



Governo italiano
Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Formez PA

TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

Roma, 11 novembre 2011

La CAF External Feedback: un'opportunità per migliorare



Emilio Ronga



Centro Risorse CAF
Per l'autovalutazione e il miglioramento continuo

Cos'è la CAF External Feedback

E' una procedura comune europea implementata nei diversi Stati Membri su base volontaria.

Promuove una valutazione delle modalità con cui viene realizzato il processo di autovalutazione CAF e dei suoi effetti sull'organizzazione.

La valutazione è condotta da pari in logica di peer evaluation.

Conduce al riconoscimento europeo **“Effective CAF User” (ECU)** con validità due anni.

Si basa su tre Pilastri

1. il processo di autovalutazione
2. il processo di miglioramento
3. il livello di maturità dell' organizzazione rispetto ai principi del TQM

La decisione e la responsabilità per l' implementazione della procedura a livello nazionale sono affidate a ciascuno Stato Membro.

Cosa propone la CAF External Feedback

analizzare il processo di autovalutazione e di miglioramento intrapreso dall'organizzazione sulla base del modello CAF

valutare la maturità dell'organizzazione nel suo complesso secondo l'applicazione dei principi fondamentali del TQM

fornire feedback e suggerimenti sul processo di autovalutazione e di miglioramento basato sul modello CAF

contribuire a rinnovare e sostenere l'entusiasmo dell'organizzazione verso l'autovalutazione ed il miglioramento continuo

.

I principi base della CAF External Feedback

E' una procedura di valutazione esterna di grande valore aggiunto.

La valutazione si basa su l' esame di un modello di processo e non di un modello dell'essere.

Il successo del CAF dipende dal modo in cui viene applicato.

Lavorare con il CAF significa anche attuare iniziative di miglioramento.

Il raggiungimento dell'eccellenza è il motivo alla base del CAF ed anche il suo scopo ultimo

.

Chi può partecipare alla CAF External Feedback

Possono accedere alla procedura le amministrazioni che hanno concluso un processo di autovalutazione basato sul modello CAF.

L'autovalutazione deve essere stata conclusa non prima di 6 mesi e non dopo 1 anno (il tempo è calcolato considerando il periodo compreso fra il mese di conclusione/approvazione del rapporto di autovalutazione e l'iscrizione alla procedura).

Condizione è che l'organizzazione sia registrata (o provveda alla registrazione) come Utente CAF nel database online gestito dal CENTRO RISORSE EUROPEO CAF

Le amministrazioni che si candidano a partecipare devono aver elaborato un Piano di Miglioramento formalmente condiviso con il management di riferimento. Piano che deve esser stato avviato a realizzazione.

Cosa presentare per partecipare alla CAF External Feedback

Per l'ammissione è necessario che l'amministrazione compili un modulo di candidatura e presenti:

- una breve presentazione dell'organizzazione;
- una breve descrizione del processo di autovalutazione CAF realizzato;
- il rapporto di autovalutazione, comprensivo della data di approvazione da parte della dirigenza;
- il piano di miglioramento in corso di attuazione.

Una volta ottenuta l'ammissione alla partecipazione le amministrazioni dovranno compilare e inviare:

- » il questionario sul processo di autovalutazione
- » il questionario sulla pianificazione del miglioramento
- » il questionario sulla maturità organizzativa.

I principi fondamentali della procedura

FASE 1 INIZIO

Step 1 Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione

Step 2 Comunicare il Progetto di Autovalutazione

FASE 2 PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE

Step 3 Formare uno o più gruppi di autovalutazione

Step 4 Organizzare la Formazione

Step 5 Condurre l'autovalutazione

Step 6 Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione

FASE 3 IL PIANO DI MIGLIORAMENTO

Step 7 Delineare un Piano di Miglioramento

Step 8 Comunicare il Piano di Miglioramento

Step 9 Attuare il Piano di Miglioramento

Step 10 Pianificare la successiva Autovalutazione

I principi fondamentali della procedura l'autovalutazione

FASE 1 INIZIO

Step 1 Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione

Fare in modo che la decisione della dirigenza dell'ente sia consapevole e basata su una adeguata consultazione dei portatori d'interesse

Definire un ambito preciso in cui effettuare l'autovalutazione e nel contempo decidere l'approccio da utilizzare

Individuare le risorse necessarie e renderle disponibili, nonchè nominare un Responsabile

Step 2 Comunicare il Progetto di Autovalutazione

Definire ed avviare un Piano di Comunicazione

Stimolare il coinvolgimento del personale nell'Autovalutazione

Comunicare con i portatori d'interesse durante tutte le fasi della procedura

I principi fondamentali della procedura

FASE 2 IL PROCESSO

Step 3 Formare uno o più gruppi di autovalutazione

Costituire il gruppo/i di autovalutazione stabilendone il numero di composizione e le caratteristiche dei soggetti che lo/li andranno a comporre

Step 4 Organizzare la Formazione

Realizzare interventi formativi/informativi per la dirigenza e per il gruppo/i di autovalutazione

Step 5 Condurre l'autovalutazione

Fornire un elenco di tutte le informazioni, di tutti i documenti ritenuti significativi
Condurre l'autovalutazione individuale e di gruppo con raggiungimento del relativo consenso ed attribuzione del punteggio

Step 6 Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione

Preparare il rapporto finale con i risultati dell'autovalutazione.
I risultati vanno presentati ed approvati dalla dirigenza, e successivamente anche all'organizzazione nel suo complesso ed ai principali portatori d'interesse

I principi fondamentali della procedura il miglioramento

FASE 3

Step 7 Delineare un Piano di Miglioramento

Identificare le priorità d'azione

Collocare le azioni da realizzare secondo un piano di sviluppo temporale realistico e che abbia obiettivi e fasi di controllo

Integrare il piano nel normale processo di pianificazione strategica dell'ente

Step 8 Comunicare il Piano di Miglioramento

Definire un piano di comunicazione per il progetto di miglioramento (singole azioni)

Comunicare il piano alle tutte le parti interessate

Step 9 Attuare il Piano di Miglioramento

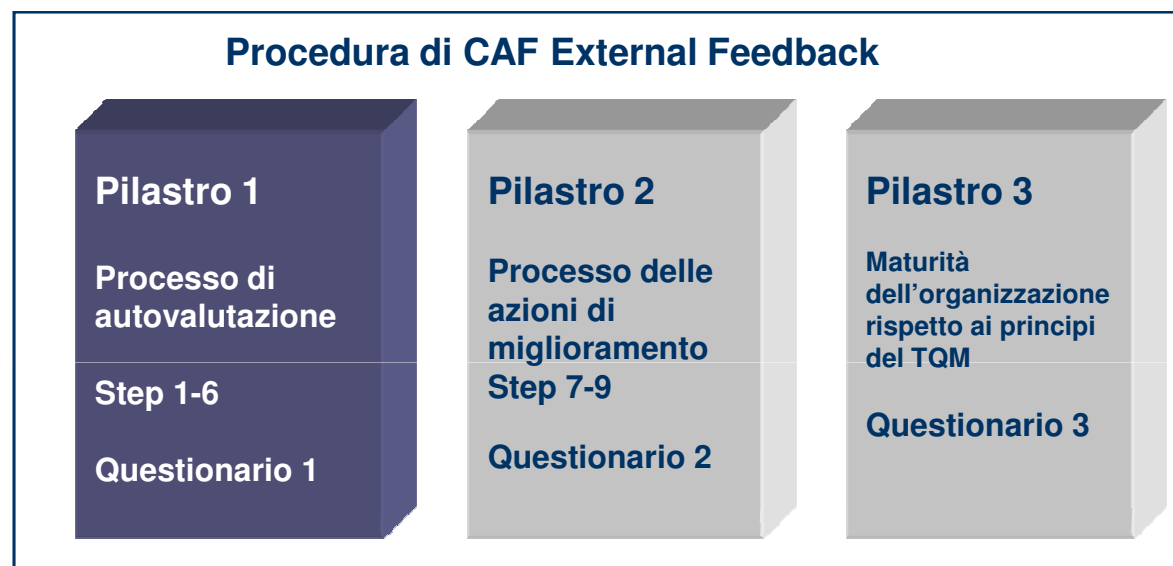
Definire un approccio coerente di monitoraggio e valutazione delle azioni di miglioramento basato sul ciclo PDCA

Nominare un responsabile per ciascuna azione prevista

Step 10 Pianificare la successiva valutazione

Pianificare le successive attività di valutazione. Valutare l'esito delle azioni di miglioramento attraverso una nuova autovalutazione

Come funziona



AV completa e sistematica secondo le indicazioni del Modello CAF

Azioni di miglioramento che scaturiscono dai risultati dell' AV e si realizzano in tempi definiti

Acquisizione della cultura e dei valori del TQM sostenuta da strumenti di valutazione del grado di maturità dell' organizzazione

Gli strumenti per la valutazione: I questionari (1)

**I questionari sono lo strumenti di base con cui le organizzazione e gli EFA
(External Feedback Actors) valutano i processi realizzati**

Questionario n.1

**Il primo valuta la qualità del processo di autovalutazione come base per il successo dei
futuri miglioramenti. Analizza gli step dall'1 al 6.**

Questionario n.2

**Il questionario prende in esame gli step dal 7 al 9 e mira a valutare la fase di
pianificazione ed il processo di miglioramento e non i risultati delle azioni di
miglioramento**

Questionario n.3

**Il questionario valuta i principi base del TQM con l'obiettivo di verificare se l'autovalutazione
e le attività di miglioramento hanno stimolato l'introduzione e lo sviluppo di una cultura
dell'eccellenza nell'organizzazione.**

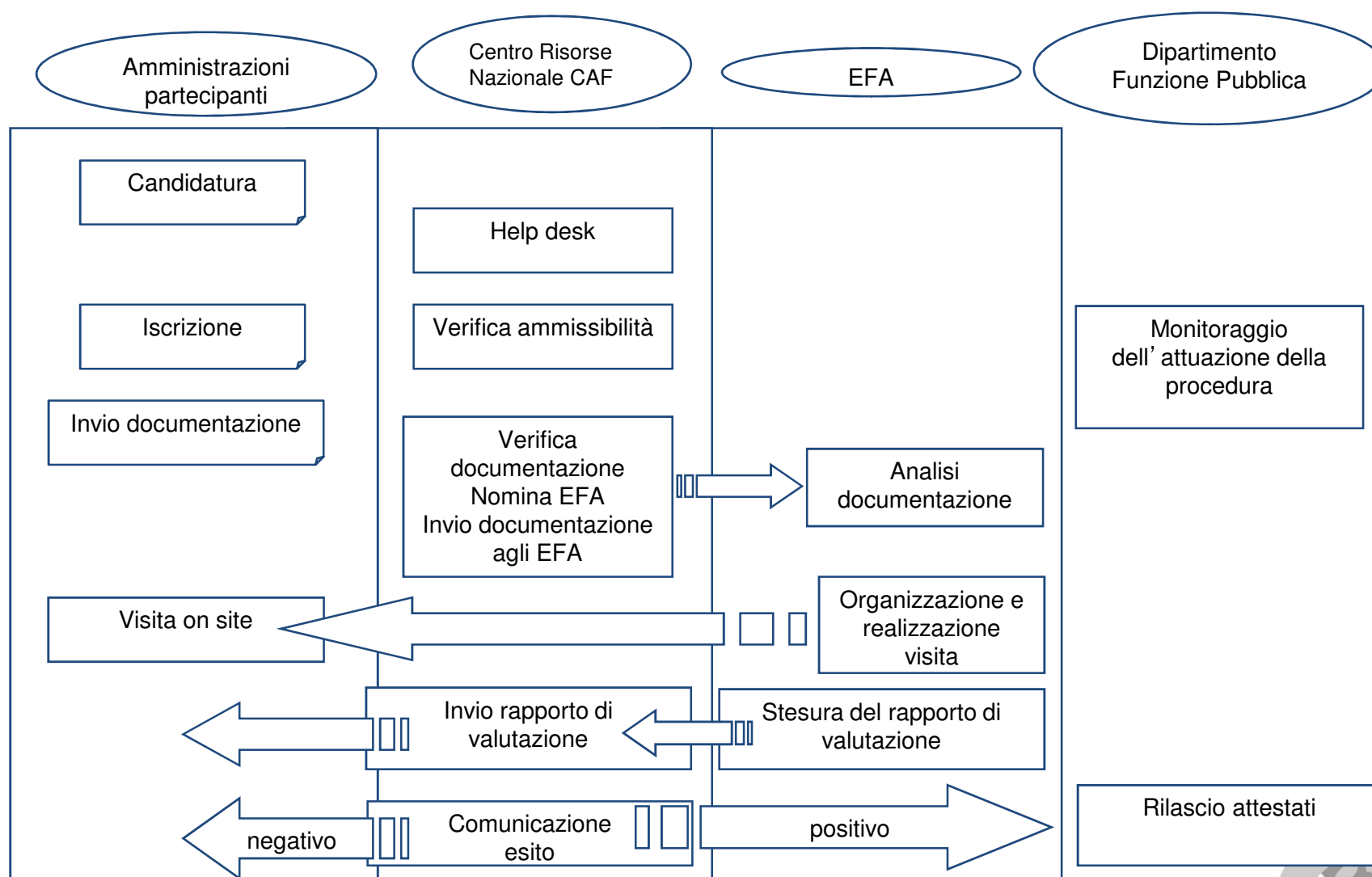
Gli strumenti per la valutazione: I questionari (2)

Le modalità

Per i primi due questionari l'amministrazione attribuisce un valore numerico compreso in una scala da 1 a 5. Ogni step è declinato in differenti azioni specifiche che consentono di individuare con esattezza le attività effettivamente svolte facilitando la valutazione.

Nel questionario n.3 sui principi del TQM, l'amministrazione valuta la propria maturità organizzativa attraverso la dichiarazione del proprio livello di riferimento in merito ai principi, indicando se ritiene di essere ad uno stadio iniziale, di realizzazione o di maturità.

L'implementazione della CEF



Gli esiti per il 2011

Nel corso del 2010 sono state realizzate le attività preparatorie all'implementazione nazionale della procedura di CAF External Feedback:

- 3 edizioni del corso per External Feedback Actors in cui sono stati formati 56 valutatori CAF, (di cui 29 EFACS che hanno completato il loro percorso formativo partecipando alle visite on site),
- Realizzazione di 19 visite presso altrettante amministrazioni che rispondevano ai requisiti previsti dalla procedura (aver applicato il CAF in un periodo che va da un minimo di 6 mesi ad un massimo di un anno dalla data di chiusura
- 7 amministrazioni hanno ricevuto la label per aver utilizzato il CAF in modo efficace:
 - Regione Campania – Settore Organizzazione e Metodo
 - Comune di Trento
 - III Circolo Massafra
 - Direzione didattica v circolo di Pistoia
 - I.T.C.G. Enrico Fermi Pontedera (PI)
 - I.T.I.S. G. Marconi

Cosa abbiamo imparato come EFA

Le aree di debolezza (1)

Tra le Amministrazioni già valutate secondo la CAF External Feedback

Si è constatato che anche quando vi è una buona autovalutazione, l'attuazione delle azioni di miglioramento risulta ancora complessa, così come la condivisione e la comunicazione all'interno dell'organizzazione di tutto il processo

Si evidenzia la necessità di insistere su azioni di sensibilizzazione e sull'importanza di un efficace comunicazione durante tutto il processo di autovalutazione

La domanda formativa da parte delle organizzazioni risulta ancora insoddisfatta

Cosa abbiamo imparato come EFA

Le aree di debolezza (2)

La procedura appare alle organizzazioni molto formale, in particolare per le amministrazioni che sono alla prima esperienza di applicazione del modello CAF

Nelle amministrazioni di piccole dimensioni dove il gruppo di autovalutazione è composto da poche unità è alquanto complesso comprendere le dinamiche di lavoro del team

Non è sempre agevole valutare il grado di maturità organizzativa dell'amministrazione secondo i principi del TQM sulla base della documentazione fornita

I punteggi attribuiti ai diversi questionari dalle organizzazioni non fotografano le reali condizioni e caratteristiche del processo

Cosa abbiamo imparato come EFA

Le opportunità (1)

Valutatori esterni ed Organizzazione si confrontano “apertamente” sulle difficoltà di applicazione del modello CAF

La valutazione esterna contribuisce ad accrescere lo stato di consapevolezza dell'organizzazione sulle criticità che hanno caratterizzato l'autovalutazione.

Le amministrazioni che hanno partecipato alla CAF External Feedback dimostrano di volere mettere in discussione il processo seguito, e manifestano già in sede di visita aspettative circa indicazioni operative ed correttivi da apportare

Cosa abbiamo imparato come EFA

Le opportunità (2)

Il valutatore impegnato nella CAF External Feedback dialoga alla pari con i propri interlocutori, il linguaggio adottato incomincia ad essere maggiormente condiviso

La visita on site, diventa un momento in cui i valutatori diventano parte dell'organizzazione, rivivono attraverso la procedura il processo di autovalutazione svolto e ragionano con i referenti dell'organizzazione sui passaggi compiuti