

Premio Qualità PPAA
III edizione 2010-2011

Guida alla partecipazione
La stesura del documento di
partecipazione



Indice

1. SCOPO DELLA GUIDA	3
2. IL DOCUMENTO DI PARTECIPAZIONE	4
2.1 Come organizzarsi per scrivere il documento di partecipazione	4
2.2 La struttura del documento di partecipazione	6
2.3 Contenuto del documento di partecipazione	8
3. GLI SCHEMI DI VALUTAZIONE UTILIZZATI DAI VALUTATORI DEL PREMIO QUALITA' 2010-2011	15

1. SCOPO DELLA GUIDA

Questa Guida ha lo scopo di fornire suggerimenti utili ed indicazioni in merito all'articolazione e alla struttura che il documento di partecipazione deve avere in modo da renderlo quanto più possibile rispondente ai criteri generali del modello di riferimento CAF 2006 proponendo modalità organizzative per facilitare l'attività di stesura e ottenere un documento omogeneo e completo che agevoli il lavoro del Team di Valutazione, rendendo più produttiva la visita sul posto e consentendo la stesura di un rapporto di valutazione con maggior valore aggiunto, grazie alla maggior completezza e semplicità di lettura del documento di partecipazione.

NOTA: per semplicità d'ora in avanti con il termine "Amministrazione" si indicherà l'ente che partecipa al Premio sia a livello di intera amministrazione sia a livello di unità organizzativa.

2. IL DOCUMENTO DI PARTECIPAZIONE

2.1 Come organizzarsi per scrivere il documento di partecipazione

La stesura del documento di partecipazione al premio può rappresentare una opportunità per condurre un'autovalutazione su tutte le aree dell'organizzazione. Per avere indicazioni circa le modalità di svolgimento del processo di autovalutazione secondo il modello CAF si può fare riferimento alle linee guida del CAF 2006 che suggeriscono 10 step (che vanno dalla pianificazione dell'autovalutazione, alla comunicazione, alla realizzazione).

Prima di iniziare il lavoro di stesura del documento è necessario che la Direzione comunichi a tutto il personale la notizia della partecipazione al Premio attraverso un incontro o una circolare che indichi:

- gli obiettivi che l'Amministrazione si propone partecipando;
- le modalità di partecipazione;
- le modalità di coinvolgimento del personale nelle varie fasi del progetto.

In questo modo si mobilita tutto il personale per il conseguimento dell'obiettivo atteso e si stimola il coinvolgimento e il contributo delle persone nell'ambito delle diverse attività, con particolare riferimento alla stesura del Documento di Partecipazione, alla visita sul posto e ai progetti di miglioramento che saranno sviluppati a seguito delle indicazioni fornite dall'eventuale autovalutazione interna e/o dal rapporto di valutazione del Team esterno.

E' altresì necessario comunicare periodicamente al personale gli aggiornamenti sullo stato del progetto e in particolare i risultati conseguiti alla fine del progetto stesso.

Relativamente alla stesura del Documento di Partecipazione, il metodo più utilizzato dalle varie organizzazioni che partecipano ai Premi TQM è quello dei "referenti di criterio", che consente un coinvolgimento mirato delle maggiori competenze sui vari aspetti di gestione dell'organizzazione e una partecipazione diretta dei responsabili a tutti i livelli:

- Per ciascuno dei nove criteri del CAF 2006 viene nominato un referente (scelto tra i responsabili dell'Amministrazione) e la scelta viene fatta in funzione della competenza relativa al criterio assegnato e, più in generale, della conoscenza dei processi e delle attività dell'Amministrazione. Se lo si ritiene opportuno o nel caso di un'Amministrazione di dimensioni limitate, a una stessa persona possono anche essere assegnati più criteri.
- Viene costituito un team centrale formato dai referenti di criterio coordinato da un rappresentante della Direzione.
- Il gruppo provvede alla definizione della struttura del documento e allo sviluppo di un piano di lavoro, completo di responsabilità, tempi, modalità di lavoro, indicatori e frequenza di revisione da parte della Direzione.
- Ciascun referente è responsabile della ricerca di dati/informazioni/documenti e della stesura dei criteri di competenza. Il referente di criterio può scegliere uno o più collaboratori per la ricerca delle informazioni e/o documentazione e eventualmente per la stesura del documento; rimane comunque di sua responsabilità la verifica e l'approvazione del documento prodotto.

- I documenti prodotti dai referenti di criterio vengono progressivamente rivisti dal team centrale per la messa a punto definitiva, per assicurare la coerenza e l'allineamento tra i vari criteri e per integrare il tutto in un unico documento.
- Il documento completo viene alla fine rivisto e approvato dalla Direzione.

Una variante a tale impostazione può consistere nell'affidare il lavoro ad un gruppo integrato che svolge tutte le attività:

- Si costituisce un gruppo di lavoro ristretto, 4 o 5 persone, coordinato da un rappresentante della Direzione. E' opportuno che le persone che fanno parte del gruppo abbiano competenze/esperienze diversificate e una buona conoscenza dell'Amministrazione.
- Il gruppo provvede alla definizione della struttura del documento e allo sviluppo di un piano di lavoro, completo di responsabilità, tempi, modalità di lavoro, indicatori e frequenza di revisione da parte della Direzione.
- Il coordinatore affida ai componenti del gruppo l'incarico di raccogliere le informazioni utili e di provvedere alla stesura preliminare a livello di singolo sottocriterio o di parte di esso. Gli incarichi vengono assegnati per competenza e non sono necessariamente legati ai criteri nel loro complesso.
- Il coordinatore provvede ad aggregare le varie parti armonizzandole e assicurando uniformità di linguaggio, coerenza con il modello di riferimento e i necessari collegamenti tra criteri e sottocriteri.
- La descrizione dei vari sottocriteri è rivista successivamente dal gruppo in riunioni dedicate per verificarne la completezza e l'aderenza alla realtà dell'organizzazione.
- Il Documento di Partecipazione viene alla fine rivisto dai membri della Direzione che non hanno partecipato al gruppo di lavoro e approvata dalla Dirigenza.

Questo approccio richiede un impegno rilevante da parte di poche persone, che necessariamente devono essere tra quelle che hanno più ampia conoscenza dell'Amministrazione nel suo complesso, ma di contro ha il vantaggio di produrre un documento di partecipazione più omogeneo, scritto meglio e in definitiva più efficace.

Dopo l'analisi del rapporto, spetterà poi alla Dirigenza decidere se sia opportuno sviluppare subito progetti di miglioramento giudicati prioritari e urgenti, o aspettare piuttosto di poter disporre del Rapporto di valutazione del Team esterno, tenendo conto che quest'ultimo viene reso disponibile dopo circa sei mesi dal completamento del Documento di Partecipazione.

I vantaggi di un Documento di Partecipazione ben strutturato

La stesura di un Documento di Partecipazione ben fatto, completo e rispondente al modello CAF 2006, può sembrare onerosa e complessa, ma consente di avere una descrizione dell'Amministrazione completa di tutte le operazioni e di tutti i risultati più significativi, ed è indispensabile per un efficace processo di valutazione.

Si potrebbe obiettare: perché spendere tempo per scrivere quello che l'Amministrazione fa? Perché non semplificare la valutazione limitando il processo alla sola visita sul posto?

Oltre ai vantaggi di un Documento ben strutturato descritti più avanti, occorre tener presente che, in mancanza di un documento di questo tipo, il team di valutazione avrebbe bisogno di una visita sul posto di diversi giorni per poter assicurare una valutazione completa e non approssimativa, cosa

nella realtà non praticabile per motivi di disponibilità dei valutatori, e di impegno di risorse da parte dell'Amministrazione.

In ogni caso, il processo rischierebbe di risultare comunque poco efficace ed efficiente.

Inoltre, il Documento di Partecipazione offre l'opportunità e un'occasione preziosa per avere tutto il 'sapere' dell'organizzazione in un unico documento, che può essere utilizzato con profitto all'interno e all'esterno dell'Amministrazione.

La stesura efficace di questo documento consente all'Amministrazione:

- di "riflettere su se stessa". Le attività di raccolta dati, di stesura e di revisione del documento finale non sono altro che uno strumento con cui l'Amministrazione prende coscienza, anche attraverso la voce del personale, del divario esistente tra la propria realtà e i requisiti proposti dal modello, consentendo di identificare le principali aree di debolezza e, di conseguenza, di definire e avviare le necessarie azioni di miglioramento.
- Di avere un riferimento per il lavoro quotidiano dei responsabili a tutti i livelli contenente la descrizione di tutti gli approcci e risultati dell'organizzazione (in pratica costituisce il "Manuale di Gestione" dell'Amministrazione).
- Di avere uno strumento di informazione e formazione per il personale di nuovo inserimento nell'Amministrazione e per il personale che cambia settore o attività.
- Di avere uno strumento di comunicazione, verso il personale dell'Amministrazione in genere, e di promozione e comunicazione nei confronti delle altre parti interessate (stakeholder): clienti/utenti, parte politica, ambiente sociale in cui l'Amministrazione, ecc.). In quest'ultimo caso è necessario togliere le informazioni considerate riservate e valutare l'opportunità di semplificare il documento per facilitarne la lettura e la comprensione.

2.2 La struttura del documento di partecipazione

Per una più agevole lettura del documento e per omogeneità di impostazione, si consiglia di seguire, almeno in linea di massima, le specifiche di formato e di articolazione del documento elencate nei paragrafi seguenti.

In ogni caso devono essere rispettate tutte le indicazioni fornite al capitolo 3 del presente documento tra cui il numero massimo di pagine del documento.

Articolazione dei contenuti

Il documento deve essere strutturato in tre parti distinte, ciascuna delle quali ha finalità e scopi specifici, e il cui contenuto è descritto nel prossimo capitolo:

- 1) *Presentazione* dell'Amministrazione
- 2) *Descrizione* dettagliata dello stato dell'Amministrazione in relazione alla qualità per sottocriterio del modello CAF
- 3) *Glossario*

Per la suddivisione del numero di pagine disponibili per i vari capitoli (che fanno riferimento ai 9 Criteri CAF) del documento, è opportuno rispettare una qualche proporzionalità tra il peso dei criteri e il numero di pagine utilizzate. L'esperienza dice tuttavia che i criteri dei "Fattori", se ben sviluppati, richiedono normalmente più spazio, perché gran parte delle informazioni sono a carattere descrittivo, mentre i criteri dei "Risultati" possono essere sviluppati in uno spazio minore, soprattutto se si usano grafici e tabelle in un modo efficace.

E' ovvio che la distribuzione dipende anche dalla misura in cui l'Amministrazione è in grado di rispondere in modo esaustivo ai temi proposti dal modello: se in un criterio l'Amministrazione è debole, il numero di pagine sarà forzatamente limitato.

Lo schema seguente è un esempio di equa distribuzione dello spazio disponibile, nell'ipotesi che l'Amministrazione utilizzi il numero massimo di pagine previsto.

Nel caso in cui non si preveda di utilizzare tutto lo spazio disponibile, si consiglia di cercare di mantenere comunque una certa proporzionalità tra pesi e numero di pagine di ogni criterio.

Questa suddivisione vuole essere esclusivamente un'indicazione di riferimento derivata dall'esperienza di organizzazioni che hanno partecipato a premi, e non deve essere intesa in termini assoluti o prescrittivi.

Capitoli del Documento	Peso Criteri %	50 pagine max	35 pagine max
<i>Presentazione</i>		3 ÷ 5	2 ÷ 4
Criterio 1	12 %	5 ÷ 6	4 ÷ 5
Criterio 2	8 %	4 ÷ 5	3 ÷ 4
Criterio 3	9 %	4 ÷ 6	3 ÷ 4
Criterio 4	8 %	4 ÷ 5	3 ÷ 4
Criterio 5	13 %	6 ÷ 8	4 ÷ 6
<i>Totale Fattori</i>	50%	23 ÷ 30	17 ÷ 23
Criterio 6	17 %	4 ÷ 6	3 ÷ 4
Criterio 7	10 %	3 ÷ 4	2 ÷ 3
Criterio 8	8 %	3 ÷ 4	2 ÷ 3
Criterio 9	15 %	6 ÷ 8	3 ÷ 5
<i>Totale Risultati</i>	50%	16 ÷ 22	10 ÷ 15
<i>Glossario</i>		1 ÷ 2	1
Totale pagine disponibili (max)		50	35

2.3 Contenuto del documento di partecipazione

PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE

Presentazione generale

La presentazione dovrebbe comprendere i seguenti aspetti:

- Tipo di Amministrazione/Settore
- Servizi e/o prodotti erogati dall'Amministrazione o dal Settore
- Breve storia dell'Amministrazione in relazione al contesto in cui opera
- Principali dotazioni e tecnologie utilizzate
- Principali fornitori di prodotti e servizi
- Principali partnership stabilite dall'Amministrazione
- Altre parti interessate (stakeholder) di riferimento
- Tappe principali del percorso qualità.

Struttura e organizzazione

È opportuno che vengano riportati:

- Organigramma dell'Amministrazione o dell'Amministrazione e dell'Unità organizzativa, nel caso partecipi partecipi una unità organizzativa con una breve descrizione delle diverse funzioni organizzative
- Personale e relativa segmentazione per livello
- Sedi, dislocazione e numero di persone

Descrizione di dettaglio dello stato dell'Amministrazione in relazione alla qualità

La descrizione degli approcci e dei risultati conseguiti dall'Amministrazione deve essere effettuata secondo i 28 sottocriteri del modello CAF, prendendo come riferimento gli esempi riportati in ogni sottocriterio.

Il documento va scritto con attenzione per evitare che, a fronte di risposte puntuali, il Documento di Partecipazione risulti frammentario, non in grado di dare una visione unitaria di obiettivi, strategie in atto e strumenti attraverso cui gli stessi vengono perseguiti.

Va inoltre sottolineato che, per una puntuale descrizione dei fattori e dei risultati, è essenziale fare riferimento agli schemi di valutazione utilizzati dal Premio (vedi par. 6.2) che esprimono la logica secondo cui i singoli criteri verranno valutati.

Se si ritiene utile, si possono inserire commenti introduttivi generali a livello di Criterio e/o di Sottocriterio.

DESCRIZIONE DEI FATTORI ABILITANTI (CRITERI 1, 2, 3, 4, 5)

Gli approcci, le attività, i processi dell'Amministrazione devono essere descritti in modo sintetico, ma nello stesso tempo esaustivo e soprattutto chiaro perché non sono soltanto ad uso degli addetti ai lavori, ma devono essere anche facilmente comprensibili dai destinatari del documento: i valutatori, il personale e gli altri stakeholder.

Occorre tenere sempre presente, ad esempio, che i valutatori non conoscono l'Amministrazione che partecipa al Premio e pertanto la prima valutazione si baserà soltanto sul contenuto del documento (la cui validità dovrà chiaramente essere verificata nel corso della fase successiva della visita sul posto). Quindi, nella stesura del Documento di Partecipazione, l'Amministrazione non può dare niente per scontato e dovrà fare ogni sforzo per descrivere anche approcci e risultati, purché rilevanti per il Modello, anche se agli occhi di un operatore interno potrebbero apparire ovvi.

Per una descrizione efficace, si suggerisce di:

- ***Descrivere “cosa, “come” e “perché”:***

E' necessario che chi valuta o legge capisca non soltanto

- quello che l'Amministrazione sta facendo: *il “cosa”*,

ma anche e soprattutto

- le modalità con cui si sta realizzando il cosa (ovvero le modalità con cui l'approccio è stato sviluppato): *il “come”*,
- le motivazioni che hanno spinto l'Amministrazione a scegliere quell'approccio e non un altro: *il “perché”*.

Il valutatore non fornisce un personale giudizio sul fatto che l'approccio sia quello “giusto” in assoluto (in altre parole che gli sembri buono o meno), ma è tenuto a valutare se e in quale misura l'approccio sia quello adeguato per l'Amministrazione, sia cioè coerente con politiche, strategie e con il contesto in cui l'Amministrazione si trova a operare.

L'adeguatezza dell'approccio può poi essere dimostrata dal contributo che esso fornisce al conseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione.

Ad esempio: se l'Amministrazione sta rispondendo al sottocriterio:

4.1. Considerare l'evidenza di quanto la dirigenza dell'organizzazione sta facendo per sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave

non dovrebbe limitarsi a descrivere tutte le iniziative di partnership attuate, ma in primo luogo il processo utilizzato per valutare e scegliere queste iniziative.

Una descrizione efficace potrebbe essere, ad esempio, articolata nel seguente modo:

- ✓ Come vengono definite le necessità di partnership, coerenti con politiche e strategie
- ✓ Come vengono ricercati i possibili partner
- ✓ Con quali criteri vengono selezionati i partner
- ✓ Come vengono definiti accordi di partnership in moda da assicurare vantaggi reciproci
- ✓ Quali sono gli elementi attraverso cui si verificano l'efficienza e l'efficacia del processo (indicatori di misura o altro)

- ✓ Come vengono valutati i risultati delle partnership per apprendere le opportunità di miglioramento e migliorare il processo
- ✓ Chi ha la responsabilità di coordinare e di condurre il processo nelle sue varie fasi

- **Citare esempi**

Per far capire meglio l'adeguatezza e l'efficacia degli approcci, può essere utile inserire uno o due esempi di cose fatte e/o risultati conseguiti tramite l'applicazione degli approcci, oppure rimandare ai risultati presentati negli ultimi quattro criteri.

Ad esempio:

- ✓ Nel caso citato in precedenza del sottocriterio 4.1., dopo aver presentato l'approccio in atto, l'Amministrazione potrebbe descrivere, a sostegno dell'adeguatezza dell'approccio, alcuni rapporti di partnership instaurati negli ultimi tempi, indicando gli obiettivi che tali partnership si proponevano e citando anche i risultati di queste iniziative o rimandando a risultati inseriti nel criterio 9.
- ✓ Nel caso del sottocriterio 1.3.:
“Considerare l'evidenza di quanto la dirigenza dell'organizzazione sta facendo per motivare e supportare il personale e agire come modello di ruolo”,
in aggiunta Agli approcci e alle iniziative adottate, l'Amministrazione potrebbe presentare i dati relativi al tempo che i vari *leader* dedicano a queste iniziative.
- ✓ Rispondendo al sottocriterio 1.4.:
“Considerare l'evidenza di quanto la dirigenza dell'organizzazione sta facendo per gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità”,
si potrebbero citare esempi di sviluppo di iniziative specifiche da parte dei responsabili dell'Amministrazione e di partecipazione attiva a iniziative esterne, completando poi l'evidenza con risultati di indicatori quali ad esempio:
 - il numero di iniziative che hanno visto coinvolti i responsabili sui temi indirizzati dal modello
 - il tempo dedicato dai responsabili a queste iniziativepresentando, se possibile, l'andamento dei risultati negli ultimi anni per evidenziare l'impegno crescente dei responsabili stessi.

- **Raccontare sinteticamente la “storia” degli approcci più significativi**

Se l'approccio è operativo da tempo,, presentare l'evoluzione dell'approccio nel tempo e non limitarsi a descrivere quello che si sta facendo al presente: questo dimostra che l'attuale approccio è consolidato nel tempo ed è il risultato di affinamenti e miglioramenti successivi nel tempo basati su processi sistematici di revisione e apprendimento.

Se l'Amministrazione ha previsto futuri sviluppi dell'attuale approccio, sarebbe opportuno descrivere: le motivazioni di questi cambiamenti, come verranno sviluppati e quali risultati ci si aspetta dalla loro implementazione. E' inoltre importante chiarire a che punto è il progetto, la data di conclusione e, se disponibili, anticipare risultati intermedi

- ***Definire il livello di diffusione degli approcci***

Le informazioni raccolte nell'autovalutazione e descritte nel Documento di Partecipazione devono far capire quanto gli approcci in atto siano effettivamente diffusi all'interno dell'Amministrazione, estesi a tutte le aree in cui siano applicabili e integrati nella realtà quotidiana.

- ***Ricordare la revisione degli approcci***

Alla fine di ogni sottocriterio andrebbe spiegato, sia pur sinteticamente, *se e come* vengono rivisti gli approcci descritti nell'ambito del sottocriterio, per valutarne l'efficacia e, se necessario, avviare le opportune iniziative di miglioramento.

- ***Assicurare la coerenza del documento***

E' necessario che venga mantenuta la completa coerenza tra quanto scritto nella presentazione dell'Amministrazione, il contenuto del resto del Documento di Partecipazione e, soprattutto, tra i vari criteri.

Infatti nell'ambito del modello esistono continue relazioni tra criteri, sottocriteri, esempi, e nella stesura del documento è necessario tenere in considerazione questi legami ed evidenziarli tutte le volte che si vuole rinforzare il messaggio o quando è utile per far capire meglio l'operato dell'Amministrazione.

È altresì opportuno evidenziare questi legami richiamando esplicitamente i sottocriteri del modello, ad esempio "vedi Criterio 1.2.", piuttosto che richiamare il numero della pagina per non dover rivedere continuamente il documento prima dell'emissione finale.

- ***Seguire la struttura del Modello***

Nella stesura del Documento di Partecipazione è utile seguire la struttura del modello, cercando di rispondere puntualmente ai sottocriteri e agli esempi del modello significativi per l'Amministrazione ed evitando di andare "fuori tema", di inserire cioè parti non coerenti con il tema proposto.

Se numerosi questi "fuori tema" possono sbilanciare l'articolazione del Documento di Partecipazione riducendone l'efficacia.

- ***Curare la forma e la "concretezza" dell'esposizione***

Spesso la trattazione viene fatta in modo impersonale, tipo "*L'Amministrazione ha messo in atto ...*" o "*La dirigenza favorisce un'ampia diffusione delle informazioni, promuovendo...*", ma questa modalità di descrivere l'approccio non fornisce evidenza di chi è effettivamente impegnato nell'iniziativa e in quale misura.

Per far capire la "concretezza" degli approcci sarebbe più opportuno scrivere ad esempio:

"Il responsabile della Gestione del personale (o altro) è direttamente impegnato nella diffusione delle informazioni, attraverso incontri sistematici a frequenza quindicinale, a cui partecipano"

Nel caso di una scuola, invece di

"La scuola definisce all'inizio di ogni anno scolastico gli obiettivi per l'anno in corso"

sarebbe molto più concreto scrivere:

"Il Gruppo di lavoro annualmente istituito e composto da definisce gli obiettivi per l'anno scolastico, sulla base di, e li propone al Collegio Docenti ed al Consiglio d'Istituto, che, esaminatane la congruenza con obiettivi strategici della scuola definiti nel POF, li approva e li ufficializza".

DESCRIZIONE DEI RISULTATI (CRITERI 6, 7, 8, 9)

• ***Rappresentazione dei risultati***

I risultati devono essere identificati e quantificati.

I risultati possono essere presentati tramite grafici o tabelle:

- il grafico è di più immediata lettura e comprensione,
- la tabella è più compatta ed è quindi preferibile nel caso in cui ci siano problemi di spazio.

In ogni caso è meglio definire standard specifici e utilizzarli per tutti i risultati presentati.

Ad esempio:

- Per i grafici, riportare sulle ascisse le frequenze temporali (anni, ecc.) e sulle ordinate i relativi risultati. Decidere poi se utilizzare le barre, le linee e/o i punti e i relativi abbinamenti con i risultati degli indicatori, gli obiettivi dell’Amministrazione e i dati provenienti dall’interno dell’Amministrazione stessa o da organizzazioni esterne.
- Per le tabelle decidere il formato e la sequenza dei dati da presentare.
- Sia per i grafici sia per le tabelle, definire infine i colori da usare per i tre tipi di risultati da presentare, e mantenerli per tutto il documento.

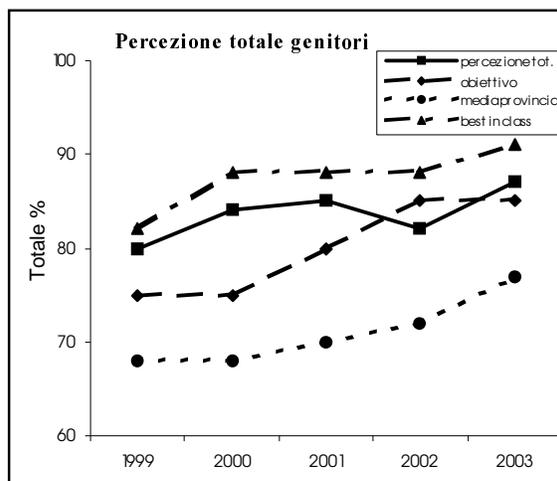
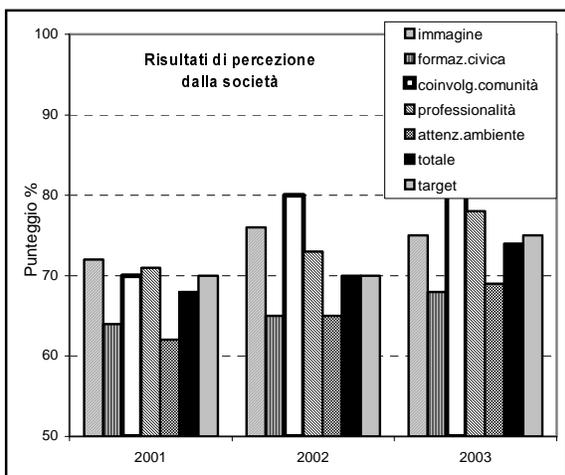
Esempio di definizione degli standard

Indicatori	Posizione nel diagramma o tabella	Formato linee o barre	Sfondo
Risultati dell’Amministrazione	Primo	Linea continua Barre con riempimento in nero
Obiettivi dell’Amministrazione	Secondo	Linea punteggiata Barre con riempimento in grigio
Risultati di confronto interni o di organizzazioni esterne	Terzo	Linea tratteggiata Barre con riempimento in bianco
Risultati di organizzazioni “best in class”	Quarto	Linea tratto-punto Barre con riempimento a linee trasversali
.....

I grafici inoltre devono essere:

- facilmente comprensibili di per sé, possibilmente anche senza spiegazioni scritte
- leggibili (mantenere gli standard fissati per i caratteri)
- semplici, ma efficaci, evitando l’eccessivo affollamento di informazioni.
- di dimensione contenuta allo stretto indispensabile per assicurarne la leggibilità

Di seguito vengono proposti due esempi di grafici contenenti numerose informazioni, ma facilmente interpretabili grazie ad una appropriata grafica, e il cui contenuto può essere semplicemente commentato per spiegare i meccanismi che hanno determinato risultati ed andamenti. Grafici di questo tipo possono occupare non più di un sesto di pagina.



Sottocriterio 6.1 – Risultati della misurazione del grado della soddisfazione del cittadino/cliente

Elementi della soddisfazione del cittadino/cliente	DATI	ANNO X	ANNO X+1	ANNO X+2	ANNO X+3
Elemento 1 della soddisfazione del cittadino/cliente	Risultati						
	Obiettivi						
	Confronti						
<i>Indicazione delle organizzazioni con cui si sono fatti i confronti</i>							
		ANNO X	ANNO X+1	ANNO X+2	ANNO X+3
Elemento 2 della soddisfazione del cittadino/cliente	Risultati						
	Obiettivi						
	Confronti						
<i>Indicazione delle organizzazioni con cui si sono fatti i confronti</i>							

Spesso, ci si trova di fronte a grafici o tabelle che, al di là dei numeri che rappresentano, non danno un messaggio chiaramente comprensibile a chi li osserva senza aver avuto un coinvolgimento diretto nel processo che li ha generati.

È opportuno chiedersi sempre *Quale è il messaggio che il grafico o la tabella danno a chi lo deve analizzare? Sono chiari l'importanza ed il significato per l'organizzazione del fenomeno rappresentato?*

Se il messaggio non è chiaro o “neutro”, o se non è ben chiara l'importanza del fenomeno rappresentato, probabilmente i risultati non sono presentati nel modo giusto o addirittura non servono.

- ***Analisi dei risultati***

Le spiegazioni dei risultati sono importanti per far capire meglio come i parametri rappresentati siano indicatori significativi di uno specifico processo (se non già detto nella parte dei Fattori correlata), e soprattutto per dare spiegazioni sugli andamenti, confronti con obiettivi, confronti con altri ecc.

Ad esempio sarebbe utile fornire commenti sia nel caso di risultati positivi per far capire come questi non siano casuali, ma siano conseguenza di approcci (se tale rapporto causa- effetto non è già evidente nella descrizione dei fattori o dal contesto); sia nel caso di risultati negativi per spiegare come tali risultati siano stati analizzati dall'Amministrazione, ne siano state individuate le cause "radici" e messe in atto le opportune azioni di miglioramento; sia nel caso di andamenti irregolari, per chiarirne le motivazioni ecc. ecc.

GLOSSARIO

In tutte le organizzazioni è prassi normale utilizzare acronimi sia per indicare parti dell'organizzazione sia per riferirsi a metodologie, documenti, e altro ancora.

Nell'ambito del Documento di Partecipazione si consiglia di utilizzare gli acronimi per guadagnare spazio, lo spazio non è mai abbastanza, e per focalizzare meglio l'attenzione di chi legge il documento su quello che si sta descrivendo, avendo però l'accortezza di:

- inserire un glossario alla fine del documento
- scrivere per esteso la prima volta, aggiungendo l'acronimo tra parentesi, e utilizzare l'acronimo se si deve ancora citare l'argomento successivamente
- non esagerare con il numero degli acronimi utilizzati (il glossario dovrebbe essere di una pagina con una o al massimo due colonne).

3. GLI SCHEMI DI VALUTAZIONE UTILIZZATI DAI VALUTATORI DEL PREMIO QUALITÀ 2010-2011

Gli schemi per la valutazione utilizzati per il Premio PA 2010-2011

Le griglie di valutazione che vengono presentate di seguito sono quelle utilizzate dai valutatori per la valutazione dei documenti di partecipazione e per le visite on site.

Esse non devono essere utilizzate dalle amministrazioni ma devono essere di riferimento nella stesura del Documento di partecipazione.

IL PDCA

Le griglie utilizzate nell'ambito del Premio Qualità PPAA 2010-2011 fanno riferimento alla logica alla base del sistema di valutazione proposto dal Modello CAF 2006, la logica chiamata PDCA che prevede:

1. chiara definizione degli obiettivi che si intendono raggiungere, partendo dalle esigenze dei destinatari cui tali obiettivi si riferiscono. Questa fase è identificata con la lettera P, che sta per "Plan" (Pianificazione);
2. esecuzione delle attività pianificate attraverso una corretta progettazione e gestione dei processi, monitorata da opportuni indicatori. Questa fase è identificata con la lettera D, che sta per "Do" (Esecuzione);
3. verifica del risultato della pianificazione ed esecuzione, a fronte dei riferimenti assunti (obiettivi, confronti con gli altri, trend). Questa fase è identificata con la lettera C, che sta per "Check" (Verifica);
4. adozione delle azioni conseguenti: correzioni, miglioramenti, stabilizzazione sui nuovi livelli di performance. Questa fase è identificata con la lettera A, che sta per "Act" (Azioni).

Il ciclo PDCA viene definito "euristico", perchè parte dalla constatazione pragmatica che ogni progresso non si raggiunge in un colpo solo, ma attraverso approssimazioni successive. Se nell'organizzazione si radica la cultura del pianificare, sperimentare, correggere, si impara dagli errori e li si supera nel tempo. Quando si persegue l'apprendimento organizzativo si deve perciò impiantare, in primo luogo, la cultura PDCA, finalizzata a comprendere dagli errori (che mai sono eliminabili totalmente, anche là dove funziona il miglior sistema di prevenzione).

LO SCHEMA PER LA VALUTAZIONE DEI FATTORI ABILITANTI

Lo schema per la valutazione dei fattori abilitanti è quello che consente di assegnare un giudizio quantitativo per ciascun sottocriterio dei primi cinque criteri del modello.

Le modalità di valutazione dei fattori abilitanti, declinate in "elementi" e "attributi", non servono solo per attribuire i punteggi, ma devono essere tenute ben presenti da coloro che devono sviluppare il Documento di Partecipazione per la partecipazione ai premi e le attività stesse entro l'organizzazione.

Ciascun sotto-criterio del modello CAF viene valutato, secondo la logica PDCA.

Per ciascun attributo è possibile dare giudizi di positività crescente e quindi attribuire un punteggio da 0 a 100.

Schema per la valutazione dei fattori abilitanti

FASE	ATTRIBUTI
PLAN	La pianificazione è basata sui bisogni e sulle aspettative dei portatori di interesse. La pianificazione è diffusa regolarmente in significative parti dell'organizzazione.
DO	L'esecuzione è gestita attraverso processi e responsabilità definite e diffusa regolarmente in significative parti dell'organizzazione
CHECK	I processi definiti sono monitorati con indicatori significativi e rivisti regolarmente in significative parti dell'organizzazione
ACT	I processi definiti sono monitorati con indicatori significativi e rivisti regolarmente in significative parti dell'organizzazione

Fase di pianificazione (Plan) - La pianificazione è basata sui bisogni e sulle aspettative dei portatori di interesse. La pianificazione è diffusa regolarmente in significative parti dell'organizzazione.

L'approccio deve avere dei destinatari diretti, dei clienti. La validità dell'approccio, la sua efficacia, dipenderà in larga misura da come esso è stato ideato e progettato: se in modo autoreferenziale, oppure partendo dalle esigenze/attese dei destinatari. Oltre ai destinatari diretti, altri soggetti possono essere toccati dall'approccio – e per questo si invita a considerare se, e in che misura, si debba tenere conto anche di altri “portatori di interesse” (o *stakeholders*), per garantire un corretto bilanciamento delle risposte alle legittime attese di tutti i soggetti coinvolti.

Va considerata poi l'appropriatezza e la fattibilità della pianificazione degli obiettivi, dalla prospettiva dell'amministrazione. Il management deve saper bilanciare le giuste esigenze di clienti e portatori di interesse con le risorse disponibili, i costi, le strategie globali dell'amministrazione.

Gli obiettivi pianificati devono essere chiari ed esaurienti, devono essere individuati i processi necessari per realizzarli e definiti appropriati indicatori che consentano il monitoraggio dei livelli di raggiungimento, le tempistiche e le responsabilità. Gli obiettivi devono essere “competitivi”, nel senso che tengono adeguatamente conto delle performance di amministrazioni simili con cui ci si deve confrontare per dare senso alla valutazione.

Fase di esecuzione (Do) - L'esecuzione è gestita attraverso processi e responsabilità definite e diffusa regolarmente in significative parti dell'organizzazione.

In funzione della complessità dell'approccio e della sua importanza, si dovranno valutare le caratteristiche dei processi che lo supportano.

In relazione allo specifico sotto-criterio, bisogna di capire se sono identificati e sono gestiti correttamente i processi che rispondono ai requisiti che il sottocriterio pone, se i principali processi sono mappati e ne sono definiti gli indicatori chiave, se supportano in modo efficiente ed efficace l'approccio.

Fase di controllo e verifica (Check) - I processi definiti sono monitorati con indicatori significativi e rivisti regolarmente in significative parti dell'organizzazione.

E' in genere la parte più carente nelle amministrazioni pubbliche in cui non è ancora molto diffusa la cultura della misurazione.

Ciò che non si misura non si può gestire, tanto meno migliorare. La prima cosa che un'organizzazione deve fare è garantire di saper monitorare le attività – cioè i processi – prima che i risultati degli stessi abbiano raggiunto il destinatario.

Altro aspetto importante è il “riesame” periodico da parte dei responsabili, fino al livello del vertice dell’amministrazione. E’ attraverso il riesame che il management si può rendere conto delle carenze di monitoraggio e quindi è in grado di provvedere alla costruzione di un sistema di misura e monitoraggio efficace.

Fase delle azioni correttive e di miglioramento (Act) - I correttivi e le azioni di miglioramento sono prese a seguito del controllo dei risultati e diffusi regolarmente in significative parti dell’organizzazione.

Si deve curare in primo luogo che ai controlli, alle diagnosi, alle autovalutazioni seguano azioni correttive o migliorative. Insieme alle attività di controllo e di verifica è opportuno considerare anche il benchmarking, cioè il confronto con altre organizzazioni. E fra le azioni conseguenti all’autovalutazione e al benchmarking c’è la promozione dell’apprendimento collettivo. L’autovalutazione, il benchmarking, la ricerca delle soluzioni, sono fra le vie maestre per l’apprendimento collettivo e la diffusione delle prassi migliori, in definitiva, il miglioramento continuo delle organizzazioni nel loro complesso.

LO SCHEMA PER LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI

I “Risultati” misurano l’eccellenza e la copertura di quanto l’Amministrazione genera in termini di valore ai propri stakeholder, nonché la sua efficacia ed efficienza.

I risultati vengono misurati a fronte delle percezioni degli stakeholder, degli obiettivi strategici che l’organizzazione si è posta e di confronti esterni.

Lo schema per la valutazione dei risultati, per ciascun sottocriterio, è articolato su due elementi (Trend e Target) e quattro attributi, per ciascuno dei quali è possibile assegnare un punteggio da 0 a 100. Per la valutazione del premio, lo schema del CAF 2006 è stato integrato con due attributi (confronti e copertura) per renderlo più completo.

FASE	ATTRIBUTI
TREND	I trend sono positivi e/o le performance sono costantemente buone.
TARGET	Obiettivi Gli obiettivi (Target o Risultati attesi) sono stati raggiunti e gli stessi sono stati definiti in modo appropriato.
	Confronti Confronti favorevoli con altre organizzazioni (interne e/o esterne) e scelte in modo appropriato.
	Copertura I risultati sono relativi alle aree pertinenti ed eventualmente segmentati quando appropriato.

Di seguito si riporta un dettaglio degli elementi e degli attributi

I. Trend (andamenti nel tempo)

Va evidenziato in che misura i trend dei risultati sono positivi e le performance sono di livello costantemente buono. Per poter misurare il trend dei risultati bisognerebbe presentare sempre risultati su almeno tre anni (due rilevazioni non sono sufficienti per rilevare un andamento). Nel caso in cui non sia possibile avere andamenti (come ad esempio nel caso in cui l'approccio sia di recente attuazione o nel caso in cui sia stato cambiato l'indicatore), è necessario che ne vengano spiegati i motivi.

II. Target (obiettivi in senso lato)

Nel processo di valutazione relativo al raggiungimento dei target si prendono in considerazione, come ulteriori specificazioni:

1. il confronto con gli obiettivi propri
2. il confronto con gli altri
3. la copertura

Il confronto con gli obiettivi

Gli indicatori devono essere numerici e nella fase di pianificazione vanno definiti i relativi obiettivi che l'amministrazione vuole conseguire. Il criterio e/o la logica utilizzata per fissare gli obiettivi devono essere chiaramente stabiliti e valutati al fine di determinarne l'appropriatezza.

Ogni risultato presentato deve essere confrontato con il relativo obiettivo per capire se esso è stato raggiunto.

Il confronto con altri

Confronti interni: i confronti possono essere effettuati all'interno dell'amministrazione (ad esempio tra settori o tra sedi diverse confrontabili).

Confronti con l'esterno: occorre riportare i risultati di altre organizzazioni esterne confrontabili e di rilievo con le quali siano state effettuate attività di benchmarking, o comunque risultati ottenuti con altre modalità.

Devono essere evidenti i criteri di scelta delle organizzazioni (interne o esterne) con cui è stato effettuato il confronto.

La copertura

La parola 'copertura' fa riferimento alla completezza dei risultati presentati, cioè indica la misura in cui essi facciano effettivamente riferimento alle aree significative e pertinenti dell'amministrazione.

Per verificare se i risultati siano effettivamente relativi alle aree significative dell'organizzazione occorre che:

- siano presentati risultati riferiti ai processi, ai servizi ecc. importanti per l'amministrazione;
- i risultati siano segmentati (per esempio per i diversi tipi di servizio, settori, sedi, ecc);
- i risultati riguardino tutti gli aspetti appropriati del criterio considerato.

Nel modello CAF è previsto un elenco di indicatori esemplificativi (esempi) che aiutano a identificare le evidenze e a capire il grado di copertura. Non è necessario però utilizzare tutti i possibili indicatori, ma solo quelli che risultano rilevanti per l'amministrazione, che è libera di individuare ulteriori indicatori che consideri rilevanti.

Nota bene: I “Risultati” misurano l’eccellenza e la copertura di quanto l’amministrazione genera in termini di valore per i propri portatori di interesse, nonché la sua efficacia ed efficienza. “Risultati” significa numeri, e non elementi qualitativi, sensazioni, e tanto meno approcci e iniziative. Va assolutamente evitato che, nella parte dei risultati, invece di riportare dati e numeri, si descriva quanto l’organizzazione ha fatto o sta facendo: ciò va riportato, se non è già presente, nei Fattori congruenti. Spesso vengono utilizzati risultati espressi in modo qualitativo, senza dati numerici: anche quando siano supportati da elementi che li possono rendere “oggettivi”, il loro contributo alla valutazione dei 4 criteri dei risultati è comunque limitato, in quanto difficilmente valutabile e confrontabile.

Nel modello CAF è previsto un elenco di indicatori esemplificativi (esempi) che aiutano a identificare le evidenze e a capire il grado di copertura. Non è necessario però utilizzare tutti i possibili indicatori, ma solo quelli che risultano rilevanti per l’amministrazione, che è libera di individuare ulteriori indicatori rilevanti per valutare l’organizzazione

OSSERVAZIONI GENERALI SUI RISULTATI

- a. Non è sicuramente produttivo sforzarsi a riportare risultati per aspetti di scarsa o nulla significatività per l’organizzazione; è importante al contrario che si percepisca dalla trattazione dei fattori, e/o eventualmente dei risultati, quali sono gli aspetti rilevanti e, di conseguenza, perché sono stati scelti come significativi quei risultati, quella segmentazione, ecc..
- b. I risultati devono sempre essere commentati per:
 - evidenziare come i risultati siano la conseguenza degli approcci (rapporto di causa-effetto). Le ‘cause’ indicano infatti la misura in cui i risultati rappresentano la conseguenza di un approccio specifico (o di più approcci) e, costituendo l’elemento di connessione tra Fattori e Risultati, rappresentano il criterio di giudizio finale per la valutazione dell’eccellenza dei risultati.
 - spiegare, nel caso di risultati non positivi, quello che l’Amministrazione ha fatto, o sta facendo, o intende fare, per eliminare i problemi.