← Torna a Soluzioni Organizzative

Guide pratiche · Guida 1 di 8

Consulenza direzionale e diagnosi delle prestazioni

Una guida pratica per trasformare una questione gestionale in una decisione di sviluppo fondata sulle evidenze. Aiuta l’organizzazione a individuare dove le prestazioni risultano insufficienti, a comprenderne le cause e a stabilire quale intervento abbia la priorità. L’approccio è una proposta pratica di Unione Araba per lo Sviluppo delle Risorse Umane, da adattare al mandato, alle dimensioni e ai dati dell’organizzazione. Non è né un certificato di conformità né una garanzia di risultati specifici. Il valore principale della diagnosi è quello di costruire una comprensione condivisa prima di assegnare risorse o acquistare nuove soluzioni.

Passi + modelli + un caso pratico

Edizione ottobre 2026

Risorsa conoscitiva gratuita

In questa guida

Dati di questa edizione

Numero di versione

UHRDA-EN-G01-20261031-02

Data di revisione dell’edizione

2026-10-31

Titolare responsabile degli aggiornamenti

Direzione della formazione

Ambito d'uso

Una guida pratica e modelli di lavoro per adattarsi al contesto dell’organizzazione.

La revisione di questa edizione verifica la consistenza del materiale pubblicato, i suoi link, dettagli in edizione e la portata d’uso. La scheda di edizione nel PDF mostra gli stessi dettagli, e il materiale della pagina originale viene mantenuto.

Invia un riscontro o richiedi un aggiornamento dei contenuti

1. Punto di partenza e risultati attesi

Destinatari

- Leader senior e direttori di pianificazione e sviluppo organizzativo.
- Squadre di qualità ed eccellenza, e proprietari di servizi e processi.
- Consulenti interni e team di miglioramento delle prestazioni in ministeri, autorità e aziende.

Che cosa produrrete

- Una carta diagnostica che definisce la questione, il campo di applicazione e l'autorità decisionale.
- Una linea di base documentata delle prestazioni con definizioni che supportano la misurazione della ripetizione.
- Una mappa della causa basata sulle prove e un elenco prioritario di miglioramenti.
- Un pacchetto di interventi che specificano il proprietario dell'implementazione, il costo stimato e il metodo per verificare l'impatto.

Ingressi da preparare

- Mandati approvati, strategia e obiettivi operativi.
- Transazione, reclamo e record di risorse per un periodo che copre operazioni normali e di picco.
- Mappe di processo, politiche, delegazioni di autorità e campioni di file di casi reali.
- Elenco degli stakeholder, diritti di accesso ai dati e limiti sull'uso delle informazioni personali.

2. Metodologia di lavoro

Da un sintomo a una causa provabile

Inizia con una dichiarazione che descrive un'osservazione misurabile: le transazioni in una categoria specifica superano il tempo di completamento dell'obiettivo. Evitare di saltare a dichiarazioni come scarsa prestazione dei dipendenti o la necessità di un nuovo sistema. Rompere il problema in ipotesi su processo, capacità, autorità, informazioni e domanda. Ogni ipotesi ha bisogno di prove che lo supportano e prove che potrebbero smentirla. Trattare una causa come provvisoria fino a quando un confronto o un'osservazione diretta lo supporta; due eventi che si verificano insieme non stabiliscono, da soli, la causazione.

Triangolare le evidenze e definire i limiti di affidabilità

Combina un record operativo, un'intervista e un'osservazione diretta del viaggio di transazione. Documentare le date coperte dai dati, dalle definizioni del campo e da qualsiasi giorno mancante o dalle modifiche del sistema. Quando le fonti non sono d'accordo, non selezionare quello che meglio si adatta alla vista del team; indagare e registrare la ragione della differenza. Utilizzare un campione che copre rami, canali e tipi di casi, e indicare i limiti sulla generalizzazione dei suoi risultati. Le interviste rivelano possibili spiegazioni ma non sostituiscono la misura della scala del problema.

Diagnosi come un partenariato decisionale

Formare un piccolo team che comprende il proprietario del servizio, un analista e un rappresentante di prima linea, supportato da uno sponsor in grado di rimuovere gli ostacoli. I proprietari di processo dovrebbero controllare l'accuratezza dei fatti senza essere dati il diritto di eliminare i risultati scomodi. I risultati attuali sono infatti un'interpretazione e una decisione necessaria. Distinguere la gestione delle questioni può risolvere direttamente da coloro che richiedono un cambiamento politico o l'approvazione da parte di un'altra autorità, lasciando la responsabilità finale con l'organizzazione competente.

Si tratta di un approccio pratico proposto dall'Unione, informato dai riferimenti alla fine della guida. Adapt i passaggi, i tempi e le misure per la dimensione dell'organizzazione, l'autorità e i

dati disponibili. La guida non costituisce la certificazione di conformità o accreditamento da parte delle organizzazioni di riferimento.

3. Fasi dettagliate di attuazione

1 Definire l'assegnazione e i confini diagnostici

Tenere una sessione di kickoff per formulare una domanda principale, come: Perché il servizio di approvazione ritardato? Definire i punti di partenza e di fine del servizio, i rami e il periodo inclusi nello studio e le eventuali esclusioni con la loro giustificazione. D'accordo sulle decisioni che la relazione sosterrà, che approverà i risultati e che possiede i dati. Registra potenziali conflitti di interesse, confini di riservatezza e un meccanismo di escalation per le informazioni mancanti. Non iniziare la raccolta di dati ampia prima che la portata sia chiara.

Proprietario consigliato

Sponsor esecutivo e lead diagnostico.

Risultato richiesto

Una carta di progetto approvata e la mappa degli stakeholder.

Controllo della progressione

Il problema, la sua portata e la decisione richiesta possono essere spiegate in un unico paragrafo.

2 Costruisci un dizionario di misura e una linea di base

Definire le transazioni completate, restituite e sospese, e il tempo da conteggiare, prima di estrarre i dati. Estrai il volume della domanda, il tempo di completamento, gli errori e il backlog per canale e categoria. Distinguere il personale orario di lavoro dal momento che un file passa in attesa. Controllare duplicati e timestamp implausibili, e riconciliare il conteggio record con il totale sorgente. Segnala la mediana e la variazione quando i casi differiscono; non si basano esclusivamente su una media che può nascondere ritardi gravi.

Proprietario consigliato

Analista delle prestazioni e responsabile dei dati.

Risultato richiesto

Un dizionario dati e un cruscotto di base documentato.

Controllo della progressione

Un altro analista può riprodurre il calcolo dalla stessa fonte.

3 Tracciare il flusso di lavoro effettivo

Selezionare i casi completati, ritardati e restituiti, quindi tracciare il loro progresso da richiesta a risultato. Le attività della mappa, le decisioni di accettazione e le consegne tra i dipartimenti, aggiungendo il tempo di lavoro e di attesa in ogni fase. Chiedi alla persona che fa il lavoro cosa succede quando manca un documento o un decisore autorizzato è assente. Registra percorsi informali e duplica copie di dati, distinguendoli dalla procedura approvata. Non presumere che la mappa nel manuale di procedura rifletta la realtà.

Proprietario consigliato

Analista di processo e rappresentanti dei servizi interessati.

Risultato richiesto

Una mappa dello stato attuale e un elenco di punti di ripartizione.

Controllo della progressione

Il personale che esegue il lavoro esamina la mappa, e i file di caso o osservazioni lo confermano.

4 Test ipotesi e cause

Collegare ogni collo di bottiglia a ipotesi specifiche: il rientro dei dati, le delegazioni in conflitto di autorità, o i requisiti di applicazione non chiari. Confrontare i casi con il fattore contro casi simili senza di essa, consentendo complessità e volume. Usare le domande successive senza trasformarle in accuse contro gli individui. Classificare i risultati sufficientemente confermati per l'azione, probabile o richiedere ulteriori dati; registrare spiegazioni alternative prima di selezionare una soluzione.

Proprietario consigliato

Responsabile della diagnosi e titolare del processo.

Risultato richiesto

Un registro di cause, prove e livelli di fiducia.

Controllo della progressione

Ogni causa ha un chiaro link alle prove che possono essere esaminate.

5 Priorizzare e definire l'intervento

Valuta ogni opportunità con il suo impatto sugli utenti di servizio, la frequenza, i rischi di lasciarlo irrisolto e la fattibilità. Utilizzare una semplice scala pubblicata, come i punteggi da uno a cinque, definendo ogni punteggio prima della valutazione. Discutere la differenza tra un'azione rapida e una correzione fondamentale su cui dipendono altri cambiamenti. Includere il mantenimento della situazione attuale come opzione di confronto, e spiegare il costo di ritardo e dipendenze senza inventare risparmi non calcolati.

Proprietario consigliato

Comitato direttivo, finanza e proprietari di processo.

Risultato richiesto

Una matrice prioritaria e un pacchetto giustificato di interventi.

Controllo della progressione

Un'iniziativa tecnologicamente attraente non ha la precedenza su un problema ad alto impatto senza spiegazioni.

6 Progettare un pilota di miglioramento limitato

Identificare una modifica che può essere testata, come una lista di controllo standard del documento o una delegazione di una decisione ricorrente all'interno dell'autorità autorizzata. Scegliere un ramo adatto o tipo di transazione, e impostare un periodo pilota che consente casi sufficienti. Registra le misure di successo e salvaguarda le misure, come i tassi di errore e di reclamo. Specificare chi può fermare il pilota e quando la procedura precedente sarà ripristinata se emerge danno. Dite ai dipendenti che cosa cambierà e come registrare le eccezioni.

Proprietario consigliato

Proprietario di servizio e ufficiale operativo.

Risultato richiesto

Un breve pilota e un piano di monitoraggio e rollback.

Controllo della progressione

La definizione di successo e i rischi pilota sono approvati prima del lancio.

7 Analizzare i risultati e decidere se scalare

Confronta i risultati con la linea di base, spiegando le differenze nel volume della domanda, nel mix dei casi e in qualsiasi cambiamento concomitante. Utilizzare un gruppo di confronto adatto se uno è disponibile, senza rivendicarlo rimuove ogni fattore esterno. Calcolate i miglioramenti nel tempo e nella qualità insieme, ed esaminate ulteriormente i loro effetti sui reparti lungo il flusso di lavoro. Il caso del rapporto conta e i dati mancanti. Decidi se scalare, regolare o interrompere in base a queste prove.

Proprietario consigliato

Analista di performance e comitato direttivo.

Risultato richiesto

Un rapporto pilota e una decisione di gestione ragionata.

Controllo della progressione

Un'iniziativa non è dichiarata di successo sulla base di un'impressione o di una settimana eccezionale.

8 Integrare il miglioramento e chiudere l'assegnazione

Aggiornare la procedura, i moduli, le delegazioni di autorità e la formazione richiesta, e nominare un proprietario per ogni indicatore. Stabilire una revisione periodica focalizzata su deviazioni e azioni correttive piuttosto che semplicemente visualizzare figure. Consegnare i file di dati, il loro dizionario e il registro delle decisioni al team interno e rimuovere le autorizzazioni di accesso temporaneo. Chiudere l'assegnazione dopo le uscite sono accettate e i proprietari e le scadenze sono impostati per gli elementi eccezionali; terminare la relazione non si pone la responsabilità dell'attuazione.

Proprietario consigliato

Direttore dello sviluppo e proprietario del servizio.

Risultato richiesto

Un pacchetto di consegna, un piano di follow-up e responsabilità in corso.

Controllo della progressione

C'è una versione attuale e autorevole della procedura e una persona chiamata responsabile di ogni azione di follow-up.

Guida e modelli di lavoro: https://uhrda.net/organizations/guides/diagnosis/

4. Modelli pronti all’uso

Iniziare con la riga illustrativa, quindi completare una copia della riga vuota utilizzando le informazioni dell'organizzazione. Ogni modello può essere scaricato in un formato compatibile con il foglio di calcolo o stampato all'interno della guida.

Ipotesi e modello di registro delle prove

Completare questo per ogni problema e aggiornarlo quando emerge nuove prove. La prima riga è un esempio ipotetico; la successiva è prevista per l'uso.

Problematiche	Ipotesi	Evidenze richieste	Livello di ricerca e fiducia	Prossima azione
Approvazioni ritardate	I file aspettano una firma centralizzata	Orari di arrivo e firma, e una revisione dell'autorità delegato	In attesa osservata in 18 di 30 casi; media fiducia	Prova un accordo di firma alternativa approvato

Iniziativa di miglioramento

Un breve documento di decisione che collega la modifica a un proprietario e le prove di verifica; i dati sono obiettivi pilota, non un impegno generale.

Iniziativa	Persona responsabile	Linea di base	Obiettivo pilota	Misura di verifica e salvaguardia
Standardizzare la lista di controllo del documento	Direttore del servizio clienti	20% delle operazioni restituite	Meno del 15% delle transazioni restituite	Rassegna settimanale, senza aumento dell'accettazione dei file incompleti

5. Esempio ipotetico: diagnosticare i ritardi in un servizio di approvazione

Un'autorità di servizio ipotetica ha notato un aumento dei reclami, e la gestione ha assunto carenze del personale sono stati responsabili. Una revisione di 200 transazioni in una categoria ha trovato un tempo di completamento mediano di dieci giorni e 40 transazioni restituite per documenti mancanti. Questi sono dati educativi e non rappresentano un'organizzazione reale.

- Il team ha tracciato un campione di casi e ha scoperto che le liste dei requisiti differivano tra due canali.
- Ha standardizzato l'elenco e il personale di ricevimento addestrato, quindi testato su un lotto successivo di complessità paragonabile.
- Ha monitorato i casi restituiti, i rifiuti errati e il tempo di attesa, e ha documentato le modifiche della domanda durante il pilota.

Interpretare il risultato

Nel prossimo lotto ipotetico, 24 su 200 transazioni sono state restituite: 12% rispetto al 20%, una diminuzione di otto punti percentuali. La mediana cadde a otto giorni. Il risultato supporta una decisione su un pilota più ampio; è insufficiente da solo per dimostrare che il cambiamento ha causato tutto il miglioramento.

Imparare dal caso

Buone prove di diagnosi cause operative prima di aumentare le risorse e misure di qualità accanto alla velocità.

6. Indicatori di misurazione e monitoraggio

Accettare la definizione, la fonte di dati, la linea di base, il proprietario di destinazione e misura prima della misurazione. Gli obiettivi sono approvati all'interno dell'organizzazione. Quando il denominatore di un rapporto è zero, registrarlo come “non calcolabile” piuttosto che calcolare un valore.

Misura	Calcolo	Fonte di dati	Frequenza di valutazione
Tempo di completamento Median	Il valore centrale delle durate delle pratiche completate, dopo averle ordinate; se il numero è pari, usa la media dei due valori centrali. Definisci i punti di inizio e fine della misurazione e il tipo di giorni conteggiati.	Registrazione di transazioni e timestamp approvati.	Settimanale, separando categorie e canali.
Tasso di restituzione	Numero di operazioni uniche restituite almeno una volta ÷ totale transazioni esaminate nello stesso lotto × 100.	Registri e motivi di ritorno.	Settimanale o mensile, a seconda del volume.
Conformità al termine del servizio	Transazioni completate entro la durata approvata ÷ tutte le transazioni completate durante il periodo × 100; mostrare il backlog open-case accanto a esso.	Richiedi il sistema di gestione e gli standard dei tempi di servizio.	Mensile.
Chiusura a tempo indeterminato delle azioni di miglioramento	Azioni in scadenza nel periodo, chiuse con prove entro la rispettiva scadenza ÷ tutte le azioni in scadenza nel periodo × 100.	Registrazione e registrazione di accettazione dell'uscita.	Mensile; mostrare non applicabile se nessuna azione è dovuta.

7. Piano di attuazione indicativo

I seguenti periodi sono fasi di pianificazione regolabili, non garantiti tempi di implementazione.

Periodo	Azione	Consegnabile
Fase uno: due settimane suggerite	Confermare la portata, raccogliere dati e mappare il flusso di lavoro.	Una carta, base e mappa operativa.
Fase due: una proposta da due a quattro settimane	Prove cause, progettare un pilota e selezionare i suoi indicatori.	Un registro delle prove e un breve pilota approvato.
Fase tre: una proposta da quattro a otto settimane	Eseguire il pilota, rivedere i risultati e incorporare la modifica appropriata; regolare la durata del ciclo di servizio.	Una decisione di scaling, un piano di follow-up e una procedura aggiornata.

8. Errori comuni e come evitarli

Un compito estremamente ampio, come lo sviluppo dell'intera organizzazione.

Dividere il lavoro in domande e servizi specifici con criteri di accettazione separati.

Trasformare le interviste in giudizi sulle prestazioni individuali.

Analizzare prima il sistema e il contesto, e non pubblicare dichiarazioni attribuite senza bisogno e autorizzazione.

Migliorare la media, trascurando i casi più lunghi.

Mostrare la distribuzione di durate e il backlog, e casi complessi separati.

Copiare gli obiettivi di un'altra organizzazione senza permettere le differenze di servizio.

Definisci l’obiettivo in base alla situazione iniziale locale, alle capacità disponibili e ai rischi.

Chiudere una raccomandazione non appena viene emessa una circolare.

Richiedere prove di implementazione, una valutazione del suo effetto e l'accettazione da parte del proprietario del processo.

9. Lista di controllo prima dell’approvazione

- D La portata e la decisione necessarie sono chiare.
- Π Le definizioni e le fonti degli indicatori sono fissate.
- D Le cause sono collegate a livelli di prova e fiducia.
- D L'opzione selezionata è testabile e ha un proprietario.
- D Misure di qualità contro l'accelerazione inadeguata.
- D I file di lavoro e il piano di follow-up sono stati consegnati.

Utilizzare questa lista di controllo alla riunione di revisione finale. Osservazioni record, nome del decisore, data di approvazione e versione del documento.

10. Riferimenti per approfondire

Materiale pratico originale preparato da Unione Araba per lo Sviluppo delle Risorse Umane. I seguenti riferimenti forniscono background concettuale e ulteriore lettura; i modelli e gli esempi illustrativi sono stati preparati per questo materiale. La data di revisione nel materiale originale è 16 ottobre 2026; i dettagli attuali dell'edizione appaiono sulla carta di edizione.

1 GOV.UK — Come impostare le metriche di prestazione per il vostro servizioUn riferimento per collegare metriche allo scopo del servizio e combinare i dati con la ricerca degli utenti; i passaggi e i modelli qui sono formulazioni pratiche originali.https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/how-to-set-performance-metrics-for-your-service

2 GOV.UK — Utilizzo dei dati sulle prestazioni per migliorare il vostro servizioUn riferimento per l'utilizzo dei dati sulle prestazioni per selezionare le opportunità di miglioramento. I requisiti nella fonte si applicano al suo contesto governativo del Regno Unito e non sono trasferiti alle organizzazioni arabe.https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/using-data-to-improve-your-service-an-introduction

Trasforma la guida in un piano d’azione

Valuta il punto di partenza, quindi prepara un piano di implementazione che può essere stampato e recensito.

Mantenere il materiale e condividere la conoscenza

La tua copia PDF gratuita

Puoi leggere e stampare la guida e scaricare direttamente il PDF senza inserire un indirizzo email. Per richiedere una copia via email, usa il modulo facoltativo qui sotto. Con il tuo consenso vengono salvati l’email, l’organizzazione se indicata, il nome della guida e la data della richiesta.

Abilita Javascript per inviare una richiesta di download. La lettura e la stampa dal menu del browser rimangono disponibili.