



per una pubblica
amministrazione
di qualità

L'Autovalutazione



Step 1 Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione (AV)

Far sì che la decisione della dirigenza sia consapevole e fondata sulla consultazione dei portatori di interesse

Definire ambito e approccio dell'AV

Nominare un responsabile e rendere disponibili le risorse necessarie



Step 1 Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione

L'ambito dell'AV

Dove applicare l'autovalutazione?

I criteri da considerare per la decisione della Direzione sono i seguenti:

- le dimensioni dell'amministrazione in termini di numero di persone, sedi, servizi
- il livello di maturità sia dell'amministrazione nel suo complesso sia delle varie unità organizzative
- la motivazione dei responsabili e del personale
- altri elementi dipendenti dal contesto che possono condizionare la conduzione e i risultati del processo di autovalutazione.



Step 1 Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione

L'approccio all'AV

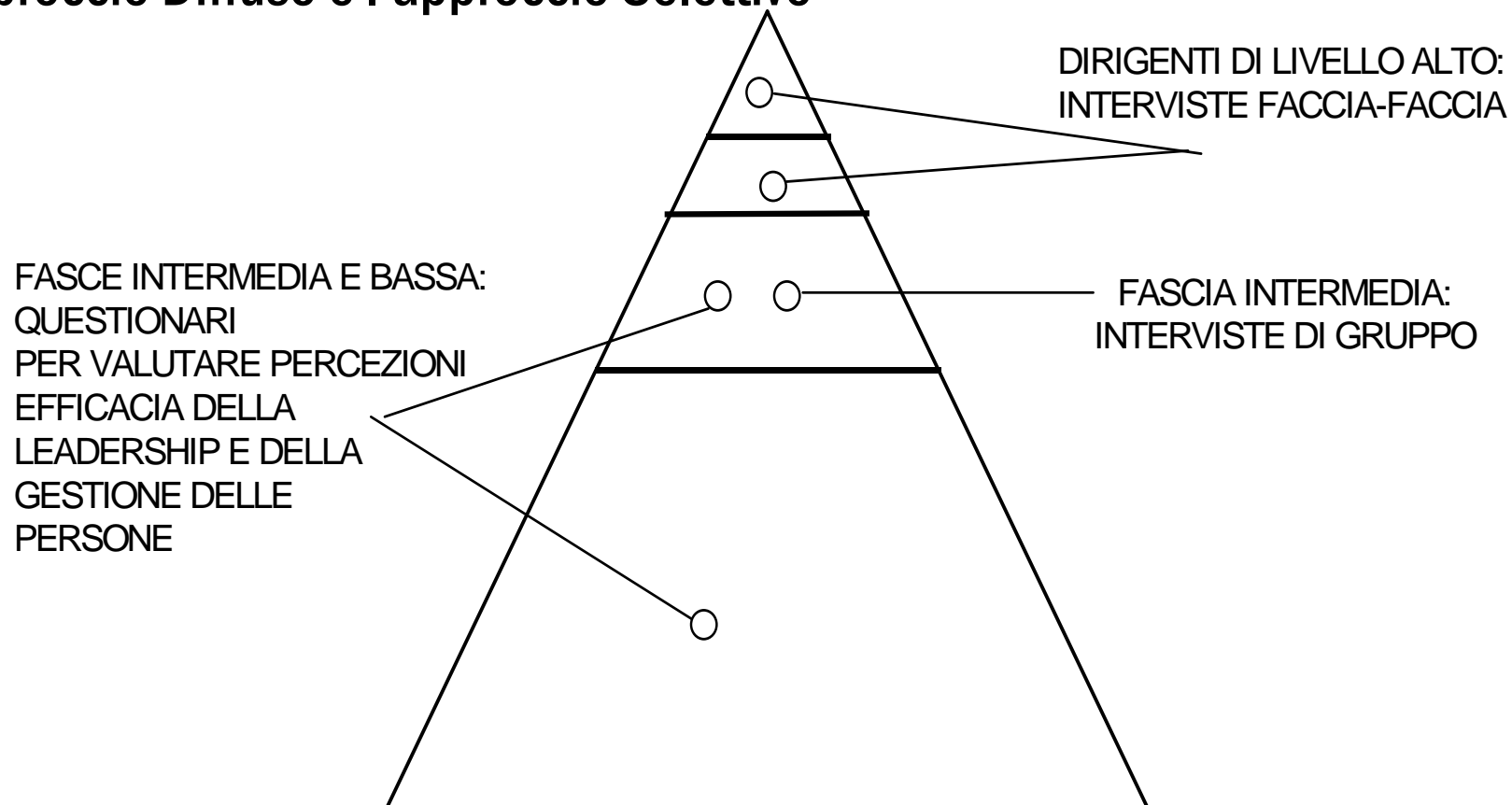
L'approccio all'autovalutazione diffusa è basato sul massimo coinvolgimento di tutta l'organizzazione interessata.

L'autovalutazione selettiva viene invece condotta coinvolgendo un singolo segmento del personale dell'organizzazione, generalmente il Top Management. Questo approccio ha il vantaggio di essere più veloce ma offre una visione parziale dello stato di salute dell'organizzazione.

Le tecniche di ascolto utilizzabili sono: Interviste, questionari e focus group.



L'approccio Diffuso e l'approccio Selettivo





Step 1 Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione

Come scegliere l'approccio?

I criteri più significativi che l'organizzazione dovrebbe considerare per la scelta dell'approccio da adottare per condurre l'autovalutazione sono i seguenti:

- Il livello di maturità dell'organizzazione, ovvero il livello di comprensione e integrazione del TQM nell'organizzazione stessa, in particolare il livello di coinvolgimento diretto che il vertice dell'organizzazione è disposto a assumere;
- I tempi complessivi di realizzazione dell'autovalutazione per ottenere i primi risultati concreti (miglioramento);
- Il tipo di struttura organizzativa; Le risorse disponibili ;
- Gli obiettivi dell'iniziativa.



Step 2: Comunicare il processo di autovalutazione

Definire ed avviare un piano di comunicazione

Stimolare il coinvolgimento del personale nell'AV

Comunicare con i portatori di interesse durante le varie fasi

Molti processi di miglioramento, cambiamento, innovazione, falliscono perchè è stata ignorata o poco curata la componente comunicazione. Occorre spendere un pò di tempo per definire una vera e propria strategia di comunicazione che deve essere parte integrante del piano di autovalutazione. Deve essere comunicato in modo chiaro il motivo (e gli obiettivi) per cui è stato deciso di condurre l'autovalutazione e le varie tappe.



Step 2: Comunicare il processo di autovalutazione

Il Piano di Comunicazione

I messaggi chiave della comunicazione devono essere:

- L'autovalutazione è solo un mezzo, non un fine: l'obiettivo è il miglioramento continuo. Non è un processo che dura solo sei mesi!
- L'autovalutazione si integra all'interno di altre iniziative di autovalutazione, qualità, riorganizzazione, innovazione in genere
- Il CAF è il metodo per orientare la nostra innovazione (importanza del meta-messaggio).
- *Faremo, stiamo facendo, abbiamo fatto*

La comunicazione non è solo quella scritta e nemmeno solo quella verbale, ma

Formez la combinazione efficace di vari mezzi





Step 2: Comunicare il processo di autovalutazione

Il Piano di Comunicazione: alcuni consigli

- 1. I messaggi chiave della comunicazione devono essere condivisi da tutta la direzione: il “numero uno” è il portavoce dei messaggi chiave**
- 2. Non improvvisare: preparare la lista delle principali domande e risposte ad uso della direzione e dei capi**
- 3. Spiegare bene che l'autovalutazione non è mirata a ridurre il numero delle persone che lavorano in un'area, ma a migliorare la soddisfazione di tutte le parti interessate e l'efficienza delle operazioni**
- 4. Spiegare che l'autovalutazione è a vantaggio delle persone e non contro di loro**
- 5. Saper rispondere alla domanda: “ma io cosa ci guadagno”?**
- 6. Individuare opportunità di riconoscimenti degli sforzi e dei risultati**



Step 3: Formare uno o più gruppi di autovalutazione

Decidere il numero dei gruppi di autovalutazione

Creare il / i gruppi di autovalutazione, selezionando opportunamente i partecipanti

Si deve valutare se creare uno o più gruppi e definire la struttura interna dei gruppi e i compiti dei partecipanti

Va valutata l'opportunità della partecipazione diretta della dirigenza, e a quale livello, ai gruppi, considerando gli aspetti positivi e i possibili impatti negativi di tale partecipazione

I partecipanti vanno scelti opportunamente, sulla base della loro conoscenza dell'organizzazione, degli skill personali e della loro autorevolezza



Step 4: Organizzare la formazione

Informare e curare la formazione della dirigenza

Informare e curare la formazione del gruppo di AV

Fornire un elenco di tutti i documenti ritenuti significativi

Definire i principali portatori di interesse, i prodotti e servizi erogati e i processi chiave

Affinchè l'autovalutazione sia efficace, tutti coloro che sono direttamente coinvolti devono avere un'adeguata formazione e/o informazione specifica, sia pure con modalità e impegno diversificati, mentre tutto il personale deve essere almeno informato.

La formazione/informazione dovrebbe essere erogata al vertice e a tutti i responsabili di primo livello per metterli in grado di capire e condividere i vantaggi dell'autovalutazione, gli obiettivi di base del progetto e i principi del modello e come gli stessi possano essere efficacemente applicati nell'amministrazione



Step 4: Organizzare la formazione

La formazione: alcuni consigli

1. Non somministrare i questionari, le schede di autovalutazione, nè condurre interviste o focus group senza un minimo di comunicazione/formazione

2. Per la formazione, si possono usare le slides del processo e del percorso logico del CAF, essendo allo stesso tempo sintetiche e complete.

3. In questa fase iniziale, considerando anche i tempi stretti, è consigliabile non *esagerare* nella spiegazione dei dettagli del modello; le persone non dovranno diventare subito degli esperti, dovranno però disporre dei concetti di base per poter capire di cosa si tratta e per compilare il questionario o le schede.

I questionari e le schede di autovalutazione forniscono già un ulteriore materiale per comprendere il CAF. Non mancheranno altri momenti di approfondimento (es. focus group e ulteriori riunioni di lavoro per i progetti di miglioramento)



Step 4: Organizzare la formazione

La formazione: alcuni consigli

4. In genere è più efficace organizzare da mezza a una giornata di incontro di lavoro divisa in due parti: Formazione sul processo e sul modello

5. I questionari e le schede possono essere fatti compilare anche dopo la riunione, con richiesta di consegna entro un breve numero di giorni, ma il vantaggio di disporre di più tempo potrebbe essere vanificato dai rischi di allungare i tempi, di *rincorrere le persone* e di vedere ritornati solo una parte di questionari / schede di autovalutazione



Step 5: Condurre l'Autovalutazione

Condurre la valutazione individuale

Raggiungere il consenso nel gruppo

Assegnare il punteggio

- Valutazioni individuali da parte dei membri dei team
- Riunioni di condivisione a livello team, che si articolano nelle seguenti fasi:
 - Analisi criterio per criterio, con esposizione e confronto dei diversi punti di vista sui pdf/pdd e sui punteggi
 - Registrazione dei punti di consenso e individuazione dei punti di dissenso significativi
 - Discussione delle ragioni alla base di ogni caso significativo di dissenso e ricerca di un consenso ragionato
 - In caso di dissenso persistente il team leader elabora una decisione finale che giustificherà per iscritto, registrando le posizioni divergenti e le relative ragioni



Step 6 Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione

Il prodotto di tutte le attività di autovalutazione è la relazione conclusiva, un documento scritto in modo chiaro e sintetico e contenente le seguenti informazioni:

- Una breve descrizione delle attività svolte e dei risultati ottenuti confrontati con gli obiettivi prefissati nel piano di autovalutazione.**
- Una sintesi dei risultati di performance, con particolare evidenziazione dei risultati critici per ciascuna delle quattro categorie (criteri da 6 a 9)**
- Una sintesi degli aspetti positivi e delle aree deboli più ricorrenti nell'area dei fattori abilitanti (criteri da 1 a 5), con il supporto dei relativi punteggi, per evidenziare i livelli relativi di forza e debolezza**



Step 7 Delineare un piano di miglioramento basato sui contenuti del rapporto di AV

Identificare le priorità di azione

Collocare le azioni secondo un piano di sviluppo temporale realistico, con obiettivi e fasi di controllo

Integrare il piano nel normale processo di pianificazione strategica

Corrispondentemente alle principali aree critiche individuate dall'autovalutazione, l'organizzazione dovrebbe valutare le possibili azioni di miglioramento a cominciare dalle idee emerse durante l'autovalutazione

Nessuna organizzazione è in grado di affrontare contemporaneamente tutte le opportunità di miglioramento: vanno conseguentemente individuate le priorità, sulla base di criteri realistici e concretamente definiti di rilevanza e di fattibilità



Step 7 Delineare un piano di miglioramento basato sui contenuti del rapporto di AV

Pianificare il miglioramento significa valutare cosa si vuole ottenere e come lo si vuole realizzare, quali azioni di controllo si intendono mettere in atto nel corso dello sviluppo delle attività, come utilizzarne i risultati e le esperienze fatte per renderli patrimonio consolidato dell'organizzazione e per definire ulteriori obiettivi. In altri termini il processo PDCA (Plan-Do-Check-Act).

In particolare, è fondamentale che fin dall'inizio si stabilisca quali sono i risultati attesi , in termini di “output” e “outcome”, e come questi saranno misurati.



Step 8 Comunicare il piano di miglioramento

La comunicazione è un processo, e come tale va progettato e definito : quale informazione, con quali mezzi, a quali parti interessate , considerando come destinatari della comunicazione tutte le parti interessate alle azioni ed in generale al piano di miglioramento

La comunicazione dovrebbe essere realizzata regolarmente, informando le parti interessate, ed in particolare il personale dell'organizzazione, dello stato dei progetti e della loro evoluzione, delle valutazioni fatte e delle esperienze acquisite



Step 9 Attuare il piano di miglioramento

Nominare un responsabile per ciascuna delle azioni previste

Definire un approccio coerente di monitoraggio e valutazione delle azioni di miglioramento basato sul ciclo PDCA

Inserire nell'attività ordinaria le nuove modalità di gestione

Per la realizzazione efficace dei progetti di miglioramento, è fondamentale definire opportune responsabilità, in modo trasparente:

- di gestione dell'intero programma
- dei singoli progetti

È fondamentale il coinvolgimento nel programma di tutto il personale interessato, sia per il diretto successo del piano che per far sì che gli approcci adottati, i metodi definiti e gli strumenti realizzati diventino patrimonio di tutta l'organizzazione.

Il successo del piano richiede anche la definizione e l'attuazione di un piano di monitoraggio sistematico delle azioni messe in atto



Step 10 Pianificare la successiva autovalutazione

Valutare l'esito delle azioni di miglioramento attraverso una nuova autovalutazione

Coerentemente con il ciclo PDCA, la gestione del piano d'azione implica successivamente una nuova autovalutazione con il CAF.

Alcune organizzazioni hanno regolarmente inserito l'autovalutazione nel proprio processo di pianificazione organizzativa: le attività di valutazione sono pianificate temporalmente al fine di orientare la definizione annuale degli obiettivi e la richiesta di risorse finanziarie.