

Come Operare per il miglioramento

Che ci sia l'abitudine tra dirigenti amministrativi di incontrarsi e di confrontarsi è cosa nota, che da questa consuetudine nascano talune volte delle sinergie basate sulla piena e trasparente condivisione di idee e obiettivi, è certamente un caso fortunato.

Grazie ad una di queste sinergie alchemiche è cresciuto un approccio unitario ad alcune tematiche riguardanti l'organizzazione, l'analisi organizzativa ed il miglioramento.

La partenza è stata una riflessione sulla autovalutazione, sull'autoanalisi della propria organizzazione, cioè su come definire ed individuare scientificamente gli elementi che caratterizzano l'organizzazione dei nostri uffici, quindi migliorarli.

L'autovalutazione ha l'obiettivo tattico di individuare in un determinato momento i punti di forza e le aree di debolezza per consentire all'organizzazione di realizzare progetti di miglioramento, ma la finalità strategica dell'autovalutazione è il conseguimento dell'eccellenza dei risultati, confermata dalla soddisfazione dei clienti/utenti e di tutti gli *stakeholder*.

Per raggiungere questo traguardo l'autovalutazione non può essere considerata un'attività estemporanea, a sé stante, ma al contrario deve essere considerata come un processo vero e proprio, ripetuto sistematicamente nel tempo, esteso a tutte le aree e le persone dell'organizzazione e direttamente correlato con il processo di definizione delle strategie e dei piani.

Da notare inoltre come il *processo di autovalutazione* non si limiti alla diagnosi dell'organizzazione, ma comprenda anche lo sviluppo dei progetti di miglioramento e la valutazione del relativo contributo ai risultati dell'organizzazione.

Secondo un percorso definito dai Laboratori organizzati dal Formez nell'ambito dei Percorsi Qualità il Processo di Autovalutazione è articolato nelle seguenti fasi principali:

1.1 La Pianificazione

- a) Impegno della direzione
- b) Organizzazione dell'autovalutazione
- c) Comunicazione

1.2. La Conduzione del processo di autovalutazione

- a) Approccio per l'autovalutazione
- b) L'autovalutazione dei fattori abilitanti
- c) La raccolta e la valutazione dei risultati di performance
- d) Come redigere la relazione di autovalutazione
- e) Schemi e strumenti di valutazione

1.3 Il Miglioramento

- a) Scelta delle priorità
- b) Progetti di miglioramento
- c) Monitoraggio

Dove applicare l'autovalutazione

La prima decisione che l'amministrazione (Capo dell'Ufficio e Dirigente) deve affrontare è quella di scegliere la dimensione organizzativa da coinvolgere per l'autovalutazione. Infatti il processo di autovalutazione può essere applicato:

- a livello globale, coinvolgendo tutte le aree organizzative dell'ufficio
- a livello di una singola "unità" dell'amministrazione (Settore)

La scelta deve essere attentamente ponderata dato che è essenziale che la prima autovalutazione e la conseguente attività di miglioramento si concludano in tempi relativamente brevi (non più di un anno per le amministrazioni, non più di sette mesi nel caso di partecipazione ai laboratori) e con risultati efficaci per dimostrarne la validità e trovare quindi maggior consenso e partecipazione da parte del personale a tutti i livelli nel momento in cui l'autovalutazione verrà successivamente ripetuta.

Come si costituisce il "Comitato di autovalutazione"

La Direzione non può per ovvi motivi occuparsi anche delle attività prettamente operative, ed è quindi necessario che, pur mantenendo l'*ownership* dell'autovalutazione, deleghi la responsabilità di conduzione a una o più persone scelte a livello adeguato, dato che per garantire al progetto la rilevanza strategica auspicata è necessario il coinvolgimento dei responsabili funzionali dell'amministrazione. In particolare i responsabili della pianificazione e del personale dovranno essere in ogni caso coinvolti perché l'output atteso dall'autovalutazione è un piano di miglioramento strettamente connesso ai piani strategici e operativi dell'organizzazione.

Per assicurare la guida, la realizzazione e il controllo del processo di autovalutazione, è opportuno quindi che la Direzione provveda alla nomina di un *Comitato di Autovalutazione* (d'ora in avanti chiamato Comitato), formato da persone (tipicamente tre o quattro) di notevole autorevolezza e preferibilmente riportanti al vertice o comunque di prestigio riconosciuto all'interno dell'organizzazione, che si occupi di assicurare la guida e il controllo del processo di autovalutazione.

Il Comitato è investito dalla Direzione dell'autorità necessaria per assicurare lo svolgimento delle attività operative dell'autovalutazione secondo i piani approvati dal vertice e in particolare ha le seguenti responsabilità:

- elaborare il piano operativo;
- curare la stesura della documentazione di supporto;
- effettuare le interviste al vertice, ai responsabili di primo/secondo livello e supervisionare le interviste alle altre persone e la conduzione dei *focus group*;
- assicurare l'efficace svolgimento dei progetti di miglioramento;
- consolidare, analizzare i risultati e diffonderli ai livelli opportuni;
- raccogliere suggerimenti e favorire lo scambio di esperienze (*benchmarking* interno);
- presentare al vertice i risultati in corso d'opera e quelli finali.

Un'alternativa alla costituzione del Comitato, qualora fosse troppo impegnativo coinvolgere più soggetti, potrebbe essere la nomina di un *Coordinatore dell'Autovalutazione* (ad esempio nominando il responsabile della Funzione Qualità) con le stesse deleghe e responsabilità assegnate al Comitato. Questa soluzione, comunque meno efficace della precedente, potrebbe essere preferita se l'ufficio o il settore che effettua l'autovalutazione ha dimensioni limitate e per problematiche legate al contesto attuale in cui l'organizzazione si trova a operare.

Come formare/informare l'organizzazione sull'autovalutazione

Affinchè l'autovalutazione sia efficace, tutti coloro che sono direttamente coinvolti devono avere un'adeguata formazione e/o informazione specifica, sia pure con modalità e impegno diversificati, mentre tutto il personale deve essere almeno informato.

La formazione/informazione dovrebbe essere erogata al vertice e a tutti i responsabili di primo livello per metterli in grado di capire e condividere i vantaggi dell'autovalutazione, gli obiettivi di base del progetto e comprendere i principi del modello e come gli stessi possano essere efficacemente applicati nell'amministrazione.

I componenti del Comitato dovrebbero avere una formazione più approfondita sull'approccio di autovalutazione, gli strumenti da utilizzare e i meccanismi di valutazione. Il corso dovrebbe anche comprendere esercitazioni e workshop.

Il contenuto delle attività formative/informative dovrebbe essere definito dal Comitato, mentre l'organizzazione e l'erogazione dovrebbe essere a cura del settore Risorse Umane.

Come costruire il piano delle attività

L'autovalutazione è un'attività che consuma risorse e che produce un output a valore aggiunto e quindi può e deve essere considerata come un vero e proprio processo che, per risultare efficace e conseguire i risultati attesi, deve essere progettato e gestito con l'attenzione e gli approcci con cui vengono governati i processi chiave dell'amministrazione.

Il piano, nella sua prima stesura, sarà molto dettagliato per la fase che si conclude con i risultati dell'autovalutazione e avrà indicazioni più generali per la fase del miglioramento, dato che dopo la scelta delle priorità da parte della Direzione (Capo ufficio e Dirigente), il piano generale sarà integrato con i piani specifici e completi dei progetti di miglioramento.

c) La Comunicazione

Quando si lanciano iniziative importanti occorre non solo definire in modo chiaro e completo gli obiettivi che si vuole raggiungere, ma anche comunicarli.

Nel caso dell'autovalutazione, strumento strategico, ma anche soggetto a interpretazioni riduttive o distorte occorre far capire a tutti, non solo a quelli che saranno direttamente coinvolti, quale è il fine che l'amministrazione si pone per coinvolgere il personale, favorire la condivisione degli obiettivi e stimolare la partecipazione al miglioramento.

Che cosa comunicare

La comunicazione deve essere sviluppata per informare sistematicamente tutto il personale sulle modalità di svolgimento del processo, sugli obiettivi a breve e lungo termine, sui piani di attività, sui progressi nel tempo e sui risultati conseguiti.

Riguardo al contenuto specifico i concetti principali sono i seguenti:

- Dichiarare chiaramente che l'obiettivo dell'autovalutazione è il miglioramento continuo mirato alla soddisfazione dei clienti/utenti e di tutti gli stakeholder.
- Chiedere la disponibilità di coloro che verranno coinvolti nel progetto, ciascuno con la propria esperienza e capacità.
- Spiegare che tutti prima o poi, in questo ciclo o nei cicli successivi, saranno coinvolti nell'attività di autovalutazione e nei relativi progetti di miglioramento (comunque anche coloro che non sono direttamente ascoltati possono far giungere il proprio contributo di idee ed esperienze attraverso i colleghi che partecipano).
- Far capire che il contributo di tutti è essenziale per il conseguimento dei risultati attesi.
- Dichiarare che i risultati verranno sistematicamente resi noti e discussi in riunioni di ritorno.

Questo elaborato è frutto di una serie di riflessioni, ma sarà anche applicato concretamente in molti uffici giudiziari del Distretto dell'Emilia Romagna già nel 2008 iniziando ad applicare in modo sistematico i criteri dell'autovalutazione.

Dirigente Tribunale di Modena - Ivonne Pavignani

Dirigente Tribunale di Reggio Emilia - Rosalba Valcalda

Dirigente Ufficio del Giudice di Pace di Bologna - Marilena Cerati