



**Centro Risorse CAF**  
Per l'autovalutazione e il miglioramento continuo

## **LINEE GUIDA PER LA PIANIFICAZIONE E IL MONITORAGGIO DEL MIGLIORAMENTO**

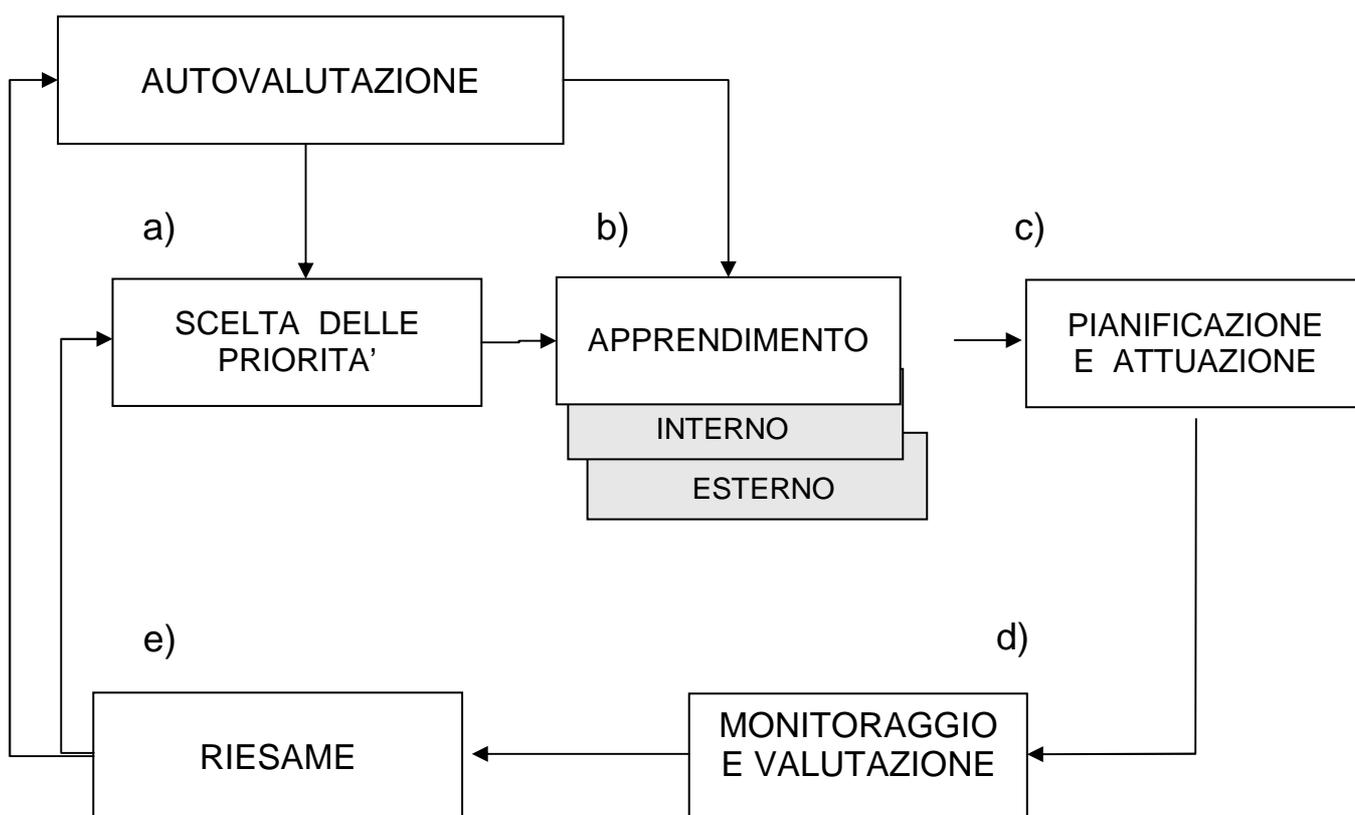
## INDICE

<b>LINEE GUIDA PER LA PIANIFICAZIONE E IL MONITORAGGIO DEL MIGLIORAMENTO</b>	<b>1</b>
<b>INDICE</b>	<b>2</b>
<b>1. IL MIGLIORAMENTO</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Scelta delle priorità</b>	<b>4</b>
Fase A – Analisi dei risultati dell'autovalutazione	5
Fase B – Definizione matrice “Importanza – Valore”	6
Fase C – Identificazione delle risorse	9
Fase D – Scelta delle priorità	11
<b>1.2. Apprendimento</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Pianificazione e realizzazione</b>	<b>12</b>
L'importanza della definizione del problema alla base di ogni progetto	12
La definizione di obiettivi e la valutabilità dei progetti come elementi essenziali del disegno di un intervento di miglioramento	15
Realizzazione del progetto	17
<b>1.4 Monitoraggio e Valutazione</b>	<b>17</b>
Valutazione ex post	19
La misurazione nelle attività di monitoraggio e valutazione: la costruzione di indicatori e indici	23
<b>2. UN APPROFONDIMENTO: DAL PROGETTO DI MIGLIORAMENTO AL PIANO DI MIGLIORAMENTO</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Finalità di un Piano di miglioramento</b>	<b>25</b>
<b>2.2 Struttura minima del Piano di miglioramento</b>	<b>26</b>
Prima Sezione: Scenario di riferimento e obiettivi del Piano	26
Seconda Sezione: I progetti inseriti nel PdM	27
Terza Sezione: il project management degli interventi e la loro programmazione in un'ottica temporale di breve e medio periodo	28
Quarta Sezione: attuazione e presidio del Piano	28

## 1. Il Miglioramento

L'attività principale che segue la fase di autovalutazione/autodiagnosi è la pianificazione del miglioramento ma, per ottenere i maggiori benefici, il massimo valore aggiunto, è necessario che il miglioramento sia considerato come un'attività strutturata, cioè sviluppata secondo progetti ed obiettivi definiti, sistematica, guidata dai responsabili e sottoposta a revisione durante la sua realizzazione e quindi come un vero e proprio processo nell'ambito del quale vengano definite le relative fasi e individuati vincoli, tempi, responsabilità, risorse, indicatori e relativi obiettivi.

Il diagramma seguente evidenzia le fasi principali del processo di impostazione e sviluppo del miglioramento come proseguimento logico dell'autovalutazione dell'amministrazione.



## 1.1 Scelta delle priorità

Il primo passo di questo percorso consiste nel razionalizzare i risultati dell'autovalutazione descritti nella relazione di autovalutazione per comprendere come utilizzarli al meglio a livello delle varie aree della struttura. Infatti le amministrazioni o i settori che effettueranno l'autovalutazione finiranno per scoprire più di cento aree da migliorare e altrettanti punti forti sul complesso dei 27 sottocriteri del modello CAF: si va da problematiche di rilevanza strategica a carenze più specifiche che possono essere affrontate al livello operativo in cui sono state riscontrate.

È importante rendersi conto che la maggior parte delle organizzazioni di solito non dispone delle risorse necessarie a porre in atto la totalità dei potenziali miglioramenti identificati attraverso l'autovalutazione. Concentrare la propria attenzione sui miglioramenti cruciali (i cosiddetti *vital few*) consentirà invece di mettere adeguatamente a fuoco i fattori dotati del massimo impatto sulla performance dell'organizzazione o sulla sua capacità di conseguire i propri obiettivi. Da questo deriva l'esigenza di attribuire una scala di priorità ai potenziali miglioramenti individuati nella fase di autovalutazione.

Emerge quindi la necessità di individuare e adottare metodi strutturati per la scelta delle priorità delle iniziative di miglioramento e di gestire la pianificazione dei conseguenti progetti e il costante monitoraggio dei progressi mediante cicli sistematici di verifica e di riesame finale.

Nel seguito del paragrafo si vuole proporre (o riproporre dato che l'argomento è già stato trattato nella Guida all'Autovalutazione) un metodo relativamente semplice ed efficace per la scelta delle priorità di intervento su cui impostare successivamente il piano di miglioramento, che offre la possibilità di seguire un percorso logico e razionale basato sui fatti piuttosto che sulle percezioni.

Il metodo si articola in quattro fasi distinte, sia per i contenuti sia per i protagonisti, che consentono di sfruttare al meglio l'esperienza e le competenze maturate dai componenti del Comitato di autovalutazione e di ottimizzare nel contempo il coinvolgimento dei responsabili dell'amministrazione:

- Fase A:** Analisi e aggregazione dei dati derivanti dall'autovalutazione, effettuata dal Comitato di autovalutazione.
- Fase B:** Definizione della matrice "Importanza-Valore" con il coinvolgimento diretto della Direzione coadiuvata dallo staff. L'output della fase è costituito da una lista preliminare delle priorità.
- Fase C:** Identificazione delle risorse e dei tempi associati al miglioramento delle aree prioritarie individuate nella Fase B. L'attività è svolta dal Comitato di Autovalutazione con l'eventuale contributo dello Staff di Direzione.
- Fase D:** Scelta delle priorità di intervento da parte della Direzione.

L'individuazione delle priorità è un compito della Direzione che non può essere delegato, dato che la scelta delle aree su cui focalizzare il miglioramento è una decisione chiave per il successo dell'Amministrazione.

Nel caso in cui l'autovalutazione sia stata eseguita a livello di un singolo settore o unità organizzativa, la scelta delle priorità può essere condotta con le stesse modalità descritte per l'intera amministrazione, ma alle riunioni previste dalle Fasi B e D dovrebbe partecipare, oltre ai responsabili del settore, anche il manager di livello superiore per farsi carico degli eventuali problemi trasversali a più settori o all'intera amministrazione che dovessero emergere dall'analisi. Questi problemi dovrebbero essere portati all'attenzione del livello adeguato di management dell'amministrazione e analizzati per decidere se e come intervenire per la loro soluzione.

Il tempo necessario per la definizione delle priorità di intervento può andare da 5 a 10 giorni, in funzione delle dimensioni dell'organizzazione e della disponibilità dei membri del Comitato di

autovalutazione che devono effettuare tutto il lavoro di preparazione, mentre l'impegno dei responsabili è limitato alla partecipazione a due riunioni, rispettivamente di una e di mezza giornata.

### Fase A – Analisi dei risultati dell'autovalutazione

Il punto di partenza è la relazione conclusiva dell'autovalutazione preparata dal Team di valutatori, articolata essenzialmente secondo i criteri del modello CAF e contenente una notevole mole di dati e informazioni relativi ai vari livelli organizzativi dell'amministrazione. In particolare per ciascun sottocriterio vengono evidenziati:

- i punti di forza,
- le aree da migliorare,
- il punteggio.

Il primo passo consiste quindi nel razionalizzare questi risultati per capire come utilizzarli al meglio sia a livello dell'organizzazione nel suo complesso sia a livello delle singole strutture operative.

Le attività di questa prima fase sono interamente svolte dai membri del Comitato di autovalutazione, con il compito di esaminare a fondo i risultati dell'autovalutazione per aggregarli in una serie di informazioni sintetiche e opportunamente classificate, in modo da agevolare la comprensione e le scelte della Direzione.

Il Comitato di autovalutazione esamina i punti di forza e le aree da migliorare di ciascun sottocriterio per evidenziarne la rilevanza ed effettua l'analisi trasversale ai vari criteri del modello per ricercarne i collegamenti e le coerenze (ad esempio la coerenza fra il fattore abilitante 3 relativo alle risorse umane e il risultato di performance 7 relativo alle stesse) e per verificare gli impatti delle forze e debolezze riscontrate sulle strategie e sulle politiche dell'amministrazione.

Queste analisi consentono di classificare le aree deboli di ciascun sottocriterio secondo tre categorie:

1. I *commenti ricorrenti*, quei commenti cioè che sono ripetuti in diversi sottocriteri e che quindi sono rilevanti perché comuni a più aree dell'organizzazione. Un esempio di commento ricorrente per i risultati di performance potrebbe essere un'area da migliorare di questo tipo: "Per la maggior parte dei risultati disponibili mancano i confronti con altre amministrazioni o organizzazioni esterne".
2. I *commenti strategici*, quelli cioè che, pur evidenziati in un solo sottocriterio, sono rilevanti perché hanno un potenziale impatto sulle politiche e strategie dell'amministrazione, o di per sé o perché presentano collegamenti significativi con altri sottocriteri.
3. I *commenti operativi*, quelli specifici di un settore o funzione dell'amministrazione e che hanno potenziali impatti soltanto sui piani o sulle operazioni di quel settore o funzione.

A questo punto il Comitato di autovalutazione può disporre di tutti gli elementi per predisporre i documenti e gli strumenti necessari alla Direzione per la conduzione della fase B:

- 1 scheda per ogni sottocriterio, quindi 27 schede in totale, dove per le aree da migliorare sono riportati i commenti ricorrenti e strategici.  
E' inoltre opportuno segnalare per ogni commento ricorrente la frequenza e la sigla dei sottocriteri in cui il commento è riportato, e accompagnare i commenti strategici da annotazioni che ne evidenzino la rilevanza per le politiche e strategie.
- La tabella per la definizione del grado di importanza dei vari sottocriteri (vedi Fase B).
- La struttura della matrice "Importanza – Valore" (vedi Fase B).
- Altre sintesi o rappresentazioni grafiche ritenute utili.

Da sottolineare che per la scelta delle priorità non occorre prendere in considerazione i commenti operativi, per non appesantire inutilmente l'analisi dei responsabili dell'amministrazione, dato che il loro contributo alle politiche e strategie è limitato. Comunque questi commenti non andranno perduti perché la Direzione li sottoporrà successivamente all'attenzione del management dei settori o funzioni interessati per la relativa analisi e l'attuazione delle eventuali azioni di miglioramento.

### Fase B – Definizione matrice “Importanza – Valore”

Questa fase è condotta in prima persona dai responsabili dell'amministrazione e consiste in una riunione della Direzione, della durata di una giornata e il cui svolgimento è coordinato dal Coordinatore del Comitato di autovalutazione coadiuvato, se ritenuto necessario, da esperti di staff.

All'inizio della riunione i responsabili individuano i “Fattori Critici di Successo” dell'amministrazione, quegli aspetti chiave che, se attuati, permettono il conseguimento delle strategie e dei risultati di performance attesi.

Nella tabella che segue sono riportati alcuni esempi di fattori critici di successo, che devono essere pochi (orientativamente da 4 a 6), ma quelli veramente chiave per l'organizzazione.

<b>ESEMPI DI “FATTORI CRITICI DI SUCCESSO”</b>
a) Soddisfazione dei clienti/cittadini
b) Efficienza della struttura (o Riduzione dei costi o Incremento della produttività)
c) Motivazione del personale (o Competenza delle persone)
d) Diversificazione dei Servizi (o Introduzione di nuovi servizi)
e) .....

I Fattori Critici di Successo vengono scritti su un foglio di carta e sistemati in modo che siano chiaramente visibili da tutti i partecipanti alla riunione.

Nel caso di amministrazioni con un numero elevato di responsabili (tipicamente superiore a 6 o 7) è opportuno che i Fattori Critici di Successo siano individuati in una delle precedenti riunioni di Direzione, in modo da alleggerire la riunione di Fase B e focalizzare tutta l'attenzione del management sull'individuazione delle priorità.

Successivamente viene definito il livello di importanza di ogni sottocriterio a confronto con i Fattori critici di successo, utilizzando la seguente tabella preparata dal Comitato di Autovalutazione nell'ambito della Fase A.

DEFINIZIONE DEL GRADO DI IMPORTANZA DEI SOTTOCRITERI									
Responsabili	Punteggi assegnati ai Sottocriteri relativi ai Fattori								Totali
Nominativi	S 1.1	S 1.2	S 1.3	S 1.4	S 2.1	S 2.2	.....	.....	
Responsabile 1									
Responsabile 2									
Responsabile 3									
.....									
<b>Totale Punteggi (somma)</b>									
<b>Punteggio normalizzato</b>									<b>50</b>

Vengono compilate due tabelle distinte per i 19 sottocriteri relativi ai Fattori abilitanti e per gli 8 sottocriteri relativi ai risultati.

L'attribuzione dei punteggi avviene con le seguenti modalità:

- Il coordinatore della riunione illustra sinteticamente l'articolazione del Criterio in esame del modello CAF e il contenuto dei relativi sottocriteri (ad esempio Criterio 1 e sottocriteri 1.1 - 1.2 - 1.3 - 1.4).
- Per ogni singolo sottocriterio in esame ciascun responsabile valuta il potenziale contributo che il sottocriterio può fornire alla realizzazione dei Fattori Critici di Successo, indicando se lo considera "elevato", "medio" o "scarso" e attribuendo il relativo punteggio mediante l'utilizzo dei criteri illustrati nella tabella che segue.

Criteri per la valutazione del contributo dei sottocriteri ai FCS		
<i>Impatto elevato</i>	<i>Impatto medio</i>	<i>Impatto scarso</i>
<b>5 PUNTI</b>	<b>3 PUNTI</b>	<b>1 PUNTI</b>
Il sottocriterio ha un contributo rilevante su uno o più Fattori critici di successo della amministrazione	Il sottocriterio ha un qualche contributo, comunque chiaramente percepibile su almeno un Fattore critico di successo	Il sottocriterio ha un contributo scarso o nullo sui Fattori critici di successo della amministrazione

- Ogni responsabile assegna il punteggio in modo riservato, senza cioè dividerlo o discuterlo con i colleghi, per evitare l'effetto di "trascinamento" da parte di coloro che li dichiarano per primi.
- Dopo che tutti hanno annotato le valutazioni sulla propria tabella, ogni responsabile dichiara i propri punteggi, che vengono riportati in tempo reale sulla tabella proiettata sullo schermo, e le motivazioni che li hanno generati.
- Vengono analizzati e discussi in plenaria solo i sottocriteri che presentano punteggi agli estremi, ad esempio 1 – 5, o con motivazioni differenti, come ad esempio contributi rilevanti o nulli a FCS diversi.

Alla fine della prima parte della riunione si ottengono due tabelle una per i risultati e l'altra per i fattori abilitanti, con i punteggi totali (somma di quelli parziali) per sottocriterio, e nell'ultima riga la

normalizzazione di questi punteggi a 50: la somma dei punti normalizzati dei sottocriteri fattori fa 50 e la somma dei sottocriteri risultati è 50. I calcoli sono effettuati automaticamente dalla tabella excel.

I punteggi normalizzati, che rappresentano il contributo dei sottocriteri ai FCS, non sono altro che i "pesi" dei vari sottocriteri e ne definiscono il grado di importanza da inserire nella matrice "Importanza – Valore" che è uno strumento molto efficace perché consente di avere un quadro d'insieme dei risultati dell'autovalutazione e di cominciare a individuare le priorità dell'amministrazione, sia pur a livello di sottocriterio del modello CAF.

Nell'intervallo tra la mattina e il pomeriggio il coordinatore della riunione inserisce i punteggi relativi all'importanza nella matrice, già impostata durante la fase A, che ha sulle ascisse il valore dei vari sottocriteri rappresentato dal punteggio puntuale ricavato dal rapporto di autovalutazione e sulle ordinate il grado di importanza dei sottocriteri determinato dalla valutazione dei responsabili.

Di seguito è riportato un esempio di matrice nel quale la distribuzione dei sottocriteri nei vari quadranti è del tutto casuale.

La matrice è uno strumento di aggregazione e rappresentazione grafica che permette l'analisi dei sottocriteri secondo quattro classi di priorità.

Alla ripresa della riunione i responsabili analizzano e discutono il contenuto della matrice secondo la seguente logica di interpretazione:

- *Quadrante 1: Sottocriteri a basso valore e alta importanza*  
I temi indirizzati dai sottocriteri che compaiono in questo quadrante sono quelli a più elevata priorità dato che si tratta di temi di rilevanza strategica, ad alto potenziale e che hanno avuto bassi punteggi dall'autovalutazione.  
E' necessario quindi investire sulle aree indirizzate dai sottocriteri per aumentarne il valore e di conseguenza la capacità di contribuire al successo dell'organizzazione.
- *Quadrante 2: Sottocriteri a basso valore e bassa importanza*  
Sottocriteri con priorità 2 e che quindi possono essere oggetto di miglioramento in un secondo tempo. Non bisogna comunque sottovalutarli o dimenticarli perché essendo poco efficaci possono influire negativamente sugli altri sottocriteri a cui sono collegati.
- *Quadrante 3: Sottocriteri ad alto valore e alta importanza*  
Sottocriteri con elevato punteggio che devono essere mantenuti a questo livello o che devono essere oggetto di ulteriore potenziamento per il loro rilevante contributo al conseguimento degli obiettivi strategici.
- *Quadrante 4: Sottocriteri ad alto valore e bassa importanza*  
Sottocriteri con punteggi elevati ma di scarsa rilevanza strategica che vanno quindi monitorati e mantenuti a questo livello di efficacia.

L'analisi e la discussione dei responsabili si deve quindi focalizzare in prima battuta sui sottocriteri del quadrante 1 e successivamente su quelli del quadrante 2 per verificare se ci siano punti forti da migliorare ulteriormente.

Pur essendo uno strumento molto efficace per individuare le macro-aree (sottocriteri) su cui focalizzare l'attenzione, la matrice di per sé non è sufficiente per la scelta delle aree prioritarie di intervento e quindi occorre concentrare l'analisi sui dati segmentati dei sottocriteri situati nei quadranti 1 e 3.

Quindi i responsabili, dopo aver selezionato i sottocriteri da approfondire, ne analizzano le aree da migliorare, utilizzando allo scopo le schede per sottocriterio e le eventuali rappresentazioni grafiche e di sintesi approntate dal Comitato di autovalutazione nell'ambito della Fase A.

Il risultato di questa analisi è una lista preliminare di aree da migliorare, tendenzialmente da 8 a 12, scelte dai responsabili sulla base del contributo potenziale che la soluzione di quei problemi può dare al conseguimento delle strategie e dei risultati di performance attesi.

Per ciascuna delle aree da migliorare scelte i responsabili definiscono infine le possibili iniziative di miglioramento che possono essere anche più di una per ogni area.

Ad esempio l'area da migliorare

"L'amministrazione non dispone di risultati relativi alla percezione dei clienti/cittadini"

può essere tradotta nell'iniziativa

"Sviluppare e attuare l'indagine di customer satisfaction".

In complesso si potrebbero ottenere da 8 a 15 iniziative di miglioramento, in funzione delle dimensioni e della complessità dell'amministrazione.

### Fase C – Identificazione delle risorse

L'obiettivo di questa fase è quello di definire le risorse e i tempi necessari alla realizzazione delle iniziative di miglioramento individuate nella fase precedente, per consentire alla Direzione di disporre di tutte le informazioni utili per la scelta delle priorità. Le attività sono svolte dal Comitato di autovalutazione con l'eventuale supporto dello staff di Direzione e di esperti provenienti dalle varie funzioni dell'organizzazione.

Inizialmente per ognuna delle iniziative di miglioramento viene compilata una scheda con le seguenti informazioni:

- Una sintetica descrizione dell'iniziativa
- Il contributo potenziale, espresso in termini qualitativi, che l'iniziativa può dare alle politiche e strategie dell'amministrazione
- I tempi di realizzazione
- Una stima delle risorse necessarie per la realizzazione sia in termini di impegno delle persone (mesi/uomo) e delle competenze necessarie, sia in termini di costi e investimenti.

Sulla base di questi dati viene poi compilata la tabella dei livelli di priorità:

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>Iniziative di miglioramento</b>	<b>Impatto (Pesi)</b>	<b>Capacità (10 - 5)</b>	<b>Tempi (1 - 3)</b>	<b>Livello di priorità (B+C+D)</b>
<b>Iniziativa 1 - .....</b> (Sottocriterio ..)				
<b>Iniziativa 2 - .....</b> (Sottocriterio ..)				
<b>Iniziativa 3 - .....</b> (Sottocriterio ..)				

Come procedere nella compilazione:

1. Si elenca nella colonna A tutte le iniziative di miglioramento prese in considerazione riportandone sinteticamente la descrizione e l'indicazione del sottocriterio da cui sono state tratte.
2. Relativamente alla colonna B, con Impatto si intende l'importanza o il peso dei vari sottocriteri individuati nell'ambito della costruzione della matrice "Importanza – Valore". Per ogni iniziativa si inserisce quindi il punteggio di importanza assegnato al sottocriterio di riferimento.
3. Si consideri la "capacità" dell'amministrazione di porre in atto le singole iniziative di miglioramento e se ne definisca il valore ("elevato", "medio" o "scarso"), con l'utilizzo dei criteri sottostanti, e inserendo il dato nella colonna C della tabella per l'assegnazione delle priorità.

Con il termine capacità si fa riferimento principalmente al grado di autonomia dell'amministrazione (tra cui le dipendenze dal livello politico) e alla disponibilità del complesso delle risorse che l'amministrazione deve impiegare per portare a termine l'iniziativa in esame, tra cui sia le risorse umane (numero e competenza) sia le risorse materiali (attrezzature, sistemi informatici, processi, budget per investimenti, ..).

<b>Criteri di definizione del punteggio per il parametro "Capacità"</b>		
<i>Capacità elevata</i>	<i>Capacità media</i>	<i>Capacità scarsa</i>
<b>5 PUNTI</b>	<b>3 PUNTI</b>	<b>1 PUNTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• È attuabile con l'impiego di risorse relativamente modeste</li> <li>• È attuabile con le sole risorse dell'amministrazione</li> <li>• È attuabile con piena autonomia dell'amministrazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Può richiedere un impiego ragionevole di risorse</li> <li>• È attuabile con le sole risorse dell'amministrazione</li> <li>• L'attuazione dipende in parte da vincoli esterni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richiederà un impiego consistente di risorse</li> <li>• Dipende da fattori esterni all'amministrazione</li> <li>• L'attuazione dipende completamente da vincoli esterni</li> </ul>

4. Si riporti nella colonna D il punteggio corrispondente al numero di mesi in cui il progetto può essere attuato.

<b>Criteri di definizione del punteggio per il parametro "Tempo"</b>		
<i>Tempi brevi</i>	<i>Tempi medi</i>	<i>Tempi lunghi</i>
<b>3 PUNTI</b>	<b>2 PUNTI</b>	<b>1 PUNTO</b>
Il progetto può essere completato entro 12 mesi dall'avvio.	Il progetto può essere completato entro 24 mesi dall'avvio.	Il progetto può essere completato entro 36 mesi dall'avvio.

5. Si determini la priorità di ciascuna iniziativa di miglioramento sommando i punteggi assegnati per i 3 parametri e riportando il dato nella colonna E.
6. Si elenchino infine le iniziative di miglioramento in ordine decrescente di priorità.

## Fase D – Scelta delle priorità

Questa fase è condotta in prima persona dai responsabili dell'amministrazione/settore e consiste in una riunione della Direzione, della durata mezza giornata e il cui svolgimento è coordinato dal responsabile del Comitato di autovalutazione coadiuvato, se ritenuto necessario, da esperti di staff.

Il coordinatore della riunione illustra il contenuto della tabella delle priorità e per ciascuna iniziativa di miglioramento, approfondisce le motivazioni per cui sono stati assegnati i punteggi associati a tempi e capacità.

La disponibilità della tabella per l'assegnazione delle priorità consente di mettere a fuoco in modo efficace le iniziative di miglioramento sulle quali concentrarsi maggiormente, ma la scelta delle priorità non può essere un fatto puramente meccanicistico e pertanto la tabella va considerata nulla più di un utile strumento orientativo.

Una volta presentata la tabella la Direzione avvierà la discussione a livello di ogni iniziativa di miglioramento per giudicare della validità e correttezza delle motivazioni che hanno portato all'assegnazione del livello di priorità così ottenuto, apportando tutte le modifiche che appaiono necessarie (verificare ad esempio se ci siano iniziative che hanno come prerequisito la realizzazione di altre azioni, situazioni molto critiche che richiedono un'immediata attuazione, e altro ancora).

Alla fine della discussione si ottiene una scala di priorità condivisa dai responsabili i quali a questo punto stabiliscono quante azioni di miglioramento si ritiene di poter lanciare in funzione dell'impatto delle iniziative, della capacità e del tempo necessario a condurle a termine.

Orientativamente il numero delle iniziative scelte come priorità va da 3 a 8, sulla base della complessità delle iniziative stesse.

Inoltre occorre considerare che, al di là delle iniziative giudicate strategiche e che quindi devono essere attivate comunque, sarebbe opportuno scegliere almeno un'iniziativa che si possa concludere in tempi brevi (4-6 mesi) per dimostrare al personale, a tutti i livelli, che l'autovalutazione è efficace e produce risultati a valore aggiunto e aumentare il coinvolgimento e la partecipazione.

## **1.2. Apprendimento**

Con "apprendimento" si intende l'acquisizione e la comprensione di informazioni potenzialmente in grado di generare miglioramenti o cambiamenti. Tipiche attività di apprendimento a livello di organizzazione sono l'autovalutazione, il benchmarking, le verifiche (effettuate sia all'interno, sia per intervento esterno), le analisi delle prassi migliori (best practice). Fra le attività di apprendimento a livello individuale figurano l'addestramento e la formazione professionale.

Dopo aver individuato le priorità di miglioramento, l'amministrazione ha la necessità di individuare soluzioni efficaci e durature, eliminando la causa radice dei problemi e cercando non solo di migliorare, ma di trasformare le aree deboli in punti forti che rimangano tali nel tempo.

In questo caso "apprendere" significa cercare e acquisire informazioni che consentano all'amministrazione di capire come cambiare e impostare al meglio approcci e processi.

Per "apprendere" come migliorare l'amministrazione deve far ricorso a tutte le proprie conoscenze utilizzando i dati, le informazioni, le conoscenze delle persone e cercando di apprendere anche dall'esterno (tramite ad esempio pubblicazioni, ricerche, internet, ..) e dagli altri, in particolare dai migliori, tramite iniziative mirate di confronto e benchmarking con altre amministrazioni e organizzazioni.

Il "benchmarking" è un processo di analisi delle prestazioni della propria organizzazione e dei processi che le realizzano e di confronto con le prestazioni e le prassi di altre organizzazioni ritenute eccellenti, o comunque migliori, appartenenti al medesimo settore (best in class) che ad altri settori. L'attività di benchmarking è volta quindi alla ricerca e all'applicazione delle migliori

prassi organizzative e operative (best practice) presenti in altre organizzazioni, con l'obiettivo di raggiungere prestazioni superiori e di conseguenza risultati migliori. Il modello Caf, proprio per la sua specificità, ha il grande vantaggio, rispetto ad altri modelli, di facilitare il benchmarking tra tutte le amministrazioni che lo adottano.

Se l'autovalutazione è stata effettuata a livello di settore, il confronto può essere attivato all'interno dell'amministrazione, mentre nel caso di autovalutazione dell'intera amministrazione il confronto andrebbe fatto con l'esterno.

A questo scopo occorre individuare l'organizzazione esterna, che non è detto che sia una amministrazione pubblica, riconosciuta come migliore relativamente al tema in esame e concordare un progetto di confronto e apprendimento reciproco.

Nell'ambito di questa Guida non c'è la possibilità di trattare l'argomento in modo esaustivo e quindi, nel caso in cui l'amministrazione sia interessata a condurre iniziative di benchmarking, potrebbe far riferimento a pubblicazioni e testi specialistici o chiedere suggerimenti agli esperti che coordinano i vari Laboratori.

### 1.3 Pianificazione e realizzazione

Dopo aver scelto le priorità e le azioni di miglioramento, è necessario che per ciascuna iniziativa sia definito un progetto specifico comprendente gli obiettivi generali, i relativi indicatori e target, le responsabilità, il piano temporale delle attività, le risorse necessarie per la realizzazione, il sistema di monitoraggio del progetto.

Può risultare utile coinvolgere nello sviluppo del progetto il team che ha effettuato l'autovalutazione, in modo da garantire coerenza di visione tra chi definisce la scala di priorità e chi attuerà concretamente il progetto (per un esempio di contenuti di un progetto si rimanda all'appendice)

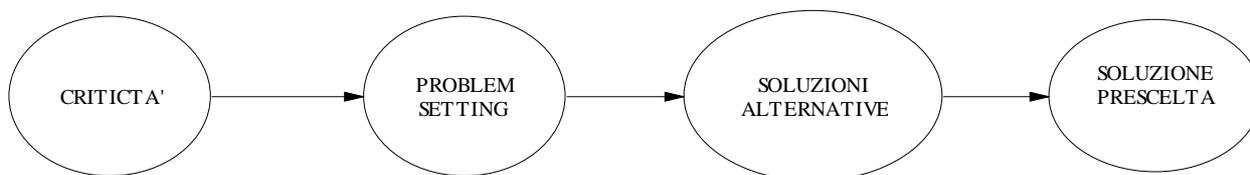
#### L'importanza della definizione del problema alla base di ogni progetto

Un aspetto su cui spesso l'attenzione dei gruppi di progetto tende ad essere limitata è quello che riconosce la rilevante importanza del definire correttamente e in modo esplicito qual è il problema da affrontare per migliorare le criticità rilevate.

Spesso, si utilizza la scorciatoia del passaggio dalla rilevazione delle criticità alla formulazione di soluzioni:



Invece, alla base di un ragionamento corretto sulle alternative a disposizione per migliorare determinate condizioni critiche è necessario inserire una ulteriore fase analitica, quella incentrata sulla definizione del problema (**problem setting**) in grado di dare una spiegazione plausibile delle cause delle criticità.



La riflessione sulle caratteristiche del problema da trattare è indispensabile per:

- individuare correttamente e con precisione gli elementi da modificare con le azioni di miglioramento;
- condividere con il gruppo di lavoro la rappresentazione fornita attraverso il problem setting e guidare così in modo coerente l'analisi delle soluzioni alternative a disposizione.

Definire un problema rispetto a criticità emerse significa essenzialmente identificare e condividere con il gruppo di lavoro:

- localizzare con precisione le criticità emerse;
- individuare (con evidenza empirica) le cause di queste criticità;
- individuare quali sono i comportamenti organizzativi che sono connessi con le cause accertate e tra questi quali devono essere modificati al fine di ottenere effetti di miglioramento.

Per affrontare questi temi può essere utile iniziare a riflettere in termini di deficit o di eccessi; per esempio:

- “Abbiamo troppi giudizi di insoddisfazione da parte degli utenti del servizio X”
- “Il nostro sistema di monitoraggio non è sistematico e non fornisce misure su indicatori rilevanti”

Tuttavia, è importante sottolineare che, da un lato, i problemi sono connessi a qualcosa che non funziona; ma, dall'altro lato, le persone di un gruppo di lavoro ed altri stakeholders possono avere opinioni differenti sulla salienza e sulle caratteristiche di ciò che viene definito “non funzionante”. In altre parole, la percezione di un problema è connessa sempre ad un esercizio valutativo, esplicito o implicito. E' necessario perciò dedicare attenzione a questa fase ed essere il più precisi possibile.

Ad esempio, un errore da evitare è quello di definire un problema a partire da una soluzione implicita. Le soluzioni ad un problema devono essere progettate e valutate empiricamente, e non legittimate attraverso una definizione “orientata”.

Ad esempio, non è corretto utilizzare frasi come: “i premi economici sono troppo bassi per essere motivanti”; questa formulazione potrebbe implicitamente implicare che i premi economici sono la soluzione migliore per incentivare le risorse umane ad esprimere al meglio le proprie capacità e ad aumentare il proprio commitment sul lavoro; mentre invece sono una delle varie soluzioni possibili. Una migliore definizione potrebbe recitare: “le nostre iniziative di valorizzazione non si sono dimostrate sufficienti ad innalzare i livelli di motivazione del personale”.

Inoltre, una situazione indesiderata (ciò che non funziona) deve essere collegata chiaramente alle cause che si ipotizza essere alla base delle difficoltà emerse. E' importante quindi che la definizione del problema da affrontare sia accompagnata da una diagnosi che dimostri, con sufficiente evidenza empirica, quale è o quali sono i fattori che causano tale situazione e su cui sarà poi necessario intervenire per mitigarli o rimuoverli, nel caso di fattori negativi; oppure per rafforzarli, nel caso di fattori positivi.

Il passaggio successivo è quello di cercare la soluzione per il problema identificato: in altre parole si tratta di costruire le ipotesi di cambiamento, in base alle quali vale il dispositivo: “se si interviene con certe azioni, allora i fattori alla base del problema varieranno in senso positivo”.

In questa operazione vale la pena ragionare su più alternative di soluzione; infatti:

- un problema è spesso caratterizzato da varie sfaccettature e non necessariamente una soluzione è in grado di affrontarle tutte in modo soddisfacente;
- ogni soggetto ha modalità differenti nel percepire i cambiamenti da ottenere e i mezzi per raggiungerli, in relazione al proprio vissuto, alle competenze disciplinari acquisite, ecc.; per cui tende a privilegiare aspetti diversi rispetto ad altri soggetti;
- i cambiamenti sono costosi, non solo in termini economici ma anche in termini organizzativi, poiché hanno il compito di modificare i comportamenti delle persone (e quindi devono modificare relazioni consolidate, interessi, ecc.);

Una volta identificate le alternative utili per ottenere un miglioramento, si tratta di individuare l'alternativa migliore, e cioè quella che soddisfa i componenti del gruppo di lavoro sotto il profilo dei benefici e dei costi.

Per giungere a questo esito può essere utile fare riferimento alle **metodologie chiamate "multicriteriali"**. Si tratta di strumenti che permettono di valutare le soluzioni disponibili sulla base del set di criteri significativi che ogni soluzione dovrebbe soddisfare. In altre parole, attraverso un'analisi multicriteri è possibile:

- definire i fattori qualificanti di un obiettivo (es.: efficacia ipotizzata, tempestività realizzativa, opportunità di diffusione, costo, ecc.);
- disporre questi fattori (le variabili indipendenti) in un ordine gerarchico;
- assegnare valori numerici relativi all'importanza relativa di ogni fattore, poiché alcuni fattori possono influenzare maggiormente l'obiettivo alla base del problema decisionale;
- comparare attraverso questi fattori le varie soluzioni alternative a disposizione, per calcolare quale di queste ottiene il punteggio maggiore ed quindi preferibile alle altre.

Nell'ambito degli approcci all'analisi multicriteri è decisamente interessante fare riferimento all'Analytical Hierarchy Process (AHP), messo a punto da T. L. Saaty; l'AHP è un metodo per affrontare problemi decisionali complessi, in cui si tratta in particolare di selezionare alternative i cui elementi non possono essere comparati tra di loro sulla base di una unica unità di misura. E' disponibile in commercio un software collegato a questo modello, denominato Expert Choice, molto utile per affrontare processi decisionali in situazione pluralistica, quando cioè la decisione coinvolge il giudizio di vari soggetti.

## La definizione di obiettivi e la valutabilità dei progetti come elementi essenziali del disegno di un intervento di miglioramento

Una fase essenziale del passaggio da un'idea progettuale al disegno di un progetto è costituita dalla definizione degli obiettivi e dalla valutabilità di un intervento.

Un obiettivo si distingue dalla mera descrizione delle aspirazioni e delle finalità collegate ad un intervento perché è costituito da una serie di elementi essenziali:

- a) la definizione di quale problema deve essere trattato attraverso l'intervento (quale situazione indesiderata deve essere migliorata);
- b) una serie di indicatori che definiscono quali fenomeni sono rappresentativi dell'andamento del problema da trattare;
- c) un indice per il calcolo preciso dell'andamento di ogni singolo indicatore rilevante, necessario per capire quali esiti ha raggiunto l'intervento;
- d) un target finale da raggiungere al termine dell'intervento;
- e) uno o più target intermedi a date stabilite (milestones) per verificare la probabilità del raggiungimento del target finale.

Il punto fondamentale dell'esercizio di definizione di un obiettivo o degli obiettivi di un progetto è costituito dalla capacità di delineare gli indicatori che definiscono gli esiti attesi dell'intervento; di delineare, in altre parole, qual è l'utilità attesa derivante dall'attuazione del progetto.

Per questo è opportuno fare riferimento alla teoria del monitoraggio e della valutazione delle politiche e dei programmi pubblici.

Sotto il profilo operativo, una tecnica che è opportuno seguire nella elaborazione dei singoli progetti è quella che viene chiamata "**quadro logico del progetto**".

Il quadro logico del progetto è costituito dalla esplicitazione, degli obiettivi attesi di un progetto in termini di **output intermedi** (prodotti intermedi o throughout - Costituiscono gli esiti della realizzazione delle componenti di un progetto/intervento. Ad esempio, la determina per l'acquisto di servizi nell'ambito di un progetto ), **output finali** (prodotti finali - costituiscono l'esito dell'intervento sotto il profilo della conclusione del processo produttivo. Ad esempio, le ore/partecipante di un corso di formazione, e le caratteristiche del corso, nell'ambito di un intervento per migliorare la capacità di controllo e di realizzare benchmarking), **risultati** (outcome - costituiscono le misure dell'utilità di un intervento sotto il profilo della capacità di modificare i comportamenti dei soggetti target del processo di miglioramento, nella direzione auspicata per modificare in senso favorevole il problema riscontrato. Ad esempio, l'effettivo utilizzo delle tecniche apprese attraverso un corso di formazione e impatti, e degli indicatori utili alla misurazione del loro raggiungimento. ) , **Impatti** (impact - costituiscono le misure dell'utilità dell'intervento in termini di capacità di modificare alla radice il problema affrontato e di produrre effetti sistemici di miglioramento. Ad esempio, la capacità di un sistema di misurazione di migliorare i servizi resi agli utenti.)

Parlando di quadro logico di un progetto si tratta di ragionare in termini di valutabilità (e più precisamente, di valutabilità condivisa) di un progetto; in termini operativi, si tratta di costruire una tabella contenente sia la descrizione degli obiettivi (ai vari livelli) sia la definizione delle principali misure da utilizzare per la valutazione. Una tabella può essere organizzata nel modo illustrato nella pagina seguente (viene qui esemplificata secondo la modalità più semplice):

**Esempio di quadro logico di un progetto: realizzazione di corsi di formazione orientati al miglioramento delle performance di un servizio**

Obiettivi		Indicatori	Indici	Tempi target
Obiettivi di output intermedio	Affidamento esterno corso di formazione	Tempestività	gg. da avvio progetto ad affidamento	Entro il.....
Obiettivi di output finale	Realizzare 6 corsi di formazione per complessive 24 giornate, coinvolgenti tutto il personale del servizio	<p>Rispetto della programmazione quanto a numero di corsi</p> <p>Rispetto della programmazione quanto a numero di giornate</p> <p>Rispetto della programmazione quanto a livello di Partecipazione</p> <p>Soddisfazione dei partecipanti rispetto alla qualità della didattica</p> <p>Costo per ora di formazione-allievo</p>	<p>n. corsi realizzati ----- x 100</p> <p>n. corsi programmati</p> <p>n. giornate realizzate ----- x 100</p> <p>n. giornate programmate</p> <p>Σ (partecipanti effettivi ad ogni giornata) ----- x 100</p> <p>n. giornate x n. personale del servizio</p> <p>n. personale soddisfatto ----- x 100</p> <p>n. partecipanti</p> <p>costi -----</p> <p>Σ (partecipanti in ogni ora di formazione)</p>	Entro ... ecc.
Obiettivi di risultato	Miglioramento delle capacità dei partecipanti nel trattare aspetti del servizio in relazione alle diverse funzioni nel processo direzionale e produttivo: a) dirigenti b) personale funzione x c) personale funzione h d) ecc.	Rilevazione dei cambiamenti intervenuti nelle modalità di gestione del servizio dopo la formazione	a) esiti delle relazioni di autovalutazione da parte del personale sulle modificazioni intervenute dopo la formazione b) giudizio dei superiori sul miglioramento delle prestazioni c) aspetti del servizio riprogettati e quindi modificati rispetto al passato	
Obiettivi di impatto	Miglioramento dei seguenti aspetti del servizio: a) aumento della domanda b) diminuzione tempi di evasione procedure c) miglioramento soddisfazione utenti su specifici fattori d) ecc.	<p>Grado di soddisfazione della domanda espressa</p> <p>Capacità di evitare i picchi nei tempi di trattamento delle procedure Analisi della soddisfazione degli utenti del servizio</p>	<p>n. domande accolte ----- x 100</p> <p>n. domande presentate</p> <p>n. procedure con tempi superiori a x giorni</p> <p>n. utenti soddisfatti fattore x ----- x 100</p> <p>n. utenti intervistati</p>	

E' evidente come l'esigenza di fornire adeguate definizioni per gli obiettivi attesi di output, risultato e impatto ha una forte integrazione con le altre attività di pianificazione, ed in particolare con le fasi di analisi strategica dei fattori critici da affrontare per assicurare il successo dei progetti e del PdM. Il solo fatto di porsi l'obiettivo di modificare il comportamento di qualcuno (obiettivo di risultato) implica immediatamente il porsi la domanda di quali risorse possono essere mobilitate affinché il progetto non solo venga realizzato nelle sue componenti fisiche, ma produca effettivamente il tipo di cambiamento auspicato nei soggetti target, affinché anche il problema alla base dell'intervento possa ottenere un miglioramento.

Parimenti, non sfuggirà al lettore che una adeguata definizione del quadro logico costituisce l'intelaiatura per l'impostazione delle attività di monitoraggio e di valutazione, da attivare nel corso di attuazione dell'intervento di miglioramento per assicurare coerenza rispetto al disegno originario e attivare le modifiche necessarie nell'eventualità di intoppi ed errori di progettazione.

### Realizzazione del progetto

I progetti possono essere realizzati, a seconda delle loro caratteristiche, tramite le due dimensioni organizzative dell'amministrazione, la dimensione verticale o gerarchica e quella trasversale o interfunzionale.

Infatti se i progetti di miglioramento sono relativi a reparti o a unità organizzate in modo autonomo, i progetti saranno assegnati a capi di quell'area e saranno inglobati nel piano operativo della funzione.

Nel caso in cui i progetti siano trasversali all'organizzazione è più opportuno organizzare gruppi di lavoro interfunzionali con un responsabile a livello adeguato che, relativamente a questa attività, risponde direttamente alla Direzione.

Sono comunque accettabili anche scelte organizzative alternative come quella di realizzare tutti i progetti di miglioramento tramite gruppi di lavoro ad hoc, che lavorano a tempo pieno sul progetto e che sono coordinati da responsabili nominati dalla Direzione.

Un importante fattore di successo dei progetti è la partecipazione convinta del personale ed è quindi importante il ruolo giocato dal responsabile di progetto che non deve soltanto coordinare gli aspetti tecnici, ma deve essere anche in grado di coinvolgere il personale che fa parte del gruppo favorendo la partecipazione attiva e stimolando l'innovazione. In ogni caso, è necessario che il coordinatore del progetto goda della fiducia della Direzione, da cui deve ricevere adeguata delega per la conduzione del progetto, e sia riconosciuto dai colleghi e dal personale in genere per le sue capacità professionali. Per mantenere elevata la motivazione del personale e tenere viva la tensione al miglioramento la direzione potrebbe predisporre un programma di premi simbolici o tangibili per premiare l'impegno e le realizzazioni più significative dei dipendenti.

## **1.4 Monitoraggio e Valutazione**

Il controllo di avanzamento dei progetti si basa sulla verifica del rispetto dei piani e dei risultati intermedi, che devono essere definiti come tappe di avvicinamento agli obiettivi finali, e che devono permettere di accertare il corretto sviluppo del progetto o le necessità di cambiamenti e miglioramenti.

Con i termini "monitoraggio" e "valutazione" si fa riferimento sia a **tecniche** di rilevazione di informazioni, sia a **processi** attraverso cui queste informazioni vengono rese disponibili e analizzate dagli attori della elaborazione e attuazione di progetti.

In particolare:

- il **monitoraggio** è il sistema informativo che rende disponibili dati sullo stato di avanzamento dei progetti e del Piano in cui i progetti sono inseriti;
- la **valutazione in itinere** utilizza le informazioni rese disponibili dal sistema di monitoraggio e da altre eventuali rilevazioni ad hoc per giudicare l'esigenza di modificare le specifiche di attuazione o addirittura il disegno progettuale originario, oltre che per coordinare le attività dei soggetti impegnati nella realizzazione dei progetti e del Piano;
- la **valutazione ex post** è utile per esprimere giudizi complessivi sull'efficacia delle realizzazioni una volta che progetti e Piano sono conclusi; si basa anche sulle informazioni rese disponibili dal sistema di monitoraggio, ma in particolare viene elaborata sulla base di indagini progettate ad hoc.

### *Monitoraggio e valutazione in itinere*

Il monitoraggio costituisce il *sistema informativo* utile per verificare lo stato di avanzamento dei progetti e, complessivamente, di un Piano. In altre parole, ha il compito di fornire ai decisori informazioni di base sull'andamento delle attività di attuazione; questi, sulla base delle metodiche di valutazione in itinere, potranno esprimere giudizi sull'esigenza/opportunità di modificare le modalità realizzative oppure anche il disegno progettuale originario.

La logica del monitoraggio presuppone l'esistenza di un disegno del progetto e del Piano: monitorare significa seguire il percorso di attuazione di quanto elaborato e pianificato. In sostanza, un sistema di monitoraggio è formato da:

- a) un aspetto tecnico-metodologico, costituito dalla rilevazione sistematica e formalizzata di informazioni; si tratta di definire quali informazioni rilevare, le modalità di rilevazione per assicurare la validità dei dati e la loro comparabilità nel tempo, la periodicità delle rilevazioni, le elaborazioni dei dati da eseguire;
- b) un aspetto di processo, costituito dalle modalità di messa a disposizione delle informazioni e dai soggetti cui devono essere dirette le informazioni in relazione alle esigenze decisionali (elementi che hanno a che fare con il tipo di rapporto da elaborare – es.: contenuti analitici o sintetici -, la periodicità nella redazione dei rapporti, ecc.).

Sotto il profilo dei dati da rilevare, in generale un sistema di monitoraggio si basa su informazioni relative a:

- l'avanzamento fisico dei progetti e delle attività connesse al Piano nel suo complesso (in altre parole, il progresso realizzativi), in relazione ai diversi traguardi intermedi e finali previsti (es. n. di corsi di formazione realizzati entro una certa data, n. indagini di customer satisfaction in corso di realizzazione, ecc.);
- l'avanzamento nell'utilizzo delle risorse umane;
- l'avanzamento finanziario, e cioè l'utilizzo effettivo delle risorse finanziarie messe a disposizione;
- l'avanzamento procedurale, e cioè il percorso dei passaggi formali necessari (ad es. bandi, appalti, autorizzazioni, ecc.).

Producendo questo tipo di informazioni, il monitoraggio pone le basi per la valutazione in itinere, e cioè per le metodiche attraverso cui vengono espressi giudizi e decisioni in ordine alla continuità delle azioni di realizzazione.

In questo senso, la valutazione in itinere si caratterizza per utilizzare le informazioni del monitoraggio ed eventualmente altre fonti di dati (realizzate ad hoc o reperite da altri soggetti) per i seguenti fini:

- a) elaborare analisi ed esprimere giudizi in modo tale da supportare i decisori in merito all'esigenza di attivare azioni correttive rispetto all'andamento dei progetti; sia perché si può rilevare l'incoerenza tra le attività realizzate fino a quel momento e il disegno progettuale (in altre parole, gli attuatori non hanno eseguito nel modo corretto le specifiche); sia perché è possibile che il disegno progettuale risulti inadeguato rispetto alla realtà del campo di attuazione (in fase progettuale non sempre è possibile tenere conto di

- tutte le variabili che caratterizzeranno l'attuazione: per carenza di informazioni, per il fatto che i contesti si modificano nel tempo, ecc.);
- b) supportare la funzione di accountability, e cioè il “render conto a terzi” delle proprie attività, particolarmente utile quando un organismo deve dare dimostrazione ad altri soggetti dell'uso delle risorse e dei risultati ottenuti;
  - c) migliorare il coordinamento tra attori nel perseguimento degli obiettivi dei progetti e del Piano; è questa un funzione particolarmente rilevante nel caso di progetti complessi, dove sia la pluralità degli attori coinvolti sia le difficoltà poste dai problemi da affrontare implicano lo sviluppo di capacità di aggiustamento continuo degli interventi; il miglioramento del coordinamento avviene attraverso la produzione di informazioni e la promozione di sedi di discussione sulla validità di fini e mezzi utilizzati nell'attuazione di un progetto o programma.

Le domande cui, in particolare, deve rispondere la valutazione in itinere sono le seguenti:

- Lo stato di avanzamento delle attività corrisponde alla tempistica prevista?
- Le risorse messe a disposizione (in particolare quelle finanziarie e di personale) sono utilizzate come previsto? Sono sufficienti?
- I soggetti coinvolti (beneficiari finali, beneficiari intermedi, ...) sono quelli previsti?
- I prodotti realizzati rispecchiano in quantità e qualità quanto pianificato?
- Le attività sono realizzate in coerenza con quanto previsto dal progetto? E' necessario intervenire per ribadire l'esigenza di essere coerenti con le specifiche di progetto? In sostanza, si deve cambiare qualcosa nelle modalità di attuazione?
- Il progetto è attuabile considerate le caratteristiche del contesto di attuazione? E' necessario modificare il progetto/programma originario per tenere conto delle specificità delle condizioni esistenti?
- Considerate le informazioni precedenti, il progetto / programma, sarà effettivamente portato a termine? Entro quanto tempo?

È opportuno che il monitoraggio e le eventuali revisioni siano effettuati dal gruppo di lavoro al completo con una frequenza decisa dal responsabile in funzione del tipo di progetto e dell'area operativa coinvolta.

Periodicamente il responsabile di progetto presenta i risultati alla Direzione nelle riunioni di Revisione della Direzione; al termine delle attività il responsabile analizza i risultati finali e prepara il Rapporto di Progetto ed il Bilancio di Progetto da presentare alla direzione.

Per facilitare il monitoraggio a tutti i livelli è utile predisporre e utilizzare i cruscotti di progetto contenenti gli indicatori del progetto stesso posti a confronto con gli obiettivi. In particolare i cruscotti “a semaforo” offrono maggiori vantaggi dato che sono facili da leggere e da utilizzare anche in presenza di dati numerosi e complessi (vedi appendice II).

La Direzione rivede l'avanzamento e i risultati di tutti i progetti, in riunioni dedicate tenute con frequenza predefinita (ad esempio ogni mese). La revisione della direzione è indispensabile per assicurare la continua attenzione ai progetti, motivare il personale coinvolto e intervenire per risolvere eventuali problemi organizzativi e di risorse.

### Valutazione ex post

La valutazione ex post (o finale) ha il compito di analizzare i **risultati** dei progetti e dei piani, e i **fattori critici** che li hanno determinati, per giudicare circa l'opportunità di replicare e diffondere gli interventi realizzati.

Innanzitutto, quindi, la valutazione ex post ha l'obiettivo di analizzare se un intervento è stato **utile**, e cioè se ha modificato in senso positivo il problema a partire dal quale un intervento è stato elaborato e attuato.

Vale la pena soffermarsi su questo aspetto. Un intervento pubblico è definito come la risposta ad un problema, e cioè a bisogni, domande, opportunità espressi dalla società (cittadini, imprese), o comunque dall'ambiente di riferimento (ad esempio, determinati componenti di una organizzazione). In questo senso, valutare i risultati di un intervento (un progetto, un programma) significa concettualizzare un progetto come la risposta a questo problema. Su questa base, valutare un progetto non significherà solo chiedersi se abbiamo realizzato tutto quello che è stato previsto in fase di disegno dell'intervento, ma piuttosto se ciò che abbiamo attuato ha modificato la situazione che abbiamo definito "problematica", migliorando la condizione di coloro a cui erano dirette le azioni. A corredo di questa risposta è poi necessario riportare l'eventuale successo ottenuto con i costi sostenuti, e verificare se tale successo sia attribuibile solo all'intervento oppure anche ad altre variabili (ad esempio, la congiuntura economica favorevole, l'azione di altri soggetti, ecc.).

Seguendo questa impostazione, **il primo** importante **criterio** attraverso cui esprimere il giudizio è quello che compara **la situazione dopo l'intervento con la situazione prima dell'intervento**; in termini tecnici, ciò significa indagare la capacità del progetto di migliorare la situazione-problema, rispetto all'andamento della stessa situazione se non si fosse intervenuti affatto (valore intrinseco).

Un **secondo** rilevante **criterio** per valutare l'utilità è quello di comparare **la performance ottenuta con quella di interventi simili realizzati da altre amministrazioni** (o della stessa) orientati ad affrontare lo stesso problema (valore estrinseco).

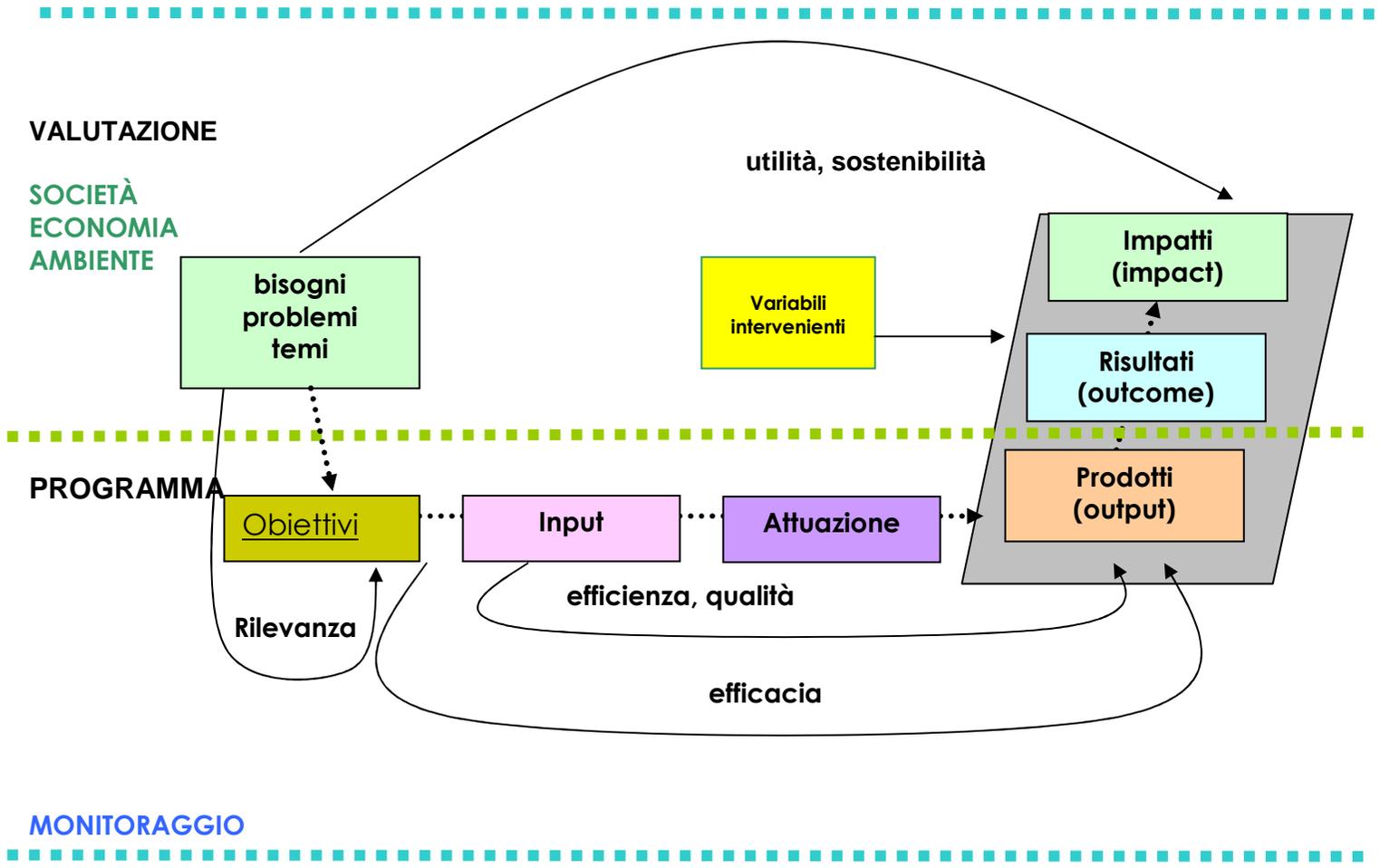
Infine, il **terzo criterio** è quello della sua **economicità**, e cioè il costo sopportato dall'amministrazione (e quindi dalla collettività) per ottenere i miglioramenti rilevati; anche in questo caso, questi costi vanno comparati con quelli di eventuali altre alternative d'azione e con quelli fatti riscontrare da altre esperienze.

La figura riportata di seguito rappresenta graficamente i ragionamenti fin qui sviluppati.

La figura è divisa in due aree. La prima area, quella in basso, sotto la prima linea tratteggiata, è quella che sintetizza il percorso del monitoraggio e della valutazione in itinere.

Attraverso l'elaborazione di un programma vengono definiti gli obiettivi di un intervento (di breve e medio periodo) e predisposte le risorse necessarie per attuarlo (le risorse finanziarie, il personale, le risorse di competenza, ecc.). Segue poi la fase di attuazione da cui emergono i prodotti (output) realizzati.

Se rapportiamo i prodotti realizzati ed erogati con le previsioni contenute negli obiettivi iniziali, otterremo misure relative all'efficacia interna dell'attività analizzata: risponderemo, cioè, alla questione della capacità della nostra amministrazione di gestire processi produttivi in grado di realizzare prodotti nella quantità e qualità richiesta. Il rapporto tra i prodotti realizzati e gli input messi a disposizione ci dà invece le misure di efficienza (la capacità di realizzare prodotti al minor costo) e di qualità del processo di produzione ed erogazione.



La parte superiore della figura rappresenta l'area di riflessione della valutazione ex post. Rispetto alla fase di monitoraggio/valutazione in itinere, introduce alcuni elementi nuovi.

Innanzitutto, un intervento si giustifica a partire dai problemi che deve affrontare, e cioè dai bisogni individuati dagli esperti e dalla pubblica amministrazione, dalle domande rivolte direttamente da cittadini e imprese, dalle opportunità che è opportuno perseguire per migliorare comunque aspetti della sfera di azione di una istituzione.

Quindi, ad esempio, le politiche sociali si giustificano a partire dalla presenza di determinate categorie di persone che versano in stato di bisogno; un ponte può costituire la risposta per la riduzione dei tempi di attraversamento di determinate aree; un intervento regolativo (ad esempio la pedonalizzazione di una zona centrale) per favorire determinate attività commerciali, per migliorare la qualità della vita di determinati soggetti, per migliorare la qualità dell'aria.

L'introduzione di questo fattore pone subito in luce l'incompletezza del monitoraggio, poichè lo scopo dell'analisi viene spinto fino a chiedere se un intervento abbia avuto successo: in altri termini, pone la domanda sull'utilità di quanto realizzato. Per affrontare questo tema, è necessario riportare i prodotti realizzati con il problema da cui si è partiti, in modo tale da far emergere i **risultati** (*outcome*) e gli **impatti** (*impact*) dell'intervento; i risultati misurano quanto il comportamento degli attori coinvolti (beneficiari finali e intermedi) è stato modificato, al fine di migliorare la situazione problematica iniziale; gli impatti misurano il livello effettivo di modificazione di tale situazione problematica.

Per fare un esempio, se il problema di una struttura è costituito da una scarsa capacità di affrontare le novità portate da un nuovo modo di gestire un servizio, la formazione può essere una soluzione per migliorare le prestazioni. Si definirà un programma formativo, si metteranno a disposizione danaro, competenze formative, strutture, ecc.; si realizzeranno i corsi; ne deriveranno i prodotti di tale intervento: il numero delle ore di formazione/allievo erogate in totale, il numero dei "diplomati" con un giudizio positivo; inoltre, la qualità dei corsi può essere analizzata attraverso i questionari di soddisfazione somministrati ai partecipanti; e l'efficienza ottenuta rapportando il costo con il numero delle ore di formazione/allievo. Tuttavia questi elementi non ci dicono se tutto ciò sia servito a migliorare la capacità della struttura di erogare il proprio servizio secondo le nuove modalità. Per questo, sarà necessario:

- definire indicatori di risultato e quindi misure in grado di indicare la modificazione del comportamento dei soggetti target; ad esempio, rilevare - attraverso interviste ai dirigenti dei servizi - se coloro che hanno seguito la formazione hanno poi migliorato le proprie prestazioni lavorative nel senso auspicato (ad esempio, sono in grado di utilizzare nuove tecniche; sono in grado di leggere adeguatamente i casi sottoposti e di applicare ad essi le metodiche appropriate, ecc);
- definire indicatori di impatto e quindi misurare l'effettiva modificazione della situazione-problema rispetto alla situazione precedente l'intervento; ad esempio, il miglioramento dei servizi può essere rilevato le tecniche di analisi della soddisfazione degli utenti, dopo un certo periodo dalla realizzazione della formazione; oppure attraverso la rilevazione di appositi indicatori di performance sulle principali caratteristiche dei servizi stessi (miglioramento della qualità dei prodotti, riduzione dei tempi di erogazione, aumento delle domande trattate, riduzione dei costi, ecc.).

Nella figura compare di fianco al box "Risultati" un altro box, che contiene il termine "variabili intervenienti". Sta a significare che non necessariamente tutti i miglioramenti ottenuti (o i peggioramenti) sono da attribuire al nostro intervento. E' infatti molto probabile che le nostre attività siano accompagnate da altri fenomeni che contribuiscono ad influenzare gli esiti.

Nel caso del nostro esempio, è possibile che i miglioramenti non siano tutti derivabili dalla formazione, ma dall'imitazione di altre esperienze, dal reclutamento, proprio in quel periodo, di unità di personale con esperienza sul tema; ecc.

La valutazione ex post richiede allora che si giudichi l'utilità di un intervento (sia in termini di risultati che di impatti) non solo rapportando la situazione post-progetto con quella precedente; ma che si discuta anche l'eventuale azione di altri fattori, che possono aver contribuito al miglioramento oppure aumentato l'effetto di peggioramento, annullato i vantaggi dell'intervento, ecc.

La letteratura in tema di valutazione sottolinea, inoltre, che per sviluppare ancor più la questione dell'utilità, è opportuno indagare se, nel medio periodo, gli effetti positivi dell'intervento si estendano oltre l'ambito diretto interessato, ed emergano eventuali conseguenze inattese, come ad esempio, effetti negativi su altri soggetti (ad esempio, discriminazioni verso coloro che non hanno partecipato ai corsi), oppure esiti che pongono nuovi problemi (ad esempio, la direzione presa dopo la formazione è positiva, ma diversa da quella seguita dalla maggior parte delle amministrazioni).

Nel nostro caso ci occuperemo principalmente di monitoraggio e di valutazione dei risultati (lasciando il tema degli impatti in secondo piano, poiché il tempo trascorso dopo la conclusione dei progetti è ancora molto limitato).

Infine, un ultimo passaggio che suggerisce la valutazione è quello di giudicare la **rilevanza** della programmazione in rapporto alle caratteristiche dei problemi da affrontare. Infatti, come ciascuno di noi ha potuto spesso osservare, non sempre i programmi e gli obiettivi ivi delineati mostrano una specifica coerenza con il livello dei problemi sul tappeto; a volte per carenza di risorse finanziarie, a volte per le carenze di informazioni e conoscenze, per la scarsa legittimazione politica del tema, ecc. Ad esempio, la sola formazione potrebbe essere considerata una soluzione limitata, nei casi in cui il cambiamento dovesse essere incentrato anche sulla reingegnerizzazione dei processi di lavoro.

### La misurazione nelle attività di monitoraggio e valutazione: la costruzione di indicatori e indici

La misurazione della capacità realizzativa (monitoraggio e valutazione in itinere) e dell'utilità (valutazione ex post) di un intervento avviene attraverso "**indicatori**", e cioè le definizioni relative ai fenomeni da misurare in quanto rappresentativi per l'analisi delle varie componenti di un intervento; e "**indici**", e cioè le effettive misure rilevate per mostrare l'andamento dell'indicatore scelto. Attraverso un indice, quindi, si produce una misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, coincidente con una variabile o composta da più variabili, in grado di riassumere l'andamento del fenomeno cui è riferito.

Un indicatore, attraverso il suo indice, non rappresenta tutto un intervento, ma riassume il comportamento di un fenomeno ritenuto significativo.

Ad esempio, per misurare il successo di un intervento di semplificazione procedurale, si potrà misurare la riduzione dei tempi medi di gestione di una pratica, oppure il numero delle pratiche che superano un certo standard; oppure ancora la soddisfazione degli utenti. Esempi di indici correlati in questi casi sono:

- a)  $(\sum \text{tempi delle procedure gestite nel periodo X}) / \text{numero procedure gestite nel periodo X}$ ;
- b) numero pratiche con gestione > N giorni
- c) n. risposte positive/n. intervistati

Questi indicatori non descrivono di per sé tutto quanto è stato realizzato, ma si focalizzano su alcuni fenomeni ritenuti rilevanti: la tempestività di gestione, la capacità di evitare disagi rilevanti, la capacità di incrociare le esigenze degli utenti.

L'importante, è che i fenomeni misurati siano in grado di rappresentare in modo appropriato, singolarmente o in batteria, ciò che vogliamo conoscere dell'andamento e dei risultati di un progetto.

E' opportuno perciò chiedersi sempre **cosa viene misurato da un indicatore e dal suo indice**. Un indicatore può presentarsi sotto la forma molto semplice di un valore assoluto (fatturato medio acquisito fuori Italia di imprese supportate in azioni promozionali in paesi esteri; numero di giovani che dopo un certo corso di laurea hanno trovato lavoro), o di un indice costituito da un rapporto tra due grandezze (numero di coloro che hanno trovato lavoro rispetto al numero di coloro che hanno frequentato quel corso di laurea, ecc.), oppure ancora di un algoritmo più complesso che consideri più fattori.

Non esistono indicatori validi una volta per tutte; la letteratura costituisce sempre un utile riferimento, ma è sempre importante riflettere sull'appropriatezza di una misura rispetto alla realtà che si tratta di indagare.

In questo senso Marradi (Marradi, 1980), sostiene che il percorso in base a cui si stabilisce l'appropriatezza di misurare l'andamento di una politica attraverso determinati fenomeni è di natura stipulativa e spesso dipendente dal contesto e dal periodo in cui viene elaborato. Si tratta in altre parole di arrivare a concordare quale rapporto di indicazione lega i contenuti di un progetto e i miglioramenti auspicati nella situazione-problema (ad esempio interventi per migliorare la qualità dell'aria) con fenomeni il cui andamento possa essere misurato e che forniscono una buona rappresentazione del modo in cui agisce l'intervento (ad esempio, la variazione dei livelli di alcune sostanze inquinanti particolarmente pericolose, come il benzene).

La costruzione degli indicatori e dei relativi indici è aiutata dalle "dimensioni" che la letteratura ha individuato in tema di monitoraggio e valutazione. Come abbiamo visto nella figura riportata più sopra, sono citati termini come efficienza, qualità, efficacia interna, utilità.

Quando parliamo di **efficienza**, sappiamo che dovremo andare alla ricerca di un qualche fenomeno che ci permetta di analizzare il buon utilizzo delle risorse finanziarie. Ad esempio, quindi, il fenomeno definito dall'andamento del costo di un singolo prodotto (totale costi/numero prodotti\*100); oppure il rapporto tra entrate e costi.

Quando parliamo di **qualità**, sappiamo che ci introduciamo in un ambito in cui dobbiamo andare alla ricerca di fenomeni legati alla tempestività dei processi produttivi, all'assenza di difetti nei prodotti, ai contenuti dei prodotti stessi, alle caratteristiche del rapporto tra chi eroga il servizio e l'utente, per finire alla rilevazione della soddisfazione degli utenti.

Quando parliamo di **utilità**, sappiamo che dobbiamo individuare uno o più fenomeni che descrivano la capacità di migliorare la situazione originaria.

**Quindi, per avviare il processo di monitoraggio e di valutazione ex post, dobbiamo innanzitutto definire quale dimensione è più appropriata per un certo progetto, e quindi individuare i fenomeni più rappresentativi in relazione alle dimensioni utilizzate.**

Il successivo passaggio è quello della definizione operativa della variabili che servono per costruire gli indicatori; nel caso, ad esempio, della soddisfazione degli utenti, abbiamo bisogno di conoscere almeno una variabile "utenti soddisfatti" ed almeno una variabile "utenti intervistati". La costruzione dell'indicatore è data poi dal rapporto tra i soddisfatti e gli intervistati.

Infine si tratta di procedere a definire le specifiche per la rilevazione dei dati; ciò significa stabilire chi debba rilevare i dati, da quale fonte, in che periodo, secondo quali modalità, ecc. Su questa base sarà quindi possibile calcolare gli indici, e cioè la rappresentazione numerica degli indicatori

## 2. Un approfondimento: dal progetto di miglioramento al piano di miglioramento

### 2.1 Finalità di un Piano di miglioramento

L'elaborazione di un Piano di miglioramento è il passo conseguente agli esiti di un processo di autodiagnosi, eventualmente accompagnato da una valutazione esterna.

Sulla base delle aree di debolezza emerse, l'Amministrazione dovrebbe elaborare uno o più progetti orientati a colmare le lacune ed anche a perfezionare i fattori comunque positivi che possono essere strategici.

L'opportunità di elaborare un Piano, e non limitarsi alla semplice sommatoria di progetti, nasce dall'idea di considerare il processo di miglioramento in un'ottica strategica, e cioè di inserire le varie azioni in un disegno in grado di sfruttare il potenziale di integrazione e di sostegno reciproco che le varie iniziative possono avere. Questa logica vale anche se la situazione permette la redazione, nel breve periodo, di un solo progetto: infatti, questo progetto può comunque inserirsi in un orientamento di medio periodo (pluriennale) e, quindi, rimane l'esigenza di discuterlo nell'ambito di una strategia più complessiva di miglioramento.

Operare nell'ambito di un Piano permette di considerare una serie di fattori rilevanti al fine di potenziare gli effetti delle progettualità. Di seguito sono discussi alcuni di questi fattori.

- Il piano come insieme di interventi coerenti e collegati tra loro  
Poiché spesso i problemi che si tratta di affrontare per ottenere migliori performance sono composti da varie dimensioni, è possibile dar corso a diverse azioni "disegnate" per concorrere tutte assieme all'esito auspicato. Pianificare significa in questo caso porre l'attenzione sulla multidimensionalità dei problemi organizzativi e gestionali. Queste diverse esigenze di azione devono però essere portate a coerenza, integrate: in altre parole devono essere finalizzate al problema in questione.
- Il piano come analisi e selezione tra alternative  
Pianificare assume anche il significato di individuare le soluzioni praticabili per i vari tipi di problema e, su questa base, di selezionare le azioni migliori sulla base di criteri di raffronto tra costi e benefici, da un lato, e di capacità di realizzazione dall'altro.
- Il piano come individuazione delle priorità e come organizzazione in senso temporale degli interventi  
Pianificare significa anche analizzare le varie idee progettuali disponibili per ordinarle secondo la loro priorità, in relazione alla salienza dei problemi da affrontare, alla disponibilità di risorse e di consenso, ecc. Inoltre, i progetti eventualmente selezionati possono essere disposti lungo un asse temporale. E' possibile che determinate attività non possano essere realizzate contemporaneamente, a causa della limitatezza di risorse disponibili (finanziarie, organizzative, ecc.). Oppure che siano concatenate in modo sequenziale.  
Ne deriva l'esigenza di programmare il loro coordinamento temporale, in modo tale da ottenere con tempestività i risultati attesi, minimizzare lo spreco di risorse, ecc.
- Il piano come momento di definizione delle fasi e delle modalità attuative degli interventi  
Pianificare significa anche definire le modalità e le responsabilità relative alla fase di attuazione dei progetti. Ciò significa che ogni intervento del piano deve essere "progettato": devono cioè essere definite le sue componenti tecnico-fisiche, le risorse necessarie, i tempi di esecuzione, i responsabili di ogni fase.

- Il piano come attività di anticipazione dei vincoli  
Il termine piano dovrebbe portare con sé la consapevolezza che nei contesti organizzativi le attività di cambiamento non sono mai realizzate da una sola persona. Richiedono innanzitutto la collaborazione dei vari soggetti “coinvolti” dal problema e dalle soluzioni perseguite. Richiedono anche che i promotori siano consapevoli che la soluzione di un problema può comportare “insofferenza” in altri soggetti, restii ad abbandonare le modalità fino ad ora utilizzate. In altre parole, è necessario considerare che i progetti si realizzano non solo sulla base di una buona idea ma anche sulla base del consenso mobilitato.  
Sotto questo profilo, ad esempio, la capacità di sviluppare il consenso del vertice politico può essere essenziale ai fini della realizzazione delle iniziative.

Per organizzare un intervento di miglioramento in un'ottica di piano, il Comitato di autovalutazione deve trasformarsi in Comitato guida per il piano di miglioramento. Non necessariamente un passaggio scontato. Un organismo legittimato per la realizzazione di un compito specifico deve verificare la disponibilità di consenso per gestirne un altro. In particolare, l'elaborazione del Piano di miglioramento (d'ora in poi PdM) ha come obiettivo la realizzazione di interventi, cose che implica la messa a disposizione di risorse da parte dell'Ente e in ogni caso il coinvolgimento di vari soggetti per l'implementazione delle azioni previste. E' evidente che solo un organismo fortemente legittimato può assumere una funzione così delicata.

## 2.2 Struttura minima del Piano di miglioramento

Uno schema utile per l'elaborazione di un PdM è quello proposto nei paragrafi seguenti. La struttura in questo caso è suddivisa in 4 sezioni:

- Lo scenario di riferimento e gli obiettivi del Piano;
- I progetti inseriti nel PdM;
- Il project management dei progetti;
- Il presidio del PdM.

### Prima Sezione: Scenario di riferimento e obiettivi del Piano

La prima sezione comprende lo scenario di riferimento e l'esplicitazione degli obiettivi del PdM. E' la parte attraverso cui vengono presentati i problemi da affrontare e le ragioni che giustificano i contenuti del PdM; in particolare, dovrebbe presentare gli elementi che consentono di interpretare in modo coerente ed integrato i progetti proposti.

I contenuti principali derivano da un percorso caratterizzato da:

- a) il collegamento tra le criticità rilevate attraverso l'autovalutazione CAF (oltre che eventuali analisi di benchmarking e valutazioni esterne) e i miglioramenti da perseguire;
- b) contestualmente, la riflessione sulle missioni principali dell'ente e sulle priorità da perseguire tenuto conto del contesto (interno ed esterno) di intervento;
- c) l'identificazione di **un'idea guida**, primo passo per la definizione di progetti di cambiamento in un'ottica basata sull'integrazione di vari interventi;
- d) un'analisi incentrata sull'esistenza e sullo stato delle condizioni interne che possono favorire l'attuazione del Piano (da redigere una volta definiti i progetti di intervento).

Lo scenario di riferimento implica, in sostanza, una riflessione nell'ambito del gruppo di lavoro su quali siano gli aspetti di criticità che inducono ad agire attraverso un piano di miglioramento. In generale, la logica del ragionamento prende le mosse dall'identificazione di una o più situazioni insoddisfacenti accanto all'individuazione di una opportunità che è possibile cogliere, rapportate

alle missioni dell'amministrazione. L'analisi delle criticità si basa sui risultati dell'autovalutazione ed in particolare sulla relazione conclusiva<sup>1</sup>. L'analisi delle opportunità viene sviluppata, in particolare, a partire dai punti di forza emersi dall'autovalutazione per verificare la presenza di elementi che possono giustificare un ulteriore investimento perché il loro ulteriore miglioramento è fondamentale al fine di raggiungere le performance auspiccate.

Su questa base è possibile poi identificare l'idea guida che costituirà il termine di riferimento per l'elaborazione dei progetti di miglioramento, e cioè l'elemento attorno al quale ragionare per favorire l'integrazione dei singoli progetti di miglioramento.

Lo sviluppo dell'idea guida comprende la descrizione dei seguenti aspetti:

- collegamento tra missioni, criticità rilevate e aree su cui si intende intervenire; in altre parole la strategia che funge da collante fra i vari progetti per far sì che questi abbiano effetti sistematici e non solo puntuali;
- perché la strategia perseguita sembra migliore rispetto ad altre eventuali alternative sondate (compresa la discussione su come andrebbero le cose lasciando le cose come stanno);
- obiettivi perseguiti ed esiti attesi attraverso l'attuazione dell'idea-guida.

## Seconda Sezione: I progetti inseriti nel PdM

La seconda sezione comprende l'elenco dei progetti che si intende attuare, descritti sulla base di una griglia di caratteristiche.

I contenuti principali di questa sezione, e cioè sostanzialmente l'elenco ragionato dei progetti da attuare attraverso il PdM derivano da un percorso caratterizzato da:

- a) l'individuazione delle aree di interventi prioritarie, seguendo il percorso e le tecniche suggerite nel capitolo 2;
- b) una riflessione sulla definizione dei problemi la cui presenza è stata individuata attraverso l'autovalutazione;
- c) un processo di individuazione degli interventi possibili e di selezione di quelli effettivamente coerenti con l'idea strategica e con i vincoli di risorse esistenti.

L'esito di questo percorso dovrebbero permettere di redigere le schede-progetto il cui format è riportato in appendice. Format che permette di avere un quadro ragionato degli interventi inseriti nel PdM. I progetti vanno elencati secondo l'ordine di priorità; a questo proposito è possibile indicarli secondo la fascia di importanza (prima, seconda, terza).

Le informazioni richieste riguardano aspetti quali:

- la descrizione del progetto (il piano, l'approccio); in questo ambito dovrebbero essere chiaramente identificato il problema che è stato identificato in modo condiviso, e cioè la descrizione della "condizione" che si intende migliorare, e definiti modalità, tempi e processo di intervento sul problema;
- i contenuti e il prodotto dell'intervento, e cioè cosa "esce" dalla realizzazione del progetto, i risultati attesi;
- le modalità di diffusione e realizzazione e cioè il processo di gestione delle attività (fasi, attività, tempi, responsabilità);
- le risorse che si prevede di utilizzare (finanziarie, umane, tecnologiche, ecc.);
- i risultati attesi, e gli indicatori che possono rappresentare il raggiungimento di questi obiettivi;
- le modalità del monitoraggio, e cioè come si pensa di organizzare la rilevazione e la messa a disposizione delle informazioni per controllare lo stato di avanzamento del progetto e i suoi risultati.

<sup>1</sup> cfr. Parte II, capitolo 1.3., delle Linee guida per l'autovalutazione

Tutti questi elementi non sono altro che l'esplicitazione del processo PDCA.

### Terza Sezione: il project management degli interventi e la loro programmazione in un'ottica temporale di breve e medio periodo

La terza sezione è dedicata alla rappresentazione del programma temporale delle attività, articolato in fasi e responsabilità, così come sottolineato nella Guida all'autovalutazione e al miglioramento.

E' in sostanza la fase di definizione del management dei progetti, per assicurare il presidio e il monitoraggio degli stati di avanzamento.

Accanto alla definizione dei tempi e delle responsabilità per ogni attività in cui è suddiviso un progetto, è importante corredare questa programmazione con la definizione delle cosiddette milestones (pietre miliari), e cioè dei traguardi intermedi che segnalano il raggiungimento di obiettivi rilevanti per il corretto andamento dei progetti.

Infine, è opportuno inserire una tabella con gli eventuali costi previsti, collegati alle specifiche attività per cui sono richiesti.

### Quarta Sezione: attuazione e presidio del Piano

La quarta sezione richiede la descrizione di due aspetti. In primo luogo, la descrizione delle modalità di presidio delle fasi attuative del Piano; in altre parole, si chiede di evidenziare in che modo il Comitato del PdM presidia l'andamento delle attività e interviene in caso di criticità attuative ed esigenze di revisione del Piano.

Inoltre, si chiede di descrivere lo stato di avanzamento di attività eventualmente già in fase attuativa alla data di presentazione del PdM.