

L'uso del CAF per migliorare la gestione di un'organizzazione complessa: il caso dell'INPS

Gregorio Tito

Direttore della Direzione Centrale Organizzazione - INPS

CAF

- **CAF** è l'acronimo di *Common Assessment Framework*, che possiamo tradurre con:
- **Griglia Comune di Autovalutazione** della qualità delle Pubbliche Amministrazioni
- E' uno strumento elaborato per sostenere gli interventi di miglioramento nelle organizzazioni pubbliche attraverso l'applicazione dei principi della qualità totale (Total Quality Management - TQM), in particolare l'autovalutazione e il benchmarking.

CAF

- **Griglia:** aiuta a condurre analisi sullo stato delle organizzazioni sulla base di un modello caratterizzato da una serie di fattori applicabili a tutte le organizzazioni pubbliche
- **Comune:** perché è stato elaborato per essere adottato da tutte le amministrazioni pubbliche europee
- **di Autovalutazione:** primo passo di un approccio orientato al miglioramento, capace di identificare i punti di debolezza e le relative cause. Se sistematico, tale approccio favorisce la comparazione (benchmarking) a fini di apprendimento (benchlearning) e miglioramento, anche con il settore privato.

I destinatari principali del CAF

- Il CAF è stato elaborato per essere utilizzato in qualsiasi settore della pubblica amministrazione, a tutti i livelli (nazionale, regionale, locale)
- Può essere utilizzato come:
 - Parte di un programma sistematico di riforme
 - Base per azioni circoscritte di miglioramento in organizzazioni pubbliche
- Può essere applicato sia ad una **amministrazione** nel suo complesso, sia a sue articolazioni **o settori**, purché **tutti i criteri** siano applicabili

Il modello CAF



I criteri da 1 a 5 si riferiscono ai fattori abilitanti di un'organizzazione. Essi descrivono ciò che l'organizzazione fa e l'approccio utilizzato per conseguire i risultati prefissati.

Nei criteri dal 6 al 9 vengono misurati e valutati i risultati ottenuti relativamente ai cittadini/clienti, al personale, alla società e alle performance chiave, attraverso misure di percezione e indicatori di funzionamento. DC ORG

Il progetto CAF IN INPS I problemi affrontati

- Una carenza di strumenti che ci consentissero una valutazione integrata e strutturata dei fattori e delle azioni che la nostra organizzazione pone in essere, nonché dei risultati che ne conseguono, riferiti ai clienti/cittadini, al personale, alla società e alle performance chiave.

Il progetto CAF IN INPS Le soluzioni adottate

- La verifica della funzionalità del sistema INPS in tutte le sue parti, organizzative e gestionali e nei rapporti dinamici tra le stesse.
- Evidenziazione dei punti di forza e delle aree di criticità del sistema con conseguente progettazione e realizzazione di piani di miglioramento.

Il percorso di autovalutazione ha coinvolto venti (20) strutture provinciali e subprovinciali INPS, una per ogni regione.

Il progetto CAF IN INPS I risultati raggiunti

1. L'intervento ha consentito di verificare la funzionalità del sistema INPS in ogni sua parte.
2. Attraverso tale percorso è stato possibile focalizzare l'attenzione su aree di criticità per le quali sono stati attivati appositi piani di miglioramento. Il 100% delle strutture coinvolte ha prodotto ed attivato piani di miglioramento.

Il progetto CAF IN INPS

I fattori critici di successo

- Forte commitment del vertice amministrativo (attenzione ed interesse)
- Forte azione di comunicazione cui è seguito un costante coinvolgimento di tutte le parti interessate (dirigenza, personale, organizzazioni sindacali, stakeholders, cittadini)
- Chiarezza nella articolazione del progetto e nei punti di responsabilità e di riferimento.
- Costante monitoraggio e supporto del centro nella realizzazione delle fasi individuate e condivise con gli interessati
- Obiettivi specifici e ragionevolmente raggiungibili
- Forte coinvolgimento di tutto il personale delle strutture coinvolte

Il progetto CAF IN INPS

Le azioni di comunicazione e coinvolgimento costanti hanno permesso di procedere senza rallentamenti o difficoltà nella realizzazione del piano .