

# Questionario riservato ai dirigenti

---

*Il Dipartimento Regionale della Funzione Pubblica e del Personale sta effettuando una rilevazione finalizzata all'autovalutazione della qualità dei processi e dei servizi erogati. La preghiamo di considerare la realtà degli uffici che Lei dirige e di esprimere il proprio punto di vista fornendo brevi risposte alle domande del questionario riportato di seguito. Grazie.*

## **Criterio 1. LEADERSHIP**

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

- (1.1.a) Nel suo Servizio, sono state definite la vision e la mission, e, in caso di risposta positiva, qual è stato il processo per la loro definizione e sviluppo?

- (1.1.a – 1.1.f) Chi è stato coinvolto nella definizione di vision e mission (altri dirigenti, portatori d'interesse, dipendenti...)? Nel tempo la vision e la mission sono state modificate? Se sì, come?

- (1.1.a) La vision e la mission sono state esplicitate in qualche documento (ad esempio in documenti programmatici interni o esterni al Servizio o altro)?

- (1.1.b) Attraverso quale percorso, a partire da vision e mission, sono poi stati definiti gli obiettivi operativi e le azioni strategiche da realizzare?

- (1.1.e) Come ha comunicato all'interno del suo Servizio vision, mission e valori? Si è trattato di un'informazione solo al gruppo direttivo o a tutte le persone che lavorano nel Servizio?

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

- (1.2.a) Lei ritiene di disporre di un'organizzazione flessibile, in grado di svolgere al meglio i compiti che le vengono assegnati e su cui è possibile contare anche nei momenti critici? Se sì, perché? Se no, perché? Ha realizzato negli ultimi anni cambiamenti per avere una organizzazione più adatta ai compiti assegnati?

- (1.2.b) Come ha definito, se lo ha fatto, funzioni, compiti, responsabilità e margini di autonomia dei suoi dipendenti?

- (1.2.c) Come ha definito obiettivi misurabili e risultati per ciascun livello organizzativo? Sono stati concordati e comunicati chiaramente? Se sì, in che modo? Se no, perché?

- (1.2.g) Se viene utilizzato il lavoro per progetto e il lavoro di gruppo, come ha stabilito appropriati schemi per il loro funzionamento, definendo per esempio le responsabilità di coordinamento, le modalità e la tempistica dei momenti di revisione, ecc.?

- (1.2.i.) Come gestisce l'informazione internamente al Servizio? Come funziona la comunicazione delle informazioni rilevanti dall'alto verso il basso? E dal basso verso l'alto?

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

- (1.3.d) Quali azioni vengono adottate per supportare il personale del Servizio a raggiungere i propri piani e obiettivi, in coerenza con gli obiettivi del Servizio stesso?

- (1.3.e) Viene incoraggiato il trasferimento di responsabilità e la crescita professionale degli operatori? Se sì, attraverso quali modalità?

- (1.3.d) La formazione rappresenta sicuramente uno dei principali strumenti per stimolare il personale a crescere e a svolgere al meglio il proprio lavoro. Nel suo Servizio vengono finanziate attività formative specifiche? Se sì, vengono coinvolti i dipendenti nella scelta degli ambiti formativi?

- (1.3.d) Esistono momenti nei quali si valutano, insieme ai dipendenti, i risultati ottenuti dal Servizio? Può farci qualche esempio?

- (1.3.f) Ha adottato qualche sistema per incoraggiare e stimolare il personale ad essere proattivo nel lavoro quotidiano e a fornire suggerimenti per migliorare e sviluppare l'attività del Servizio? Se sì, ha qualche evidenza da mostrarci?

- (1.3.g ) In che modo nel suo Servizio vengono riconosciuti e ricompensati gli sforzi individuali e di gruppo?

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

- (1.4.d) Sono state sviluppate partnership e network con i principali portatori d'interesse? Può dirci chi hanno coinvolto in particolare (altre amministrazioni, cittadini, gruppi d'interesse...) e in che modo vengono gestite?

- (1.4.b) Come vengono gestiti i rapporti con i politici competenti? Ci sono difficoltà rispetto a possibili interferenze del livello politico nelle scelte gestionali? Se sì, come vengono affrontate?

- (1.4.f) Sono state fatte azioni per costruire un'immagine per il Servizio o migliorarla? Se sì, questa azione ha contribuito a dare al suo Servizio una immagine positiva e un riconoscimento pubblico?



## **Criterio 2. POLITICHE E STRATEGIE**

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

- (2.1.a) E' definito il quadro dei portatori d'interesse dell'organizzazione? Se sì, quanti sono? Come viene utilizzato questo quadro?

- (2.1.b) Esiste una modalità sistematica di raccolta di informazioni sui portatori d'interesse, sui loro bisogni e sulle aspettative (per esempio indagini di customer satisfaction, surveys...)? Quando è stata attivata? Con che sistematicità vengono aggiornate le informazioni?

- (2.1.b) Nel processo di sviluppo o aggiornamento delle strategie e dei piani di Servizio sono stati coinvolti i portatori d'interesse? Come lo avete fatto? Con quali risultati?

- (2.1.c) Le informazioni rilevanti rispetto agli aspetti legislativi, economici, sociali e a tutto ciò che può avere un impatto sul vostro lavoro, vengono raccolte e aggiornate in modo sistematico? Chi lo fa?

- (2.1.c) Come verificate la qualità delle informazioni che vengono raccolte e utilizzate all'interno del Servizio?

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

- (2.2.b) Esiste nell'organizzazione una prassi consolidata per analizzare opportunità e fattori critici di successo delle politiche e strategie? E una prassi per la valutazione di rischi sulle politiche e strategie? Chi se ne occupa?

- (2.2.c) Viene verificato il raggiungimento degli obiettivi definiti per le politiche e strategie? Chi lo fa? Come si provvede ad aggiustare e rivedere politiche e strategie in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi stessi?

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

- (2.3.a) Per l'implementazione delle politiche e strategie del suo Servizio, è stato predisposto un piano temporale delle azioni, stabilendo le priorità e le strutture organizzative responsabili?

- (2.3.c) Come ha comunicato all'interno del Servizio gli obiettivi, il piano delle azioni e i rispettivi compiti?

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

- (2.3.b) Esistono nell'organizzazione approcci per monitorare le richieste e necessità di cambiamento provenienti dall'interno e dall'esterno?

- (2.3.a) L'organizzazione ricerca e valuta le opportunità di cambiamento attraverso il confronto con altre organizzazioni simili?

- (2.3.c e 2.3.d) L'organizzazione individua le opportunità di cambiamento, ne pianifica l'attuazione e fissa gli obiettivi (risultati ed impatti) che vuole raggiungere?

### **Criterio 3. GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

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

- (3.1.a) I bisogni e le aspettative del personale vengono analizzate regolarmente? Come è stata condotta l'analisi? I risultati dell'analisi sono stati condivisi con il personale? Se sì, in che modo è stato fatto?

- (3.1.e) Come vengono prese le decisioni sulle politiche di reclutamento, premio e promozione del personale? I criteri per premi e promozioni sono noti al personale? Come li ha comunicati?

- Viene fatta una descrizione dei compiti con definizione di responsabilità e autonomia decisionale? Se sì, quando è stata fatta l'ultima volta? In che modo?

- (3.1.f) Ritiene che nella sua organizzazione ci sia un buon clima di lavoro? Perché? Come si adopera per favorirlo?

- (3.1.h) Come cerca di preservare l'equilibrio tra vita privata e professionale dei suoi operatori?

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

- (3.2.a) Dispone di un quadro chiaro delle competenze individuali e del complesso dell'organizzazione, in termini di conoscenze, competenze ed attitudini? In che modo e con quale frequenza lo aggiorna?

- (3.2.c) In che modo decide i piani di formazione per il personale? In che modo include le esigenze di conoscenza dei dipendenti nella scelta delle attività formative?

- (3.2.f) La mobilità interna ed esterna del personale viene vista come risorsa ed opportunità professionale di crescita? Viene promossa in qualche modo?

- (3.2.d) Sono state realizzate o previste specifiche attività di formazione o di sensibilizzazione per i dipendenti che hanno relazioni con gli altri Settori pubblici o con i cittadini? Come le ha promosse presso i dipendenti?

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

- (3.3.b) Esiste nella organizzazione uno strumento attraverso il quale stimolare il personale a fornire idee e suggerimenti (ad es. schemi per i suggerimenti)? Se sì, in che modo è stato presentato e come vengono utilizzate le proposte pervenute?

- (3.3.c) Nel momento della definizione di strategie e azioni, lei coinvolge il personale o parte di esso? In che modo lo fa?

- Per quanto riguarda la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi del personale, il metodo utilizzato è stato individuato in accordo con il personale? Quando e con quali strumenti?

- (3.3.e) Svolge regolarmente delle indagini per capire il grado di soddisfazione dei suoi dipendenti? Come? Con che frequenza?

## **CRITERIO 4. PARTNERSHIP E RISORSE**

### **Sottocriterio 4.1. Sviluppo e implementazione di relazioni con partner chiave**

- (4.1.a) In che modo sono stati identificati i partner chiave? Si è definita chiaramente la tipologia di relazione con ognuno di essi (convenzioni, accordi quadro, ecc.)? Se sì, come?

- (4.1.b – 4.1.c) In che modo sono gestiti gli accordi di collaborazione con i partner chiave? Chi sono i responsabili delle relazioni con essi? L'assegnazione di tale responsabilità è stata in qualche modo formalizzata?

### **Sottocriterio 4.2. Sviluppo e implementazione di relazioni con cittadini/clienti**

- (4.2.a - 4.2.b) Nel definire modi, tempi e strumenti per lo svolgimento delle attività del Servizio, ha coinvolto anche altri settori/cittadini? Quando è avvenuto? Il metodo che ha utilizzato ha avuto buoni risultati? Se sì/no, perché?

- Ha sviluppato particolari strumenti per incoraggiare i clienti del Servizio ad esprimere suggerimenti/lamentele? Quali in particolare?

- (4.2.c) Tiene informati i cittadini/altri settori sulla attività del Servizio e sulle decisioni prese? In che modo (report di pubblicazione, conferenze, sito internet,...)?

**Sottocriterio 4.3. Gestione delle risorse finanziarie**

- (4.3.a) Riesce ad allineare le risorse finanziarie con gli obiettivi strategici da perseguire? Se sì, come? Se no, perché?

- (4.3.d) Utilizza sistemi di pianificazione finanziaria come bilanci pluriennali, controllo di gestione?

- (4.4.e) Controlla periodicamente i costi di erogazione di servizi e prodotti standard? Comunica i dati anche al personale interno?

- Analizza i rischi e le potenzialità delle decisioni finanziarie? Se sì, in che modo?

**Sottocriterio 4.4. Gestione delle informazioni e della conoscenza**

- (4.4.a) Ritiene che l'informazione e la conoscenza siano gestite bene all'interno del Servizio? Se sì, quali sono le modalità efficaci che utilizza? Se no, perché?

- (4.4.b – 4.4.e) Come riesce ad assicurare che tutti gli interessati (dipendenti, clienti, portatori di interesse) ricevano/abbiano accesso alle informazioni per loro utili?

- (4.4.d) Ha sviluppato dei canali interni per favorire la diffusione delle informazioni? Se sì, quali (intranet, newsletter, riviste, ecc.)?

- (4.3.c) Ha adottato modalità specifiche per controllare la correttezza, l'affidabilità e la sicurezza delle informazioni?

•

- (4.3.f) Come si assicura che le conoscenze detenute dal personale che lascia il Servizio (trasferimenti, pensionamenti ecc.) restino e divengano patrimonio dell'organizzazione?

#### **Sottocriterio 4.5. Gestione della tecnologia**

- (4.5.a) Quali tecnologie si utilizzano nel Servizio?
- Quali dipendenti utilizzano le tecnologie? Come e perché?
- Le tecnologie presenti nel suo settore sono integrate con le altre tecnologie presenti ad es. nel ministero ecc.?
- Si valutano le possibili innovazioni tecnologiche e i vantaggi che ne possono derivare?

#### **Sottocriterio 4.6. Gestione delle infrastrutture**

- Possiede un quadro aggiornato sull'effettivo utilizzo della dotazione di strutture (edifici, strumenti, impianti ecc.) in mano al Servizio? Ritiene che sia adeguata per il raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi del Servizio? Tiene conto delle necessità del personale (ambiente confortevole ed ergonomico, disponibilità degli strumenti e dotazioni utili per il lavoro ecc.)?

- (4.6.c) Ha adottato provvedimenti per assicurare efficienza ed economicità nella manutenzione di edifici, uffici e dotazioni?

- (4.6.f) Ha tenuto conto degli aspetti collegati alla sostenibilità ambientale ed energetica? Può farci qualche esempio di iniziativa in tal senso?

- Nell'utilizzo delle infrastrutture riesce a bilanciare l'economicità con i bisogni e le aspettative degli altri Settori e dei cittadini? Come? Ha qualche esempio?

## 5. PROCESSI E GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

**Sottocriterio 5.1. Identificazione, progettazione, gestione e miglioramento dei processi su base sistematica**

- (5.1.a) I processi operativi chiave del suo Servizio sono stati identificati? Quanti sono? Quali sono? Esiste una “mappa dei processi operativi”?

- (5.1.b) Sono stati identificati i responsabili dei processi operativi? C'è stata una formale attribuzione di responsabilità

- (5.1.c) in che misura è stato coinvolto il personale nella definizione dei processi operativi? Perché?

- (5.1.d) Nel destinare le risorse ai diversi processi operativi, in che modo ha tenuto conto della rilevanza dei singoli processi ai fini dell'attività strategica del Servizio?

- (5.1.f) I processi operativi vengono monitorati? Come vengono modificati i processi operativi sulla base della loro efficacia ed efficienza?

**Sottocriterio 5.2. Sviluppo e erogazione di servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente**

- (5.2.a) Ha svolto indagini per capire quali servizi e prodotti sono più importanti per i suoi clienti? Quanti e quali clienti ha coinvolto? Ha utilizzato i risultati? Se sì, come?

- (5.2. b) Ha coinvolto i cittadini e i clienti nella definizione dei tempi e delle modalità di erogazione dei suoi servizi (ad es. nella definizione di carte dei servizi)? Come possono conoscere i suoi clienti le modalità di erogazione del servizio?

- (5.2.h) E' definito un processo, con chiare responsabilità, per il trattamento dei reclami dei clienti? Può descrivere come sono gestiti i reclami? E come vengono date le risposte?

### **5.3. Innovazione dei processi coinvolgendo i cittadini/clienti**

- (5.3.b – 5.3.c) In generale, come riesce a realizzare i cambiamenti (dell'organizzazione, dei servizi, ecc.) coordinando le decisioni imposte dall'alto con le esigenze e le informazioni provenienti dal basso?

- (5.3.a) Ha mai confrontato i processi operativi e i risultati del suo Servizio con quelli di altre organizzazioni simili? Con quali organizzazioni? Quali elementi ha preso in considerazione? Come ha utilizzato i dati ottenuti dal confronto?

- Relativamente ai cambiamenti e alle innovazioni eventualmente introdotte recentemente nel suo Servizio, ha realizzato o previsto azioni di monitoraggio e di autovalutazione per misurarne l'efficacia?

- (5.3.b) I cambiamenti e le innovazioni introdotte nel suo Servizio, sono state preventivamente discusse e verificate con i principali portatori di interesse? Se sì, come?

La condivisione dei nuovi strumenti o delle nuove modalità ha facilitato il raggiungimento dei risultati auspicati?