



QUESTIONARIO 3: MATURITA' ORGANIZZATIVA

Caratteristiche generali	0	I	R	M
1 Leadership e coerenza degli obiettivi Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	<p>I manager elaborano e formulano una chiara <i>mission</i>.</p> <p>Es.: I manager elaborano e formulano una <i>mission</i> ben definita in conformità con i requisiti di legge e le normative vigenti, tenendo in considerazione le aspettative dei portatori di interesse.</p>	<p>I manager stabiliscono <i>vision</i> e valori. Guidano ed ispirano il personale verso l'eccellenza.</p> <p>Es.: I manager formulano una definizione di <i>mission</i>, <i>vision</i> e valori e la condividono col personale dell'organizzazione.</p> <p>I manager a tutti i livelli si impegnano a realizzare <i>mission</i>, <i>vision</i> e valori.</p>	<p>I manager dimostrano la capacità di mantenere la coerenza degli obiettivi in un ambiente in continuo mutamento.</p> <p>Es.: I portatori di interesse sono confidenti della costanza degli obiettivi e della costanza del management.</p> <p>I manager sono percepiti come modelli di ruolo. La qualità del management è stata misurata attraverso valutazioni del management o misurazioni della <i>job satisfaction</i>.</p>
2. Orientamento ai risultati Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	<p>L'organizzazione ha identificato i portatori di interesse e le aree di risultato significative.</p> <p>Es.: Si pone l'attenzione sullo sviluppo di una cultura orientata ai risultati all'interno dell'organizzazione.</p> <p>L'organizzazione ha identificato i diversi portatori di interesse e li divide in categorie.</p> <p>L'organizzazione ha definito i risultati significativi collegati alla <i>mission</i> dell'organizzazione.</p>	<p>L'organizzazione definisce una serie di obiettivi e risultati da conseguire in base ai bisogni dei portatori di interesse.</p> <p>Es.: All'interno dell'organizzazione viene promossa sistematicamente una cultura orientata ai risultati.</p> <p>E' stata eseguita una prima valutazione dei bisogni e delle aspettative attuali e future dei portatori di interesse. E' stata definita una prima serie di obiettivi per rispondere ai bisogni dei principali portatori di interesse.</p>	<p>L'organizzazione monitora sistematicamente i risultati che ottiene ai fini del miglioramento continuo.</p> <p>Es.: I portatori di interesse sono coinvolti nella definizione e revisione di risultati ed obiettivi. L'organizzazione ha definito gli obiettivi di risultato per tutti i processi chiave. Questi obiettivi sono collegati al dimensionamento e alla pianificazione degli incarichi assegnati.</p> <p>Il personale conosce gli obiettivi relativi ai propri compiti e i processi lavorativi.</p> <p>Il <i>management</i> supervisiona lo sviluppo organizzativo in termini di obiettivi di risultato per processi chiave e finanze</p>

Caratteristiche generali	0	I	R	M
3. Focalizzazione sul cliente Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	L'organizzazione si focalizza sui bisogni dei cittadini/clienti esistenti e di quelli potenziali. Es.: Il <i>management</i> ed il personale hanno una visione condivisa in merito ai clienti e ai loro settori di riferimento. Il personale comprende le richieste e le aspettative definite dalle normative relative ai servizi al cittadino/cliente.	L'organizzazione coinvolge i cittadini/clienti nella valutazione e nel miglioramento della performance. Es.: La prima misurazione sistematica della soddisfazione del cliente, delle aspettative e dei bisogni è stata effettuata e l'organizzazione sta lavorando sui relativi miglioramenti. Il <i>management</i> e gli impiegati sviluppano ed erogano servizi in risposta ai bisogni ed aspettative dei cittadini/clienti.	L'organizzazione risponde ai bisogni dei cittadini/clienti sviluppando ed erogando attività, prodotti e servizi. Es.: I risultati delle misurazioni della soddisfazione del cittadino/cliente ed il confronto con essi sono utilizzati allo scopo di rivedere e sviluppare strategie e piani d'azione per l'intera organizzazione; reagire adeguatamente quando si verificano dei problemi (rimostranze, ecc.). Gli impiegati hanno una visione poliedrica dei bisogni del cittadino/cliente – incluse eventuali esigenze al di fuori di quelle direttamente correlate coi prodotti/servizi chiave (trasparenza, coinvolgimento). Sia il <i>management</i> che il personale dimostrano interesse per i bisogni attuali e futuri del cliente attraverso la valutazione del loro comportamento e attitudini.
4. Gestione per processi ed obiettivi Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	I processi sono identificati e gestiti. Es.: All'interno dell'organizzazione è iniziata la diffusione di una cultura di gestione orientata ai processi. Sono stati identificati i processi chiave relativi alle aree significative.	L'implementazione della strategia e la pianificazione dell'organizzazione è resa possibile e garantita attraverso i processi. Es.: L'organizzazione ha completato l'identificazione di tutti i processi chiave. Le responsabilità dei processi chiave sono ben definite. Gli obiettivi per i processi chiave sono definiti in linea con la strategia e la pianificazione dell'organizzazione. L'organizzazione misura i risultati dei processi chiave in relazione agli obiettivi. L'organizzazione ha definito le basi di un sistema informativo che supporti la gestione dei processi.	L'efficacia dei processi è costantemente migliorata sulla base di misurazioni della performance interna, <i>benchlearning</i> e/o <i>benchmarking</i> . Es.: L'organizzazione ha una conoscenza dettagliata di tutti i processi attraverso un sistema informativo. Tutti i processi sono monitorati in base ai risultati e migliorati su base regolare. Le persone conoscono i processi nei quali sono coinvolte e gli obiettivi di tali processi. Sono adottate apposite procedure per assicurare che gli obiettivi siano segmentati ed i risultati siano utilizzati ai fini del miglioramento.

Caratteristiche generali	O	I	R	M
5. Coinvolgimento e sviluppo del personale Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	L'organizzazione prende iniziative per sviluppare e coinvolgere il personale. Es.: Esiste un portfolio della formazione, che tiene conto delle esigenze di ulteriore sviluppo delle competenze del personale. L'organizzazione riconosce l'importanza di coinvolgere il personale nel processo decisionale. Il personale è invitato ad esprimere la propria opinione sullo sviluppo organizzativo.	L'organizzazione sviluppa le competenze e coinvolge le persone in modo strutturato per migliorare prodotti, servizi e processi. Es.: L'organizzazione identifica e sviluppa le competenze necessarie, preparando il personale ad accogliere ed adattarsi ai cambiamenti. L'organizzazione effettua diversi tipi di formazione e sviluppo delle competenze; misura e migliora la soddisfazione del personale e la motivazione; promuove la mobilità interna; coinvolge attivamente il personale nel processo per migliorare prodotti, servizi e processi.	L'organizzazione crea un ambiente di lavoro basato su valori condivisi ed una cultura di fiducia, trasparenza, responsabilizzazione (<i>empowerment</i>) e riconoscimento. Es.: L'organizzazione premia ed apprezza il personale, in modo da sostenere l'impegno ed incoraggiare la fedeltà nei confronti dell'organizzazione. L'organizzazione formula una politica delle <i>risorse umane</i> in linea con la strategia e la pianificazione coinvolgendo le persone; crea un ciclo regolare di sviluppo delle <i>persone</i> (valutazione, formazione e dialogo); coinvolge il personale nello sviluppo delle strategie e dei piani d'azione, invitando a proporre ed attuare idee per il miglioramento.
6 Miglioramento continuo e innovazione Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	L'organizzazione impara dalle proprie attività e dalle proprie <i>performance</i> , e cerca opportunità di miglioramento. Es.: C'è una valutazione delle <i>performance</i> in aree significative. Il management ha avviato un confronto con altre organizzazioni per confrontarsi sul modo di operare. Sono stati avviati miglioramenti basati su valutazioni interne ed esterne.	All'interno dell'organizzazione è promosso il miglioramento continuo attraverso lo scambio di conoscenze e tenendo in considerazione i suggerimenti delle persone. Es.: L'organizzazione inizia ad integrare i principi del ciclo PDCA nel processo di miglioramento. L'organizzazione scambia esperienze con altre organizzazioni. L'organizzazione identifica opportunità ed ostacoli all'innovazione ed all'apprendimento. Il miglioramento continuo è supportato dal personale su base regolare, ad esempio eseguendo autovalutazioni. Il <i>management</i> incoraggia il personale ad assumersi responsabilità per le azioni di miglioramento.	L'organizzazione pone sistematicamente in discussione lo status quo, incoraggia, accetta ed integra l'innovazione e confronta regolarmente la propria performance con altre organizzazioni. Es.: Il <i>management</i> riconosce l'importanza del rinnovamento strategico e della modernizzazione per adattarsi alle esigenze future, come le esigenze del cliente, assunzioni, politica. L'organizzazione conduce il <i>benchlearning</i> , sia internamente che esternamente. I progetti sono realizzati in base ai principi del ciclo PDCA. L'organizzazione si avvale di metodi creativi per svolgere iniziative tangibili di miglioramento che generano valore aggiunto.

Caratteristiche generali	0	I	R	M
7. Sviluppo delle <i>partnership</i> Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	L'organizzazione identifica i <i>partner</i> . Es.: Il management è consapevole dell'importanza di gestire relazioni con altre organizzazioni e formare <i>partnership</i> . Sono state identificate le relazioni esterne e le <i>partnership</i> più importanti per l'organizzazione. L'organizzazione utilizza diverse forme di cooperazione con attori esterni.	L'organizzazione definisce formalmente <i>partnership</i> per ottenere vantaggi reciproci. Es.: Il management ha una chiara visione delle relazioni esterne e <i>partnership</i> più importanti e delle possibilità di sviluppo di queste, sulla base di un vantaggio reciproco chiaramente identificato. L'organizzazione è impegnata in <i>partnership</i> chiave formalizzate. Il personale è a conoscenza delle relazioni esterne e delle <i>partnership</i> rilevanti per il loro ruolo e per i loro incarichi.	L'organizzazione gestisce le <i>partnership</i> reciprocamente proficue per creare valore aggiunto e per ottimizzare l'impiego delle risorse. Es.: L'organizzazione assicura <i>partnership</i> sistematiche con tutti i <i>partner</i> di rilievo. Viene svolta una regolare valutazione dell'efficacia ed efficienza delle esistenti <i>partnership</i> e del loro miglioramento. L'organizzazione si impegna nella ricerca di nuovi <i>partner</i> .
8. Responsabilità sociale Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	L'organizzazione è consapevole del proprio impatto sulla società (impatto sociale ed ambientale). Es.: L'organizzazione fa una distinzione tra la propria <i>mission</i> e la propria responsabilità sociale condivisa come istituzione pubblica. L'organizzazione identifica le aree d'impatto su questioni sociali, economiche, ambientali e sui <i>media</i> .	L'organizzazione è attivamente coinvolta in attività relative alla responsabilità sociale e sostenibilità ecologica. Es.: L'organizzazione lavora su progetti reciprocamente vantaggiosi dal punto di vista sociale. L'organizzazione ha iniziato ad implementare iniziative con un impatto su questioni sociali, economiche, ambientali e sui <i>media</i> .	L'organizzazione soddisfa o supera le principali aspettative e le richieste della comunità locale e – se del caso – di quella globale. Es.: Il <i>management</i> ha definito una <i>vision</i> sulle principali questioni riguardanti la responsabilità sociale condivisa, ed il personale condivide tale <i>vision</i> . L'organizzazione integra la <i>vision</i> nel piano strategico e nei piani operativi. L'organizzazione promuove opportunità e sviluppa iniziative per lavorare su progetti reciprocamente vantaggiosi con la società. L'organizzazione ha misurato la responsabilità sociale e la sostenibilità ecologica in alcune aree ed i risultati sono stati discussi.

