



*Ministero dell'Istruzione
dell'Università e Ricerca*

L'Autovalutazione con il Modello CAF

Massimo Tronci

Questa presentazione

-  **L'autovalutazione e il miglioramento**
-  **Il processo di autovalutazione**
-  **La scelta dell'approccio all'autovalutazione**
-  **Alcuni approfondimenti sull'autovalutazione**

Che cos'è l'Autovalutazione?

(Definizione EFQM)

Un'analisi esauriente, sistematica e periodica delle attività e dei risultati di un'organizzazione con riferimento a un modello di Total Quality Management



SCOPO

Il Miglioramento continuo delle performance per mantenere nel tempo una struttura dell'organizzazione adeguata ai fini (mission)

Che cos'è l'Autovalutazione?

Il processo di autovalutazione, che consente di definire chiaramente:

- ✓ **punti di forza**
- ✓ **aree potenziali di miglioramento**

deve tradursi in

- ✓ **azioni di miglioramento pianificate e monitorate nel tempo per verificarne l'andamento**

I vantaggi dell'Autovalutazione

- ❑ **Identificazione del modello di business**
 - ✓ Necessità di definire o rivedere mission e obiettivi strategici come punto di partenza dell'autovalutazione

- ❑ **Presenza di coscienza del concetto di miglioramento**
 - ✓ Miglioramento incrementale (continuo)
 - ✓ Cambiamento sostanziale, innovativo (breakthrough)

- ❑ **Miglioramento come processo guidato dai risultati**
 - ✓ Comparazione tra risultati e obiettivi
 - ✓ Ricerca delle cause degli eventuali scostamenti
 - ✓ Sviluppo dei progetti di miglioramento per eliminare i problemi
 - ✓ Impatto del miglioramento sui risultati

I benefici per chi si autovaluta

1. Autovalutazione di tutta l'organizzazione in una visione sistematica di causa-effetto
2. Promozione del lavoro di team
3. Miglioramento della consapevolezza che il Modello di Eccellenza può essere usato come metodo per guidare la trasformazione aziendale
4. Miglior comprensione della correlazione tra sistemi di qualità, modelli di eccellenza e competitività dell'organizzazione
5. Adozione di uno strumento per la revisione sistematica dei progressi
6. Creare una base per:
 - esaminare gli indirizzi strategici
 - identificare i punti di forza e le aree da migliorare
 - fissare priorità di progetti di innovazione e miglioramento
7. Creare la struttura per il confronto efficace con l'esterno (benchmarking)

Sintetica descrizione dell'organizzazione in termini di attività, metodi operativi e risultati, utilizzabile per migliorare la conoscenza dell'organizzazione, comunicazione e formazione

Rapporto di valutazione e confronto con altre organizzazioni

Il risultato dell'Autovalutazione

Alla fine dell'autovalutazione, qualunque sia l'approccio utilizzato, l'organizzazione dovrà poter disporre di un documento articolato, la “Relazione di autovalutazione”, contenente i risultati della diagnosi:

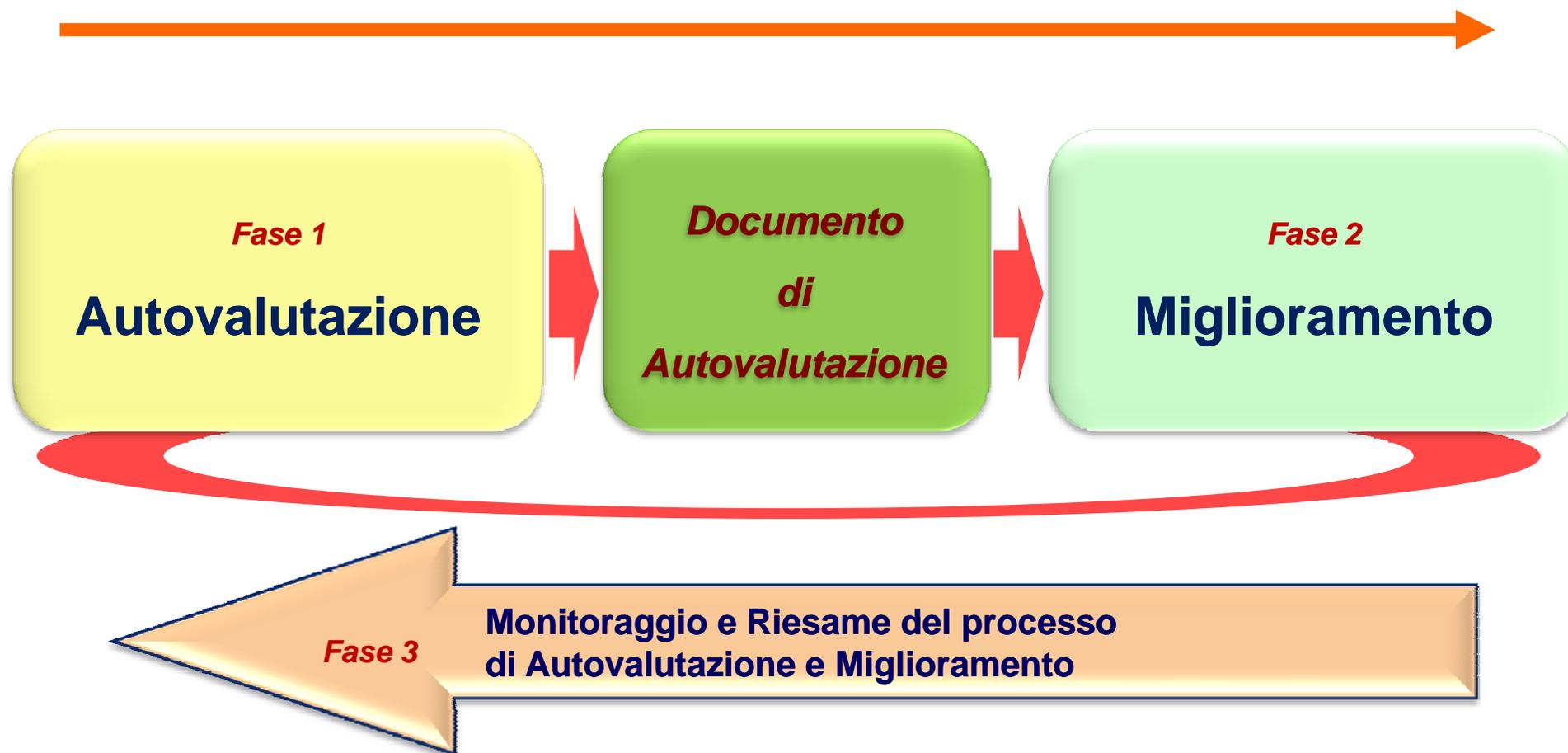
- ✓ **Punti di forza**
- ✓ **Aree di debolezza**
- ✓ **Punteggi**

L'analisi di questi risultati consente all'organizzazione di innescare il

➡ *Ciclo di miglioramento*

Il processo di Autovalutazione e Miglioramento

3 Fasi suddivise in 10 Step



Il processo di Autovalutazione

Step 1-5



Il processo di Miglioramento

Step 1-5



Step 1

Organizzare e pianificare l'Autovalutazione

Cosa significa Organizzare e Pianificare

Organizzare e Pianificare l'Autovalutazione significa rispondere alle seguenti domande:

- a) Qual'è il contesto dell'Organizzazione Universitaria
- b) Come coinvolgere la Direzione
- c) A quale ambito applicare l'autovalutazione?
L'intera organizzazione o un'unità organizzativa?
- d) Quale approccio?
- e) Attribuire o no un punteggio?
- f) Adattare il Modello o utilizzarlo così com'è?
- g) Quale tempistica?

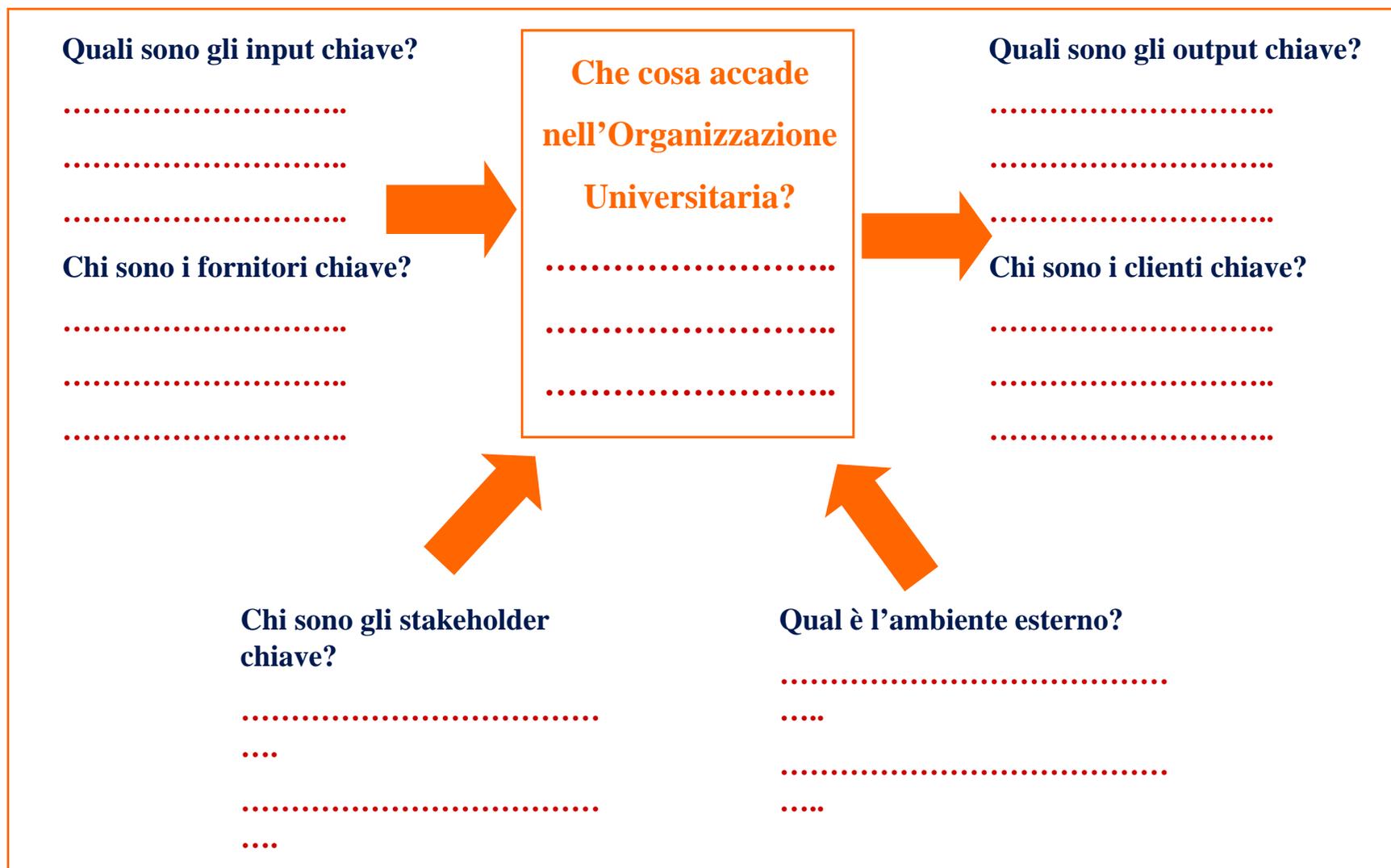
Cosa significa Organizzare e Pianificare

Organizzare e Pianificare l'Autovalutazione significa rispondere alle seguenti domande: *(segue)*

- h) Coinvolgere Valutatori interni e/o esterni?**
- i) Chi gestirà il processo?**
- j) Chi svolgerà materialmente il lavoro?**
- k) Chi sceglierà il team?**
 - Con quali criteri?
- l) Con quali risorse?**
 - Tempi
 - Persone
- m) Quali sono i ruoli e le responsabilità nel processo prescelto?**

Step 1 – Organizzare e Pianificare l'Autovalutazione

Il contesto organizzativo



Step 1 – Organizzare e Pianificare l'Autovalutazione

Assicurare l'impegno della Direzione

- ❖ La Direzione *deve* assumere l'*ownership* dell'autovalutazione definendone il processo, le responsabilità, l'organizzazione, gli obiettivi che devono essere coerenti con la missione, le risorse e il contesto in cui l'amministrazione si trova ad operare
- ❖ E' indispensabile l'attenzione specifica e continua della Direzione, che deve guidare il progetto e attivare efficaci canali di comunicazione con il personale per assicurare l'adesione e il coinvolgimento di tutti, a tutti i livelli

Elaborare la propria “prassi migliore”: modello

Sviluppare l’impegno verso l’Autovalutazione

- a) Come pensate di presentare ai vostri capi il Modello e il Processo di Autovalutazione?
- b) Quali vantaggi chiave intendete porre in evidenza?
- c) Ritenete utile chiedere loro di scegliere l’approccio?
- d) Quali segnali tangibili di impegno e coinvolgimento desiderate da loro?
- e) Quali sono i fattori esterni che potrebbero aiutarvi a ottenerne l’impegno?

Elaborare la propria “prassi migliore”: modello

Sviluppare l’impegno verso l’Autovalutazione (ESEMPIO)

- a) **Come pensate di presentare ai vostri capi il Modello e il Processo di Autovalutazione?**
Illustrerò il Modello e i vantaggi dell’Autovalutazione a una prossima riunione del management, sottolineando che si tratta di un Modello per l’Eccellenza.
- b) **Quali vantaggi chiave intendete porre in evidenza?**
Che si tratta di uno strumento di misurazione, un mezzo per mettere a fuoco e introdurre ulteriori miglioramenti, nonché uno strumento in grado di incoraggiare il cambiamento.
- c) **Ritenete utile chiedere loro di scegliere l’approccio?**
Offrirò loro la scelta fra due approcci.
- d) **Quali segnali tangibili di impegno e coinvolgimento desiderate da loro?**
Le risorse necessarie per effettuare l’Autovalutazione; l’impegno a rendersi disponibili nella fase di raccolta dei dati, la partecipazione del manager responsabile della pianificazione aziendale al team di Autovalutazione.
- e) **Quali sono i fattori esterni che potrebbero aiutarvi a ottenerne l’impegno?**
Distribuirò delle pubblicazioni sull’Autovalutazione e illustrerò in dettaglio alcune iniziative relative al CAF.

Decidere dove applicare l'Autovalutazione

La Direzione deve scegliere l'ambito organizzativo da coinvolgere per condurre l'autovalutazione:

- *la struttura dell'amministrazione nel suo complesso*
- *una singola unità (settore, reparto, funzione, unità,..)*

La scelta è strategica perché il successo o l'insuccesso dell'iniziativa possono essere decisivi per la prosecuzione dell'autovalutazione

Decidere dove applicare l'Autovalutazione

Criteria di scelta

- ✓ Dimensioni dell'amministrazione (persone, sedi, servizi, ...)
- ✓ Livello di maturità (a livello globale e settoriale)
- ✓ La motivazione dei responsabili e del personale
- ✓ Risorse disponibili
- ✓ Altri elementi dipendenti dal contesto e che possono influenzare la conduzione e i risultati dell'autovalutazione

Fattori di successo della prima autovalutazione

- ✓ Tempi di realizzazione relativamente brevi (8-12 mesi)
- ✓ Il conseguimento di miglioramenti chiaramente correlati con i risultati chiave di performance

Scelta dell'Approccio

Autovalutazione diffusa

- ✓ Viene coinvolta l'intera struttura dell'organizzazione con la partecipazione del maggior numero possibile di persone.
- ✓ Si utilizzano metodi diversificati di coinvolgimento come le interviste, i *focus group*, i questionari
- ✓ Consente una diagnosi completa dell'organizzazione, promuove la partecipazione di tutto il personale, ma richiede un impegno in tempi e risorse maggiore dell'approccio che segue

Autovalutazione selettiva

- ✓ Viene interessato un singolo segmento del personale (come ad esempio il top management, i capi intermedi, ..)
- ✓ Si utilizzano prevalentemente le interviste e i *focus group*
- ✓ Può essere attuato in tempi brevi, con risorse limitate, ma offre una visione parziale delle forze e delle debolezze dell'organizzazione dato che la gran parte del personale non viene coinvolta

Step 1 – Organizzare e Pianificare l'Autovalutazione

Gli obiettivi dell'Approccio

Come fare per assicurarsi che l'approccio prescelto...

- a) ... funzioni con efficacia?
- b) ... produca i risultati richiesti?
- c) ... sia quello giusto per la propria organizzazione?

I Criteri di scelta dell'Approccio

- ❖ *L'approccio diffuso completo* è quello più efficace ed è consigliato quando sussistano le condizioni (tempi e risorse)

Per ridurre le risorse, potrebbe essere limitato a un solo settore dell'organizzazione, purché significativo.

- ❖ L'efficacia diminuisce, insieme ai costi, quando si passa dall'intervista faccia a faccia all'intervista di gruppo al questionario
- ❖ Si può utilizzare il solo *questionario* che però è scarso in contenuto informativo e capacità diagnostica
- ❖ Sarebbe quindi opportuno abbinare al questionario *focus group* sui processi chiave e su aree scelte in funzione dei risultati del questionario

I criteri di scelta dell'Approccio

- Il livello di maturità dell'organizzazione, ovvero il livello di comprensione e integrazione del TQM
- I tempi complessivi di realizzazione dell'autovalutazione per ottenere i primi risultati concreti
- Il tipo di struttura organizzativa
- Le risorse disponibili
- Il livello di accuratezza e completezza richiesto
- Gli obiettivi dell'iniziativa

Approccio e Strumenti

**SULLA BASE DEI
RISULTATI AUSPICATI,
COME PENSATE DI**

- Raccogliere evidenze/dati?
- Documentare evidenze/dati?
- Valutare evidenze/dati?
- Documentare i risultati?
- Presentare i risultati?

QUESTIONARIO

WORKSHOP DI VALUTAZIONE

SCHEDE STANDARD

SIMULAZIONE DELL'AWARD

COMBINAZIONE DI APPROCCI

Step 1 – Organizzare e Pianificare l'Autovalutazione

Approccio e Strumenti

**Approcci e
relativi
strumenti per
raccolgere,
confrontare e
valutare
evidenze e dati**

**APPROCCIO CON QUESTIONARIO:
STANDARD, PERSONALIZZATO,
SI/NO, SCALE DI VALUTAZIONE**

**INTERVISTE, FOCUS GROUP:
PATHFINDER / RADAR**

**WORKSHOP DI VALUTAZIONE:
PATHFINDER / RADAR**

**APPROCCIO CON SCHEDE STANDARD:
RADAR**

**APPROCCIO CON SIMULAZIONE DEL PREMIO:
RADAR**

**COMBINAZIONE DI APPROCCI:
SCALE DI VALUTAZIONE / RADAR**

Step 1 – Organizzare e Pianificare l'Autovalutazione

Approcci diversi, uguali obiettivi

QUESTIONARIO

**WORKSHOP DI
VALUTAZIONE**

SCHEDE STANDARD

**SIMULAZIONE
DELL'AWARD**

**COMBINAZIONE DI
APPROCCI**

RIUNIONE DEL MANAGEMENT

- Considerare i risultati dell'AV
- Definire le priorità delle azioni
- Produrre il piano di miglioramento
- Concordare che cosa comunicare
- Riconoscere l'impegno degli altri

Approcci e Strumenti

- ❖ In genere l'approccio all'autovalutazione diffusa viene proposto in modo completo con l'utilizzo di tutte le tecniche (*Interviste, Focus group, Questionari, Schede, ecc*).
- ❖ La Direzione può decidere, per motivi di costo e/o di disponibilità di competenze adeguate, di limitare le tecniche utilizzate
- ❖ La scelta deve comunque essere fatta tenendo conto dei limiti informativi e diagnostici dei diversi strumenti
- ❖ In tal caso si consiglia di integrare le informazioni con l'utilizzo dei *focus group*, in particolare per la valutazione dei processi

Il “Ruolo del Punteggio”

- L'obiettivo primario dell'autovalutazione è quello di individuare i punti di forza e le aree deboli al fine di avviare il processo di miglioramento
- L'assegnazione del punteggio, pur se non strettamente indispensabile, è comunque utile per:
 - fornire un indicatore che aiuti a individuare le priorità di intervento
 - conoscere il posizionamento dell'organizzazione a seguito della prima autovalutazione e valutare i progressi nel caso in cui la stessa diventi un processo sistematico
- In ogni caso il punteggio non deve essere visto come la misura di un successo o di un fallimento, ma come un'informazione da utilizzare per l'analisi dei risultati dell'autovalutazione

L'Organizzazione per l'Autovalutazione

Nell'Autovalutazione ognuno svolge un ruolo ben preciso e l'organizzazione è fondamentale

- ✓ Sponsor
- ✓ Project Manager
- ✓ Team di Autovalutazione
- ✓ Valutatori e Team leader
- ✓ Addetti alla raccolta dati
- ✓ Redattori del rapporto
- ✓ Facilitatore

Il ruolo dello sponsor

- ✓ **Guida e promuove le attività (impegno, direzione, motivazione e riconoscimenti) di avvio e realizzazione dell'Autovalutazione**
- ✓ **Garantisce la disponibilità delle risorse finanziarie e umane**
- ✓ **Comunica gli scopi e i vantaggi dell'iniziativa**
- ✓ **Contrasta le resistenze attive e passive**
- ✓ **Fa in modo che si faccia uso dei risultati dell'Autovalutazione**
- ✓ **Assume la guida delle attività di riesame del processo e della sua integrazione con il processo di pianificazione di business**

Il ruolo del Project Manager

- ✓ Fa in modo che vi sia uno Sponsor e una chiara responsabilità del processo
- ✓ Collabora con lo Sponsor per ottimizzare vantaggi e risultati
- ✓ Verifica che gli obiettivi e i vantaggi derivanti dall'Autovalutazione siano chiari e adeguatamente comunicati
- ✓ Sviluppa e promuove la conoscenza dei Concetti Fondamentali, del Modello EFQM/CAF, dell'Autovalutazione e dell'approccio/degli approcci da adottare
- ✓ Elabora un dettagliato piano del progetto, con indicazione del percorso critico e analisi dei rischi
- ✓ Stima e richiede l'allocazione delle risorse necessarie per realizzare il piano
- ✓ Predisporre un appropriato piano di formazione per il Team di Autovalutazione
- ✓ Elabora un piano delle comunicazioni a sostegno del processo di Autovalutazione
- ✓ Tiene sotto controllo l'andamento del piano e ne riferisce allo Sponsor

Il ruolo del Team di Autovalutazione

- ✓ **Fornire, con il proprio tempo e le proprie conoscenze, un contributo al processo di Autovalutazione**
- ✓ **Far propri e quindi comunicare agli altri gli scopi e i vantaggi dell'Autovalutazione**
- ✓ **Svolgere un ruolo attivo nel processo di miglioramento**

Il ruolo del/i Valutatore/i

- ✓ **Svolge un ruolo centrale negli approcci Simulazione dell'Award e Moduli standard, e un ruolo di supporto in quello mediante workshop di valutazione**
- ✓ **È cruciale nel processo di valutazione e di conseguimento del consenso**
- ✓ **Contribuisce alla pianificazione della visita in loco e vi partecipa**
- ✓ **Contribuisce alla redazione del rapporto di feedback**
- ✓ **Rispetta le scadenze concordate per il team**

Il ruolo del Team Leader

- ✓ **Guida il team di valutazione**
- ✓ **Pianifica e coordina le attività del team**
- ✓ **Opera come principale interfaccia tra il team e il committente**
- ✓ **Gestisce ogni questione e le richieste di informazioni da parte del responsabile del progetto**
- ✓ **È deputato a fornire feedback diretti al responsabile del progetto**

Il ruolo di chi raccoglie i dati

- ✓ **Conoscere i requisiti del Modello e la natura delle evidenze da ricercare**
- ✓ **Identificare le fonti dei dati e garantire l'accuratezza e l'aggiornamento dei dati raccolti**
- ✓ **Tener conto del possibile impatto durante lo svolgimento delle interviste e degli altri interventi connessi al processo di raccolta dati**
- ✓ **Registrare i dati (tradotti in evidenze tali da suffragare le indicazioni dei punti di forza e delle aree da migliorare) in modo organico e coerente**

Il ruolo di chi redige il rapporto

- ✓ **Approfondire i requisiti del Modello e la natura delle evidenze richieste**
- ✓ **Tener conto del possibile impatto durante lo svolgimento delle interviste e degli altri interventi connessi al processo di raccolta dati se realizzato in proprio**
- ✓ **Registrazione i dati nel documento in modo organico e coerente**

Il ruolo del Facilitatore

- ✓ **Svolge un ruolo di rilievo nel workshop di valutazione**
- ✓ **È centrale nel processo di valutazione e di conseguimento del consenso**
- ✓ **Vigila sulla corretta applicazione del Modello EFQM/CAF e dei Concetti fondamentali**
- ✓ **Vigila sul corretto svolgimento delle riunioni e sui loro contenuti**

Step 1 – Organizzare e Pianificare l'Autovalutazione

L'Organizzazione per l'Autovalutazione



Step 1 – Organizzare e Pianificare l'Autovalutazione

Il Comitato per l'Autovalutazione

La Direzione mantiene l'*ownership* del progetto e *delega* le responsabilità operative a un Comitato (orientativamente di 4-5 persone) composto da responsabili di alto livello o persone di prestigio riconosciuto e coordinato dal Responsabile della Funzione Qualità

Responsabilità del Comitato:

- elaborare il piano operativo
- curare la stesura della documentazione di supporto
- curare le interviste al vertice e supervisionare le altre attività
- assicurare la realizzazione dei progetti di miglioramento
- consolidare, analizzare i risultati e diffonderli ai livelli opportuni
- favorire lo scambio di esperienze
- presentare al vertice i risultati parziali e finali

➔ **Un'alternativa al Comitato, anche se meno efficace, potrebbe essere la nomina di un *Coordinatore dell'autovalutazione***

Step 1 – Organizzare e Pianificare l'Autovalutazione

Il Gruppo di Supporto

Costituito dal Comitato e composto da persone rappresentative della realtà dell'amministrazione:

- competenze diversificate e specifiche sulla qualità
- provenienti dalle varie unità o settori
- capacità professionali riconosciute

Responsabilità del *Gruppo di supporto all'autovalutazione*:

- ✓ preparare la documentazione di supporto
- ✓ intervistare i focus group
- ✓ curare l'attività di erogazione dei questionari
- ✓ raccogliere, aggregare i risultati di interviste, focus group e questionari
- ✓ preparare le relazioni di autovalutazione
- ✓ fornire supporto al Comitato

⇒ Il numero dei componenti dipende dalle dimensioni, dalla complessità dell'amministrazione e dal numero di persone che si pensa di coinvolgere

Step 1 – Organizzare e Pianificare l'Autovalutazione

La pianificazione delle attività

Il piano delle attività, sviluppato dal Comitato, deve essere ben strutturato e completo di:

- attività di dettaglio con date di realizzazione intermedie e finali
 - le responsabilità di guida, coordinamento ed esecuzione
 - le risorse necessarie, segmentate per attività principali
 - gli indicatori chiave delle attività con relativi target
 - i documenti di riferimento
 - il Piano di comunicazione
 - le modalità di riesame a livello del Comitato e della Direzione
- ➔ **Il Piano deve essere coerente con le strategie e i piani operativi della amministrazione, con particolare riferimento alle risorse e alle date di realizzazione delle attività**

Step 2

Comunicare il Progetto di Autovalutazione

L'importanza della Comunicazione

1. Molti processi di miglioramento, cambiamento, innovazione, falliscono perchè è stata ignorata o poco curata la componente comunicazione
2. Occorre spendere un pò di tempo per definire una vera e propria strategia di comunicazione che deve essere parte integrante del piano di autovalutazione
3. Deve essere comunicato in modo chiaro il motivo (e gli obiettivi) per cui è stato deciso di condurre l'autovalutazione e le varie tappe
4. L'autovalutazione è solo un mezzo, non un fine: l'obiettivo è il miglioramento continuo
5. L'autovalutazione non è un processo che dura solo sei mesi!
6. Spiegare bene come l'autovalutazione si integra all'interno di altre iniziative di autovalutazione, qualità, riorganizzazione, innovazione in genere
7. L'importanza del "meta-messaggio": (es. il CAF è il metodo per orientare la nostra innovazione)

L'importanza della Comunicazione

8. I messaggi chiave della comunicazione devono essere condivisi da tutta la direzione: il “numero uno” è il portavoce dei messaggi chiave
9. Non improvvisare: preparare la lista delle principali domande e risposte ad uso della direzione e dei capi
10. 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
11. Spiegare che l'autovalutazione è a vantaggio delle persone e non contro di loro
12. Saper rispondere alla domanda: “ma io cosa ci guadagno”?
13. Individuare opportunità di riconoscimenti degli sforzi e dei risultati
14. La comunicazione non è solo quella scritta e nemmeno solo quella verbale, ma la combinazione efficace di vari mezzi
15. *Faremo, stiamo facendo, abbiamo fatto*

Alcune indicazioni per la Comunicazione

- ❑ **Tutte le persone, non solo quelle direttamente coinvolte, devono comprendere il perché del progetto e i risultati attesi.**
- ❑ **Gli obiettivi della comunicazione sono:**
 - Promuovere la condivisione degli obiettivi
 - Stimolare la partecipazione al miglioramento
 - Accrescere la motivazione e il senso di appartenenza
- ❑ **E' opportuno definire un piano di comunicazione, inserito nel piano di autovalutazione**
- ❑ **Per le attività di comunicazione si dovrebbero utilizzare materiali e documenti comuni, approntati a livello centrale**

I contenuti del Piano di Comunicazione

- a) **Che cosa occorre comunicare?**
- b) **Quando occorre comunicare?**
- c) **Come si deve comunicare?**
- d) **A chi occorre comunicare?**
- e) **Chi comunicherà le informazioni?**

Step 2 – Comunicare il Progetto di Autovalutazione

Definire un piano di comunicazione

❖ Che cosa comunicare:

- Le modalità di svolgimento del processo
- Gli obiettivi a breve (il miglioramento) e a medio termine (la soddisfazione dei clienti /utenti)
- Stimolare la disponibilità di coloro che verranno coinvolti
- Far capire che il contributo di tutti è essenziale per il successo
- Dichiarare che i risultati saranno resi noti e discussi

❖ Come comunicare:

- Utilizzando i canali istituzionali dell'amministrazione
- Il metodo più efficace è la comunicazione in cascata top-down, capo-collaboratori, sia per il lancio del progetto, sia per i feed back sui risultati

Step 2 – Comunicare il Progetto di Autovalutazione

Definire un piano di comunicazione

FASE	QUALI	PERCHÉ	A CHI	DA CHI	COME	QUANDO	DOVE
3							
4							
5							
6							
7							
8							

Step 3

Creare un Team per Autovalutazione

Come definire il Team di Autovalutazione

- **Decidere il numero dei gruppi di autovalutazione**
- **Creare il/i gruppi di autovalutazione**

E' fondamentale che il gruppo di autovalutazione sia rappresentativo della realtà dell'amministrazione, sia in termini di competenze specifiche, che devono essere il più possibile diversificate (processi, servizi, qualità, risorse umane, ..), sia in termini di rappresentatività delle varie unità o settori organizzativi.

I componenti dovrebbero avere capacità professionali tali da costituire punti di riferimento per le persone dell'organizzazione in cui operano.

Come definire il Team di Autovalutazione

Per definire il/i team di realizzazione dell'Autovalutazione è necessario individuare:

- a) quali competenze sono necessarie per l'attuazione dell'approccio prescelto**
- b) quali risorse formative sono necessarie per sviluppare tali competenze**
- c) quale è la disponibilità di risorse umane dell'organizzazione e come si pensa di acquisirle e/o formarle**

Scegliere i “componenti giusti” del Team

Punti chiave

- Devono godere di credibilità nell'organizzazione
- Non tutti possiedono le capacità necessarie per fare il l'autovalutatore/il valutatore
- Buone capacità di presentazione sono indispensabili al momento del feedback
- Il team di autovalutazione dovrebbe essere composto prevalentemente da personale operativo e di linea, non da “professionisti della Qualità”

Step 4

Organizzare la Formazione

Step 4 – Organizzare la formazione

L'importanza della formazione

- ❑ **Le persone direttamente coinvolte devono avere adeguata formazione/informazione, con modalità e livello di impegno diversificati**
- ❑ **Tutto il personale deve essere almeno informato**

- ✓ Il vertice e i responsabili di primo livello dovrebbero essere in grado di comprendere i principi di base del modello e di come possono essere applicati nella realtà della propria amministrazione e di condividere i vantaggi derivanti dall'autovalutazione
- ✓ I componenti del Comitato e del Gruppo dovrebbero avere una formazione specifica sull'autovalutazione, gli strumenti da utilizzare e i meccanismi di valutazione
- ✓ Il personale coinvolto dovrebbe avere informazioni dettagliate sulle motivazioni del progetto e sulle modalità del coinvolgimento

➔ **Le attività dovrebbero essere realizzate da personale qualificato**

Alcune indicazioni per la formazione - 1

1. Nella fase iniziale 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 modello CAF.

Non mancheranno altri momenti di approfondimento (es. focus group e ulteriori riunioni di lavoro per i progetti di miglioramento)

Alcune indicazioni per la formazione - 1

2. Non somministrare i questionari, le schede di autovalutazione, né condurre interviste o focus group senza un minimo di comunicazione-formazione
3. In genere è più efficace organizzare da mezza a una giornata di incontro di lavoro divisa in due parti:
 - a) Formazione sul processo e sul modello
 - b) Compilazione questionari (personale) o schede di autovalutazione (direzione e capi intermedi)
4. 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 il ritorno di solo una parte di questionari / schede di autovalutazione

Alcune indicazioni per la formazione - 2

4. Gli incontri dovrebbero essere aperti dal “numero uno” per spiegare il perchè e le finalità. Non si tratta di un corso dove si va solo per imparare; si tratta di partecipare a un processo importante di autovalutazione e di miglioramento; nè si tratta del solito corso condotto da “*quelli della qualità*”
5. Il “numero uno” e non il docente dovrebbe rispondere alle domande meno tecniche di carattere generale che riguardano il vissuto delle persone, il loro ruolo all’interno del processo dell’autovalutazione, le problematiche, le difficoltà, le incertezze sul futuro. Se il “numero uno” non è presente a tutto l’incontro, sarebbe opportuno che partecipasse almeno alla fase di chiusura

Step 5

Sviluppare l'Autovalutazione

Come sviluppare l'Autovalutazione: i capisaldi

- L'Autovalutazione è sempre responsabilità delle linee, non degli “specialisti della Qualità”
- L'Autovalutazione dovrebbe essere allineata con il processo di pianificazione aziendale dell'organizzazione e integrata in esso nel più breve tempo possibile
- Comunicare chiaramente come l'Autovalutazione si posiziona in relazione alle iniziative e ai programmi dell'organizzazione.
- Non esiste un solo modo “migliore” per attuare l'Autovalutazione.
- **RICORDARE SEMPRE: l'Autovalutazione è realizzata dal personale, non sul personale.**

Come sviluppare l'Autovalutazione: primi passi

- ✓ **Autovalutazione di un'ora (di solito con l'Amministratore delegato o un alto dirigente).**
- ✓ **Coinvolgimento del team di management tramite approccio con questionario o schemi a matrice.**
- ✓ **Autovalutazione pilota in un dipartimento o unità aziendale (con un alto dirigente e un team "amici").**
- ✓ **Mappatura delle iniziative e dei programmi a fronte del Modello CAF.**
- ✓ **Integrazione dei criteri del Modello con valutazioni di performance della propria e di altre organizzazioni.**
- ✓ **Uso dei criteri del Modello per strutturare le proprie riflessioni relative a iniziative di riorganizzazione, di revisione di progetti, di riunioni, ecc.**

Come sviluppare l'Autovalutazione: le fasi

- **Valutazioni individuali da parte dei membri dei team**

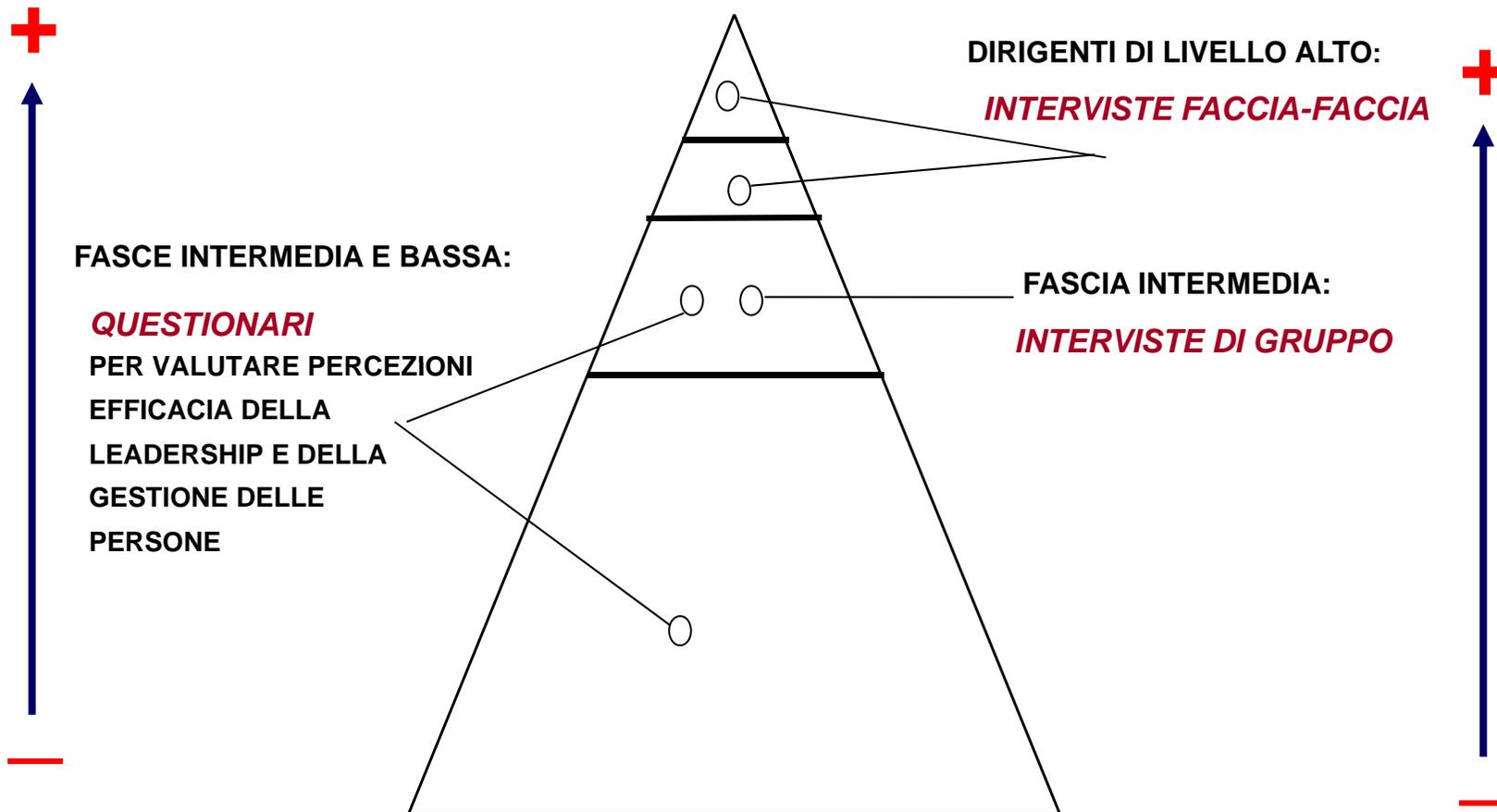
- **Riunioni di condivisione a livello team, che si articolano nelle seguenti fasi:**
 - Analisi criterio per criterio, con esposizione e confronto dei diversi punti di vista sui PdF/AdM e sui punteggi
 - Registrazione dei punti di consenso e individuazione dei punti di dissenso significativi
 - Discussione 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 5 – Sviluppare l'Autovalutazione

Come sviluppare l'Autovalutazione

Efficacia

Risorse



Varianti del processo di Autovalutazione

Varianti al processo di Autovalutazione

- Decidere se assegnare un punteggio o no (possibile applicazione della matrice RADAR o della scheda di ricognizione “Pathfinder”)
- Una combinazione di approcci. Per esempio:
 - Moduli standard e Questionario
 - Schemi a matrice e Riunioni
 - Riunioni e Questionario
- Coinvolgimento di Stakeholder interni (per esempio colleghi di altre aree) ed esterni (per esempio Clienti, Fornitori e Partner)
- Utilizzo dei risultati

Il Risultato dell'Autovalutazione

Il Risultato dell'Autovalutazione

I possibili “ingredienti” dell'Autovalutazione

**PUNTI DI FORZA
E
AREE DA
MIGLIORARE**

**TEMI /
MESSAGGI
CHIAVE**

PUNTEGGIO?

Il Risultato dell'Autovalutazione

I criteri relativi al contesto

GLI IMPERATIVI DI BUSINESS

Modello
di
business

Missione
e Visione

Strategia

Processi
chiave

Competenze
fondamentali

Catena del valore

**PUNTI DI FORZA
E
AREE DA MIGLIORARE**

PUNTEGGIO?

TEMI CHIAVE

La Relazione di Autovalutazione

Il prodotto delle attività di autovalutazione è la *Relazione di autovalutazione* contenente:

- ✓ una sintesi del processo di autovalutazione: obiettivi dell'autovalutazione, attività svolte, dei risultati ottenuti in rapporto agli obiettivi fissati con il piano di autovalutazione
- ✓ una sintesi degli aspetti positivi e delle aree deboli più ricorrenti nell'area dei fattori abilitanti (criteri da 1 a 5)
- ✓ una sintesi dei risultati (prestazione e percezione) conseguiti dall'organizzazione con riferimento ai diversi *stakeholder* (criteri da 6 a 9)
- ✓ l'analisi trasversale ai vari criteri relativamente ai fattori abilitanti e ai risultati per esaminarne i collegamenti e le coerenze
- ✓ i punteggi assegnati per sottocriterio e criterio

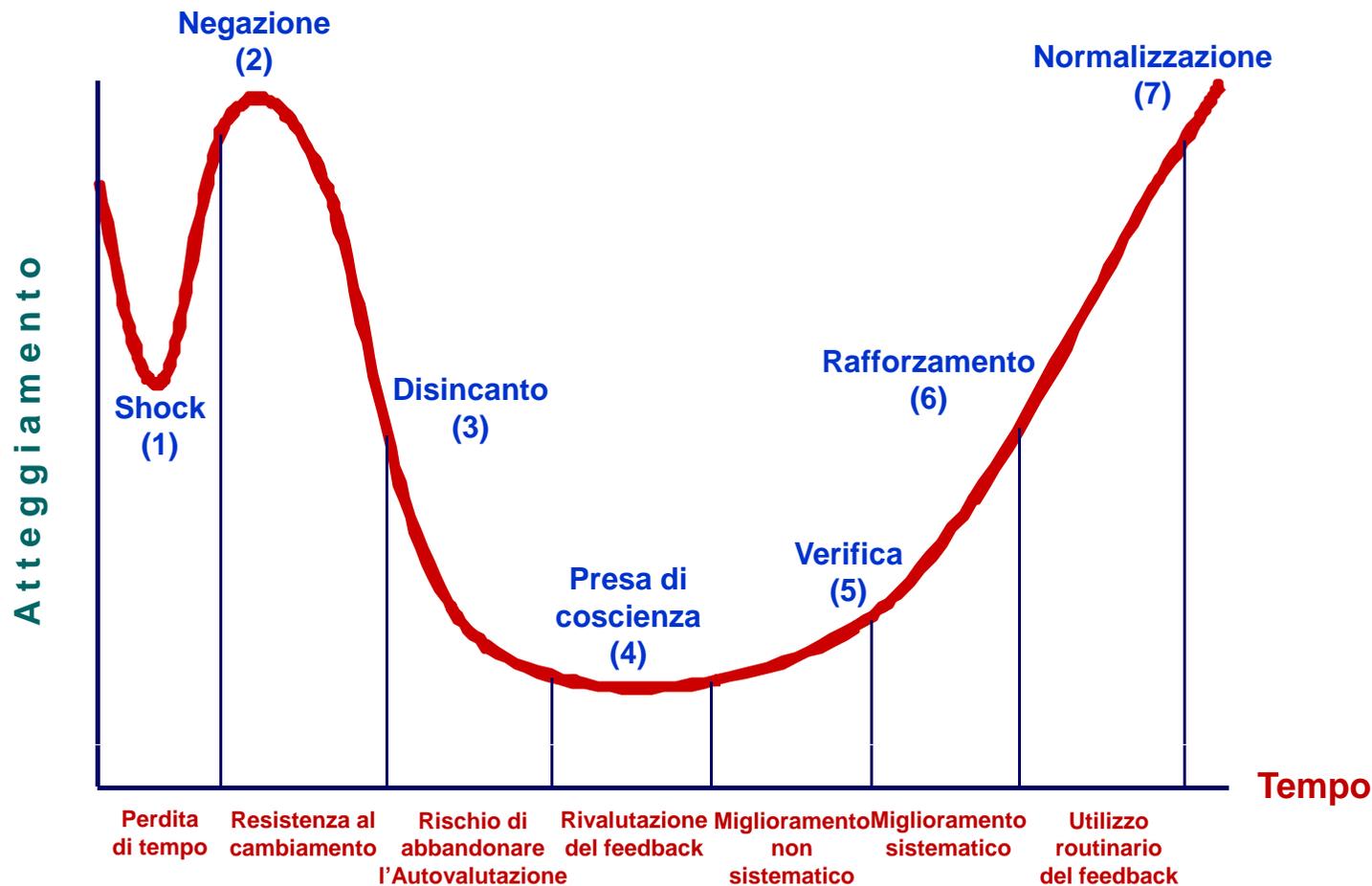
Traduzione dei risultati in azioni: domande

- 1. Come affrontereste la lista dei punti di forza e delle aree da migliorare per renderli meglio gestibili e comprensibili?**
- 2. In base a quale criterio definireste la scala delle priorità dei punti di forza e delle aree da migliorare?**
- 3. Quali particolari informazioni/dati dovrebbero emergere in virtù del processo di assegnazione delle priorità e pianificazione delle azioni?**
- 4. Come potete far sì che il piano d'azione sia attuato con successo?**

Il Risultato dell'Autovalutazione

La gestione del cambiamento

Modello di accettazione del feedback



Per gentile concessione di: R Simpson (BT Northern Ireland), Dr S Meegan (The British Quality Foundation), Dr F Hill & SA Hazlett (The Queens University of Belfast), E O'Neill (University of Ulster). Adattata da Adams, Hayes and Hopson (1976)

Traduzione dei risultati in azioni: domande e risposte

1. **Come affrontereste la lista dei punti di forza e delle aree da migliorare per renderli meglio gestibili e comprensibili?**

RISPOSTE POSSIBILI: *Individuare temi comuni. Evitare ripetizioni e doppioni. Chiarire eventuali ambiguità e anomalie. Riorganizzare la lista con altri criteri (per esempio, SWOT)*

2. **In base a quale criterio definireste la scala delle priorità dei punti di forza e delle aree da migliorare?**

RISPOSTE POSSIBILI : *Uso di strumenti come l'Analisi di Pareto, l'Analisi del processo decisionale, il riferimento alla Visione alla Missione, agli Obiettivi strategici, ai Fattori critici di successo e ai Processi chiave dell'organizzazione*

3. **Quali particolari informazioni/dati dovrebbero emergere in virtù del processo di assegnazione delle priorità e pianificazione delle azioni?**

RISPOSTE POSSIBILI : *Il Business plan, la Relazione annuale generale, documentazione relativa alla strategia dell'organizzazione, il Piano risorse umane*

4. **Come potete far sì che il piano d'azione sia attuato con successo?**

RISPOSTE POSSIBILI : *Gestire tutte le azioni concordate in forma di progetto. Far sì che tali progetti siano parte integrante dei normali programmi di lavoro (inserirli nella pianificazione generale). Rendere la pianificazione aziendale consequenziale ai risultati delle sessioni periodiche di Autovalutazione.*

Il Risultato dell'Autovalutazione

Uno sguardo verso le priorità

Strategicamente importante	Indispensabile azione di miglioramento	Mantenere la performance elevata
Strategicamente non importante	Migliorare ai livelli minimi di qualità	Opportunità di ridurre gli investimenti
	Aree da migliorare	Punti di forza

Autovalutazione e pianificazione aziendale

Opzioni

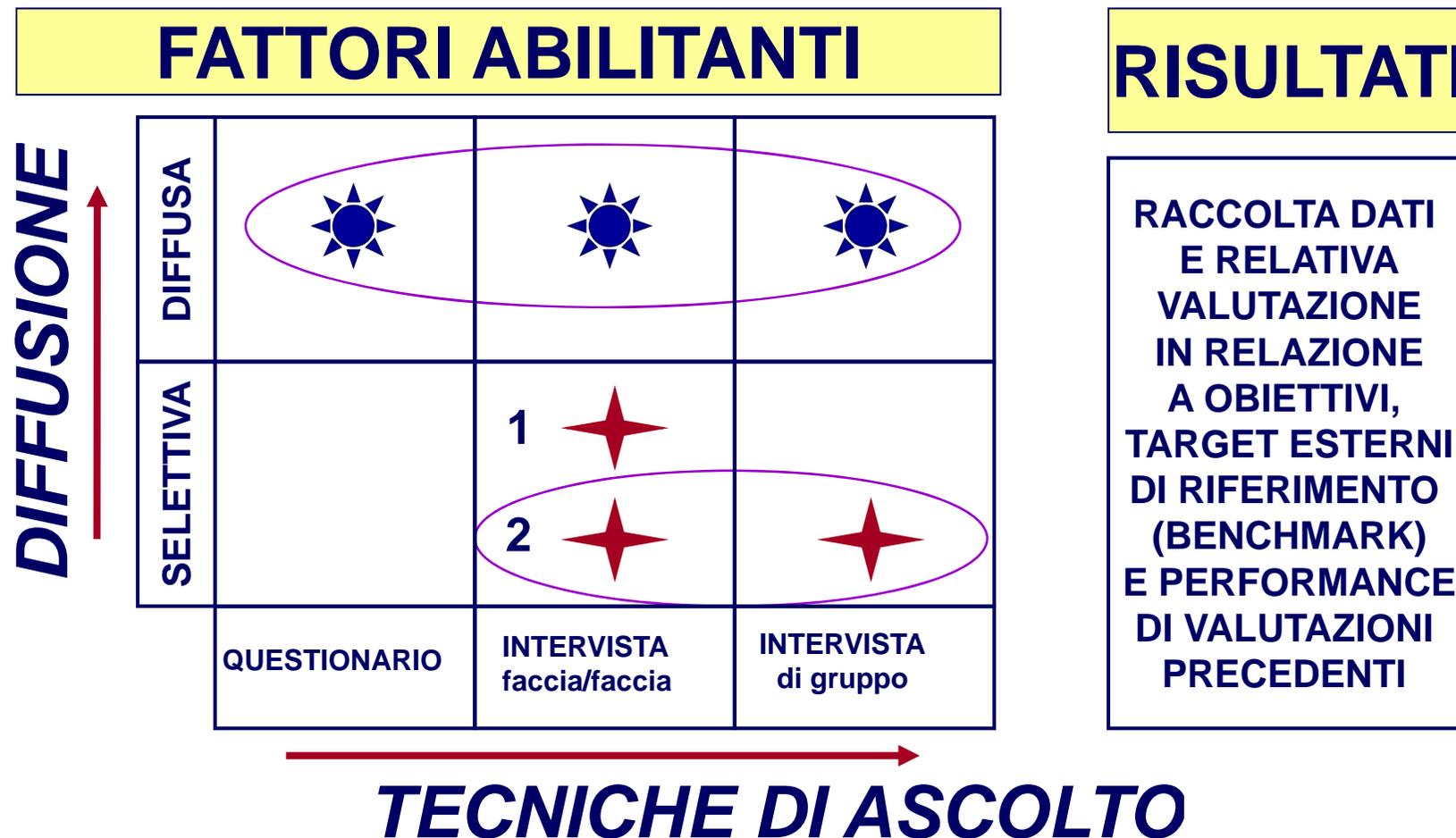
- Definire i piani d'azione in conseguenza dell'Autovalutazione e far sì che vengano integrati nella pianificazione aziendale.
- Strutturare la pianificazione aziendale tenendo conto dei nove criteri del Modello CAF

Commento

- Considerare il coinvolgimento delle persone incaricate della pianificazione aziendale nel processo di Autovalutazione

ALCUNI SUGGERIMENTI PER LA CONDUZIONE DELL'AUTOVALUTAZIONE

Autovalutazione dei Fattori e dei Risultati



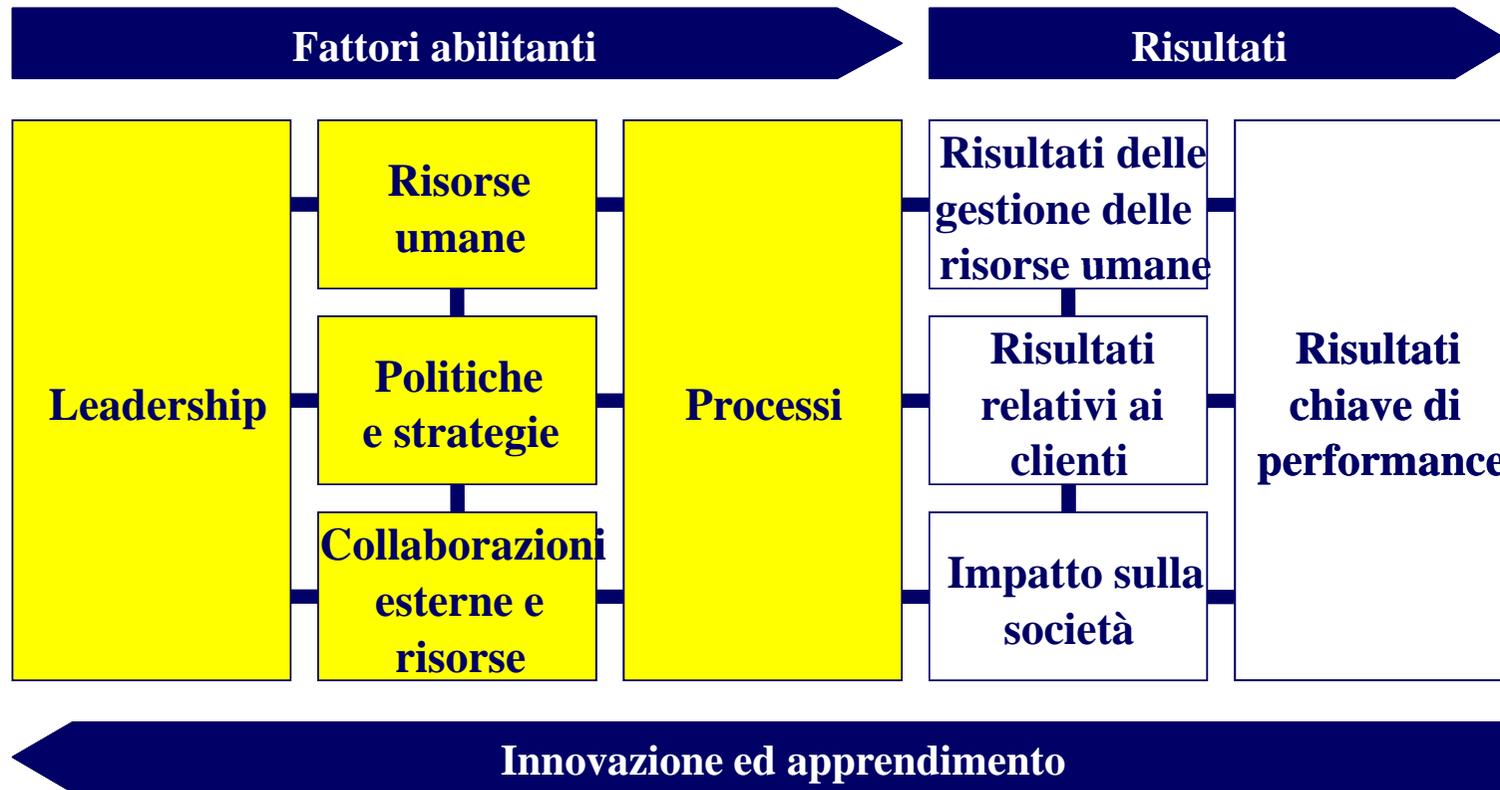
Approccio diffuso completo



Approcci selettivi tipici

- 1) Workshop
- 2) Workshop + Interviste

Autovalutazione dei Fattori



Autovalutazione dei Fattori

Metodo Semplificato
(diffuso o semplificato ed eventualmente integrato da focus groups)

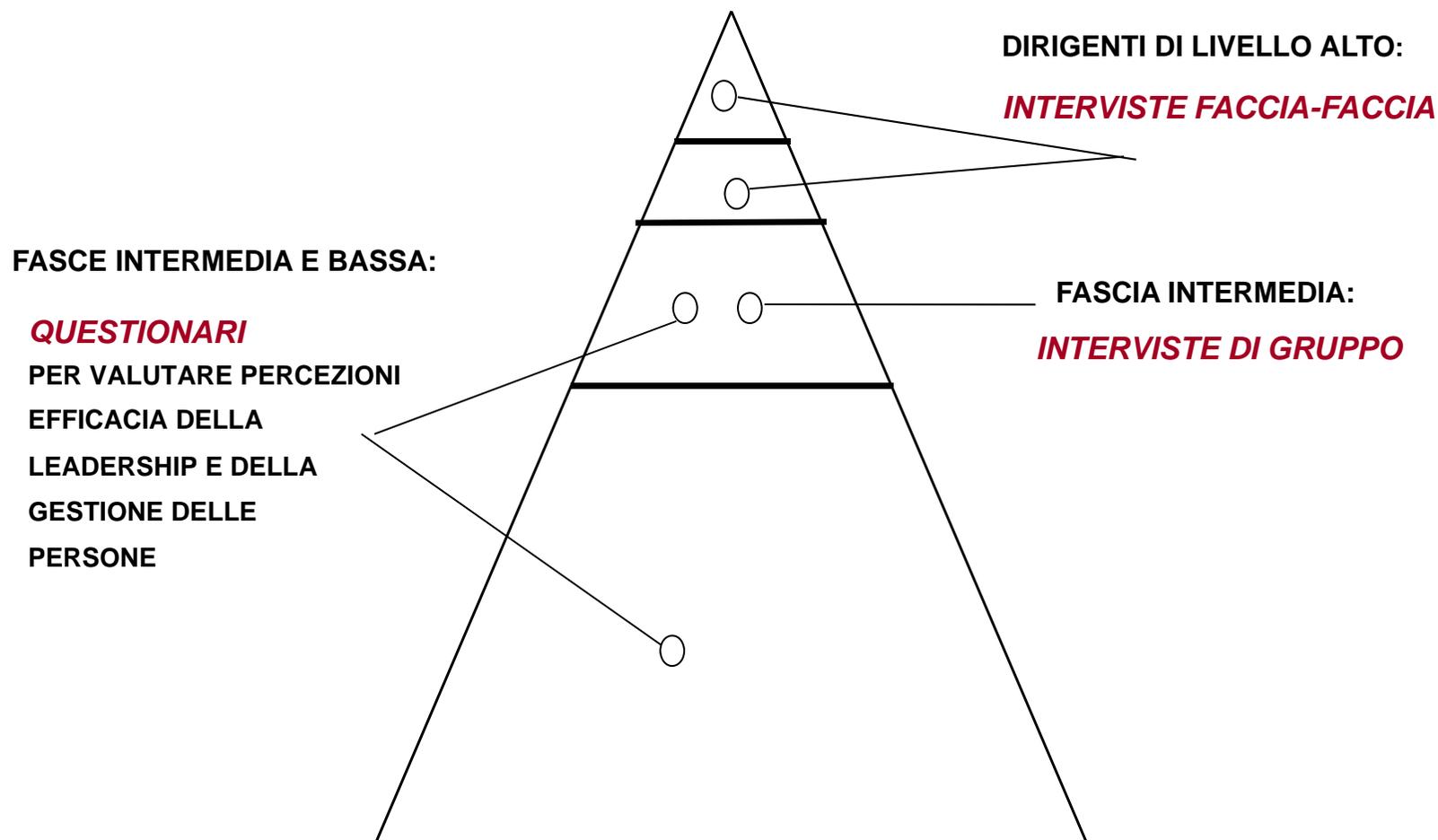
DIFFUSIONE ↑

DIFFUSA		 Opzionale	
SELETTIVA			
	QUESTIONARIO	INTERVISTA di gruppo	INTERVISTA faccia/faccia



TECNICHE DI ASCOLTO

L'autovalutazione dei Fattori



Interviste faccia a faccia - 1

- ❖ Il Comitato di autovalutazione predispose un *questionario* tratto direttamente dal CAF e, se ritenuto opportuno, adattato alla tipologia di amministrazione
- ❖ Le interviste vengono effettuate, secondo il piano, a:
 - il vertice e i responsabili al più alto livello
 - gli opinion leader dell'amministrazione
- ❖ L'obiettivo delle interviste è raccogliere i giudizi sui *punti di debolezza* e sui *punti di forza* in relazione agli obiettivi dell'organizzazione
- ❖ L'autovalutazione è fatta dalle persone intervistate, mentre l'intervistatore deve limitarsi a un ruolo di *facilitatore*

Interviste faccia a faccia - 2

- ❑ **Per ogni intervista devono essere raccolti, per ogni sottocriterio del modello EFQM/CAF, i seguenti dati:**
 - ✓ Le *evidenze* sulle cose che si fanno e la *documentazione* utilizzata dall'organizzazione
 - ✓ Le *percezioni* delle persone sul “come” vengono fatte le cose
 - ✓ Il *giudizio di merito* della persona intervistata (punteggio)

- ❑ **Le interviste vengono effettuate utilizzando supporti quali il *Registro di autovalutazione dei fattori*, completo di domande, foglio di raccolta dati e commenti e schema per il punteggio**

- ❑ **Alla conclusione delle interviste i risultati vengono aggregati, e se opportuno segmentati, utilizzando il Registro di autovalutazione**

Focus group - 1

- ❖ Si utilizza il *questionario* già predisposto per le interviste faccia a faccia
- ❖ I focus group coinvolgono le seguenti persone:
 - il *management intermedio*
 - i *quadri*, i *coordinatori* delle attività e dei gruppi di lavoro
 - i *responsabili dei processi*
- ❖ Vengono effettuati focus group trasversali e focus group specifici sui processi chiave dell'organizzazione
- ❖ L'obiettivo delle interviste è raccogliere i giudizi sui *punti di debolezza* e sui *punti di forza* del gruppo di persone
- ❖ L'autovalutazione è fatta dalle persone del gruppo, mentre l'intervistatore deve limitarsi a un ruolo di *facilitatore*
- ❖ E' necessario che la conduzione sia affidata a persone con competenza adeguata

Focus group - 2

- ❑ Per ogni *focus group* devono essere raccolti, a livello di ogni sottocriterio del modello CAF:
 - ✓ Le *evidenze* sulle cose che si fanno e la *documentazione* utilizzata dall'organizzazione
 - ✓ Le *percezioni* del gruppo di persone sul “come” si fanno le cose
 - ✓ Il *giudizio di merito* del gruppo (punteggio)
- ❑ Questi dati vengono identificati dal conduttore tramite discussione e confronto tra i partecipanti
- ❑ Per ogni *focus group* viene compilato un registro di valutazione completo
- ❑ Alla conclusione delle attività i risultati vengono aggregati a livello dei gruppi trasversali e dei gruppi di processo

Questionari - 1

- ✓ Il Comitato di Autovalutazione predisponde uno o più questionari adeguati all'obiettivo che ci si propone
- ✓ Il questionario viene erogato alla fascia intermedia e bassa del personale
- ✓ Può essere erogato a tutto il personale della fascia oppure a nuclei scelti in modo adeguato
- ✓ La comunicazione della Direzione è fondamentale per assicurare un numero di risposte significativo
- ✓ Le risposte vanno elaborate e aggregate a livello dei sottocriteri del modello CAF per poter confrontare i risultati dei questionari con quelli delle interviste e dei *focus group*

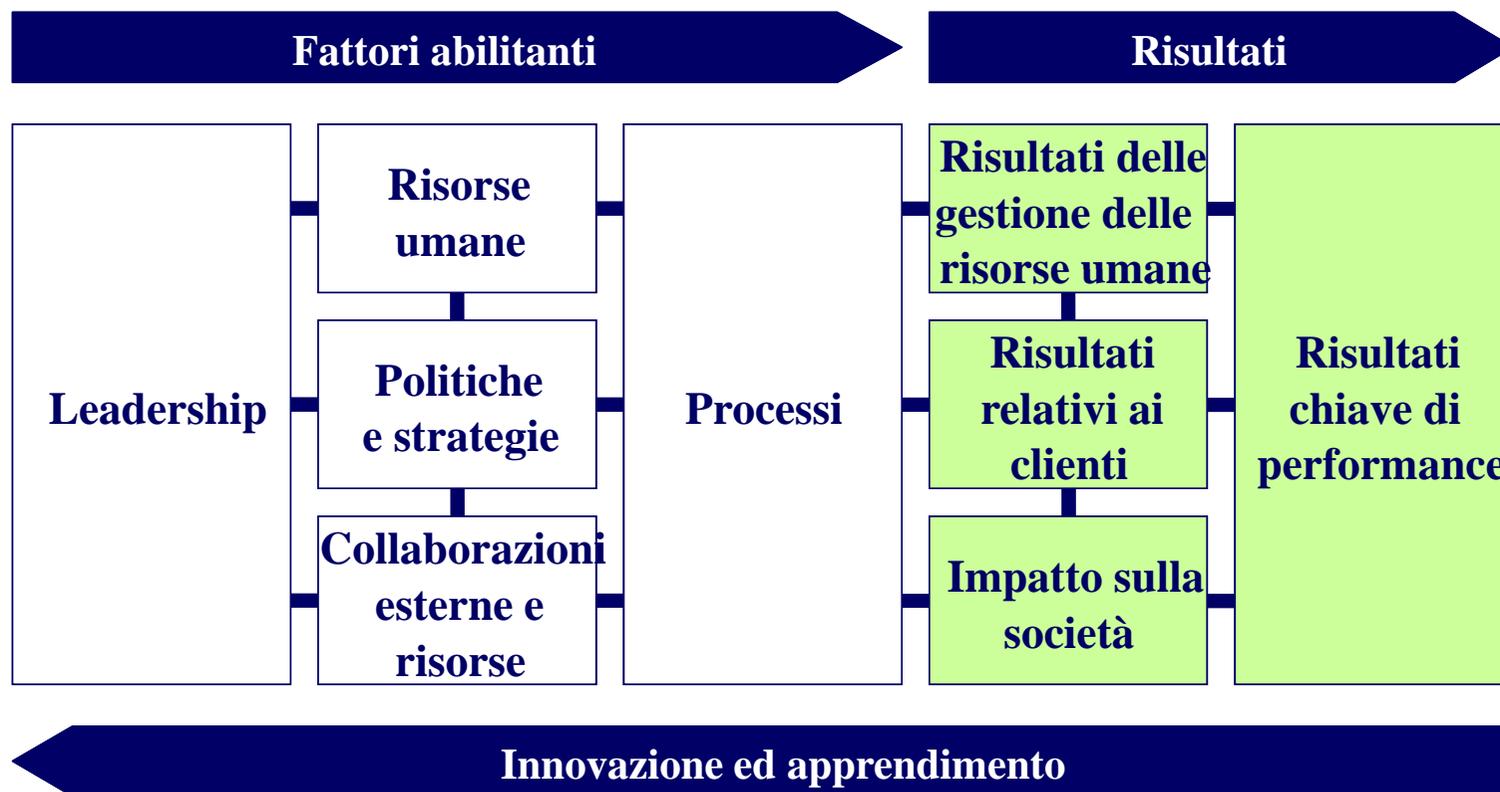
Questionari - 2

- ❖ Il questionario viene articolato su tre livelli:
 - 1) responsabili dell'organizzazione che si autovaluta
 - 2) fascia intermedia e bassa del personale
 - 3) personale che opera sui processi chiave
- ❖ Il questionario viene somministrato a tutto il personale secondo criteri di campionatura e rappresentatività delle singole fasce
- ❖ La comunicazione e la visibilità della Direzione sono fondamentali per assicurare il successo dell'iniziativa
- ❖ Le risposte vanno elaborate e aggregate a livello dei sottocriteri del CAF, e, se effettuati, confrontate con i risultati dei *focus group*

Valutazione delle informazioni

- ❖ Alla fine delle attività occorre provvedere alla stesura della *Relazione di autovalutazione dei fattori*, tramite una o più riunioni del Comitato e del Gruppo di supporto, che dispongono dei seguenti input:
 - a) i risultati delle interviste a livello globale e segmentate
 - b) i risultati aggregati dei focus group (trasversali e per processi)
 - c) i risultati dei questionari complessivi e segmentati
 - d) la relazione conclusiva di valutazione dei risultati
- ❖ Lo staff centrale aggrega i dati e i commenti ottenuti con i vari metodi, tramite confronti, discussioni e la ricerca della condivisione dei punti forti e delle aree deboli
- ❖ Il punteggio viene ottenuto aggregando statisticamente i punteggi assegnati per categorie omogenee

Autovalutazione dei Risultati



Raccolta dei risultati di performance

- ❖ **Il Comitato definisce le modalità di raccolta e ne coordina le relative attività**
- ❖ **Vengono identificati gli indicatori utilizzati a livello di ciascun sottocriterio del modello e, per ogni indicatore vengono raccolti i seguenti dati:**
 - i risultati disponibili degli ultimi anni (possibilmente almeno 3)
 - gli obiettivi (target) se esistenti
 - risultati provenienti da altre amministrazioni o altri settori
 - informazioni che possono essere utili per la valutazione
- ❖ **Considerare gli indicatori di performance più significativi: nella prima esperienza di valutazione alcune categorie di indicatori possono essere trascurate**

Raccolta dei risultati di performance

Sottocriterio 6.1 – Risultati della misurazione del grado di soddisfazione dei clienti/cittadini							
Elementi della soddisfazione del cliente/cittadino	DATI	ANNO X			ANNO X + 1		
Elemento 1 della soddisfazione del cliente/cittadino	Risultati						
	Obiettivi						
	Confronti						
<i>Indicazione delle organizzazioni con cui si sono fatti i confronti</i>							

Raccolta dei risultati di performance

- ❖ I risultati di performance, opportunamente aggregati e descritti, vengono valutati dal Comitato e dal Gruppo di supporto in una o più riunioni dedicate
- ❖ Per la valutazione viene utilizzato il *Registro di valutazione dei risultati*, completo di schemi per l'assegnazione del punteggio
- ❖ Per assicurare una valutazione efficace nella Guida si propone un metodo strutturato da applicare a livello di ogni sottocriterio del CAF
- ❖ Alla fine delle attività sarà disponibile la *Relazione di autovalutazione dei risultati*