

# TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

Roma, 11 novembre 2011

**Dall' autovalutazione alla valutazione esterna:  
sulla strada del miglioramento continuo**



*Provincia di Roma*

## Diapositiva 1

---

**1**

qui lascerei solo il nome dell'ente. ci penserò io a presentare il dr. Monni

Claudia Migliore; 03/11/2011

### Il Premio Qualità come punto di arrivo e di (ri)partenza

La **Provincia di Roma** è approdata al **Premio Qualità** come punto di arrivo intermedio di un lungo e continuo **percorso** di innovazione e miglioramento realizzatosi attraverso una serie interventi di riorganizzazione e di innovazione.



### Le principali tappe del percorso Qualità della Provincia di Roma

- **2000-2001:** progetto pilota di **analisi di processo e di customer satisfaction**, su 5 procedimenti/servizi, premiato nell'ambito dell'iniziativa **“Cento progetti al servizio del cittadino”** (DFP).
- **2004:** il nuovo **regolamento di organizzazione degli uffici** della PdR inserisce il **controllo della qualità dei servizi** all'interno del sistema dei controlli interni (art. 27, lettera e).
- **2004-2011:** Avvio di una ricognizione annuale di tutte le iniziative (oltre 300 all'anno) realizzate per il miglioramento della qualità dei servizi e l'ascolto del cittadino. Creazione di una **banca dati permanente on line** (QUI- Qualità ed Innovazione) utilizzata anche per la valutazione dei dirigenti.
- **2005:** vengono introdotti e rafforzati nel nuovo **Statuto** della Provincia di Roma i principi della Qualità (artt. 49, 74 ed altri)

### (segue) Le principali tappe del percorso qualità

- **2005:** i Dipartimenti Governo del Territorio e Mobilità e trasporti ottengono la **Certificazione UNI EN ISO 9001:2000**
- **2007:** prime letture del **Modello CAF (Common Assessment Framework)** e candidatura al Premio Qualità II° edizione (non proseguita)
- **2008:** segnalazione nella campagna “**Non solo Fannulloni**”
- **2008:** il sistema dei Centri per l’Impiego e dei Centri di Formazione **Professionale** ottengono la **Certificazione UNI EN ISO 9001:2008**
- **2008-2009:** il progetto “**Dalle opinioni ai fatti**” ottiene il riconoscimento al Concorso **Premiamo i risultati**.
- **2010:** vincitrice per la categoria “Regioni, Province e Città metropolitane” del Premio Qualità PPAA 2010-2011.
- **14 giugno 2011:** **Premio nazionale dell’innovazione** per la categoria PA

### Perché partecipare al Premio Qualità ?

- Per mettere a sistema le tante esperienze di miglioramento realizzate nei diversi settori
- Per **conoscersi meglio** ed aumentare presso tutti i dirigenti ed i dipendenti la **consapevolezza** di realizzare degli obiettivi comuni e far parte di una **mission** definita e condivisa.
- Perché il Premio Qualità è una **opportunità unica** per leggere l'intera amministrazione secondo il modello di Qualità totale più diffuso nelle PA, e soprattutto per riuscire a capire il **nesso** tra i tanti **Risultati** “visibili” all'esterno (**i criteri 6-9**) e **gli approcci utilizzati** (**i criteri 1-5**).
- Per “catapultarsi” nel vivo di un **processo partecipato di autovalutazione** della **performance organizzativa** dell'Ente, proprio alla vigilia dell'applicazione del **Dlgs 150 (Riforma Brunetta)**.

# La “complessità” dell’Ente: problema o risorsa?

La prima difficoltà (che poi non si è rivelata tale) da affrontare è stata la oggettiva **complessità** dell’ Amministrazione Provinciale di Roma:

- ❖ **la Provincia più grande d’Italia**, sia per estensione (grande quanto lo stato dell’Irlanda) sia per abitanti (oltre 4 milioni), con un territorio di 121 Comuni (Roma compresa) differenziato dal punto di vista geografico e demografico
- ❖ Circa **3.000 dipendenti**, che lavorano in almeno **9 sedi diverse**.
- ❖ Una macrostruttura organizzativa e gestionale composta da **14 Dipartimenti, 5 uffici Centrali e 2 Uffici extradipartimentali**, articolati ulteriormente in circa **62 Servizi**.
- ❖ Articolazione organizzativa capillare: oltre **400** gli istituti secondari superiori gestiti (oltre 160.000 studenti), **2.300 km** di rete viaria provinciale; **23** Centri per l’impiego e **7** Centri di formazione professionale diffusi sul territorio
- ❖ Macrostruttura gestionale che si interfaccia con la **struttura politica** di indirizzo e controllo (12 Assessori).

### La predisposizione del documento: autunno caldo (ma non troppo)

- Tra il mese di settembre e il mese di novembre 2010 ci si è dedicati alla diagnosi finalizzata alla predisposizione del documento di partecipazione secondo quanto stabilito dal bando del Premio.
- L'ampiezza e la complessità della Provincia non si sono rilevati un problema, **ma una ricchezza**

#### Tre fattori di successo:

1. **Chiarezza negli obiettivi**, attraverso una **forte investitura** da parte dei vertici: grande partecipazione alla riunione plenaria (28 settembre 2010) presieduta dal Direttore generale, che ha avuto per tutto il percorso un ruolo decisivo, di traino/coordinamento/impulso
2. Ampia **trasversalità** ed **apertura**: tutti potevano fornire un contributo
3. Coordinamento ad opera di un gruppo molto **ristretto**, con licenza di "tagliare"



## Il metodo di lavoro per la diagnosi e la stesura del documento

- ❖ Definizione di un **Team centrale**, costituito dal top management (Direttore generale, Capo di Gabinetto, Segretario generale, Ragioniere generale, Direttore del personale) e dal Servizio Pianificazione e controllo, **ciascuno responsabile di uno o più criteri del modello CAF**.
- ❖ **Gruppo di lavoro allargato**: sono stati individuati, con il supporto di ciascun referente di criterio, i dirigenti responsabili dei sottocriteri ed i relativi collaboratori.
- ❖ **I funzionari** del Servizio Pianificazione e controllo hanno provveduto al **coordinamento**, alla **selezione** del materiale, ed al **confezionamento** (sempre in maniera condivisa); per far questo hanno fornito assistenza continua (telefonica e “on site”), anche predisponendo delle linee guida personalizzate per ciascun referente di criterio.

Alla stesura del documento hanno partecipato circa **30 persone**

# Problemi riscontrati

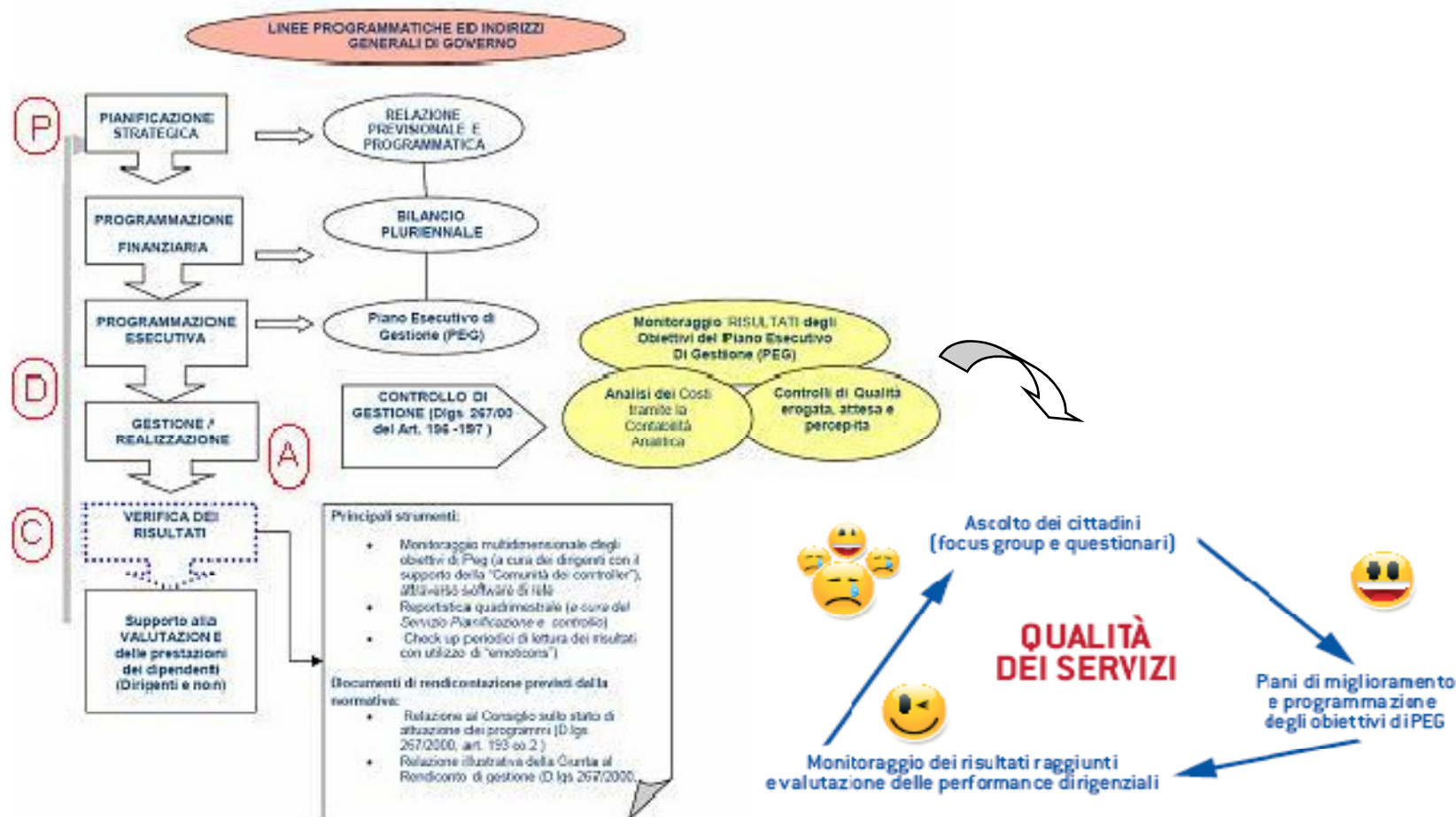
- La grande partecipazione ha comportato una **difficoltà nel selezionare i contributi** (soprattutto per il Criterio 5): a volte si è esagerato nell'elenco di **“cosa”** viene fatto, perdendo di vista il focus del modello, che è il **“come”**, cioè l'approccio **PDCA** (Plan Do Check Act) ed il **perché**. Fortunatamente la Provincia di Roma è partita con un piccolo grande vantaggio iniziale: **il ciclo di programmazione e controllo** delineato dal Testo unico degli enti locali (Dlgs 267/2000) è “parente stretto” e basato sul **ciclo PDCA**.
- Alla grande numerosità di **indicatori di performance** utilizzati per i Criteri 6-9 (100 grafici/tabelle) non sempre è corrisposta una loro **significatività**; permane, anche per un Ente risultato “premiato” ed avvezzo alla misurazione, la difficoltà nel presidiare pochi ma significativi **key indicators**, confrontabili nel tempo e nello spazio (benchmarking).
- La **diffusione** del documento di partecipazione a tutti i dipendenti (oltre 3.000) è fondamentale, ma di fatto in una organizzazione così ampia non è semplice.

## Le soluzioni adottate

- Il **sistema di programmazione e controllo degli obiettivi di Peg** e di **rilevazione della customer satisfaction** (nonché di valutazione dei dirigenti/leadership) omogeneo per tutto l'ente ha sopperito alla complessità dell'ente aiutandoci nell'acquisizione delle informazioni.
- In questo modo l'analisi dei criteri relativi ai **Risultati (criteri 6-9)** è stata “centralizzata” sfruttando i dati del sistema, gli oltre 400 indicatori di efficacia ed efficienza collegati agli obiettivi di Peg ed i risultati delle indagini di gradimento.
- Per il **criterio 2** (politiche e strategie) e per gli **indicatori di impatto (criterio 8)**, a valenza più politica/strategica ci si è avvalsi anche del contributo degli uffici del Capo di Gabinetto, e si è fatto ricorso a diversi studi statistici socio-economici realizzati da Osservatori ed enti di ricerca esterni.
- Per il **criterio 4** (Partnership e risorse) e **9.2** (risorse finanziarie) ci si è avvalsi della competenza della **Ragioneria** e dei **Servizi informativi**;
- Per i criteri 3 e 7 si è avuto il supporto del Dipartimento **Risorse umane**

## Il ciclo di programmazione e controllo in ottica PDCA

Figura 1 - Il sistema di programmazione e controllo in Provincia di Roma



# Dalla valutazione esterna al miglioramento

- Fondamentale il ruolo della **visita on site** svolta da un team di 4 qualificati valutatori, che in meno di due giorni hanno intervistato, individualmente ed in gruppo, 60 persone tra dirigenti e dipendenti, in una sorta di **confronto** e “**verifica sul campo**” di quanto descritto nel documento di partecipazione.
- **Dopo il momento di celebrità** con le premiazioni ed i risvolti “mediatici”, ci siamo messi al lavoro, consapevoli che l’obiettivo di tutto questo processo era ed è il **miglioramento continuo**.
- Il **Rapporto di valutazione** ci ha definitivamente fatto uscire dalla **autoreferenzialità**, ci ha indicato **punti di forza e debolezza** per ciascun sottocriterio, e ci ha fornito importanti **spunti di miglioramento**, di cui già stiamo facendo tesoro.