

## 1. LA CONDUZIONE DEL PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE

In questo paragrafo viene descritto il processo di autovalutazione, distinguendo tra i “Risultati” e i “Fattori abilitanti”. Per ciascuna delle due tipologie si esaminano i modi per la raccolta delle informazioni e l’analisi di queste al fine di giungere ai giudizi di valutazione.

Trattando degli approcci all’autovalutazione, si sottolinea la differenza sostanziale fra valutazione dei risultati di performance (parte destra del modello) e autovalutazione dei fattori abilitanti. La prima tende a portare alla luce i “performance gap” (le punte degli iceberg), la seconda tende a identificare le cause di tali performance gap, che si trovano nel “corpo immerso dell’iceberg” (la parte sinistra del modello). E da tale analisi scaturiscono le debolezze (o aree di miglioramento) e le iniziative di miglioramento. Inoltre, i *performance gap* che si evidenziano sulla destra rappresentano la valutazione dei clienti e dei portatori d’interesse, che si devono elaborare e evidenziare ma non alterare con giudizi propri; mentre l’autovalutazione – cioè l’esprimere giudizi sulla propria organizzazione – ha luogo sulla parte sinistra. Ancora: l’attività sulla parte destra coinvolge solo il gruppo di esperti ai quali è stata affidato il compito di raccogliere i risultati e il Comitato di autovalutazione che li deve valutare. La valutazione è oggettiva, basandosi su numeri e algoritmi definiti per l’attribuzione dei punteggi relativi”. Nel caso dei fattori abilitanti invece (parte sinistra del modello) l’autovalutazione coinvolge in teoria tutti, per raccogliere indizi, suggerimenti, valutazioni. Si va sì alla ricerca di dati oggettivi, ma si conta soprattutto sui giudizi (possibilmente incrociati) di coloro che operano nell’organizzazione. Molti dei fattori che si valutano sono infatti intangibili, altri sono tali che la ricostruzione documentale della realtà richiederebbe tempi lunghi e sarebbe comunque sempre affetta da soggettività..

### **La necessità di comprendere a fondo la differenza concettuale fra valutazioni della parte sinistra e della parte destra del modello.**

La diffusione delle valutazioni legate ai premi - e per contro la scarsa pratica dell’autovalutazione finalizzata al solo miglioramento - hanno portato a trasferire indebitamente all’autovalutazione delle prassi che a quest’ultima non sono congeniali. Nel caso dei premi l’assessor esterno valuta sia i fattori abilitanti che i risultati. Con criteri diversi, stabiliti dalla procedura, ma li valuta entrambi. Ed attribuisce punteggi agli uni e agli altri e alla fine li combina, secondo una media pesata. I risultati rappresentano la performance attuale, i fattori abilitanti le potenzialità attuali e future, attribuire il 50% agli uni e agli altri è apparso equo per un premio. E combinare fra loro elementi eterogenei come i risultati e i fattori è risultato il criterio più ragionevole per giungere a un unico numero, consentendo facili confronti. Nel caso dell’autovalutazione invece il team interno di autovalutazione non valuta i risultati di performance. Questi sono valutati dai clienti e dagli stakeholder pertinenti (esterni e interni); il team deve solo raccogliere i dati, elaborarli secondo criteri prestabiliti, ed evidenziare i performance gap per trovarne all’interno le cause. L’autovalutazione (cioè la valutazione che l’organizzazione fa di se stessa) avviene perciò, di fatto, solo sulla parte sinistra, dei fattori abilitanti. E’ chiaro allora che si tratta di due valutazioni – quelle della parte sinistra e destra del modello – concettualmente diverse. Solo quella relativa ai fattori abilitanti è autovalutazione ed autodiagnosi, e va alla ricerca dei punti di debolezza dell’organizzazione per superarli. Nel caso dell’autovalutazione “i fogli” che raccolgono i punti di debolezza in primo luogo, poi anche quelli di forza, costituiscono il documento principale, fondamentale. La griglia dei punteggi è un accessorio, utile ma pur sempre accessorio. Al contrario per la parte destra la griglia della metrica è il documento fondamentale, e i documenti che l’accompagnano sono solo fogli di annotazioni e di rinvio all’autovalutazione dei fattori.

Sarà comunque l’affrancamento dell’autovalutazione dall’approccio dei premi il cambiamento che porterà definitivamente chiarezza. Allora l’autovalutazione, autonoma, potrà procedere da destra a sinistra – e i risultati, o meglio i performance gap, saranno solo il punto di partenza del percorso diagnostico destra-sinistra, dai risultati ai processi e quindi ai fattori sistemici.

## 1.2 La raccolta dei risultati di performance

Tutti i dati relativi ai risultati di performance (parte destra del modello) devono essere raccolti e aggregati a cura dei diversi settori dell'amministrazione con il coordinamento e le indicazioni del Comitato. I risultati dell'amministrazione nel suo complesso (relativi all'insieme degli indicatori utilizzati dal vertice) saranno invece raccolti dai membri del Comitato stesso.

Nel caso in cui l'autovalutazione venga effettuata da un singolo settore, i dati relativi ai risultati devono essere ricercati dai componenti del Gruppo di supporto che meglio conoscono l'organizzazione dato che ne fanno parte.

Il Comitato è tenuto a definire le modalità di raccolta dei risultati di performance per assicurare omogeneità, coerenza e facilitarne la valutazione. Ma deve innanzitutto curare che i dati ci siano e che non derivino da misure interne di dubbia affidabilità. I risultati di performance infatti, quando non derivano dalla diretta voce dei clienti e degli stakeholder, devono derivare da misure oggettive. Occorre poi:

- raccogliere, per ciascun sottocriterio/esempio del modello ( o comunque per ciascuna voce relativa al sottocriterio che sia significativa per l'amministrazione), i risultati pertinenti, provenienti dall'esterno (là dove richiesto, ad esempio in 6.1 per la soddisfazione dei clienti/cittadini) o dall'interno (là dove richiesto, ad esempio in 6.2). Ai fini dei successivi confronti, necessari per attribuire i punteggi, si cercherà di raccogliere, quando possibile, risultati comparabili di altre amministrazioni, o di altri settori all'interno della stessa amministrazione;
- identificare, avendo anche come riferimento quelli proposti dal modello, gli esempi/indicatori prioritari ai fini del miglioramento delle performance su cui si concentrerà in modo particolare lo sforzo di autovalutazione. Alcune categorie di esempi/indicatori potranno essere trascurati nella prima esperienza di autovalutazione;
- raccogliere, per ciascun esempio/indicatore, tutti i risultati disponibili degli ultimi anni (possibilmente quelli degli ultimi 3 anni). Nel caso in cui un esempio/indicatore, ritenuto chiave dal Comitato, non sia utilizzato o non abbia ancora maturato risultati, questa carenza va dichiarata in sede di raccolta dati e se ne terrà debitamente conto nella fase di valutazione.
- se esistenti, raccogliere, per ciascun esempio/indicatore, gli obiettivi (target) che l'organizzazione si è posta nei diversi anni.

E' opportuno che per ogn sottocriterio, o esempio importante all'interno del sottocriterio, o gruppo di esempi omogenei venga approntata una (o più) tabella contenente tutte le informazioni utili per analizzare e valutare i risultati. In alternativa alle tabelle potrebbero essere utilizzati grafici che, pur essendo più efficaci dal punto di vista della visione complessiva, richiedono maggior impegno per la realizzazione e per l'analisi.

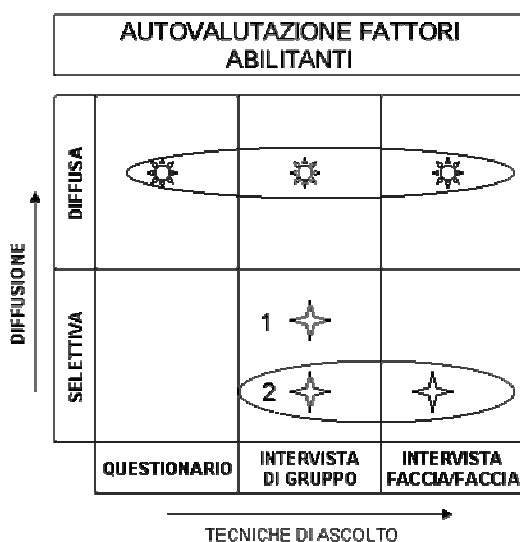
Un esempio di tabella, proposta per il sottocriterio 6.1 è quella seguente:

<b>Sottocriterio 6.1 – Risultati della misurazione del grado di soddisfazione dei clienti/cittadini</b>							
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>							
		ANNO X			ANNO X + 1		
Elemento 2 della soddisfazione del cliente/cittadino	Risultati						
	Obiettivi						
	Confronti						
<i>Indicazione delle organizzazioni con cui si sono fatti i confronti</i>							

### 1.3. La raccolta dei fattori abilitanti

La figura che segue riassume i tipi di approcci all'autovalutazione.

L'approccio che si raccomanda è quello dell'autovalutazione diffusa perchè favorisce la partecipazione attiva di tutti i livelli del personale.



APPROCCIO DIFFUSO COMPLETO  
(CONSIGLIATO)



APPROCCI SELETTIVI TIPICI  
1) WORKSHOP  
2) WORKSHOP + INTERVISTE

Se utilizzato in modo adeguato (coinvolgimento di tutto il personale o di un campione rappresentativo), questo approccio è molto efficace. I risultati possono essere facilmente aggregati ai vari livelli o comparti organizzativi, consentendo anche interventi di miglioramento mirati.

Con l'approccio "diffuso" si può dire che l'autovalutazione rappresenta la voce dell'amministrazione o del settore coinvolto. Infatti i giudizi vengono dati dalle persone che vengono coinvolte, che devono rappresentare un campione significativo dell'organizzazione. Si usano tecniche diversificate, che comprendono le *interviste individuali* (volte tipicamente alla fascia alta del management), le interviste di gruppo o *focus group* (volti tipicamente alla fascia intermedia) e i *questionari* (volti alla rimanente parte degli impiegati o a un campione di essi).

**Quali criteri devono guidare nella scelta fra l'approccio diffuso completo e quella del percorso semplificato?**

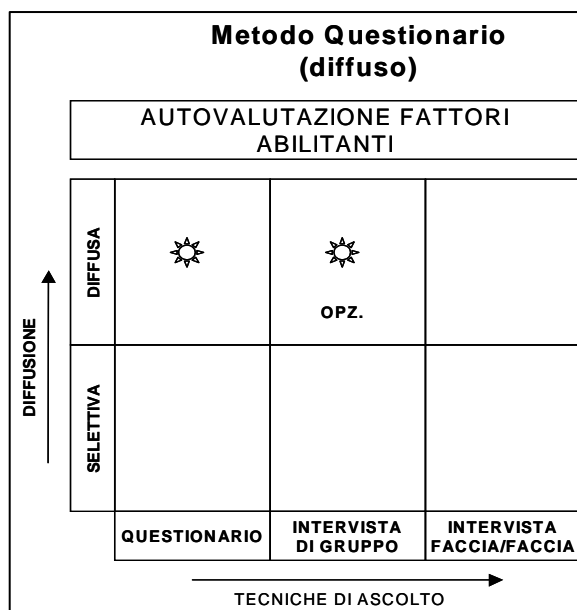
Deve essere innanzitutto chiaro che l'efficacia dell'autovalutazione diminuisce (assieme ai costi) col passare dall'intervista faccia a faccia all'intervista di gruppo al questionario. Quest'ultimo inoltre non può scendere molto nel dettaglio, perché un questionario troppo lungo e dettagliato rischia una compilazione distratta e affrettata, inoltre il quadro che ne risulta è sintomatico, non diagnostico. Richiede perciò, spesso, successive indagini ed elaborazioni per giungere a comprendere meglio i problemi e le loro cause. Chiaramente le interviste, faccia a faccia e di gruppo, consentono di approfondire i problemi e le loro cause quanto basta. Si deve anche aggiungere che l'autovalutazione dei processi ha particolarmente bisogno di analisi di gruppo fatte dai responsabili dei processi stessi e, quando necessario, dei clienti interni e dei processi collegati. Si noti infine che per le interviste al top management è opportuno ricorrere a consulenti esterni qualificati – e ciò ha un costo.

In conclusione, l'approccio diffuso completo (anche limitato a un settore, purché organizzativamente significativo) è certamente da scegliere, quando sussistono le risorse e i tempi per farlo. Il percorso semplificato ha come primo passo (livello minimo) quello dei questionari distribuiti in modo (statisticamente) adeguato a tutta l'organizzazione.

Date le limitazioni di tale percorso è opportuno prendere in considerazione l'opportunità del passo successivo: le interviste ai gruppi costruiti attorno ai processi chiave dell'organizzazione. Passo ulteriore è fare interviste di gruppo mirate, là dove i questionari indicano l'opportunità di approfondimenti diagnostici.

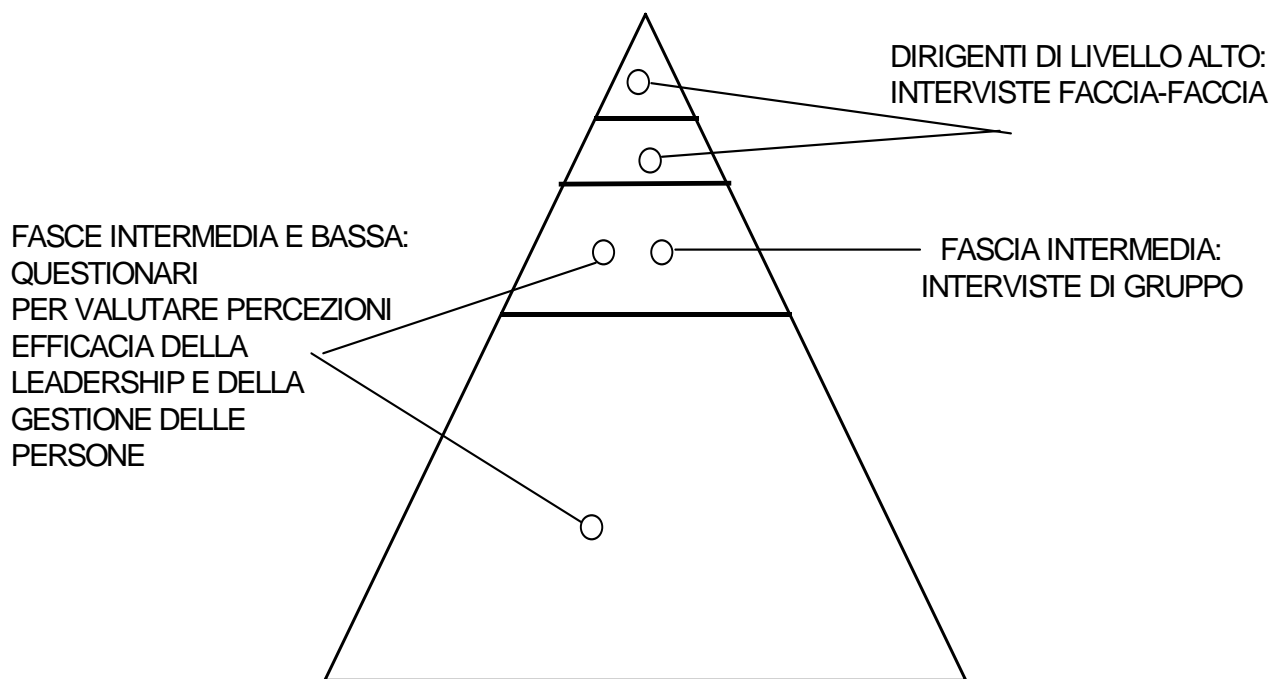
In questa Guida, nelle pagine che seguono, si approfondisce esclusivamente l'approccio diffuso che viene proposto in modo completo (vedi figura precedente) con l'utilizzo di tutte le tecniche necessarie per favorire il coinvolgimento di tutti i livelli del personale.

La Direzione dell'amministrazione può naturalmente decidere di adottare un approccio semplificato. La figura che segue si riferisce al caso in cui lo strumento primario scelto per il coinvolgimento ampio è il questionario, integrato da focus group a livello di management.



## Le tecniche per condurre l'autovalutazione diffusa

La figura di seguito rappresenta uno schema che è stato utilizzato con successo in molte organizzazioni medio grandi che hanno voluto raccogliere la voce di tutti i collaboratori in relazione ai fattori abilitanti:



### ▪ La tecnica delle interviste faccia/faccia

L'obiettivo principale delle interviste faccia/faccia è raccogliere dalla viva voce dei dirigenti e degli impiegati che hanno ruoli di responsabilità nell'organizzazione, i giudizi sui punti di debolezza e di forza in relazione agli obiettivi, seguendo i percorsi strutturali definiti dal Comitato e avendo come riferimento il modello CAF.

Per facilitare le interviste è utile che il Comitato di Autovalutazione e il gruppo di autovalutazione mettano a punto un questionario tratto direttamente dal CAF. Il questionario è facile da costruire perché mantiene inalterata la struttura portante del modello (definizioni dei criteri e dei sottocriteri). Può variare nella parte relativa agli *esempi* (indicatori), per adattarlo alla realtà e al contesto in cui opera l'amministrazione (o settore) interessato.

Le interviste vengono effettuate seguendo il piano di attività già predisposto in cui sono già state individuate le persone coinvolte ed in particolare:

- il vertice e i responsabili di più alto livello, che devono essere possibilmente intervistati da persone esterne all'organizzazione, di livello adeguato (solo eccezionalmente – e con la consapevolezza dei rischi - dai membri del Comitato).
- gli "opinion leader" dell'organizzazione (coloro che ricoprono posizioni di responsabilità manageriale o professionale e che sono percepiti come figure di riferimento), che possono essere intervistati dai membri del Comitato o anche da quelli più rappresentativi del Gruppo di supporto.

Nell'ambito delle interviste, che vengono condotte per ciascun sottocriterio previsto dal CAF, devono essere raccolte:

- le evidenze (oggettive) sulle "cose" che si fanno (tipicamente i processi, le attività, le riunioni istituzionali a tutti i livelli, i gruppi di lavoro, ...) e la documentazione utilizzata dall'organizzazione (manuali, guide, procedure, verbali, ...)
- le percezioni degli intervistati sul "come" vengono fatte le cose, che possono essere positive (punti forti) o negative (aree da migliorare) e che comprendono non solo i problemi ma anche, in modo esplicito o implicito, le relative cause, i suggerimenti e le proposte per il cambiamento e il miglioramento

Per facilitare la conduzione delle interviste e la successiva aggregazione delle informazioni le amministrazioni avranno a disposizione un *Registro di autovalutazione dei fattori* che consente di aggiungere al questionario lo schema di valutazione dei fattori abilitanti e il foglio per la raccolta delle evidenze e dei commenti (punti forti e aree da migliorare).

Il Registro di valutazione è descritto in dettaglio nel paragrafo dedicato agli schemi e strumenti per la valutazione

Le modalità descritte per l'effettuazione delle interviste mettono chiaramente in evidenza come l'autovalutazione sia effettuata in tutto e per tutto dalle persone che vengono intervistate: l'intervistatore deve limitarsi a un ruolo di *facilitatore*, mettendo a proprio agio l'intervistato, cercando di approfondire il più possibile l'area delle percezioni e chiarendo le modalità di assegnazione del punteggio.

Alla conclusione di questa fase ogni intervistatore aggatherà i risultati delle interviste di propria responsabilità relativamente alle evidenze, ai punti forti e alle aree da migliorare.

Potrebbe essere opportuno segmentare i risultati per i vari livelli del personale per avere la possibilità di confrontare i vari punti di vista durante la riunione di consenso.

#### ▪ La tecnica dei focus group

L'obiettivo dei *focus group* è lo stesso delle interviste individuali con la differenza che in questo caso le percezioni e i giudizi vengono evidenziati tramite discussioni e confronti tra i partecipanti.

Questa tecnica viene utilizzata per coinvolgere il management intermedio, i quadri, i coordinatori di attività e gruppi di lavoro e i responsabili dei processi.

Il Questionario di riferimento è lo stesso sviluppato per le interviste individuali e la conduzione dei gruppi è delegata ai membri del Comitato e prevalentemente ai membri del Gruppo di supporto.

E' necessario che lo svolgimento dei *focus group* sia affidata a persone abili a condurre le riunioni, a indirizzare le discussioni sui temi chiave, a comporre i dissensi in modo che questi incontri siano efficaci, producano risultati e non servano soltanto per coinvolgere il personale.

Nell'organizzazione dei singoli gruppi occorre fare in modo che i partecipanti abbiano competenze e ruoli diversificati per poter avere differenti punti di vista (tipico è il caso della co-presenza di fornitori e clienti interni). Il numero di partecipanti deve essere limitato a 10-15 persone, in funzione della capacità di coloro che conducono gli incontri.

Oltre a *focus group* trasversali all'organizzazione è necessario organizzare anche riunioni per i processi chiave, quelli cioè che sono stati identificati come più importanti ai fini del raggiungimento degli obiettivi prioritari dell'amministrazione o del settore.

Le evidenze e le percezioni riguardo ai processi devono essere raccolte interessando e coinvolgendo i responsabili dei processi stessi, nonché i fornitori e i destinatari dei medesimi, per i processi interni. Per i processi che servono clienti esterni, le valutazioni relative ai



processi devono essere confrontate con i dati di soddisfazione dei clienti e degli *stakeholder*, per verificarne la coerenza e individuare le ragioni di eventuali incoerenze.

Anche nel caso dei *focus group* l'autovalutazione viene effettuata dai partecipanti alla riunione, mentre il coordinatore avrà il ruolo di facilitatore e moderatore.

La conduzione delle riunioni è articolata secondo i sottocriteri del modello (ed assumendo a guida i relativi esempi o altri specifici del settore) e il coordinatore, che utilizza il Registro di valutazione dei fattori, identifica, tramite il contributo dei partecipanti, le evidenze e le percezioni condivise sugli aspetti che vengono indirizzati dal modello di riferimento.

Per ogni *focus group* il coordinatore provvede alla compilazione del Registro di autovalutazione, completo di evidenze, punti forti, aree deboli e punteggio.

- La tecnica dei questionari

Il metodo prevede di sviluppare uno o più questionari adeguati all'obiettivo che ci si propone e di erogarli alla fascia intermedia e bassa del personale dell'amministrazione o del settore che conduce l'autovalutazione. Il questionario può essere erogato a tutto il personale facente parte della fascia oppure a nuclei di persone scelte in modo opportuno e comunque globalmente rappresentative del personale indirizzato.

Particolare importanza riveste la progettazione del questionario che dovrà essere sviluppato seguendo la traccia del modello CAF o, meglio ancora, del questionario approntato per l'effettuazione delle interviste e dei *focus group*, e formulando per ogni elemento che sia giudicato pertinente, una o più affermazioni che traducano in un linguaggio chiaro i concetti contenuti nell'elemento.

Queste affermazioni saranno espresse in positivo o negativo, saranno riferite alla realtà del settore nell'ambito del quale sarà erogato il questionario, e l'interpellato dovrà esprimere un giudizio (di accordo o disaccordo) sul contenuto delle affermazioni stesse.

Alcuni esempi di domande da riportare nel questionario sono:

- Il nostro capo ci controlla in modo fiscale.
- Nel settore a cui apparteniamo siamo tutti consapevoli di come la nostra attività è correlata con gli obiettivi dell'amministrazione.
- Nel nostro settore la formazione e l'addestramento sono inadeguati rispetto alle attività assegnate.

....

E' opportuno che il questionario comprenda un numero contenuto di domande e che le domande stesse siano formulate in modo non ambiguo e facilmente comprensibile per tutti i livelli del personale che si intende coinvolgere nell'iniziativa.

La comunicazione e la visibilità della Direzione che precedono l'erogazione del questionario sono in questo caso fondamentali per creare il giusto clima di attesa e di contribuzione.

Una modalità di erogazione molto efficace, utilizzata dalle organizzazioni più avanzate, consiste nell'organizzare riunioni a cui vengono invitati gruppi delle persone scelte, dove un responsabile (*nel nostro caso potrebbe essere un membro del Comitato di autovalutazione*) spiega le finalità dell'iniziativa, il contenuto del questionario in generale e in particolare di quelle domande che potrebbero creare problemi di interpretazione e risponde alle eventuali domande poste dai partecipanti.

Le risposte al questionario vanno successivamente elaborate e aggregate a livello di singoli sottocriteri del modello CAF in modo da poter confrontare i risultati del questionario con quelli delle interviste e dei *focus group*.

Potrebbe essere utile ai fini della discussione finale avere la possibilità di aggregare i risultati per i diversi livelli del personale, chiedendo a chi compila il questionario di identificare il segmento di appartenenza.

<b>ATTENZIONE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcuni sotto-criteri, ma soprattutto alcuni esempi, si riferiscono a una sola fase (o ad alcune fasi) del ciclo PDCA. I casi più evidenti sono quelli relativi al criterio 2, "Politiche e strategie". Esso è interamente dedicato alla fase Plan generale dell'organizzazione. E' necessario anche per essa analizzare lo sviluppo, l'implementazione, la revisione dei piani, ma alcuni sotto-criteri sono già polarizzati su specifiche fasi, ad esempio il 2.1 è polarizzato sull'individuazione delle esigenze dei portatori di interesse, la fase 2.2 sullo sviluppo dei piani e la 2.3 sulla loro implementazione. E' chiaro che in questi casi si daranno solo le risposte pertinenti. Prendiamo l'esempio a) del sottocriterio 2.1: "identificare tutti i possibili portatori d'interesse": è chiaro che si riferisce solo alla fase "Plan".</li> </ul>
<p>Il criterio 2, pur riferendosi alla pianificazione generale dell'organizzazione, quella che porta ai piani d'azione annuali, può anche essere il punto in cui si raccolgono tutte le impressioni relative al modo di pianificare/progettare anche ai livelli inferiori; cioè riguardo agli approcci adottati a fronte dei diversi criteri e sottocriteri. Così si potrà, ad esempio, notare che è scarsamente diffusa l'abitudine di mettere a fuoco le esigenze dei destinatari delle attività, prima di eseguirla; o che si misura troppo poco, o che non si fanno revisioni</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nella parte introduttiva del Criterio 5 si afferma che solo i processi "chiave" (cioè i più importanti in relazione ai clienti, alla gestione, ai servizi interni) sono oggetto di valutazione nel CAF. Gli altri, se significativi, li si incontrano nella valutazione degli altri criteri: sono sparsi nella leadership e nel personale, nella definizione di politiche, strategie e piani, nella gestione delle risorse e dei partner.</li> </ul>
<p>E' quindi necessario identificare i processi chiave. Un rischio è di considerare come processi solo quelli interni alla propria funzione, anche se sono in realtà segmenti di processi interfunzionali, cioè parte di un flusso di processi che si sviluppa attraverso più funzioni. Per non cadere in errore conviene ragionare in termini di "catene del valore", partendo dai destinatari finali del valore (prodotto, servizio, informazione) e risalendo il flusso per identificare tutti i processi coinvolti nella sua generazione e disegnarne la mappa. Spezzare tale flusso nei suoi segmenti funzionali e gestirne i segmenti indipendentemente uno dall'altro non può portare all'ottimizzazione della qualità risultante, dei costi, dei tempi. A volte si crede che stabilendo chiare interfacce ai confini fra funzioni e adottando il principio del rapporto fornitore/cliente interno si risolve il problema. Non è così. Il problema si risolve solo integrando tutti i processi del flusso sotto un'unica responsabilità (process owner o process leader) e quindi gestendoli in maniera unitaria.</p>
<p>Data l'importanza dei flussi di processi interfunzionali per la qualità e i costi, questi sono i primi "processi chiave" cui rivolgersi. La valutazione della soluzione organizzativa data al problema è una componente fondamentale della valutazione globale, perché condizione per poter utilizzare con profitto anche gli strumenti tecnici. Se e come gli appropriati strumenti tecnici vengano utilizzati rappresenta la parte tecnica della valutazione dei processi: identificazione degli indicatori di output, di processo, di input, sistema di monitoraggio, sistemi di correzione, sistemi di miglioramento, in particolare per la riduzione della variabilità degli output.</p>
<p>E' importante che la valutazione dei processi passi presto dalla fase in cui si guarda solo "come si fanno le cose" alla fase in cui si misura, attraverso gli indicatori chiave di output e di processo, cosa i processi sono in grado di dare – e si eseguono confronti fra gli output dei processi e i relativi outcome, ottenuti rilevando le percezioni dei clienti dei processi.</p>





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