

QUESTIONARIO 2: PIANIFICAZIONE DEL MIGLIORAMENTO

Step 7 – Elaborare un piano di miglioramento, basato sull' autovalutazione					
Attività	1	2	3	4	5
7.1. Raccogliere tutte le proposte relative alle azioni di miglioramento, incluse le idee formulate durante l'AV.	Nessuna evidenza di raccolta di idee e proposte per le azioni di miglioramento.	Alcune evidenze di raccolta di proposte di miglioramento, ma senza il coinvolgimento delle funzioni interessate e/o senza un'analisi completa dei risultati dell'AV.	Buone evidenze di raccolta di proposte per le azioni di miglioramento, dalle funzioni coinvolte e per tutti i risultati dell'AV, prendendo in considerazione le idee formulate durante l'AV.	Chiare evidenze di raccolta formale di proposte per le azioni di miglioramento da tutte le funzioni coinvolte, a partire da e prendendo in considerazione le idee formulate durante l'AV. Le proposte derivano da un'analisi completa di tutti i risultati dell'AV.	Forti evidenze di raccolta formale di proposte per le azioni di miglioramento da tutte le funzioni coinvolte, a partire da e prendendo in considerazione le idee formulate durante l'AV. Le proposte si basano su un'analisi dettagliata e documentata (riunioni, ecc.) di tutti i risultati dell'AV all'interno di ogni funzione coinvolta.
7.2. Definire le priorità delle azioni di miglioramento in base all'efficacia ed alla fattibilità.	Nessuna evidenza di definizione delle priorità delle azioni di miglioramento o dell'adozione di criteri di determinazione delle priorità.	Alcune evidenze di definizione delle priorità delle azioni di miglioramento, ma i criteri non sono chiari o coerenti.	Buone evidenze di definizione delle priorità delle azioni di miglioramento, sulla base di criteri definiti e coerenti.	Chiare evidenze di definizione delle priorità delle azioni di miglioramento, sulla base di criteri definiti e coerenti. I criteri di definizione delle priorità sono documentati e prendono in considerazione l'impatto sulla strategia e sugli obiettivi dell'organizzazione, e la fattibilità delle azioni.	Forti evidenze di definizione delle priorità delle azioni di miglioramento sulla base di criteri definiti e coerenti. L'analisi delle azioni possibili, i criteri di determinazione delle priorità e le valutazioni sono documentate e prendono in considerazione una valutazione quantizzata dell'impatto sulla strategia e sugli obiettivi dell'organizzazione, e la fattibilità delle azioni.
7.3. Definire un piano di azioni strutturato per le azioni di miglioramento selezionate, basato sul Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act).	Nessuna evidenza di un piano di azioni o il piano di azioni non definisce le fasi principali delle attività (inizio, fasi delle attività, verifiche intermedie, verifiche finali ecc.).	Alcune evidenze di un piano di azioni, ma le fasi principali definite non si basano sul ciclo PDCA (approccio, diffusione, valutazione e riesame).	Buone evidenze di un piano per le azioni di miglioramento selezionate, basato sul ciclo PDCA (approccio, diffusione, valutazione e riesame).	Chiare evidenze di un piano di azioni strutturato, relativo alle azioni di miglioramento selezionate, che definisce la programmazione per l'approccio, la diffusione delle azioni, la	Forti evidenze di piano di azioni strutturato, relativo alle azioni di miglioramento selezionate, che definisce, per le singole fasi ed attività, una programmazione dettagliata per l'approccio, la diffusione delle attività per le aree selezionate, la valutazione e il riesame durante lo sviluppo delle

				valutazione e il riesame durante lo sviluppo delle azioni.	azioni. Il piano contiene la definizione delle future azioni di miglioramento e <i>follow-up</i> .
7.4. Stabilire modalità di valutazione della performance delle azioni e dei risultati.	Nessuna evidenza di una definizione di indicatori, obiettivi o metrica per tutte o per la maggior parte delle azioni di miglioramento.	Alcune evidenze di una definizione di indicatori, obiettivi o metrica, ma incompleta o inadeguata per misurare la performance ed i risultati delle azioni (mancanza di indicatori e/o target; mancanza di definizione della metrica, ...).	Buone evidenze di una definizione di indicatori, obiettivi e metrica, adeguata a misurare la performance ed i risultati delle azioni.	Chiare evidenze di indicatori, obiettivi e metrica delle azioni di miglioramento, definiti in modo completo, quantitativo e coerente per ogni azione. Gli indicatori e gli obiettivi prendono in considerazione i risultati attesi, in termini di risultati (<i>output</i>) ed impatti (<i>outcome</i>).	Forti evidenze di indicatori, obiettivi e metrica delle azioni di miglioramento, definiti in modo completo, quantitativo e coerente per ogni azione. Gli indicatori e gli obiettivi prendono in considerazione i risultati attesi, in termini di <i>output</i> e <i>outcome</i> , efficacia, efficienza e <i>benchmarking</i> esterno.
7.5. Integrare il piano di azioni nel normale processo di pianificazione strategica.	Nessuna evidenza di correlazione tra il piano di azioni e la pianificazione strategica dell'organizzazione.	Alcune evidenze di integrazione del piano di azioni (ma limitatamente alla pianificazione dei tempi e/o pianificazione delle risorse e/o impatto delle azioni sugli obiettivi strategici.).	Buone evidenze di integrazione del piano di azioni nel piano strategico dell'organizzazione (programmazione dei tempi, risorse, impatto delle azioni sugli obiettivi strategici).	Chiare evidenze di integrazione del piano di azioni nel piano strategico dell'organizzazione (programmazione dei tempi, risorse, impatto delle azioni sugli obiettivi strategici, verifiche e revisioni e responsabilità).	Forti evidenze di integrazione del piano di azioni nel piano strategico dell'organizzazione (programmazione dei tempi, risorse, impatto delle azioni sugli obiettivi strategici, verifiche e revisioni, coinvolgimento dei <i>leader</i> , ecc); L'attività di AV ed il conseguente piano di azioni sono formalizzati come parte integrante della pianificazione e controllo strategico.

Step 8 – Comunicare il piano di miglioramento

Attività	1	2	3	4	5
8.1. Definire un piano di comunicazione delle azioni di miglioramento indirizzato a tutti i portatori di interesse : fornire le informazioni appropriate, coi mezzi di comunicazione appropriati ed al <i>target group</i> appropriato.	Nessuna evidenza di definizione un piano di comunicazione per i principali portatori di interesse e/o con le informazioni appropriate.	Alcune evidenze di definizione di un piano di comunicazione (ma non è indirizzato ai principali portatori di interesse e/o le informazioni sono limitate).	Buone evidenze di definizione un piano di comunicazione, indirizzato ai principali portatori di interesse, con informazioni e mezzi appropriati. Il piano di comunicazione prende in considerazione alcune fasi delle attività di miglioramento.	Chiare evidenze di definizione un piano di comunicazione, indirizzato a tutti i portatori di interesse, con informazioni e mezzi appropriati. Il piano di comunicazione prende in considerazione le principali fasi delle attività di miglioramento.	Forti evidenze di definizione di un piano di comunicazione: il piano è completo e dettagliato, indirizzato a tutti i portatori di interesse, con informazioni esaurienti e con l'utilizzo dei mezzi di comunicazione più appropriati per i diversi <i>target group</i> . Il piano di comunicazione prende in considerazione tutte le diverse fasi delle attività di miglioramento.
8.2. Implementare il piano di comunicazione.	Nessuna evidenza di implementazione di un piano di comunicazione.	Alcune evidenze di implementazione di un piano di comunicazione (il piano di comunicazione è stato implementato solo parzialmente, non ha coinvolto tutti i portatori di interesse o non prende in considerazione tutte le fasi delle attività di miglioramento o non è stato rispettato).	Buone evidenze di implementazione del piano di comunicazione indirizzato ai diversi portatori di interesse, con informazioni e mezzi appropriati, realizzato in conformità a quanto pianificato o con limitate modifiche.	Chiare evidenze di implementazione del piano di comunicazione indirizzato ai diversi portatori di interesse, con informazioni e mezzi appropriati, realizzato in conformità a quanto pianificato. L'implementazione è documentata.	Forti evidenze di implementazione del piano di comunicazione. L'efficacia della comunicazione (a diversi portatori di interesse, con informazioni e mezzi appropriati) è stata verificata e migliorata. L'implementazione è pienamente documentata.
8.3. Informare regolarmente i portatori di interesse coinvolti – in particolare le persone nell'organizzazione – sullo stato e sull'avanzamento del piano di miglioramento, includendo valutazioni ed esperienze.	Nessuna evidenza di informazioni ai portatori di interesse sullo stato e sull'avanzamento del piano e sulle relative valutazioni ed esperienze.	Alcune evidenze di comunicazioni sullo stato e sull'avanzamento del piano e sulle relative valutazioni ed esperienze, ma le informazioni non sono fornite regolarmente o sono limitate allo stato ed all'avanzamento del piano o sono limitate solo a pochi portatori di interesse.	Buone evidenze di informazioni fornite alle persone sullo stato, sull'avanzamento e le relative valutazioni ed esperienze. Le informazioni sono fornite regolarmente alle persone dell'organizzazione e sono limitate per altri portatori di interesse (solo alcune fasi, come inizio, fine delle attività, ...).	Chiare evidenze di informazioni fornite a tutti i portatori di interesse sullo stato e sull'avanzamento del piano e sulle relative valutazioni ed esperienze, per tutte le principali fasi del piano di miglioramento.	Forti evidenze di informazioni fornite a tutti i portatori di interesse sullo stato e sull'avanzamento del piano e sulle relative valutazioni ed esperienze, per tutte le principali fasi del piano di miglioramento. Le esperienze acquisite e le opportunità di ampliare tali esperienze vengono approfondite, documentate a comunicare.

Step 9 – Implementare il piano di miglioramento

Attività	1	2	3	4	5
9.1. Definire in modo chiaro le responsabilità relative al programma di miglioramento ed ai progetti, e garantire trasparenza nell'assegnazione degli incarichi e delle responsabilità.	Nessuna evidenza di definizione delle responsabilità relative al programma ed ai progetti.	Alcune evidenze di definizione delle responsabilità relative ai programmi e/o ai progetti, ma la coerenza dei ruoli con le responsabilità assegnate non è dimostrata. Limitata evidenza di trasparenza e delega delle responsabilità.	Buone evidenze di definizione delle responsabilità relative al programma di miglioramento ed ai progetti. Le responsabilità sono comunicate, garantendo trasparenza e delega delle responsabilità. Il livello delle responsabilità assegnate è adeguato ed i ruoli sono coerenti con le attività da svolgere.	Chiare evidenze di definizione delle responsabilità relative al programma di miglioramento ed ai progetti. Il livello delle responsabilità assegnate è adeguato ed i ruoli sono coerenti con le attività da realizzare. La delega delle responsabilità è formalmente definita e comunicata per garantire trasparenza.	Forti evidenze di definizione delle responsabilità relative a tutto il programma di miglioramento ed ai singoli progetti ed attività ad un livello appropriato ed in coerenza con le attività da svolgere. La delega delle responsabilità è formalmente definita e comunicata a tutti i portatori di interesse per garantire trasparenza e per favorire il coinvolgimento e la collaborazione.
9.2. Implementare il piano di miglioramento rispettando la pianificazione.	Nessuna evidenza di implementazione del piano di miglioramento.	Alcune evidenze di implementazione del piano di miglioramento, ma sono evidenti notevoli difetti in termini di completezza, misura della diffusione, controlli, monitoraggio, modifiche alla pianificazione dovute a mancanza di risorse o modifiche delle priorità ecc.	Buone evidenze di implementazione del piano di miglioramento, con un sostanziale allineamento col piano originale. Gli scostamenti dal piano sono documentati e motivati. Non ci sono evidenti difetti in termini di completezza, ampiezza della diffusione, controlli, monitoraggio, modifiche alla pianificazione, dovuti a mancanza di risorse o modifiche delle priorità ecc.	Chiare evidenze di implementazione del piano di miglioramento, con un controllo strutturato. Gli scostamenti dal piano originale sono limitati e non riducono la completezza, ampiezza della diffusione, controlli o monitoraggio. Gli scostamenti sono analizzati, documentati e motivati.	Forti evidenze di implementazione del piano di miglioramento, con un controllo strutturato. Gli scostamenti dal piano originale sono analizzati e documentati e sono chiaramente finalizzati a migliorare la programmazione e ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi (completezza delle attività, ampiezza della diffusione, controlli, monitoraggio, ecc.).

<p>9.3. Coinvolgere il personale nelle diverse azioni di miglioramento per assicurare una diffusione dei progetti di miglioramento in tutta l'organizzazione.</p>	<p>Nessuna evidenza di coinvolgimento del personale nelle azioni di miglioramento.</p>	<p>Alcune evidenze di coinvolgimento del personale nelle azioni di miglioramento e di un approccio di diffusione dei progetti di miglioramento in tutta l'organizzazione.</p>	<p>Buone evidenze di coinvolgimento del personale nelle azioni di miglioramento, non limitato alla realizzazione dei progetti, ma anche finalizzato a diffondere i progetti di miglioramento in tutta l'organizzazione.</p>	<p>Chiare evidenze di coinvolgimento del personale nelle azioni di miglioramento. Il coinvolgimento non si limita alla realizzazione dei progetti, ma è anche finalizzato a diffondere i progetti di miglioramento in tutta l'organizzazione, definendo il coinvolgimento e ruoli delle diverse parti nel <i>follow-up</i>.</p>	<p>Forti evidenze di coinvolgimento del personale nelle azioni di miglioramento, non limitatamente alla realizzazione di progetti ma anche col chiaro intento di promuovere i progetti, e definendo il coinvolgimento ed il ruolo di altre parti, piani per il <i>follow-up</i>, impegno, obiettivi e responsabilità.</p>
<p>9.4. Definire un approccio coerente per monitorare e valutare il piano di miglioramento.</p>	<p>Nessuna evidenza di definizione di un approccio definito per monitorare e valutare il piano di miglioramento.</p>	<p>Alcune evidenze di monitoraggio e valutazione del piano di miglioramento, ma l'approccio non è chiaro o coerente.</p>	<p>Buone evidenze di monitoraggio e valutazione del piano di miglioramento. L'approccio è definito in modo coerente.</p>	<p>Chiare evidenze di monitoraggio e valutazione del piano di miglioramento, in modo definito e formalizzato, con un approccio chiaro e coerente per le principali fasi delle attività fino al momento della visita on site.</p>	<p>Forti evidenze di monitoraggio e valutazione del piano di miglioramento, in modo definito e formalizzato, con un approccio chiaro e coerente per le principali fasi delle attività fino al momento della visita on site, definendo le responsabilità e coinvolgendo i principali portatori di interesse.</p>
<p>9.5. Monitorare regolarmente l'implementazione delle azioni di miglioramento.</p>	<p>Nessuna evidenza di monitoraggio dell'implementazione delle azioni di miglioramento.</p>	<p>Alcune evidenze di monitoraggio delle fasi principali dell'implementazione delle azioni di miglioramento fino al momento della visita on site, ma il monitoraggio delle fasi principali del processo non è garantito (principali <i>step</i> intermedi, fine dei progetti, indagini sui risultati ecc).</p>	<p>Buone evidenze di monitoraggio delle fasi principali dell'implementazione delle azioni di miglioramento fino al momento della visita on site (principali <i>step</i> intermedi, termine dei progetti, indagini sui risultati ecc.).</p>	<p>Chiare evidenze di monitoraggio di tutte le fasi dell'implementazione delle azioni di miglioramento fino al momento della visita on site , con un <i>feedback</i> formale sull'avanzamento dei lavori e sui risultati intermedi e finali ottenuti.</p>	<p>Forti evidenze di monitoraggio di tutte le fasi dell'implementazione delle azioni di miglioramento fino al momento della visita on site, con coinvolgimento dei principali portatori di interesse e con un <i>feedback</i> formale sull'avanzamento dei lavori e sui risultati intermedi e finali ottenuti.</p>

