



## **SCELTA DELL'APPROCCIO**

A corredo delle linee guida per l'autovalutazione e il miglioramento

## SCelta DELL'APPROCCIO

l'approccio all'autovalutazione diffusa può essere normale o semplificato, a seconda delle risorse che si intende impegnare e del coinvolgimento delle persone.

**L'approccio normale** prevede l'utilizzo di tutte le tecniche e cioè:

- Interviste
- Focus group
- Questionari

**L'approccio semplificato** prevede il solo questionario.

### **Nota: indicazioni sull'approccio diffuso semplificato**

La Direzione delle amministrazioni partecipanti può decidere, per motivi di costo e/o di disponibilità di competenze adeguate, di limitare le tecniche di ascolto al solo questionario.

La scelta deve comunque essere fatta tenendo conto dei limiti informativi e diagnostici del questionario.

In tal caso si consiglia di integrare le informazioni con l'utilizzo dei focus group, in particolare per la valutazione dei processi.

## COME RACCOGLIERE LE INFORMAZIONI PER L'AUTOVALUTAZIONE DEI FATTORI ABILITANTI

### **Interviste “Faccia a Faccia”**

L'obiettivo delle interviste è raccogliere i giudizi sui punti di debolezza e sui punti di forza in relazione agli obiettivi dell'amministrazione.

L'autovalutazione è fatta dalle persone intervistate, mentre l'intervistatore deve limitarsi a un ruolo di facilitatore.

Il Comitato di autovalutazione predispone 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

Per ogni intervista devono essere raccolti, per ogni sottocriterio del modello 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 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**

L'obiettivo è raccogliere i giudizi sui punti di debolezza e sui punti di forza del gruppo di persone.

Vengono effettuati focus group trasversali e focus group specifici sui processi chiave dell'organizzazione.

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.

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

Per ogni focus group devono essere raccolti, a livello di ogni sottocriterio del modello CAF, i seguenti dati:

- 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 (approccio semplificato)**

Il Comitato di autovalutazione predispose uno o più questionari adeguati all'obiettivo che ci si propone.

Nell'ambito dei Laboratori è stato fornito un questionario esemplificativo, che potrà essere personalizzato.

**Il questionario viene erogato solo 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 e la visibilità della Direzione sono fondamentali per assicurare il successo dell'iniziativa.

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

Le risposte vanno elaborate e aggregate a livello dei sottocriteri del CAF per poter confrontare i risultati dei questionari con quelli delle interviste e dei focus group.

Il questionario viene somministrato a tutto il personale secondo criteri di campionatura e rappresentatività delle singole fasce.

## **Nota sul questionario**

Le domande contenute nel questionario Formez coprono adeguatamente i sottocriteri:

1.1- 1.2- 1.3;  
2.3  
3.1- 3.2- 3.3  
4.1- 4.2- 4.6  
5.1- 5.2

Pertanto il questionario base consegnato è adeguato per raccogliere informazioni a livello base della piramide;

Le domande non coprono o comunque trattano solo marginalmente i sottocriteri:

1.4  
2.1- 2.2  
4.3- 4.4- 4.5  
5.3

Quindi nel caso di organizzazioni che decidono per l'approccio semplificato a solo questionario occorre preparare una parte aggiuntiva da utilizzare solo con i responsabili apicali e/o capi intermedi.

## **Come gestire il questionario da somministrare ai livelli esecutivi**

### **CHI coinvolgere del personale operativo?:**

Per la dimensione del campione per il questionario base, si consiglia:

di coinvolgere tutti nel caso in cui, si intende fare l'autovalutazione solo ad un settore o ad un ambito dell'amministrazione;

di coinvolgere almeno il 50% del personale nel caso in cui si intende fare l'autovalutazione all'intera amministrazione

### **Dimensione del campione per questionario per processi:**

Tutti gli operativi coinvolti nei processi principali o chiave, ad esempio (anche se hanno compilato il questionario base) :

quelli che sono stati coinvolti, o che coinvolgereste, nel processo ISO9001-2000 per la stesura delle procedure e/o disposizioni operative.

il personale operativo dei fornitori e dei clienti interni dei processi chiave  
tutti coloro che hanno responsabilità operativa nella conduzione, controllo, misura

Nel coinvolgere gli addetti, occorre che il campione utilizzato sia rappresentativo dell'unità in valutazione e pertanto si consigliano di considerare le seguenti variabili:

- Sesso in giusta proporzione
- Anzianità di servizio per fasce significative
- Reparto, ufficio settore ecc
- A tempo pieno e/o parziale
- Scolarità
- .....ecc...

nel caso in cui si coinvolgono tutti gli addetti del settore su cui sarà fatta l'autovalutazione (caso in cui il campione coincide con l'universo di riferimento) prestare attenzione a come si elaborano le informazioni ricavate:

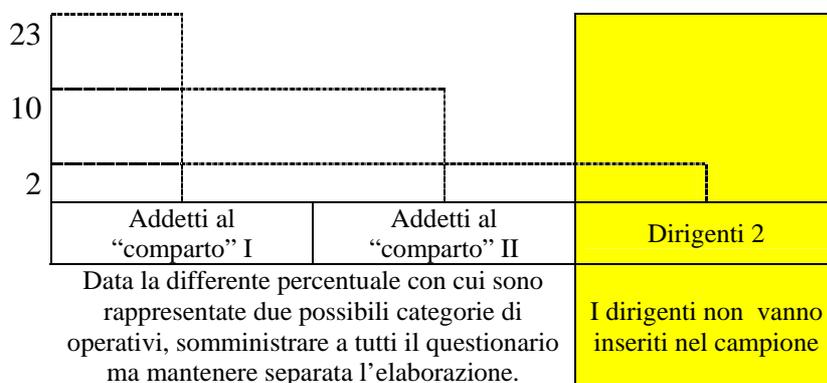
Esempio:

N° addetti del settore = 35

N° addetti al comparto I = 23

N° addetti al comparto II = 10

N° dirigenti = 2



## **COME coinvolgere il personale operativo ?:**

### **Ipotesi a (consigliata)**

Organizzare riunioni ( 2 0-30 minuti circa) con 20-30 persone per:

- Spiegare lo scopo
- Illustrare il questionario con esempi
- Condividere il significato dei livelli della scala
- Assicurare l'anonimato

**Opzione 1** per la compilazione del questionario:

tempo di compilazione max 1 ora

Il gruppo compila il questionario

**Opzione 2** la compilazione viene effettuata in tempi successivi da ognuno separatamente, comunque entro max 2 giorni

Il ritiro del questionario deve essere fatto assicurando l'anonimato

### **Ipotesi b**

Dopo aver scelto le persone si invia il questionario con una nota che consideri i seguenti elementi:

- Spiegare lo scopo
- Illustrare il questionario possibilmente con esempi
- Come utilizzare i livelli della scala
- Come verrà assicurato l'anonimato

Nota:

La lettera di accompagnamento è consigliabile che venga firmata dal capo dell'unità e/o dal responsabile del processo di valutazione.

## **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

Il comitato di autovalutazione, insieme al gruppo di supporto, 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.

## COME RACCOGLIERE LE INFORMAZIONI PER L'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.

### Come procedere.....

Verificare quali degli indicatori citati siano utilizzati dall'organizzazione e se l'organizzazione ha definito altri indicatori non citati nel modello.

Per ciascuno di questi indicatori capire se:  
esistono risultati e questi risultati vengono in qualche modo utilizzati  
non esistono risultati o i risultati non vengono utilizzati  
??? >>> se ci sono dubbi, interpellare i colleghi che ne sanno di più

Si suggerisce di prendere appunti sintetici a livello di ciascun sottocriterio, citando il titolo di documenti o il riferimento a riunioni in cui i risultati vengono analizzati.

### Raccolta dei risultati di performance

L'utilizzo di semplici tabelle (vedi esempio) può semplificare il lavoro

Elenco indicatori definiti dal Settore	Ci sono risultati e sono utilizzati	Ci sono risultati, ma non utilizzati	Non ci sono Risultati
xxxxxxxxxxxx	X		
yyyyyyyyyyyy			X

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 dati: consigli**

Partire dalle informazioni normalmente in possesso dei componenti del Comitato Qualità e del Gruppo di supporto

Intervistare i capi dal vertice sino ai livelli con responsabilità di risultati Chiari e Definiti quantitativamente e con scadenze temporali domande da fare:

Di quali indicatori e/o misure di performance dispone?

Quali indicatori e/o misure di performance utilizza per gestire la sua attività?

Quali altri indicatori e/o misure di performance le servirebbero per gestire la sua attività?

Intervistare il Responsabile Amministrativo e/o il Responsabile del sistema informatico

**L' AUTOVALUTAZIONE DEVE SEMPRE TRADURSI IN AZIONI DI MIGLIORAMENTO PIANIFICATE.**