

3 Premessa

4 Il Premio Qualità PPAA II edizione

7 Amministrazioni pubbliche italiane al traguardo: competere in qualità

11 Le Amministrazioni finaliste del Premio Qualità PPAA

12 Amministrazioni Centrali e Periferiche dello stato

Agenzia del Territorio
Prefettura de L'Aquila
Prefettura di Teramo
Procura di Bolzano

17 Aziende Sanitarie, Aziende Ospedaliere ed altre amministrazioni che operano in campo sanitario

Azienda Sanitaria Locale della Provincia di Cremona
Azienda Unità Sanitaria Locale 7 di Siena

20 Comuni, Unioni di Comuni, Comunità Montane e altre forme associative comunali

Comune di Bolzano
Comune di Faenza - Settore Sviluppo Economico
Comune di Ferrara
Comune di Fidenza
Comune di Firenze
Comune di Genova
Comune di Montebelluna - Museo di Storia Naturale e Archeologia
Comune di Vimercate

29 Enti Pubblici Non Economici

Casa di Riposo Guizzo Marseille di Volpago del Montello
Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura di Rimini
Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura di Varese
Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura di Viterbo
Istituto Nazionale Previdenza Sociale - Direzione Provinciale di Pescara

35 Istituzioni Scolastiche

Direzione Didattica di Occhiobello
Istituto Scolastico Autonomo "G.B. Angioletti" di Torre del Greco
Istituto d'Istruzione Superiore "F. Bottazzi" di Casarano
Liceo Ginnasio "G.B. Brocchi" di Bassano del Grappa
Istituto Principale Scuola Media "B. Croce" di Gonzaga
Liceo Scientifico "G. Da Procida" di Salerno
Istituto di Istruzione Superiore di Stato "Tommaso D'Oria" di Ciriè
Istituto Commerciale e per Geometri Statale "L. Einaudi" di Bassano del Grappa
Istituto Comprensivo "P. Mascagni" di Melzo
Istituto Tecnico Statale Turistico Aziendale "G. Mazzotti" di Treviso
IPSS "Bartolomeo Montagna" di Vicenza
3° Circolo "San Giovanni Bosco" di Massafra

Indice

48 Regioni, Province e Città metropolitane

Provincia di Parma - Servizio Formazione
Professionale e Politiche attive del Lavoro
Provincia di Prato
Provincia di Verbano Cusio Ossola - Settore Politiche
del Lavoro e Formazione

52 Università

Alma Mater Studiorum Università di Bologna - Ufficio
Dirigenziale Sviluppo Risorse Umane
Libera Università Maria Ss. Assunta - Organizzazione
Amministrativa
Politecnico di Milano - Amministrazione Centrale
Università degli Studi di Macerata - Amministrazione
Centrale e Centri Servizi
Università Politecnica delle Marche - Direzione
Amministrativa

58 Le Amministrazioni finaliste del Premio "Amministrazione di Qualità"

Agenzia delle Dogane
Circolo Didattico di Conselve
Comune di Correggio
Comune di Trento
ISTAT - Settore Sviluppo Risorse Umane
e Formazione
Istituto Comprensivo Statale "G. Marconi"
di Altavilla Vicentina

65 Le Amministrazioni vincitrici

Premessa

Il Premio Qualità PP.AA., giunto alla seconda edizione, è occasione di visibilità e riconoscimento per le molte amministrazioni che da anni si stanno impegnando in percorsi di miglioramento. Inoltre, esso risponde ad altre importanti finalità quali diffondere la cultura della qualità nelle amministrazioni, promuovere l'utilizzo dell'autovalutazione con il modello CAF e creare le condizioni perché si amplii il ricorso alla valutazione esterna anche fra pari.

Il Premio rappresenta la continuità di una positiva collaborazione, avviata nel 2005 con la prima edizione, fra il Dipartimento della Funzione Pubblica e i *partner* - Confindustria, CNCU, APQI e Formez. Questa collaborazione trova oggi ulteriori spazi di impegno comune nelle iniziative in corso di realizzazione per dare attuazione alla Direttiva "Per una pubblica amministrazione di qualità" (Gazzetta Ufficiale n.226 del 28/07/2007), attraverso un Piano Nazionale di interventi volti a sostenere le amministrazioni.

Il Premio persegue in primo luogo la finalità di riconoscere e valorizzare nelle organizzazioni pubbliche italiane l'adozione di modalità di gestione che mirano all'eccellenza, attraverso la pratica sistematica dell'autovalutazione e del miglioramento della *performance* pianificato e continuo. Attraverso tale pratica le amministrazioni possono rafforzare la propria capacità interna di generare innovazione sostenibile, finalizzata a produrre miglioramenti duraturi nelle *performance*.

La capacità delle amministrazioni pubbliche di raggiungere traguardi di eccellenza delle proprie *performance* è un obiettivo convergente a cui mirano le politiche di modernizzazione di tutti i Paesi dell'area OCSE. Sempre di più oggi, rispetto al passato, i Paesi tendono a privilegiare politiche orientate all'*empowerment* istituzionale delle singole organizzazioni pubbliche.

Ritengo quindi particolarmente significativi i risultati raggiunti con questa edizione del Premio che evidenzia un crescente interesse alla partecipazione manifestato dalle circa 300 amministrazioni che hanno aderito a livello nazionale.

Per le amministrazioni che non hanno ancora raggiunto livelli di *performance* tali da rientrare nella rosa delle premiate, la partecipazione all'iniziativa è un'occasione importante per effettuare una diagnosi organizzativa secondo principi guida che, condivisi a livello europeo, rappresentano una valida griglia concettuale di riferimento per iniziare ad avviare percorsi di miglioramento sostenibili nel tempo.

Per le amministrazioni vincitrici - i cui casi sono presentati in questa pubblicazione - il Premio è certamente l'occasione per rendere visibile la propria *performance* e mettere la propria esperienza in un circuito di condivisione con altre amministrazioni, nei territori di appartenenza e a livello nazionale, in modo da contribuire a far crescere nel suo insieme il sistema amministrativo italiano.

Pia Marconi

Il Premio Qualità PPAA II edizione

Le modalità attuative di questa seconda edizione del premio e le relative procedure selettive non si sono discostate da quelle utilizzate nella prima edizione sia per assicurare continuità all'iniziativa e garantire confronti temporali, sia per mantenere una formula che è stata apprezzata da tutte le amministrazioni, vincitrici e non. L'unica novità è rappresentata dalla presenza, accanto alle categorie di premio già previste nella I edizione, di una categoria aperta alla partecipazione esclusiva delle amministrazioni già risultate finaliste nella prima edizione (categoria "Amministrazioni di Qualità"). Relativamente a tali amministrazioni è infatti possibile una valutazione esterna comparativa rispetto a quella già effettuata in occasione della precedente edizione, al fine di valutarne l'effettiva capacità di produrre azioni di miglioramento continuo.

La partecipazione

Nella presente edizione si sono candidate al premio, attraverso la compilazione della domanda, 293 amministrazioni di cui 281 sono state ammesse al processo selettivo successivo. Nel corso di circa 3 mesi queste amministrazioni sono state impegnate nella stesura del documento di partecipazione, descrittivo delle proprie condizioni organizzative e gestionali e articolato secondo i nove criteri del modello CAF. Alle 17 amministrazioni candidate nella categoria "Amministrazioni di Qualità" è stato chiesto, in aggiunta, di fornire evidenza - per mezzo di indicatori - dei risultati raggiunti attraverso le azioni di miglioramento intraprese successivamente alla partecipazione alla I edizione del premio.

In questo periodo tutte le amministrazioni hanno potuto usufruire di seminari informativi, di materiali documentali - linee guida - e di lavoro, di un *help desk* telefonico e della possibilità di confrontarsi con le amministrazioni che avevano già partecipato al premio nell'edizione precedente, anche in una logica di scambio di esperienze e di creazione di *network*.

Alla scadenza dei termini, previsti dal bando per il mese di dicembre 2007, le amministrazioni che hanno consegnato il documento di partecipazione sono state 146, ovvero il 52% delle candidature iniziali (contro il 47% dell'edizione precedente) così distribuite tra le diverse tipologie:

Tabella 1 - Partecipazione per tipologia di amministrazione Premio Qualità PPAA

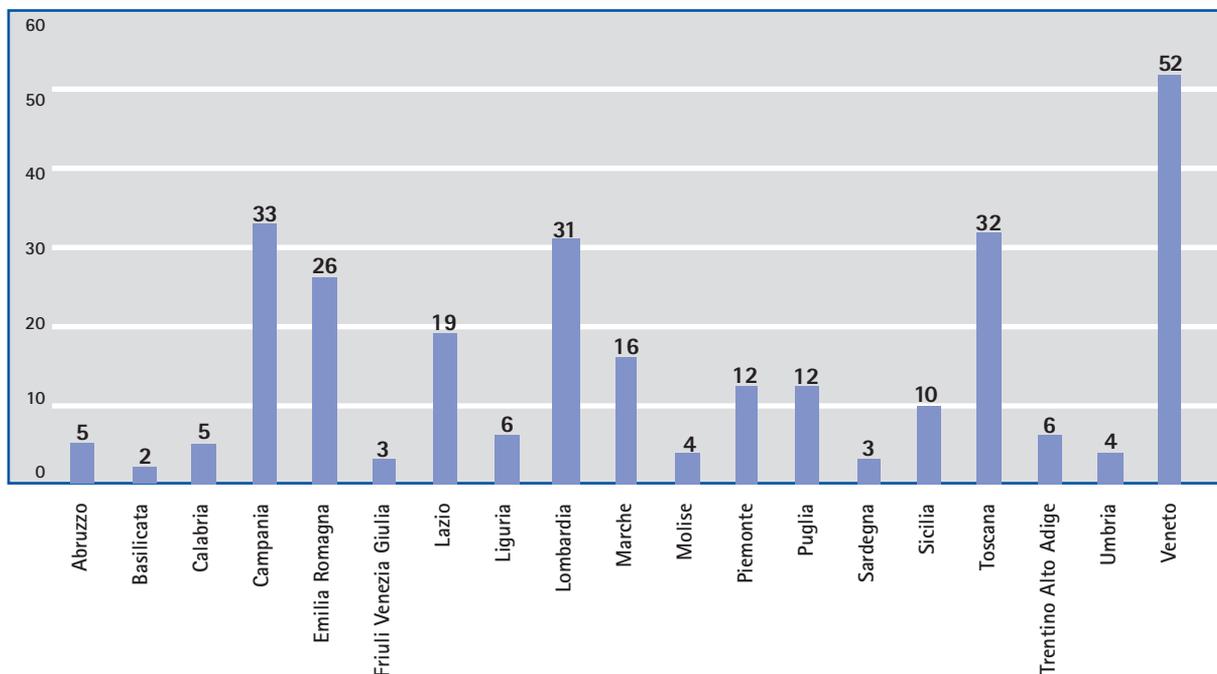
Tipologia di amministrazione	Totale
Amministrazioni Centrali e Periferiche dello Stato	20
Aziende Sanitarie, Aziende Ospedaliere ed altre Amministrazioni pubbliche che operano nel campo sanitario	9
Comuni, Unioni di Comuni, Comunità Montane e Altre Forme Associative Comunali	26
Enti Pubblici Non Economici e Camere di Commercio, Industria e Artigianato	13
Istituzioni Scolastiche	55
Regioni, Province e Città Metropolitane	11
Università	12
Totale complessivo	146

Tabella 2 - Partecipazione per tipologia di amministrazione Premio Amministrazione di Qualità

Tipologia di amministrazione	Totale
Amministrazioni Centrali e Periferiche dello Stato	2
Aziende Sanitarie, Aziende Ospedaliere ed altre Amministrazioni pubbliche che operano nel campo sanitario	0
Comuni, Unioni di Comuni, Comunità Montane e Altre Forme Associative Comunali	5
Enti Pubblici Non Economici e Camere di Commercio, Industria e Artigianato	2
Istituzioni Scolastiche	7
Regioni, Province e Città Metropolitane	1
Università	0
Totale complessivo	17

La distribuzione geografica delle amministrazioni evidenzia una netta presenza del Veneto - attribuibile in larga misura alla partecipazione degli istituti scolastici - seguito dalla Campania, dalla Toscana e dalla Lombardia.

Tabella 3 - Distribuzione delle 146 amministrazioni per regione di provenienza



Nota: anche all'interno delle diverse categorie o delle diverse aree geografiche la distribuzione è tutt'altro che uniforme, è sempre a macchia di leopardo, con nuclei formati attorno a esperienze specifiche. Ciò significa che si è ancora nella fase pionieristica, non di istituzionalizzazione del miglioramento.

La selezione

La selezione tecnica, basata sui documenti di partecipazione, è avvenuta in tre fasi.

In una prima fase valutatori esperti hanno analizzato i documenti presentati per ciascuna tipologia di amministrazione e hanno stilato 8 graduatorie (una per ciascuna tipologia di amministrazione e una per la categoria "Amministrazioni di Qualità") che sono state sottoposte al vaglio del Comitato Tecnico Scientifico del premio, costituito dai rappresentanti delle associazioni *partner* dell'iniziativa e da esperti. Con questa prima selezione sono state individuate le 45 amministrazioni finaliste - le cui schede di presentazione sono inserite in questa pubblicazione - che hanno avuto accesso alla seconda fase di valutazione.

In questa seconda fase le 45 amministrazioni hanno ricevuto la visita sul posto (*site visit*) condotta da *team* di valutazione composti da *team leader* dell'APQI (Associazione Premio Qualità Italia), da valutatori *senior* provenienti da pubbliche amministrazioni e da valutatori *junior* provenienti da pubbliche amministrazioni opportunamente formati nella II edizione del corso "Valutatori CAF PPAA". Tutti i componenti dei *team*, inoltre, hanno ricevuto una "calibrazione 2" prima di scendere sul campo.

La visita sul posto, condotta presso le amministrazioni finaliste, è la fase di valutazione di maggiore d'interesse per le organizzazioni. Strutturata ed organizzata non come una visita ispettiva o di controllo ma come un'occasione di apprendimento e di arricchimento, la visita permette alle amministrazioni di ricevere preziosi *feedback*, in merito ai risultati raggiunti e ai processi attivati, da soggetti esperti di TQM. Con la visita i valutatori pervengono ad una conoscenza diretta del contesto organizzativo, approfondendo e verificando quanto descritto nei documenti di partecipazione attraverso interviste, osservazioni, consultazione di documentazione, ecc..

Il processo selettivo che ruota attorno alla visita è particolarmente articolato e complesso dal momento che prevede uno studio ed una valutazione individuale - da parte dei componenti del *team* - del documento di partecipazione; una riunione di consenso tra tutti i componenti per allineare le valutazioni e i commenti alle valutazioni contenuti nei rapporti di valutazione individuale; la visita e la successiva riunione di consenso in sede di valutazione finale.

Alle amministrazioni resta traccia di questo articolato percorso in un rapporto di valutazione conclusivo che individua i temi chiave dell'organizzazione e che commenta per ciascun criterio del CAF la valutazione assegnata in termini di punti di forza e di aree di miglioramento.

La documentazione complessiva prodotta dai *team* ha costituito la base per la terza e ultima fase di valutazione attraverso la quale sono state selezionate le amministrazioni vincitrici.

In questa terza fase il Comitato Tecnico Scientifico del premio ha definito una proposta di graduatoria finale di merito da sottoporre al Comitato di Premiazione, costituito dai vertici delle associazioni *partner* dell'iniziativa e di alcune associazioni rappresentative. Il Comitato ha infine designato le amministrazioni vincitrici per ciascuna delle categorie di premio individuate dal bando:

- Premio "Qualità PPAA", in un massimo di due per ciascuna tipologia di amministrazione partecipante;
- Premio "Migliore Amministrazione" assegnato all'amministrazione con il punteggio più alto in assoluto;
- Premio "Amministrazione di Qualità" ad un massimo di 5 amministrazioni tra quelle candidate alla categoria "Amministrazione di Qualità";
- Menzione Speciale Confindustria "Per la qualità dei servizi alle imprese";
- Menzione Speciale CNCU "Per la qualità dei servizi ai cittadini".

2) La calibrazione è un'attività formativa finalizzata ad allineare le competenze e le conoscenze dei valutatori in merito alle logiche di valutazione e a favorire la creazione di uno spirito di gruppo e di collaborazione particolarmente utile per rendere il processo selettivo previsto dalla visita sul posto equo e trasparente.

Amministrazioni pubbliche italiane al traguardo: competere in qualità

Sono molteplici le iniziative realizzate per valorizzare le innovazioni che hanno caratterizzato nell'ultimo decennio le amministrazioni pubbliche, anche a supporto dei vari interventi di riforma amministrativa generale che hanno toccato vari aspetti del settore pubblico (decentramento, semplificazione, liberalizzazioni, *e-government*, ecc.).

Promosse da attori istituzionali e non, tutte hanno avuto l'obiettivo di mettere in vetrina esperienze di successo e buone pratiche per favorirne la diffusione e l'acquisizione da parte di altre amministrazioni in una logica di *benchmarking* e *benchlearning*. L'esperienza accumulata nel tempo in quest'ambito ha consentito di far evolvere le metodologie e proporre nuove iniziative e modelli. Allo stesso tempo, ad alcuni attori come il Dipartimento della Funzione Pubblica e il Formez, ha permesso di guardare e analizzare, da un osservatorio privilegiato, i processi di miglioramento e innovazione innestati nelle organizzazioni pubbliche che si sono trovate ad affrontare, nel corso dell'ultimo decennio, profondi cambiamenti, organizzativi, strategici, gestionali e soprattutto culturali conseguenti al mutato contesto ambientale, sociale, economico ed amministrativo. Il Premio Qualità PPAA è frutto di questa esperienza, ed è in se stesso una innovazione, perché segna il passaggio, non privo di difficoltà, dalla valorizzazione delle innovazioni di progetto e in generale delle esperienze, al sostegno diretto alle amministrazioni incentrato sulla focalizzazione sulle organizzazioni e alla valutazione e valorizzazione delle performance organizzative.

Il premio, promosso dal Ministro per le Riforme e le Innovazioni nelle PPAA e realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal Formez in collaborazione con CNCU, Confindustria e APQI, si propone di riconoscere e valorizzare nelle organizzazioni pubbliche italiane l'adozione di modalità di gestione che mirano all'eccellenza, attraverso la pratica sistematica dell'autovalutazione e del miglioramento pianificato e continuo.

Alla sua seconda edizione, è rientrato nel più ampio Piano d'Azione Nazionale 2007-2010 "Per un'Amministrazione di Qualità" e ha registrato un tale successo in termini di partecipazione che i numeri hanno consentito di avviare una riflessione, nel tempo approfondibile, sulle caratteristiche delle amministrazioni che hanno deciso di aderire e che in qualche modo, per l'impegno e i requisiti di partecipazione richiesti, dovrebbero rappresentare un *target* qualificato o quanto meno sfidante. Dalla I alla II edizione il numero di amministrazioni aderenti è passato da 190 a 293.

Tabella 1 - Distribuzione delle amministrazioni partecipanti nelle due edizioni per tipologia di amministrazione

Tipologia di amministrazione	Ed. 2005	Ed. 2007	Totale	%	Variazione %
Amministrazioni centrali e periferiche dello stato	13	34	47	9,7	161,5
Aziende sanitarie, aziende ospedaliere ed altre amministrazioni che operano nel campo sanitario	25	20	45	9,3	-20,0
Comuni, Unioni di Comuni, Comunità Montane e altre forme associative comunali	56	55	111	23,0	-1,8
Enti Pubblici non economici e CCIAA	19	20	39	8,1	5,3
Istituzioni Scolastiche	52	118	170	35,2	126,9
Regioni, Province e Città Metropolitane	14	31	45	9,3	121,4
Università	11	15	26	5,4	36,4
Totale complessivo	190	293	483	100	54,2

Questo incremento può in larga misura essere attribuito alla Direttiva "Per una pubblica amministrazione di qualità" del 19 dicembre 2006 che ha inteso promuovere su tutto il territorio nazionale il miglioramento delle prestazioni delle

amministrazioni pubbliche e della qualità dei servizi destinati ai cittadini e che ha raccomandato alle amministrazioni l'utilizzo di strumenti di TQM per raggiungere tali finalità. E' però anche indice di una cresciuta sensibilità delle organizzazioni nei confronti di queste tematiche e di un interesse a mettersi in gioco e a confrontarsi con gli altri che probabilmente la Direttiva ha solo sollecitato. Una lettura degli stessi dati evidenzia caratteristiche innovative riconducibili a determinate tipologie di amministrazione e a determinate zone geografiche. Le amministrazioni più disposte a mettersi in gioco e a confrontarsi con altre organizzazioni sembrano essere le istituzioni scolastiche. Su un totale complessivo per le due edizioni di 480 amministrazioni esse rappresentano il 35%. Con un incremento tra la prima e la seconda edizione di circa il 130%.

Questa presenza così consistente, anche rispetto alle altre tipologie di amministrazione, è ascrivibile a tre fattori (oltre, ovviamente, a quello della oggettiva numerosità delle unità scolastiche): le scuole hanno un rapporto diretto con l'utenza e le loro *performance*, oltre ad essere sottoposte al giudizio qualitativo da parte degli utenti, sono anche oggetto di specifiche analisi e ricerche, anche con comparazioni internazionali, che hanno contribuito a diffondere la cultura della misurazione; hanno una cultura della qualità e dell'autovalutazione piuttosto consolidate e sono destinatarie di specifici e periodici interventi di formazione e valorizzazione che hanno stimolato una cultura del confronto e dello scambio.

Esiste ancora un divario consistente tra il Nord e il Sud anche se la partecipazione e la sensibilità delle amministrazioni del Mezzogiorno sembra essere cresciuta nel tempo.

In fase di adesione alle amministrazioni che si sono candidate al premio nelle due edizioni (433¹) è stato richiesto di compilare una domanda di candidatura

Tabella 2 - Distribuzione delle amministrazioni partecipanti nelle due edizioni per area geografica

Zona geografica	Ed 2005	Ed 2007	Totale	%	variazione % nelle due edizioni
Nord	92	142	234	48,4	54,3
Centro	43	82	125	25,9	90,7
Sud	55	69	124	25,7	25,5
Totale	190	293	483	100,0	54,2

indicando le proprie esperienze "realizzate" relativamente a: TQM, miglioramento organizzativo, *customer satisfaction*, benessere organizzativo, gestione organizzativa per processi e sistemi informativi e tecnologici.

Un'analisi delle informazioni contenute in queste domande di candidatura consente di fare un affondo, seppur parziale, sulle caratteristiche delle innovazioni realizzate. L'analisi delle risposte evidenzia un livello qualitativo - relativamente alle esperienze richieste dalla domanda - piuttosto elevato:

- l'87% delle amministrazioni realizza indagini di *customer satisfaction* nei confronti della propria utenza, meno nei confronti del proprio personale. Anche in questo caso gli interventi istituzionali, come le direttive sulla *customer satisfaction* e sul benessere organizzativo e come lo stesso Programma Cantieri - che ritorna in moltissime delle domande presentate come occasione di apprendimento e confronto - ha favorito lo sviluppo di una cultura orientata al cliente interno ed esterno;
- l'86% delle amministrazioni ha avviato interventi di miglioramento organizzativo anche se, nella maggior parte dei casi, tali interventi fanno riferimento all'introduzione di certificazioni di qualità e di Sistemi di Qualità. Sono in realtà ancora poche le iniziative di riorganizzazione vere e proprie come le esperienze di reingegnerizzazione e semplificazione dei processi;
- ancora non è molto diffusa una cultura della qualità basata sui principi del TQM. Solo il 58% (percentuale bassa se riferita alle altre) ha utilizzato strumenti di autovalutazione in logica di Qualità Totale e il dato è tenuto alto dalle esperienze realizzate dalle Istituzioni Scolastiche (il dato più basso si registra nelle amministrazioni centrali con il 30%).

Tabella 3 - Caratteristiche delle esperienze di innovazione realizzate dalle amministrazioni

		TQM	Miglioramento org.vo	CS	Benessere	Gestione dei processi	Sistemi Informativi
Totale	no	183	60	56	153	91	90
	si	250	373	377	280	342	343
%	no	42	14	13	35	21	21
	si	58	86	87	65	79	79

1) Il totale non tiene conto delle amministrazioni che hanno presentato la candidatura sia per la prima che per la seconda edizione.

L'analisi per tipologia di amministrazione consente di effettuare alcune distinzioni:

Tabella 4 - Caratteristiche delle esperienze di innovazione dettagliate per tipologia di amministrazione

Amm.ni centrali e periferiche		TQM	Miglioramento org.vo	CS	Benessere	Gestione dei processi	Sistemi Informativi
Totale	no	28	8	14	21	7	17
	si	12	32	26	19	33	23
%	no	70	20	35	53	18	43
	si	30	80	65	48	83	58
Comuni		TQM	Miglioramento org.vo	CS	Benessere	Gestione dei processi	Sistemi Informativi
Totale	no	39	16	27	40	29	29
	si	53	76	65	52	63	63
%	no	42	17	29	43	32	32
	si	58	83	71	57	68	68
Regioni e Province		TQM	Miglioramento org.vo	CS	Benessere	Gestione dei processi	Sistemi Informativi
Totale	no	18	1	1	15	3	2
	si	11	28	28	14	26	27
%	no	62	3	3	52	10	7
	si	38	97	97	48	90	93
ASL e AO		TQM	Miglioramento org.vo	CS	Benessere	Gestione dei processi	Sistemi Informativi
Totale	no	24	3	2	16	3	4
	si	21	42	43	29	42	41
%	no	53	7	4	36	7	9
	si	47	93	96	64	93	91
Università		TQM	Miglioramento org.vo	CS	Benessere	Gestione dei processi	Sistemi Informativi
Totale	no	14	5	12	14	8	9
	si	12	21	14	12	18	17
%	no	54	19	46	54	31	35
	si	46	81	54	46	69	65
CCIAA e Enti Pubblici non Ec.		TQM	Miglioramento org.vo	CS	Benessere	Gestione dei processi	Sistemi Informativi
Totale	no	22	2	0	13	5	4
	si	15	35	37	24	32	33
%	no	59	5	0	35	14	11
	si	41	95	100	65	86	89
Istituzioni scolastiche		TQM	Miglioramento org.vo	CS	Benessere	Gestione dei processi	Sistemi Informativi
Totale	no	38	25	0	34	36	25
	si	126	139	163	130	128	138
%	no	23	15	0	21	22	15
	si	77	85	99	79	78	84

- nelle amministrazioni centrali e periferiche che hanno presentato la domanda è meno diffusa, rispetto alle altre tipologie di amministrazione, una cultura dell'innovazione e della qualità. Questo è probabilmente attribuibile oltre che alla complessità organizzativa degli enti - presente peraltro anche in altre tipologie di amministrazioni - a funzioni (quelle di programmazione e governo) che raramente prevedono la produzione ed erogazione di servizi. Analoga situazione si riscontra nella parte amministrativa delle Università in cui le esperienze di innovazione più diffuse fanno riferimento al miglioramento organizzativo e alle certificazioni ISO;
- ASL e Aziende Ospedaliere sembrano essere le tipologie di amministrazione dove le esperienze di innovazione richieste dalla domanda sembrano avere maggiore diffusione. Sono percepite da anni come vere e proprie aziende; la qualità vi è entrata da più di dieci anni; la conoscenza e le prassi sono diffuse e i target di efficacia e efficienza sono definiti e condivisi.
- nelle Regioni e nelle Province sono poco diffuse le esperienze di autovalutazione e di rilevazione del benessere organizzativo. Sono invece consolidati i sistemi informativi, grazie anche agli interventi istituzionali connessi al tema dell'*e-government*;
- i Comuni, rispetto alle altre tipologie di amministrazione, sembrano essere meno impegnati nell'utilizzo degli strumenti innovativi richiesti dalla domanda;
- le Istituzioni Scolastiche sono le organizzazioni in cui la cultura dell'autovalutazione e del miglioramento è più diffusa (il 77% delle scuole ha utilizzato modelli di TQM ed in particolare l'EFQM). Al contrario di quanto accade nelle università (che sono però enti con una struttura organizzativa più complessa), le scuole sono riuscite ad estendere l'autovalutazione della didattica all'intero istituto fondando i miglioramenti organizzativi sull'ascolto della propria utenza (quasi la totalità delle scuole realizza indagini di *customer satisfaction*).

Le amministrazioni candidate alla seconda edizione hanno realizzato esperienze di TQM in misura inferiore a quelle partecipanti alla prima edizione mentre si sono impegnate di più sul fronte delle innovazioni settoriali (*customer satisfaction*, benessere organizzativo, ecc...).

Dai dati sembrerebbe che l'approccio utilizzato dalle amministrazioni partecipanti alla I edizione è partito dall'autovalutazione o più in generale dalla valutazione della qualità (secondo logiche di TQM) e successivamente è giunto alla realizzazione di interventi di innovazione settoriale (frutto presumibilmente di un percorso di pianificazione e realizzazione del miglioramento); mentre l'approccio adottato dalle amministrazioni partecipanti alla II edizione è partito da interventi settoriali e solo successivamente ha riguardato processi di miglioramento sistematici e organici.

Un confronto tra le due edizioni del Premio in merito alle esperienze realizzate dalle amministrazioni partecipanti richieste dalle domande di candidatura offre uno spunto di riflessione interessante.

Tabella 5 - Caratteristiche delle esperienze di innovazione - un confronto tra le due edizioni

Totale		TQM	Miglioramento org.vo	CS	Benessere	Gestione dei processi	Sistemi Informativi
% - 2005	no	31	16	16	38	22	24
	si	69	84	84	62	78	76
% - 2007	no	50	14	15	35	16	18
	si	50	88	89	67	80	81

Questa lettura dei dati fornisce spunti su quelle che potrebbero essere le linee strategiche da assumere nella diffusione degli strumenti della qualità totale. I modelli come il CAF o l'EFQM andrebbero diffusi non solo come strumenti di autovalutazione ma anche e soprattutto come modelli per il miglioramento organizzativo. In questo caso, indipendentemente dal livello di maturità organizzativo, le amministrazioni avrebbero a disposizione un percorso verso la qualità totale, organico e sistematico che le porterebbe ad intraprendere iniziative settoriali come azioni di miglioramento pianificate e programmate e non come interventi occasionali e non strutturati.



Le Amministrazioni
finaliste del Premio
Qualità PPAA



**Amministrazioni Centrali
e Periferiche dello Stato**



Agenzia del Territorio di Roma

Responsabile

Mario Picardi (Direttore)

Referente

Luca Montobbio

Tel. 0672004341

luca.montobbio@agenziaterritorio.it

Le caratteristiche generali

L'Agenzia del Territorio, ente pubblico non economico operativo dal 1° gennaio 2001, è nata a seguito della riforma dei ministeri realizzata con il decreto legislativo n. 300/1999, ereditando e ampliando le funzioni del Dipartimento del Territorio dell'allora Ministero delle Finanze.

L'Agenzia è dotata, negli ambiti definiti dallo statuto, di autonomia amministrativa, gestionale, organizzativa, patrimoniale e finanziaria. Il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenzia viene verificato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze che mantiene poteri di indirizzo, controllo e verifica degli obiettivi definiti con l'Agenzia attraverso apposite convenzioni triennali (adeguate annualmente).

Struttura organizzativa

La struttura organizzativa dell'Agenzia del Territorio prevede tre livelli: centrale, con sede in Roma, regionale e provinciale. Il livello centrale definisce strategie e metodi, attraverso Direzioni di *line*, di indirizzo, coordinamento e supporto agli uffici operativi, e Direzioni di *staff*, di supporto al Direttore dell'Agenzia per la pianificazione, il controllo e il monitoraggio delle risorse e delle attività.

Le Direzioni Regionali sono 19 e costituiscono lo snodo fra le strategie e gli indirizzi decisi a livello centrale e il ruolo operativo degli Uffici Provinciali. Gli Uffici Provinciali, 103, in alcuni casi articolati anche a livello subprovinciale, erogano i servizi operativi. A capo dell'Agenzia è il Direttore che determina le scelte strategiche aziendali e stipula la convenzione con il Ministero dell'Economia e delle Finanze. Nell'Agenzia operano circa 10.788 dipendenti di cui 1586 a tempo determinato.

Altri premi - riconoscimenti

L'Agenzia non ha ricevuto nessun premio o riconoscimento precedente.

La qualità dell'Amministrazione

La missione dell'Agenzia è "assicurare al cittadino e ai professionisti, alle pubbliche amministrazioni, agli enti pubblici e privati, una corretta ed efficace gestione dell'anagrafe dei beni immobiliari attraverso l'offerta di servizi relativi al catasto, alla pubblicità immobiliare ed alla cartografia; mantenere la guida dell'evoluzione del sistema catastale nel rispetto del processo di decentramento; garantire la costituzione di un affidabile osservatorio del mercato immobiliare e l'offerta di servizi estimativi".

Missione, visione e "valori guida" dell'Agenzia supportano l'attenzione alla qualità, all'orientamento all'utente e all'efficienza dei processi. A dimostrazione di ciò, lo *slogan* che accompagna le azioni dell'Agenzia è "qualità ed equità", cioè qualità nei servizi offerti al pubblico ed equità nel campo dell'imposizione fiscale sugli immobili.

L'approccio alla qualità adottato dall'Agenzia del Territorio si esplica in un insieme organico di attività che hanno inciso profondamente soprattutto sui risultati relativi al cittadino/cliente e sul suo funzionamento interno. A tal proposito, l'Agenzia ha identificato i portatori di interesse, individuato i rapporti di reciproco beneficio ed attuato una politica per il loro coinvolgimento. Le attività più significative che l'Agenzia ha posto in essere sono: il monitoraggio della qualità erogata, cioè la misurazione dei livelli di servizio offerti all'utenza, riferiti principalmente ai tempi di servizio; la rilevazione sistematica della *customer satisfaction* per tutti i servizi al pubblico; la determinazione di obiettivi di qualità del servizio e la pubblicazione di tali obiettivi attraverso la Carta della Qualità; il miglioramento dell'accoglienza presso gli sportelli.

L'Agenzia ha definito responsabilità, funzioni, livelli dell'organizzazione per assicurare la gestione per processi e la revisione periodica del sistema sia in relazione all'evoluzione dei servizi, sia a quella dell'organizzazione.

E' stato inoltre definito un *corpus* di procedure operative che hanno codificato le modalità di erogazione dei servizi, creando le premesse per un Sistema Qualità coerente con la norma ISO 9001. Infine l'Agenzia è impegnata in un programma di informatizzazione delle banche dati e sviluppo dei servizi telematici, che sta rivoluzionando l'accesso ai servizi.



per una pubblica
amministrato
di qualità

Prefettura de L'Aquila

Responsabile

Aurelio Cozzani (Prefetto)

Referente

Massimo Aloisi

Tel. 0862413230

massimo.aloisi@interno.it

Le caratteristiche generali

La Prefettura dell'Aquila è ufficio periferico del Ministero dell'Interno, sede di rappresentanza del Governo nella provincia e sede di rappresentanza, nella regione, dello Stato per i rapporti con il sistema delle autonomie. Con la riforma dell'organizzazione del Governo (Decreto legislativo 300/99), la Prefettura è stata trasformata in Ufficio Territoriale del Governo, mantenendo tutte le funzioni di competenza e assumendone delle nuove. Successivamente, ha assunto la denominazione di Prefettura - Ufficio Territoriale del Governo (UTG). La Prefettura svolge un'azione propulsiva, di indirizzo, di mediazione e di intervento, di consulenza e di collaborazione, anche rispetto agli enti locali, in tutti i campi del "fare amministrazione", in esecuzione di norme o al di fuori di procedure codificate, promuovendo il processo di semplificazione delle stesse procedure amministrative.

Struttura organizzativa

Titolare della Prefettura-UTG è il Prefetto che, oltre a rappresentare il Governo nella provincia, è Autorità Provinciale di Pubblica Sicurezza. Il Prefetto ha competenza in materia di difesa civile e protezione civile, ha funzioni di coordinamento degli uffici statali periferici, ed è organo di raccordo fra Stato e sistema delle Autonomie locali. Il Prefetto è coadiuvato da un coordinatore UTG e da un ufficio di gabinetto. La prefettura è strutturata in 5 aree e 2 servizi in cui lavorano complessivamente 105 dipendenti.

Altri premi - riconoscimenti

L'Amministrazione ha vinto, con il progetto MAP (Mobile Adapture Procedure), il premio "Cento progetti al servizio dei cittadini". Ha inoltre partecipato alla prima edizione del Premio Qualità PPAA risultando tra le amministrazioni finaliste.

La qualità dell'Amministrazione

La gestione della qualità è stata improntata ad una gestione per processi fin dal 2004 quando, nell'ambito di un progetto del Ministero dell'Interno, la Prefettura

ha realizzato la mappatura di 28 processi, 213 sub-processi e 607 attività giungendo ad essere assunta come modello nella gestione per processi dalle altre Prefetture d'Italia. I processi prevedono due soli livelli gerarchici: quello del *management* generale (Prefetto) e del *management* operativo (Dirigenti di Aree, Servizi e Uffici di staff) e quello delle unità organizzative di livello operativo ovvero le Aree funzionali ed i Servizi che realizzano i propri obiettivi, in termini di *outcome*, operando in modo sistematico e integrato tra loro, attivando reti interfunzionali nelle quali vengono coinvolte di volta in volta enti locali, altre pubbliche amministrazioni, associazioni di categoria, organizzazioni di volontariato, sindacati, imprese, ecc... L'attenzione al personale costituisce un altro punto di forza della Prefettura che, in sintonia con la Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004, "Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni", ha aderito al Progetto Cantieri d'Innovazione "Competenze per l'Ascolto Organizzativo" mettendo a punto e somministrando ai dipendenti un questionario relativo alla qualità della vita lavorativa nell'Amministrazione per rilevare criticità e margini di miglioramento di cui tener conto nel progettare un ambiente di lavoro attento al benessere organizzativo, alla valorizzazione del lavoro e delle persone. E' stato così creato ed attivato un "Circolo di Ascolto" che costituisce il luogo di incontro e confronto su temi legati al miglioramento delle relazioni e delle pratiche di lavoro. E' stato inoltre attuato un programma di formazione decentrata del personale che permette ai dipendenti una maggiore conoscenza del contesto lavorativo allargato, rende più agevole il cambiamento di prassi e di *routine* sedimentate, favorisce l'efficienza lavorativa e la crescita della professionalità, consente il consolidamento della applicazione di un metodo finalizzato a gratificare i dipendenti più capaci. Per motivare e supportare il personale l'Amministrazione convoca periodiche riunioni di *staff meeting* nelle quali vengono confrontati i risultati di tutte le Aree ed i Servizi della Prefettura con gli obiettivi e le esigenze definite allo scopo di tenere alta l'attenzione sull'aspetto dell'innovazione interna e di stimolare proposte e soluzioni per un miglioramento continuo dell'azione amministrativa. Infine, per venire incontro alle esigenze che emergono dai risultati delle indagini periodiche di *customer satisfaction*, sono stati predisposti nuovi locali per l'URP (Ufficio Relazioni con il Pubblico) con l'installazione di un sistema il "eliminacode".



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Prefettura di Teramo

Responsabile

Francesco Camerino (Prefetto)

Referenti

Paola Iaci e Roberta Di Silvestro

Tel. 0861259499 – 0861259448

paola.iaci@interno.it

roberta.disilvestro@interno.it

Le caratteristiche generali

La Prefettura di Teramo è ufficio periferico del Ministero dell'Interno, sede di rappresentanza del Governo nella provincia. Con la riforma dell'organizzazione del Governo (Decreto legislativo 300/99), la Prefettura è stata trasformata in Ufficio Territoriale del Governo. La Prefettura opera in un contesto provinciale costituito da una popolazione complessiva di 287.411 abitanti, distribuita in 47 comuni. La Prefettura svolge un'azione propulsiva, di indirizzo, di mediazione e di intervento, di consulenza e di collaborazione, anche rispetto agli enti locali, in tutti i campi del "fare amministrazione", in esecuzione di norme o al di fuori di procedure codificate, promuovendo il processo di semplificazione delle stesse procedure amministrative.

Struttura organizzativa

Titolare della Prefettura-UTG è il Prefetto che, oltre a rappresentare il Governo nella Provincia, è Autorità Provinciale di Pubblica Sicurezza. Il Prefetto ha competenza in materia di difesa civile e protezione civile, ha funzioni di coordinamento degli uffici statali periferici, ed è organo di raccordo fra Stato e sistema delle Autonomie locali. Il Prefetto è coadiuvato da un coordinatore UTG e da un Ufficio di Gabinetto. La Prefettura di Teramo è strutturata in 4 aree e 2 servizi a capo dei quali ci sono 6 viceprefetti e in cui lavorano complessivamente 63 dipendenti.

Altri premi - riconoscimenti

La Prefettura non ha ricevuto nessun riconoscimento o premio precedenti.

La qualità dell'Amministrazione

Da vari anni la Prefettura di Teramo opera in un'ottica secondo la quale la Pubblica Amministrazione è vista e lavora non più come un meccanismo destinato a funzionare solo sulla base di norme, circolari, regolamenti e strutture gerarchiche, ma come un "sistema sociale" che deve essere guidato, ispirato con intelligenza e grande apertura mentale, quindi come un "sistema vivente", fatto di risorse umane il cui scopo istituzionale è rendere servizi al cittadino-cliente. A tal proposito, appare significativo l'impegno nella gestione delle *partnership* chiave al fine di sostenere le proprie politiche e strategie e assicurare un'efficace operatività dei propri processi. La Prefettura ha stipulato un numero considerevole di protocolli di intesa ed è parte attiva in diversi comitati (Comitato Operativo per la Legalità del Lavoro, Comitato Operativo per la Sicurezza sulle strade, Comitato Operativo per l'edilizia scolastica). Ha inoltre avviato un progetto di diffusione degli Sportelli Unici per le Attività Produttive ed un progetto finalizzato a creare le condizioni per favorire la piena integrazione e la migliore autonomia delle persone disabili conseguendo risultati notevoli relativamente all'impatto sulla società.

Altro punto di forza nella gestione della qualità è l'attenzione all'innovazione interna, che viene mantenuta alta stimolando proposte e soluzioni per un miglioramento continuo dell'azione amministrativa. La Prefettura poggia su una *leadership* forte, rappresentata dal Prefetto, che ha più volte rivolto ai dirigenti specifiche direttive ed inviti per conseguire una sempre maggiore efficienza ed economicità dell'azione, in un quadro di forte accrescimento della cultura del risultato.

Tutta l'attività svolta è quindi effettuata in vista di obiettivi volti al miglioramento della gestione delle risorse umane e strumentali nell'ambito più generale della politica di modernizzazione prevista da una Direttiva del Ministro dell'Interno. Nel predisporre gli obiettivi vengono precisati i risultati attesi, le azioni programmate e le risorse assegnate per la loro realizzazione, i tempi e le fasi di esecuzione e gli indicatori di misura, anche sulla base delle direttive del Servizio Controllo di Gestione (SECIN) del Ministero dell'Interno. Tale politica a favorito il raggiungimento di risultati culturali ed organizzativi importanti nella gestione dei processi, nella comunicazione (attraverso l'attivazione dell'URP e di un ufficio stampa interno), nella gestione delle risorse finanziarie ed informatiche e nel rapporto con l'utenza.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Procura di Bolzano

Responsabile

Cuno Jakob Tarfusser (Procuratore Generale)

Referente

Lucia Debertol

Tel. 0471226333

lucia.debertol@giustizia.it

Le caratteristiche generali

La Procura della Repubblica di Bolzano estende la propria competenza su tutto il territorio della Provincia di Bolzano ed ha la propria sede a Bolzano, nel Palazzo di Giustizia di Piazza del Tribunale. L'organizzazione ha identificato nel mandato istituzionale del Pubblico Ministero, che è definito dall'ordinamento giudiziario, la propria missione, i valori per poter dare un contenuto concreto alla missione istituzionale e la visione secondo la quale intende essere un ufficio giudiziario al servizio del cittadino.

Struttura organizzativa

La Procura della Repubblica ha una struttura amministrativa dotata di personale appartenente al Ministero della Giustizia e diretta da un Dirigente Amministrativo che gestisce il personale amministrativo e dirige i servizi amministrativi della Procura, strutturati su 13 uffici.

La compagine dei dipendenti amministrativi è costituita, oltre che dal dirigente, da 9 cancellieri, 3 esperti linguistici, 11 operatori giudiziari, 5 autisti, 5 operatori ausiliari.

Titolare dell'Ufficio, con funzione direttiva, è il Procuratore della Repubblica che è affiancato nei suoi compiti da un Procuratore Aggiunto e dai Sostituti Procuratori.

Altri premi - riconoscimenti

La procura ha conseguito nel 2007 la certificazione secondo le norme UNI-EN-ISO 9001:2000; è stata candidata dal Dipartimento della Funzione Pubblica al Premio delle Nazioni Unite UNPAN (*United Nations Online Network in Public Administration and Finance*) e al premio di qualità europeo EPSA (*European Public Sector Award*).

La qualità dell'Amministrazione

La Procura della Repubblica di Bolzano ha elaborato ed avviato, a partire dall'agosto 2004, un progetto pilota per la riorganizzazione e l'ottimizzazione dei servizi e delle risorse, co-finanziato dal Fondo Sociale Europeo e dalla Provincia Autonoma di Bolzano, allo scopo di

avviare un processo di miglioramento dell'organizzazione e della qualità del servizio attraverso l'applicazione di approcci e metodi innovativi, in un settore, quale quello della Giustizia, caratterizzato da inefficienze e immobilismo, più volte criticato dai media, dagli stessi operatori, dagli organismi europei, ma soprattutto dai cittadini – utenti. Nell'ambito del progetto pilota, sono stati utilizzati approcci, strumenti e metodi particolarmente innovativi per una Pubblica Amministrazione. In particolare, si è introdotta la logica della "qualità" attraverso l'utilizzo di una serie di strumenti organizzativi e di comunicazione quali: la Carta dei Servizi e il Bilancio Sociale; il "Sistema Qualità" in base allo standard UNI EN-SO 9001:2000, il sito *web*, destinato a migliorare la comunicazione con i cittadini ed a supportare in futuro i servizi *on-line*. Per ovviare alla cronica scarsità di risorse, la Procura ha deciso di cercare, trovare e sfruttare collaborazioni sinergiche con altri uffici, organizzazioni o enti, soprattutto istituzionali, tra cui l'ufficio provinciale FSE, la Libera Università di Bolzano, la Regione Autonoma Trentino Alto Adige e il Ministero della Giustizia (che da ufficio centrale è diventato *partner* in progetti molto specifici come quello del trasferimento della buona pratica e quello del nuovo casellario giudiziale, della sopraelevazione del palazzo di Giustizia e della creazione del "polo giudiziario"). Rispetto ai clienti esterni, considerando la vastità e la complessità del "sistema dei portatori di interesse" di una Procura, è stata abbandonata la visione auto-referenziale per acquisire una cultura del confronto, della comunicazione e dell'informazione verso tutti coloro che hanno interesse all'attività dell'ufficio. L'Amministrazione è stata così in grado di descrivere i rapporti, individuare i "soggetti chiave", non partendo da una logica di gerarchia, bensì da quella di vicinanza/lontananza rispetto all'organizzazione. Un ulteriore elemento qualificante di questo percorso è stato quello di prendere coscienza del diverso "linguaggio di valori" che lega la Procura alle diverse categorie degli *stakeholder* e di orientare e misurare il dialogo attraverso l'uso di specifici indicatori delle singole attività svolte dall'ufficio. Le esigenze degli *stakeholder* sono alla base anche dei contenuti del sito www.procura.bz.it proprio nell'ottica di facilitare l'accesso dall'esterno a informazioni utili e alla modulistica per richiedere, non solo da parte di privati ma anche delle altre pubbliche amministrazioni, i servizi erogati dalla Procura. Rilevante è inoltre la gestione del personale improntata a principi di collaborazione e dialogo.

A stylized graphic in the top right corner shows a hand with fingers curled, holding a heart. The hand and heart are rendered in a light gray color against a white background, which is itself set against a larger gray background.

**Aziende Sanitarie,
Aziende Ospedaliere
ed altre amministrazioni
che operano in
campo sanitario**



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Azienda Sanitaria Locale della Provincia di Cremona

Responsabile

Andrea Belloli (Direttore Generale)

Referente

Bruna Masseroni

Tel. 0372497219

bruna.masseroni@aslcremona.it

Le caratteristiche generali

L'ASL della Provincia di Cremona è stata istituita nel gennaio del 1998 a seguito della fusione della ex USSL 23 di Cremona, della ex USSL 24 di Crema e di parte della ex USSL 20 di Casalmaggiore – Viadana.

Ha come territorio di riferimento l'intera provincia di Cremona che, tradizionalmente, per ragioni storiche e morfologiche, è divisa in 3 aree: una dominata dal capoluogo di provincia, una facente capo alla città di Crema, che comprende i territori dal confine con la provincia di Milano fino alla zona di Castelleone, e un'altra area facente capo alla città di Casalmaggiore. Le tre aree corrispondono attualmente ai tre Distretti Sociosanitari (Cremona, Crema e Casalmaggiore) nei quali si articola il territorio dell'ASL.

Struttura organizzativa

La struttura organizzativa dell'ASL della Provincia di Cremona, approvata con l'adozione del Piano di Organizzazione e Funzionamento Aziendale (POFA), si compone di: una Direzione Strategica Aziendale che ha una ripartizione per Direzioni, e agisce come corpo unico perseguendo le finalità di governo e controllo del sistema aziendale; Funzioni e Servizi di *Staff* che agiscono a supporto della Direzione Strategica Aziendale; funzioni di programmazione e controllo e quelle di gestione (affidate ai tre Distretti Socio-Sanitari e relativi Distretti Veterinari); Dipartimenti, Servizi di *Staff* e Distretti che afferiscono alla Direzione Strategica Aziendale. Il personale è pari a 592 unità.

Altri premi – riconoscimenti

Nel 2001 l'ASL della Provincia di Cremona ha ottenuto l'accreditamento del Laboratorio di Sanità Pubblica a fronte della norma ISO 17025 da parte dell'Istituto Superiore di Sanità. Nel 2002 ha ricevuto la certificazione ai sensi della norma UNI EN ISO 9001:2000. Nel 2007 la Funzione di Formazione ed Educazione alla Salute è stata certificata in ambito di accreditamento Sincert EA 37 "Progettazione ed erogazione di attività formative".

La qualità dell'Amministrazione

Il Sistema di Gestione per la Qualità e una cultura improntata all'approccio per processi si sono affermati e rafforzati sempre più nel corso del tempo mediante l'adozione da parte dell'ente di una serie di sistemi di autovalutazione/gestione, tra cui: l'autovalutazione trimestrale secondo gli *standard* di *Joint Commission International*, nell'ambito di un Progetto triennale 2004-2007 della Regione Lombardia; un sistema di *Risk Management* e *Incident Reporting* a partire dal 2005-2006; la partecipazione all'*Audit Civico* promosso da Cittadinanzattiva – Tribunale dei Diritti del Malato, edizione 2005-2006; l'adozione nell'anno 2007 del Codice Etico Comportamentale e l'implementazione di un Modello Organizzativo sulla base dei principi contenuti nel Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 23. Il costante controllo delle attività svolte, finalizzato al miglioramento continuo delle *performance* aziendali, ha permesso all'Azienda di conseguire l'omogeneità delle prestazioni ed il rispetto dei tempi di processo nei diversi ambiti distrettuali, in un'ottica di soddisfazione dei propri clienti/cittadini. L'ASL si è dotata di un sistema di gestione e controllo basato su strumenti informativi quali ad es. il *Data Warehouse* per gestire indagini e collaborazioni con altre ASL, ed il *Webcare* per la gestione dei fabbisogni dei pazienti. Per assicurare adeguatezza nell'esecuzione dei propri obiettivi strategici, ha attivato un *data base* dedicato alle fasi di pianificazione, gestione risorse, monitoraggio e al conseguimento dei risultati. L'attenzione ai propri dipendenti ha portato l'ASL a far ricorso a strumenti dedicati all'ascolto, alla raccolta delle esigenze, alla tutela dei diritti, (pari opportunità, *mobbing*). L'Azienda ha impostato una politica di gestione del personale che segue il dipendente dal suo ingresso alla sua uscita attraverso: la definizione di *job description*, programmi di accoglienza e socializzazione – per favorire un clima organizzativo collaborativo e sereno – l'affiancamento nella realizzazione delle attività e i piani di formazione per favorire la crescita e lo sviluppo delle competenze. L'ASL di Cremona riconosce la centralità del cittadino, quale titolare del diritto alla tutela della salute, nella definizione delle prestazioni e nella fruizione dei servizi stessi. A tal fine assicura la partecipazione del cittadino, sia come singolo che tramite le associazioni di volontariato e di tutela dei diritti, alle fasi di programmazione delle attività, di valutazione della qualità dei servizi dal punto di vista degli utenti e di tutela dei diritti, nel rispetto della normativa nazionale e regionale in materia. A tal fine ha provveduto a costituire commissioni o comitati che prevedono il coinvolgimento di utenti ed enti gestori e ad istituire ed identificare tra i servizi di tutela e partecipazione, due uffici, l'URP – Ufficio Comunicazione, Immagine e Relazioni con il Pubblico – e l'UPT – Ufficio Pubblica Tutela.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Azienda Unità Sanitaria Locale 7 di Siena

Responsabile

Massimo Scura (Direttore Generale)

Referente

Paolo Franchi

Tel. 057753601

p.franchi@usl7.toscana.it

Le caratteristiche generali

L'Azienda USL7 di Siena svolge attività di tutela e promozione della salute dei cittadini; il suo bacino di utenza coincide con il territorio della Provincia di Siena.

Struttura organizzativa

L'Azienda fornisce i servizi sanitari e sociali ai cittadini mediante una organizzazione per Zone-Distretto, per un totale di quattro Zone che servono uno specifico territorio di riferimento. L'insieme dei servizi sanitari e sociali che l'Azienda fornisce ai cittadini è organizzato per ogni Zona in tre aree: l'Area funzionale di prevenzione, il Distretto e l'Ospedale. Ognuna delle tre aree viene a sua volta suddivisa in Unità Funzionali, strutture organizzative cui è affidata la responsabilità della capillare erogazione dei servizi agli utenti. Il personale in servizio è pari a 2250 unità.

Altri premi - riconoscimenti

L'Azienda ha ottenuto la certificazione EMAS per due presidi ospedalieri, il riconoscimento per gli stessi presidi, conferito dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, di "Ospedale Amico del Bambino" e la certificazione ISO del sistema di gestione per la qualità dei laboratori di analisi e del Dipartimento di Prevenzione.

La qualità dell'Amministrazione

L'Azienda Sanitaria ha sviluppato nel corso degli anni un forte orientamento ai temi della qualità, al fine di sviluppare le proprie strategie aziendali e di crescita del "sistema salute", mediante l'uso di modelli di eccellenza e la pratica del confronto e del *benchmarking* con altre realtà del settore sanitario. L'Azienda ha, quale propria missione, la tutela e la promozione della salute dei cittadini, centro dell'interesse aziendale. A tal fine eroga sul proprio territorio l'insieme di prestazioni di prevenzione, cura e di riabilitazione previste dai livelli essenziali di assistenza nazionali e regionali. La visione che orienta l'Azienda si dispiega attraverso il

raggiungimento degli obiettivi strategici che prevedono: il superamento della logica gestionale per funzioni a favore di una logica per processi, definendo distinzioni e momenti di interazione fra funzioni di pianificazione strategica e responsabilità gestionali; l'aggregazione di funzioni affini a favore di una logica di semplicità, miglioramento professionale e funzionale dell'organizzazione; il dinamismo, inteso come capacità di sviluppo e promozione della flessibilità e dell'innovazione.

A partire dal 2007, l'Amministrazione si è avvicinata alle tecniche per l'autovalutazione e ha deciso di adottare il modello di eccellenza EFQM, mediante un apposito progetto realizzato in *partnership* con la Fondazione Monte dei Paschi di Siena, che lo ha sostenuto, e con l'Università di Siena, che ha contribuito alla sua realizzazione. L'autovalutazione ha coinvolto tutte le strutture aziendali, attraverso un ciclo di *workshop* di autovalutazione, eseguito secondo le procedure del livello *Committed to Excellence*. I risultati del processo hanno definito gli indirizzi per la pianificazione del 2008.

Uno dei principali fattori di successo dell'Azienda riguarda l'integrazione tra Sistema Informativo, Gestione Risorse Economiche e Controlli di Gestione, come si è venuto configurando per effetto delle procedure aziendali e delle prassi consolidate, grazie anche al massiccio investimento operato in questo settore a partire dal 2003.

Dal 2003, inoltre, l'organizzazione ricorre ad un *Data Ware House* aziendale per rendere visibile, a tutte le parti interessate, i dati e i risultati degli indicatori di loro competenza.

L'USL 7 ha realizzato numerose buone pratiche, alcune delle quali diffuse a livello regionale.

Promuove forme innovative di organizzazione del lavoro, ricercate assieme agli enti locali, quali ad esempio il telelavoro. Sta diffondendo al suo interno la prassi di far operare le *equipe* di professionisti di una struttura nelle altre strutture aziendali, sia per favorire la diffusione di buone pratiche, sia per seguire la strategia aziendale del "far muovere i servizi e non i cittadini".



**Comuni, Unioni di
Comuni, Comunità
Montane e altre forme
associative comunali**



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Comune di Bolzano

Responsabile

Renzo Caramaschi (Direttore Generale)

Referente

Cristina PIEROTTI

Tel. 0471997173

cristina.pierotti@comune.bolzano.it

Le caratteristiche generali

Il Comune di Bolzano, Ente locale autonomo, rappresenta la comunità che vive nel suo territorio, ne cura gli interessi, ne promuove lo sviluppo civile, politico, sociale e culturale. Il Comune esercita tutte le funzioni amministrative che riguardano la popolazione e il territorio comunale con l'obiettivo di rispettare, difendere e valorizzare i caratteri culturali, linguistici, storici delle popolazioni che vivono sul territorio comunale come elementi insopprimibili e specifica ricchezza di una città plurilingue.

Struttura organizzativa

La struttura organizzativa si compone di 8 ripartizioni e di 35 Uffici. Il personale è costituito da 1.072 dipendenti di cui il Segretario Generale, il Direttore Generale con mansione *ad interim* di Direttore della Ripartizione Servizi Culturali e Turismo, il Vice Segretario Generale con mansione di Direttore della Ripartizione Affari Generali e Contratti e 40 Dirigenti.

Altri premi - riconoscimenti

Nel 2003 l'Amministrazione ha conseguito la Certificazione secondo le norme ISO 9001:2000 limitatamente al Servizio Scuole materne. Nel 2006 ha ricevuto il Premio *EFQM Committed to Excellence*.

La qualità dell'Amministrazione

Con delibera 22 ottobre 2002, nr.101 il Consiglio Comunale, dimostrando volontà politica innovativa, ha affidato alla Direzione Generale l'incarico di procedere alla riorganizzazione del Comune, in stretta collaborazione con la Ripartizione Pianificazione e Programmazione, con la Ripartizione Personale e con l'Ufficio Organizzazione e Controllo di Gestione finalizzata alla creazione di una macrostruttura per obiettivi e servizi in luogo di quella per ruoli e funzioni e alla revisione della struttura organizzativa coerentemente con gli obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità.

La visione e la missione del Comune di Bolzano sono

state individuate coinvolgendo tutti i portatori di interesse attraverso tavoli di lavoro svoltisi a partire dal 2004, nell'ambito di un progetto "Idee 2015-Pensare la Città", che rappresenta anche la base dell'elaborazione del Piano di Sviluppo Strategico.

L'Amministrazione è fortemente orientata alle esigenze dei cittadini/clienti ed utilizza vari strumenti di rilevazione, assicurazione e miglioramento della qualità dei servizi.

Dal 2001 al 2007 sono state realizzate 9 carte dei servizi segnalate nel 2006 dal Dipartimento della Funzione Pubblica quale *best practice* italiana promossa a livello nazionale all'interno del progetto "Comune Semplice". Sono svolte inoltre periodicamente indagini di *customer satisfaction* e *focus group*, dall'anno 1999 è operativo un Ufficio Relazioni con il Pubblico e dal 2002 uno sportello reclami.

E' ugualmente attenta al clima interno che sostiene attraverso una politica di gestione delle risorse umane basata su molteplici attività e progetti, su piani annuali di formazione e su indagini sul benessere e sul clima aziendale. Il personale ha a disposizione una casella tematica per trasmettere suggerimenti, critiche ed idee e può accedere attraverso la *intranet* comunale ai link delle OO.SS. per formulare proposte e critiche.

Significativa è la gestione per processi revisionata, nell'ambito della riorganizzazione iniziata a fine 2001, con l'identificazione di 7 Macro Processi, 37 Nuclei Operativi di Processo e 160 processi, e con l'assegnazione di compiti e responsabilità, definizione di *input* e *output*, di indicatori e modalità di monitoraggio.

L'Amministrazione ha ritenuto necessario creare una commissione *ad hoc* per gestire l'innovazione - la Commissione Consiliare Innovazione e Piano Strategico - che si occupa di progetti specifici tra cui quello sulle politiche temporali urbane realizzato con successo attraverso tavoli *multipartner* di co-progettazione. Le modalità di lavoro sperimentate a Bolzano non restano autoreferenziali ma sono esportate in altre città ponendo il Comune come laboratorio di sperimentazione di modelli e soluzioni innovative in un contesto di ampio rilievo.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Comune di Faenza (RA) Settore Sviluppo Economico

Responsabile

Claudio Facchini (Dirigente)

Referente

Oliana Facchini

Tel. 0546691297

oliana.facchini@comune.faenza.ra.it

Le caratteristiche generali

Collocato sull'asse della via Emilia, all'incrocio con l'antichissima via che congiunge il porto di Ravenna con la Toscana, il Comune di Faenza ha una popolazione di 55.504 residenti. Tre sono le aree di intervento del Comune individuate dal legislatore: i servizi alla persona e alla comunità, l'assetto e l'utilizzazione del territorio, lo sviluppo economico. In particolare, il Settore Sviluppo economico del Comune di Faenza, nel perseguire lo sviluppo economico del territorio, si occupa di offrire servizi di qualità alle imprese, agli aspiranti imprenditori e ai cittadini promuovendo l'efficienza dell'organizzazione comunale e di fungere da collante dell'economia locale, affinché essa sia contemporaneamente sistema competitivo e rete cooperativa.

Struttura organizzativa

L'assetto organizzativo dell'ente è definito con appositi atti adottati dalla Giunta Comunale in coerenza con le finalità attribuite dalla legge all'Ente Locale e in modo congruente con le scelte programmatiche dei competenti Organi dell'Amministrazione Comunale. Al fine di assolvere le proprie finalità istituzionali il Comune di Faenza, con un organico di circa 400 dipendenti, presenta un'organizzazione articolata in dieci Settori, quali strutture di massimo livello, al cui interno si trovano 39 Servizi, quali strutture organizzative di livello intermedio. Nel Settore Sviluppo Economico lavorano 23 dipendenti.

Altri premi - riconoscimenti

Il Settore Sviluppo Economico ha conseguito la Certificazione secondo le norme ISO 9001:2000 nel 1998. Il progetto di introduzione del Sistema Qualità nel settore è risultato tra i vincitori di Cento progetti al servizio del cittadini nel 2000.

La qualità dell'Amministrazione

I *leader* hanno impostato il proprio modo di condurre l'amministrazione sui principi del *TQM* e su di un sistema di gestione ISO 9001: 2000. La missione, la visione e gli obiettivi generali sono espressi attraverso la Politica della Qualità ed il sistema è diffuso nell'organizzazione in modo tale da rappresentare un punto di forza importante e strategico nel raggiungimento dei risultati. Essi vengono costantemente aggiornati e, in conseguenza, viene costantemente verificata l'adeguatezza del modello organizzativo alle esigenze di erogazione dei servizi agli utenti e alle necessità di contenimento dei costi. La lettura dei bisogni del territorio, con particolare riferimento all'utenza specifica, avviene attraverso l'uso di strumenti quali incontri, questionari, *focus group*. Le politiche e strategie del settore sono implementate attraverso l'utilizzo di Convenzioni, Protocolli di intesa e Accordi di programma con alcuni *stakeholders*; sono state infatti privilegiate forme di pianificazione in grado di sviluppare le sinergie possibili con gli altri Enti del comprensorio, della Provincia, della Regione e con i soggetti privati.

Tutti i portatori di interesse sono coinvolti nella gestione attraverso lo sviluppo di azioni sistematiche di comunicazione, informazione e sensibilizzazione. I servizi erogati ed i processi ad essi correlati sono migliorati attraverso la raccolta e l'analisi di dati provenienti dal cliente (indagini di percezione e reclami) che portano all'elaborazione di azioni correttive e a piani di miglioramento.

Altro punto di forza dell'Amministrazione è un sistema di gestione per processi proceduralizzato, documentato e monitorato verso obiettivi prestabiliti.

Infine, di rilievo è la gestione dell'innovazione.

Il Settore Sviluppo Economico ha infatti messo a punto nel tempo servizi innovativi finalizzati allo sviluppo di neo-imprenditorialità come il percorso formativo imprenditoriale di *spin-off* programmato - modello Faenza®, i progetti europei *Adapt* e *Life*, lo sportello informativo alle imprese per progetti europei (Sportello Europa, la ricerca di siti per l'insediamento di nuove attività imprenditoriali).

Per quanto riguarda i processi di semplificazione, ha attivato sin dal 1993, d'intesa con AUSL e ARPA, un procedimento denominato "Nulla osta alle attività economiche" finalizzato allo snellimento delle procedure di richiesta di inizio attività.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Comune di Ferrara

Responsabile

Roberto Finardi (Segretario-Direttore generale)

Referente

Cinzia Graps
Tel. 0532419529
c.graps@comune.fe.it

Le caratteristiche generali

Il territorio del Comune di Ferrara è diviso in otto circoscrizioni, di centenaria istituzione, che rappresentano il primo interlocutore istituzionale e il principale luogo di ascolto, incontro e confronto tra il cittadino e l'ente.

Struttura organizzativa

Da diversi anni l'amministrazione ha in corso una riorganizzazione e riqualificazione che interessa trasversalmente tutto l'Ente. E' di recente istituzione la struttura comunale composta da 3 Dipartimenti - Territorio, Risorse e Servizi - ognuno dei quali costituirà un preciso polo di riferimento per i cittadini, anche dal punto di vista strettamente logistico. Ogni Dipartimento è articolato in settori a loro volta costituiti da servizi, unità organizzative e uffici. La struttura definitiva è ancora in fase di completamento. Il numero complessivo dei dipendenti è pari a 1.574 (1270 a tempo indeterminato e 274 a tempo determinato).

Altri premi - riconoscimenti

L'Amministrazione ha in corso la Certificazione ambientale EMAS II e conseguirà entro il 2008 la Certificazione ISO 9001:2000 per Ferrara T.U.A. (società partecipata).

La qualità dell'Amministrazione

Ferrara, in base alla *vision* definita nel Programma di Mandato, vuole essere "una città europea, più aperta e partecipe del mondo, che fa della qualità delle relazioni, del vivere, del produrre e del pensare il suo tratto principale. Una città rivolta al rinnovamento di sé e delle sue prospettive, unita nell'obiettivo di costruire una classe dirigente nuova e giovane, in grado di governare il futuro". Gli indirizzi contenuti nel Programma di Mandato hanno assunto una loro precisa fisionomia nei 27 Progetti di Mandato che dal giugno del 2004 e fino alla primavera del 2009, hanno orientato e continueranno ad orientare le attività

dell'Amministrazione.

L'Amministrazione ha individuato gli *stakeholders* sul territorio (istituzioni, associazioni, scuole) e istituito con il nuovo ROUS (Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici), delle strutture di coordinamento e controllo (Direzione Strategica e Direzione Operativa) volte anche al mantenimento di relazioni proattive e regolari con le autorità politiche.

Significativo è inoltre l'orientamento ai clienti interni ed esterni.

Rispetto ai clienti interni, l'Amministrazione ha condotto un censimento per conoscere i bisogni del personale e somministrato ai dirigenti questionari per individuare nuove ed ulteriori necessità formative. Rispetto ai clienti esterni, utilizza periodicamente i Programmi Partecipati di Quartiere (PPQ), le metodologie OST (*Open Space Technology*) e le tradizionali indagini di percezione ricavandone informazioni utili nello sviluppo delle sue politiche e strategie.

Per sviluppare ed implementare le relazioni con i cittadini, viene utilizzato inoltre l'approccio dello "Sportello": presso il Comune di Ferrara sono attivi infatti sei diversi sportelli più l'Ufficio Stampa. Il Comune di Ferrara si distingue inoltre per la gestione delle risorse finanziarie che si avvale di strumenti quali la BSC (*Balanced Scorecard*), l'individuazione di specifici centri di costo, procedure informatiche, l'alienazione di patrimonio, l'apertura di linee di credito con la banca europea degli investimenti.

Infine, in un'ottica di innovazione dei processi, è stato istituito il RAB (Consiglio Consultivo della comunità locale), sperimentato per la prima volta in Olanda nel 1998, quale forma di consultazione tra l'impresa e la cittadinanza al fine di monitorare e scambiare informazioni sugli indicatori ambientali e sono stati realizzati due progetti: il progetto "Partecipa Ferrara" per valorizzare i "luoghi" di partecipazione virtuale abilitati dalle nuove tecnologie come opportunità di democrazia diretta e *governance* della città e il progetto "Comunicare COMpartecipazione" con l'obiettivo di comunicare le potenzialità del nuovo servizio fiscale.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Comune di Fidenza (PR)

Responsabile

Guido Tantini (Direttore Generale)

Referente

Alessandro Tresca

Tel. 0524517306

a.tresca@comune.fidenza.pr.it

Le caratteristiche generali

Fidenza è un Comune di circa 25.000 abitanti situato sull'antica via Emilia, nella provincia di Parma, da cui dista una ventina di chilometri. Al di là dei compiti istituzionali, l'amministrazione comunale è impegnata nel disegnare il futuro della Città ponendo attenzione alla persona e ai servizi principali per i Cittadini e diffondendo il concetto di "relazioni" come definito nel programma di mandato 2004-2009.

Struttura organizzativa

La struttura organizzativa dell'Ente ha al suo vertice un Comitato di Direzione composto da tutti i dirigenti e dai responsabili dei servizi apicali e un Direttore Generale, che definisce e coordina le strategie operative dell'organizzazione. 115 dipendenti a tempo indeterminato e circa 20 dipendenti a tempo determinato prestano servizio presso l'Ente.

Altri premi - riconoscimenti

L'Amministrazione ha conseguito la Certificazione secondo le norme ISO9001:2000 nel 2002.

La qualità dell'Amministrazione

Il Comune di Fidenza è molto attivo nella rilevazione della soddisfazione degli utenti.

Ogni 2 anni una società specializzata realizza un'indagine su tutti i servizi erogati dal Comune e ogni anno, con risorse interne, realizza indagini di soddisfazione sui servizi alla persona. Conduce le indagini di percezione cliente utilizzando il "RILFEDEUR" (RILEvamento FEnomeni di DEgrado Urbano), uno strumento di raccolta di segnalazioni basato su un sistema informativo in grado di raccogliere le informazioni relative al degrado urbano attraverso tre principali canali: rilevazioni dei "vigili di quartiere" con PC palmare, telefonate dei cittadini, segnalazioni dei cittadini via *email* o tramite *web form*. Tutte le informazioni raccolte sono utilizzate per l'elaborazione delle strategie che sono implementate attraverso l'elaborazione del PEG (Piano Economico di Gestione) e del PDO (Piano Dettagliato degli Obiettivi).

L'Amministrazione vanta inoltre significativi risultati nella gestione delle risorse umane.

Nel programma di mandato ha infatti dichiarato che "intende caratterizzare la propria azione amministrativa con un miglioramento del benessere organizzativo, creando un ambito di lavoro dove si possano sviluppare le migliori professionalità presenti e siano offerte possibilità di crescita umana e professionale a tutte le risorse umane di cui il Comune si avvale".

A tal fine, nell'ottobre 2006 si è svolta un'indagine sui livelli di benessere organizzativo percepito dal personale e, a partire dal 2008, saranno specificate nel PDO tutte le risorse umane necessarie e dedicate a ciascun obiettivo e saranno periodicamente programmate conferenze di settore per valutare l'avanzamento e l'effettivo raggiungimento degli obiettivi.

Significativo, nell'ambito delle attività di modernizzazione, è il progetto relativo allo sviluppo del sistema informativo e informatico del Comune di Fidenza per il triennio 2007-2008-2009. Questo lavoro è stato svolto nell'ottica dello sviluppo dell'informatizzazione del Comune, elemento determinante dell'innovazione tecnologica, e ha consentito la ridefinizione sia delle modalità operative, sia della natura e della qualità dei rapporti con i cittadini, introducendo il tema della cosiddetta *e-democracy*, ovvero del miglioramento del rapporto tra P.A. e cittadini mediante l'uso della tecnologia ed in particolare dell'informatica.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Comune di Firenze

Responsabile

Carlo Paolini (Segretario Comunale Direttore Generale)

Referente

Sonia Ceccherini
Tel. 0552767330
s.ceccherini@comune.fi.it

Le caratteristiche generali

Il Comune di Firenze è suddiviso in cinque Circoscrizioni, le cui deleghe principali riguardano l'assistenza sociale, i servizi educativi e culturali (biblioteche di quartiere, centri estivi), gli sportelli decentrati URP (Ufficio Relazioni con il Pubblico) e gli sportelli anagrafici, gli interventi di manutenzione ordinaria e del verde pubblico. Si tratta di un Comune particolare che, con il suo centro storico riconosciuto Patrimonio dell'Umanità dall'UNESCO nel 1982, ha tra le altre, la responsabilità della valorizzazione del suo ruolo culturale nel mondo.

Struttura organizzativa

La struttura del Comune di Firenze si ripartisce in 22 Direzioni e Uffici e 2 Uffici di progetto e tematici. Le Direzioni sono a loro volta ripartite in Servizi, assegnati alla responsabilità di dirigenti competenti per determinati ambiti di attività omogenee. Direzioni e Servizi sono ripartiti in Posizioni Organizzative assegnate alla responsabilità di personale direttivo. Strumenti di raccordo interno sono: la Conferenza dei Direttori, la Conferenza dei Dirigenti e i Comitati di Direzione.

I servizi, sia centrali che decentrati, sono capillarmente diffusi sul territorio in una rete di circa 320 sedi di servizio. I dipendenti sono complessivamente 5.110.

Altri premi - riconoscimenti

L'Amministrazione ha conseguito la Certificazione secondo le norme ISO 9001:2000 limitatamente a 2 Servizi (Formazione e Polizia Municipale).

La qualità dell'Amministrazione

Il Comune di Firenze ha intrapreso, fin dalla fine degli anni novanta, un profondo e complesso processo di rinnovamento. Fra le caratteristiche dell'Amministrazione emerge infatti un forte impulso all'innovazione che si esplicita in numerosi interventi di infrastrutturazione tecnologica - come è nel caso del progetto Banca Dati del Patrimonio Informativo (BDPI), del progetto e-Firenze e del Sistema Informativo Territoriale (SIT) - e in un rinnovato rapporto con il cittadino e gli altri portatori di interesse. Alcuni progetti, come quello degli asili nido e della Polizia Municipale, sono caratterizzati dall'avvio di una nuova fase nei rapporti con i cittadini, considerati clienti del Comune e non più meri utenti, attraverso indagini mirate alla percezione e al gradimento dei servizi erogati.

La ricaduta positiva, in termini di gradimento e partecipazione da parte dei cittadini, ha fatto sì che l'elemento dell'ascolto del cliente trovasse posto stabile all'interno delle politiche e delle strategie dell'ente. L'Amministrazione ha inoltre identificato i *partner* chiave con i quali ha stipulato protocolli di intesa e collaborazioni. Significativa a questo proposito è la convenzione con il Dipartimento di Statistica dell'Università di Firenze che ha consentito di realizzare "Ode" un sistema che consente al Comune di Firenze di gestire in via informatica tutti gli atti e i provvedimenti amministrativi in ogni loro fase, dalla redazione all'ultima archiviazione, con la possibilità di apporre la firma digitale e che ha semplificato l'attività dell'Amministrazione, sia per i dipendenti sia per i cittadini.

Altrettanto significativa la creazione di un Centro Servizi Territoriale che assolve a funzioni molto ampie (consulenza operativa e assistenza tecnica, *help-desk*, coordinamento di progetti infrastrutturali, formazione), nella logica del perseguimento delle finalità di semplificazione e omogeneizzazione delle procedure, interscambio di informazioni e buone pratiche fra gli enti, potenziamento e migliore utilizzazione delle risorse economiche, tecnologiche e umane. Di rilievo è inoltre la gestione dei processi dell'amministrazione che avviene secondo la metodologia del BPR (*Business Process Reengineering*). Fondamentali, infine, gli interventi sul personale. La formazione del personale, a questo proposito, ha rappresentato un volano fondamentale di cambiamento e lo strumento indispensabile per allineare il personale ai nuovi metodi di lavoro introdotti a seguito del processo di rinnovamento intrapreso.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Comune di Genova

Responsabili

Maria Angela Danzi (Direttore e Segretario Generale)
Mariapia Verdone (Direttore Resp.le Unità
Organizzativa Controllo di Gestione e Qualità)

Referente

Marco Morelli
Tel. 0105572327
morelli@comune.genova.it

Le caratteristiche generali

Il Comune di Genova, capoluogo della Regione Liguria, ha una popolazione di circa 610.000 abitanti. L'insediamento della nuova amministrazione a seguito delle elezioni amministrative del giugno 2007 ha comportato un radicale cambiamento dell'organizzazione per una migliore attuazione delle nuove linee programmatiche del Programma di Mandato orientate su: "Nuovi metodi di governo", "La città dove si vive bene", "La città creativa", "La città accessibile", "La città sostenibile".

Struttura organizzativa

Ad oggi la struttura organizzativa è articolata in: 6 Vice Direzioni Generali, 11 Direzioni, 11 Unità Organizzative e 3 Unità di Progetto ed opera sul territorio mediante con 9 Divisioni Territoriali: Centro Est, Centro Ovest, Bassa Val Bisagno, Val Bisagno, Val Polcevera, Medio Ponente, Ponente, Medio Levante, Levante per un totale complessivo di 6685 dipendenti.

Altri premi - riconoscimenti

L'Amministrazione ha conseguito la Certificazione secondo le norme ISO 9001:2000 limitatamente a 9 Servizi.

La qualità dell'Amministrazione

Il nuovo assetto organizzativo dell'ente è stato progettato per operare sulla base di programmi ed obiettivi piuttosto che in virtù di una sovraordinazione gerarchico-strutturale staticamente intesa ed è impostato sulla trasversalità delle strutture e sui temi riguardanti i grandi progetti.

L'attenzione alle esigenze degli *stakeholders*, l'attuazione del decentramento, l'ascolto della voce delle componenti sociali e imprenditoriali su tutto il territorio ha portato nel corso degli anni ad un significativo sviluppo dell'attività. In tal senso è stata sempre mantenuta alta la tensione presso tutte le

strutture verso l'attuazione di progetti di miglioramento, non solo per aumentare l'efficienza e l'efficacia dell'attività, ma soprattutto per rendere sempre più facilmente fruibili dal cittadino i servizi erogati dall'Ente. L'amministrazione conduce indagini di soddisfazione del cliente dal 2003 relativamente ad alcuni servizi al cittadino e al sistema museale; l'elaborazione dei dati raccolti avviene con il *software CustView* (un *software* dedicato che consente, una volta impostati opportuni algoritmi di calcolo, di convertire automaticamente le risposte dei questionari di *customer satisfaction* in valori numerici, elaborare i dati e disegnare la matrice valutazione-importanza delle caratteristiche del servizio oggetto di indagine). Sono inoltre realizzati numerosi progetti di innovazione rivolti ai cittadini incentrati sull'innovazione e sulla modernizzazione dei prodotti e dei servizi unitamente all'utilizzo di schemi di gestione quali ISO 9001:2000 e CSR (*Corporate Social Responsibility*).

Per intervenire sull'impatto dei servizi erogati il Comune ha individuato *standard* qualitativamente impegnativi attraverso l'adozione delle carte dei servizi. Sono state emesse 13 carte dei servizi, reimpostate dopo il primo biennio, in costante aggiornamento in base agli *input* forniti dai clienti tramite indagini di *customer satisfaction* e *marketing*.

Per quanto riguarda le risorse umane, l'Amministrazione attua una politica di gestione che si basa su molteplici attività e progetti (ad esempio: progressioni verticali, rilevazione dei fabbisogni, gruppo di lavoro), sviluppa piani di formazione per il personale e ha condotto due indagini sul benessere e sul clima aziendale seguite da altre condotte dall'Osservatorio permanente sul clima socio-organizzativo.

La forte spinta verso la semplificazione delle strutture e dell'erogazione dei servizi, mettendo in crisi il modello tradizionale, ha lasciato il posto ad una nuova organizzazione per processi, improntata a criteri di flessibilità e dinamicità, fortemente orientata verso l'obiettivo primario del soddisfacimento delle richieste della città, del territorio, dei cittadini e delle imprese.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Comune di Montebelluna (TV) Museo di Storia Naturale e Archeologia

Responsabile

Monica Celi (Direttore)
Tel. 0423-300465
direttore@museomontebelluna.it

Le caratteristiche generali

Il Museo di Storia Naturale e Archeologia di Montebelluna è stato inaugurato nel 1984 e ha sede presso l'ex Villa Barbarigo, un complesso architettonico del XVII secolo. Si tratta di un museo di ambito territoriale che si può identificare con la Provincia di Treviso, pur non essendo collocato nel capoluogo stesso. Le collezioni conservate sono per la maggior parte di provenienza territoriale.

Il museo di Montebelluna è un riferimento per la conservazione, la ricerca e l'educazione del e nel territorio, ma contemporaneamente rappresenta anche il volano per una valorizzazione del territorio stesso e per la promozione della cultura dei musei in un quadro più generale.

Struttura organizzativa

Il museo dal 1998 è una istituzione autonoma ai sensi dell'art. 22 comma 3, lettera d) del Testo Unico L. 267 del 2000. L'autonomia è gestita attraverso organi quali il Direttore dell'Istituzione e il C.d.A., un organo prettamente tecnico che nel rispetto degli orientamenti espressi dal Consiglio Comunale ha poteri di indirizzo e di controllo sull'attività del Museo, impartisce direttive di carattere generale, approva progetti e programmi dell'Istituzione, il programma annuale delle attività e il relativo bilancio.

Altri premi - riconoscimenti

L'Amministrazione non ha conseguito riconoscimenti o premi precedenti.

La qualità dell'Amministrazione

Abbandonando la classica impostazione di museo civico, autoreferenziale e chiuso nella propria realtà e struttura burocratica, il Museo Civico di Montebelluna ha sperimentato negli anni percorsi più vicini all'ambito imprenditoriale cercando di sviluppare ove possibile modelli gestionali dinamici, ed una programmazione di obiettivi che, superando i confini del PEG, sono divenuti le linee guida dell'operatività della struttura. La Direzione ha introdotto i principi della qualità totale e il modello *EFQM* a partire da un corso di formazione tenuto da valutatori AICQ per la Regione Emilia Romagna. In quell'occasione, anno 2002, è stato

sviluppato un modello *EFQM* che fosse applicabile alla complessa e particolare realtà dei musei.

Il modello è stato utilizzato per l'autovalutazione nel 2003 mentre dal 2005 il museo si è orientato verso il modello CAF.

I *leader* del museo civico ispirano tutta la propria attività a principi di eguaglianza, imparzialità, accoglienza e integrazione, diritto di scelta. Nell'ottica della trasparenza e chiarezza di intenti sono state elaborate una visione, una missione e delle finalità alle quali il museo con tutta l'attività si ispira e a cui fa riferimento.

L'Ente identifica come portatore di interesse ogni persona, sia essa parte della comunità, sia lo straniero che immigra in quella comunità, sia il turista che interagisce con quella comunità, sia il nuovo nato o colui che nascerà tra 100 anni, sia colui che ha realizzato o raccolto il reperto, sia colui che lo espone, colui che lo studia, colui che ne gode per diletto. Tutto ciò comporta una programmazione che tiene conto dei bisogni e delle aspettative del cliente e dei miglioramenti che nascono dall'analisi della sua soddisfazione.

Significativa è la gestione economico-finanziaria che appare improntata a efficienza, rispetto del *budget* e ricerca di fonti di autofinanziamento così come la gestione delle tecnologie (molto differenziate in relazione alle diverse attività del Museo) e delle infrastrutture che appaiono oculate e coerenti con le finalità dell'ente.

Fondamentale, per l'organizzazione delle attività del Museo, è la gestione per processi in base alla quale sono stati distinti i processi che producono servizi museali essenziali (finalizzati alla tutela, conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale) e i processi che producono servizi museali allargati o aggiunti (complementari agli altri e finalizzati alla identificazione del museo come polo culturale e sociale).

Dal 2007 la direzione ha coordinato e curato la prima edizione del bilancio sociale oltre a mettere a punto una serie di prodotti e servizi sviluppati negli anni con metodo, spesso con un forte contenuto di innovazione, basandosi molto su prassi di ascolto attivo delle esigenze dei portatori di interesse e su prassi di *benchmarking* e ricerca delle *best practices*.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Comune di Vimercate (MI)

Responsabile

Ciro Maddaluno (Direttore Generale)

Referente

Silvia Ornago

Tel. 03966 59 202

direzione@comune.vimercate.mi.it

Le caratteristiche generali

Vimercate, comune medio-grande della Provincia di Milano è situato a nord-est di Milano e a partire dal 2009 entrerà a far parte della Provincia di Monza e Brianza. Al 31.12.2006 contava una popolazione di 25.612 abitanti suddivisi in 6 quartieri, di cui 3 corrispondono alle frazioni di Oreno, Ruginello e Velasca.

Struttura organizzativa

Per organizzare la gestione delle proprie competenze il Comune di Vimercate si è strutturato in 7 aree a capo delle quali è posto un Dirigente o un funzionario D3 con Posizione Organizzativa, mentre i singoli uffici o servizi sono diretti da funzionari o istruttori direttivi. Il Direttore Generale (DG) ha funzione di coordinamento dei Dirigenti e risponde direttamente al Sindaco, che a sua volta ha un proprio staff e sovrintende direttamente alla Polizia Locale. I dipendenti attualmente in servizio presso l'ente sono 154 (esclusi i 6 Dirigenti), coadiuvati da circa una ventina di collaboratori a incarico.

Altri premi - riconoscimenti

L'Amministrazione non ha conseguito riconoscimenti o premi precedenti.

La qualità dell'Amministrazione

A partire dal programma elettorale del Sindaco è stata elaborato dal Direttore Generale il documento di Politica della Qualità, approvato dalla Giunta Comunale il 23/10/2006, nel quale visione, missione e valori sono stati tradotti in alcuni fondamentali punti di attenzione volti ad assicurare la massima accessibilità e disponibilità dei servizi comunali ai cittadini. Obiettivo principale del Comune di Vimercate è di essere un'Amministrazione efficiente nell'erogazione dei propri servizi e, al tempo stesso, uno strumento di reale e praticata democrazia per i cittadini. Questa impostazione, fortemente orientata all'ascolto del cittadino e alla soddisfazione dei suoi bisogni, contraddistingue tutte le attività ed ha dato risultati

significativi attraverso la realizzazione di alcuni progetti come, ad esempio, "Io faccio la mia parte" - progetto finalizzato a promuovere un coinvolgimento sempre più diretto dei cittadini alla vita istituzionale e alle decisioni importanti per la città attraverso le Consulte di quartiere e le indagini di customer satisfaction -, il PGT (Piano di Governo del Territorio) partecipato - finalizzato a predisporre il Piano di Governo del Territorio dando ascolto primario alla voce dei cittadini -, i progetti di Energy Management per la razionalizzazione e l'ottimizzazione delle utenze energetiche e telefoniche (mobile e fissa).

Il Comune di Vimercate ha inoltre consolidato negli anni una forte vocazione a "fare rete", spesso proponendosi come capofila di una serie di enti, altre volte aderendo a progetti dai confini allargati, al fine di gestire in modo più efficace i propri servizi.

Negli ultimi anni sono state avviate numerose attività di rete, si sono consolidate esperienze storiche quali ad esempio il Sistema Bibliotecario Vimercatese e si sono creati nuovi settori di partecipazione come ad esempio "Offerta Sociale" - azienda speciale per i servizi alla persona (realtà innovativa anche in ambito nazionale). Sono circa 15 le reti costituite di cui il Comune di Vimercate risulta essere ad oggi, ente capo-fila o ente partecipante oltre a diversi tavoli decisionali. Sono state realizzate numerose attività sui temi dello sviluppo sostenibile, in particolare le attività dell'Agenda 21 locale, che hanno coinvolto un elevato numero di Comuni e dato il via ad azioni concrete di salvaguardia dell'ambiente.

Le risorse finanziarie vengono gestite attraverso un'attività di benchmarking delle performance finanziarie che viene realizzata utilizzando una professionalità interna proveniente dal mondo aziendale e che ha apportato all'Ente la propria competenza nell'analisi di bilancio.

Di rilievo è inoltre la gestione della tecnologia che vede attivi da anni alcuni servizi erogati interamente attraverso il supporto tecnologico, quali i servizi bibliotecari di ricerca a catalogo, prestito e prenotazione.

Infine il Comune è impegnato nella progressiva implementazione di un Sistema di Gestione in conformità alla Norma ISO 9001:2000 allo scopo di ottenere una mappatura completa dei processi e la sincronizzazione delle loro interrelazioni.



**Enti Pubblici
Non Economici e CCIAA**



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Casa di Riposo Guizzo Marseille di Volpago del Montello (TV)

Responsabile

Barbara Militello (Direttore)

Referente

Valeria Bortoletto

Tel. 0423620106

direzione@guizzo-marseille.org

Le caratteristiche generali

La Casa di Riposo "Guizzo Marseille" è un ente pubblico autonomo di assistenza agli anziani che nasce all'inizio del 1900 dalla fusione di due Fondazioni. L'attività di assistenza si sposta progressivamente nel tempo a favore di persone non autosufficienti e la natura strettamente sociale dell'attività si trasforma velocemente in socio/sanitaria con forte integrazione con le attività più strettamente sanitarie.

Struttura organizzativa

La struttura organizzativa dell'Ente si compone di una Direzione che risponde della propria attività gestionale direttamente al Consiglio di Amministrazione e al Presidente, che coordina le aree individuate in organigramma ed è responsabile del personale. L'organizzazione è divisa in 4 livelli verticali e 4 orizzontali. In senso orizzontale vengono individuate 4 aree di lavoro. Le persone occupate sono ripartite in 57 *full time* e in 25 *part time*.

Altri premi - riconoscimenti

La struttura è certificata per il funzionamento presso la Regione Veneto ed è in via di certificazione per il 1° step del "Committed to Excellence".

La qualità dell'Amministrazione

La Casa di Riposo comincia il suo percorso verso la qualità nel 1990, quando la Regione Veneto attivò una campagna di sensibilizzazione verso le strutture per anziani affinché venissero formati operatori definiti "Promotori di qualità" con il compito di avviare processi di autoanalisi e miglioramento. Da allora l'Ente ha messo a punto un sistema di monitoraggio interno delle attività assistenziali con verifica della qualità dei processi, e nel 2006, con la partecipazione al Premio Qualità PPAA I edizione, ha adottato per la prima volta come strumento di autovalutazione il CAF. Visione e missione sono chiaramente esplicitate e frutto di un lavoro di *team* che periodicamente le revisiona.

Molti i protocolli e le linee guida, elaborati con la partecipazione del personale, di professionisti e dei familiari, dedicati alla cura sistematica dell'ospite e che evidenziano un clima organizzativo basato sulla condivisione e sul dialogo.

Il piano di sviluppo del personale viene affrontato con cadenza annuale in occasione della formulazione del Bilancio di Previsione. Il documento in cui ciò viene formalizzato è il "Programma triennale del fabbisogno del personale". La Direzione appronta una proposta di programma per l'anno successivo basata: sugli *standard* regionali richiesti; sui possibili *budget* a disposizione; sull'utilizzo di strumenti di reclutamento ritenuti maggiormente efficaci ed efficienti per la struttura dei singoli servizi; sugli obiettivi di servizio che si intende raggiungere in base all'analisi dello sviluppo dei bisogni degli utenti.

Il paziente è infatti considerato come singolo individuo ed è al centro di tutta l'attività della Casa di Riposo. Per favorirne la partecipazione oltre che per condividere e presentare obiettivi e strategie definiti dalla Casa di Riposo, è stato istituito il Comitato dei Familiari, con funzioni consultive. Anche la tecnologia impiegata è rivolta al benessere degli ospiti e c'è una estrema cura nella gestione delle infrastrutture e nella sua adeguatezza rispetto agli scopi.

La raccolta di dati di percezione sull'efficienza del servizio è costante e coinvolge direttamente i familiari e gli ospiti con livelli cognitivi adeguati. Sono numerosi i progetti realizzati per il miglioramento del benessere degli ospiti.

I dati di *performance* del personale sono controllati annualmente e sono oggetto di confronto con i responsabili permettendo l'identificazione delle competenze presenti nell'organizzazione.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura di Rimini

Responsabile

Maurizio Temeroli (Segretario Generale)

Referente

Linda Nnicolini
Tel. 0541363719
personale@rn.camcom.it

Le caratteristiche generali

La Camera di Commercio di Rimini è stata istituita nel 1995, a seguito della costituzione della Provincia di Rimini. Essa è chiamata ad operare in un territorio di riferimento che si caratterizza per avere: la più alta incidenza del settore dei servizi sul totale della ricchezza prodotta; un numero elevato di imprese di piccole dimensioni; una forte specializzazione nel settore del turismo e dei servizi ad esso collegati e una offerta turistica fortemente differenziata (balneare, nautica, sportiva, culturale e d'affari; parchi tematici; *wellness*; enogastronomica; religiosa); un forte sviluppo dei settori fieristico e congressuale; elevati livelli di competitività, a livello nazionale e internazionale, raggiunti da alcuni settori del manifatturiero.

Struttura organizzativa

La Camera di Commercio di Rimini si articola su due sedi, una legale e una operativa. La struttura organizzativa si articola in aree e unità operative (complesse e semplici). In servizio, al novembre 2007, vi sono 2 dirigenti e 74 dipendenti. I centri di responsabilità individuati nell'Ente comprendono la dirigenza, le posizioni organizzative-alte professionalità, i responsabili di unità operativa complessa e i responsabili di unità operativa semplice.

Altri premi - riconoscimenti

La Camera non ha ricevuto premi o riconoscimenti precedenti.

La qualità dell'Amministrazione

Per svolgere al meglio il proprio ruolo e le funzioni assegnate, tenendo conto delle esigenze dei propri clienti/utenti e degli *stakeholders*, la Camera di Rimini ha posto notevole attenzione ai processi di gestione delle proprie risorse umane, strumentali e finanziarie, orientando l'organizzazione a criteri di qualità, efficienza ed efficacia.

La Camera ha intrapreso numerose attività volte all'analisi delle esigenze dei clienti e tese alla

soddisfazione del cittadino e delle parti interessate, quali ad esempio le indagini di *customer satisfaction* e di *people satisfaction*. Ha, inoltre, individuato i propri portatori di interesse e ha istituito un osservatorio economico istituzionalizzato per la rilevazione dei loro fabbisogni tecnici.

Per realizzare i servizi rivolti ai propri utenti, la Camera ha stretto numerosi rapporti di *partnership* con diversi soggetti strategici, stabilendo appropriati accordi di collaborazione e definendo le responsabilità di ciascuna delle parti.

Promuove il dialogo e la comunicazione per il miglioramento del sistema ed è attenta alle istanze del personale come lo dimostrano il ricorso a gruppi multicompositi, al circolo di ascolto aperto, ai gruppi di supporto e miglioramento organizzativo, ai gruppi di coordinamento e sviluppo delle attività. Attua un programma triennale, controllato annualmente, in base al quale viene assicurato (attraverso processi di reclutamento, allocazione e sviluppo) il potenziale di risorse umane necessario per eseguire i compiti affidati. Attua, inoltre, un processo controllato di formazione sia in sede triennale che annuale in base al quale valuta lo sviluppo delle competenze individuali con la somministrazione di *test* di verifica prima e dopo l'intervento formativo.

Si è dotata di un sistema di *knowledge management*, per gestire, monitorare e valutare la correttezza e l'affidabilità delle informazioni e della conoscenza all'interno dell'organizzazione, assicurandosi contemporaneamente l'acquisizione e l'elaborazione delle informazioni rilevanti provenienti dall'esterno per mezzo di riunioni, incontri e convegni.

Tali informazioni sono periodicamente allineate con la pianificazione strategica e con i bisogni presenti e futuri dei portatori d'interesse che vengono favoriti nell'accesso alle informazioni rilevanti attraverso divulgazione di dati in formati "amichevoli" e attraverso programmi televisivi, presentazione annuale del rapporto economico e attraverso il portale istituzionale.

La Camera assicura inoltre, per quanto possibile, che venga consolidato, all'interno dell'organizzazione, il patrimonio di conoscenze e informazioni in possesso del personale che lascia l'organizzazione. Svolge regolarmente attività di *benchmarking* con altre Camere di Commercio.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura di Varese

Responsabile

Giuliana Piandoro (Segretario Generale Vicario)

Referente

Anna Deligios

Tel. 0332295387

annadeligios@va.camcom.it

Le caratteristiche generali

La Camera di Commercio di Varese viene istituita con la Legge 6 luglio 1862 n. 680 ed entra in funzione il 2 gennaio 1863 con la denominazione Camera di Commercio ed Arti.

Il territorio servito dalla Camera è quello di Varese che si caratterizza come area a forte vocazione imprenditoriale e manifatturiera con zone montane dove ancora domina l'agricoltura e spazi lacustri che ben si prestano all'offerta turistica.

Struttura organizzativa

Gli organi della Camera di Commercio sono il Consiglio, la Giunta, il Presidente e il Collegio dei revisori dei conti, di recente rinnovati. Il Consiglio è formato da 32 componenti in ragione del numero di imprese presenti sul territorio. L'organigramma è articolato in 3 aree funzionali (Risorse e patrimonio; Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato; Promozione e informazione economica). Ciascuna area funzionale è suddivisa in unità organizzative complesse, che a loro volta si articolano in unità operative.

La Camera ha una sede centrale in città e 4 sedi distaccate a Busto Arsizio, Gallarate, Luino e Saronno. Nel 2002 ha inoltre istituito un Ufficio di rappresentanza a Shanghai Pudong, per offrire al sistema imprenditoriale di Varese un supporto informativo e organizzativo in loco per gli incontri con gli operatori esteri. La *holding* camerale, composta dalla Camera e da due aziende speciali conta 117 dipendenti.

La qualità dell'Amministrazione

La Camera nel 2005 ha ottenuto la certificazione secondo le norme ISO 9001: 2000.

La qualità dell'Amministrazione

In seguito ad un'approfondita autoanalisi condotta nel 2003, la CCIAA di Varese ha chiaramente formulato e sviluppato la propria missione e visione coinvolgendo i portatori di interesse più significativi e tutto il personale. Missione e visione, pubblicati nel volume "Rappresentanza, servizi, sviluppo", sono stati diffusi al sistema economico e ai dipendenti e hanno guidato l'azione dell'Ente nel corso del quinquennio, costituendo il fulcro su cui si è incentrato il lavoro svolto dal personale per il raggiungimento della certificazione. La Camera, dopo aver definito la Politica della Qualità, ha identificato, descritto e documentato sistematicamente i propri processi chiave; ha scelto i titolari dei processi e assegnandone loro la responsabilità ed ha individuato 12 "facilitatori" con il compito di supportare i titolari dei processi nella conduzione dei gruppi di progetto appositamente costituiti per la fase di progettazione. Oltre ai processi chiave sono stati individuati e descritti i processi di misurazione e di supporto corredati da indicatori di processo e obiettivi di *performance*.

Per realizzare i suoi servizi e i prodotti destinati ai propri utenti, la Camera ha stretto numerosi rapporti di *partnership* con diversi soggetti strategici ed ha effettuato un'analisi dei fabbisogni (per mezzo delle cosiddette "antenne" presenti nel mercato) secondo le varie tipologie di *partner*. Sono state inoltre identificate delle *business unit* che si rapportano con i referenti camerale secondo la logica cliente-fornitore.

La politica del personale è attentamente definita attraverso la promozione del dialogo ed un processo controllato di formazione annuale (PAF) che si articola in processi formativi finalizzati al miglioramento delle *performance* della Camera, al miglioramento delle competenze e delle attitudini, allo sviluppo delle capacità professionali e all'approfondimento delle tecniche operative. Inoltre è assicurato il coinvolgimento del personale attraverso una articolata comunicazione interna che prevede riunioni post-giunta, incontri settimanali con la Direzione, riunioni di *staff* interne a ciascuna Area/Servizio.

Sono inoltre organizzati dei *focus* residenziali con gli utenti finalizzati alla formulazione di idee e suggerimenti atti ad implementare innovazioni nelle politiche dell'Ente.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura di Viterbo

Responsabile

Franco Rosati (Segretario Generale)

Referente

Federica Ghitarrari

Tel. 0761234435

federica.ghitarrari@vt.camcom.it

Le caratteristiche generali

La Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Viterbo nasce nel 1928 con il nome di Consiglio Provinciale dell'Economia di Viterbo, in un momento successivo all'istituzione della Provincia di Viterbo. Il sistema imprenditoriale della circoscrizione provinciale è rappresentato da 39.000 imprese. La Camera di Commercio nell'espletare i propri compiti istituzionali promuove lo sviluppo del sistema delle imprese della circoscrizione provinciale, valorizzando secondo il principio di sussidiarietà – l'autonomia e l'attività delle associazioni imprenditoriali, professionali, sindacati, dei consumatori nonché delle altre formazioni sociali, ferma restando la sua posizione di coordinamento e di indirizzo.

Struttura organizzativa

La CCIAA di Viterbo ha adottato per la prima volta il proprio Statuto il 29/3/2001. Gli organi di governo previsti, peraltro già individuati e disciplinati dalla legge, sono il Consiglio camerale; la Giunta camerale; il Presidente; il Collegio dei Revisori dei Conti. La struttura della Camera di Commercio di Viterbo è caratterizzata dalla suddivisione in tre aree (Area A "Anagrafico-Certificativa"; Area B "Promozione e Regolazione del Mercato"; Area C "Amministrativo-contabile e Studi"). Il Segretario Generale dell'Ente sovrintende all'intera struttura organizzativa. Alle dirette dipendenze del Segretario Generale operano tre uffici di *staff* (Segreteria Generale; Pianificazione e Programmazione, Controllo e relazioni sindacali; *Marketing* territoriale). Le risorse umane di ruolo operanti nell'Ente ammontano a 55 unità.

Altri premi - riconoscimenti

La Camera non ha ricevuto premio o riconoscimenti precedenti.

La qualità dell'Amministrazione

A decorrere dall'anno 2005 la CCIAA di Viterbo ha adottato un modello organizzativo incentrato sulla sistematizzazione delle attività di programmazione e di pianificazione ai fini di una corretta valutazione di obiettivi e di risultati. La definizione delle priorità strategiche a valenza pluriennale e dei programmi

annuali di competenza del Consiglio camerale è preceduta ed affiancata da un aggiornamento del contesto socio-economico, istituzionale ed organizzativo e da un'attività di analisi, condotta congiuntamente con il personale interno direttamente interessato, delle esigenze operative e dei punti di forza e di debolezza. La CCIAA di Viterbo è chiamata a partecipare alla definizione di una strategia d'insieme per promuovere lo sviluppo dell'intero territorio e far sì che le risorse mobilitate dai diversi soggetti si traducano in reali investimenti per la crescita del sistema socioeconomico. La concertazione e la condivisione dei progetti è divenuta, quindi, un metodo di lavoro privilegiato dell'Ente camerale. L'adozione di questa logica di interscambio e di collaborazione riguarda sia i rapporti con i soggetti che operano nel contesto locale, appartenenti al mondo istituzionale e alla società civile, sia i rapporti con gli altri enti appartenenti alla rete camerale, con particolare riferimento allo sviluppo di progetti innovativi. Il coinvolgimento degli attori strategici viene effettuato sia in sede di programmazione, che in sede di gestione, attraverso una verifica congiunta dei risultati delle attività poste in essere. L'Ente ha inoltre puntato allo sviluppo e al potenziamento di una rete interna di comunicazione e di informazione tramite *internet* e potenziato la comunicazione verso l'esterno mediante l'attivazione del *customer relationship management*, il canale di comunicazione finalizzato a rendere più efficace e produttiva la relazione Imprese-Camera di Commercio ottimizzando la capacità di indirizzare correttamente le proposte camerali. Per agevolare la conoscenza e la fruibilità dei servizi camerali da parte dei clienti ha inoltre realizzato una "Guida ai Servizi", ed indagini di *customer satisfaction*. L'Organizzazione attribuisce rilevanza strategica all'individuazione, miglioramento e riconoscimento delle competenze e delle attitudini del proprio personale e conduce analisi periodiche delle competenze per "profilo professionale" legando ai risultati di tale attività un processo controllato di formazione annuale per compensare i reali debiti formativi evidenziati. La formazione, che si articola in processi formativi riguardanti i sistemi di comunicazione e relazione, la fidelizzazione del personale, lo sviluppo delle capacità professionali e delle competenze, l'approfondimento delle tecniche operative, l'innovazione, prevede alla fine dei corsi una analisi quantitativa (n. corsi, partecipanti secondo categorie e profili professionali) e qualitativa (raffronto obiettivi ed esiti) ed un'analisi dei costi segmentata per ogni singolo corso.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Istituto Nazionale Previdenza Sociale Direzione Provinciale di Pescara

Responsabile

Valentina D'Aloisio (Direttore)

Referente

Roberto Di Gregorio
Tel. 0854243204
roberto.digregorio@inps.it

Le caratteristiche generali

La sede INPS di Pescara opera in una provincia con oltre 310.000 residenti, corrispondente circa ad un quarto della popolazione regionale, e in un contesto economico-sociale variegato, caratterizzato da una vocazione produttiva, turistica e commerciale; da zone interne della provincia, in cui si registrano difficoltà nei settori tradizionali; da un tasso di disoccupazione di poco inferiore alla media nazionale e da un indice di vecchiaia notevolmente superiore. Le pensioni in carico alla sede sono quasi 95.000 (tra vecchiaia, invalidità e anzianità), mentre le prestazioni assistenziali (pensioni sociali e invalidità civile) sono oltre 20.000.

Struttura organizzativa

Nella sede di Pescara lavorano 160 dipendenti. L'organizzazione interna (funzioni, responsabilità, competenze) è fissata da direttive generali e il direttore ne è responsabile; i livelli gerarchici sono sostanzialmente due: quello che lega i responsabili delle unità di processo ai propri collaboratori e quello che lega il direttore ai responsabili delle unità.

Altri premi - riconoscimenti

L'istituto non ha ricevuto premi o riconoscimenti precedenti.

La qualità dell'Amministrazione

Negli ultimi anni l'INPS di Pescara è stata interessata da processi di revisione organizzativa piuttosto consistenti che l'hanno portata a rivedere i propri processi oltre che le proprie priorità di intervento. L'Istituto ha così definito un nuovo patto con gli utenti fondato sulla carta dei servizi e sul bilancio sociale e nuove competenze in materia di previdenza complementare e di invalidità civile; ha realizzato un incremento delle entrate contributive attraverso il recupero dei crediti e la riduzione del contenzioso; ha posto attenzione alla qualità delle prestazioni pensionistiche e al sostegno del reddito, nonché alla definizione di nuove sinergie con altri enti; ha

implementato un nuovo sistema di controllo interno. Nel 2006 ha introdotto al suo interno i principi della *Lean Organization* (organizzazione snella), cioè un diverso modo di gestire il lavoro ("in tempo reale" o per flussi), con definizione più rapida delle pratiche ed eliminazione/riduzione di sprechi e adempimenti inutili. La *leadership* dell'Ente si avvale di un apposito cruscotto direzionale mediante cui controllare tra l'altro i valori di qualità, efficienza, produttività ed impiego delle risorse di ogni singolo processo. Il riesame del sistema viene condotto attraverso un'apposita procedura di verifica mensile, con cui vengono esaminate le *performance* delle varie procedure e vengono ripensati gli specifici prodotti erogati per mezzo di appositi coefficienti permettendo di ricavare dati "omogeneizzati" sulla produzione del periodo.

La *leadership* dimostra la propria disponibilità ad accogliere i suggerimenti e le proposte del proprio personale come dimostrano le esperienze delle settimane *Kaizen* e del circolo di ascolto organizzativo, costituito a seguito della partecipazione al Progetto Cantieri. Stimola il comportamento proattivo, incoraggiando e creando le condizioni per l'assunzione di responsabilità.

L'INPS di Pescara è attenta ad identificare le competenze presenti a livello di singoli individui e dell'intera organizzazione in termini di conoscenze, abilità e attitudini anche rilevandole attraverso specifiche indagini, sulla base delle quali viene stilato, in accordo con il personale e le RSU, un piano generale di formazione basato sui bisogni presenti e futuri individuali e dell'organizzazione.

Particolarmente curato è l'inserimento dei neoassunti. L'Ente ha identificato tutti i suoi *stakeholders* e raccoglie sistematicamente informazioni sui loro bisogni e aspettative utilizzando strumenti quali *survey*, riunioni, protocolli d'intesa con i patronati, incontri ecc. Tali informazioni vengono analizzate sistematicamente per raccogliere spunti per azioni di miglioramento.



Istituzioni Scolastiche



Direzione Didattica di Occhiobello (RO)

Responsabile

Nicola Marchetti (Dirigente Scolastico)

Referente

Giancarla Dondi

Tel. 0425757513

nicola.marchetti@istruzione.it

Le caratteristiche generali

La Direzione Didattica di Occhiobello è nata il 1° Ottobre 1978. Inizialmente comprendeva solo le 3 scuole elementari del Comune di Occhiobello a tempo normale, nel 1991 si è aggiunta la scuola dell'infanzia statale che attualmente ha 4 sezioni. Alla fine degli anni '80 è stato istituito il tempo pieno.

Negli ultimi sette anni la scuola ha registrato un numero di iscrizioni costantemente in crescita e attualmente serve un bacino di utenza pari a circa 700 studenti. Dal 1991 la Direzione è stata assunta dall'attuale Dirigente Scolastico che negli anni ha portato gradatamente il Circolo a darsi l'attuale organizzazione interna.

Struttura organizzativa

Il Dirigente Scolastico decide la politica della scuola avvalendosi dell'operato di quegli insegnanti che svolgono funzioni aggiuntive all'insegnamento. Esiste, infatti, nella scuola un'organizzazione reticolare e trasversale che favorisce la circolarità delle informazioni e la condivisione di scelte e intenti attraverso la presa in carico da parte degli insegnanti di ogni plesso di impegni e compiti attinenti al buon funzionamento di tutto il Circolo, oltre che della singola scuola. Il personale è costituito da 78 docenti e 21 unità di personale amministrativo.

Altri premi - riconoscimenti

L'Istituto è rientrato tra le amministrazioni vincitrici del Premio Qualità Scuole Veneto nel 2005 ed è stato vincitore assoluto del Premio Qualità Italia Scuole, a pari merito, nel 2006/2007.

La qualità dell'Amministrazione

Il Percorso Qualità del Circolo è iniziato nel 2001 con il "Progetto Qualità delle scuole del Polesine" - formazione di 1° livello-formatori del Polo per il Nord Est di Padova.

La *leadership* è condivisa tra il Dirigente Scolastico e il Direttore dei Servizi Generali e Amministrativi (DSGA), il Vicario, il collaboratore del Dirigente Scolastico, i

responsabili di Progetto, i fiduciari, i referenti di funzione (RF). Le occasioni di lavoro in cui tale *leadership* si esplicita sono rappresentate dalle commissioni, dai gruppi di lavoro e dai progetti dove si preparano i lavori collegiali, si elaborano proposte nei settori di competenza e di interesse, si organizzano attività, si valutano gli elaborati. Docenti e collaboratori esterni a loro volta diventano veicolo di diffusione e promozione della missione, della visione, dei valori, delle strategie, dei piani e degli obiettivi della scuola sia all'interno del Circolo, sia nel territorio (genitori, Comuni, enti, associazioni, ecc...). A queste occasioni si affiancano i comportamenti nel dare l'esempio rendendosi reperibili e disponibili all'ascolto, fornendo risposte competenti in tempo utile, aggiornando la propria formazione, interfacciandosi con le altre figure leader, sviluppando il confronto con altre scuole (*benchmarking/benchlearning*).

La Direzione ha mappato i processi in occasione della certificazione ISO, individuando 5 processi chiave e 3 processi secondari. Gli indicatori di controllo degli otto processi sono stati individuati ed integrati negli ultimi quattro anni, in sede di riesame finale da parte dello *staff* allargato, a seguito dei risultati e dei suggerimenti per il miglioramento emersi nei rapporti di valutazione dei 3 premi qualità che la direzione ha vinto. Contestualmente, lo stesso *staff* allargato definisce di anno in anno gli obiettivi quantitativi di prestazione in funzione del risultato dell'andamento dei processi in termini di *output* e di *outcome*, nel caso di obiettivi che investono più aree di uno stesso processo ma, contemporaneamente, interagiscono con gli obiettivi e i risultati di altri processi. L'individuazione del *target* del piano di miglioramento e delle priorità viene fissato dal riesame della Direzione dopo un'ultima analisi di fattibilità, tenendo conto delle risorse e delle competenze messe in campo nelle strategie della scuola.

La Direzione realizza indagini di percezione dell'utenza da sette anni, prima con somministrazioni di questionari biennali (agli alunni, ai genitori e al personale interno), poi con somministrazioni annuali e i *trend*, nell'arco del periodo di riferimento, sono generalmente positivi.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Istituto Scolastico Autonomo "G.B. Angioletti" di Torre del Greco (NA)

Responsabile

Antonio Todisco (Dirigente Scolastico)

Referente

Antonietta Carotenuto
Tel. 081883462
dirigenza@angiolettionline.it

Le caratteristiche generali

L'Istituzione Scolastica Autonoma "Giovanni Battista Angioletti" è una Scuola Secondaria di Primo grado ed è sede del Centro Territoriale Permanente per l'Educazione degli Adulti (CTP – EDA) del Comune di Torre del Greco. L'Istituto, nato nel 1984, opera dal 1986 in una moderna e funzionale struttura divisa in due corpi di fabbrica che, pur costituendo un unico edificio, consentono di essere utilizzati in maniera autonoma e simultanea senza interferenze per le normali attività scolastiche.

Il numero di classi funzionanti è pari a 24 per un totale di 603 alunni.

Struttura organizzativa

L'Istituto è organizzato, sulle quattro sedi scolastiche, con un Dirigente Scolastico, una Direttrice dei Servizi Generali e Amministrativi, 106 insegnanti, 7 unità di personale amministrativo, 17 unità di personale ausiliario.

Altri premi - riconoscimenti

Dal 2004 l'Istituto è certificato secondo le norme ISO 9001:2000. Nel 2006 ha ricevuto la menzione speciale per "l'attenzione al cliente" nell'ambito del Premio Qualità Italia Scuola.

La qualità dell'Amministrazione

La Scuola ha iniziato nel 2003 un percorso di miglioramento continuo con il successivo utilizzo del modello EFQM. Inoltre la certificazione e la partecipazione, sin dal 2000, ad un progetto di Autoanalisi d'Istituto in Rete (AIR) che si basa sul confronto tra le scuole aderenti alla Rete nazionale, hanno consentito di far emergere in modo capillare e sistematico i punti di forza e di debolezza dell'Istituto, così da consentire la revisione di politiche e strategie. La *leadership* è costituita dal Dirigente Scolastico, dal Dirigente dei Servizi Generali e Amministrativi, dai collaboratori del Dirigente Scolastico, dai Coordinatori dei Dipartimenti e delle *equipe* pedagogiche, dai componenti dei Gruppi di Progettazione POF, dal *Team*

di Autovalutazione e Miglioramento, dai Referenti dei Progetti e da tutti i soggetti cui è stato affidato un compito di responsabilità. Il numero rilevante delle persone coinvolte connota una *leadership* diffusa e di tipo collaborativo nella quale ciascuno, a vari livelli di responsabilità, svolge compiti di organizzazione e gestione, oltre che di ricerca e sperimentazione, finalizzati all'erogazione di un servizio efficace ed efficiente.

La scuola pone forte attenzione al coinvolgimento dei clienti e ai loro bisogni/aspettative, con *trend* positivi negli anni monitorati attraverso la somministrazione di diversi questionari sia per la didattica che per l'area gestionale ed organizzativa. I rapporti scuola/famiglia si esplicano attraverso incontri e colloqui tra genitori e Dirigente Scolastico e tra genitori e docenti per la presentazione dell'Offerta Formativa. I rapporti scuola/territorio si esplicano attraverso l'adesione alle proposte degli Enti Locali e delle organizzazioni pubbliche e private (progetti formativi, concorsi, attività legate al territorio, visite di istruzione e altro). Inoltre, nel processo di consolidamento dei rapporti con le altre istituzioni scolastiche, la scuola progetta, pianifica ed attua incontri di studio sistematici e periodici con gli insegnanti delle Scuole Primarie della zona al fine di mettere a punto un percorso educativo uniforme e condividere i criteri di valutazione. Nell'Istituto, da diversi anni, il Dirigente ed il suo *staff* hanno individuato i processi fondamentali, ora descritti e monitorati nell'ambito del SGQ. Tutti i processi ritenuti fondamentali sono stati descritti in 12 procedure: 2 operative e le altre di sistema, redatte con un lavoro comune dal Dirigente Scolastico, dai suoi collaboratori e da tutta la *leadership*. Questa modalità di lavoro ha reso possibile una forma di piena condivisione delle prassi ritenute migliori e degli *standard* di efficacia ed efficienza per ciascun processo. Altrettanto condivisa è risultata la attribuzione delle responsabilità (dell'intero processo o di fasi del processo) così come previsto da ciascuna procedura.



Istituto d'Istruzione Superiore "F. Bottazzi" di Casarano (LE)

Responsabile

Franco Fasano (Dirigente Scolastico)

Referente

Sandra Mengoli
Tel. 08336562300
leri01000x@istruzione.it

Le caratteristiche generali

L'Istituto d'Istruzione Superiore "F. Bottazzi" è stato istituito nel 1964, come sede distaccata dell'IPSI "G. Marconi" di Lecce ed è divenuto autonomo a partire dal 1 ottobre 1965.

L'Istituto è ubicato in cinque sedi distinte, dislocate in Comuni diversi e serve un'utenza di circa 1300 alunni.

Struttura organizzativa

All'interno dell'Istituto operano un Dirigente Scolastico, un Direttore Servizi Generali e Amministrativi (DSGA), 221 docenti (101 uomini e 120 donne) e 51 unità (30 uomini e 21 donne) di personale ausiliario tecnico e amministrativo (ATA).

L'Istituto "F. Bottazzi" partecipa, in qualità di *partner*, al Comitato di Gestione del PIT (Piano Integrato Territoriale) n. 9, cui aderiscono 65 Comuni del Sud Salento, che ha come obiettivo ultimo "il consolidamento e l'innovazione del sistema produttivo locale incentrato sulla presenza diffusa di imprese manifatturiere" e che, secondo una logica strategica di rete, attiva percorsi per l'alta formazione e per le pari opportunità, per la tutela dell'ambiente, per la prevenzione del disagio sociale, per il sostegno agli Enti territoriali nella relazione con i cittadini e le imprese.

Altri premi - riconoscimenti

Nel 2003 l'Istituto ha conseguito la certificazione ISO9001:2000.

La qualità dell'Amministrazione

L'Istituto ha sposato l'idea di una scuola di qualità per dare una risposta alla complessità organizzativa interna, per definire e ottimizzare i numerosi processi e le loro interazioni, per superare l'autoreferenzialità, motivare al miglioramento continuo e passare da un'organizzazione per compiti ad una per risultati e impatti.

La Direzione e i *leader* dell'Istituto prestano una particolare attenzione agli aspetti funzionali ed organizzativi che fanno da fondamento alle attività primarie di carattere didattico e pedagogico. Inoltre,

secondo i diversi ambiti di competenza, si fanno carico di comunicare e di far condividere le politiche e le strategie dell'Istituto e di promuovere e sviluppare una cultura orientata all'innovazione sia nell'ambito della didattica, attraverso l'utilizzo di metodologie di apprendimento innovative, l'adeguamento dei contenuti alle nuove disposizioni normative e alle linee d'indirizzo anche europee, l'utilizzo di strumenti validati a livello europeo, sia sul piano organizzativo-gestionale attraverso la definizione e rimodulazione annuale del Piano di Formazione del personale; l'informatizzazione dei processi e l'implementazione di dotazioni e di nuove modalità di gestione in rete. L'Istituto, inoltre, promuove e attua la formazione di partenariati interistituzionali sul territorio come base per l'integrazione e lo sviluppo delle conoscenze. A questo proposito significativa occasione di innovazione e modernizzazione è rappresentata dai giudizi che Aziende ed esperti esterni (quali attori del tessuto culturale e produttivo locale) esprimono in una scheda di rilevazione loro somministrata. Sulla base dei dati rilevati l'organizzazione rivisita criticamente le proprie strategie e attua le relative azioni di miglioramento. Lo stesso percorso che ha portato l'Istituto a conseguire la certificazione si è sostanziato in un continuo processo di revisione delle strategie di organizzazione e gestione e nell'avvio dell'autovalutazione secondo il CAF. L'autovalutazione ha fatto emergere come area di carenza la mancanza di un processo strutturato di misurazione e monitoraggio degli indicatori definiti per i singoli processi. Tale area di carenza costituirà un obiettivo di miglioramento unitamente all'adozione sistematica della pratica del *benchmarking*, sino ad ora attuata dall'Istituto sono in modo occasionale.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Liceo Ginnasio "G.B. Brocchi" di Bassano del Grappa (VI)

Responsabile

Maddalena Lazzarotto (Dirigente Scolastico)

Referente

Maria Antonietta Ceccato

Tel. 0424524375

segreteria@liceobrocchi.vi.it

Le caratteristiche generali

Sorto come Ginnasio nel 1819 e diretto da prefetti di nomina comunale, religiosi secolari o abati, il Liceo Ginnasio "G.B. Brocchi" è stato pareggiato con Decreto Ministeriale del 18 luglio del 1879. Dal 1975/76 ha avviato processi di sperimentazione globale e attualmente il Liceo è ad indirizzi sperimentali Classico, Linguistico, delle Scienze Sociali, Scientifico e Scientifico/Tecnologico. L'area bassanese è caratterizzata dal modello di sviluppo dell'economia diffusa, basato sulla piccola impresa. La realtà locale mostra livelli di industrializzazione fra i più alti d'Italia, con una notevole apertura ai mercati internazionali che comporta una diversa presenza di ruoli sociali molto complessi. Questa struttura economica caratterizza l'insediamento di circa l'82% degli studenti dell'istituto, anche se è presente una minoranza di allievi che abitano in zone sensibilmente diverse dal punto di vista produttivo. La scuola attualmente dispone di tre sedi per un numero complessivo, nell'anno scolastico 2007-2008, di 84 classi e 1978 alunni.

Struttura organizzativa

L'attuale struttura organizzativa è costituita dal Dirigente Scolastico, 187 docenti, 46 amministrativi (1 Direttore dei servizi; 14 assistenti amministrativi; 5 assistenti tecnici; 25 collaboratori scolastici).

Altri premi - riconoscimenti

Nel 2002/03 il Liceo ha ottenuto la certificazione ISO 9001:2000. Nel 2003/04 è risultato finalista nel Premio Qualità Scuole Veneto e nel 2004/05 vincitore per la provincia di Vicenza. Ha anche conseguito il "committed to excellence EFQM".

La qualità dell'Amministrazione

Nella propria missione il Liceo è definito come comunità educante in cui si condividono finalità, si pratica la democrazia, si adottano i metodi della scienza, si partecipa e si contribuisce alle dinamiche civiche dell'Italia e dell'Europa, per perseguire, nel rispetto della coscienza morale e civile degli studenti

che chiedono di frequentare gli indirizzi liceali Classico, Linguistico, delle Scienze Sociali, Scientifico, Scientifico/Tecnologico, il loro successo formativo. Lo strumento tecnico per il raggiungimento di questa missione è la libertà di insegnamento. La visione è definita dalla dirigenza a partire dalle risultanze del riesame che tutti gli insegnanti e il personale della scuola compiono in gruppi di lavoro appositamente costituiti nel mese di maggio di ogni anno. Essa fa riferimento agli Obiettivi Europei di Lisbona 2000, si connota territorialmente con la rispondenza dei risultati alle richieste del Direttore dell'Ufficio Scolastico Regionale e si dimensiona in ciascuna classe con l'indicazione delle attività e delle modalità di verifica concordate a livello di consiglio di classe. La visione costituisce inoltre parte integrante del patto educativo stipulato con gli studenti. La dirigenza del Liceo, adotta uno stile che si concretizza nella valorizzazione della professionalità dei docenti e di tutto il resto del personale, nell'attenta lettura dei bisogni degli studenti, nella personalizzazione dell'offerta formativa, nella valutazione e certificazione delle competenze, nell'ascolto preciso del punto di vista delle famiglie, nella ricerca e nello scambio di informazioni sempre più significativo con il territorio, nell'aggiornamento della propria proposta e nella sua internazionalizzazione. La percezione della *leadership* e la verifica della sua efficacia nell'indirizzare il miglioramento sono monitorate attraverso questionari di rilevazione della percezione del personale docente e ATA i cui risultati consentono alla direzione di evidenziare punti di forza e di debolezza o eventuali problemi.

L'Istituto tiene conto dei suggerimenti e/o reclami dei cittadini clienti attraverso la gestione dei reclami del SGQ e attraverso i questionari del SIQUS. Questi ultimi consentono alla scuola, attraverso una serie significativa di indicatori, di rappresentare i risultati di *performance*, di realizzare l'autoanalisi, misurando l'efficacia e l'efficienza dell'utilizzo delle proprie risorse, e di progettare il miglioramento.

Tra gli obiettivi per il 2007/2008 il Liceo ha inserito il bilancio sociale come ulteriore modalità di coinvolgimento del cittadino/cliente.

Relativamente all'area dei risultati il Liceo presenta *trend* positivi su più anni con copertura e segmentazione dei risultati nonché confronti favorevoli sugli apprendimenti con altre scuole grazie alle iniziative del Polo Qualità di Vicenza e dell'Ufficio Scolastico Regionale del Veneto.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Istituto Principale Scuola Media "B. Croce" di Gonzaga (MN)

Responsabile

Vanni Savazzi (Dirigente Scolastico)

Referente

Gianna Foroni

Tel. 03765806

foroni@scuolamediagonzaga.org

Le caratteristiche generali

L'Istituto è nato, in seguito alle operazioni di dimensionamento previste dalla L.59/97 sull'Autonomia, dalla fusione di due istituti di scuola media ciascuno dei quali composto da due sezioni di scuola media. L'Istituto attuale, pertanto, è un costituito da quattro scuole collocate in altrettanti Comuni della Provincia di Mantova e ha iniziato la propria attività il 1° settembre 2000. Le scuole associate sono scuole che operano sul territorio dal 1962 con una lunga e positiva tradizione di operatività e progettazione didattica con l'utenza e la comunità locale. Il bacino di utenti servito è pari a 744 studenti.

Struttura organizzativa

L'Istituto è organizzato, sulle quattro sedi scolastiche, con un Dirigente Scolastico, una Direttrice dei Servizi Generali e Amministrativi, 106 insegnanti, 7 unità di personale amministrativo, 17 unità di Personale ausiliario.

Altri premi - riconoscimenti

Nel 2004 l'Istituto si è certificato secondo le norme ISO 9001:2000.

La qualità dell'Amministrazione

L'esperienza dell'Istituto con i temi della Qualità Totale è piuttosto recente ma si notano azioni strutturate e *trend* spesso positivi nei risultati.

La dislocazione su quattro sedi di tre paesi diversi avrebbe potuto rendere complesse le comunicazioni, i raccordi e il coordinamento generale. Invece la Direzione riesce ad integrare le attività in modo consistente, coinvolgendo tutti i docenti nella gestione. Tale dislocazione ha inoltre favorito la creazione di relazioni e *partnership* con diversi soggetti (sui diversi territori) e con obiettivi diversificati. Con gli enti locali sono attivi tavoli di progetto per disegnare la mappa dei bisogni formativi della comunità e per concordare strategie generali di investimento e di organizzazione di servizi e risorse; con i servizi sociali degli Enti Locali e con l'ASL di zona l'Istituto organizza un tavolo

interistituzionale per individuare le aree di disagio e di difficoltà delle nuove generazioni per offrire servizi e opportunità in grado di limitare o annullare i fenomeni della dispersione e della dipendenza; con le scuole superiori di secondo grado della provincia o di province limitrofe del territorio, si scambiano schede di raccordo per valutare le competenze sociali e cognitive degli alunni che si inseriscono alle scuole superiori.

La Direzione ha descritto e documentato i processi principali governati dalla scuola mediante una mappa strutturata per aree. I singoli processi sono discussi e illustrati dai responsabili a tutto il personale coinvolto nella attuazione e nella gestione. E' stato inoltre individuato l'organigramma in funzione della progettazione e gestione di tutti i processi e sottoprocessi definendo le rispettive responsabilità, i compiti, gli obiettivi e le risorse umane e finanziarie necessarie al raggiungimento di tali obiettivi.

L'approccio alla progettazione si basa sul coinvolgimento dei soggetti e delle parti interessate e su un principio di risoluzione dei problemi che valorizza il gruppo sia nelle fasi di analisi sia nella fase decisionale. Il governo stesso del sistema dei processi si costruisce su tutti i livelli e le decisioni sono diffuse presso tutto il personale, in tutte le sedi.

La valutazione e il riesame sono processi prioritari in tutto il sistema: i valutatori interni rappresentano il nodo fondamentale per la verifica del rispetto delle attività di valutazione, autovalutazione e riesame. Il modello utilizzato dall'Istituto per il processo di autovalutazione è il CAF.

L'Istituto coinvolge i clienti (personale interno, e studenti tramite i genitori) e le parti interessate (famiglie, enti locali) nella programmazione dei servizi, sia nella fase di progettazione che nella fase di valutazione, organizzando incontri e interviste dirette; questionari e sondaggi su carta e via *web*; conferenze con rappresentanti delle consulte economiche d'area, dell'amministrazione provinciale ed esperti della Camera di Commercio. Tutti i dati raccolti sono esaminati e rielaborati dalla Direzione per produrre documentazione disponibile per la Commissione POF e per gli organi collegiali di classe e di istituto per la fase di progettazione dell'offerta formativa e dei servizi connessi.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Liceo Scientifico "G. Da Procida" di Salerno

Responsabile

Nicola Scarsi (Dirigente Scolastico)

Referente

Clementina D'Amico

Tel. 089236665

info@liceodaprocida.it

Le caratteristiche generali

Il Liceo Scientifico "Da Procida" è il più antico di Salerno con i suoi oltre settanta anni di storia. Accanto agli indirizzi previsti dall'Ordinamento, sono stati attivati due indirizzi sperimentali, linguistico ed informatico. L'Istituto è strutturato in 66 classi per un totale di 1.667 alunni.

Struttura organizzativa

L'organico docenti è costituito da 123 unità mentre il personale tecnico amministrativo da 36 unità. La struttura organizzativa è articolata in Dipartimenti, Commissioni, 7 docenti con funzione strumentale, Responsabili di laboratorio, Referenti di progetto, Coordinatori di classe e docenti con incarichi particolari, mediante assegnazione di funzioni e compiti specifici.

La quasi totalità dei docenti è coinvolta in incarichi di responsabilità e di coordinamento di gruppi operativi.

Altri premi - riconoscimenti

Il Liceo è rientrato tra le scuole finaliste nel Premio Qualità Italia Scuole del 2006.

La qualità dell'Amministrazione

La *leadership* dell'Istituto è improntata a criteri di eccellenza. I *leader*, definiti i valori, i principi guida e gli obiettivi strategici, agiscono come modello di riferimento, attraverso comportamenti e modalità coerenti. Essi, pur lavorando in ambiti settoriali corrispondenti agli incarichi ricevuti, si ritrovano spesso a lavorare in gruppo, si scambiano informazioni, si incontrano periodicamente per fare il punto del programma ed individuare elementi di criticità e strategie di miglioramento. Il loro comportamento è sempre improntato alla massima correttezza e disponibilità, per favorire in tal modo l'interazione con le parti interessate, di cui ascoltano le esigenze per poi monitorarle, classificarle, confrontarle e approfondirle. I bisogni e le aspettative presenti e future dei portatori di interesse, vengono acquisiti principalmente attraverso colloqui diretti con le figure *leader*

dell'Istituto. Il dialogo riguarda i singoli individui e le loro rappresentanze a livello di organi collegiali, ai quali si aggiunge il Comitato studentesco per gli alunni. Negli ultimi anni è stato utilizzato con sempre maggiore frequenza un sistema di monitoraggio attraverso questionari e sondaggi. Dall'analisi dei risultati vengono sviluppate politiche e strategie per la didattica curriculare, l'aggiornamento, l'innovazione, l'orientamento e l'ampliamento dell'offerta formativa. La modernizzazione e l'innovazione nel Liceo sono considerati da qualche anno punti strategici, basati sul confronto con altre realtà e su un percorso di miglioramento iniziato dopo un'analisi di autovalutazione effettuata in seguito all'adesione al Progetto Qualità. I docenti seguono corsi di aggiornamento interni ed esterni per alternare la tradizionale lezione frontale con percorsi didattici più dinamici e collaborativi i cui risultati sono presentati ai tavoli di *benchmarking* per la qualità d'aula. Tutte le parti interessate sono coinvolte in un continuo confronto con le altre realtà scolastiche, con il territorio e la società in generale, in modo diretto e *on line*. Il Liceo definisce il sistema di gestione di ogni processo, applica *standard* di qualità, individua indicatori misurabili. Riesamina, quindi, l'efficacia del singolo processo anche alla luce della complessa rete di interazioni e dipendenze che tra essi si instaura. Le misure della percezione dei clienti interni ed esterni sono ottenute attraverso indagini conoscitive (a campioni di allievi e genitori, e/o ad intere classi, ai docenti e al personale amministrativo), gruppi di ascolto, richieste, reclami, ecc... I risultati nel periodo oggetto della misurazione sono tendenzialmente positivi.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Istituto di Istruzione Superiore di Stato "Tommaso D'Oria" di Ciriè (TO)

Responsabile

Vito Infante
(Dirigente Scolastico)

Referente

Vilma Castagno
Tel. 0119211937
segreteria@iisdoria.it

Le caratteristiche generali

L'Istituto "D'Oria" ha una lunga e prestigiosa tradizione educativa. Venne istituito a Ciriè nei primi anni del secolo scorso come scuola tecnica di avviamento al lavoro. Nel corso degli anni ha subito cambiamenti ed evoluzioni ma non ha mai cambiato la sua vocazione d'istituto con una forte connotazione tecnica e professionale. Nell'anno scolastico 2000-2001 ha subito un ulteriore cambiamento associando due istituti (turistico e grafico e industriale) diversi sotto un'unica presidenza per migliorare il servizio rivolto agli utenti. Al nuovo istituto è stato dato il nome di Istituto di Istruzione Superiore di Stato "Tommaso D'Oria". L'Istituto mantiene ancora oggi la vocazione originaria di scuola tecnica e professionale inserita in un territorio caratterizzato da significativi insediamenti industriali e da una serie di piccole industrie autonome o facenti parte dell'indotto torinese. Gravitano attorno al D'Oria 42 comuni del circondario di Ciriè, che va dal confine con la Francia alla prima periferia di Torino. Nell'anno scolastico 2007-2008 l'Istituto ha servito un'utenza di 753 alunni.

Struttura organizzativa

L'Istituto è organizzato su due sedi: la sede centrale, dove sono situate le segreterie e la dirigenza, che ospita l'indirizzo grafico pubblicitario e l'ITIS; la sede storica che ospita gli indirizzi professionale commerciale e turistico. La *leadership* è formata dal Dirigente Scolastico, di ruolo dal 1982, e da uno *staff* costituito dal docente vicario, da sei docenti (Figure Strumentali), da due collaboratori, dal Direttore Servizi Amministrativi che coordina segreteria e assistenti tecnici e dal responsabile dell'ufficio tecnico. Il personale è costituito da 110 docenti, da 10 amministrativi, da 22 unità di personale tecnico e ausiliario.

Altri premi - riconoscimenti

Nel 2001 l'Istituto si è certificato secondo le norme ISO 9001:2000 e si è accreditato come ente formativo presso la Regione Piemonte.

La qualità dell'Amministrazione

Nel 2001, anno della certificazione, l'Istituto ha

intrapreso il suo percorso di qualità assumendo un ruolo attivo e propositivo sul territorio. Ha fondato la rete "SirQ, Scuole in rete per la Qualità" per la diffusione della cultura della qualità e per l'accREDITAMENTO regionale. Oggi la rete annovera 120 istituti in ogni parte d'Italia che realizzano progetti di scambio, *benchmarking* e *partnership*. Nel 2004 è stato inoltre individuato dall'Ufficio Scolastico Regionale come "Polo Qualità" del Piemonte, sviluppando una serie di iniziative ed attività formative per le scuole del territorio finalizzate alla diffusione della qualità. La gestione della *leadership* è improntata ai requisiti definiti nel Sistema di Gestione della Qualità (SGQ) ed è chiaramente definita e periodicamente rivista nel manuale per la qualità. Il Dirigente Scolastico e lo *staff* di supporto hanno improntato la gestione alla totale collaborazione e disponibilità e si propongono come modello di ruolo partecipando in prima persona ad iniziative formative e progettuali. La centralità degli studenti, delle famiglie e delle parti interessate costituisce riferimento per l'azione della direzione (dirigente e staff) che pianifica periodicamente incontri e colloqui; organizza *focus group* con studenti, aziende e personale interno; porta i contributi delle varie testimonianze all'attenzione degli organi collegiali; controlla che le decisioni prese in campo didattico siano mantenute, controllate e migliorate (programmi comuni, criteri di valutazione condivisi, regole interne), fornisce la possibilità ai ragazzi di esprimere le proprie richieste, oltre che attraverso i canali tradizionali (docenti e genitori), anche attraverso suggerimenti e reclami. Nell'arco degli ultimi cinque anni l'Istituto ha stabilito una fitta rete di relazioni con i *partner* esterni, stabilizzando quelle esistenti all'interno dei due istituti e sviluppandone di nuove.

Le collaborazioni permettono di acquisire risorse, competenze e idee innovative e contribuiscono a migliorare l'offerta formativa dell'Istituto e i servizi resi al territorio. La procedura di acquisizione e attivazione delle *partnership* è strutturata all'interno dell'organizzazione e i risultati sono periodicamente monitorati e verificati. Attualmente l'Istituto ha in corso *partnership* con Università, ASL, Reti di scuole, centri per l'impiego, agenzie formative e aziende private. Ulteriore elemento di qualità si ritrova nella gestione delle infrastrutture che avviene in collaborazione con gli studenti: ad ogni inizio anno è richiesto ad ogni classe di redigere un verbale di consegna delle aule e degli arredi in esse contenuti, in base al quale l'ufficio tecnico effettua controlli periodici. Il governo dei processi di manutenzione è affidato all'Ufficio tecnico che compila un registro delle richieste di manutenzione e degli interventi effettuati. I risultati della manutenzione confluiscono tra i dati utilizzati per il riesame del sistema qualità a febbraio e a giugno. L'Istituto ha una consolidata gestione per processi e ricorre stabilmente ed in modo strutturato alle metodologie TQM.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Istituto Commerciale e per Geometri Statale "L. Einaudi" di Bassano del Grappa (VI)

Responsabile

Giovanni Pone (Dirigente Scolastico)
Tel. 0424566808
einaudi@einaudibassano.it

Le caratteristiche generali

L'Istituto Tecnico Commerciale e per Geometri Statale "L. Einaudi" ha la propria sede principale a Bassano del Grappa, con gli indirizzi commerciali. Nato nel 1966/67, come sezione staccata dell'I.T.C. "Aulo Ceccato" di Thiene, ottiene l'autonomia nel 1970/71, quando ha già 17 classi e 526 alunni. Nel 1971/72 attiva un corso serale con 6 classi e 112 alunni. Da quel momento conosce una graduale e massiccia espansione e dal 1981/82 dispone di una sede propria.

Struttura organizzativa

L'organigramma funzionale (funzionigramma) dell'Istituto ha avuto una ridefinizione in occasione della redazione del Manuale della Qualità' (ISO 9001:2000). Rispetto alla precedente struttura organizzativa, per attuare il Sistema di Gestione per la Qualità, sono state istituite due nuove figure di vertice: il Rappresentante della Direzione e il Le caratteristiche generaliper la Qualità. Il Dirigente Scolastico, il Dirigente dei Servizi Amministrativi, il Presidente del Consiglio di Istituto e le figure di *staff* dell'Istituto costituiscono la Direzione per la Qualità. Nell'istituto operano 133 docenti e, oltre al responsabile amministrativo, 12 collaboratori amministrativi di Segreteria, 6 collaboratori tecnici, 20 collaboratori scolastici.

Altri premi - riconoscimenti

L'Istituto ha ottenuto la certificazione ISO 9001:2000 nel 2003 e nel 2004 ha vinto il Premio Qualità Scuole Veneto.

La qualità dell'Amministrazione

La *leadership* della scuola deriva la sua missione dalla legislazione e dalle normative scolastiche nazionali che integra coi i valori emergenti dal territorio, collaborando con Enti istituzionali (Comune, ASL, Agenzie), professionali (Albi e studi professionali), economici (Aziende imprenditoriali e società) e socioculturali (Museo, Associazioni, Istituti, ecc..) nella costruzione di validi rapporti di collaborazione e di *partnership* per realizzare alcune iniziative ed attività in settori strategici per l'Istituto: la Qualità, la prevenzione del disagio giovanile, l'Orientamento

scolastico e professionale, l'attivazione di Corsi post-diploma (IFTS, FSE ecc.), corsi di aggiornamento per docenti esterni promossi dal Ministero della Pubblica Istruzione (corsi TIC), ecc...

Sin dall'istituzione del Sistema di Gestione Qualità, l'Istituto è stato governato da una gestione per processi che attualmente si integra con la pianificazione delle politiche e delle strategie che vengono riviste ed adeguate periodicamente in funzione dell'interpretazione ed elaborazione dei dati relativi al contesto in cui l'Istituto opera (analisi dei bisogni e delle aspettative implicite ed esplicite dei clienti e della loro soddisfazione, indagini statistiche e studi di settore, conferenze e convegni a cui l'Istituto partecipa, ecc..).

L'adozione di politiche e strategie attente alle trasformazioni del contesto economico sociale e ai bisogni espliciti ed impliciti dei clienti ha permesso di migliorare costantemente l'offerta formativa, a volte anticipando le tendenze in atto, grazie anche al coinvolgimento di un gruppo più ampio di docenti (e non docenti), motivati rispetto a determinati temi, che si sono assunti responsabilità progettuali e gestionali e hanno contribuito all'apprendimento delle innovazioni all'interno dell'Istituto.

La Direzione favorisce il *benchmarking* interno – diffusione delle buone pratiche tra classi e corsi diversi – ed esterno – con altre scuole – attraverso specifici progetti (la certificazione ottenuta assieme ad altri 3 istituti del vicentino, la rete SiQus, la partecipazione ai premi).

Con il Polo Qualità di Vicenza, di cui l'Istituto fa parte fin dalla sua nascita, è stato definito il sistema (SIQuS) per la rilevazione della percezione di docenti, personale ATA, studenti e loro famiglie. Dal 2005 il sistema è stato aggiornato e migliorato adeguandolo ai criteri dell'EFQM e prevedendo due fasi: ad inizio anno raccolta delle aspettative e a fine anno raccolta della percezione. Il confronto tra i due risultati consente alla *leadership* di individuare le priorità su cui intervenire. I dati raccolti presentano risultati positivi su 3 anni e confronti con altre scuole favorevoli in alcune aree previste dal sistema INVALSI.



Istituto Comprensivo "P. Mascagni" di Melzo (MI)

Responsabile

Michele Morir (Dirigente Scolastico)

Referente

Giancarla Spanu

Tel. 0295710381

segreteria@mascagni@tiscali.it

Le caratteristiche generali

L'Istituto Comprensivo "P. Mascagni" è stato istituito nell'anno scolastico 2000-2001 ed è costituito dalla scuola dell'infanzia, dalla scuola primaria e dalla scuola secondaria. L'Istituto svolge la sua azione sui due Comuni di Melzo e Liscate servendo un'utenza complessiva di circa 947 alunni. Il territorio su cui l'Istituto incide è caratterizzato dalla presenza di piccole e medie imprese, di aziende artigianali e di alcune aziende agricole a conduzione familiare. L'Istituto ha avviato il suo percorso qualità partecipando ad azioni di sensibilizzazione organizzate dal Polo Qualità di Milano e formando il proprio personale ai temi della qualità. Successivamente ha partecipato a diverse iniziative tra cui quella sul *benchmarking*, organizzata dal Polo Qualità di Milano, ha consentito l'applicazione del modello EFQM. Nel 2007-2008 ha inserito nel piano di miglioramento del Sistema di Gestione della Qualità l'autovalutazione secondo il modello CAF.

Struttura organizzativa

L'Istituto è organizzato nella scuola dell'infanzia in cui operano 12 docenti e 3 collaboratori scolastici, nella scuola primaria in cui operano 20 docenti e 4 collaboratori scolastici e nella scuola secondaria, suddivisa in due plessi, in cui lavorano complessivamente 77 docenti e 11 collaboratori scolastici.

Altri premi - riconoscimenti

L'Istituto si è certificato nel 2002 secondo le norme ISO 9001:2000.

La qualità dell'Amministrazione

L'Istituto ha definito missione, visione, valori e intenti strategici sino dal 2002 e li rivede annualmente. L'ultima revisione significativa è del 2006. Dal 2004 viene utilizzato il modello "MOPRIN" per la gestione per processi e per l'individuazione degli indicatori di *performance*.

Con verifiche dirette la *leadership* si assicura che venga definito e attuato il processo di sviluppo, diffusione e aggiornamento di Politiche e Strategie. Tale processo nasce dal riesame che il Dirigente, le Commissioni e i Gruppi di lavoro fanno ad ogni fine anno scolastico e che genera un'analisi di correlazione dei bisogni che definisce i piani e le strategie di miglioramento dell'anno scolastico successivo.

I bisogni, individuati attraverso l'analisi del contesto in cui la scuola opera e con l'identificazione delle aspettative dei suoi protagonisti - gli studenti, le famiglie, il territorio, il personale della scuola -, sono verificati periodicamente attraverso indagini quantitative e qualitative i cui risultati vengono elaborati e presentati all'esterno.

L'esistenza di più scuole distribuite su diversi comuni ha richiesto la formulazione di un piano di comunicazione interno oggetto di miglioramento e revisione da più anni.

La scuola individua e classifica le conoscenze e competenze professionali del personale (portafoglio), compreso quello ATA, per armonizzarle con le proprie necessità. L'identificazione delle competenze del personale è effettuata tramite *curriculum* e colloquio personale con il Dirigente Scolastico. La gestione del personale è improntata a principi di condivisione e partecipazione, promossi attraverso incontri formali e informali col Dirigente e attraverso l'introduzione di modalità innovative di lavoro come i gruppi di lavoro e la gestione per progetti, e a principi di valorizzazione e stimolo delle capacità innovative e creative del personale, dei clienti e dei *partners*, anche attraverso la promozione della partecipazione a corsi di formazione, progetti in rete, concorsi, ecc.

La scuola è impegnata da anni in un percorso strutturato di Qualità. Ha portato a termine l'implementazione della norma UNI EN ISO 9000/2001 e la valutazione d'istituto secondo il modello EFQM. Successivamente al rapporto di valutazione, sono stati definiti 27 processi e per ciascun singolo processo sono stati identificati, gli *input* - le attività e le risorse umane e non, le regole interne ed esterne che sovrintendono alle scelte - e gli *output*.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Istituto Tecnico Statale Turistico Aziendale "G. Mazzotti" di Treviso

Responsabile

Anna Durigon (Dirigente Scolastico)

Referente

Mariarita Ventura

Tel. 0422431221

mazzotti@ittmazzotti.it

Le caratteristiche generali

L'Istituto Tecnico Statale per il turismo è presente nella realtà trevigiana dal 1979 ma è dal 1982 che si costituisce come istituto autonomo intitolato a Giuseppe Mazzotti e dal 1992 vanta una sede unica. Le attività dell'Istituto sono frutto di una relazione costante con le forze produttive e culturali del territorio e, nei suoi diversi indirizzi, rispondono in modo dinamico e pertinente alle esigenze di una professionalità flessibile e polivalente che può trovare sbocchi nel settore turistico, nell'industria e nel commercio estero.

L'Istituto si articola in più indirizzi che soddisfano una utenza, pari a circa 1500 allievi, proveniente in prevalenza da Comuni della cintura cittadina con una prevalenza femminile e con contesti familiari molto differenziati.

Per prevenire problemi di abbandono e dispersione scolastica l'Istituto ha attivato dei programmi differenziati di orientamento, accoglienza, recupero e potenziamento del metodo di lavoro finalizzati a migliorare il benessere dell'adolescente e la qualità della vita scolastica.

Struttura organizzativa

La struttura organizzativa, oltre al Dirigente Scolastico e al Dirigente dei Servizi Amministrativi, è costituita da 161 docenti e da 43 unità di personale tecnico amministrativo.

Altri premi - riconoscimenti

Nel 2002 l'Istituto ha ottenuto la certificazione secondo le norme UNI-EN-ISO 9001:2000.

Nel 2004/2005 ha vinto il Premio Qualità Scuole Veneto sperimentando il modello EFQM. Nell'anno scolastico 2006/2007 ha partecipato al Programma Cantieri d'Innovazione "Competenze per l'Ascolto Organizzativo" realizzando successivamente un circolo di ascolto interno.

La qualità dell'Amministrazione

Il Dirigente Scolastico promuove una *leadership* diffusa

basata sull'uso della delega e sul decentramento delle responsabilità. Attualmente più di 50 docenti, su 160, sono coinvolti nella *leadership* dell'Istituto e questo consente di avere una forte partecipazione del personale ai processi decisionali ed una efficace comunicazione bidirezionale.

La missione e gli obiettivi strategici sono definiti e rivisti annualmente nonché diffusi internamente ed esternamente attraverso il sito *internet* e attraverso documenti cartacei. La *leadership* viene sottoposta a revisione annuale attraverso la segnalazione, in uno specifico *report* redatto dai responsabili dei processi, delle criticità riscontrate e dei possibili miglioramenti. Il processo di definizione delle politiche e delle strategie è strutturato e sottoposto a riesame annuale. I bisogni e le esigenze di tutti gli *stakeholders* sono rilevati con modalità e strumenti differenziati (questionari in ingresso, in itinere ed in uscita per gli studenti, incontri per le famiglie, questionari per il personale docente e non docente, ecc..) la cui validità viene anch'essa verificata e sottoposta a valutazione annualmente.

Sono state definite ed attuate, e sono periodicamente riviste, strategie specifiche di gestione delle risorse umane finalizzate a sviluppare la professionalità del lavoro in *team* e la professionalità verso gli utenti nel lavoro in classe e nelle relazioni con le famiglie. Il personale docente inoltre partecipa alla definizione del piano annuale di formazione. Dal 2002, anno del conseguimento della certificazione, l'Istituto opera per processi seguendo una mappatura che viene rivista ogni 3 anni in occasione del rinnovo della certificazione.

La definizione puntuale delle responsabilità di processo rappresenta un punto chiave nella gestione. Nel corso degli ultimi anni sono stati definiti i compiti e le competenze dei responsabili anche ai fini di un'applicazione efficace della politica di gestione delle risorse umane.

L'approccio per processi ha inoltre portato nel tempo all'utilizzo dell'autovalutazione e all'applicazione sistematica e diffusa del ciclo PDCA.

L'Istituto rileva ormai da 5 anni sistematicamente i livelli di soddisfazione di studenti e genitori, attraverso la progettazione, somministrazione, elaborazione, valutazione e diffusione dei risultati di appositi questionari. Il *trend* è positivo come positivi sono i confronti con altre realtà scolastiche nell'ambito di un progetto di valutazione dell'INVALSI. *Trend* generalmente positivi si registrano anche nei risultati finanziari.



IPSS "Bartolomeo Montagna" di Vicenza (VI)

Responsabile

Vanna Santi (Dirigente Scolastico)

Referente

Ginetta Mazzei

Tel. 0444923446

presidenza@ipsssmontagna.it

Le caratteristiche generali

La scuola nasce il primo settembre 1963 come Istituto Femminile di Stato con diverse tipologie di figure professionali, strumento fondamentale di un processo che, dall'apprendimento empirico del mestiere in bottega, porta all'acquisizione di un sapere codificato. Alla fine degli anni '80 diviene Istituto Professionale per i Servizi Sociali e si assesta con i tre indirizzi attuali. Per molti anni, su incarico del Ministero della Pubblica Istruzione e della Direzione Generale, l'Istituto ha collaborato alla progettazione di seminari e microseminari nazionali e provinciali per la realizzazione di alcune significative esperienze. Dal 1995 l'Istituto è Polo Nazionale del Progetto ministeriale per la diffusione della qualità nella scuola. L'utenza servita dall'Istituto è di oltre 1000 studenti.

Struttura organizzativa

L'organigramma, redatto tenendo conto delle disposizioni legislative e contrattuali dello Stato e degli Enti interagenti con l'attività della scuola, prevede una struttura organizzativa suddivisa in tre macro aree - didattica, decisionale, organizzativa gestionale - in cui trovano collocazione i relativi responsabili per la realizzazione dell'offerta formativa in coerenza con la politica e con gli obiettivi annualmente fissati.

Altri premi - riconoscimenti

Nel 2003 l'Istituto ha ottenuto la Certificazione ISO 9001:2000 e il riconoscimento del 1° livello di eccellenza secondo lo schema EFQM. Nel 2005 ha ricevuto una menzione speciale per "la *leadership* e la chiarezza degli obiettivi" e nel 2006 il primo premio assoluto, a parità con la Direzione Didattica di Occhiobello, nell'ambito del Premio Qualità Italia. Sempre nel 2006 ha ottenuto l'Accreditamento Regionale per la formazione superiore.

La qualità dell'Amministrazione

L'Istituto segue da tempo un percorso Qualità e un programma chiaro di miglioramento verso l'eccellenza utilizzando varie metodologie TQM.

Un suo punto di forza è la continuità di servizio del Dirigente Scolastico che ha garantito, con le scelte e le politiche attuate, lo sviluppo dell'Istituto in coerenza

con la missione. La *leadership* sostiene i singoli nel percorso di realizzazione dei progetti innovativi dell'Istituto, aiutandoli nella gestione pratica e organizzativa delle attività. I cambiamenti significativi sono comunicati a tutti i soggetti interessati nelle relative assemblee sottolineando le motivazioni che hanno dato origine a tali modifiche. Nei processi innovativi la *leadership* ha recepito le problematiche attuando processi di sperimentazione in sinergia con il territorio che hanno reso il servizio di istruzione rafforzato, migliorato ed in grado di rispondere ai bisogni del territorio. I *leader* valutano il proprio operato prendendo in esame i risultati dei processi di cui sono responsabili e delle indagini di *customer satisfaction*. Attraverso tale analisi, che comprende la valutazione di tutte le fonti informative derivanti dalla lettura dei bisogni del territorio, vengono decisi gli obiettivi e le azioni di miglioramento e viene redatta la matrice dei bisogni e delle percezioni per individuare gli obiettivi prioritari, ed i relativi indicatori di prestazione per l'anno scolastico seguente. Le politiche e le strategie dell'Istituto prevedono una vasta gamma di *partnership*. I partner strategici vengono scelti in relazione agli obiettivi e ai piani attuativi, tenendo conto delle esigenze degli *stakeholder* e dell'offerta del territorio. Gli accordi di *partnership* stipulati prevedono una chiara elencazione di responsabilità, compiti, modalità di monitoraggio e di controllo. Le modalità di approccio per la scelta dei *partner* chiave sono annualmente riesaminate dai responsabili in rapporto agli obiettivi raggiunti (efficacia). Le *partnership* instaurate hanno creato reciproco vantaggio per le interconnessioni tra scuola e mondo del lavoro, per i vantaggi del *benchmarking* tra scuole (progetti nazionali e regionali per la diffusione della qualità) e per la diffusione delle buone pratiche.

Dall'anno della certificazione è stata adottata una gestione per processi che prevede la raccolta sistematica di dati (attraverso il sistema Nuovo SiQus) che consentono all'istituto di valutarci, di confrontarsi con gli altri istituti in rete, di migliorarsi (riflettere sulla missione, elaborare politiche e strategie adeguate, capitalizzare esperienze e metodologie di lavoro). La gestione inoltre consente anche di conoscere come viene percepito il servizio erogato da parte dei suoi *stakeholder* ed il grado di qualità raggiunto, rispetto alle aspettative rilevate inizialmente tra i destinatari del servizio stesso.

I processi sono definiti in termini di *input*, *output*, *outcome*; sono identificate le loro interazioni e definiti indicatori di prestazione e, dove possibile, i *target*.



3° Circolo "San Giovanni Bosco" di Massafra (TA)

Responsabile

Grazia Castelli (Dirigente Scolastico)
Tel. 09988011
TAE07000R@istruzione.it

Le caratteristiche generali

Il 3° Circolo "San Giovanni Bosco" di Massafra, istituito nell'anno scolastico 1989-1990, ha cercato di costruire nel corso degli anni la sua identità culturale e professionale partecipando responsabilmente al processo di conoscenza e di evoluzione del sistema scolastico.

Distribuito capillarmente sul territorio, è costituito da 4 plessi di scuola primaria e da 3 plessi di scuola dell'infanzia con una popolazione scolastica complessiva - per l'a.s. 2007/2008 - di 870 alunni distribuiti in 29 classi di Scuola Primaria, 11 sezioni di Scuola dell'Infanzia più 1 Sezione Primavera (sperimentale) aggregata alla Scuola dell'Infanzia. La popolazione scolastica "servita" proviene sia dalle zone di competenza territoriale sia da zone non appartenenti territorialmente al 3° Circolo.

Struttura organizzativa

Il personale della scuola è costituito da: 74 docenti, 4 amministrativi, 14 collaboratori scolastici, il Direttore dei Servizi Generali e Amministrativi (DSGA) e il Dirigente Scolastico (DS), entrambi in servizio nella scuola dall'a.s. 1989/1990.

Il Circolo eroga servizi di attività didattiche (Scuola Primaria/Scuola dell'Infanzia) e servizi di attività amministrative alle prime correlate.

Altri premi - riconoscimenti

Dal 2001 l'Istituto è certificato secondo le norme ISO 9001:2000.

La qualità dell'Amministrazione

"Una scuola possibile... una scuola per la qualità" è il modello di gestione del 3° Circolo centrato su una lettura della scuola come organizzazione che eroga un servizio per alunni e famiglie, ma anche per l'intera comunità. Il servizio scolastico è il risultato di un insieme coerente di processi programmati, governati e controllati per garantire la qualità e l'affidabilità dell'Offerta Formativa, valorizzando la pluralità degli approcci all'istruzione.

Il lavoro di rilevazione dei bisogni per le diverse categorie di utenza e quello di analisi delle risorse umane e strutturali ha consentito all'Istituto di individuare una "mappa strategica" evidenziando i

principali utenti dei servizi ed esplicitando per ciascuno di essi: i bisogni reali e potenziali; la domanda che il cliente esprime; le caratteristiche che conferiscono al servizio; la risposta dell'organizzazione in termini di attività volte a garantire le caratteristiche esplicitate; le informazioni necessarie per lo svolgimento delle attività indicate; le modalità di raccolta delle informazioni. Per la elaborazione della Mappa Strategica - presente nel POF - il Circolo si avvale di informazioni raccolte con diverse modalità (testi degli alunni, conversazioni di classe, colloqui con le famiglie, questionari di autoanalisi di istituto, verbali delle riunioni degli Organi Collegiali, percezioni dei diversi attori dell'organizzazione). La Mappa Strategica viene complessivamente verificata a intervalli di cinque anni, tenendo conto della evoluzione delle teorie educative e della evoluzione dei fattori di soddisfazione della società in generale. Inoltre la Direzione della scuola effettua rilevazioni ogni volta che si rende necessario conoscere gli orientamenti e/o le esigenze dell'utenza, al fine di assumere decisioni o indirizzi in merito a particolari aspetti del servizio.

La costituzione dei gruppi di lavoro, successiva alla iniziale formazione per prendere consapevolezza della norma UNI EN ISO 9001:2000, ha condotto tutti gli operatori ad individuare i processi posti in essere nelle fasi di erogazione del servizio scolastico; operarne la traduzione in schemi di flusso; progettare gli indicatori di misurazione dei processi individuati.

La chiara conoscenza del territorio, degli stakeholders e dei loro bisogni, acquisita attraverso diversificate fonti elaborate con criteri scientifici (mappe concettuali, diagrammi, ecc.), guida il governo e l'aggiornamento dei processi coinvolti. La rilevazione dei livelli di soddisfazione dei cittadini (alunni e genitori) e del personale evidenzia negli ultimi tre anni *trend* positivi.



**Regioni, Province
e Città metropolitane**



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Provincia di Parma – Servizio Formazione Professionale e Politiche attive del Lavoro

Responsabile

Enzo Cerbino (Direttore e Segretario Generale)

Referenti

Giulietta Delli e Gabriele Marzano

Tel. 0521931540-1754

g.delli@provincia.parma.it;

g.marzano@provincia.parma.it

Le caratteristiche generali

Il Servizio Formazione Professionale e Politiche Attive del Lavoro è un Servizio della Amministrazione Provinciale di Parma costituitosi a seguito del processo generale di delega alle Province delle competenze in materia di programmazione dell'offerta di formazione professionale e promozione al lavoro (D.Lgs 469/98, L.R. 25/98 e successive applicazioni). Il Servizio si occupa di programmare, coordinare e monitorare tutte le attività svolte sul territorio parmense inerenti la formazione professionale ed il lavoro. Nello specifico esso prevede tre linee o ambiti di attività fondamentali: Formazione professionale (FP), Centri per l'impiego (CI), Servizio inserimento lavorativo disabili (SILD).

Struttura organizzativa

Il Servizio Formazione Professionale (a cui afferiscono anche l'Osservatorio sul Mercato del Lavoro e il Laboratorio dell'Innovazione) e il Servizio Inserimento Lavorativo Disabili sono collocati presso la sede operativa centrale di Parma. Per quanto riguarda i Centri per l'Impiego sono organizzati in 5 sedi, una per ognuno dei quattro distretti locali - Parma, Langhirano, Fidenza, Borgo Val di Taro - più la sede aggiuntiva di Fornovo. L'organico complessivo è di 102 unità ma va sottolineato che il Settore ha in corso un ampio processo di stabilizzazione del personale flessibile in dotazione al Servizio, in attuazione delle disposizioni poste dalla Legge Finanziaria 2007.

Altri premi - riconoscimenti

La Provincia ha ottenuto nel 2003 la certificazione secondo le norme ISO 9001:2000 per i servizi di Formazione Professionale e Inserimento Lavorativo Disabili.

La qualità dell'Amministrazione

Missione, visione e valori del servizio sono definiti nel Piano Operativo Poliennale per le politiche formative e del lavoro e comunicati all'interno e all'esterno, attraverso strumenti e modalità diversificati (portale web della formazione, presentazioni pubbliche, conferenze stampa,

seminari, ecc.). Il processo attraverso il quale l'organizzazione si è strutturata in conformità alla norma ISO ha determinato cambiamenti organizzativi e di sistema, strutturazione delle attività per processi, introduzione di nuovi strumenti e prassi per la gestione delle attività e la loro verifica. La tradizionale struttura di tipo gerarchico-funzionale è stata sostituita da un modello organizzativo fondato su un'articolazione per processi in logica di miglioramento continuo. Tale modello si articola su due livelli di *managment* (generale ed operativo) ed è orientato all'attivazione di meccanismi di coinvolgimento diretto del personale nel miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati e dell'ambiente di lavoro. Questo coinvolgimento, non solo interno ma anche esterno, si ritrova anche nei progetti e nelle iniziative di innovazione e modernizzazione ed avviene attraverso l'istituzione e la gestione sistematica di tavoli di concertazione, comitati di consultazione, conferenze di servizio, gruppi di lavoro ecc.. Un apposito Laboratorio per l'Innovazione si occupa di ricercare esperienze di successo e buone pratiche, di sostenere il cambiamento e di sviluppare una cultura interna di innovazione.

Il percorso di certificazione ha comportato un momento di pianificazione complessiva (piano operativo), a cura del Dirigente di Servizio, la definizione preliminare dei processi, gestita da un referente di merito specifico (in alcuni casi supportato da esperti interni ed esterni), il riesame condiviso con lo *staff* tecnico operante su ogni processo, la prima applicazione dei modelli procedurali la validazione e la messa a regime delle procedure di riferimento. Inoltre la recente implementazione del SGQ in un'ottica di orientamento all'eccellenza (EFQM fase 1: impegno all'eccellenza) e l'utilizzo del sistema di autovalutazione CAF hanno portato alla ottimizzazione delle strategie di individuazione delle aree di miglioramento ed alla definizione di un Piano di miglioramento 2007-2008. Attualmente la gestione per processi appare definita nei suoi elementi fondamentali (struttura della rete dei processi, definizione di responsabilità, flussi, interfacce, indicatori, obiettivi ecc...) e supportata da valutazioni periodiche dell'efficacia e dell'efficienza attraverso l'applicazione di un articolato sistema di indicatori.

Dal 2004, con cadenza annuale, il Servizio sviluppa (attraverso il supporto di una società di consulenza esterna) le azioni di monitoraggio e valutazione delle proprie prestazioni con relativa sezione dedicata alla rilevazione della *customer satisfaction* che presenta risultati prevalentemente positivi o stabili nel periodo di osservazione e su un livello assoluto solitamente discreto.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Provincia di Prato

Responsabile

Francesco Delfino (Direttore Generale)

Referente

Sonia Soldani

Tel. 0574534518-534594

ssoldani@provincia.prato.it

Le caratteristiche generali

L'amministrazione Provinciale di Prato si configura, come uno degli enti più 'giovani' del panorama istituzionale italiano (D. Lgs. del 27 marzo 1992, n. 254 entrato in vigore il 16 aprile successivo). Da un punto di vista istituzionale la Provincia si articola in 7 Comuni: Prato, il Comune capoluogo, e i Comuni di Cantagallo, Carmignano, Montemurlo, Poggio a Caiano, Vaiano e Vernio. E' inoltre presente la Comunità Montana della Val di Bisenzio. Il sistema sociale pratese è in un momento di rilevanti trasformazioni economiche e demografiche. Il sistema produttivo sta infatti attraversando una fase di profonda ristrutturazione che si caratterizza per la contrazione del numero delle imprese e degli addetti tessili, lo sviluppo dei servizi e l'allungamento della filiera produttiva a valle verso la produzione di articoli di abbigliamento. Il tessuto sociale locale si presenta sempre più articolato evidenziando una crescente presenza di stranieri residenti tra i quali è certamente da ricordare la più grande comunità cinese d'Italia.

Di fronte a tali trasformazioni il ruolo della Provincia è stato ed è di primaria importanza poiché per loro natura i fenomeni illustrati pur presentando una rilevanza locale, hanno dimensioni che trascendono l'ambito comunale.

Struttura organizzativa

La Provincia ha la sua sede istituzionale presso il Palazzo Banci Buonamici collocato nel cuore del centro storico di Prato a pochi passi da altri palazzi storici nei quali sono ospitati la gran parte degli altri uffici provinciali.

L'attuale struttura organizzativa si articola in aree di linee e di staff. Le aree di linee sono orientate in modo specifico alla realizzazione di 'prodotti e servizi' mentre alle aree di staff sono assegnate funzioni di supporto. Il modello organizzativo completa con alcuni strumenti di coordinamento finalizzati a garantire l'unità, la coerenza e l'innovazione dell'azione amministrativa. Il personale in organico è pari a 186 unità.

Altri premi - riconoscimenti

La Provincia non ha ottenuto nessun premio/riconoscimento precedente.

La qualità dell'Amministrazione

Il Piano Generale di Sviluppo è il documento di base per la pianificazione strategica pluriennale dell'organizzazione, contiene la sua missione e si sviluppa attraverso documenti che ne traducono le strategie in piani e programmi di breve-medio periodo quali la Relazione Previsionale e Programmatica, il Piano Esecutivo di gestione ecc.. Alla sua predisposizione operano un Comitato Guida e Commissioni Tecniche, con la partecipazione dei portatori di interesse. Tale documento è concepito come momento di fusione tra la componente politica e quella ed è immediatamente teso ad integrare le competenze politiche con quelle tecniche, diffondendo nell'intera organizzazione i principi guida da seguire per tutto il mandato amministrativo.

Il sistema di comunicazione e di partecipazione dei cittadini/clienti e delle altre parti interessate alle attività della Provincia si avvale di metodologie e strumenti diversificati: Conferenze di Servizio, Forum, Consulte, Tavoli, Commissioni Tecniche ecc... e coinvolge il personale interno, la parte politica, i cittadini, le Istituzioni Locali (in particolare i Comuni) e le Associazioni Imprenditoriali. Attraverso Osservatori sui principali temi di interesse per l'Organizzazione, affidati a società in house e in stretto collegamento con le Aree competenti della Provincia, vengono raccolti dati da varie fonti ed effettuate ricerche finalizzate alla valutazione delle esigenze ed attese dell'utenza dalle quali, a cascata, vengono sviluppate le strategie ed i programmi. L'organizzazione del personale è inserita in un apposito programma "Personale e organizzazione", in cui sono stabiliti gli obiettivi, i tempi ed i contenuti programmatici relativi alla gestione delle risorse umane: assunzioni, mobilità interna, interventi formativi, progressione di carriera orizzontale e verticale, riconoscimenti. Le politiche del personale sono definite con il coinvolgimento del personale stesso e delle organizzazioni sindacali, e tengono conto di pari opportunità ed esigenze dei lavoratori in termini di ambiente lavorativo, sicurezza e salute, equilibrio tra vita lavorativa e privata, necessità del personale diversamente abile. Anche se il ruolo istituzionale della Provincia è orientato più alla programmazione ed al coordinamento di politiche che all'erogazione diretta di servizi, negli ambiti di attività più vicini al cittadino (URP e Centro per l'impiego), sono state realizzate indagini finalizzate a rilevare l'efficienza e la soddisfazione rispetto al servizio erogato. I risultati della gestione economico - finanziaria dell'organizzazione mostrano confronti positivi con altre organizzazioni paragonabili. La cura per una positiva gestione finanziaria trova evidenza nel progressivo miglioramento del giudizio di rating rilasciato da un organismo esterno.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Provincia del Verbano Cusio Ossola Settore Politiche del Lavoro e Formazione

Responsabile

Mario Ventrella (Dirigente di Settore)

Referenti

Elena Frosio; Chiara PIALORSI
Tel. 0324242371-0323923818
frosio@provincia.verbania.it;
pialorsi@provincia.verbania.it

Le caratteristiche generali

La Provincia del Verbano Cusio Ossola è una provincia del Piemonte di circa 162.000 abitanti. Situata nel Nord della Regione, è stata istituita per Decreto Legislativo del 30 aprile 1992 e resa attiva con le elezioni amministrative del 1995 per scorporo dalla Provincia di Novara. L'applicazione delle riforme del mercato del lavoro e la riforma in tema di formazione professionale hanno portato ad una riorganizzazione del Settore Politiche del Lavoro e Formazione orientandolo maggiormente al cittadino e alla capacità di anticipare i suoi bisogni.

Struttura organizzativa

Il Settore è articolato in due servizi: formazione professionale e istruzione presso la sede di Baveno e centro per l'impiego presso le sedi di Omegna, Verbania e Domodossola.

Altri premi - riconoscimenti

Nel 2004 il Settore ha ottenuto la Certificazione secondo le norme ISO 9001:2000.

La qualità dell'Amministrazione

L'impostazione del Settore è stata sostanzialmente rivista nel 2002, anche con il diretto coinvolgimento di operatori interni ed esterni. Negli anni successivi sono stati definiti, condivisi e comunicati all'interno della struttura la Missione, la Visione e i Valori.

Il Sistema Qualità viene utilizzato come base per la definizione e gestione dei processi, per il riesame dei risultati e l'individuazione dei punti forti e aree di miglioramento mediante tecniche SWOT.

Politiche e strategie, sia di carattere politico che organizzativo, vengono implementate e tenute sotto controllo attraverso il PEG comune a tutto l'Ente. Per la definizione delle politiche e delle strategie del Settore sono realizzati in modo sistematico tavoli di confronto e incontri con i diversi portatori di interesse e sono attivi vari strumenti di rilevazione dei bisogni/aspettative (questionari, schede di rilevazione,

schede di segnalazione e reclami ecc.).

La modernizzazione e l'innovazione dei servizi offerti hanno rappresentato gli obiettivi prioritari del Settore: si è partiti da una realtà priva di qualsiasi strumento per gli operatori (banche dati, sito internet, sistemi di monitoraggio) e carente di servizi rivolti agli utenti, per arrivare a servizi strutturati e perfettamente integrati nel sistema informativo regionale. In particolare i nuovi servizi agli utenti hanno avuto origine da un master plan regionale e sono stati successivamente strutturati ed implementati dall'organizzazione tenendo conto delle esigenze espresse dagli utenti e dal mutamento del contesto sociale del mercato del lavoro. Parallelamente sono state create le strutture e i servizi interni di supporto all'erogazione.

La gestione del personale è stata oggetto di un piano di miglioramento successivo all'autovalutazione condotta nel 2006 con il modello CAF che ha portato alla definizione e attuazione di una politica di gestione improntata alla valorizzazione delle risorse umane. È stata inoltre sviluppata un'analisi delle competenze e attivati corsi di formazione specifici. Lo sviluppo di nuove competenze ha favorito la realizzazione di indagini di clima in comparazione con altre 100 amministrazioni che ha portato a risultati al di sopra della media delle altre organizzazioni.

La gestione dei processi chiave risponde ai requisiti della norma di riferimento (ISO), con schede che ne definiscono la struttura e le interfacce, le responsabilità e i tempi di flusso.

I risultati orientati al cliente/cittadino sono stabili nei tre periodi in cui sono state effettuate le indagini e superiori ai target che la Provincia aveva definito.



Università



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Alma Mater Studiorum Università di Bologna Ufficio Dirigenziale Sviluppo Risorse Umane

Responsabile

Michele Menna (Dirigente)

Referente

Michele Toschi
Tel. 051209915
michele.toschi@unibo.it

Le caratteristiche generali

L'Ufficio Dirigenziale Sviluppo Risorse Umane (RIUM) è una unità organizzativa di staff alla Direzione Amministrativa dell'Università di Bologna. Esso supporta la valutazione del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, programma, progetta e realizza iniziative formative per il personale tecnico amministrativo, si occupa della redazione di linee guida per l'organizzazione dell'Ateneo.

L'Ufficio eroga i suoi servizi a circa 3000 dipendenti dell'intero Ateneo, dislocati su oltre 100 strutture, con l'obiettivo di realizzare per l'intero Ateneo di Bologna un moderno sistema integrato di gestione e sviluppo delle risorse umane e dell'organizzazione del lavoro.

Struttura organizzativa

Il RIUM nasce come "unità operativa complessa" alle dipendenze della direzione amministrativa nella gestione degli adempimenti in materia di formazione del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo di Bologna. Negli anni novanta l'unità organizzativa è stata assorbita dall'area del personale e nel 2004 se ne è distaccata per divenire un area dirigenziale adottando la nuova denominazione di area sviluppo risorse umane. Attualmente è in corso una nuova evoluzione, a seguito della fusione con l'area del personale, in Area Organizzazione e Personale Tecnico Amministrativo (OPTA).

Conta in organico 21 unità ed è divisa in 4 Servizi core sulla tematica dell'human resource (HR).

Altri premi - riconoscimenti

Nel 2005 l'Ufficio ha ricevuto il III Premio assoluto per il "Progetto Buone Pratiche Valutative: apprendere la cultura della valutazione".

Nel quadriennio 2004-2007 ha ottenuto segnalazioni di eccellenza per il Premio Filippo Basile. Nel 2002 il Premio Cento Progetti al Servizio dei Cittadini insieme per l'innovazione e nel 1998 il Premio Label Europeo per la formazione lingua inglese.

La qualità dell'Amministrazione

L'Ufficio Dirigenziale Sviluppo Risorse Umane riveste un ruolo strategico all'interno della organizzazione universitaria per l'attività svolta sui temi della ricerca, dell'innovazione e dell'attivazione dei cambiamenti. L'ufficio dirigenziale pone forte attenzione al coinvolgimento dei propri dipendenti e ai loro bisogni/aspettative. Fa ricorso ad un "metodo di lavoro" per progetti, multidisciplinare e condiviso e da diversi anni ha improntato l'organizzazione ad una gestione per processi.

Ha puntato in questi ultimi anni al potenziamento della comunicazione interna ed esterna, mediante l'adozione di uno strumento tecnologico denominato "Spazi Virtuali di Collaborazione (SVC)" la cui finalità è quella di sviluppare nuovi servizi per i propri clienti, e nuovi processi di lavoro collaborativi on line.

La gestione del personale si basa su tre fondamentali: autonomia, responsabilità e collaborazione. La dirigenza indirizza la gestione del personale in modo da lasciare spazio all'autonoma organizzazione del lavoro e alla responsabilizzazione di ogni collaboratore rispetto a ciò che è chiamato a fare. Il personale è valutato anche per l'attività di integrazione che riesce a realizzare rispetto al lavoro dei propri colleghi. Lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment avviene attraverso l'utilizzo di gruppi di lavoro, confronti continui con la dirigenza, analisi dei fabbisogni formativi, formulazione di idee e suggerimenti, brainstorming, indagini di clima, ecc..

L'attività dell'Ufficio si basa in buona parte sull'attivazione continua di collaborazioni. La maggior parte dei processi, delle attività e dei progetti sono attivati con la collaborazione di partner più o meno stabili. L'attivazione delle partnership segue una linea strategica che mira alla necessità di avere risorse economiche finanziarie e umane per lo sviluppo dei sistemi di HR e alla necessità di avere risorse informative qualificate validate ed autorevoli. Benché alla prima esperienza di applicazione di modelli TQM, il RIUM ha intrapreso un percorso di miglioramento continuo partendo dalla condivisione tra i leader interni e i vertici politici e amministrativi dell'Ateneo, fino a giungere all'autovalutazione attraverso l'individuazione di un gruppo di miglioramento e la raccolta delle evidenze mediante approccio diffuso e sistematico dei dati e alla successiva predisposizione di un piano di miglioramento. L'esperienza condotta, porterà all'applicazione della attività di autodiagnosi a livello dell'intero Ateneo.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Libera Università Maria Ss. Assunta di Roma Organizzazione Amministrativa

Responsabile

Fiammetta Mignella Calvosa (Professore Ordinario)

Referente: Ermanno Pasquali

Tel. 066842227

e.pasquali@lumsa.it

Le caratteristiche generali

La LUMSA nasce a Roma nel 1939 come Istituto Superiore di Magistero "Maria Ss. Assunta", con una sola Facoltà, tre corsi di laurea ed un corso di diploma di abilitazione riservati unicamente alle religiose. Dal 1989 la Libera Università Maria Ss. Assunta diviene un ente di formazione e ricerca attivo che gode di autonomia didattica, scientifica, amministrativa, organizzativa e disciplinare, nei limiti della normativa vigente in materia. Attualmente l'offerta formativa della LUMSA è articolata su 3 Facoltà, 1 Corso di Laurea Magistrale a ciclo unico, 9 Corsi di Laurea Triennale, 11 Corsi di Laurea Specialistica, 1 Corso di Laurea Quadriennale, 3 Scuole di Specializzazione, 9 Corsi di Perfezionamento, 12 Master di I livello e 16 Master di II livello.

Struttura organizzativa

L'Università ha una sede a Roma, una a Palermo, una a Taranto e due poli di didattica decentrata a Caltanissetta e Gubbio.

Conta un totale di 120 dipendenti di profilo tecnico amministrativo, 48 professori tra associati e ordinari, 20 Teologi, 14 ricercatori, 40 dottorandi di ricerca e 13 assegnisti di ricerca.

Contrattualizza, inoltre, circa 350 docenti.

Altri premi - riconoscimenti

La Facoltà di Scienze della Formazione è certificata secondo le norme ISO 9001:2000.

La qualità dell'Amministrazione

A fronte della necessità avvertita dalla Dirigenza di calibrare le proprie politiche e strategie alle richieste di efficienza ed efficacia del mercato – nello specifico degli studenti e del Ministero dell'Università e della Ricerca – pur nel rispetto dei valori presenti nello statuto, negli ultimi tre anni è stata promossa una significativa azione di cambiamento organizzativo e di reingegnerizzazione dei processi. L'Ateneo si è dotato, come stabilito dall'art. 1 della legge n. 370 del 1999, di un "Nucleo di valutazione" ed ha successivamente recepito il tentativo del MUR di razionalizzare i

processi interni della struttura con l'introduzione del "Manager d'Ateneo".

Prendendo spunto dalla normativa ISO 9001, la LUMSA è stata la prima Università di Roma ad aderire al progetto "Alma Laurea", al fine di migliorare la propria offerta formativa, orientandola alle esigenze e alle richieste del mondo del lavoro.

Nel 2006 ha istituito un Sistema Gestione Qualità affidato ad un responsabile in Staff al Direttore Amministrativo che si occupa di strutturare percorsi di valutazione e di analisi della soddisfazione dei portatori di interesse sia interni, sia esterni finalizzati ad eventuali modifiche organizzative.

L'Università offre una varietà di proposte formative, in coerenza con la propria mission, che fonde la vocazione umanistica con quella di ispirazione cattolica. Con la prima punta a rafforzare la consapevolezza dell'importanza di coniugare una società scientificamente e tecnologicamente avanzata con un reale progresso della comunità umana; con la seconda si profonde nella difesa della concezione di una libera comunità accademica che trova nell'ispirazione cristiana di matrice cattolica l'aspetto peculiare della propria funzione educativa.

La leadership pone particolare attenzione al cambiamento, all'innovazione e alla promozione del dialogo e della comunicazione per il miglioramento del sistema, ed è, inoltre, attenta alle istanze del personale attraverso la promozione di appositi gruppi di lavoro ai quali vengono assegnati degli obiettivi da raggiungere e attraverso altre iniziative specifiche tra cui il Comitato Paritetico sul Mobbing.

L'Università pone forte attenzione al coinvolgimento dei propri clienti e del suo personale e ai loro bisogni/aspettative che monitora attraverso la somministrazione di diversi questionari sia per la didattica – la cui soddisfazione è rilevata dal 2004 – che per l'area gestionale ed organizzativa – la cui soddisfazione è rilevata dal 2007.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Politecnico di Milano Amministrazione Centrale

Responsabile

Giuseppino Molinari (Direttore Amministrativo)

Referente

Luca Bardi
Tel. 0223996959
luca.bardi@polimi.it

Le caratteristiche generali

Il Politecnico di Milano è stato fondato nel 1863 come un'università scientifico-tecnologica che forma ingegneri, architetti e disegnatori industriali, con variegate e innovative specializzazioni. Nello specifico, l'Amministrazione Centrale si occupa della legittimità, dell'imparzialità, della trasparenza e del buon andamento dell'attività amministrativa dell'Ateneo ed esplica attività di indirizzo, di gestione, di direzione, di coordinamento e di controllo del personale tecnico-amministrativo.

Struttura organizzativa

L'Amministrazione Centrale del Politecnico di Milano si suddivide in 12 Aree articolate a loro volta in 40 Servizi di linea e in 6 Servizi in staff, come da organigramma entrato in vigore nel 2007. La nuova riorganizzazione generale dell'Amministrazione ha coniugato l'accorpamento di funzioni omogenee nell'ottica di una struttura capace di garantire le linee generali cui si deve ispirare l'azione amministrativa dell'intero Politecnico. Il personale dell'Amministrazione Centrale ammonta a 557 dipendenti.

Altri premi - riconoscimenti

Il Politecnico di Milano è accreditato dal 1998 come Centro SIT (Servizio di Taratura in Italia); il Sistema Qualità del Politecnico è inoltre certificato dal 2000 da ITALCERT per il seguente campo di applicazione: "Attività multidisciplinare di ricerca, prova e consulenza". Nel 2003 la certificazione rilasciata da Italcert si è estesa anche alle "Attività di formazione e progetti speciali per la didattica universitaria per Architettura e Ingegneria".

La qualità dell'Amministrazione

Nel corso degli anni il Politecnico di Milano ha intrapreso un percorso orientato alla qualità facendo proprie le logiche della pianificazione, della misurazione e del miglioramento continuo. Tale percorso ha avuto inizio con lo studio di fattibilità di un Sistema Qualità eseguito nel 1991. Il primo Sistema

Qualità Politecnico (SQP) è stato predisposto nel 1993 sulla base della norma UNI EN ISO 29001:1988 per riorganizzare le attività di gestione e della UNI CEI EN 45001:1990 per pianificare e gestire le attività di laboratorio.

Nell'ottica del miglioramento continuo e parallelamente all'evoluzione normativa a livello europeo, il Politecnico ha successivamente adottato nel 2001 un SQP conforme ai requisiti delle norme UNI CEI EN ISO/IEC 17025:2000 e UNI EN ISO 9001:2000. Nel 2003 il SQP è stato esteso alle attività di formazione. La gestione operativa del SQP, affidata nel 1994 al Centro per la Qualità di Ateneo, è oggi di competenza dell'Amministrazione Centrale, tramite il Servizio Qualità di Ateneo.

L'iniziale necessità di standardizzazione delle procedure e dei servizi, seguita negli anni da una fase di adattamento e maggiore attenzione al cliente, è stata integrata con il ricorso a strumenti di autovalutazione della qualità, nella costante ricerca della comprensione del livello di maturità e di adeguatezza raggiunti dalle attività.

L'Amministrazione Centrale del Politecnico di Milano ha voluto dare fondamento a questa attenzione al miglioramento continuo, attraverso la definizione di visione, valori e missione, la chiara identificazione degli obiettivi strategici, anche in termini di risultati attesi, l'approccio da seguire, e il riesame delle attività svolte. Particolare attenzione nelle strategie del Politecnico riveste lo sviluppo del personale, la semplificazione amministrativa, in riferimento ai rapporti tra struttura centrale e strutture specifiche.

Diverse sono state le iniziative individuate per rispondere ai bisogni dei propri dipendenti, quali il consolidamento di momenti di confronto e la creazione di strutture di comunicazione. Per favorire la produttività ed accrescere il livello di delega e responsabilità sono stati introdotti elementi di incentivazione del personale legati alle prestazioni e rilevati attraverso un apposito modello di valutazione delle posizioni e di analisi delle competenze.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Università degli Studi di Macerata Amministrazione Centrale e Centri Servizi

Responsabile

Roberto Sani (Rettore)

Referente

Stefano Polenta
Tel. 07332585924
polenta@unimc.it

Le caratteristiche generali

La prima menzione certa e documentata di una Scuola di Diritto nella città di Macerata risale al 1290. Ad oggi i corsi attivati dall'Università degli Studi di Macerata coprono le seguenti aree: giuridica, letteraria e filosofica, dei beni culturali, delle scienze politiche, delle scienze economiche, delle scienze dell'educazione e delle scienze della comunicazione.

Struttura organizzativa

Per il corrente anno accademico 2007/2008, l'offerta didattica comprende 29 corsi di laurea triennale e 23 corsi di laurea specialistica, 31 corsi di dottorato, 3 scuole di specializzazione, diversi masters, corsi di perfezionamento e di specializzazione. L'Università ha sedi distaccate a Fermo, Jesi, Civitanova Marche e Spinetoli. I docenti di ruolo sono 288, il personale tecnico/amministrativo è pari a 256 unità e gli studenti e specializzandi iscritti sono circa 15.000.

Altri premi - riconoscimenti

L'Università ha ottenuto nel 2001 la Certificazione secondo le norme ISO 9001: 2000

La qualità dell'Amministrazione

La missione primaria dell'Ateneo è rappresentata dalla ricerca, per cui organismi e strutture, funzioni e compiti, sono ordinati e orientati a tal fine.

L'altra missione centrale è rappresentata dalla didattica, sia quella tradizionale - legata ai corsi di I e II livello - sia quella legata alla formazione postlaurea e al dottorato.

L'Ateneo di Macerata ha intrapreso dal 2001, col progetto CampusOne, un percorso volto a perseguire un sistema di qualità certificabile secondo le norme ISO 9001:2000. L'obiettivo che l'Università si è prefisso, accettando l'impegno in tema di certificazione ISO 9001, è stato quello di diffondere una cultura della qualità che consentisse a tutti coloro che, con competenze diverse, collaborano al buon funzionamento dell'Ateneo, di entrare in possesso di

strumenti metodologici per migliorare continuamente il proprio lavoro.

Il sistema integrato di gestione della qualità ha trovato pieno riconoscimento nel Regolamento di Organizzazione di Ateneo. Il Rettore ha identificato la figura del responsabile qualità e ogni struttura si è dotata di un referente qualità (sia personale docente che tecnico amministrativo). Tutti i referenti e i responsabili del sistema di gestione della qualità hanno costituito un comitato guida con lo scopo di controllare le attività connesse ai singoli processi. Per la corretta applicazione del SGQ e per il suo miglioramento continuo, si è adottata una gestione per processi e il metodo PDCA. La pianificazione accurata di tutte le attività permette di prevenire errori e disservizi. La continua verifica e misurazione dei risultati serve a perfezionare le metodiche del SGQ e a stimolare l'evoluzione della mentalità del personale coinvolto, il quale apporta il proprio determinante contributo all'eccellenza delle attività svolte ed alla soddisfazione del cliente.

Nell'aprile 2007 è stato creato un osservatorio sulla qualità costituito da un gruppo di lavoro interno con l'obiettivo di patrocinare una indagine conoscitiva permanente presso i "portatori di interessi" dell'Ateneo (studenti, laureati, famiglie, mondo del lavoro, istituzioni) sulla base di indici di valutazione appositamente elaborati e, in una logica di sistema, di analizzare quegli indicatori di funzionamento dell'ateneo che rappresentano la base per monitorarne e migliorarne le performance.

L'osservatorio insieme al sistema di qualità, forniscono all'Ateneo un costante ed affidabile flusso di informazioni e rilevazioni statistiche.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Università Politecnica delle Marche (AN) Direzione Amministrativa

Responsabile

Marco Pacetti (Rettore)

Referente

Filippo Gabrielli
Tel. 0712204443
f.gabrielli@univpm.it

Le caratteristiche generali

Gli studi universitari iniziano ad Ancona nell'A.A. 1959/60. Nel 1969 arriva il riconoscimento da parte del Ministero dell'Istruzione e nasce la "Libera Università di Ancona" che nel 1971 diventa Università Statale e nel 2003 cambia denominazione in "Università Politecnica delle Marche" (UNIVPM). La missione dell'UNIVPM è quella di formare, mediante l'attività didattica e di ricerca scientifica, laureati con profili professionali utili a soddisfare le esigenze socio-economiche e a fornire alla società competenze professionali.

Struttura organizzativa

L'attuale sede dell'Università si divide in tre poli principali nel territorio della città di Ancona. Altre sedi dell'Ateneo si trovano in diverse città marchigiane, tra cui Pesaro, Fabriano, Jesi, Fermo, Ascoli Piceno, San Benedetto del Tronto e Falconara Marittima. La struttura organizzativa è definita dal Regolamento Generale di Ateneo e dallo Statuto di Autonomia. Gli organi si suddividono in organi di governo e organi consultivi. L'Ateneo è articolato in strutture organizzative primarie e derivate. Sono strutture organizzative primarie le facoltà, i dipartimenti e gli istituti; sono strutture organizzative derivate i centri interdipartimentali di ricerca, i centri interdipartimentali di servizi ed i centri di servizio di Ateneo. Sono altresì strutture di ateneo le aziende e l'amministrazione centrale.

Altri premi - riconoscimenti

L'università ha ottenuto la certificazione secondo le norme UNI EN ISO 9001:2000 per la progettazione e l'erogazione delle attività formative delle facoltà di Agraria, Economia, Ingegneria, Medicina e Scienze.

La qualità dell'Amministrazione

L'Università ha adottato un Sistema di Gestione della Qualità (SGQ) ai sensi della normativa internazionale UNI EN ISO 9001:2000. Il SGQ è progettato in maniera tale da identificare le esigenze dei clienti e di tutte le parti interessate, per poi tradurle in requisiti che

l'offerta formativa deve rispettare. Per determinare le esigenze dei clienti l'Università si avvale di indagini sul grado di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro e sulle esigenze post - lauream; di statistiche relative al mercato del lavoro nell'ambito territoriale di riferimento; di dati sulla customer satisfaction. Missione e visione sono chiaramente definite e revisionate ogni tre anni, in concomitanza dell'elezione del Rettore. Il SGQ adottato dall'Università ha, tra gli altri, lo scopo di assicurare che la missione dell'Ateneo e gli obiettivi che essa deve perseguire vengano raggiunti.

L'introduzione del SGQ ha favorito la creazione e la diffusione di una gestione per processi e una visione basata sul miglioramento continuo e sul ciclo PDCA pienamente assorbito dalla cultura dell'organizzazione ed utilizzato in maniera pratica e formalizzata nello svolgimento delle attività interne e nella erogazione dei servizi. Per ogni processo sono state sviluppate delle schede, con un dettaglio sullo scopo, sulle finalità principali del processo, sugli input principali e sugli output principali, corredate da diagrammi di flusso e dai principali indicatori di prestazione che consentono il monitoraggio, il controllo del processo e la raccolta di dati per il miglioramento continuo.

Il Rettore, in collaborazione con i membri della Direzione, stabilisce annualmente, durante il riesame, il raggiungimento degli obiettivi della qualità tra cui si rileva il monitoraggio dei livelli di efficienza ed efficacia attraverso gli indicatori definiti per i singoli processi ad inizio di ogni anno. Sempre con cadenza annuale, ogni responsabile di servizio invia al Direttore Amministrativo una relazione di sintesi sui traguardi raggiunti dal proprio ufficio l'anno precedente e sugli obiettivi che si è prefissato per l'anno successivo. L'Università ha deciso di fondare la sua strategia sullo sviluppo della employability dei giovani laureati. per contribuire alla realizzazione della società della conoscenza. In tale ottica il rafforzamento di un legame stabile tra mondo accademico e mondo imprenditoriale, tra ricerca ed istruzione, oltre all'incremento dei processi di trasferimento tecnologico dalla ricerca applicata verso sbocchi commerciali, rappresentano gli strumenti più adatti per sviluppare con il territorio un rapporto di intensa e creativa dialettica e per affermare il ruolo centrale dell'Ateneo nello sviluppo della Regione. Nell'ambito di questo scenario, l'Ateneo è costantemente impegnato nella realizzazione di azioni con innumerevoli partner sociali, politici ed economici.

Le Amministrazioni
finaliste del Premio
"Amministrazione
di Qualità"





per una pubblica
amministrazione
di qualità

Agenzia delle Dogane di Roma

Responsabile

Giuseppe Peleggi (Direttore dell'Agenzia)

Referente

Maria Luisa Carletti

Tel. 0650245251

Marialuisa.carletti@agenziaadogane.it

Le caratteristiche generali

L'istituzione dell'Agenzia delle Dogane è avvenuta nel 2001, in attuazione del Decreto Legislativo n. 300/1999. L'Agenzia - operando in stretto collegamento con gli organi della Unione Europea, nel quadro dei processi di armonizzazione e sviluppo dell'unificazione europea - svolge i servizi precedentemente attribuiti al Dipartimento delle Dogane e delle Imposte Indirette, relativi all'amministrazione dei diritti doganali e della fiscalità interna negli scambi internazionali nonché delle accise sulla produzione e sui consumi.

Le attività dell'Agenzia, volte a soddisfare gli interessi dei propri clienti/utenti (Unione Europea, Stato, Operatori, Altri Enti e PP.AA., Cittadini), sono: la gestione dei tributi per conto dell'erario nazionale e comunitario; i controlli, sia in materia tributaria che extratributaria, per prevenire e contrastare le frodi nonché l'illecita circolazione delle merci; l'erogazione di servizi tributari ad altre PP.AA. ed Enti; l'offerta di servizi non istituzionali sul libero mercato quali, ad esempio, le analisi chimiche ed i servizi tecnici di consulenza.

Struttura organizzativa

La struttura organizzativa dell'Agenzia prevede tre livelli: centrale, con sede a Roma, regionale, e territoriale. Il livello centrale definisce strategie e metodi, attraverso strutture di *line*, di indirizzo, coordinamento e supporto per gli uffici operativi e attraverso strutture di *staff*, per la pianificazione, il controllo ed il monitoraggio delle risorse e delle attività. Il livello regionale coordina le strutture territoriali. Le Direzioni Regionali delle dogane (in numero di 14, con competenza anche interregionale) costituiscono lo snodo tra le strategie e gli indirizzi definiti a livello centrale e l'operatività affidata agli uffici locali.

Il livello territoriale rappresenta il settore operativo per l'erogazione dei servizi. Per lo svolgimento delle proprie attività, l'Agenzia dispone di circa 10.000 dipendenti.

Altri premi - riconoscimenti

L'Agenzia ha vinto l'*Europe Awards* 2005 per il sistema *Falstaff (Fully Automated Logical System to avoid Forgeries and Frauds)*. Ha vinto il Premio Qualità PPAA I edizione per la categoria Amministrazioni centrali e periferiche dello stato.

La qualità dell'Amministrazione

Il percorso di qualificazione dell'Agenzia ha preso avvio, sin dall'istituzione nel 2001, con la progettazione e lo sviluppo di un processo di reingegnerizzazione dei servizi gestiti basato anche sull'analisi dei risultati di strutture iniziative di ascolto dei cittadini e degli operatori. Dal 2001 si sono susseguiti una serie di interventi tra cui l'attivazione degli Uffici delle Dogane e lo sviluppo di un sistema gestionale integrato (acquisti, contabilità, risorse umane, controllo di gestione); la realizzazione di indagini di *customer satisfaction* su diversi servizi; la revisione dei processi dogane ed accise con l'introduzione del nuovo sistema informativo AIDA; l'attivazione dell'URP telematico; la revisione delle mappa dei processi nell'ambito del sistema di controllo di gestione; il percorso di autovalutazione attraverso la partecipazione al Premio Qualità per le PP.AA. I edizione.

Il miglioramento continuo

A seguito dell'analisi del rapporto di valutazione 2006 l'Agenzia ha individuato e validato attraverso un Comitato Ristretto di Direzione (CDR) 12 progetti. Di questi, tre sono dichiarati come progetti di miglioramento. Altri miglioramenti sono stati avviati ma non direttamente riconducibili ai 12 progetti. La scelta delle priorità nei vari passaggi (dalle aree di miglioramento del rapporto di valutazione all'individuazione delle iniziative) è avvenuta con regole condivise. I tre progetti sono stati avviati solo recentemente e solo uno è stato completato: "stile di leadership" (avvio 7/2007 - completamento 2009); "gestione reclami" (9/2007-12/2008); analisi degli indicatori (7/2007-12/2007). L'analisi degli indicatori ha generato un visibile miglioramento nella copertura dei risultati. L'Agenzia ha avviato un processo formativo rivolto ai *leader* (avvio luglio 2007 - chiusura 2009): ha realizzato 5 *workshop* destinati ai responsabili del CDR di terzo livello e 2 incontri con i responsabili del CDR di secondo livello. A dicembre 2007 si è tenuto il primo incontro dei direttori centrali con *focus* sulla definizione dei valori da diffondere nell'organizzazione. L'iniziativa di formazione, pur propedeutica al miglioramento della *leadership*, non ha ancora portato ai miglioramenti delle aree individuate con la precedente autovalutazione.



Circolo Didattico di Conselve (PD)

Responsabile

Catterina Pasqualin (Dirigente Scolastico)

Referente

Roberto Chiaretto

Tel. 0495384153

pdeeo2800@istruzione.it

Le caratteristiche generali

Presente nel territorio sin dagli anni '20, dal settembre 1999, in seguito alla razionalizzazione della rete scolastica, il Circolo si è ritrovato costituito dalla scuola dell'infanzia e dalla scuola primaria distribuita sul territorio di quattro diversi Comuni.

Il territorio del Circolo, nelle immediate vicinanze della zona industriale padovana, è caratterizzato da insediamenti artigianali e da un forte insediamento abitativo anche nelle zone rurali. La popolazione scolastica è costituita da 907 studenti.

Struttura organizzativa

Il Circolo comprende:

3 plessi di Scuola dell'Infanzia, la più numerosa della Provincia;

5 plessi di Scuola Primaria, siti nei Comuni di Conselve, Cartura, Terrassa, Arre.

Il personale è costituito da 132 unità di personale di cui 103 docenti e 29 personale ATA (Assistenti Tecnico- Amministrativi) e serve un'utenza di 995 alunni.

Altri premi - riconoscimenti

Nel marzo 2003 il Circolo ha ottenuto la Certificazione di Qualità secondo le norme UNI EN ISO 9001:2000 che tuttora mantiene. Ha inoltre ricevuto nel 2004 il Premio Qualità Scuole Veneto (prima edizione) e nel 2005 il Premio Qualità Italia per la Scuola. E' risultata migliore amministrazione nel 2006 per il Premio Qualità PPAA I edizione.

La qualità dell'Amministrazione

Il Circolo è impegnato nel percorso qualità da dieci anni avvalendosi di due strumenti: il Sistema Gestione Qualità, che ha portato alla certificazione in applicazione alle norme ISO 9001:2000 nel marzo 2003 e a tutt'oggi mantenuta, e i modelli di TQM - EFQM e CAF. Nell'Istituto opera continuativamente da 10 anni un Gruppo Qualità attualmente denominato GAS (Gruppo Autovalutazione e Sviluppo) costituito da 13 persone (10 docenti e 3 ATA). Da allora sono numerosi i

progetti attivati per rispondere alle esigenze del proprio bacino di utenza. Tra questi il Progetto Alunni in Disagio, il Progetto Handicap, il Progetto Alunni Stranieri. Da 6 anni l'Istituto mette a disposizione della Rete di Scuole la propria esperienza organizzativo-gestionale e favorisce la diffusione delle "buone pratiche" anche attraverso la presa in carico del coordinamento. Tutti i progetti realizzati sono confluiti in 4 macro aree che contribuiscono alla realizzazione della missione attenta ai bisogni, tesa al miglioramento continuo e ad una organizzazione sempre più efficace, indirizzata alle nuove tecnologie e aperta alle collaborazioni.

Il miglioramento continuo

Il 50% circa delle azioni di miglioramento che il Circolo ha avviato traggono spunto dal rapporto di partecipazione alla precedente edizione del Premio e da una autovalutazione interna. Con le azioni dichiarate l'amministrazione ha inteso rafforzare in particolare le aree relative alla gestione del personale e delle *partnership* e risorse. Non per tutte le azioni le modalità di gestione del miglioramento sono state pianificate attraverso la definizione degli obiettivi, dei risultati attesi e dei benefici, né monitorate nella corrispondenza tra risultati raggiunti e azioni di miglioramento.

Non sempre, nella fase di monitoraggio sono state prese in considerazione le valutazioni espresse dai beneficiari dell'azione stessa e non solo attraverso misurazioni indirette espresse da coloro che hanno ideato e realizzato i miglioramenti.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Comune di Correggio (RA)

Responsabile

Luciano Pellegrini (Direttore Generale)

Referente

Andrea Bertani

Tel. 0522630706

abertani@comune.correggio.re.it

Le caratteristiche generali

Correggio è una città di 23.600 abitanti, sita nella Provincia di Reggio Emilia. È il secondo centro più importante della provincia dopo il capoluogo, da cui dista 18 chilometri. Il territorio è completamente pianeggiante e misura circa 78 km². Cittadina di tradizione agricola (produzione di Lambrusco e Parmigiano Reggiano) è oggi sede di importanti industrie del settore meccanico, elettromeccanico e della lavorazione delle materie plastiche ed è il primo centro italiano per il riciclaggio del legno (2003). L'Amministrazione Comunale è stata caratterizzata, nell'ultimo decennio, da un grosso processo di riorganizzazione. Nel 1997 infatti è stata introdotta la figura del Direttore Generale e sono stati assunti Dirigenti con contratti a tempo determinato, alcuni provenienti dal settore privato e altri da sviluppo di carriera interno.

Struttura organizzativa

La revisione della struttura organizzativa dell'Ente e della struttura di direzione ha consentito di orientare l'organizzazione ai processi e quindi agli utenti dei servizi, snellendola attraverso la esternalizzazione di molte funzioni non istituzionali - che di fatto ne hanno fatto una *holding* - e procedendo all'individuazione di unità organizzative dotate di autonomia gestionale rispetto alle quali l'Amministrazione svolge un ruolo di indirizzo e controllo. La struttura comunale è suddivisa in cinque settori, presidiati ciascuno da un dirigente, a cui si aggiunge l'ISECS (Istituzione per i Servizi Educativi e Scolastici e per la Cultura e lo Sport), anch'essa con un proprio dirigente, e alcuni servizi in staff alla Direzione Generale.

I dipendenti del Comune sono complessivamente 189. Gli uffici comunali sono ripartiti in sette sedi distaccate (oltre ai nidi d'infanzia e alle scuole comunali dell'infanzia).

Altri premi - riconoscimenti

Nel 2001 e 2002 il SUAP e l'URP hanno ottenuto la certificazione secondo le norme ISO 9001:2000. Nel

2004 il Comune è risultato vincitore de "I successi di Cantieri". Nel 2005 è risultato tra i Comuni finalisti della I edizione del Premio Qualità PPAA.

La qualità dell'Amministrazione

Per tradurre la missione in obiettivi strategici di lungo e breve periodo, il Comune si è dotato dal 2005 del Piano degli Obiettivi, compendio dei singoli obiettivi di ogni dirigente (e quindi del settore di appartenenza) che discendono di anno in anno dai 5 indirizzi generali stabiliti nel programma di mandato.

Tale Piano viene aggiornato, e pubblicato sul sito *internet* del Comune, almeno 2 volte durante l'anno, modificando in qualche caso l'elenco delle azioni previste, ma soprattutto riportando per ogni azione lo stato di avanzamento. L'organizzazione provvede sistematicamente all'individuazione delle priorità nei piani di lavoro e degli investimenti tenendo conto delle esigenze dei diversi portatori d'interesse, a partire ovviamente dal programma di legislatura e dal 2006 ad oggi sono state poste in essere diverse iniziative di coinvolgimento.

Il miglioramento continuo

L'approccio utilizzato dal Comune per la pianificazione del miglioramento poggia su esperienze passate, quali il PIC - Piano Integrato di Cambiamento - realizzato grazie ad alcune iniziative Dipartimento della Funzione Pubblica - Formez come "I Successi di Cantieri" e il Cantiere di innovazione sul "Benessere Organizzativo", oltre che sulle autovalutazioni condotte nel 2003 (modello EFQM) e nel 2005 (modello CAF). Attraverso queste iniziative il Comune ha maturato la consapevolezza delle aree da migliorare, anche attraverso confronti con le altre organizzazioni. Le 13 azioni di miglioramento dichiarate fanno riferimento ad altrettanti punti di miglioramento indicati nel rapporto di valutazione 2006 e derivano dall'analisi effettuata da 3 gruppi di miglioramento appositamente attivati dalla Dirigenza dalla quale sono scaturite 12 proposte di progetti di miglioramento (di cui 5 conclusi, 4 in corso).

Il Comune di Correggio ha sviluppato approcci coerenti con la politica di coinvolgimento degli *stakeholders*. Alcune azioni hanno trovato riscontro in alcuni indicatori di soddisfazione dei clienti (es. clienti settore URP-indagine 2007) e del personale (indagine di clima del 2006), ma la tipologia e tempificazione di buona parte delle azioni implementate produrrà impatti positivi apprezzabili più nel medio periodo (2-3 anni).



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Comune di Trento

Responsabile

Pietro Patton (Direttore Generale)

Referente

Chiara Morandini

Tel. 0461884244

chiara_morandini@comune.trento.it

Le caratteristiche generali

Il Comune di Trento ha sede legale nel cuore del centro storico, dove si trovano i Servizi direzionali, mentre altri Servizi sono stati decentrati nella zona sud (Ambiente; Attività Sociali e il Corpo di Polizia Municipale) e nella zona nord dove si trovano gli uffici dei Servizi tecnici. Sono, peraltro, in atto numerosi interventi sugli edifici e sedi comunali con l'intento di accorparli in pochi poli e facilitare l'accesso dei cittadini. Con riferimento alla distribuzione sul territorio, va rilevato che il Comune di Trento è suddiviso in 12 Circoscrizioni amministrative.

Struttura organizzativa

La struttura del Comune si compone di Servizi ripartiti in 9 aree: Direzione Generale, Economia e Territorio, Finanziaria e Patrimoniale, Giuridico – istituzionale, Polizia Municipale, Risorse Umane e Informatica, Servizi alla persona, Servizi culturali, Tecnica. Periodicamente i dirigenti responsabili di area si ritrovano nel Comitato di Direzione, che, quando affronta temi connessi alla qualità, prende la denominazione di Comitato di Direzione con funzioni di Comitato Guida per la Qualità. L'organico conta 1631 dipendenti tra personale dirigente e personale a tempo indeterminato.

Altri premi – riconoscimenti

Nel 2005 il Comune è risultato vincitore nella categoria "Comuni, Unioni di Comuni, Comunità montane e altre forme associative intercomunali" del Premio qualità PPAA I edizione. Nel 2006 ha ottenuto la certificazione secondo le norme ISO 9001:2000 per l'attività di progettazione ed erogazione del servizio educativo di nido d'infanzia e nel 2007 la certificazione Ohsas 18001 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) per il proprio sistema di gestione della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.

La qualità dell'Amministrazione

Il Comune di Trento ha avviato, a partire dal 2001, il percorso di introduzione della Qualità Totale. A tal fine è stato promosso il progetto Qualità Totale per trasformare in profondità consuetudini, comportamenti, atteggiamenti e stili orientandoli sempre più al servizio del cittadino/utente. Il percorso intrapreso ha tempi di realizzazione medio-lunghi e si compone di un *mix* di interventi molto diversi al fine di garantire efficacia, efficienza ed economicità nella gestione dell'Ente. Sono molteplici gli strumenti adottati per individuare le criticità ed incidere, quindi, in positivo sul livello di qualità dei servizi erogati ai cittadini.

Se in principio si è vissuta una fase di approccio sperimentale al sistema, che ne ha visto l'applicazione solo in alcune strutture comunali e secondo un principio di volontarietà, a partire dal 2003 si è voluto rendere più estesa e sistematica la gestione del progetto. Sono stati quindi definiti linee e strumenti di un vero e proprio sistema che prende in considerazione il complesso delle strutture comunali e ne consente un razionale sviluppo nel tempo. È in quest'ottica che il Comune di Trento ha avviato il percorso di adozione del modello di Eccellenza EFQM e dal 2005 del modello CAF. La cultura della Qualità si sta diffondendo sempre più nell'Ente, con un'attenzione crescente nei confronti del raggiungimento, nei tempi prefissati, dei risultati attesi e con una tensione di tutti gli attori coinvolti verso il miglioramento continuo.

Il miglioramento continuo

Il Comune di Trento ha investito significativamente le risorse disponibili su numerosissime azioni di miglioramento finalizzate a qualificare le politiche dell'Ente e, per questa ragione, non sono state definite, in fase di pianificazione del miglioramento, delle priorità di indirizzo.

L'approccio al miglioramento (pianificazione, realizzazione e monitoraggio) dovrà essere in futuro meglio strutturato ed integrato con processi definiti, responsabilità complessive e una ottimale attribuzione di risorse.

Tra gli interventi di miglioramento più consistenti si segnala quello sui processi riconducibile all'esigenza di diffondere in maniera più significativa un sistema di gestione per processi e di procedere ad un riesame complessivo dell'approccio alla gestione.



ISTAT – Settore Sviluppo Risorse Umane e Formazione

Responsabile

Olimpio Cianfarani (Direttore)

Referente

Silvio Stoppoloni
Tel. 0646732565
silvio.stoppoloni@istat.it

Le caratteristiche generali

Il Servizio Sviluppo delle Risorse umane (SDR) dell'Istituto Nazionale di Statistica è responsabile della formazione del personale e, ai sensi del Decreto legislativo n. 322 del 6 settembre 1989 (art.15, lett. i), concorre alla formazione del personale addetto al SISTAN (Sistema Statistico Nazionale). L'Istat è un ente pubblico di ricerca che produce indagini, studi e analisi di statistica ufficiale.

Struttura organizzativa

Il Settore è un servizio di *staff* alla Direzione Generale, in un quadro organizzativo che, al 5 dicembre 2007, è articolato in: Presidenza, con quattro Uffici di diretta collaborazione e un Ufficio per la valutazione e il controllo strategico; Direzione Generale e Dipartimento per la produzione statistica e il coordinamento tecnico scientifico; Quindici Direzioni Centrali; Quarantuno Servizi o strutture assimilate, articolati in Unità operative e progetti; Diciotto Uffici Regionali. Il Settore ha sede a Roma, presso la sede centrale e conta, al 20 novembre 2007, 14 risorse. Nell'organizzazione delle attività formative il Settore si avvale di una rete di referenti della formazione nelle diverse Direzioni, con compiti di trasferimento delle informazioni sugli eventi formativi e di selezione delle candidature a livello macro di Direzioni Centrali. La rete è costituita da 19 referenti.

Altri premi – riconoscimenti

Nel 2004 e 2005 il Settore ha ricevuto il 3° Premio assoluto nella sezione "Processi formativi" del Premio Basile mentre nel 2007 ha ricevuto una segnalazione di eccellenza. Nel 2006 è rientrato tra le amministrazioni finaliste per la categoria "Enti pubblici non economici e CCIAA" del Premio Qualità PPAA I edizione.

La qualità dell'Amministrazione

Il Settore ha avviato, fin dal 2000-1, un processo mirato all'introduzione e alla diffusione dei principi della qualità. Il processo è stato innescato da un progetto di revisione delle procedure tecnico-

organizzative dell'Istituto che ha portato: ad un nuovo sistema delle competenze per il personale dell'Istat; alla consapevolezza delle dinamiche cliente-fornitore nell'erogazione dei servizi; alla Carta dei servizi interni delle attività amministrative dell'Istituto; alla predisposizione della Manualistica relativa all'acquisizione di beni e servizi tramite trattativa privata decentrata.

Nel 2005 il Settore ha rilasciato la Carta dei servizi della formazione, per la quale sono stati definiti gli indicatori e gli standard di *performance* del servizio. La Carta dei servizi è sottoposta a un continuo monitoraggio e aggiornamento (attualmente è alla *release* 4.4). L'investimento nell'autodiagnosi CAF (2005 e 2007) ha costituito un ulteriore significativo passaggio del percorso. Sulla base di un impegno strategico dell'organizzazione, il Settore ha partecipato dal 2005 alla definizione del Sistema di gestione della qualità – SGQ – (in coerenza con la norma ISO 9001:2000) dei processi gestionali Istat. Il progetto, di durata pluriennale (2005-7) ha finora prodotto il Manuale della Qualità (2007) e la relativa documentazione (procedure e documenti di analisi dei processi).

Il miglioramento continuo

Il Settore ha fatto proprio quanto emerso dal rapporto di valutazione del 2006, traendone numerosi ed articolati spunti per il miglioramento che risulta integrato e coerente con i processi gestiti, le iniziative promosse e i risultati conseguiti. Il processo di pianificazione e realizzazione del miglioramento è stato avviato con il coinvolgimento degli stakeholder nella fase di definizione degli obiettivi e nella misurazione dell'efficacia di quanto definito. L'attenzione è stata focalizzata su una reingegnerizzazione dei processi nell'ottica della soddisfazione dei clienti/*stakeholders* che, in alcuni casi, si è tradotta anche in una rivisitazione delle modalità di comunicazione e coinvolgimento degli stessi. L'orientamento all'innovazione è strettamente correlato ai bisogni ed alle aspettative delle parti interessate

Le attività di miglioramento sono state attuate attraverso processi strutturati, pianificati, avviati e misurati attraverso specifici indicatori, anche se, per alcune attività, non esistono risultati consolidati perché gli esiti sono previsti per l'anno 2008 e, in alcuni casi, anche per il 2009.

Il Settore ha inoltre avviato attività di *benchlearnig* e di confronto con realtà anche internazionali, con ricadute significative sulle attività.



per una pubblica
amministrazione
di qualità

Istituto Comprensivo Statale "G. Marconi" di Altavilla Vicentina (VI)

Responsabile

Fortuna Antonio (Dirigente Scolastico)

Referente

Cristina Merluzzi

Tel. 0444-572060

segreteria@scuolealtavilla.it

Le caratteristiche generali

L'Istituto Comprensivo (IC) "G. Marconi" è una scuola statale che comprende la scuola dell'infanzia, la scuola primaria e la scuola secondaria di 1° grado. È costituito da 41 classi per un totale di 936 studenti. La popolazione scolastica dell'Istituto è in continuo aumento in seguito all'aumento demografico della popolazione del Comune di Altavilla. Il bacino d'utenza è costituito dal Comune di Altavilla. Alcuni alunni provengono dalla vicina frazione di Sant'Agostino del Comune di Arcugnano e dalle Alte, frazione di Montecchio Maggiore.

Struttura organizzativa

La struttura organizzativa fa capo al Dirigente Scolastico che opera e attua la leadership attraverso il Consiglio Docenti, il Consiglio d'Istituto e il Nucleo di Valutazione. Le attività e i progetti vengono realizzati attraverso diversi gruppi di lavoro. L'organico dell'Istituto è costituito, oltre al Dirigente scolastico e al Dirigente servizi amministrativi, da 94 docenti e 25 unità di personale tecnico amministrativo e di supporto.

Altri premi - riconoscimenti

Nel 2003 l'Istituto ha ottenuto la certificazione secondo le norme ISO 9001:2000. Nel 2004 e nel 2006 ha vinto il Premio Qualità Scuole Veneto. Sempre nel 2005 ha ottenuto il primo livello di eccellenza EFQM ed è rientrato tra le amministrazioni finaliste per la categoria "Istituzioni Scolastiche" nell'ambito del Premio Qualità PPAA I edizione.

La qualità dell'Amministrazione

La politica dell'Istituto è tesa a creare un ambiente educativo di apprendimento stimolante e favorevole per lo sviluppo psico-socio-affettivo degli alunni, nonché appagante e coinvolgente per tutto il personale. Per perseguire queste finalità tutto il personale scolastico si impegna a favorire un clima di benessere in modo che gli alunni acquisiscano le conoscenze e le competenze stabilite nel Piano

dell'Offerta Formativa.

I *leader* traducono missione e visione in politiche e strategie attraverso il riesame della Direzione all'inizio dell'anno scolastico e attraverso gli incontri di *staff* durante l'anno. All'inizio di ogni anno vengono definiti gli obiettivi sulla base dei risultati di processo dell'anno scolastico precedente.

La comunicazione della politica e delle strategie alle famiglie è particolarmente strutturata e presidia alcuni momenti chiave: a gennaio, prima delle iscrizioni, a tutti i genitori viene consegnata una pubblicazione contenente le linee guida del POF; ad ottobre in occasione della prima assemblea di classe viene consegnato il POF con le attività programmate; durante l'anno la comunicazione avviene con il Libretto scuola - famiglia, con le circolari e con i depliant che pubblicizzano le varie attività.

Il miglioramento continuo

L'Istituto, a partire dall'autovalutazione condotta nel 2005 e dal rapporto di valutazione ricevuto nel 2006, ha intrapreso diverse azioni di miglioramento che sono diffuse a tutte le aree pertinenti. Per alcune di queste sono stati utilizzati anche i risultati rilevati da una attività di *benchmarking* con l'esterno (2005-2006). Per tutte le azioni sono definiti degli obiettivi, alcune volte numerici, ma spesso qualitativi. L'Istituto ha raggiunto e, in alcuni casi superato, i risultati previsti anche se non sono stati definiti indicatori diretti o altre modalità per misurare l'impatto delle azioni di miglioramento sulla soddisfazione dei portatori di interesse.

Gli interventi di miglioramento più rilevanti hanno riguardato la *leadership*, le politiche e le strategie, la gestione del personale.

Le Amministrazioni
vincitrici



Premio "Qualità PPAA"

Migliore Amministrazione

Direzione Didattica di Occhiobello

Premi per categoria

Amministrazioni Centrali e Periferiche dello stato
Procura della Repubblica di Bolzano

Aziende Sanitarie, Aziende Ospedaliere ed altre amministrazioni che operano nel campo sanitario
Unità Sanitaria Locale 7 di Siena

Istituzioni Scolastiche

IPSS "B. Montagna" di Vicenza
Liceo Ginnasio "G. B. Brocchi" di Bassano del Grappa
3° Circolo Didattico "San Giovanni Bosco" di Massafra

Comuni, Unioni di Comuni, Comunità Montane e altre forme associative comunali

Comune di Bolzano
Comune di Firenze
Comune di Montebelluna - Museo di Storia Naturale ed Archeologia

Enti Pubblici Non Economici e CCIAA

Casa di Riposo "Guizzo Marseille" di Volpago del Montello

Regioni, Province e Città Metropolitane

Provincia di Parma - Servizio Formazione Professionale e Politiche attive del Lavoro
Provincia di Prato

Università

Politecnico di Milano - Amministrazione Centrale

Menzioni Speciali

"Per la qualità dei Servizi alle Imprese"

assegnata dalla Confindustria al Servizio Formazione Professionale e Politiche attive del Lavoro della Provincia di Parma

"Per la qualità dei Servizi ai Cittadini"

assegnata dal CNCU al Comune di Bolzano

Premio "Amministrazione di Qualità"

Circolo Didattico di Conselve
Comune di Correggio
Comune di Trento
IC "G. Marconi" di Altavilla Vicentina



Stampato nel maggio 2008
Stampa XPress s.r.l., Roma
Progetto Grafico e Impaginazione:
www.kromosoma.com