

## LA CHECK LIST STRUMENTO PRINCIPE DEL TQM E DELL'ECCELLENZA AUTOVALUTARE L'AUTOVALUTAZIONE

a cura di Paolo Senni Guidotti Magnani

### *STEP 1 DECIDERE COME ORGANIZZARE E PIANIFICARE L'AUTOVALUTAZIONE*

#### ***PRESUPPOSTI***

ELEMENTO DI QUALITA'	0	1	2	NOTE
1. Elevato impegno del personale				
2. Responsabilità condivisa fra i vertici e il personale				
3. Consultazione dei portatori di interesse				
4. Assunzione da parte della dirigenza di una decisione chiara (in seguito a 3, 8, 9, 12)				
5. Volontà delle dirigenza a essere attivamente coinvolta				
6. Garanzia da parte della dirigenza di apertura mentale nel rispettare i risultati e avviare le successive azioni di miglioramento				
7. Impegno della dirigenza a allocare risorse necessarie				
8. Consapevolezza da parte della dirigenza dei potenziali benefici dell'autovalutazione CAF				
9. Conoscenza da parte della dirigenza della struttura del modello e del processo di autovalutazione				
10. Assunzione di responsabilità da una o più persone				
11. Supporti esterni o di organizzazioni esperte o di esperti				
12. Consultazione interna				

#### ***PIANIFICAZIONE***

ELEMENTO DI QUALITA'	0	1	2	NOTE
13. Definizione dell'ambito e dell'approccio dell'autovalutazione				
14. Definire il sistema di punteggio da utilizzare				
15. Nomina del responsabile del processo di autovalutazione				
16. Condivisione dei compiti del responsabile: 1. pianificazione dettagliata del progetto, incluse le attività di comunicazione; 2. comunicazione e consultazione dei portatori di interesse riguardo al progetto; 3. organizzazione delle attività di formazione del gruppo di autovalutazione; 4. raccolta della documentazione e delle evidenze necessarie a supportare la valutazione; 5. partecipazione attiva al gruppo di autovalutazione; 6. facilitazione del processo di raggiungimento del consenso; 7. stesura del rapporto di autovalutazione; 8. supporto all'alta dirigenza nell'identificazione delle priorità e nella definizione del piano d'azione.				
16. Ottima conoscenza dell'istituto da parte del responsabile				
17. Stima e fiducia da parte del personale nei confronti				

del responsabile				
18. ....				
19. ....				
20. ....				

**STEP 2 COMUNICARE IL PROGETTO DI AUTOVALUTAZIONE**

ELEMENTO DI QUALITA'	0	1	2	NOTE
21. Pianificazione della comunicazione				
22. Incisività e specificità della comunicazione				
23. Attivismo e responsabilità della dirigenza e del responsabile nella comunicazione				
24. Livello di coinvolgimento dei portatori di interesse				
25. Livello di coinvolgimento del personale				
26. Livello di coinvolgimento dei clienti allievi e genitori				
27. Livello di desiderio a far parte del gruppo di autovalutazione				
28. Condivisione dell'obiettivo del miglioramento della performance dell'organizzazione				
29. Rafforzamento da parte della dirigenza e del responsabile della visione puntando su: 1. come il processo di autovalutazione può fare la differenza; 2. perché gli è stata data priorità; 3. come si collega al piano strategico dell'organizzazione; 4. come si collega a un generale sforzo per il miglioramento della performance dell'organizzazione, per esempio attraverso l'implementazione di un innovativo programma di riforme.				
30. Utilizzo nella comunicazione di modalità diversificate (focus group, messaggi, email, ecc.)				

**STEP 3 FORMARE UNO O PIÙ GRUPPI DI AUTOVALUTAZIONE**

ELEMENTO DI QUALITA'	0	1	2	NOTE
31. Rappresentatività del gruppo di valutazione				
32. Numero partecipanti (ottimo 10)				
33. Affidabilità e eterogeneità del gruppo				
34. Presenza nel gruppo di competenze analitiche e comunicative				
35. Competenze di coordinamento comunicativo del moderatore				
36. segreteria e logistica del gruppo di autovalutazione				
37. Utilità e efficacia del dirigente nel gruppo				
38. Volontarietà/remunerazione della partecipazione al gruppo				
39. Coordinamento fra eventuali più gruppi di autovalutazione				
40. Assenza di conflitti di interesse nel gruppo di autovalutazione-				

**STEP 4 ORGANIZZARE LA FORMAZIONE**

<b>ELEMENTO DI QUALITA'</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>NOTE</b>
41. Fondazione volontaria della dirigenza				
42. Ruolo di facilitatore e formatore del responsabile				
43. Esercitazioni pratiche nella formazione (casi di studio)				
44. Utilizzo di esperti e formatori esterni (Centro Risorse CAF dell'EIPA, AICQ)				
45. Disponibilità di tutti i documenti e dati per valutare l'organizzazione				
46. Condivisione dei criteri di valutazione delle evidenze				
47. Condivisione delle modalità di assegnazione dei punteggi				
48. Elenco esaustivo dei portatori di interesse e dei clienti				
49. Identificazione dei servizi e dei prodotti erogati				
50. Identificazione dei processi chiave				

**STEP 5 CONDURRE L'AUTOVALUTAZIONE**

**CONDUZIONE DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE**

<b>ELEMENTO DI QUALITA'</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>NOTE</b>
51. Autovalutazione individuale dei componenti il gruppo di autovalutazione - Individuazione dei punti forza e della aree da migliorare in modo sintetico e concreto, anche con parole chiave - Assegnazione del punteggio				
52. Supporto ai singoli da parte del moderatore nella soluzione dei problemi e nel trarre le conclusioni				

**RAGGIUNGIMENTO DEL CONSENSO NEL GRUPPO**

<b>ELEMENTO DI QUALITA'</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>NOTE</b>
53. Incontro del gruppo il più presto possibile per condividere punti di forza, aree di miglioramento e punteggio per ogni sottocriterio				<b>PLAN</b>
54. Dialogo e discussione approfonditi				<b>DO</b>
55. Mutuo apprendimento				<b>CHEK</b>
58. Modalità di raggiungimento del consenso (esempio: 1. presentare tutte le evidenze relative a punti di forza e aree di miglioramento identificati per ciascun sottocriterio da ogni membro del gruppo; 2. raggiungere il consenso su punti di forza e aree di miglioramento; di solito il consenso si raggiunge dopo aver				<b>DO</b>

considerato ogni altra informazione o evidenza aggiuntiva; 3. presentare l'intervallo dei punteggi individuali per ciascun sotto-criterio; 4. raggiungere il consenso sul punteggio finale.)				
56. Preparazione dell'incontro e coordinamento da parte del moderatore				<b>PLAN</b>
57. Decisioni e consenso basti su evidenze oggettive				<b>DO</b>
58. Utilizzo degli esempi del CAF e di AMICO				<b>DO</b>
59. Durata standard dell'autovalutazione di 5 giorni				<b>PLAN</b>
60. Durata standard del ciclo (preparazione, autovalutazione, formulazione delle conclusioni e del piano di azione) di tre mesi				<b>PLAN</b>

***STEP 6 STENDERE UN REPORT DESCRITTIVO DEI RISULTATI DELL'AUTOVALUTAZIONE***

<b>ELEMENTO DI QUALITA'</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>NOTE</b>
61. Struttura del rapporto segue struttura del CAF: 1. I punti di forza e le aree da migliorare per ciascun sottocriterio supportati da rilevanti evidenze; 2. Un punteggio individuato in base alla griglia di punteggio; 3. Idee per le azioni di miglioramento.				
62. Accettazione formale da parte della dirigenza dei risultati dell'autovalutazione				

***STEP 7 DELINEARE UN PIANO DI MIGLIORAMENTO***

<b>ELEMENTO DI QUALITA'</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>NOTE</b>
63. Realizzazione di un piano integrato per aggiornare le conoscenze sul funzionamento dell'organizzazione nella sua globalità, secondo la seguente logica: 1. è un'azione di pianificazione sistematica ed integrata che riguarda il funzionamento complessivo dell'organizzazione; 2. è fondato sui risultati dell'attività di autovalutazione ed è pertanto basato su evidenze e su dati forniti dall'organizzazione stessa e – cosa assolutamente fondamentale – sul punto di vista del personale dell'organizzazione; 3. prende spunto dai punti di forza focalizzandosi nel contempo sull'eliminazione dei punti deboli dell'organizzazione associando a ciascuno di essi appropriate azioni di miglioramento.				
64. Approccio strutturato al piano con domande chiave del tipo: – tenuto conto della visione e della strategia dell'organizzazione, dove vogliamo essere tra 2 anni? – quali azioni devono essere intraprese per raggiungere questi obiettivi? (strategia/compiti)?				
65. Efficacia della struttura del piano di miglioramento (Esempio: La dirigenza in consultazione con i più significativi portatori di interesse: 1. raccoglie le idee per il miglioramento contenute nel <i>report</i> di autovalutazione e le aggrega per temi; 2. analizza le aree di miglioramento e le idee emerse dall'autovalutazione e formula azioni di miglioramento coerenti con				

<p>gli obiettivi strategici dell'organizzazione;</p> <p>3. attribuisce diversa priorità alle azioni di miglioramento usando criteri condivisi per calcolare il loro impatto (basso, medio, alto) sulle aree di miglioramento, come:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– peso strategico dell'azione (una combinazione di impatto sui portatori di interesse, impatto sui risultati dell'organizzazione, visibilità interna/esterna);</li> <li>– facilità di implementazione delle azioni (considerando il livello di difficoltà, le risorse necessarie e la velocità di realizzazione);</li> </ul> <p>4. assegna la responsabilità di ciascuna azione definendo le scadenze temporali, i risultati intermedi attesi e le risorse</p>				
<p>66. Modalità di scelta delle priorità</p> <p>(Esempio: Per avere una visione generale più chiara, potrebbe essere utile collegare le azioni di miglioramento in corso alla struttura del CAF.</p> <p>Un modo per assegnare le priorità può essere quello di combinare:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. il livello di punteggio per criterio o sottocriterio che dà un'idea delle <i>performance</i> dell'organizzazione in tutti i campi;</li> <li>2. gli obiettivi strategici.)</li> </ol>				

<b>STEP 8 COMUNICARE IL PIANO DI MIGLIORAMENTO</b>
--

ELEMENTO DI QUALITA'	0	1	2	NOTE
67. Comunicazione dei risultati al personale, alle parti interessate e ai clienti con modalità diverse				
68. Sottolineatura nelle comunicazioni dei punti di forza				

<b>STEP 9 ATTUARE IL PIANO DI MIGLIORAMENTO</b>
---

ELEMENTO DI QUALITA'	0	1	2	NOTE
69. Collegamento delle pratiche e degli strumenti presenti nell'istituto coi criteri e i sottocriteri				
70. Attuazione delle azioni di miglioramento con approccio strutturato (monitoraggio, valutazione, scadenze, risultati attesi, responsabile / scenari alternativi per i casi più complessi)				
71. Gestione delle azioni di miglioramento col ciclo PDCA				
72. definizione delle modalità di misurazione della performance delle diverse azioni (indicatori di performance, fattori critici di successo, ...)				
73. Diffusione di strumenti TQM in seguito all'autovalutazione col CAF (indagini di soddisfazione del cliente e del personale, audit interni e esterni, ISO 9000/2000 senza certificazione, RSA, ecc.)				