



Governo italiano
Presidenza del Consiglio dei Ministri

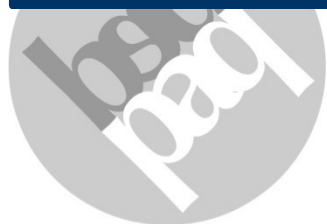
Dipartimento della Funzione pubblica

Formez PA

TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

Roma, 11 novembre 2011

Come condurre l'autovalutazione



Pasquale Cioffi
Provincia di Caserta



Il CAF ed il Ciclo del miglioramento continuo

L'AV rappresenta il volano dell'implementazione del modello CAF in una organizzazione

- definisce il punto di partenza, lo “status quo (ante)”
- E' lo strumento di monitoraggio e di verifica di un'efficace implementazione del modello

Il CAF ed il Ciclo del miglioramento continuo

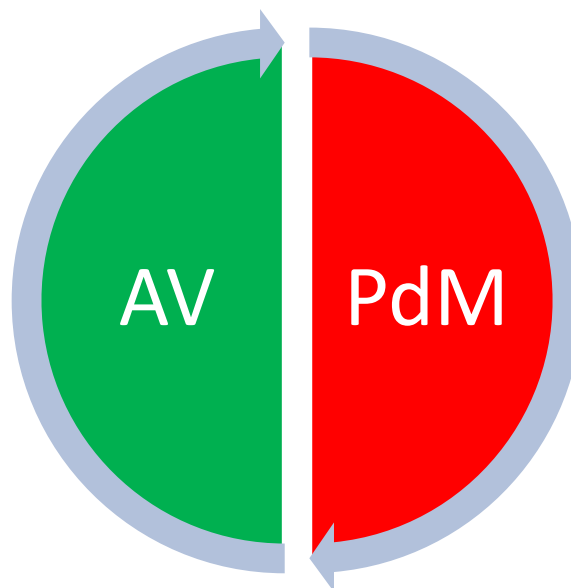
Grazie all'AV, l'organizzazione:

- riconosce i propri punti di forza e di debolezza
- pianifica le attività di miglioramento
- ne verifica e valuta gli effetti in un circolo virtuoso.

Il CAF ed il Ciclo del miglioramento continuo

Ciò che potremmo definire **ciclo del miglioramento continuo** (rispetto al modello CAF, naturalmente) può essere esemplificato come la sequenza ciclica di attività di:

- → **Autovalutazione** (con l'individuazione dei pdf e adm)
- → **Redazione e attuazione di azioni di miglioramento** (PdM)



Il CAF ed il Ciclo del miglioramento continuo

L'efficace uso del CAF si ottiene attraverso la sua applicazione ciclica, che realizza un processo continuo di valutazione e miglioramento. La procedura CEF interviene permettendo di verificare, attraverso una visione esterna, l'efficacia di applicazione del modello CAF e l'effetto sul "sistema".

Procedura **CEF** (Caf External Feedback) → procedimento di verifica del processo di AV

Procedura di valutazione della capacità delle amministrazioni che utilizzano il modello CAF di attivare e gestire il percorso di autovalutazione, sviluppo e attuazione del piano di miglioramento in coerenza con i principi del modello

Il CAF ed il Ciclo del miglioramento continuo: gli strumenti per le organizzazioni

il Centro Risorse CAF mette a disposizione di tutte le organizzazioni pubbliche interessate:

- Help desk
- E-tool
- Materiali e documentazione di supporto
- Newsletter quadrimestrale
- Banca dati delle applicazioni CAF
- Indagine sullo stato di utilizzo del CAF
- Indagine di approfondimento sui processi di autovalutazione degli utenti CAF
- ecc.

L'Autovalutazione: una definizione

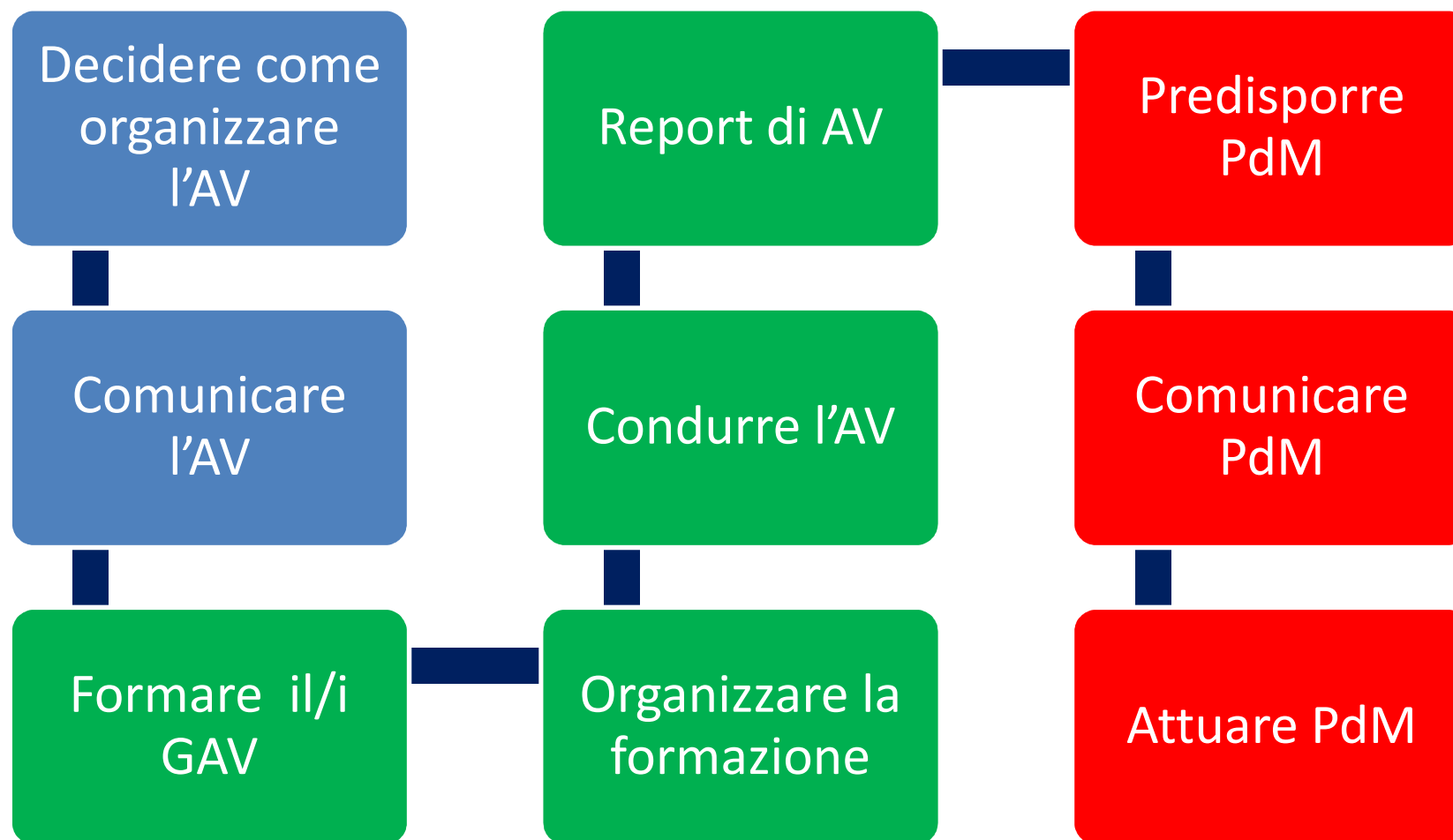
Un'analisi esauriente, sistematica e periodica delle attività e dei risultati di un'organizzazione con riferimento a un modello di Total Quality Management (nel nostro caso, il CAF).

Il processo di autovalutazione, che consente all'organizzazione di definire chiaramente i propri punti di forza e le aree potenziali di miglioramento, deve tradursi in azioni di miglioramento pianificate e monitorate nel tempo per verificarne l'andamento

L'Autovalutazione. Le fasi



L'Autovalutazione: Gli step



Step 1: *Decidere come organizzare e pianificare l'AV - Le attività*

1. Assicurare **impegno personale** e senso di responsabilità del management per avviare il processo di autovalutazione .
2. Assicurare una **chiara decisione del management** riguardo al completamento dell'AV a seguito di una consultazione coi portatori di interesse, alla portata dell'AV (l'AV interessa l'intera organizzazione o solo alcune sezioni/reparti...) e lo scopo dell'AV.
3. Definire la struttura del processo di AV e le successive azioni da intraprendere, e pianificare le attività di AV.
4. Nominare un **responsabile di processo** che conosca in modo approfondito l'organizzazione o formare una Commissione per l'AV diretta dal responsabile di processo.
5. Scegliere il **sistema di punteggio**.
6. Allocare le risorse necessarie per condurre l'AV e definire l'ordine di priorità per la distribuzione delle risorse.

Step 1: *Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione (AV)*

Le difficoltà

- coinvolgimento esteso dell'organizzazione e degli stakeholder
- valutazione di un approccio che consideri in modo equilibrato la cultura dell'organizzazione e l'efficacia dello strumento adottato
- la scelta del sistema di punteggio (considerando in modo equilibrato cultura dell'organizzazione e significatività del sistema di punteggio)
- tendenza alla delega da parte della dirigenza

Step 1: *Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione (AV)*

I consigli

- comunicazione efficace per il coinvolgimento
- pianificare adeguatamente le attività, valutando le risorse necessarie
- valutare con attenzione la dimensione organizzativa da coinvolgere
- formalizzare decisioni, piani, nomine ecc.
- assunzione della “ownership” da parte della dirigenza

Step 2: Comunicare il processo di autovalutazione - Le attività

1. Definire un piano di comunicazione che includa i benefici attesi, l'obiettivo e le attività dell'AV.
2. Implementare il piano di comunicazione avvalendosi di diversi strumenti.
3. Comunicare durante le diverse fasi dell'AV con tutti i relativi portatori di interesse e stimolare il coinvolgimento nell'AV del personale di ogni livello (top management, middle management, staff ed impiegati)

Step 2: *Comunicare il processo di autovalutazione*

Le difficoltà

- know how necessario spesso non presente
- l'assenza di strumenti strutturali di comunicazione interna
- l'assenza di canali permanenti e bidirezionali di relazione/comunicazione con gli stakeholder esterni

Step 2: *Comunicare il processo di autovalutazione*

I consigli

- coinvolgere nel processo le parti dell'organizzazione deputate alla comunicazione (Ufficio Stampa, URP, ecc.), concordando con loro la stesura del piano, nominando un responsabile per la comunicazione

Step 3: *Formare uno o più gruppi di AV – Le attività*

1. Decidere se è necessario formare uno o più GAV, definirne il numero, crearli ed organizzarli (Scegliere il responsabile, assegnare le responsabilità a ciascun membro in base alle necessità).
2. Decidere se il manager/i manager debbano far parte del/dei GAV.
3. Selezionare i partecipanti al/ai GAV sulla base di specifici criteri, come la conoscenza dell'organizzazione, gli skill personali e la loro rappresentatività.

Step 3: *Formare uno o più gruppi di AV (GAV)*

Le difficoltà

- scegliere opportunamente i partecipanti al GAV sulla base di opportuni elementi (volontarietà, copertura delle varie parti dell'organizzazione, livello adeguato, autorevolezza, disponibilità di tempo,...)

Step 3: *Formare uno o più gruppi di AV (GAV)*

I consigli

- valutare opportunamente la dimensione del GAV
- documentare i criteri di scelta dei componenti
- garantire la copertura “orizzontale” e “verticale”

Step 4: *Organizzare la formazione – Le attività*

1. Organizzare attività di informazione/formazione per leader e manager (top management e middle management) per promuovere senso di responsabilità ed impegno.
2. Preparare un piano per tutte le attività di formazione del/dei GAV.
3. Organizzare la formazione per i membri del/dei GAV.

Step 4: *Organizzare la formazione*

Le difficoltà

- valutazione opportuna delle necessità, sulla base della cultura dell'organizzazione
- disporre di risorse e strumenti opportuni per la formazione, secondo necessità

Step 4: *Organizzare la formazione*

I consigli

- la formazione va opportunamente progettata, considerando le varie componenti del Modello (Criteri, Metrica, Strumenti e processo di autovalutazione e miglioramento,...)
- considerare le diverse necessità di formazione (ai diversi livelli) e di informazione (estesa all'interno e all'esterno)

Step 5: Condurre l'autovalutazione – Le attività

1. Raccogliere informazioni e documenti e metterli a disposizione del gruppo/dei gruppi di AV.
2. I membri del gruppo/dei gruppi di AV stilano una lista dei punti di forza e delle aree da migliorare ed assegnano un punteggio ad ogni sottocriterio del CAF.
3. Il responsabile raccoglie i contributi e prepara la riunione di consenso creando tutte le condizioni per assicurarne il successo.
4. Il gruppo di AV raggiunge il consenso sui punti di forza, le aree da migliorare ed i punteggi per ogni sottocriterio.

Step 5: *Condurre l'autovalutazione*

Le difficoltà

- La valutazione individuale non va improvvisata
- Spesso non risulta agevole l'individuazione e la raccolta della documentazione
- alcuni degli strumenti di indagine (i.e. interviste, focus group) richiedono tempo e necessitano di opportuna preparazione
- il processo di consenso è una fase critica: ottenere la reale partecipazione di tutto il GAV
- l'assegnazione dei punteggi è solitamente la parte più difficile

Step 5: *Condurre l'autovalutazione*

I consigli

- preparare la valutazione individuale mettendo a disposizione del GAV la documentazione opportuna (doc. dei processi, risultati ecc.)
- pianificare la riunione di consenso definendo tempi, ruoli ecc.
- utilizzare fedelmente le matrici del modello per attribuire il punteggio ai diversi fattori
- utilizzare valutazione individuale e consenso per raccogliere “idee per il miglioramento”

Step 6: *Stendere un report descrittivo dei risultati dell'AV – Le attività*

1. Stendere una relazione conclusiva, contenente i seguenti elementi per ciascun sottocriterio:
 - A . punti di forza
 - B. aree da migliorare
 - C. punteggio
2. Presentare la relazione conclusiva ai vertici dirigenziali dell'organizzazione
3. Comunicare i risultati più importanti al personale dell'organizzazione ed ai portatori di interesse.

Step 6: *Stendere un report descrittivo dei risultati dell'AV*

Le difficoltà

- il report di AV deve essere organizzato secondo le indicazioni del modello, e deve contenere tutte le informazioni possibili. Accade spesso che, per svariate ragioni (scarsa comprensione del modello, difficoltà a reperire documenti, carenze intrinseche rispetto ad alcuni fattori ecc.) il report risulti di volta in volta scarsamente leggibile o non pertinente al modello in alcune sezioni, superficiale, con scarso valore aggiunto, incompleto.

Step 6: *Stendere un report descrittivo dei risultati dell'AV*

I consigli

- identificare con chiarezza le fonti
- definire in modo univoco pdf e adm rispetto al modello, documentando con riferimento, ove opportuno, alle evidenze e motivazioni rispetto all'indagine compiuta
- presentare in forma ufficiale (comunicare) il report al personale dell'organizzazione e ai principali portatori di interesse, curando di promuoverne in senso positivo i risultati qualificanti, ed in senso costruttivo e propositivo le aree di miglioramento risultanti

Step 7: Delineare un piano di miglioramento basato sui contenuti del rapporto di AV – Le attività

1. Raccogliere tutte le proposte relative alle azioni di miglioramento, incluse le idee formulate durante l'AV.
2. Definire le priorità delle azioni di miglioramento in base all'efficacia ed alla fattibilità.
3. Definire un piano di azioni strutturato per le azioni di miglioramento selezionate, basato sul Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act).
4. Stabilire modi per valutare la performance delle azioni ed i risultati .
5. Integrare il piano di azioni nel normale processo di pianificazione strategica.

Step 7: Delineare un piano di miglioramento basato sui contenuti del rapporto di AV

Le difficoltà

- La definizione delle AdM, unitamente ad analisi di compatibilità strategica, dovrebbe produrre idee e proposte. Spesso accade che le idee di miglioramento non risultano coerenti con l'analisi effettuata o, più frequentemente, non presentano i necessari nessi con le criticità rilevate.
- è necessario individuare precisi criteri per la definizione delle priorità, riferiti agli elementi di maggior rilievo per l'organizzazione, quali mission, strategie, elementi critici del sistema, ecc.
- Non trascurare il rapporto costi/benefici attesi
- Troppi progetti, oppure semplici azioni puntuali anziché veri progetti
- Mancanza di definizione delle responsabilità per conduzione dei progetti e per il controllo dell'intero piano

Step 7: Delineare un piano di miglioramento basato sui contenuti del rapporto di AV

I consigli

- raccogliere il maggior numero possibile di idee di miglioramento, a partire da quelle emerse nell'autovalutazione
- decidere le priorità tenendo conto della fattibilità e rilevanza per l'organizzazione
- utilizzare gli strumenti del Project Management, incardinando le attività nel ciclo PDCA
- utilizzare ogni possibile strumento (ie. Piano degli Obiettivi, Progetti incentivanti, Piano delle Performance ecc.) per integrare i PdM nel normale processo di pianificazione strategica
- stabilire con chiarezza indicatori in grado di misurare i risultati ed i valori di outcome
- Progettare il piano di miglioramento per ottenere non risultati effimeri, ma un reale effetto duraturo sul sistema
- I Concetti Fondamentali dell'Eccellenza possono rappresentare il riferimento per valutare l'effetto sul sistema dei miglioramenti realizzati

Step 8: *Comunicare il PdM – Le attività*

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 *target group* appropriato.
2. Implementare il piano di comunicazione.
3. Informare regolarmente i portatori di interesse coinvolti – in particolare il personale dell'organizzazione – sullo stato e sull'avanzamento del piano di comunicazione, includendo valutazioni ed esperienze.

Step 8: *Comunicare il PdM*

Le difficoltà

I consigli

Valgono le considerazioni già precedentemente svolte

Step 9: *Attuare il PdM – Le attività*

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
2. Implementare il piano di miglioramento in coerenza con la pianificazione
3. Coinvolgere il personale nelle diverse azioni di miglioramento per assicurare una diffusione dei progetti di miglioramento in tutta l'organizzazione
4. Definire un approccio coerente per monitorare e valutare le azioni di miglioramento
5. Monitorare regolarmente l'implementazione delle azioni di miglioramento.

Step 9: *Attuare il PdM*

Le difficoltà

- L'approccio di monitoraggio e valutazione delle attività di miglioramento basato sul ciclo PDCA
- Le attività di miglioramento devono integrarsi nella normale programmazione operativo/strategica dell'organizzazione, fino al punto da risultarne la caratteristica principale
- Impegno di risorse non correttamente dimensionato
- Pianificazione carente o non realistica
- I cambiamenti organizzativi rimettono in discussione il piano
- Obiettivi non chiari, generici o non verificabili / misurabili
- Non è definito o realizzato un sistema di controllo di avanzamento delle azioni

Step 9: *Attuare il PdM*

I consigli

- è bene individuare con chiarezza le responsabilità per l'attuazione dei piani, prevedendo, al caso, anche l'implementazione nell'attività ordinaria delle nuove modalità di gestione
- ogni PdM deve prevedere con chiarezza i vincoli agli obiettivi di miglioramento e deve essere operativamente incardinato in fasi che facciano riferimento al ciclo PDCA
- Un piano di miglioramento deve avere obiettivi misurabili
- Ricordare che ci sono obiettivi diretti (output) ed indiretti (outcome); solitamente i secondi sono più difficili da verificare ma più importanti
- Nessun piano può conseguire i risultati migliori se non esiste un sistema di controllo di avanzamento che ne riaggiusti eventualmente il tiro sulla base dell'esperienza fatta

Ancora qualche consiglio...

- il / i leader devono avviare il processo, parteciparvi e governarlo perché raggiunga i risultati attesi e sia un elemento di crescita dell'organizzazione
- non improvvisare, ma usare strumenti e conoscenze disponibili
- non portare a termine il processo vuole sempre dire creare demotivazione
- pianificare con attenzione ogni attività anche con l'utilizzo dei più diffusi strumenti di PM
- la comunicazione deve essere sviluppata in ogni fase per informare sistematicamente tutto il personale sulle modalità di svolgimento del processo, sugli obiettivi a breve e lungo termine, sui piani di attività, sui progressi nel tempo e sui risultati conseguiti
- assicurare il coinvolgimento degli stakeholder nelle diverse fasi

I Principi fondamentali del TQM

E' bene ricordare, infine, che l'intero processo di autovalutazione deve produrre i suoi effetti sui cosiddetti 8 principi dell'eccellenza nel CAF, ovvero:

1. Orientamento ai risultati
2. Focalizzazione sul cittadino/cliente
3. Leadership e fermezza di propositi
4. Gestione per processi
5. Coinvolgimento e sviluppo del personale
6. Miglioramento continuo ed innovazione
7. Partnership
8. Responsabilità Sociale

E' tramite di essi che il modello mira a migliorare le performance delle organizzazioni pubbliche sulla base dei concetti ad essi sottesi.