

## Progetto Governance delle Risorse Umane-Modelli Innovativi

### Il Sistema Informativo del Personale

Laboratori e Sperimentazione per lo sviluppo dei sistemi ICT per la gestione delle Risorse Umane nelle Amministrazioni Provinciali e nei Comuni del Mezzogiorno

Risultati dei laboratori

## Agenzia Veneta per i Pagamenti in Agricoltura (AVEPA)

Progetto per la mappatura  
dei processi di gestione del personale

A cura di

Cristina Prizzon, Dirigente Sviluppo Risorse Umane e Organizzazione, [cristinaprizzon@avepa.it](mailto:cristinaprizzon@avepa.it)  
Denise D'Ambros, Sviluppo Risorse Umane, [denisedambros@avepa.it](mailto:denisedambros@avepa.it)  
Silvia Bardozzo, Ufficio organizzazione, [silviabardozzo@avepa.it](mailto:silviabardozzo@avepa.it)  
Carla Caporello, Ufficio organizzazione, [carlacaporello@avepa.it](mailto:carlacaporello@avepa.it)



Progetto Governance delle Risorse Umane - Modelli Innovativi  
Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione  
del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa  
Azioni A.1.4. "Laboratori regionali di benchmark" e A.3 "Sperimentazione dei Modelli"

## INDICE

1	Finalità del Progetto .....	2
2	Analisi preliminare.....	4
2.1	Quadro normativo.....	4
2.2	Contesto di riferimento .....	6
3	L'idea Progetto.....	11
3.1	I fruitori del servizio.....	11
3.2	Fase A - .....	13
3.2.1	Descrizione sintetica .....	13
3.2.2	Obiettivi .....	13
3.2.3	Attività .....	13
3.3	Fase B - .....	14
3.3.1	Descrizione sintetica .....	14
3.3.2	Obiettivi .....	14
3.3.3	Attività .....	14
3.4	Fase N - .....	15
3.4.1	Descrizione sintetica .....	15
3.4.2	Obiettivi .....	15
3.4.3	Attività .....	15
4	Ruoli coinvolti per fase .....	17
5	Programma temporale .....	18
6	Deliverables di progetto .....	19
7	Risorse strumentali e tecnologiche.....	19

### 1 Finalità del Progetto

**IL SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE**  
Laboratori e Sperimentazione per lo sviluppo dei sistemi ICT per la gestione  
delle Risorse Umane nelle Amministrazioni Provinciali e nei Comuni del Mezzogiorno

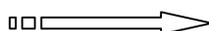
La decisione di avviare un progetto di mappatura dei processi nel Settore Sviluppo Risorse Umane nasce dall'esigenza di ripensare al Settore stesso in una nuova ottica rivolta a migliorare i livelli di efficacia ed efficienza, sviluppando altresì, un percorso di cambiamento organizzativo e culturale che permetta di "traghetare" il settore dall'amministrazione del personale a logiche di "GESTIONE DEL PERSONALE", in una visione di reale integrazione dei sistemi informativi/direzionali..

Per comprendere meglio come orientare questa attività abbiamo effettuato delle brevi interviste ai colleghi del Settore, le cui risultanze sono di seguito riportate:

	QUADRO DELLE ESIGENZE
1	Tempificare i lavori e poter fissare delle scadenze
2	Tracciare le attività svolte per quantificare i carichi di lavoro migliorando l'azione di programmazione.
3	Evidenziare le criticità operative o di processo per avviare azioni correttive.
4	Poter delineare meglio le attività realizzate, in una logica di "chi fa cosa", responsabilizzando i diversi soggetti, in modo da rendere evidente il lavoro svolto da ogni collaboratore.
5	Avere una mappa iniziale per impostare l'azione di programmazione/gestione successiva.
6	Rendere più evidente il volume del lavoro svolto.
7	Valutare l'adeguatezza del profilo professionale rispetto alle attività svolte, individuando le competenze più appropriate (ad esempio: ragioniere piuttosto che laureato in... e intervenire con eventuale formazione).
8	Avviare un sistema di programmazione dell'azione amministrativa al fine di meglio governare le emergenze.
9	Poter rilevare tempi di lavoro incluse le attività di assistenza/supporto consulenziale (telefonate, richieste da parte dell'utenza...)

Le aspettative raccolte evidenziano alcuni fattori critici e la necessità di avviare azioni risolutive. Attraverso apposita elaborazione dei dati raccolti è stato costruito un quadro esigenziale con relative azioni/risultati da conseguire.

QUADRO DELLE ESIGENZE



RISULTATI ATTESI

Il sistema di direzione nella logica di una programmazione e controllo (1 - 2 - 5 - 8 - 9)	Migliorare la capacità di organizzazione, le prestazioni e lo standard qualitativo dei servizi.
Definizione di un chiaro sistema dei ruoli professionali (4 )	Attribuzione delle responsabilità e dei rispettivi ambiti di competenza.
Accrescere la cultura aziendale in termini di qualità del servizio (6)	<p>Personale motivato, idoneo e flessibile, in grado di presidiare le esigenze/emergenze.</p> <p>Implementare l'imput operativo già affidato al Servizio Qualità per un processo di cambiamento culturale che coinvolga anche gli altri Settori.</p>
Un sistema professionale in grado di presidiare adeguatamente le funzioni. (3 - 7)	Possibilità di rilevare le criticità e le problematiche per poter intervenire e dare completa soluzione. Un sistema professionale adeguato ai bisogni nonché flessibile e coerente con i processi operativi.

## Analisi preliminare

### 1.1 Quadro normativo

L'Agenzia Veneta per i Pagamenti in Agricoltura (Avepa), è un Organismo Pagatore ed un ente di diritto pubblico strumentale della Regione Veneto.

Nasce nell'ambito di un processo di riorganizzazione della Regione Veneto volto a razionalizzare i rapporti con il Mondo Rurale.

L'Agenzia che viene istituita con Legge Regionale nel novembre del 2001 è responsabile dell'erogazione dei benefici economici (aiuti, premi e contributi) destinati al mondo rurale riconducibili alla politica agricola comunitaria (PAC).

L'Istituzione degli Organismi Pagatori nell'ambito del sistema comunitario che disciplina il finanziamento della Politica Agricola Comunitaria, ha l'obiettivo di migliorare il controllo finanziario

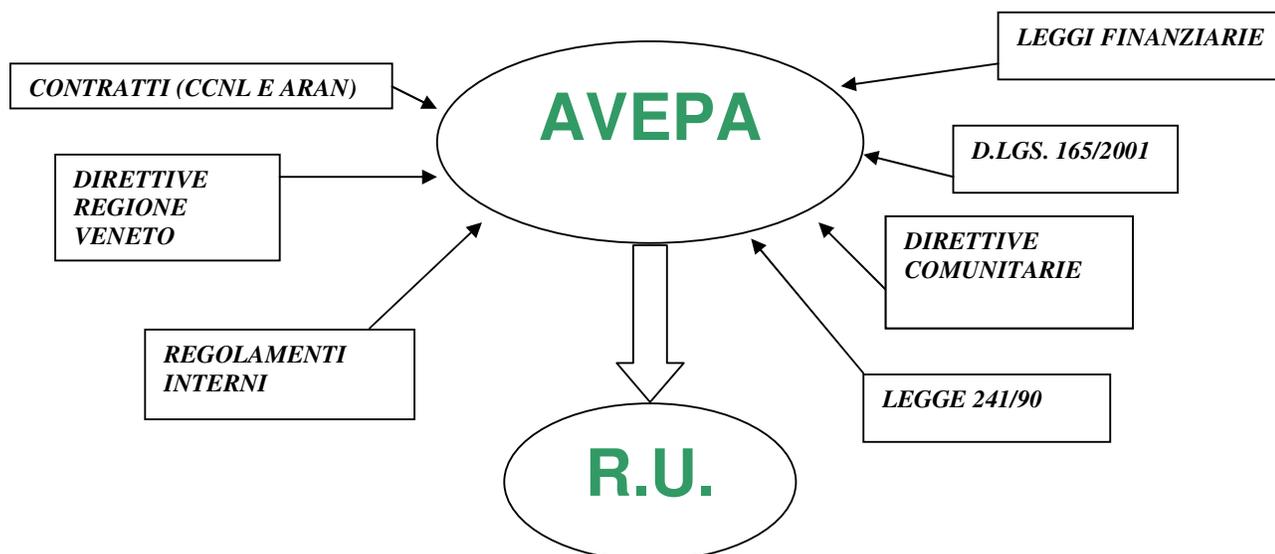
**IL SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE**  
 Laboratori e Sperimentazione per lo sviluppo dei sistemi ICT per la gestione  
 delle Risorse Umane nelle Amministrazioni Provinciali e nei Comuni del Mezzogiorno

delle spese dei fondi ed è un esempio concreto di principi di sussidiarietà, trasparenza ed efficacia amministrativa.

L'Agenzia è pertanto rispettosa in primis dei vincoli della regolamentazione comunitaria che ne stabilisce i requisiti di riconoscimento e gli elementi sostanziali dell'architettura organizzativa. E' l'organismo che decide se una domanda di aiuto è ammissibile, su chi, come e quanto dev'essere pagata. Effettua fisicamente i pagamenti e ne è responsabile.

Inoltre, in quanto ente strumentale della Regione Veneto, è sottoposto a tutti i vincoli normativi previsti per gli enti locali.

*Di seguito si fornisce il quadro normativo che impatta su Avepa, con l'indicazione dei vincoli/opportunità previste:*



QUADRO NORMATIVO	DESCRIZIONE	CONTENUTO RILEVANTE
<b>DIRETTIVE COMUNITARIE</b>	linee direttrici per l'organizzazione	Macro organizzazione, struttura organizzativa delle aree principali di Avepa.
<b>D.LGS. 165/2001</b>	principi generali degli enti pubblici	Modalità di reclutamento; inquadramento e ruoli affidati.

**IL SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE**  
 Laboratori e Sperimentazione per lo sviluppo dei sistemi ICT per la gestione  
 delle Risorse Umane nelle Amministrazioni Provinciali e nei Comuni del Mezzogiorno

<b>CONTRATTI (CCNL E ARAN)</b>	contratti degli enti locali e contratti collettivi decentrati integrativi	Modalità e tipologie di reclutamento/assunzione
<b>LEGGI FINANZIARIE</b>	vincoli di spesa e DPCM collegati	Turn-over - numero delle risorse
<b>DIRETTIVE REGIONE VENETO</b>	in quanto Avepa è un ente strumentale	Dotazione organica; dimensionamento qualitativo e quantitativo del personale connesso alle competenze richieste.
<b>REGOLAMENTI INTERNI:</b>	regolamento di organizzazione	Micro organizzazione: struttura organizzativa di secondo livello.
<b>LEGGE 241/90</b>	Procedimento amministrativo	Principi di trasparenza, efficacia ed efficienza

## **2.2 Contesto di riferimento**

Istituita con Legge Regionale n. 31 del 9 novembre 2001, inizia la sua attività a marzo 2002, con la nomina del Direttore da parte della Giunta Regionale.

E' dunque un ente molto giovane che ha vissuto un notevole sviluppo fino a marzo 2006, e solo ora sta cominciando la fase di assestamento.

Le maggiori competenze acquisite da Avepa nel corso degli anni, a seguito dei successivi riconoscimenti ottenuti dal Mipaf (Ministero per le Politiche agricole, Alimentari e Forestali), hanno comportato consistenti cambiamenti ed assestamenti in ambito organizzativo; in particolare, con riferimento alla gestione delle Risorse Umane, l'agenzia in 4 anni è passata dai 4 dipendenti iniziali (marzo 2002) alle 380 risorse (incluse le assunzioni a tempo determinato) di fine 2006.

Si rende ora necessario approcciare con una nuova metodologia ai processi organizzativi e prevedere una loro razionalizzazione.

Il grafico che si riporta è esplicativo dei cambiamenti che hanno interessato l'Agenzia dal 2002 ad oggi:

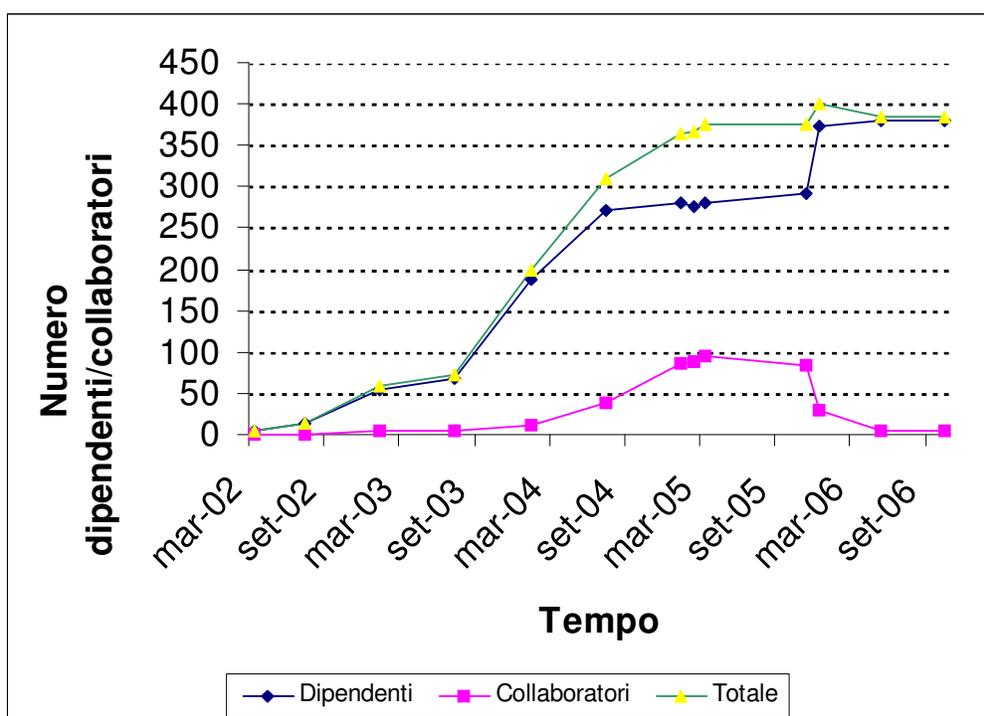
PROCESSO DI SVILUPPO DI AVEPA:

Periodo	Numero dipendenti	Numero collaboratori	Totale
18/03/2002	4	0	4

**IL SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE**  
 Laboratori e Sperimentazione per lo sviluppo dei sistemi ICT per la gestione  
 delle Risorse Umane nelle Amministrazioni Provinciali e nei Comuni del Mezzogiorno

01/07/2002	13	0	13
01/01/2003	55	4	59
01/07/2003	68	5	73
01/01/2004	187	12	199
01/07/2004	271	39	310
01/01/2005	280	85	365
01/02/2005	277	89	366
15/03/2005	281	94	375
02/11/2005	291	84	375
31/12/2005	372	29	401
01/05/2006	381*	4	385
05/10/2006	380*	4	384

\* Inclusi i dipendenti a tempo determinato



A chiarimento del processo di sviluppo, si forniscono alcuni elementi sulla struttura organizzativa dell'Agazia.

L'allegato al Reg. CE 1663/95, "Linee direttrici per criteri per il riconoscimento degli Organismi Pagatori", definisce i requisiti della struttura organizzativa degli Organismi pagatori", prevedendo alcune funzioni e servizi fondamentali che Avepa, in qualità di organismo pagatore, deve prevedere/assicurare:

**IL SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE**  
 Laboratori e Sperimentazione per lo sviluppo dei sistemi ICT per la gestione  
 delle Risorse Umane nelle Amministrazioni Provinciali e nei Comuni del Mezzogiorno

Funzione Autorizzazione pagamenti

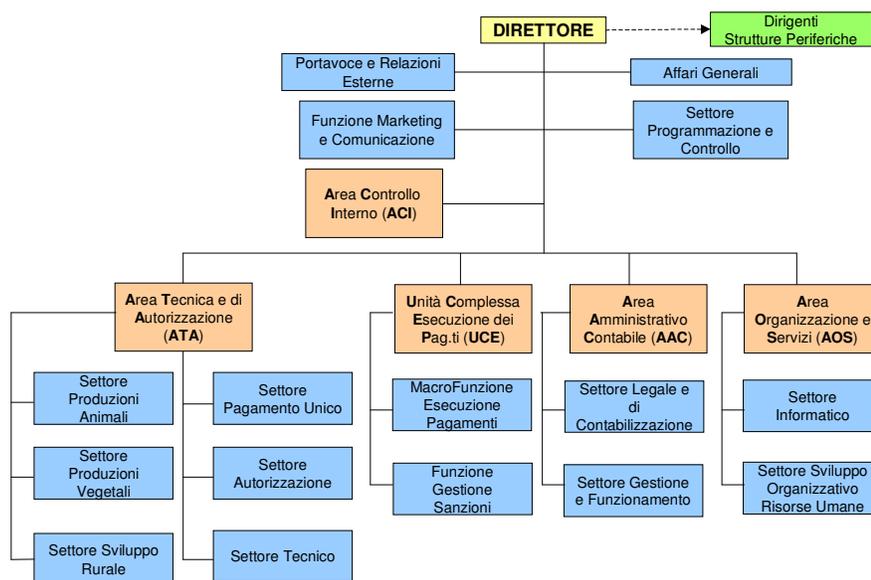
Funzione Esecuzione pagamenti

Servizio Tecnico

Servizio Controllo Interno

Avepa si articola in una sede centrale direzionale/amministrativa, con sede a Padova, ed in 7 Strutture Periferiche provinciali che assicurano il presidio del territorio regionale.

La Sede centrale si divide in 5 Aree funzionali, oltre alla Direzione centrale. Una di queste è l'Area Organizzazione e Servizi, che si compone di un Settore Sviluppo Informatico e un Settore Sviluppo Organizzativo Risorse Umane. Quest'ultimo, come il resto dell'Agenzia, è un ufficio di recente costituzione, che ha subito da poco una riorganizzazione interna.



Il Settore Organizzazione e Risorse si occupa di dare supporto all'Agenzia nella gestione delle Risorse Umane al fine di garantire l'attività di ogni struttura; garantisce tutta la gestione giuridica ed economica del personale nonché l'impostazione di un sistema di sviluppo delle competenze delle persone attraverso un'intensa attività di formazione.

**IL SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE**  
Laboratori e Sperimentazione per lo sviluppo dei sistemi ICT per la gestione  
delle Risorse Umane nelle Amministrazioni Provinciali e nei Comuni del Mezzogiorno

All'attività di gestione si affianca un'attività di cura e benessere nell'ambiente di lavoro attraverso la gestione degli interventi di sicurezza ambientale e personale di cui alla legge n° 626/96.

Inoltre il settore presidia le relazioni sindacali con la definizione degli accordi decentrati.

Ed ancora, gestisce la struttura organizzativa dell'intera Agenzia, progettando e sviluppando modelli organizzativi tesi a migliorare il sistema di offerta dei servizi erogati.

Ha il compito di sviluppare competenze e servizi per realizzare analisi e interventi di razionalizzazione e innovazione organizzativa a supporto dei processi direzionali e gestionali dell'Ente.

Assicura le risorse necessarie al funzionamento delle strutture utilizzando le forme più adeguate.

SETTORE SVILUPPO ORGANIZZATIVO RISORSE UMANE
<b>DIRIGENTE DI SETTORE</b>
<i>Funzione op. Gestione Relazioni Sindacali e Gestione Giuridica del Personale</i>
<i>Funzione op. Gestione Attività di pianificazione Risorse e Reclutamento</i>
<i>Funzione operativa Gestione Economica e Previdenziale del Personale</i>
<i>Funzione op. Gestione Sicurezza lavoratori e Organizzazione</i>
<i>Funzione op. Gestione Sviluppo Risorse Umane</i>
<i>Funzione op. Gestione Formazione</i>

In un'ottica di razionalizzazione dei processi organizzativi, AVEPA ha adottato una impostazione del lavoro di tipo manageriale basata su una cultura aziendale del lavoro per processi con mappatura dei medesimi e delle relative responsabilità.

Lavorare per processi significa porsi di fronte alle attività non come incaricato di una piccola fase ma come parte del tutto dove la posizione di ognuno è contemporaneamente di fornitore e di cliente.

In una Pubblica Amministrazione che, per sua natura non produce beni ma eroga servizi, il concetto di processo pone l'attenzione su due elementi fondamentali: la persona che opera e l'intangibile, ossia la massa di informazioni che vengono gestite.

Oggi si potrebbe dire che il processo consta di:

- Una serie di azioni correlate
- Governate da persone

IL SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE  
Laboratori e Sperimentazione per lo sviluppo dei sistemi ICT per la gestione  
delle Risorse Umane nelle Amministrazioni Provinciali e nei Comuni del Mezzogiorno

- Che gestiscono informazioni
- Per raggiungere uno specifico risultato
- Per il cliente del processo

In questa ottica si sta implementando un sistema di gestione per la qualità secondo un approccio sistemico proattivo, altamente flessibile ed applicabile a qualsiasi attività socio economica, strutturato per processi e fondato sulla ricerca dell'efficacia e del miglioramento continuo per una gestione dinamica del rischio di produzione di prodotti non conformi come diminuzione costante del rischio per un miglioramento continuo.

Le linee guida dell'opera sono quelle delle norma ISO 9001:2000 per un approccio secondo il quale la capacità di soddisfare i bisogni associati può essere conferita ai prodotti e servizi, non per controllarli direttamente ma gestendo opportunamente le relative risorse ed i relativi processi produttivi secondo un adeguato "modello di sistema", intervenendo cioè sulla realtà organizzativa totale. Per quanto riguarda la sicurezza dei sistemi informatici invece, i principi di cui sopra trovano poi un adeguato riscontro nella norma ISO/IEC 27001 guida per AVEPA nella implementazione di un Sistema di Gestione per la sicurezza delle informazioni.

L'idea progettuale è la mappatura dei processi in atto che si sviluppano all'interno del Settore Organizzazione Sviluppo Risorse Umane, identificando i soggetti responsabili, le attività, gli ambiti di competenza e i tempi di realizzazione, e razionalizzando ed individuando i processi operativi nell'ottica del miglioramento continuo.

Questa mappatura si svilupperà attraverso l'analisi della relazione del servizio cliente - fornitore, integrando la dimensione organizzativa con quella tecnologica, per cui il risultato sarà una mappatura che tiene conto di una relazione cliente - fornitore, della necessaria opportuna integrazione degli aspetti organizzativi e tecnologici.

La metodologia utilizzata sarà l'analisi del work - flow , attraverso lo studio dei flussi procedurali, rilevando il sistema relazionale all'interno di ogni processo operativo.

Al fine di agevolare la progettazione e la diagnosi, si farà ricorso al diagramma di flusso per rappresentare il processo esistente e gli elementi di criticità con le conseguenti proposte di miglioramento, al fine di eliminare eventuali "strozzature".

## ***1.2 I fruitori del servizio***

Nel quadro di una spinta generale a lavorare nell'ottica della qualità in tutta la struttura, richiesta come obiettivo strategico il progetto nasce anche dall'esigenza avvertita dai rappresentanti interni e punta a migliorare il rapporto tra cliente e fornitore.

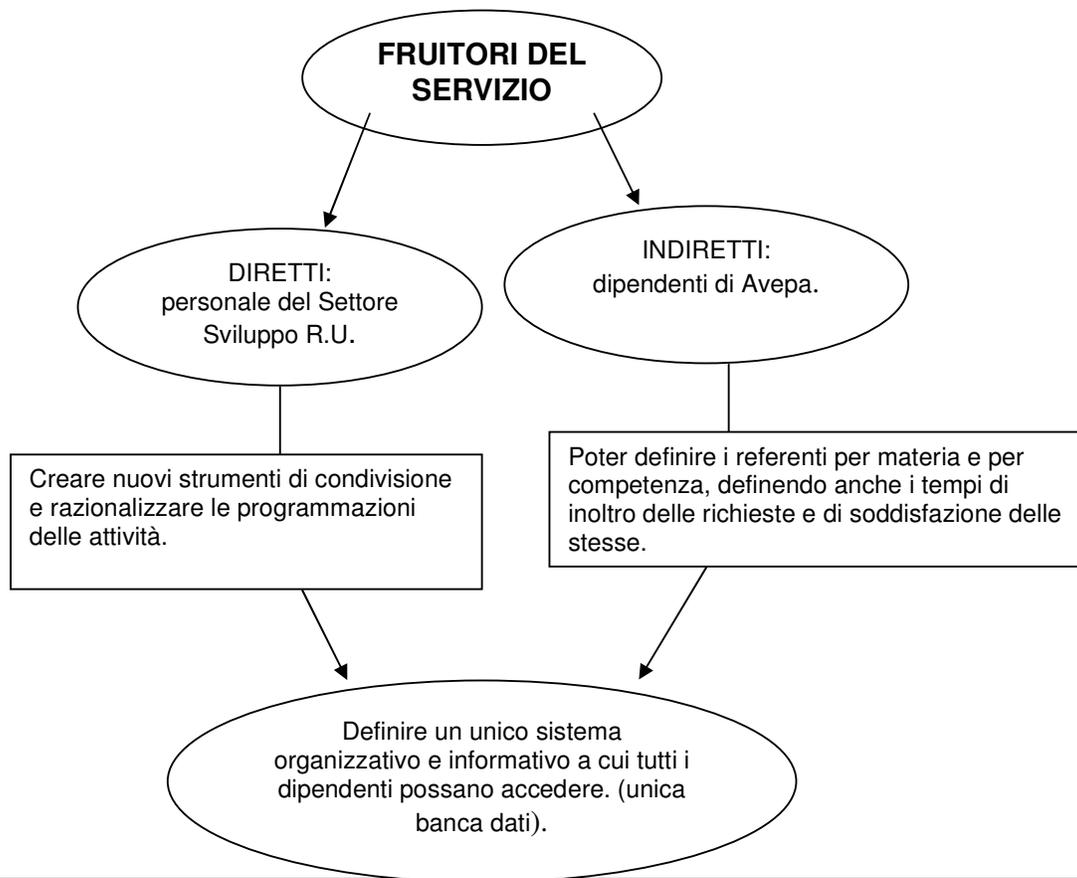
Gli elementi alla base del progetto di sviluppo organizzativo di Avepa partono da un presupposto fondamentale: l'adozione nel rapporto tra amministrazione e cittadino nella logica del rapporto cliente - fornitore, tipico dell'impostazione introdotta dalle moderne organizzazioni private, orientate al Mercato.

Nel caso di Avepa, gli interlocutori possono essere così classificati:

- CLIENTI ESTERNI: tutto il mondo rurale, gli organismi delegati ai controlli, le Istituzioni (CE, Stato, Regione), le organizzazioni sindacali.
- CLIENTI INTERNI: tutte le strutture interne di Avepa.

Nello specifico, il progetto attuato dal Settore R.U. configurandosi come struttura di staff di Avepa, si rapporta principalmente con i **clienti interni diretti**, pertanto l'intervento progettuale andrà a beneficio degli stessi ma anche di tutti i dipendenti Avepa in quanto clienti interni indiretti.

IL SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE  
Laboratori e Sperimentazione per lo sviluppo dei sistemi ICT per la gestione  
delle Risorse Umane nelle Amministrazioni Provinciali e nei Comuni del Mezzogiorno



**Tipologia di utenti**

**Utenti interni:**

DIRETTI: personale Settore R.U.  
INDIRETTI: i dipendenti di tutte le strutture di Avepa.

**Utenti esterni:**

tutto il mondo rurale, gli organismi delegati ai controlli, le Istituzioni (CE, Stato, Regione), le organizzazioni sindacali.

### 1.3 Fase A -

#### **CAMPO DI APPLICAZIONE, AMBITO E LIVELLO DI INTERVENTO**

1.3.1 **Descrizione sintetica:** definire il campo di intervento e il livello di analisi nella mappatura dei processi della direzione del personale.

L'ambito di azione è connesso alla direzione del personale, con un livello di analisi che arrivi a dettagliare i macro-processi e i sub-processi. Nel caso specifico, i macro-processi della direzione del personale sono i seguenti: programmazione, selezione, formazione, valutazione e retribuzione.

1.3.2 **Obiettivi:** Definire l'ambito del progetto, delimitarne i campi di azione e il livello di approfondimento, nonché i tempi e le responsabilità.

3.2.3 **Attività:**

- 1) Formalizzare la dimensione del progetto.
- 2) Dichiarare i confini orizzontali e verticali.
- 3) Definire gli strumenti: questionario per interviste, flow-chart, tabelle, carte di lavoro, matrice criticità /proposte, ecc.

**1° output:** documento con dichiarazione dei confini definiti.

**2° output:** progettazione di questionari, domande, report, schemi, tabelle, matrici, griglie, ecc.

## **1.4 Fase B - RILEVAZIONE DEI PROCESSI**

1.4.1 **Descrizione sintetica:** Rilevazione delle attività che vengono realizzate e sviluppate all'interno del Settore.

1.4.2 **Obiettivi:** Rappresentare ed evidenziare le attività e catalogare i processi operativi.

3.3.3 **Attività:**

- 1) Raccogliere le informazioni.
- 2) Realizzare interviste.
- 3) Sviluppare un'analisi/elaborazione con eventuali momenti di osservazione e sintesi delle risultanze.

**1° Output:** verbale/report di tutti i documenti raccolti; lista dei documenti necessari e utilizzati; sintesi delle osservazioni/informazioni raccolte.

**2° Output:** report per singolo processo e sua rappresentazione con diagramma di flusso (rappresentazione grafica-simbolica).

### **3.4 Fase C - MAPPA DEI PROCESSI**

3.4.1 **Descrizione sintetica:** sviluppo e rappresentazione in un contesto unico dei processi in atto/reali. Definizione delle responsabilità, dei tempi di realizzazione, e dei vincoli presenti.

3.4.2 **Obiettivi:** Avere una visione di insieme sintetica ed integrata dei processi lavorativi presenti all'interno del Settore R.U.

3.4.3 **Attività:**

- 1) riportare in un'unica mappa i processi reali analizzati.
- 2) Attribuire responsabilità, tempi e ambiti di competenza.

**1° Output:** mappa integrata dei processi di lavoro del Settore Sviluppo R.U.

**2° Output:** documento in cui si formalizzano e si attribuiscono le responsabilità connesse ad ogni singolo processo.

## **1.5 Fase D- ANALISI CRITICITA', PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO**

1.5.1 **Descrizione sintetica:** rilevare le criticità e proporre metodologie/azioni di miglioramento.

1.5.2 **Obiettivi:** avviare una prima fase di ridefinizione dei processi.

1.5.3 **Attività:**

- 1) Rilevare le criticità, strozzature ed eventuali “colli di bottiglia”.
- 2) Categorizzare le criticità rilevate.
- 3) Definire proposte di miglioramento.
- 4) Attuare un piano d’azione per realizzare il miglioramento.

**1° Output:** elenco delle categorie delle criticità rilevate. (Attività 1 e 2 ).

**2° Output:** tabella delle proposte di miglioramento. (Attività 3)

**3° Output:** piano d’azione per il miglioramento. (Attività 4)

## 2 Ruoli coinvolti per fase

La Funzione Organizzazione è direttamente interessata allo sviluppo del progetto, in quanto direttamente coinvolta con le risorse professionali necessarie per la realizzazione del lavoro e anche per i benefici/vantaggi che ne deriveranno dall'attuazione.

FUNZIONE ORGANIZZAZIONE: è coinvolta per le attività di analisi e svolgimento del progetto.

RESPONSABILITA': portare a termine il progetto entro la scadenza fissata.

ALTRE FUNZIONI DEL SETTORE: sono coinvolte per collaborare allo svolgimento del progetto (per es. attraverso le interviste).

RESPONSABILITA': collaborare e fornire informazioni, rispettando i tempi stabiliti e gli accordi presi.

Si propone una matrice delle responsabilità dell'attuazione dell'intervento:

FASI	Responsabili	Soggetti Coinvolti	Risorse Interne/ Esterne
A	Caporello - Bardozzo	Prizzon, Caporello, Bardozzo, D'Ambros	Caporello - Bardozzo
B	Caporello - Bardozzo	Caporello - Bardozzo - Pinese - Baldan (e altri componenti ufficio)	Caporello - Bardozzo
C	Caporello - Bardozzo	Prizzon, Caporello, Bardozzo, D'Ambros	Caporello - Bardozzo
D	Caporello - Bardozzo	Prizzon, Caporello, Bardozzo, D'Ambros	Caporello - Bardozzo

### 3 Programma temporale

**DIAGRAMMA DI GANNT:**

	FASE A	FASE B	FASE C	FASE D	MILESTONES
GENNAIO					
FEBBRAIO					
MARZO					1: documento di dichiarazione confini stabiliti; 2: Progettazione strumenti
APRILE					
MAGGIO					
GIUGNO					1: Verbale o report di tutti i documenti raccolti; 2: report per singolo processo e diagramma di flusso
LUGLIO					
AGOSTO					
SETTEMBRE					
OTTOBRE					1: Mappa dei processi, quadro globale integrato; 2: documento che formalizzi le responsabilità di ogni processo
NOVEMBRE					
DICEMBRE					1: elenco categorie criticità; 2: tabella proposte miglioramento; 3: piano d'azione miglioramento

## 4 Deliverables di progetto

	FASI	DELIVERABLES
3.2.3	A: GENNAIO - MARZO	Griglia provvisoria, redazione questionari e interviste, metodologie di osservazione.
3.3.3	B: MARZO - GIUGNO	Verbale conclusivo dei documenti raccolti; lista documenti e sintesi osservazioni. Diagrammi di flusso.
3.4.3	C: GIUGNO - OTTOBRE	Mappa dei processi; documento con indicate le responsabilità.
3.5.3	D: OTTOBRE - DICEMBRE	Elenco con categorie delle criticità rilevate; tabella proposte di miglioramento; piano d'azione per miglioramento.

## 5 Risorse strumentali e tecnologiche

Per svolgere le attività del progetto, saranno necessarie alcune risorse informatiche e tecnologiche.

In particolare :

1. per la creazione di griglie, tabelle, schede e modelli di report e verbali, saranno utilizzati programmi del pacchetto Office (in particolare Word e Excel, e in minima parte PowerPoint);
2. per la realizzazione dei diagrammi di flusso si ricorrerà all'applicativo Visio o a Microsoft PowerPoint.

Verranno inoltre utilizzati materiali cartacei, questionari o interviste e strumenti utili alla raccolta delle informazioni nelle varie fasi.