



Scuola di Formazione Capitolina

ANALISI FABBISOGNI FORMATIVI DEL PERSONALE UFFICIO RELAZIONI CON IL PUBBLICO DI ROMA CAPITALE

Maggio – settembre 2018

Roma Capitale

Scuola di Formazione Capitolina

Direttore *Salvatore Buccola*

Impostazione ricerca

Francesca Del Mastro – Roberta Gaeta

Elaborazione e redazione

Roberta Gaeta

SOMMARIO

L'indagine.....	4
Tasso di partecipazione all'indagine	5
Analisi del contesto.....	6
Anagrafica	6
Anzianità nel ruolo.....	6
Assegnazione/Responsabilità incarico.....	7
Formazione ai sensi della legge 150/2000.....	8
Percezione della identità di ruolo	9
Ruolo e funzioni dell'URP - riscontro nella pratica lavorativa.....	9
Conclusioni.....	12
Tipo e modalità di richiesta informazioni da parte dell'utenza	14
Modalità di contatto con l'URP.....	15
Fonti informative utilizzate per rispondere alle richieste dei cittadini.....	16
Analisi del ruolo	17
Aree di attività	17
Analisi delle competenze	22
Conoscenze e capacità operative legate al ruolo	22
Analisi competenze trasversali	33
Aree di competenze in comune	34
Competenze trasversali responsabili urp	40
Allegati	48
Allegato A – Tabelle Riepilogative.....	48

L'INDAGINE

La comunicazione istituzionale è strategica e funzionale a tutti i processi di riforma in atto nelle PA, al fine di promuovere l'effettivo e pieno accesso alle istituzioni da parte dei cittadini. Gli Uffici Relazioni con il Pubblico rappresentano uno dei primi strumenti per comunicare con la comunità dei cittadini. Allo scopo di rafforzare l'operato e l'immagine di detti Uffici, l'Amministrazione Capitolina vuole realizzare un investimento in termini di crescita professionale e personale di tutti gli addetti URP, che parta da un'analisi accurata del "gap" fra le competenze possedute e quelle attese secondo un percorso di coinvolgimento e motivazione.

Ai fini della progettazione e della realizzazione di una efficace azione formativa, l'Amministrazione ha promosso una indagine di rilevamento dei fabbisogni formativi e professionali somministrando con modalità online due questionari, il primo per i responsabili degli Uffici, l'altro per gli addetti agli URP¹.

I questionari somministrati sono finalizzati a rilevare dati su:

- **Contesto:** profilo generale della persona intervistata, tipologia di informazioni maggiormente richieste dai cittadini, fonti informative utilizzate per rispondere alle richieste
- **Ruolo esercitato** in relazione alle aree di intervento
- **Competenze** possedute e **fabbisogno** professionale e formativo

L'indagine si è svolta nel periodo 25 maggio - 15 giugno 2018, con successiva proroga al 30 giugno 2018. Numero totale dei dipendenti coinvolti: **211** di cui **31 Responsabili** e **180 Operatori URP** e prima accoglienza. Alcuni dati sul campione intervistato:

70%	Donne
62%	Ha più di 50 anni di età
12%	Ha meno di 40 anni di età
36%	Ha oltre 30 anni di anzianità lavorativa
25%	Ha meno di 10 anni di anzianità lavorativa
15%	Profilo di livello D (Funzionario)
74%	Profilo di livello C (Istruttore)
9%	Profilo di livello B (Operatore tecnico o di supporto)
2%	Personale non dipendente di Roma Capitale

TABELLA 1- DATI SUGLI INTERVISTATI

¹ Nota congiunta Scuola di Formazione Capitolina e Dipartimento Partecipazione, Comunicazione e Pari Opportunità prot.n. AQ524 del 22/05/2018

TASSO DI PARTECIPAZIONE ALL'INDAGINE



GRAFICO 1 - TASSO DI RISPOSTA ALL'INDAGINE

Totale Questionari inviati	Totale risposte pervenute	% questionari compilati	% questionari non compilati
211	141	67%	33%

TABELLA 2- TASSO DI RISPOSTA COMPLESSIVO

Totale Responsabili URP coinvolti	Totale risposte pervenute	% questionari compilati	% questionari non compilati
31	23	74%	26%

TABELLA 3- TASSO DI RISPOSTA RESPONSABILI URP

Totale Operatori URP coinvolti	Totale risposte pervenute	% questionari compilati	% questionari non compilati
180	118	66%	34%

TABELLA 4 - TASSO DI RISPOSTA OPERATORI URP

ANALISI DEL CONTESTO

ANAGRAFICA

ANZIANITÀ NEL RUOLO

Per quanto riguarda l'anzianità nel ruolo assegnato, si evidenzia che la maggioranza degli **Operatori** ha una anzianità **maggiore di 2 anni (70%)**, mentre per quanto riguarda i **Responsabili** c'è una maggiore mobilità, il **50%** di essi svolge il ruolo da un **periodo pari o inferiore a 2 anni**.

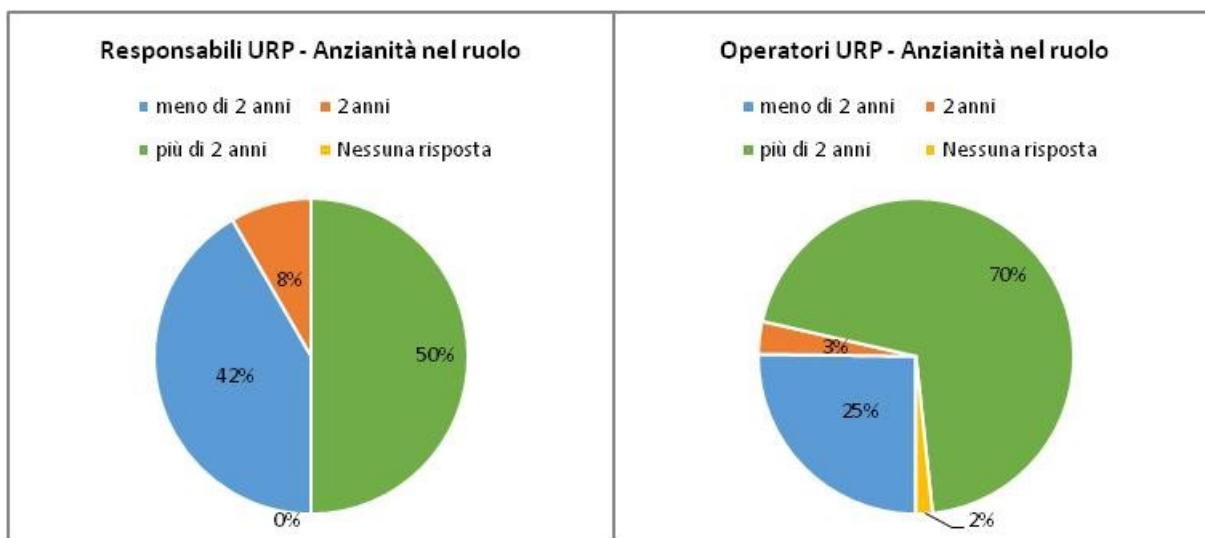


GRAFICO 2 - ANZIANITÀ NEL RUOLO

Responsabili URP	Conteggio	Percentuale
meno di 2 anni	10	41,7%
2 anni	2	8,3%
più di 2 anni	12	50,0%
Nessuna risposta	0	0,0%

TABELLA 5 - RESPONSABILI URP ANZIANITÀ NEL RUOLO

Operatori URP	Conteggio	Percentuale
meno di 2 anni	30	25,2%
2 anni	4	3,4%
più di 2 anni	83	69,7%
Nessuna risposta	2	1,7%

TABELLA 6 - OPERATORI URP ANZIANITÀ NEL RUOLO

ASSEGNAZIONE/RESPONSABILITÀ INCARICO

La maggioranza degli **Operatori svolge l'incarico in maniera prevalente (78%)**, mentre la maggioranza dei **Responsabili esercita la responsabilità su più incarichi (75%)**.

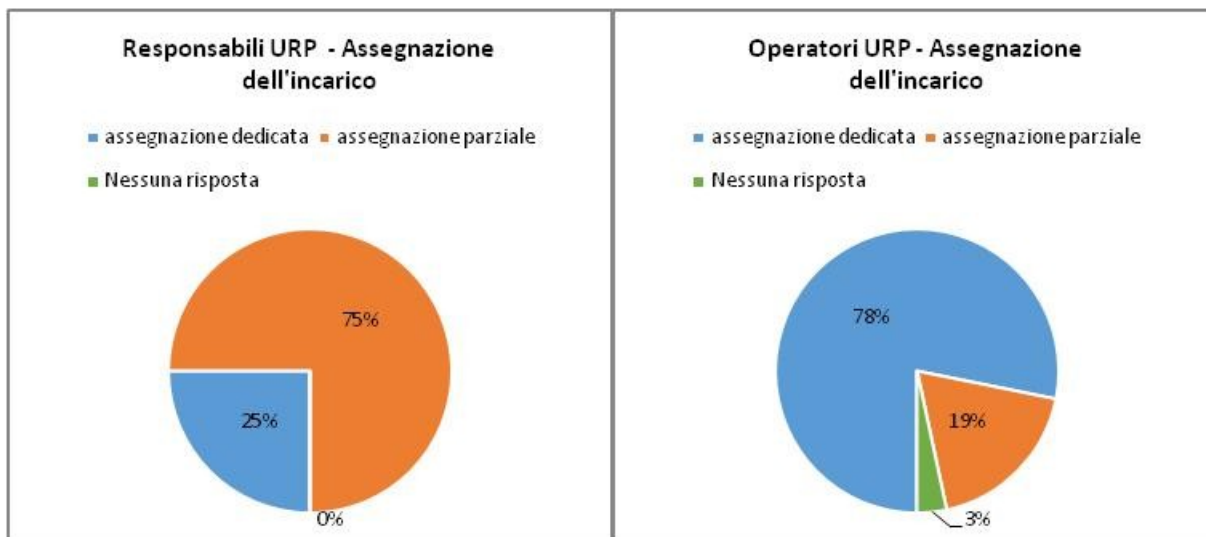


GRAFICO 3 - ASSEGNAZIONE DELL'INCARICO

Responsabili URP	Conteggio	Percentuale
Responsabilità dedicata	6	25,0%
Responsabilità su più incarichi	18	75,0%
Nessuna risposta	0	0,0%

TABELLA 7 - RESPONSABILITÀ URP GRADO DI ASSEGNAZIONE RESPONSABILITÀ

Altri incarichi ricoperti come Responsabile: Responsabile Redazione Web e Accoglienza (4); Punti Roma Facile -Servizi prima informazione – Portineria (1); Accesso agli atti (1); P.O. (2)

Operatori Urp	Conteggio	Percentuale
Assegnazione dedicata	93	78,1%
Assegnazione a più incarichi	22	18,5%
Nessuna risposta	4	3,4%

TABELLA 8 - OPERATORI URP ASSEGNAZIONE AL RUOLO

Altri incarichi svolti oltre quello di operatore URP: Punti Roma Facile (7); Redazione Web (6); Anticorruzione e Trasparenza (4); Punti di secondo ascolto (2); Informazioni turistiche in lingua straniera e traduzioni (2).

Note in evidenza: in particolare si evidenzia la segnalazione di due dipendenti ipovedenti che lamentano la mancanza di ausili per poter svolgere il loro lavoro e accedere ai sistemi informativi in uso. Le due dipendenti operano con strumenti e strategie sviluppate autonomamente.

FORMAZIONE AI SENSI DELLA LEGGE 150/2000

Complessivamente, il 50% del personale operante negli URP ha ricevuto formazione ai sensi della legge 150/2000.

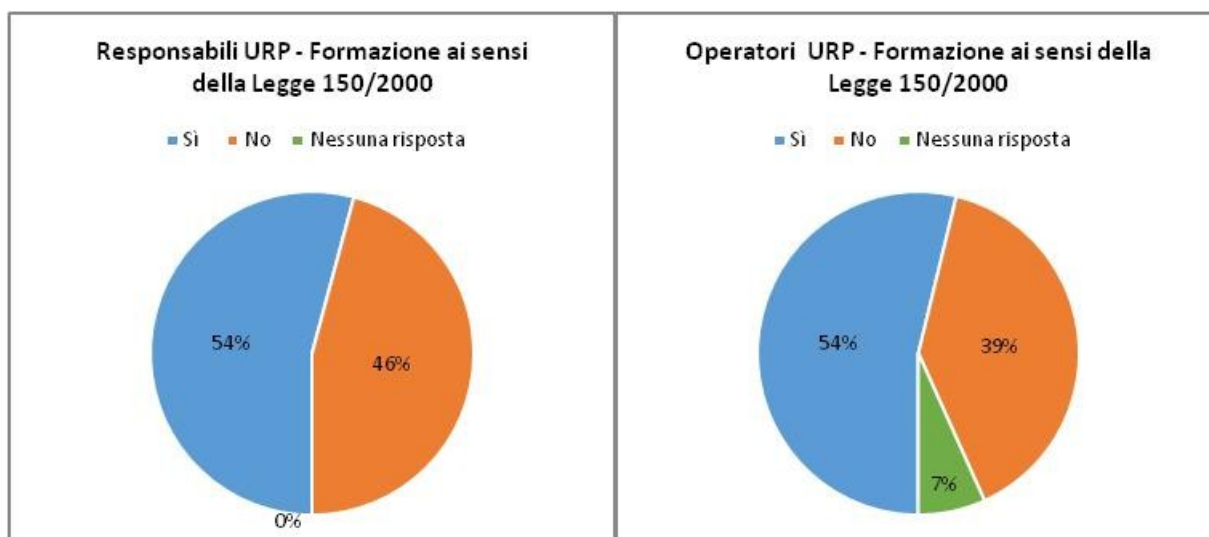


GRAFICO 4 - FORMAZIONE AI SENSI DELLA LEGGE 150/2000

Responsabili URP	Conteggio	Percentuale
Sì	13	54,2%
No	11	45,8%
Nessuna risposta	0	0,00%

TABELLA 9 - RESPONSABILI URP FORMAZIONE L. 50/2000

Operatori URP	Conteggio	Percentuale
Sì	64	53,8%
No	47	39,5%
Nessuna risposta	8	6,7%

TABELLA 10 - OPERATORI URP FORMAZIONE L. 50/2000

PERCEZIONE DELLA IDENTITÀ DI RUOLO

Grado di rispondenza percepita tra principi del Regolamento URP e pratica quotidiana

Si è chiesto ai Responsabili e Operatori degli Uffici URP di valutare, secondo una scala da 1 a 5, quanto i principi enunciati nel Regolamento del Servizio trovassero riscontro nella pratica lavorativa quotidiana. **(1- nessun riscontro; 5 – completo riscontro).**

Se si considera il dato complessivo, il riscontro risulta sufficientemente positivo per l'ampia maggioranza degli intervistati. Il dato medio nella scala di valutazione si attesta tra il 3 e il 4 (sufficiente/molto riscontro). Tuttavia, se si analizzano nel particolare le varie dimensioni indagate, emergono delle criticità.

Mentre appare **forte e univoco il riconoscimento e l'affermazione del ruolo istituzionale dell'URP nei confronti della cittadinanza**, con un riscontro positivo pari quasi al 100%, **più problematica** appare la percezione del **ruolo e funzione dell'URP all'interno e nei confronti della Amministrazione Capitolina**, come leva per il cambiamento e per il miglioramento della qualità dei servizi. In particolare, in questo caso, si evidenzia una **differenza** abbastanza netta tra i **Responsabili degli Uffici e gli Operatori URP**, i Responsabili esprimono una valutazione decisamente più negativa, appaiono più critici e sfiduciati.

RUOLO E FUNZIONI DELL'URP - RISCONTRO NELLA PRATICA LAVORATIVA

Gli URP svolgono attività di informazione e comunicazione verso i cittadini per facilitarne l'accesso ai servizi, la partecipazione e l'esercizio dei diritti

- **Responsabili:** il **95,8%** di riscontro, di cui **l'83,3%** molto o completo riscontro
- **Operatori:** il **94,9%** di riscontro, di cui il **79,5%** molto o completo riscontro



GRAFICO 5 - RISCONTRO TRA PRINCIPI E PRATICA - INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE

Gli URP svolgono attività di promozione e garanzia dell'esercizio dei diritti di informazione ed accesso agli atti dell'amministrazione e di partecipazione ai procedimenti

- **Responsabili:** il **100%** di riscontro, di cui il **91,3%** molto o completo riscontro

- **Operatori:** il **96,6%** di riscontro, di cui **l'84,6%** molto o completo riscontro

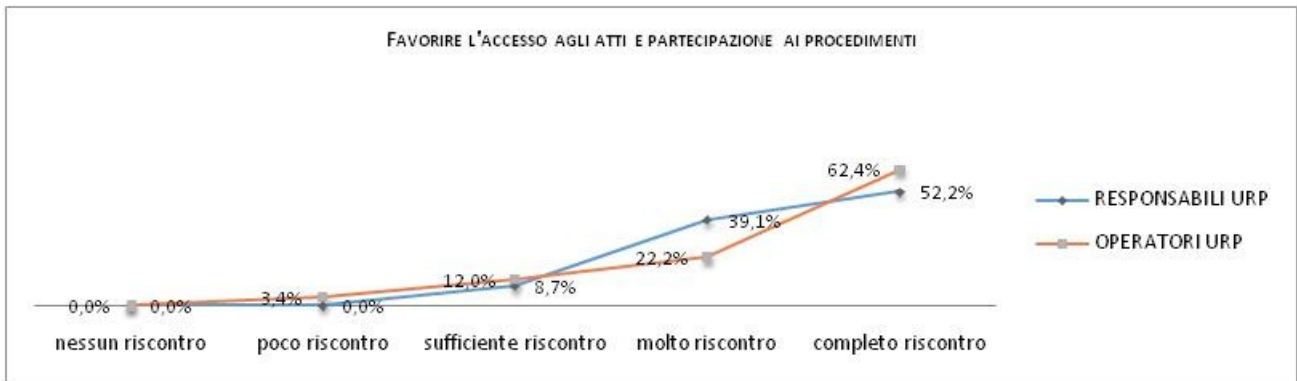


GRAFICO 6 - RISCONTRO TRA PRINCIPI E PRATICA - ACCESSO AGLI ATTI

Gli URP organizzano la raccolta e l'ascolto delle segnalazioni, delle proposte e dei reclami dei cittadini, predisponendo precise procedure di risposta. I risultati di tali attività hanno rilievo ai fini della misurazione e della valutazione dell'efficacia dell'azione amministrativa e dell'operato dei dirigenti e dei dipendenti.

- **Responsabili:** il **76,4%** di riscontro, di cui il **59,1%** molto o completo riscontro
- **Operatori:** il **83,9%** di riscontro, di cui il **69,5%** molto o completo riscontro

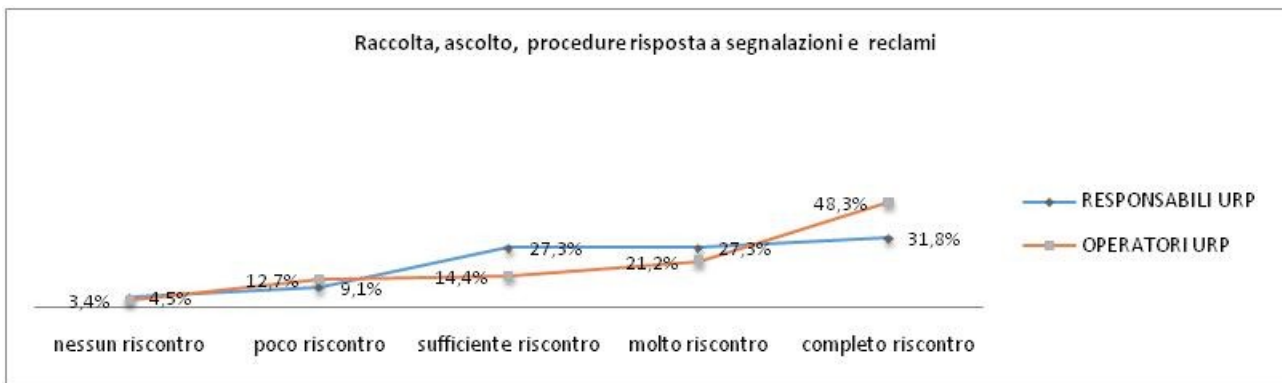


GRAFICO 7- RISCONTRO TRA PRINCIPI E PRATICA - RACCOLTA E RISPOSTA RECLAMI

Gli URP organizzano in modo sistematico le attività di monitoraggio del livello di soddisfazione dell'utenza per i servizi erogati

- **Responsabili:** il **65% di riscontro**, ma la percentuale di chi ha una **percezione positiva** (molto/completo riscontro) **scende al 34,7%**, valore esattamente uguale a chi è all'estremo negativo (poco/nessun riscontro).
- **Operatori:** il **79,5** di riscontro, di cui il **41,6% molto/completo riscontro**

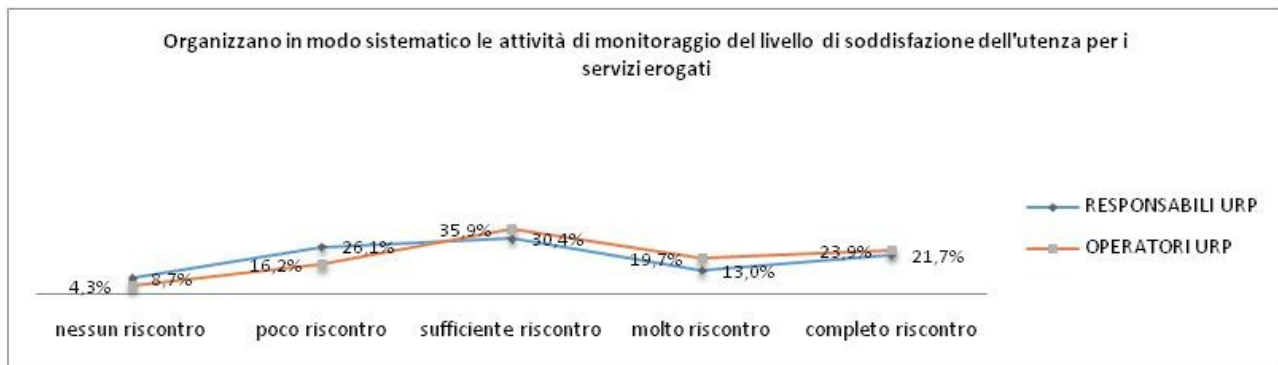


GRAFICO 8 - RISCONTRO TRA PRINCIPI E PRATICA - MONITORAGGIO SODDISFAZIONE UTENZA

Gli URP curano e valorizzano la comunicazione interna per l'integrazione e razionalizzazione dei processi organizzativi

- Responsabili: il **68,2% di riscontro**, di cui **40,9% molto/completo riscontro**
- Operatori: il **73,9% di riscontro**, di cui il **56,5% molto/completo riscontro**

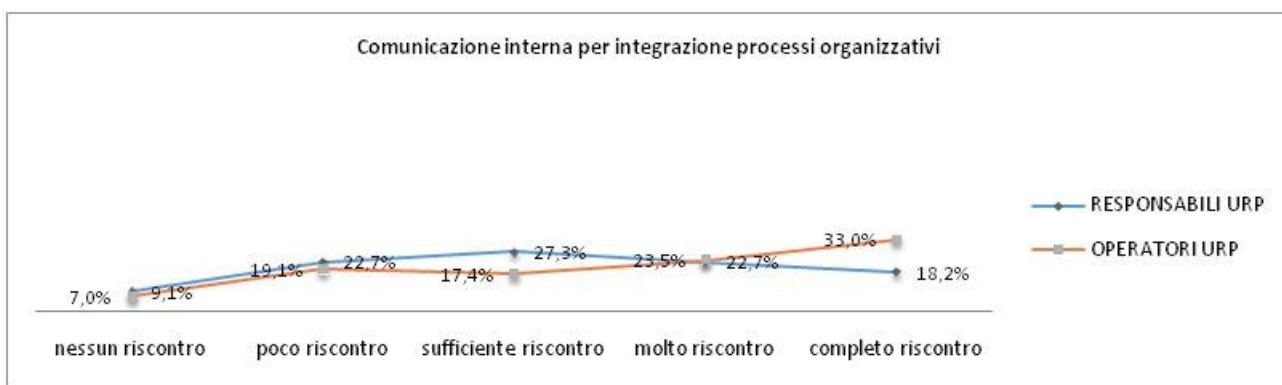


GRAFICO 9 - RISCONTRO TRA PRINCIPI E PRATICA - COMUNICAZIONE INTERNA

Gli URP rappresentano una leva per il cambiamento dell'Amministrazione perché curano la comunicazione all'interno della sfera pubblica e tra questa e la società civile

- Responsabili: il **63,6% di riscontro**, di cui **50% molto/completo riscontro**
- Operatori: il **80,3% di riscontro**, di cui il **62,4% molto/completo riscontro**

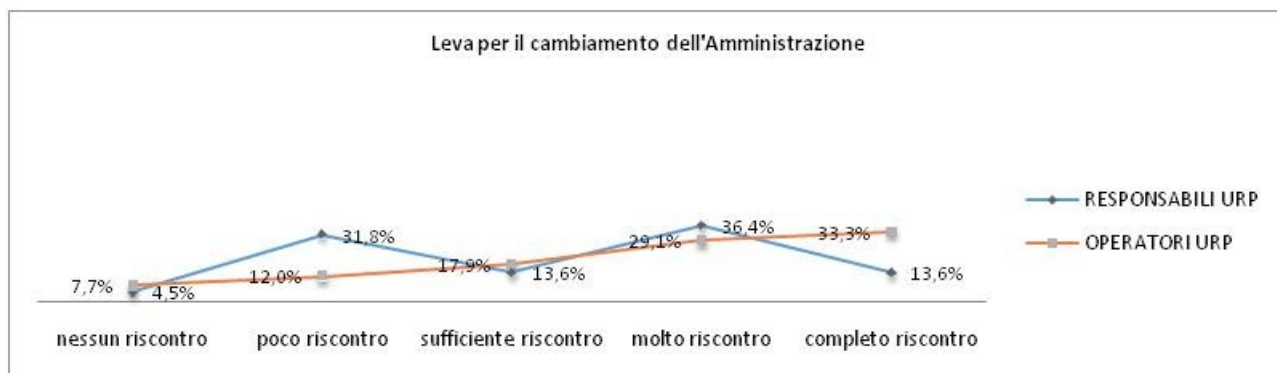


GRAFICO 10 - RISCONTRO TRA PRINCIPI E PRATICA – URP LEVA PER IL CAMBIAMENTO

		nessun riscontro	poco riscontro	sufficiente riscontro	molto riscontro	completo riscontro	Nessuna risposta
Sostengono e sviluppano le attività di informazione e comunicazione verso i cittadini per facilitarne l'accesso ai servizi ed alle prestazioni e favorire la partecipazione e l'esercizio dei diritti	RESPONSABILI URP	0,0%	4,2%	12,5%	37,5%	45,8%	0,0%
	OPERATORI URP	0,9%	4,3%	15,4%	24,8%	54,7%	1,7%
Promuovono ed assicurano l'esercizio dei diritti di informazione ed accesso agli atti dell'amministrazione e di partecipazione ai procedimenti, in conformità ai principi sulla tutela della riservatezza dei dati	RESPONSABILI URP	0,0%	0,0%	8,7%	39,1%	52,2%	4,2%
	OPERATORI URP	0,0%	3,4%	12,0%	22,2%	62,4%	1,7%
Organizzano in modo sistematico le attività di monitoraggio del livello di soddisfazione dell'utenza per i servizi erogati	RESPONSABILI URP	8,7%	26,1%	30,4%	13,0%	21,7%	4,2%
	OPERATORI URP	4,3%	16,2%	35,9%	19,7%	23,9%	1,7%
Organizzano la raccolta e l'ascolto delle segnalazioni, delle proposte e dei reclami dei cittadini, predisponendo precise procedure di risposta. I risultati di tali attività hanno rilievo ai fini della misurazione e della valutazione dell'efficacia dell'azione amministrativa e dell'operato dei dirigenti e dei dipendenti.	RESPONSABILI URP	4,5%	9,1%	27,3%	27,3%	31,8%	8,3%
	OPERATORI URP	3,4%	12,7%	14,4%	21,2%	48,3%	0,8%
Curano e valorizzano la comunicazione interna per l'integrazione e razionalizzazione dei processi organizzativi.	RESPONSABILI URP	9,1%	22,7%	27,3%	22,7%	18,2%	8,3%
	OPERATORI URP	7,0%	19,1%	17,4%	23,5%	33,0%	3,4%
Rappresentano una leva per il cambiamento dell'Amministrazione perché curano la comunicazione all'interno della sfera pubblica e tra questa e la società civile	RESPONSABILI URP	4,5%	31,8%	13,6%	36,4%	13,6%	8,3%
	OPERATORI URP	7,7%	12,0%	17,9%	29,1%	33,3%	1,7%

TABELLA 11- RISCONTRO TRA PRINCIPI E PRATICA - RIEPILOGO

CONCLUSIONI

L'analisi dei dati fa emergere la frattura esistente tra la dimensione pubblica (rapporto con la cittadinanza) e la dimensione interna (ruolo dell'URP nell'organizzazione della Amministrazione Capitolina). Mentre vi è un completo riconoscimento e adesione da parte dei lavoratori per quanto riguarda le finalità di comunicazione pubblica degli

URP, la loro funzione di promuovere e facilitare la cittadinanza nell'accesso ai servizi, nell'esercizio dei propri diritti di informazione e nella partecipazione ai procedimenti, quando si passa ad esaminare il ruolo dell'URP all'interno della Amministrazione, il riscontro positivo scende nettamente. Scende soprattutto tra i Responsabili, tra coloro che maggiormente nell'esercizio del proprio ruolo hanno il compito di organizzare, tradurre e comunicare internamente le istanze raccolte dalla cittadinanza. Spicca il tasso di sfiducia (35% dei Responsabili intervistati) soprattutto sull'ultima affermazione "URP come leva per il cambiamento dell'Amministrazione"; la stessa percentuale negativa si ritrova nelle risposte inerenti la funzione di monitoraggio della soddisfazione dell'utenza rispetto ai servizi erogati dall'amministrazione. Sembra che il flusso di comunicazione interna sia bloccato, per cui i dipendenti (soprattutto i Responsabili degli uffici) hanno la percezione che il lavoro che viene svolto quotidianamente, in particolare l'accoglienza di segnalazioni, istanze dell'utenza, non sia preso in considerazione e valorizzato all'interno della organizzazione, non serva a modificare l'esistente. La percezione è che l'Ufficio Relazioni con il Pubblico sia un avamposto isolato a contatto con l'utenza e non una interfaccia di un sistema integrato.

Il livello di sfiducia o malcontento dei Responsabili va interpretato anche in relazione ad altri dati: il 79% **non ha un incarico di responsabilità dedicato** esclusivamente all'Ufficio URP e il **50% è giunto all'URP da 2 anni o meno**, il **52% ha una anzianità superiore a 30 anni di lavoro**.

TIPO E MODALITÀ DI RICHIESTA INFORMAZIONI DA PARTE DELL'UTENZA

Quali sono le informazioni maggiormente richieste dal cittadino quando contatta l'URP.

Si è chiesto di indicare, secondo una scala da 1 a 5, con quale frequenza nell'arco di un mese i cittadini si rivolgono all'URP per chiedere informazioni relative alle diverse aree dell'Amministrazione. **(1 – nessuna frequenza; 5 frequenza quotidiana numerosa).**

Dai dati emersi risulta che i settori su cui i cittadini richiedono informazioni con più frequenza sono nell'ordine:

- **Anagrafe e servizi civici**
- **Opere e manutenzione della città**
- **Servizi informativi; Sociale- salute e sanità; Casa e Urbanistica; Disabilità**

Risultano invece **scarsamente richieste informazioni riguardanti Turismo e Cultura.**

Anche in questo caso, si nota una differenza di percezione tra Responsabili degli Uffici e Operatori. Mediamente, gli Operatori tendono a indicare un valore maggiore di frequenza richiesta informazioni, probabilmente perché a maggior contatto diretto con il pubblico.

Di seguito il grafico che rappresenta il valore medio delle risposte date.²

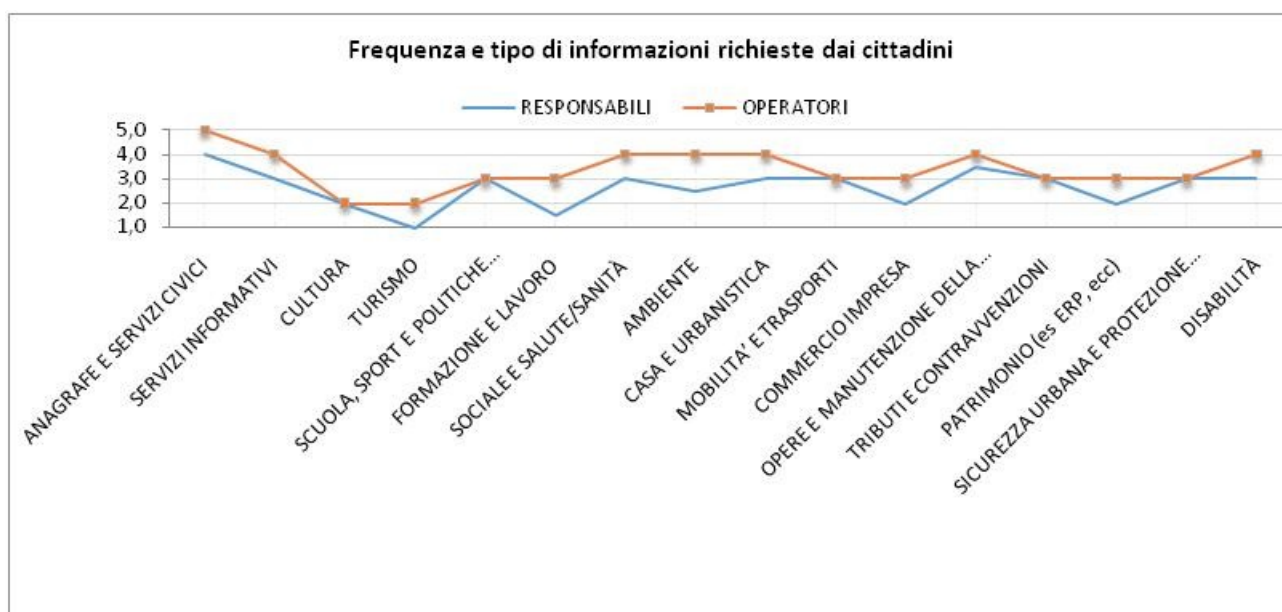


GRAFICO 11 - RICHIESTE INFORMAZIONI DEI CITTADINI - FREQUENZA E TIPO (VALORI MEDI)

Per il dettaglio dei risultati si rimanda all'Allegato A – Tabelle riepilogative

² È stato preso come valore medio il valore della mediana, in quanto la media aritmetica presentava un coefficiente di variazione che non rendeva attendibili i dati.

MODALITÀ DI CONTATTO CON L'URP

Le modalità di contatto preferite dai cittadini sembrano essere ancora il contatto **“di persona” o tramite telefono**.

Tuttavia i dati relativi a questa domanda non sono del tutto attendibili, perché, dalla lettura delle voci segnalate come **“Altro”** si deduce che ci sia stata una difficoltà di univoca interpretazione degli item proposti come risposte.

I Responsabili citano tra le voci **“Altro”**: via mail (2), pec (1), fax (1), web (1).

Gli Operatori citano tra le voci **“Altro”**: Pec (5), fax (4), via mail (3), crm060606 (2).



GRAFICO 12 - MODALITÀ DI CONTATTO CON L'URP

Come il cittadino contatta l'Urp	Responsabili	Operatori
di persona	62,5%	71,4%
per posta	8,3%	16,0%
tramite telefono	75,0%	78,2%
via Web	33,3%	14,3%
Altro	12,5%	11,8%

TABELLA 12- MODALITÀ DI CONTATTO PREFERITA DAI CITTADINI

FONTI INFORMATIVE UTILIZZATE PER RISPONDERE ALLE RICHIESTE DEI CITTADINI

Quali sono le principali fonti da cui traggono informazioni gli addetti agli uffici URP per dare risposte al cittadino.

Si è chiesto di misurare, secondo una scala da 1 a 5, la frequenza di utilizzo di ogni fonte per ciascun servizio comunale. (1- nessuna frequenza ; 5 – frequenza quotidiana e numerosa)

Dalle risposte emerge che, **indipendentemente dal tipo di servizio** su cui il cittadino richiede informazioni, le **principali fonti informative** utilizzate dagli addetti dell'URP sono:

- **Sito web istituzionale** (punteggio medio complessivo 3,5 su scala 1-5)
- **Contatto diretto con la Struttura** (punteggio medio complessivo 3,2 su scala 1-5)

Come per gli altri casi, gli Operatori tendono a dare valutazioni più alte rispetto ai Responsabili dell'Ufficio, anche se i valori medi non si discostano di molto, probabilmente perché questa attività ricorre maggiormente nell'esercizio del proprio ruolo.

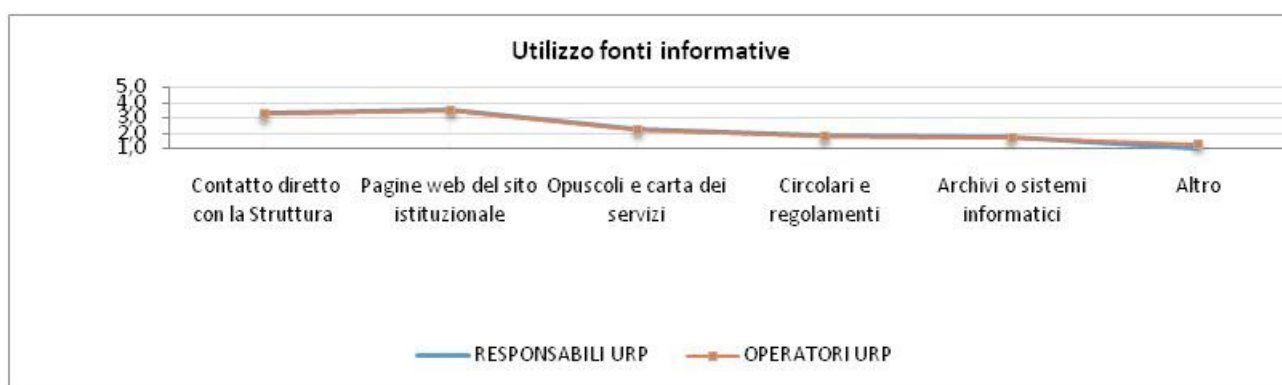


GRAFICO 13 - UTILIZZO FONTI INFORMATIVE - VALORE MEDIO COMPLESSIVO

È interessante notare la voce "Altro", segnalata in particolare dagli Operatori per la ricerca informazioni nei settori Anagrafe e servizi civici, Servizi Informativi, Scuola – Sport e Politiche Giovanili, Sociale e Sanità. Gli Operatori citano fonti alternative in particolare :

- Cultura o esperienza personale (6);
- Web: ricerca su google e siti non istituzionali (4)
- Web: siti istituzionali (2)
- Informazioni "carpite" dai cittadini stessi che vengono a chiedere (2)
- Cartellonistica su bus o spazi interni ai dipartimenti

Alcuni lamentano il fatto che il portale istituzionale non sia aggiornato con informazioni utili per tutte le Strutture. In generale sembra che la **ricerca di informazioni da parte dell'Operatore URP sia un po' improntata ad un "fai da te"**, condizionato più dallo spirito di iniziative e attitudini dell'Operatore che da una procedura standard e dalla presenza di base dati uniformi.

ANALISI DEL RUOLO

Con quale frequenza vengono svolte le attività inerenti al ruolo lavorativo e con quale grado di responsabilità.

Partendo dalla definizione delle aree di attività e dei singoli compiti legati al ruolo di URP, illustrati nella tabella che segue, è stato chiesto ai lavoratori di indicare con quale frequenza e con quale grado di responsabilità (primaria o condivisa) esercitassero ogni attività, allo scopo di evidenziare quali aree possano essere oggetto di sviluppo e quali siano specifiche dell'URP o condivise con altre strutture organizzative. Purtroppo i risultati relativi al grado di responsabilità non sono utilizzabili ai fini dell'analisi, perché la percentuale di mancate risposte alla specifica domanda è stato elevato, in molti casi superiore al 50%, segno probabilmente di una non adeguata comprensione di ciò che veniva richiesto.

AREE DI ATTIVITÀ

AREA ACCESSO/ ACCOGLIENZA	MACRO AREA INFORMAZIONE
	Ascolto e monitoraggio delle richieste
	Reperimento dell'informazione
	Distribuzione informative e modulistica
	MACRO AREA ORIENTAMENTO/ASSISTENZA
	Accompagnamento degli utenti nei casi necessari
	Supporto alla consultazione e alla compilazione della modulistica
AREA COMUNICAZIONE	Orientamento per facilitare l'accesso agli uffici comunali e ad altre amministrazioni (orari, indirizzi, referenti)
	MACRO AREA COMUNICAZIONE INTERNA
	Reperimento, verifica, aggiornamento, dati e modulistica
	Gestione rapporti con uffici interni e altri enti
	Gestione reclami, elaborazione dati monitorati
	MACRO AREA COMUNICAZIONE ESTERNA
	Promozione eventi
AREA PARTECIPAZIONE/ TUTELA	Materiale informativo cartaceo
	Informazioni telematiche /web
	Rapporti con l'ufficio stampa
	Rapporti con altri enti
	MACRO AREA ACCESSO AGLI ATTI
	Formalizzazione di procedure di accesso e individuazione Responsabile di Procedimento
	Richiesta e consegna di documentazione
AREA MONITORAGGIO/ MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA'	Presenza di sito Web con estrapolazione modulistica
	MACRO AREA CARTA DEI SERVIZI
	Implementazione e aggiornamento Carta dei Servizi (CdS) e comunicazione al Coordinamento Urp
	Pubblicizzazione CdS
	MACRO AREA GESTIONE DEI RECLAMI
	Formalizzazione della procedura di gestione dei reclami nella CdS
	Stesura e presentazione report periodici sui reclami raccolti
MACRO AREA CUSTOMER SATISFACTION	Analisi dei reclami finalizzata ad azioni di miglioramento
	Predisposizione indagini di soddisfazione per i servizi resi dall'URP (es. trasparenza)
	Predisposizione indagini di soddisfazione per i servizi resi dagli altri uffici

TABELLA 13 - ATTIVITÀ DI RUOLO

Complessivamente si può evidenziare che le **attività maggiormente svolte** all'interno dell'URP sono relative a:

- **AREA ACCESSO/ACCOGLIENZA** relativamente a **Informazione e Orientamento Assistenza**
- **AREA COMUNICAZIONE** relativamente a **Comunicazione Interna**
- **AREA PARTECIPAZIONE/TUTELA** relativamente agli **Accesso agli Atti**

Le attività svolte in **maniera minore** sono relative a:

- **Comunicazione Esterna**
- **Carta dei Servizi**
- **Customer Satisfaction**

Di seguito i grafici relativi alle diverse aree.

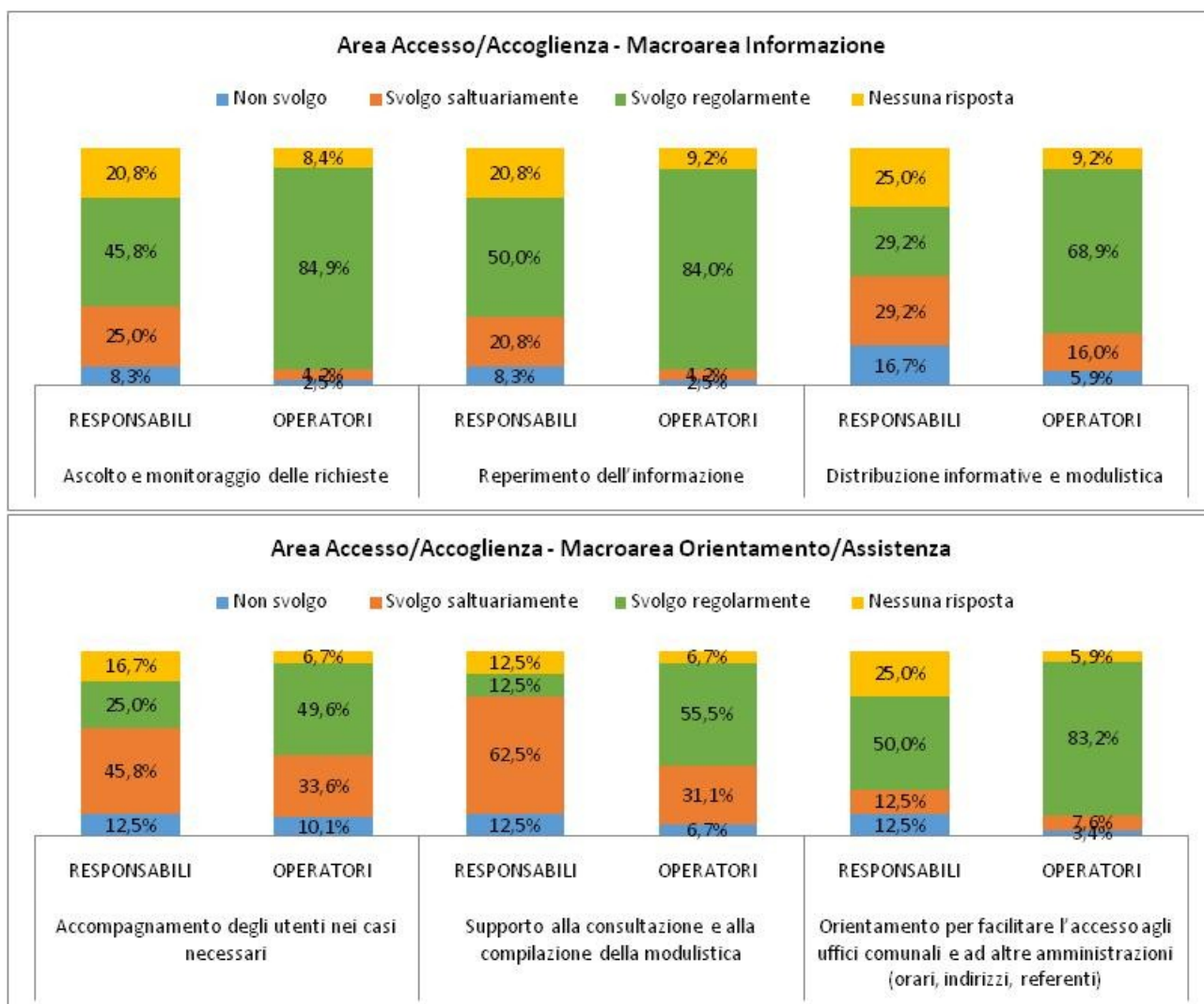


GRAFICO 14 - ANALISI DEL RUOLO_AREA ACCESSO/ACCOGLIENZA

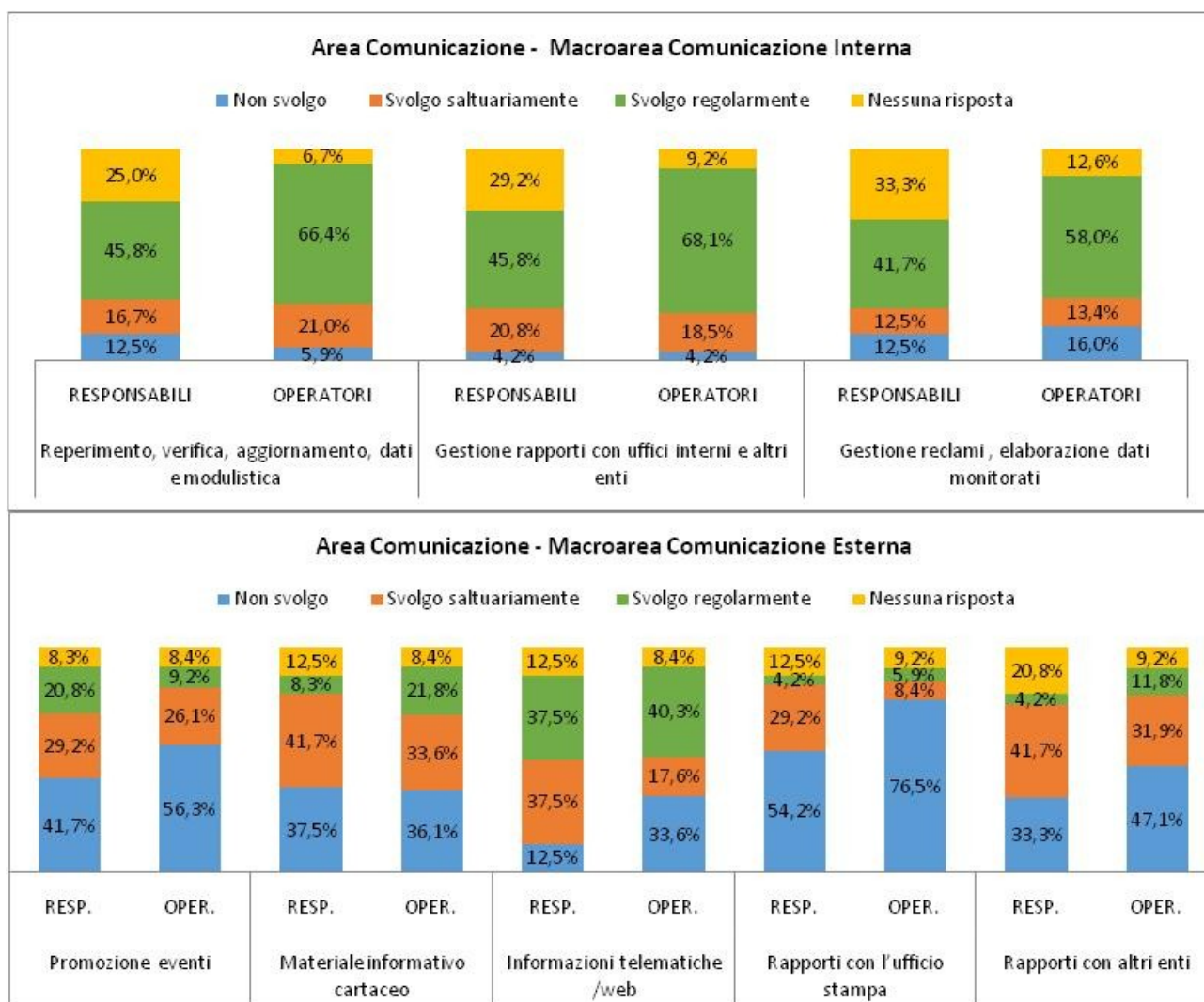


GRAFICO 15 - ANALISI DEL RUOLO_ AREA COMUNICAZIONE

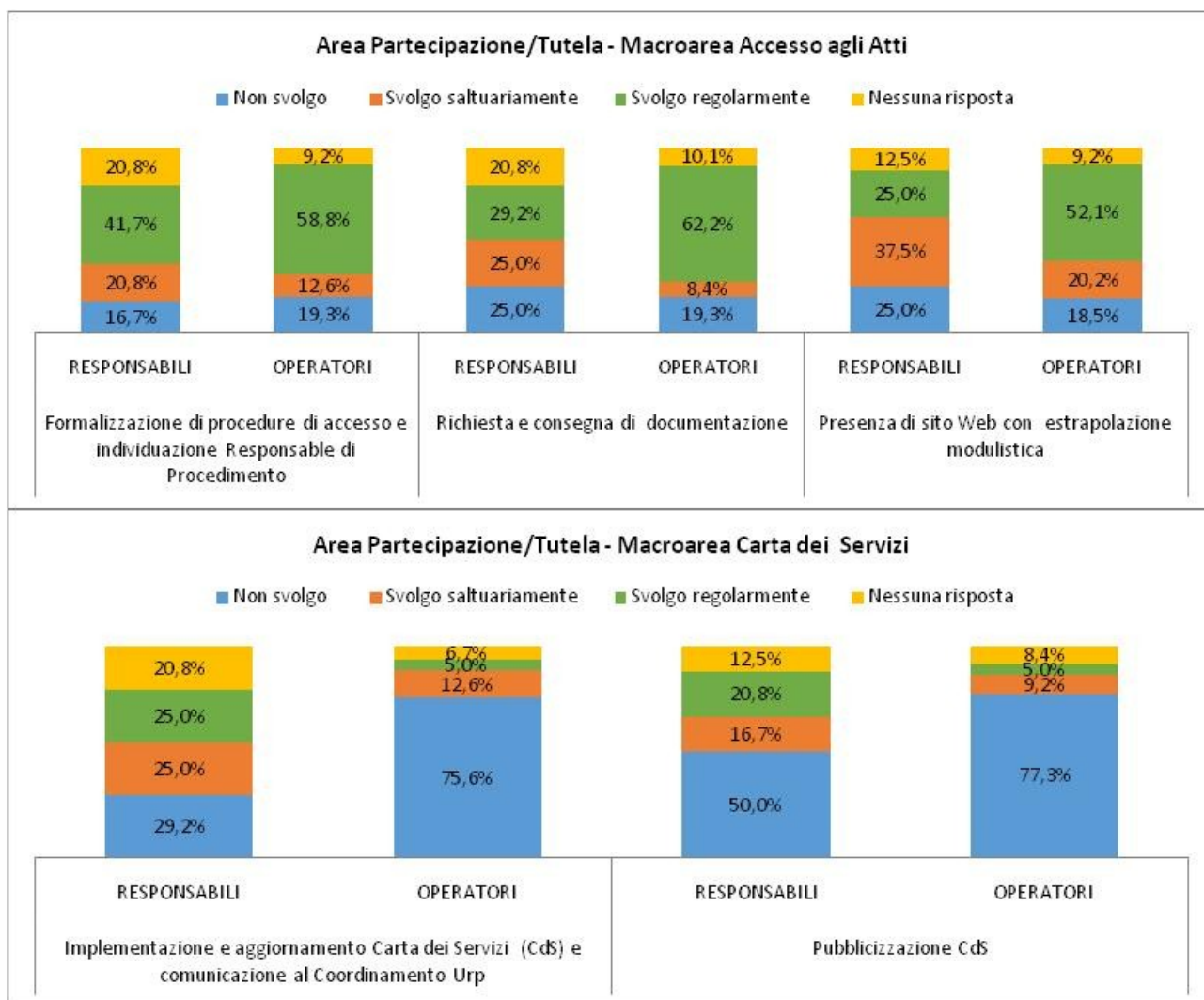


GRAFICO 16 - ANALISI DEL RUOLO_AREA PARTECIPAZIONE/TUTELE

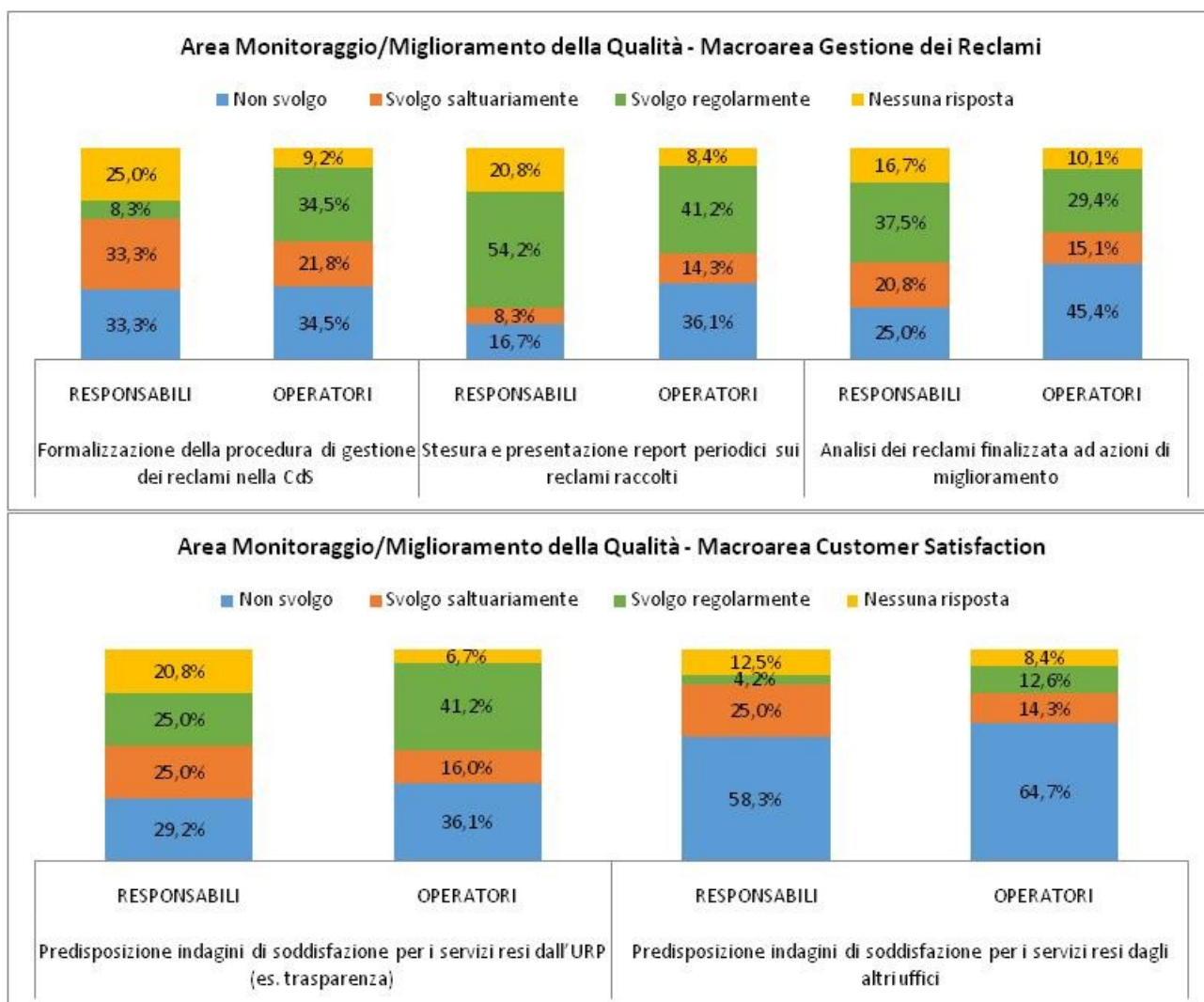


GRAFICO 17 - ANALISI DEL RUOLO_AREA MONITORAGGIO/MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ

Per il dettaglio dei risultati si rimanda all'Allegato A – Tabelle Riepilogative

ANALISI DELLE COMPETENZE

È stato chiesto ai Responsabili e Operatori URP di auto valutare i propri fabbisogni formativi relativamente alle competenze professionali specifiche del ruolo e alle competenze trasversali.

CONOSCENZE E CAPACITÀ OPERATIVE LEGATE AL RUOLO

Dai dati emersi non si riscontrano particolari differenze rispetto le aree di fabbisogni formativi, tra Responsabili e Operatori URP, così come evidenziato dai grafici e tabella che seguono.

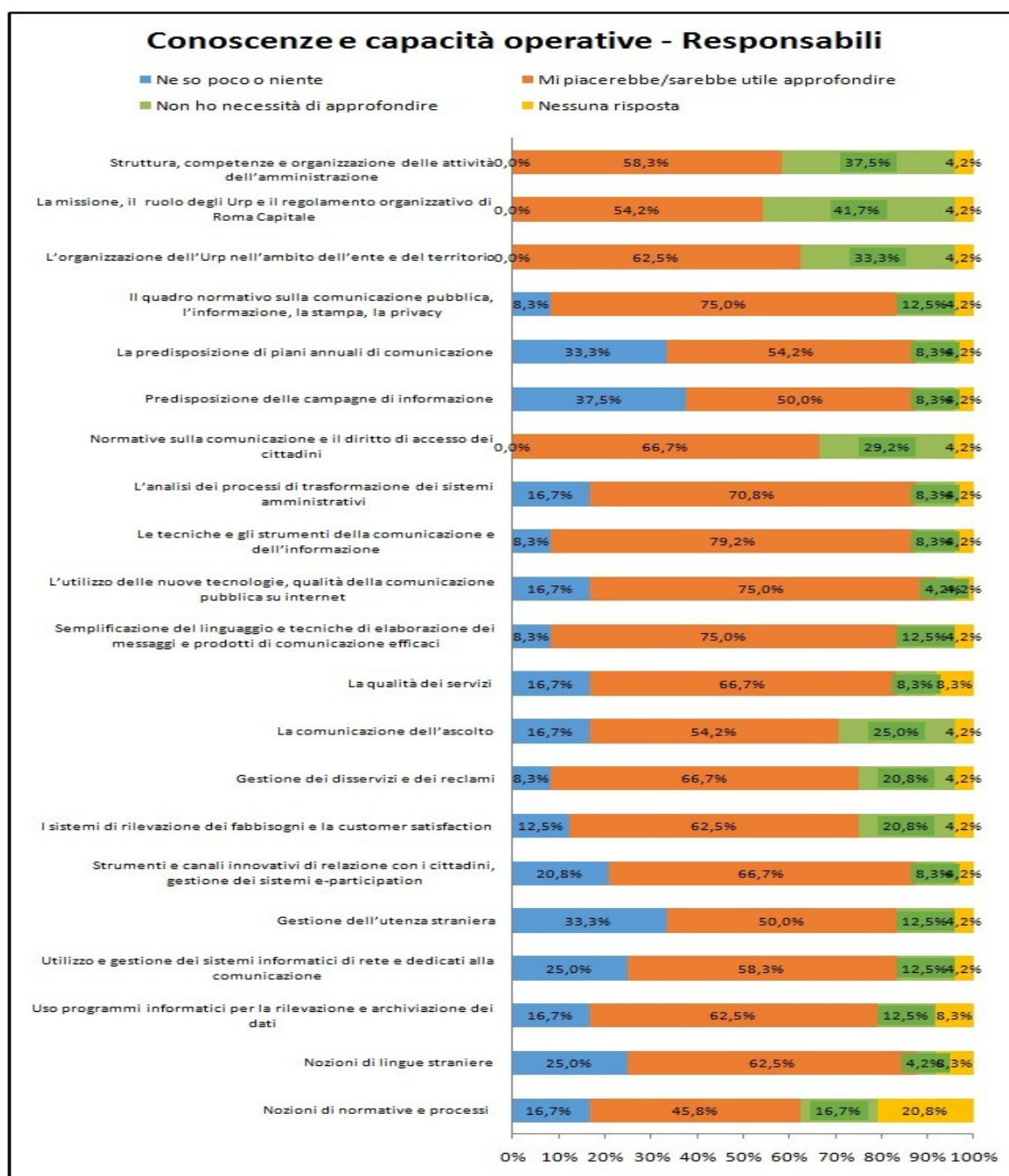


GRAFICO 18 - RESPONSABILI URP- FABBISOGNI FORMATIVI CONOSCENZE E CAPACITÀ OPERATIVE

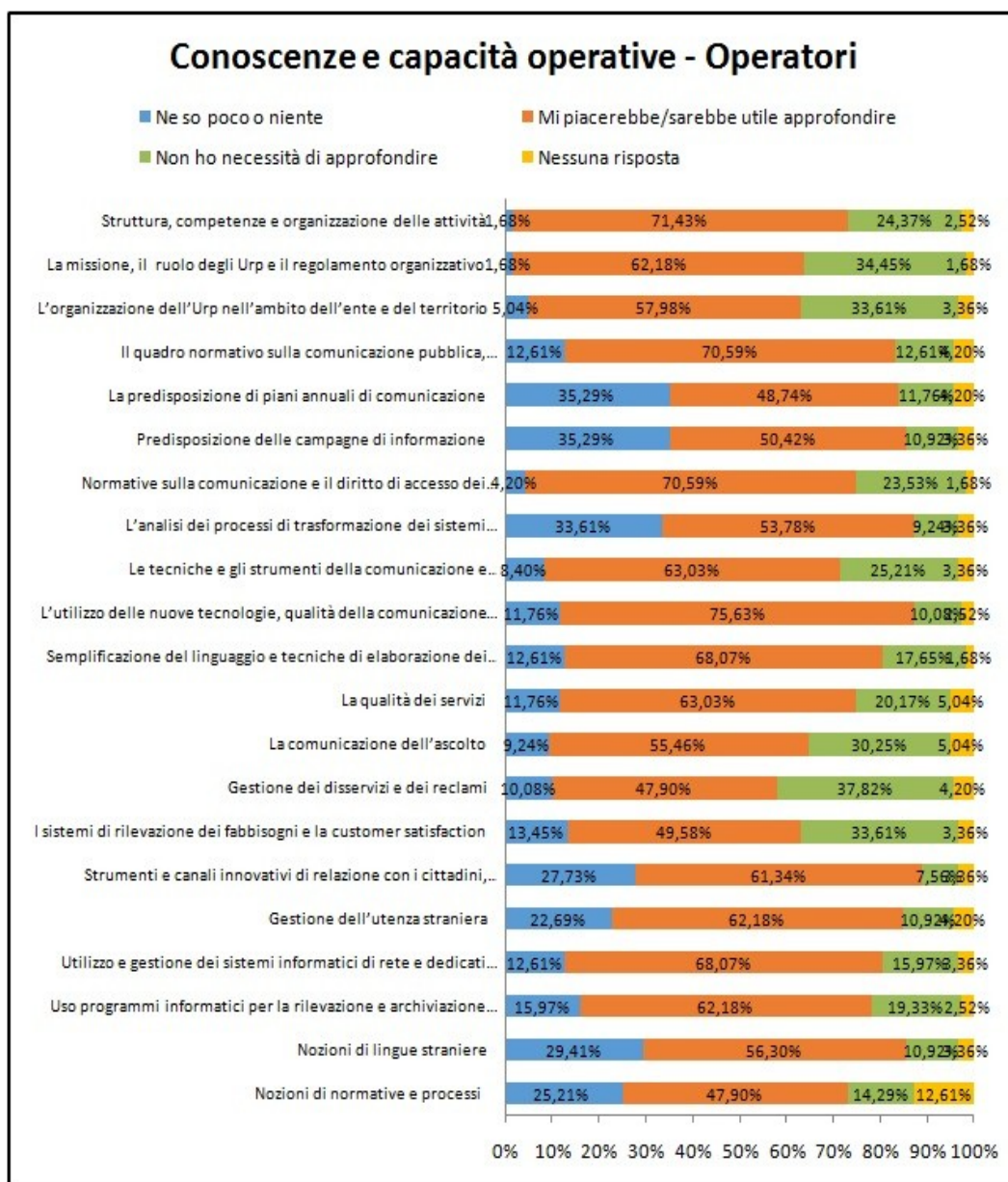


GRAFICO 19 - OPERATORI URP- FABBISOGNI CONOSCENZE E CAPACITÀ OPERATIVE

AREE DI CONTENUTO DI MAGGIOR FABBISOGNO FORMATIVO DICHIARATO

Qui di seguito sono elencate in ordine discendente, le competenze per cui si ravvisa un maggior bisogno formativo. Si è cercato di unificare i dati emersi dalle risposte degli intervistati creando delle aree di contenuto omogenee.

L’elenco inizia con le aree in cui maggiore è la mancanza di conoscenza /mancanza di padronanza dichiarata.

PIANI DI COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

La predisposizione dei piani annuali di comunicazione e delle campagne di informazione: mediamente il 35% di Responsabili e Operatori dichiara di sapere poco o niente di questi argomenti. Il 50% ritiene utile approfondire. Questo dato è da correlare con la precedente analisi delle attività di ruolo in cui emerge che le attività legate alla Comunicazione esterna sono poco esercitate .

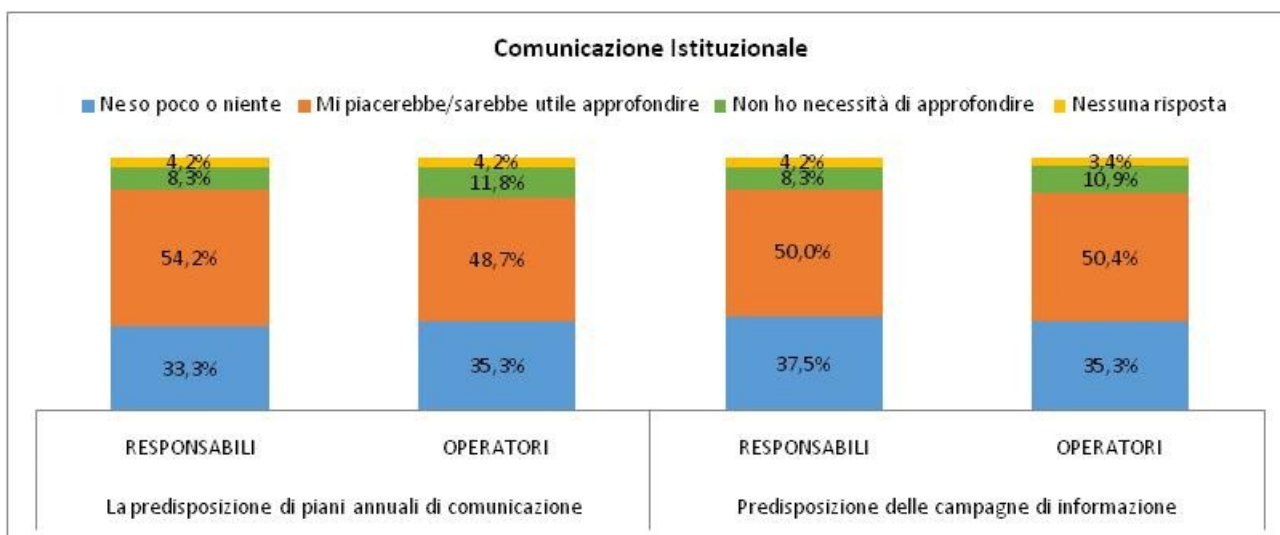


GRAFICO 20- CONOSCENZE E CAPACITÀ OPERATIVE_COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

PIANI DI COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE		Ne so poco o niente	Mi piacerebbe/sarebbe utile approfondire	Non ho necessità di approfondire	Nessuna risposta
La predisposizione di piani annuali di comunicazione	RESPONSABILI	33,3%	54,2%	8,3%	4,2%
	OPERATORI	35,3%	48,7%	11,8%	4,2%
Predisposizione delle campagne di informazione	RESPONSABILI	37,5%	50,0%	8,3%	4,2%
	OPERATORI	35,3%	50,4%	10,9%	3,4%

TABELLA 14 - CONOSCENZE E CAPACITÀ OPERATIVE_COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

IL RAPPORTO CON L'UTENZA STRANIERA

Il 33% dei Responsabili afferma di conoscere poco o nulla riguardo la gestione dell'utenza straniera e il 50% vorrebbe approfondire; mentre il 29% degli Operatori afferma di non possedere conoscenze riguardo a lingue straniere e il 56% vorrebbe approfondire. In particolare segnalano richieste di formazione nella lingua inglese, francese, spagnola, ma anche arabo, cinese.

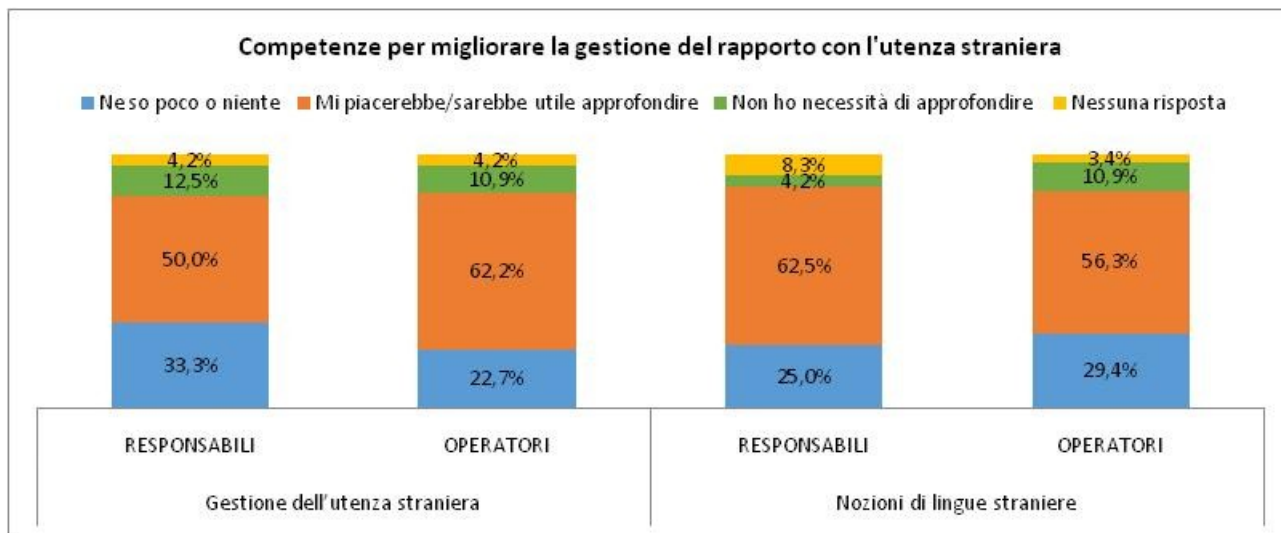


GRAFICO 21 - CONOSCENZE E CAPACITÀ OPERATIVE_LA GESTIONE DEL RAPPORTO CON L'UTENZA STRANIERA

RAPPORTO CON L'UTENZA STRANIERA		Ne so poco o niente	Mi piacerebbe/sarebbe utile approfondire	Non ho necessità di approfondire	Nessuna risposta
Gestione dell'utenza straniera	RESPONSABILI	33,3%	50,0%	12,5%	4,2%
	OPERATORI	22,7%	62,2%	10,9%	4,2%
Nozioni di lingue straniere	RESPONSABILI	25,0%	62,5%	4,2%	8,3%
	OPERATORI	29,4%	56,3%	10,9%	3,4%

TABELLA 15- CONOSCENZE E CAPACITÀ OPERATIVE_RAPPORTO CON UTENZA STRANIERA

ANALISI DEI PROCESSI DI TRASFORMAZIONE

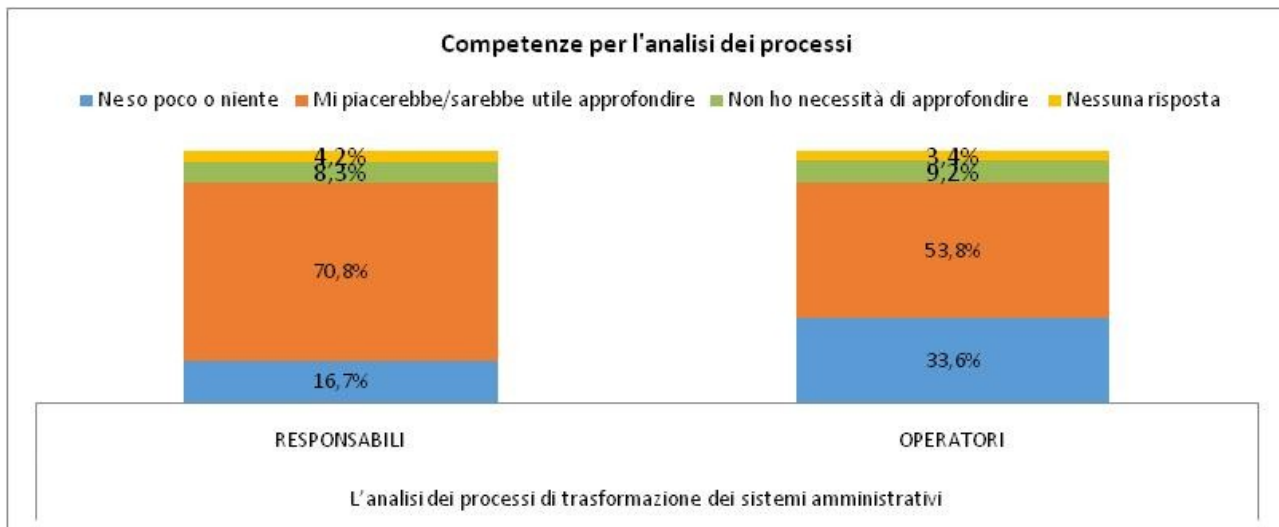


GRAFICO 22 - CONOSCENZE E CAPACITÀ OPERATIVE_ANALISI DEI PROCESSI

ANALISI DI PROCESSI		Ne so poco o niente	Mi piacerebbe/sarebbe utile approfondire	Non ho necessità di approfondire	Nessuna risposta
L'analisi dei processi di trasformazione dei sistemi amministrativi	RESPONSABILI	16,7%	70,8%	8,3%	4,2%
	OPERATORI	33,6%	53,8%	9,2%	3,4%

NUOVE TECNOLOGIE E COMUNICAZIONE PUBBLICA

Il 21% dei Responsabili e il 28% circa degli operatori afferma di non avere conoscenze su Strumenti e canali innovativi di relazione con i cittadini, gestione dei sistemi e-participation e oltre il 60% vorrebbe approfondire; oltre il 75% di Responsabili e Operatori vorrebbe approfondire le tematiche relative all'utilizzo di nuove tecnologie per il miglioramento della qualità della comunicazione pubblica; il 25% dei Responsabili afferma di avere poca o nessuna conoscenza rispetto l'utilizzo e gestione di sistemi informatici di rete dedicati alla comunicazione, il 68% degli operatori vorrebbe approfondire.

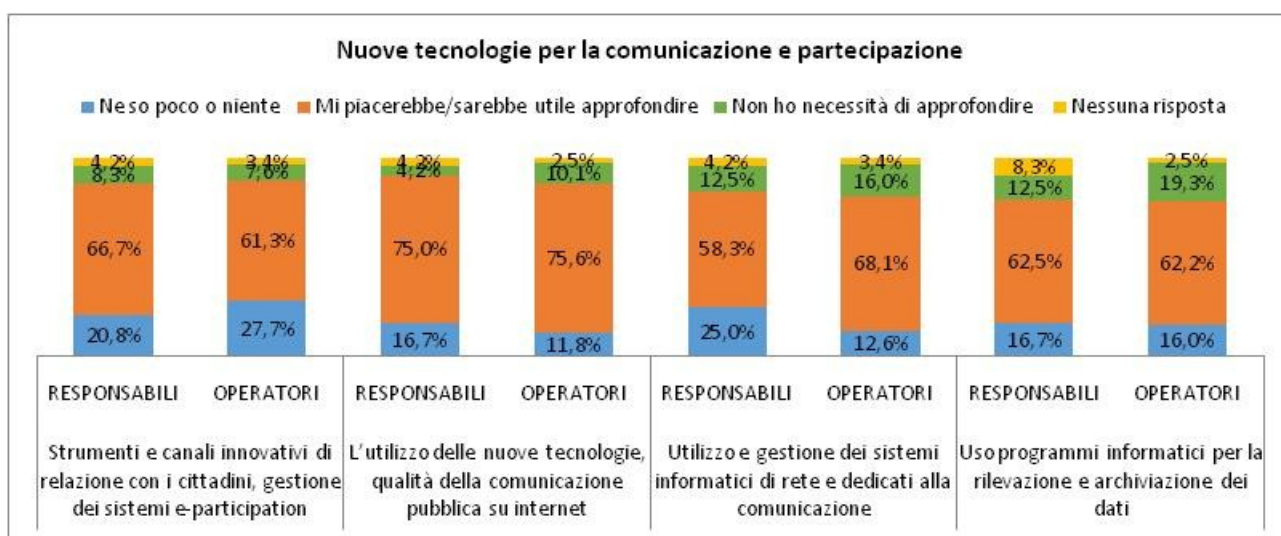


GRAFICO 23 - CONOSCENZE E CAPACITÀ OPERATIVE_ NUOVE TECNOLOGIE

NUOVE TECNOLOGIE COMUNICAZIONE E PARTECIPAZIONE		Ne so poco o niente	Mi piacerebbe/sarebbe utile approfondire	Non ho necessità di approfondire	Nessuna risposta
		Strumenti e canali innovativi di relazione con i cittadini, gestione dei sistemi e-participation	RESPONSABILI	20,8%	66,7%
	OPERATORI	27,7%	61,3%	7,6%	3,4%
L'utilizzo delle nuove tecnologie, qualità della comunicazione pubblica su internet	RESPONSABILI	16,7%	75,0%	4,2%	4,2%
	OPERATORI	11,8%	75,6%	10,1%	2,5%
Utilizzo e gestione dei sistemi informatici di rete e dedicati alla comunicazione	RESPONSABILI	25,0%	58,3%	12,5%	4,2%
	OPERATORI	12,6%	68,1%	16,0%	3,4%
Uso programmi informatici per la rilevazione e archiviazione dei dati	RESPONSABILI	16,7%	62,5%	12,5%	8,3%
	OPERATORI	16,0%	62,2%	19,3%	2,5%

TABELLA 16- CONOSCENZE E CAPACITÀ OPERATIVE_ NUOVE TECNOLOGIE

STRUMENTI E TECNICHE DI COMUNICAZIONE EFFICACE

Il 70% circa vorrebbe approfondire tematiche relative a strumenti e tecniche per elaborare messaggi e prodotti di comunicazione efficace.

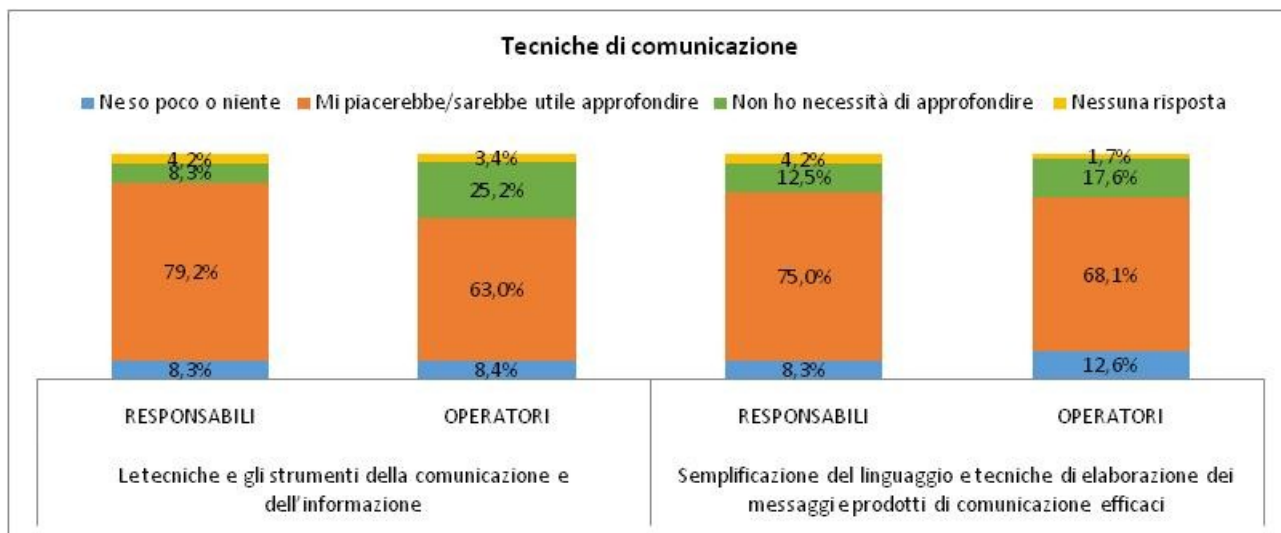


GRAFICO 24 - CONOSCENZE E CAPACITÀ OPERATIVE_ TECNICHE DI COMUNICAZIONE

TECNICHE DI COMUNICAZIONE		Ne so poco o niente	Mi piacerebbe/sarebbe utile approfondire	Non ho necessità di approfondire	Nessuna risposta
Le tecniche e gli strumenti della comunicazione e dell'informazione	RESPONSABILI	8,3%	79,2%	8,3%	4,2%
	OPERATORI	8,4%	63,0%	25,2%	3,4%
Semplificazione del linguaggio e tecniche di elaborazione dei messaggi e prodotti di comunicazione efficaci	RESPONSABILI	8,3%	75,0%	12,5%	4,2%
	OPERATORI	12,6%	68,1%	17,6%	1,7%

TABELLA 17 - CONOSCENZE E CAPACITÀ OPERATIVE_ TECNICHE DI COMUNICAZIONE

CONOSCENZE NORMATIVE

Il 70% ritiene utile un approfondimento di alcune tematiche, in particolare riguardo la normativa sugli Accessi agli atti e il Regolamento sulla Privacy. La conferma arriva anche nella domanda a risposta libera.

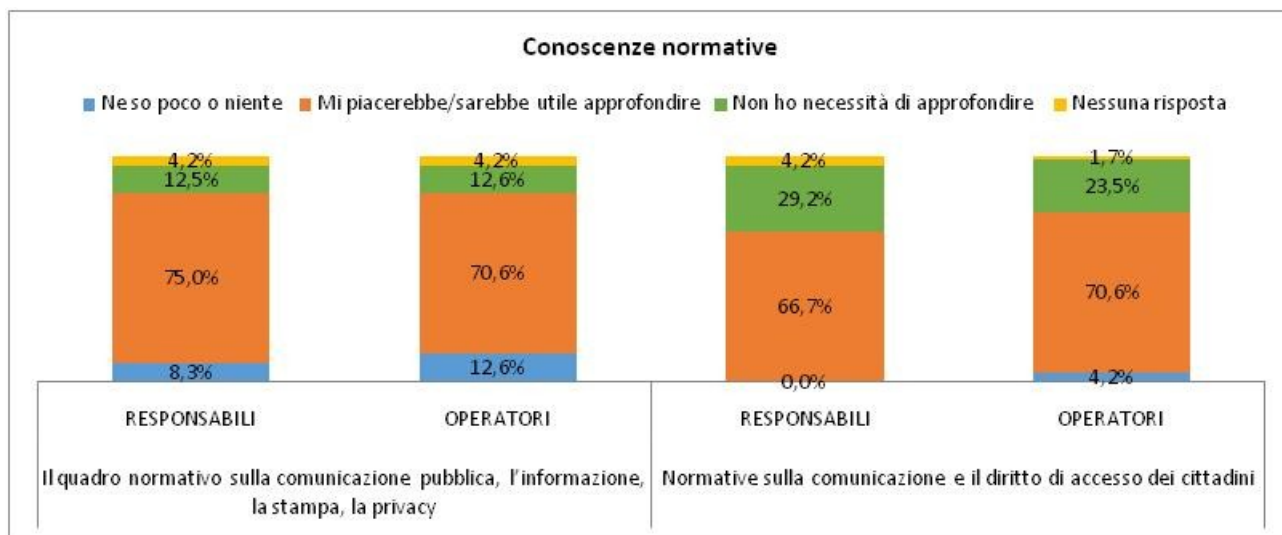


GRAFICO 25- CONOSCENZE E CAPACITÀ OPERATIVE_ CONOSCENZE NORMATIVE

NORMATIVA		Ne so poco o niente	Mi piacerebbe/sarebbe utile approfondire	Non ho necessità di approfondire	Nessuna risposta
Il quadro normativo sulla comunicazione pubblica, l'informazione, la stampa, la privacy	RESPONSABILI	8,3%	75,0%	12,5%	4,2%
	OPERATORI	12,6%	70,6%	12,6%	4,2%
Normative sulla comunicazione e il diritto di accesso dei cittadini	RESPONSABILI	0,0%	66,7%	29,2%	4,2%
	OPERATORI	4,2%	70,6%	23,5%	1,7%
Nozioni di normative e processi (risposta a campo libero): accesso agli atti, acceso agli atti generalizzato, trasparenza, nuovo regolamento privacy, migranti, social media, materie specifiche di URP dipartimentali (esempio tributi; servizi sociali)					

TABELLA 18 - CONOSCENZE E CAPACITÀ OPERATIVE_ CONOSCENZE NORMATIVE

AREE DI CONTENUTO DI MINORE FABBISOGNO FORMATIVO DICHIARATO

MISSIONE, RUOLO, STRUTTURA E ORGANIZZAZIONE DEGLI URP

Si può affermare che la totalità degli intervistati ha comunque conoscenze base sull'argomento. Mediamente oltre il 30% degli intervistati indica che non si ravvisa necessità di approfondire.

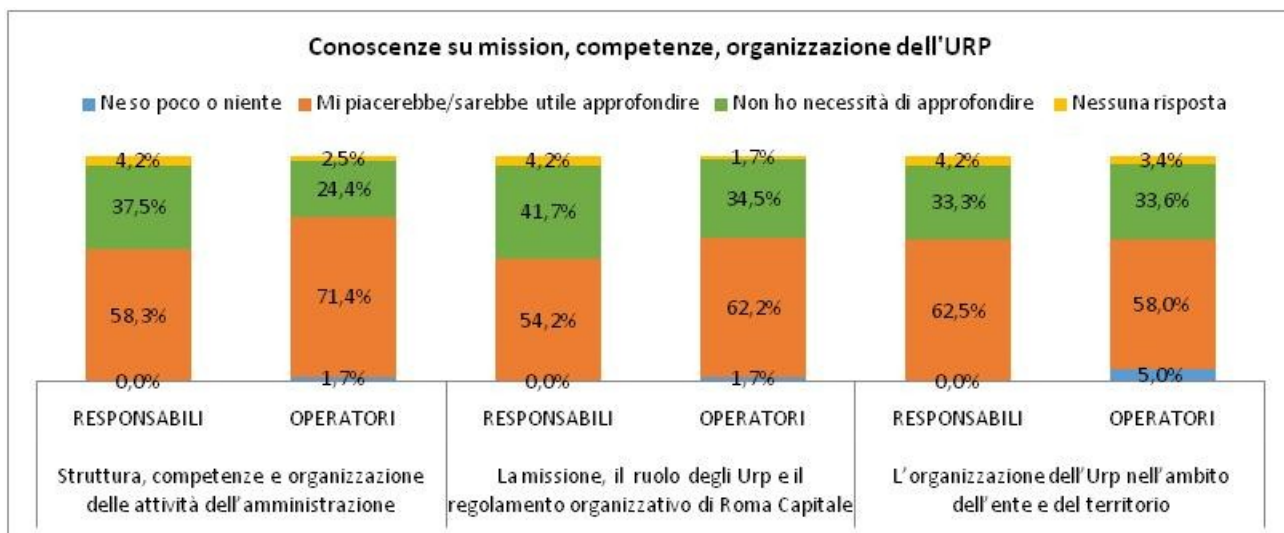


GRAFICO 26 - CONOSCENZE E CAPACITÀ OPERATIVE_ MISSION E ORGANIZZAZIONE URP

AREA DI CONTENUTO URP- COMPETENZE- MISSION- ORGANIZZAZIONE		Ne so poco o niente	Mi piacerebbe/sarebbe utile approfondire	Non ho necessità di approfondire	Nessuna risposta
Struttura, competenze e organizzazione delle attività dell'amministrazione	RESPONSABILI	0,0%	58,3%	37,5%	4,2%
	OPERATORI	1,7%	71,4%	24,4%	2,5%
La missione, il ruolo degli URPe il regolamento organizzativo di Roma Capitale	RESPONSABILI	0,0%	54,2%	41,7%	4,2%
	OPERATORI	1,7%	62,2%	34,5%	1,7%
L'organizzazione dell'URP nell'ambito dell'ente e del territorio	RESPONSABILI	0,0%	62,5%	33,3%	4,2%
	OPERATORI	5,0%	58,0%	33,6%	3,4%

TABELLA 19- CONOSCENZE E CAPACITÀ OPERATIVE_ MISSION E ORGANIZZAZIONE URP

AREA DI FABBISOGNO CRITICA

MONITORAGGIO QUALITÀ DEI SERVIZI

Importante segnalare il dato che emerge da questa area di competenze. Apparentemente emergerebbe uno scarso fabbisogno formativo, soprattutto per quanto riguarda gli Operatori. Il **38% circa degli Operatori URP** afferma di non avere necessità di approfondire tematiche relative alla **Gestione Reclami**, il **33% ritiene non necessario approfondire tematiche riguardanti il sistema di rilevazione fabbisogni e customer satisfaction, così come la Comunicazione e ascolto**. Tra i Responsabili la percentuale di chi ritiene di non dover approfondire è minore, si attesta tra il 20 e il 25%. La mancanza di interesse all'approfondimento non sembra legata ad un possesso delle competenze di base (come avviene per la precedente area esaminata), infatti è presente comunque una percentuale intorno al 12% che afferma di non avere conoscenze/competenze sul tema.

Si possono rapportare questi dati a quelli evidenziati nelle precedenti sezioni riguardo la percezione **della propria identità di ruolo (riscontro tra principi e pratica)** e riguardo le **attività di ruolo esercitate**. In entrambe le sezioni si evidenziava **una criticità rispetto l'area della gestione reclami e rilevazioni customer satisfaction**, soprattutto per quanto riguarda la sistematizzazione di procedure di gestione e l'analisi dei reclami al fini di un miglioramento dei servizi, nonché nella rilevazione della soddisfazione per i servizi erogati dalla Amministrazione.

Dall'analisi emergerebbe quindi un fabbisogno di sviluppo di questa area sia a livello di procedure organizzative che di competenze, mentre dalle risposte degli intervistati, riguardo i fabbisogni formativi dichiarati, sembrerebbe esserci una resistenza, uno scarso interesse ad approfondire. Da considerare però che la risposta a questa indagine è avvenuta in concomitanza con la realizzazione di un corso di formazione sul nuovo sistema di segnalazione e gestione reclami e potrebbe aver risentito del clima polemico generato dal cambiamento imposto ed espresso ampiamente durante il corso in aula.

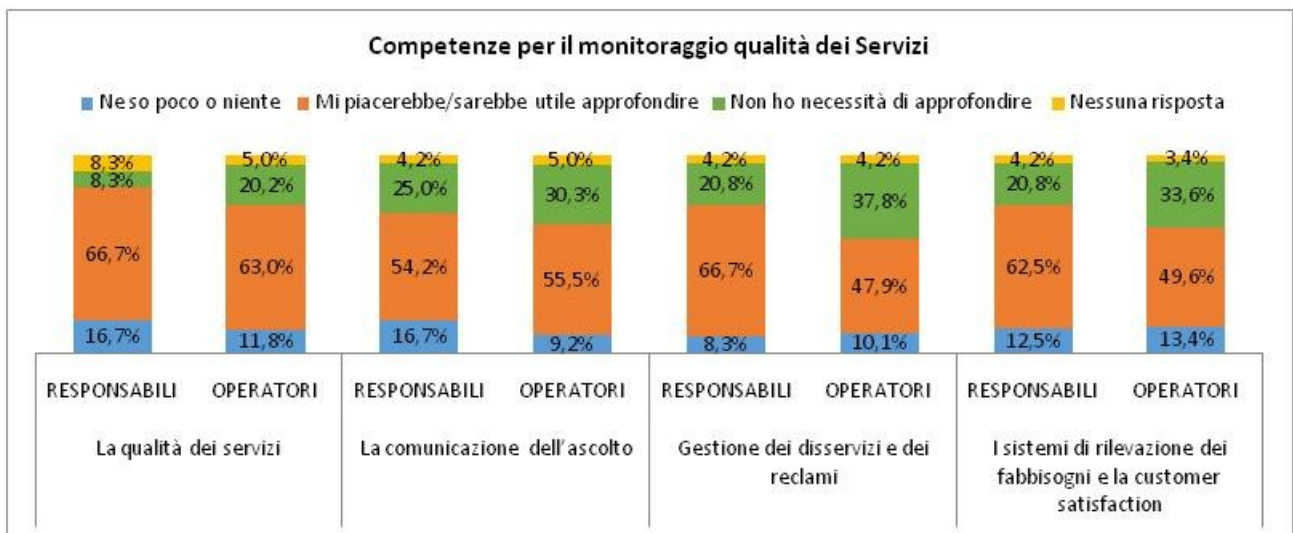


GRAFICO 27 - COMPETENZE PER IL MONITORAGGIO DELLA QUALITÀ

MONITORAGGIO QUALITA'		Ne so poco o niente	Mi piacerebbe/sarebbe utile approfondire	Non ho necessità di approfondire	Nessuna risposta
La qualità dei servizi	RESPONSABILI	16,7%	66,7%	8,3%	8,3%
	OPERATORI	11,8%	63,0%	20,2%	5,0%
La comunicazione dell'ascolto	RESPONSABILI	16,7%	54,2%	25,0%	4,2%
	OPERATORI	9,2%	55,5%	30,3%	5,0%
Gestione dei disservizi e dei reclami	RESPONSABILI	8,3%	66,7%	20,8%	4,2%
	OPERATORI	10,1%	47,9%	37,8%	4,2%
I sistemi di rilevazione dei fabbisogni e la customer satisfaction	RESPONSABILI	12,5%	62,5%	20,8%	4,2%
	OPERATORI	13,4%	49,6%	33,6%	3,4%

TABELLA 20- CONOSCENZE E COMPETENZE_MONITORAGGIO QUALITÀ

Per il dettaglio dei risultati e le tabelle riepilogative delle percentuali di risposta si rimanda **all'Allegato A Tabelle riepilogative**

ANALISI COMPETENZE TRASVERSALI

Analisi dei fabbisogni formativi sulle competenze trasversali utili allo svolgimento delle attività professionali .

Per le competenze trasversali è stato individuato un gruppo di competenze considerato “patrimonio comune” di Responsabili e Operatori Urp, ed un secondo gruppo di competenze specifico e caratterizzante la “leadership” per i Responsabili.

Le competenze considerate patrimonio comune sono:

- Lavoro di gruppo e cooperazione
- Flessibilità lavorativa
- Capacità comunicativa
- Orientamento al cittadino/utente

Le competenze considerate caratterizzanti la “leadership” dei Responsabili sono:

- Orientamento al risultato
- Consapevolezza organizzativa
- Capacità di coinvolgimento personale
- Approccio per processi
- Capacità di decidere
- Rapporti con gli stakeholders (Associazioni dei Consumatori)
- Competenze metodologiche (Gestione Sistema Qualità)
- Orientamento al miglioramento continuo

AREE DI COMPETENZE IN COMUNE

AREE DI COMPETENZA CON MAGGIORI FABBISOGNI E/O MAGGIORMENTE CRITICHE

ORIENTAMENTO AL CITTADINO/UTENTE

Per questa area di competenze, si rileva una sostanziale differenza di percezione dei fabbisogni tra Responsabili e Operatori. I Responsabili dichiarano di non possedere e dover acquisire le competenze in percentuale molto maggiore (in alcuni casi il triplo) rispetto gli Operatori. Questi dati sono da correlare strettamente a ciò che era stato precedentemente messo in evidenza , riguardo le competenze operative sul Monitoraggio Qualità. Infatti anche in questo caso si tratta di competenze relative all’ascolto e al monitoraggio delle istanze portate dai cittadini e l’utilizzo di tali informazioni ai fini del miglioramento dei servizi e dell’organizzazione . Si potrebbe confermare quindi il dato relativo ad una “resistenza” più o meno consapevole degli Operatori all’apprendimento di nuove conoscenze/competenze in questo campo, a non ritenerle necessarie o una tendenza a sopravvalutare le proprie competenze. Ma il dato può essere interpretato anche in altro modo: gli operatori URP svolgono questa attività quotidianamente e hanno in percentuale un’anzianità di ruolo maggiore di quella dei Responsabili (vedi paragrafo Anagrafica – Anzianità di Ruolo della sezione Analisi Contesto), quindi potrebbero sentirsi più sicuri. Questa differente percezione rispetto i fabbisogni formativi va approfondita per capire quali siano le reali motivazioni.

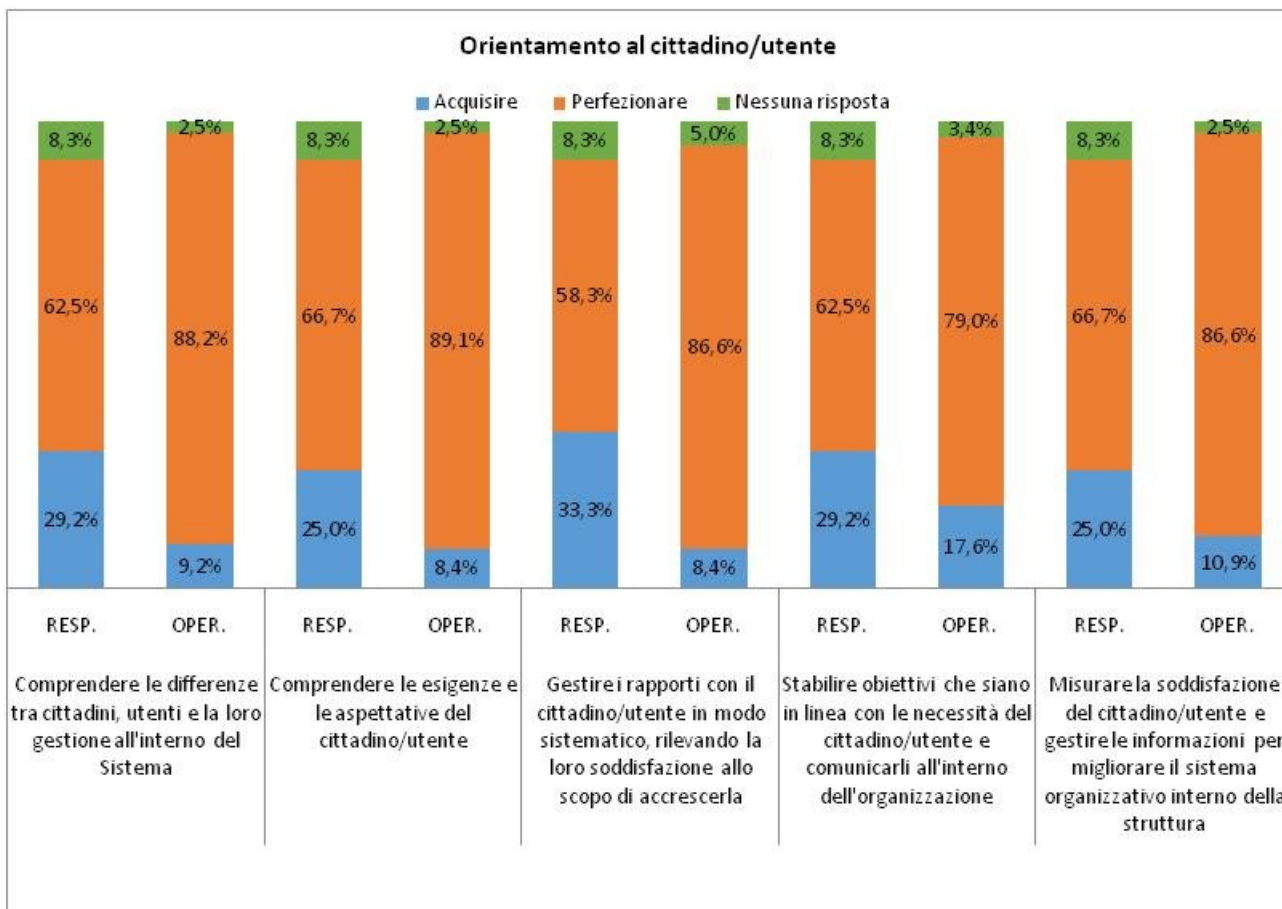


GRAFICO 28 - COMPETENZE TRASVERSALI_ORIENTAMENTO AL CITTADINO

		Migliorare l'orientamento al cittadino/utente	Acquisire	Perfezionare	Nessuna risposta
Comprendere le differenze tra cittadini, utenti e la loro gestione all'interno del Sistema	RESPONSABILI		29,2%	62,5%	8,3%
	OPERATORI		9,2%	88,2%	2,5%
Comprendere le esigenze e le aspettative del cittadino/utente	RESPONSABILI		25,0%	66,7%	8,3%
	OPERATORI		8,4%	89,1%	2,5%
Gestire i rapporti con il cittadino/utente in modo sistematico, rilevando la loro soddisfazione allo scopo di accrescerla	RESPONSABILI		33,3%	58,3%	8,3%
	OPERATORI		8,4%	86,6%	5,0%
Stabilire obiettivi che siano in linea con le necessità del cittadino/utente e comunicarli all'interno dell'organizzazione	RESPONSABILI		29,2%	62,5%	8,3%
	OPERATORI		17,6%	79,0%	3,4%
Misurare la soddisfazione del cittadino/utente e gestire le informazioni per migliorare il sistema organizzativo interno della struttura	RESPONSABILI		25,0%	66,7%	8,3%
	OPERATORI		10,9%	86,6%	2,5%

TABELLA 21 - COMPETENZE TRASVERSALI_ ORIENTAMENTO AL CITTADINO

CAPACITÀ COMUNICATIVA

Anche per questa area di competenze si registra una differenza tra Responsabili e Operatori. I Responsabili ritengono in percentuale maggiore rispetto gli Operatori, di non possedere e quindi dover acquisire competenze legate alla comunicazione, dato probabilmente legato ad una maggiore attribuzione di rilevanza di queste competenze ai fini del miglioramento del servizio.

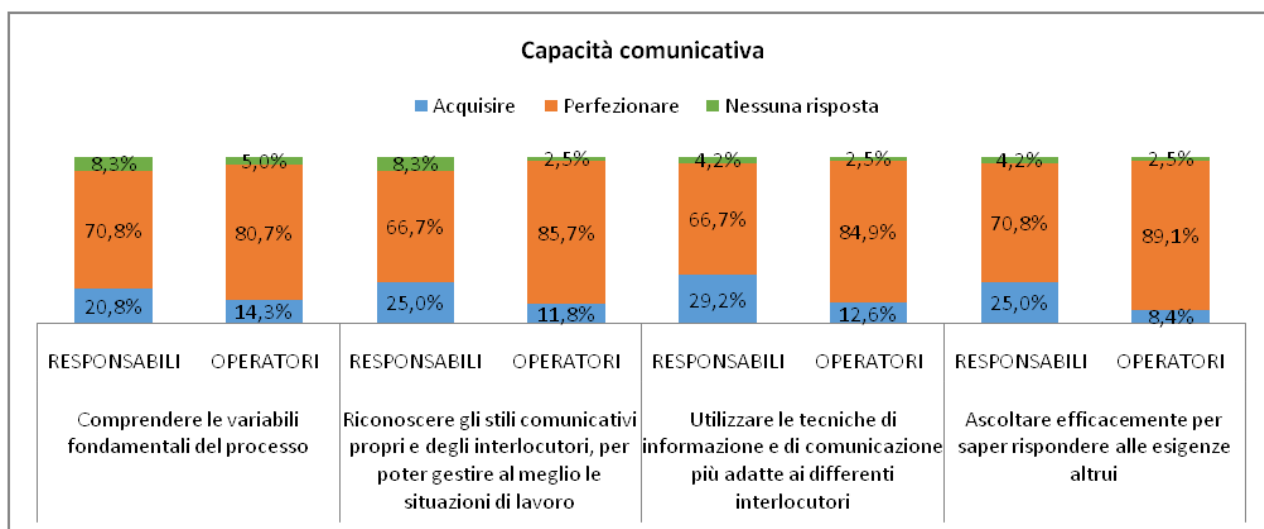


GRAFICO 29 - COMPETENZE TRASVERSALI _ CAPACITÀ COMUNICATIVA

Migliorare la capacità comunicativa		Acquisire	Perfezionare	Nessuna risposta
Comprendere le variabili fondamentali del processo	RESPONSABILI	20,8%	70,8%	8,3%
	OPERATORI	14,3%	80,7%	5,0%
Riconoscere gli stili comunicativi propri e degli interlocutori, per poter gestire al meglio le situazioni di lavoro	RESPONSABILI	25,0%	66,7%	8,3%
	OPERATORI	11,8%	85,7%	2,5%
Utilizzare le tecniche di informazione e di comunicazione più adatte ai differenti interlocutori	RESPONSABILI	29,2%	66,7%	4,2%
	OPERATORI	12,6%	84,9%	2,5%
Ascoltare efficacemente per saper rispondere alle esigenze altrui	RESPONSABILI	25,0%	70,8%	4,2%
	OPERATORI	8,4%	89,1%	2,5%

TABELLA 22- COMPETENZE TRASVERSALI _ CAPACITÀ COMUNICATIVA

AREE DI COMPETENZA CON MINORE CRITICITÀ

LAVORO DI GRUPPO E COOPERAZIONE

Non si riscontrano particolari differenze tra Responsabili e Operatori. L'ampia maggioranza (83% di media) ritiene di dover perfezionare la padronanza di queste competenze, ma di possederle già. Si conferma la tendenza dei Responsabili ad evidenziare maggiormente il bisogno formativo.



GRAFICO 30 - COMPETENZE TRASVERALI _ LAVORO DI GRUPPO

Migliorare il lavoro di gruppo e cooperazione		Acquisire	Perfezionare	Nessuna risposta
Mettere a disposizione le informazioni, le conoscenze e le competenze che possono risultare utili al gruppo ai fini del raggiungimento di un obiettivo comune	RESPONSABILI	8,3%	83,3%	8,3%
	OPERATORI	11,8%	85,7%	2,5%
Evitare le situazioni di conflitto e la loro degenerazione in ambito personale	RESPONSABILI	16,7%	79,2%	4,2%
	OPERATORI	10,1%	86,6%	3,4%
Negoziare soluzioni tra le possibili alternative e mediare tra le posizioni espresse all'interno del gruppo	RESPONSABILI	16,7%	79,2%	4,2%
	OPERATORI	12,6%	84,9%	2,5%
Adottare modalità di lavoro e strumenti condivisi	RESPONSABILI	12,5%	79,2%	8,3%
	OPERATORI	10,1%	85,7%	4,2%

TABELLA 23 - COMPETENZE TRASVERSALI _ LAVORO DI GRUPPO

FLESSIBILITÀ LAVORATIVA

Anche in questo caso non si rilevano differenze rilevanti tra i fabbisogni dichiarati dei due gruppi. Mediamente più dell'80% ritiene di dover perfezionare (ma non acquisire) le competenze.

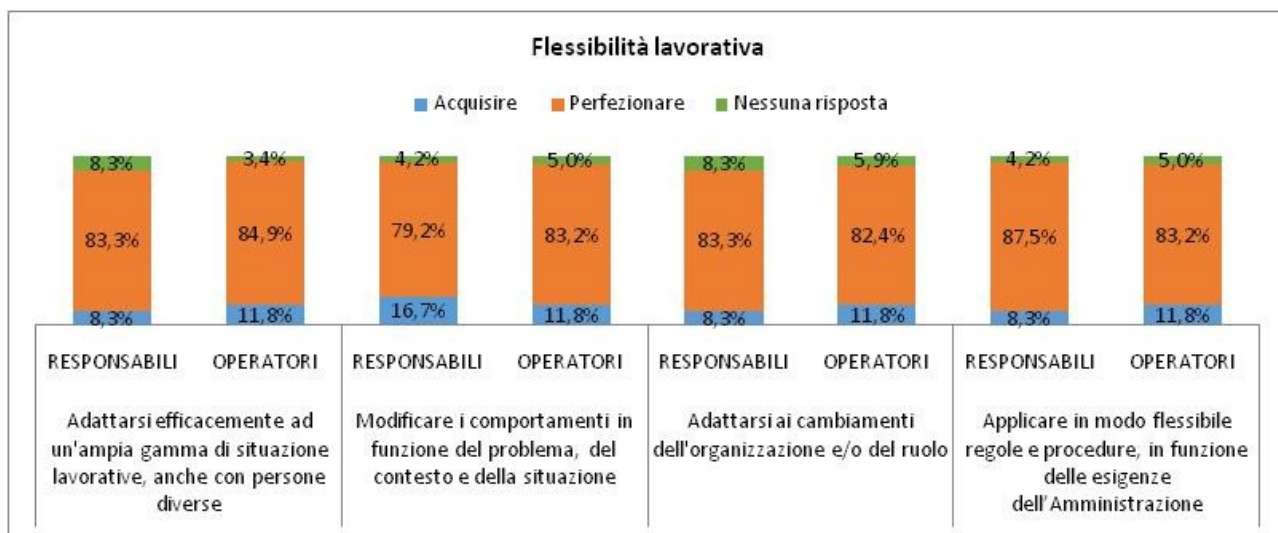


GRAFICO 31 - COMPETENZE TRASVERSALI_ FLESSIBILITÀ LAVORATIVA

Migliorare la flessibilità lavorativa		Acquisire	Perfezionare	Nessuna risposta
Adattarsi efficacemente ad un'ampia gamma di situazione lavorative, anche con persone diverse	RESPONSABILI	8,3%	83,3%	8,3%
	OPERATORI	11,8%	84,9%	3,4%
Modificare i comportamenti in funzione del problema, del contesto e della situazione	RESPONSABILI	16,7%	79,2%	4,2%
	OPERATORI	11,8%	83,2%	5,0%
Adattarsi ai cambiamenti dell'organizzazione e/o del ruolo	RESPONSABILI	8,3%	83,3%	8,3%
	OPERATORI	11,8%	82,4%	5,9%
Applicare in modo flessibile regole e procedure, in funzione delle esigenze dell'Amministrazione	RESPONSABILI	8,3%	87,5%	4,2%
	OPERATORI	11,8%	83,2%	5,0%

TABELLA 24 - COMPETENZE TRASVERSALI_ FLESSIBILITÀ LAVORATIVA

COMPETENZE TRASVERSALI RESPONSABILI URP

Di seguito sono riportati i dati relativi ai fabbisogni formativi dei Responsabili URP, relativi a competenze trasversali maggiormente caratterizzanti la dimensione di leadership. Il maggior fabbisogno formativo dichiarato attiene alle competenze relative alla gestione del sistema qualità e al rapporto con gli stakeholders, specifiche e caratterizzanti il ruolo professionale di Responsabile dell’Ufficio Relazioni con il Pubblico. In questo caso abbiamo una percentuale oscillante dal 40 al 54% che afferma di non possedere e dover sviluppare dette competenze.

Complessivamente invece vi è una percentuale di circa il 25% che ritiene di non padroneggiare e dover acquisire le “soft skill” (consapevolezza organizzativa, capacità di decidere, approccio per processi, orientamento al risultato).

COMPETENZE METODOLOGICHE PER LA GESTIONE DEL SISTEMA QUALITÀ

Conoscere e interpretare le diverse normative UNI EN ISO, sviluppare e saper implementare un progetto di Sistema di Gestione delle Qualità comprensivo della definizione dei processi, delle procedure e della modulistica di supporto, nell’ottica di garantirne il miglioramento continuo. Il **54% dei Responsabili URP afferma di dover acquisire queste competenze**, il 37% di doverle perfezionare.

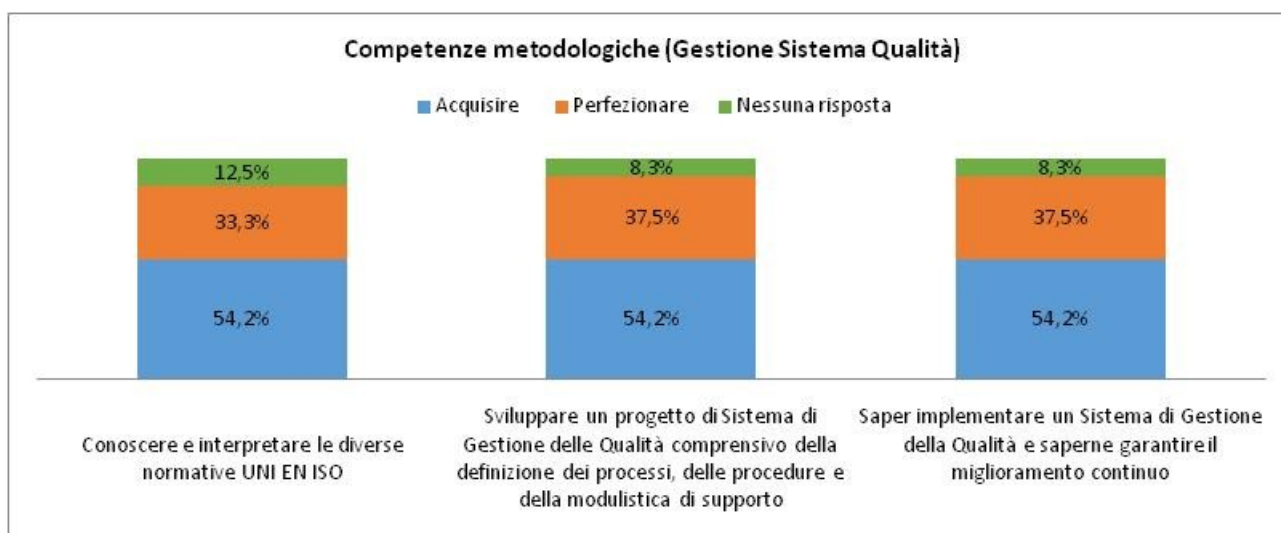


GRAFICO 32- COMPETENZE TRASVERSALI PER RESPONSABILI URP_ COMPETENZE METODOLOGICHE

Migliorare le competenze metodologiche	Acquisire	Perfezionare	Nessuna risposta
Conoscere e interpretare le diverse normative UNI EN ISO	54,2%	33,3%	12,5%
Sviluppare un progetto di Sistema di Gestione delle Qualità comprensivo della definizione dei processi, delle procedure e della modulistica di supporto	54,2%	37,5%	8,3%
Saper implementare un Sistema di Gestione della Qualità e saperne garantire il miglioramento continuo	54,2%	37,5%	8,3%

TABELLA 25 - COMPETENZE TRASVERSALI PER RESPONSABILI URP_ COMPETENZE METODOLOGICHE

GESTIRE RAPPORTI CON GLI STAKEHOLDERS (ASSOCIAZIONI DEI CONSUMATORI)

Individuare le criticità dei servizi per migliorare la gestione dei processi di lavoro, individuare e condividere con gli stakeholders attività congiunte per lo sviluppo ed il miglioramento. Il **40%** circa dei Responsabili ritiene di non possedere queste competenze e doverle acquisire.

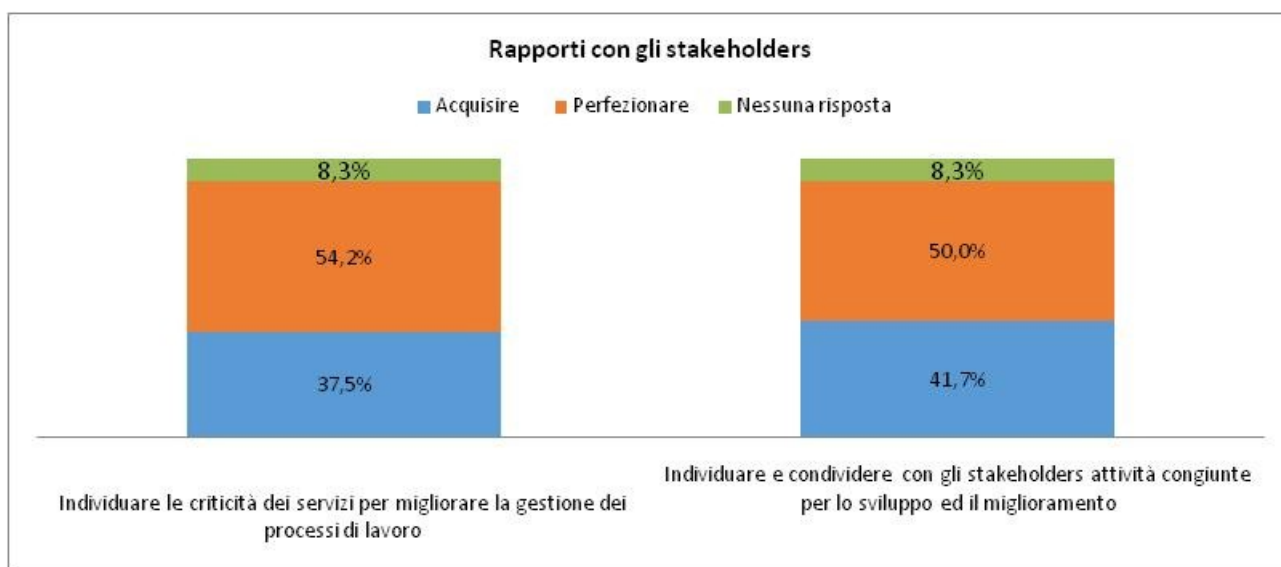


GRAFICO 33- COMPETENZE TRASVERSALI PER RESPONSABILI URP_ RAPPORTI CON STAKEHOLDERS

Migliorare i rapporti di reciproco beneficio con gli stakeholders (Associazioni consumatori)	Acquisire	Perfezionare	Nessuna risposta
Individuare le criticità dei servizi per migliorare la gestione dei processi di lavoro	37,5%	54,2%	8,3%
Individuare e condividere con gli stakeholders attività congiunte per lo sviluppo ed il miglioramento	41,7%	50,0%	8,3%

TABELLA 26- COMPETENZE TRASVERSALI PER RESPONSABILI URP_ RAPPORTI CON STAKEHOLDERS

CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA

Il **33%** mediamente ritiene di non possedere e dover acquisire le competenze relative a questa area, in particolare il saper leggere e interpretare gli eventi che possono produrre cambiamenti sull'organizzazione del lavoro. Può collegarsi al fabbisogno espresso nella precedente sezione (conoscenze e capacità operative) nella area "Comprendere i processi di trasformazione dei sistemi amministrativi"

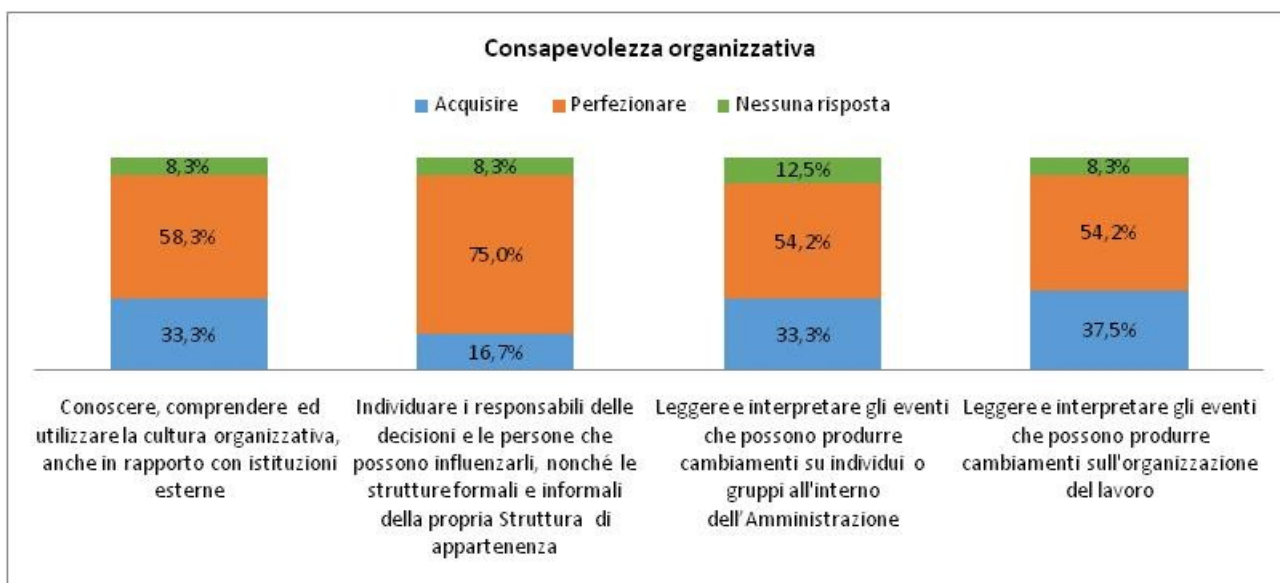


GRAFICO 34 - COMPETENZE TRASVERSALI PER RESPONSABILI URP_ CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA

Migliorare la consapevolezza organizzativa	Acquisire	Perfezionare	Nessuna risposta
Conoscere, comprendere ed utilizzare la cultura organizzativa, anche in rapporto con istituzioni esterne	33,3%	58,3%	8,3%
Individuare i responsabili delle decisioni e le persone che possono influenzarli, nonché le strutture formali e informali della propria Struttura di appartenenza	16,7%	75,0%	8,3%
Leggere e interpretare gli eventi che possono produrre cambiamenti su individui o gruppi all'interno dell'Amministrazione	33,3%	54,2%	12,5%
Leggere e interpretare gli eventi che possono produrre cambiamenti sull'organizzazione del lavoro	37,5%	54,2%	8,3%

TABELLA 27 - COMPETENZE TRASVERSALI PER RESPONSABILI URP_ CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA

CAPACITÀ DI DECIDERE

Il **37%** ritiene di dover acquisire la capacità di utilizzare le tecniche statistiche per misurare, analizzare e interpretare la variabilità dei dati.

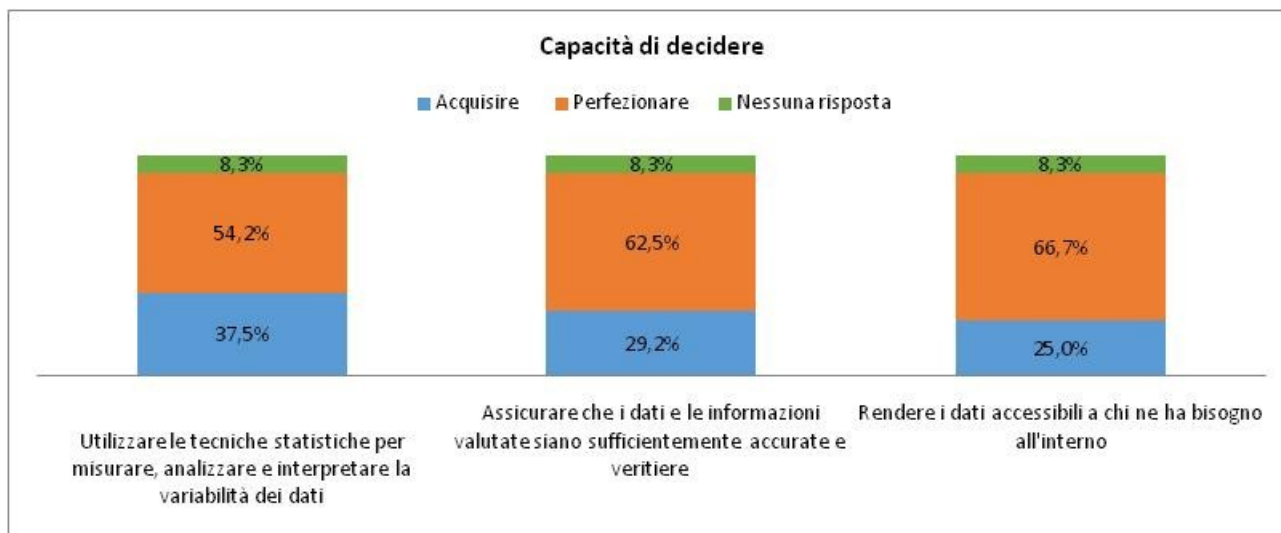


GRAFICO 35- COMPETENZE TRASVERSALI PER RESPONSABILI URP _ CAPACITÀ DI DECIDERE

Migliorare la capacità di decidere	Acquisire	Perfezionare	Nessuna risposta
Utilizzare le tecniche statistiche per misurare, analizzare e interpretare la variabilità dei dati	37,5%	54,2%	8,3%
Assicurare che i dati e le informazioni valutate siano sufficientemente accurate e veritiere	29,2%	62,5%	8,3%
Rendere i dati accessibili a chi ne ha bisogno all'interno	25,0%	66,7%	8,3%

TABELLA 28 - COMPETENZE TRASVERSALI PER RESPONSABILI URP _ CAPACITÀ DI DECIDERE

MIGLIORAMENTO CONTINUO

Il 29% dei Responsabili intervistati dichiara di non possedere e dover acquisire le competenze rispetto alla valutazione, autovalutazione e definizione di obiettivi personali ai fini del miglioramento continuo del servizio.

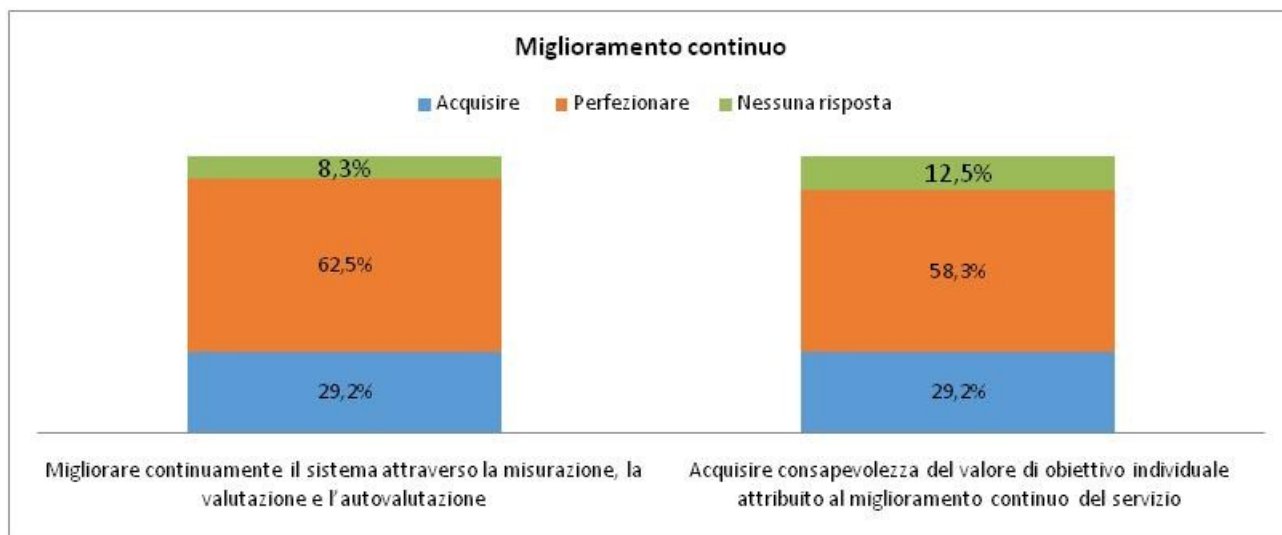


GRAFICO 36- COMPETENZE TRASVERSALI PER RESPONSABILI URP _ MIGLIORAMENTO CONTINUO

Rafforzare le capacità di miglioramento continuo	Acquisire	Perfezionare	Nessuna risposta
Migliorare continuamente il sistema attraverso la misurazione, la valutazione e l'autovalutazione	29,2%	62,5%	8,3%
Acquisire consapevolezza del valore di obiettivo individuale attribuito al miglioramento continuo del servizio	29,2%	58,3%	12,5%

TABELLA 29 - COMPETENZE TRASVERSALI PER RESPONSABILI URP _ MIGLIORAMENTO CONTINUO

APPROCCIO PER PROCESSI

Mediamente il 25% dei Responsabili intervistati dichiara di non possedere e dover acquisire le competenze relative all’approccio per processi.

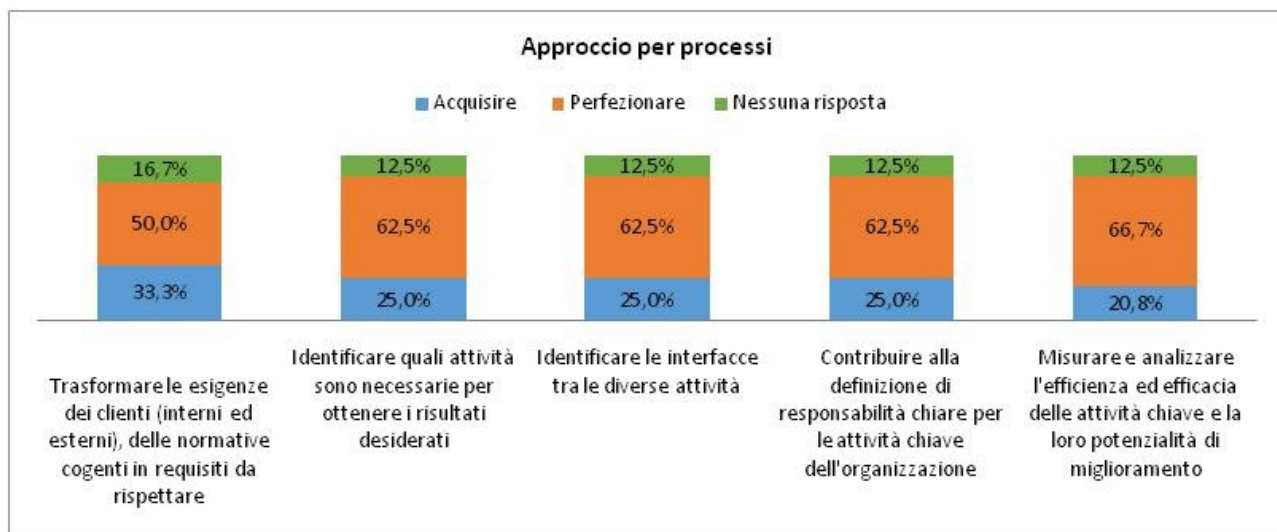


GRAFICO 37 - COMPETENZE TRASVERSALI PER RESPONSABILI URP_ APPROCCIO PER PROCESSI

Migliorare l’approccio per processi	Acquisire	Perfezionare	Nessuna risposta
Trasformare le esigenze dei clienti (interni ed esterni), delle normative cogenti in requisiti da rispettare	33,3%	50,0%	16,7%
Identificare quali attività sono necessarie per ottenere i risultati desiderati	25,0%	62,5%	12,5%
Identificare le interfacce tra le diverse attività	25,0%	62,5%	12,5%
Contribuire alla definizione di responsabilità chiare per le attività chiave dell'organizzazione	25,0%	62,5%	12,5%
Misurare e analizzare l'efficienza ed efficacia delle attività chiave e la loro potenzialità di miglioramento	20,8%	66,7%	12,5%

TABELLA 30- COMPETENZE TRASVERSALI PER RESPONSABILI URP_ APPROCCIO PER PROCESSI

ORIENTAMENTO AL RISULTATO

Anche in questo caso, una media intorno al 25% ritiene di dover acquisire la capacità di pianificare obiettivi, tempi e metodi di lavoro.

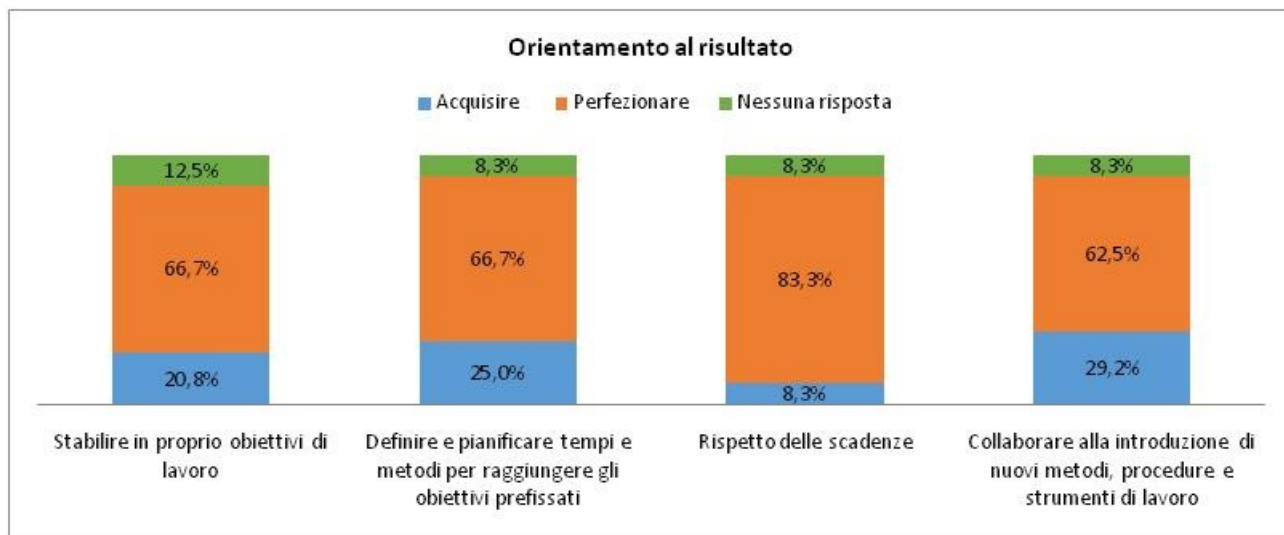


GRAFICO 38- COMPETENZE TRASVERSALI PER RESPONSABILI URP _ ORIENTAMENTO AL RISULTATO

Migliorare l'orientamento al risultato	Acquisire	Perfezionare	Nessuna risposta
Stabilire in proprio obiettivi di lavoro	20,8%	66,7%	12,5%
Definire e pianificare tempi e metodi per raggiungere gli obiettivi prefissati	25,0%	66,7%	8,3%
Rispetto delle scadenze	8,3%	83,3%	8,3%
Collaborare alla introduzione di nuovi metodi, procedure e strumenti di lavoro	29,2%	62,5%	8,3%

GRAFICO 39 - COMPETENZE TRASVERSALI PER RESPONSABILI URP_ ORIENTAMENTO AL RISULTATO

COINVOLGIMENTO PERSONALE

Per questa dimensione la percentuale degli intervistati che dichiara di non possedere le competenze e doverle acquisire scende mediamente intorno al 12%.

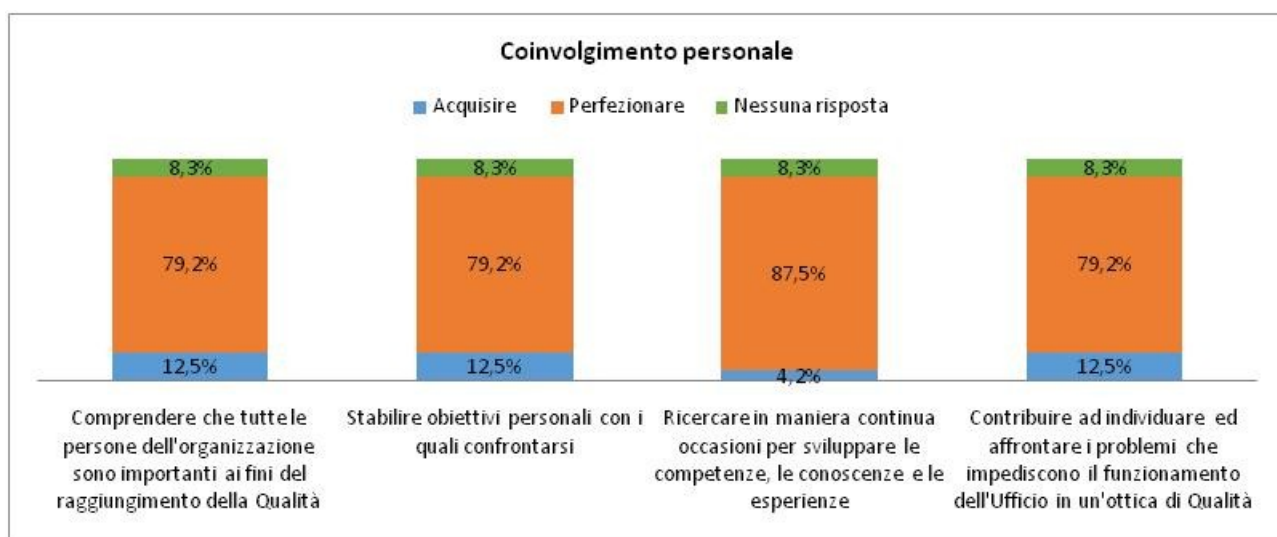


GRAFICO 40 - COMPETENZE TRASVERSALI PER RESPONSABILI URP_ COINVOLGIMENTO PERSONALE

Migliorare la capacità di coinvolgimento personale	Acquisire	Perfezionare	Nessuna risposta
Comprendere che tutte le persone dell'organizzazione sono importanti ai fini del raggiungimento della Qualità	12,5%	79,2%	8,3%
Stabilire obiettivi personali con i quali confrontarsi	12,5%	79,2%	8,3%
Ricerca in maniera continua occasioni per sviluppare le competenze, le conoscenze e le esperienze	4,2%	87,5%	8,3%
Contribuire ad individuare ed affrontare i problemi che impediscono il funzionamento dell'Ufficio in un'ottica di Qualità	12,5%	79,2%	8,3%

TABELLA 31- COMPETENZE TRASVERSALI PER RESPONSABILI URP_ COINVOLGIMENTO PERSONALE

ALLEGATI

ALLEGATO A – TABELLE RIEPILOGATIVE