivolti ai giovani (LR14/2008) – attività di qualificazione e sviluppo dei centri di aggregazione e degli informagiovani		142.719,26	73.390,58	
Cultura Progetti di promozione culturale (Teatro ragazzi, Animazione e Laboratori, Giovani Artisti)		113.300,00	104.300,00	85.000,00
Cultura Tirocini formativi		59.000,00	45.994,00	
Cultura Scuola in carcere	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00

Descrizione	2008	2009	2010
Fondi regionali e provinciale destinati alle autonomie scolastiche ed ai Comuni per la realizzazione di interventi di inserimento scolastico degli alunni disabili e stranieri	Euro 385.873,55	Euro 365.894,64	Euro 455.494,10

Tirocini per persone disabili o in situazione di disagio:

Bandi per tirocini			
	2007	2008	2009
Finanziamento	64.380,00	173.785,30	110.360,00
Destinatari	14	31	29



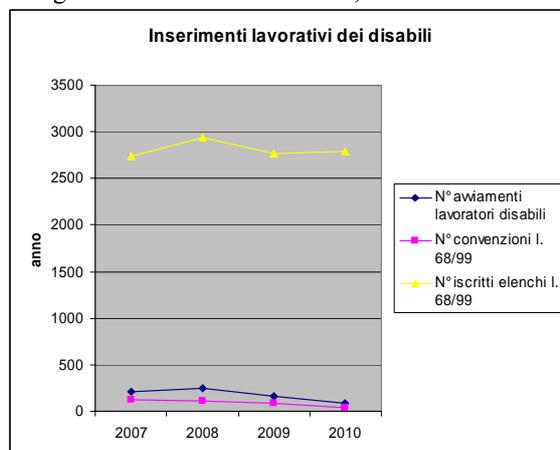
Sostegno ai cittadini svantaggiati:

APPLICATION

Si riporta una tabella riassuntiva degli inserimenti dei lavoratori disabili, delle convenzioni stipulate e degli iscritti al collocamento mirato nel periodo 2007-2010.

Attività	2007	2008	2009	2010
N° avviamenti lavoratori disabili	210	243	165	87
N° convenzioni l. 68/99	126	110	86	37
N° iscritti elenchi l. 68/99	2.740	2.941	2.770	2.791

N.B.: È bene tenere presente che a causa della crisi economica il numero delle aziende in crisi sospese dall'obbligo di assunzione di lavoratori disabili dal 1 gennaio 2009 al 30/06/2010, sono 73.



Sicurezza stradale:

Incidenti stradali in provincia di Ferrara

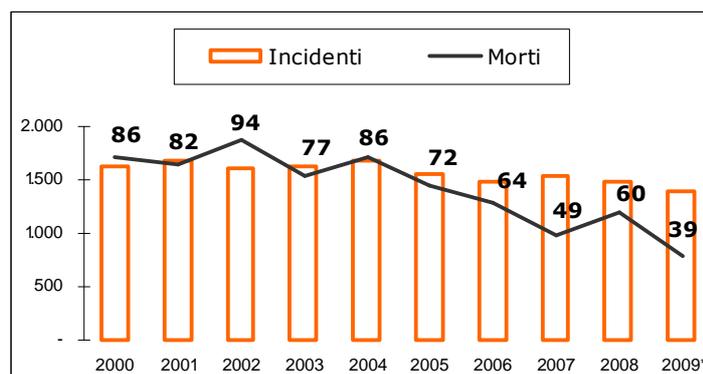
Anno	Incidenti	Morti	Feriti	Indice % di mortalità	Indice % di lesività	Indice % di gravità
2000	1.619	86	2.238	5,3	138,2	3,7
2001	1.672	82	2.308	4,9	138,0	3,4
2002	1.605	94	2.133	5,9	132,3	4,2
2003	1.629	77	2.170	4,7	133,3	3,4
2004	1.682	86	2.292	5,1	136,3	3,6
2005	1.547	72	2.148	4,6	138,8	3,2
2006	1.484	64	1.988	4,3	133,8	3,1
2007	1.544	49	2.066	3,2	133,7	2,3
2008	1.480	60	1.991	4,1	134,5	2,9
2009*	1.384	39	1.827	2,8	132,0	2,1

*dati non ancora ufficializzati da Istat

Indice di mortalità: rapporto fra morti e incidenti

Indice di lesività: rapporto fra feriti e incidenti

Indice di gravità: rapporto fra morti e totale infortunati



APPLICATION

Analisi

Per quanto riguarda l'attività dell'organizzazione per preservare e sostenere le risorse (grado di adeguamento agli standard ambientali, uso di materiali riciclati, uso di mezzi di trasporto salva-ambiente, riduzione di rumori, riduzione dell'uso di elettricità, gas, acqua, ecc.) i numerosi dati riportati testimoniano i buoni risultati raggiunti e l'impegno di tutti, nell'ente, per migliorare le prestazioni ambientali.

I progetti sui quali l'Ente investe risorse proprie o derivate da trasferimenti evidenziano la costante attenzione per la tutela e il benessere dei bambini, degli adolescenti, dei giovani e per l'integrazione delle persone in situazione di svantaggio. I progetti e gli interventi disposti interpretano le priorità scaturite dai confronti con le altre istituzioni e il privato sociale.

Dimezzare entro il 2010 il numero delle vittime della strada in Europa: è questo l'obiettivo fissato nel 2001 dalla Commissione europea nel Libro Bianco sui trasporti e successivamente ribadito, nel 2003, con l'adozione del Programma di azione europeo per la sicurezza stradale.

Un obiettivo che appare raggiungibile per la Provincia di Ferrara.

Critero 9: Risultati relativi alle performance chiave

9.1 I risultati esterni: output e outcome riferiti agli obiettivi

Identificazione

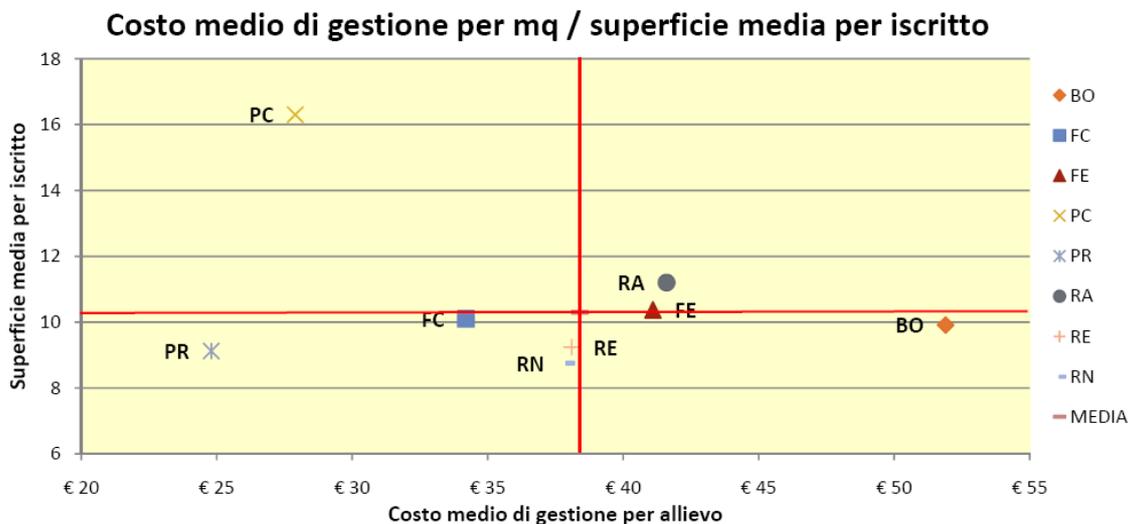
Per quanto riguarda i risultati di benchmarking / benchlearning, non ne esistono molti di enti omologhi. La Provincia di Ferrara avendo partecipato al progetto "100 Indicatori per 100 Province" può avvalersi di tali dati. Ne viene presentato uno a titolo esemplificativo. I rapporti annuali del gruppo di lavoro sono pubblicati sul nostro sito web istituzionale.

Come risultati di ispezioni e verifiche esterne riportiamo i risultati delle audit annuali di terza parte dal 2003 al 2010 con riferimento a ISO 9001 e dal 2008 al 2010 con riferimento a ISO 14001 e EMAS.

Viene fornita una tabella con indicati i concorsi più recenti ai quali abbiamo partecipato ed i riconoscimenti che abbiamo ottenuto.

Quantificazione e presentazione

Grafico relativo a dati di benchmarking estratto a titolo esemplificativo dal Report 2006 (ultimo disponibile) di "100 indicatori per 100 Province": Edilizia scolastica – dati 2006 comparativi tra le Province E.R.



Esiti audit esterne

Valutazione del Sistema di gestione per la Qualità								
Tipo di rilievo	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*
Numero non conformità minori (dal 2007 al 2009 non viene fatta la gradazione della gravità in minore o maggiore)	4	2	2	0	0	0	1	1
Numero non conformità maggiori (dal 2007 al 2009 non viene fatta la gradazione della gravità in minore o maggiore)	0	0	0	0	--	--	--	1
Raccomandazioni (dal 2007 definite elementi di miglioramento)	8	4	5	5	5	4	4	7

* Valutazione integrata per le norme 9001, 14000 e Regolamento Emas

Valutazione del Sistema di gestione per l'Ambiente

APPLICATION

Tipo di rilievo	2007	2008	2009	2010*
Numero non conformità minori	6	3	1	1
Numero non conformità maggiori	2	1	1	1
Elementi di miglioramento	1	3	0	7

* Valutazione integrata per le norme 9001, 14000 e Regolamento Emas

Valutazione del Sistema di gestione per la Qualità				
Elemento di valutazione	2007	2008	2009	2010*
Contesto Organizzativo e Motivazione del Management (dal 2007)	<p>La verifica si è svolta sui settori e Servizi dettagliati nel Piano allegato in un clima di collaborazione reciproca. Dallo scorso anno l'Amministrazione Provinciale sta attuando un processo di informatizzazione e dematerializzazione di tutte le pratiche, servizio protocollo compreso. Tutti i processi risultano essere ottimizzati e adeguatamente monitorati attraverso il Sistema Quasar Web. Le persone intervistate hanno dimostrato interesse e motivazione nella gestione delle attività a loro affidate, affermando di aver ricevuto un reale snellimento con l'introduzione del Sistema Quasar Web. La Direzione Operativa è composta dai sei dirigenti dei settori, il Segretario Generale e il Responsabile Qualità.</p>	<p>La verifica si è svolta sui settori e Servizi dettagliati nel Piano allegato in un clima di collaborazione reciproca. L'amministrazione continua il suo percorso di ottimizzazione delle risorse in ottica di totale dematerializzazione delle attività. Tutti i processi risultano essere ottimizzati e adeguatamente monitorati attraverso il Sistema Quasar Web. Tutti i progetti PEG sono adeguatamente monitorati e puntualmente verificati. Le persone intervistate hanno dimostrato interesse e motivazione nella gestione delle attività a loro affidate. L'ente ha attivato un percorso di integrazione tra il Sistema Qualità e quello ambientale certificati, favorendo un'ottimizzazione dei processi organizzativi. La motivazione del management sui diversi livelli si mantiene alta, il che è confermato anche dai riscontri positivi che emergono dall'analisi dei dati.</p>	<p>La verifica ispettiva di rinnovo e passaggio alla norma UNI EN ISO 9001:2008 si è svolta sui settori e servizi dettagliati nel Piano allegato in un clima di forte collaborazione. L'amministrazione ha raggiunto gran parte degli obiettivi di miglioramento previsti nello scorso anno ed ha presidiato correttamente e adeguatamente tutti gli elementi di miglioramento indicati in occasione della VIS precedente. Il processo di dematerializzazione delle attività è stato quasi completato per l'ambito documenti interni ed è in corso per gli altri ambiti previsti (documenti istituzionali tra enti locali e documenti esterni). Il SQ continua ad essere un effettivo ed efficace strumento di gestione per l'amministrazione attraverso il gestionale dedicato Quasar ed attraverso i continui stimoli al miglioramento portati dal team qualità. La motivazione del management e del personale è molto elevata.</p>	<p>la motivazione del management e del personale incontrato è risultata molto elevata; il sistema di gestione è un effettivo ed efficace strumento di gestione per l'amministrazione</p>

APPLICATION

<p>Giudizio del RGV1 su Peso e gravità dei rilievi (dal 2007)</p>	<p>Il sistema qualità risulta adeguatamente monitorato e sotto controllo in maniera capillare in tutti i settori e servizi dell'Amministrazione. Non sono emerse NC.</p>	<p>Il giudizio continua ad essere molto positivo. Il sistema qualità risulta adeguatamente presidiato e sotto controllo in maniera capillare in tutti i settori e servizi dell'Amministrazione. Ottimo è il cruscotto indicatori, ottimo è il presidio di tutti i processi / aree / uffici attraverso gli audit interni. Non sono emerse NC.</p>	<p>--</p>	<p>Il Sistema è risultato sostanzialmente conforme ai requisiti di tutti gli standard normativi di riferimento applicabili ; sono state rilevate complessivamente due NC, una relativa all'aggiornamento annuale della Dichiarazione Ambientale ed una, relativa alla ISO 9001, riferita alla gestione non completamente strutturata della pianificazione della progettazione relativamente alle opere pubbliche; i rilievi emersi nel corso degli audit precedenti sono stati tutti presi in carico e risolti adeguatamente</p>
<p>Capacità di Miglioramento e garanzie di Mantenimento della Conformità (dal 2007)</p>	<p>La capacità di miglioramento è molto alta sia grazie alle elevate competenze del Responsabile Qualità e del suo Staff sia grazie alla forte motivazione di tutto il Management.</p>	<p>La capacità di miglioramento è molto alta sia grazie alle elevate competenze del Responsabile Qualità e del suo Staff sia grazie alla forte motivazione di tutto il Management.</p>	<p>Esiste già un elevato standard di miglioramento all'interno della Organizzazione grazie al livello di maturità del SQ e all'efficace analisi dei dati. Per la tipologia del livello di analisi ad oggi condotta la Provincia potrebbe attivare un ulteriore miglioramento attraverso sistemi di autovalutazione più estesi tipo CAF/EFQM.</p>	<p>sistema maturo e ben radicato in tutta l'organizzazione; sono possibili margini di miglioramento a fronte di un miglioramento della comunicazione con l'esterno (cittadinanza, utenti, istituzioni, diffusione/promozione dell'EMAS sul territorio)</p>
<p>* Valutazione integrata per le norme 9001, 14000 e Regolamento Emas</p>				

Valutazione del Sistema di gestione per l'Ambiente

APPLICATION

Elemento di valutazione	2007*	2008	2009	2010**
Contesto Organizzativo e Motivazione del Management	La motivazione e la partecipazione di tutto il personale (sia operativo che dirigenziale) è stata altissima, garantendo alla verifica un clima di massima trasparenza e collaborazione. Il contesto organizzativo si è dimostrato ricettivo e collaborativo.	È più che evidente la partecipazione complessiva di tutto l'ente (sia per la parte politica che per la parte tecnica) e dello staff dirigenziale, tutti fortemente motivati verso i temi ambientali.	-- ³	la motivazione del management e del personale incontrato è risultata molto elevata; il sistema di gestione è un effettivo ed efficace strumento di gestione per l'amministrazione
Giudizio del RGVI su Peso e gravità dei rilievi	--	3 NC minori che non inficiano sulla funzionalità del sistema, poiché molto puntuali e semplici "dimenticanze" di alcuni aspetti formali. 1 NC Maggiore sulla dichiarazione ambientale, condivisa con l'ente, per carenze nelle rappresentazioni delle informazioni	--	Il Sistema è risultato sostanzialmente conforme ai requisiti di tutti gli standard normativi di riferimento applicabili; sono state rilevate complessivamente due NC, una relativa all'aggiornamento annuale della Dichiarazione Ambientale ed una, relativa alla ISO 9001, riferita alla gestione non completamente strutturata della pianificazione della progettazione relativamente alle opere pubbliche; i rilievi emersi nel corso degli audit precedenti sono stati tutti presi in carico e risolti adeguatamente
Capacità di Miglioramento e garanzie di Mantenimento della Conformità	Elevate capacità e possibilità di miglioramento, giustificate dall'entusiasmo e dalla confidenza nei sistemi di gestione.	Ottime capacità di miglioramento e di garanzia della conformità	--	sistema maturo e ben radicato in tutta l'organizzazione; sono possibili margini di miglioramento a fronte di un miglioramento della comunicazione con l'esterno (cittadinanza, utenti, istituzioni, diffusione/promozione dell'EMAS sul territorio)

* Preaudit ** Valutazione integrata per le norme 9001, 14000 e Regolamento Emas

Partecipazione a premi:

ANNO	PREMIO	RISULTATO
2010	La Pubblica Amministrazione che si vede, la TV che parla con te", svoltosi all'interno di COM.P.A – Formez PA	Menzione speciale della giuria per AGRESTRE la trasmissione dell'agricoltura ferrarese, prodotta dalla Provincia di Ferrara
2009	Concorso nazionale "Riconoscere e valorizzare le buone pratiche nel DAP - Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria" - Ministero della Giustizia	Terzo Premio per l'Area gestionale/organizzativa: migliori esperienze organizzative, gestionali e/o formative che abbiano apportato nelle strutture di riferimento un cambiamento significativo e proficuo in termini qualitativi e strategici.

³ Nel 2009 per la parte ambientale non abbiamo i documenti elettronici dai quali estrarre i dati. Le audit sono però state regolarmente superate.

APPLICATION

2009	Premio JUICE 09 – Community Network Emilia-Romagna	Premio per “Servizi online vicini a cittadini e imprese” nella categoria Amministrazioni Provinciali
2009	Premio e-gov – Concorso a tema per le migliori realizzazioni di e-government in Italia – rivista E-GOV di Maggioli Editore	Forum del Turismo di Provincia e Camera di Commercio di Ferrara” ha vinto il premio E-GOV 2009 nella sezione “L'e-government nel turismo: i servizi online a favore del settore turistico”
2009	Premio Awards Esri, conferito il 18 giugno 2009 al Comandante della Polizia Provinciale alla Conferenza ESRI Italia di Roma	Nella sessione “Politiche Sociali e Sicurezza Urbana” il progetto ECOUNIAMOCI è stato premiato come il più innovativo nell'ambito della tutela ambientale e per la capacità d'integrare e coinvolgere cittadini e forze dell'ordine operanti sul territorio con dati e metodologie GIS con una chiave di lettura geospaziale
2008	Go Slow - Co.mo.do. 2008 - Movimento GO SLOW e la Confederazione di Mobilità dolce (Co.Mo.Do)	Primo posto con il progetto "Le Vie degli Estensi tra Terra ed Acqua"
2007	Premio Montecelio – TP per la Comunicazione Pubblica Locale - Istituto Montecelio, agenzia regionale per la comunicazione e la formazione (RM)	Prima classificata nella categoria “Regioni, Province, Grandi Comuni”

Analisi

L'attività di benchmarking effettuata tramite la partecipazione all'iniziativa “100 Indicatori per 100 Province” ha comportato la raccolta / analisi di un numero consistente di dati riguardanti svariati ambiti. Per ragioni di spazio vengono proposti, a titolo esemplificativo, i dati comparati delle Province Emiliano-Romagnole riguardanti la manutenzione scolastica. Purtroppo l'ultimo aggiornamento prodotto dall'apposito gruppo di lavoro è relativo ai dati del 2006. Sono già stati inseriti i dati del 2007 ma non ancora commentati a livello condiviso.

Si riportano gli esiti delle audit condotte presso il nostro ente dall'organismo di certificazione – il CERMET -, accreditato presso il SINCERT, che ci ha rilasciato le certificazioni. Vengono presentati sia i dati quantitativi relativi alle NC e Raccomandazioni che quelli qualitativi relativi ai giudizi come verbalizzati nei documenti che ci sono stati rilasciati. Si sottolinea come dal 2010 tali audit siano condotte in modo unificato. Nel 2011 si allineeranno le scadenze delle certificazioni anticipando volontariamente di un anno la scadenza della certificazione ISO 9001.

Vengono poi presentati i dati relativi ai riconoscimenti ottenuti nel periodo più recente.

Risultati relativi ad un miglior utilizzo delle tecnologie dell'informazione:

	2007	2008	2009
Percentuale di lettere in partenza digitali (inviata da Posta Elettronica certificata verso enti attrezzati a riceverla) da luglio a dicembre/totale delle lettere in partenza spedite agli stessi enti nello stesso periodo	N.D.	51,00%	59,50%
Percentuale di lettere in partenza digitali /totale delle lettere in partenza	14,00%	28,00%	37,60%

9.2 I risultati interni

Identificazione

I dati relativi al miglior utilizzo delle tecnologie dell'informazione sono presentati in varie parti del presente documento. Ad ulteriore testimonianza del grande lavoro svolto in questo ambito vengono riportati i dati relativi a Lettere in Partenza (LEP) cartacee / LEP tramite PEC. Abbiamo anche dati più generali riguardanti la dematerializzazione per ragioni di spazio non riusciamo ad inserirli.

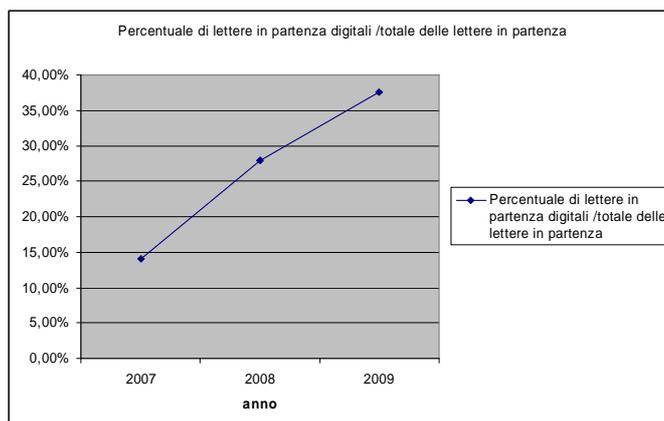
Come risultati interni vengono anche forniti i risultati delle audit interne tratti dalle sintesi annuali delle audit interne ISO 9001/14001.

Si forniscono anche i risultati riguardanti il raggiungimento di obiettivi di bilancio e finanziari:

- grado di realizzazione delle previsioni di bilancio,.
- trend della capacità di sostenersi con risorse proprie;
- tasso medio indebitamento mutui
- riduzione dei tempi di pagamento delle fatture ai fornitori di beni e servizi.

Quantificazione e presentazione

APPLICATION



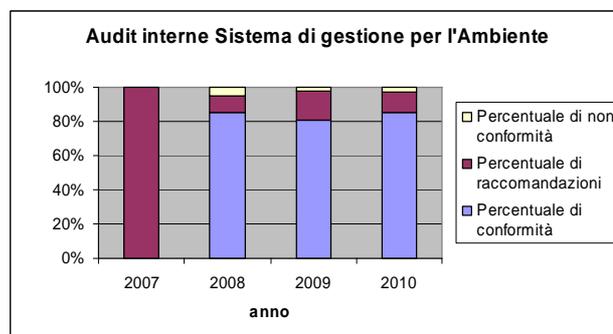
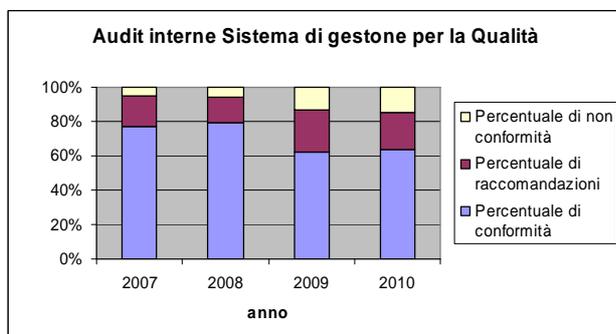
Risultati delle audit interne:

Audit interne Sistema di gestione per la Qualità

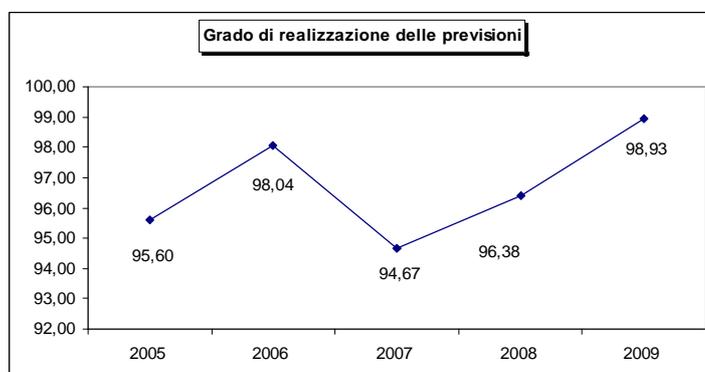
	2007	2008	2009	2010
Percentuale di conformità	77%	79%	62%	64%
Percentuale di raccomandazioni	18%	15%	25%	21%
Percentuale di non conformità	5%	6%	13%	15%

Audit interne Sistema di gestione per l'Ambiente

	2007	2008	2009	2010
Percentuale di conformità	0%	85%	81%	85%
Percentuale di raccomandazioni	100%	10%	17%	12%
Percentuale di non conformità	0%	5%	2%	3%

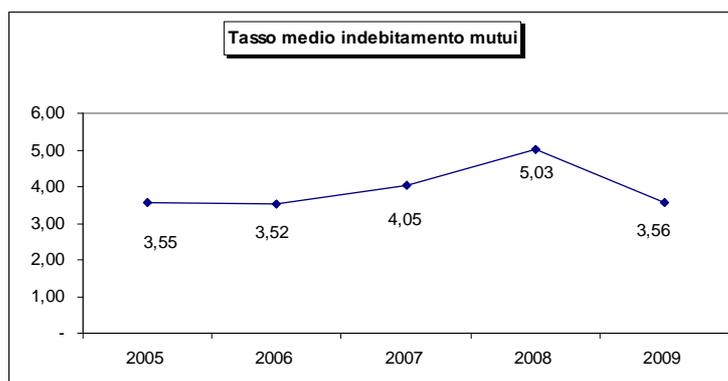


Grado di realizzazione delle previsioni:

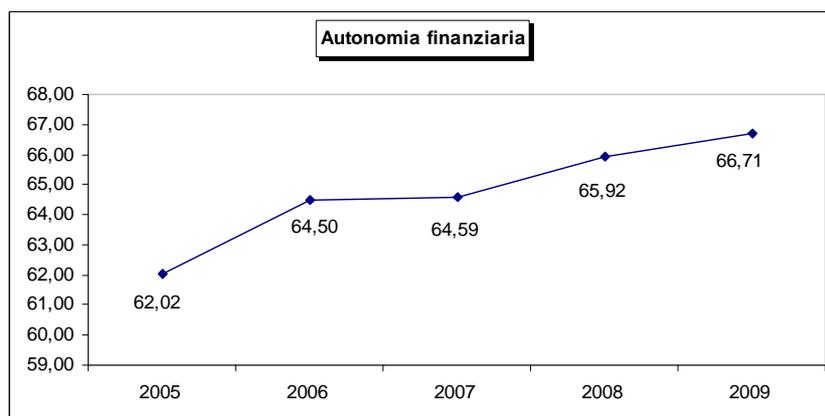


Tasso medio indebitamento mutui

APPLICATION

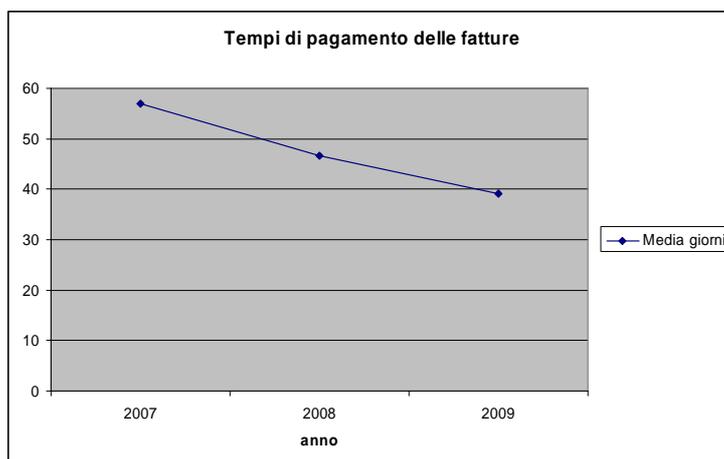


Capacità di sostenersi risorse proprie: Autonomia finanziaria



Tempi dei pagamenti fatture per acquisti di beni e prestazioni di servizi:

	2007	2008	2009
Media giorni	56,95	46,59	39,25



Analisi

Il miglior utilizzo delle tecnologie dell'informazione è testimoniato dai dati relativi all'incremento nell'utilizzo della PEC nella comunicazione tra istituzioni pubbliche e nell'utilizzo, in generale, di comunicazioni elettroniche in luogo di quelle cartacee.

Le verifiche interne vengono svolte da auditor interni appositamente qualificati. Riguardano tutti gli uffici dell'ente ed hanno una periodicità almeno annuale. Da quando siamo certificati anche in ambito ambientale vengono effettuate in modo integrato. Sono verifiche svolte controllando un maggior numero di aspetti rispetto alle audit esterne e cercando in tal modo di fornire elementi di riflessione e spunti molto articolati al personale degli uffici. In particolare, l'alto numero di raccomandazioni deve essere inteso come un maggior contributo fornito dagli

APPLICATION

auditor agli uffici per migliorare il sistema. La maggior severità nell'individuazione delle NC è prudenziale rispetto alle successive audit di terza parte ed è utile per impostare poi azioni correttive strutturate e documentabili.

Nel grado di realizzazione delle previsioni di bilancio, negli ultimi anni, si registra un trend positivo anche se l'approvazione tempestiva dei bilanci di previsione (ovvero entro il 31/12 dell'anno precedente), inevitabilmente, provoca necessità di successive variazioni nel caso in cui il quadro normativo non fosse ancora definito nel momento della predisposizione dei bilanci stessi.

La crescita del valore dell'indicatore della capacità di sostenersi con risorse proprie tra il 2007 e il 2009 è determinata dall'aumento delle entrate extratributarie (rimborsi spese di personale per progetti comunitari, interessi attivi, sanzioni); in contrazione invece le entrate tributarie.

Nel 2009 l'indicatore relativo al tasso medio indebitamento mutui registra una rilevante diminuzione per effetto dell'estinzione anticipata di mutui contratti con la Cassa Depositi e Prestiti a tassi di interesse elevati rispetto agli attuali tassi di mercato.

E' evidente la riduzione dei tempi di pagamento delle fatture ai fornitori di beni e servizi (riduzione del 31% del tempo tra il 2007 e il 2009).

PTRQA Piano di Tutela e Risanamento della Qualità dell'Aria

R.A Responsabile Ambientale

RGVI Responsabile Gruppo di Verifica Ispettiva

R.Q Responsabile Qualità

RR.SS.UU Rappresentanze Sindacali Unitarie

SGQA Sistema di Gestione per la Qualità e l'Ambiente

SILER Sistema Informativo Lavoro della Regione

Emilia-Romagna

SIOPE Sistema informativo sulle operazioni degli enti pubblici

SUAP Sportello Unico per le Attività Produttive

SW Software

TANDEM Progetto ambientale Life Tandem

TPS Toyota Production System

TQM Total Quality Management

VIS Verifica Ispettiva

W3C World Wide Web Consortium

Glossario

Acronimi utilizzati

ARPA Agenzia Regionale Per l'Ambiente

AUSL Azienda Unità Sanitaria Locale

BSC Balanced ScoreCard

C.A.A. Centro Assistenza Agricoltori

CLEAR City and Local Environment Accounting and Reporting

CNA Confederazione Nazionale Artigianato

CNIPA Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione

CONSIP Società per azioni del Ministero dell'Economia e delle Finanze

CS Customer Satisfaction

CSV Centro Servizi Volontariato

CTP Centro Territoriale Permanente

EFQM European Foundation for Quality Management

GPP Green Public Procurement

HW Hardware

INTERCENT-ER Agenzia Regionale per l'acquisto di beni e servizi

LEP Lettera in Partenza

MePA Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione

NC Non Conformità

OO.SS Organizzazioni Sindacali

PAA Programma Annuale Attuativo

PDCA Plan Do Check Act

PdZ Piano di Zona

PEC Posta Elettronica Certificata

PEG Piano Esecutivo di Gestione

PSR Programma di Sviluppo Rurale