



Governo italiano
Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Formez PA

TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

Roma, 11 novembre 2011

Titolo: Il modello CAF nell'attuale contesto di riforma amministrativa



Giancarlo Vecchi



Centro Risorse CAF
Per l'autovalutazione e il miglioramento continuo

Performance di servizi e funzioni, e performance di bilancio

Il tema che intendo sviluppare è quello delle relazioni possibili tra **il modello CAF e le riforme** attuali orientate alla riforma amministrativa:

- da un lato la riforma Brunetta (dlgs 150 e successive modificazioni e applicazioni, tra cui in particolare le delibere Civit);
- dall'altro gli interventi che le amministrazioni devono mettere in campo per affrontare la crisi finanziaria.

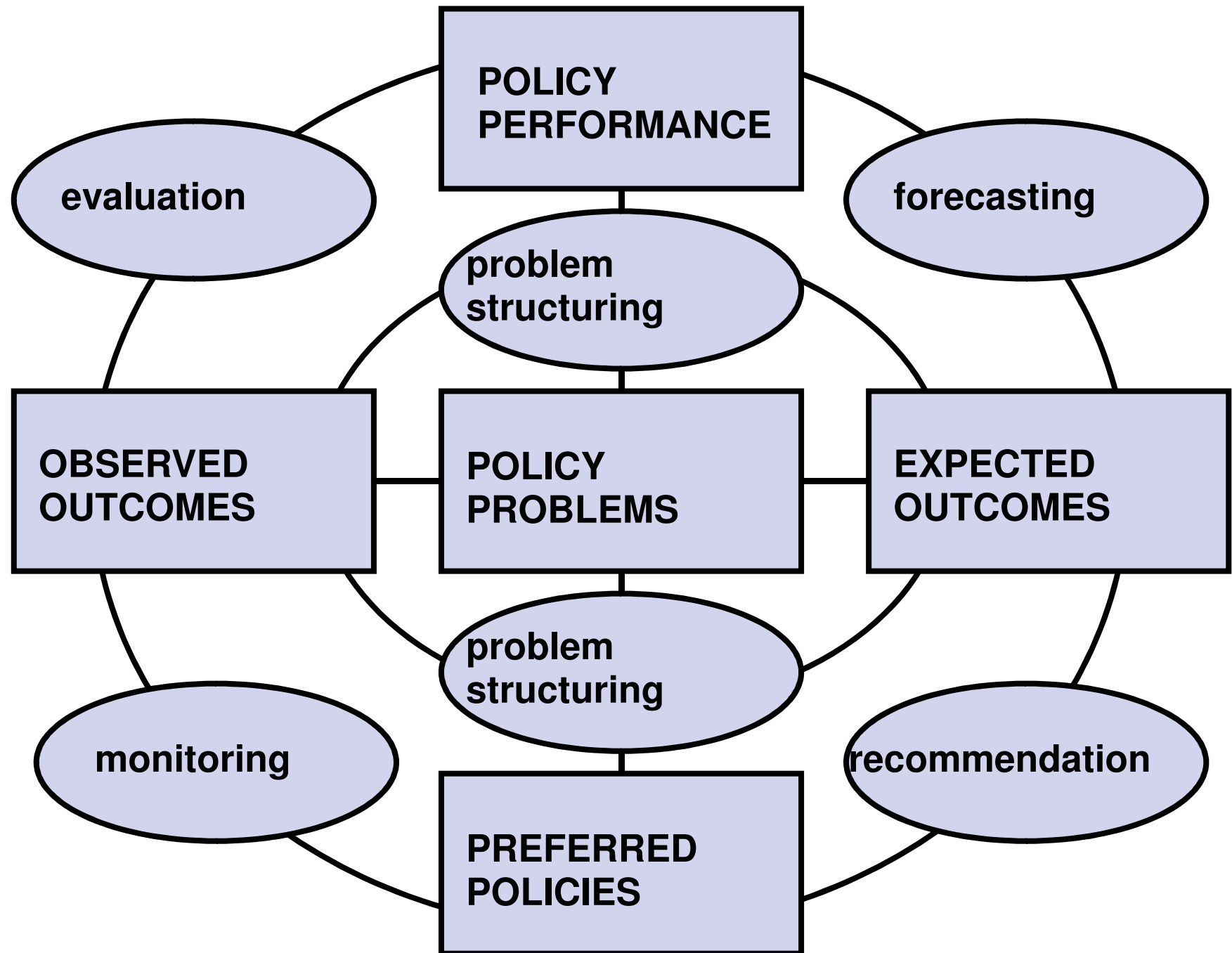
Due aspetti:

- a) quello dell'utilizzo del modello CAF a supporto del ciclo della performance e del superamento dei tagli lineari alla spesa;
- b) quello delle competenze sviluppate dal personale delle amministrazioni coinvolto nei processi di autovalutazione CAF, utili anche per le finalità delle riforme.

CAF e riforme

CAF come strumento e processo di supporto alla pianificazione delle performance:

Re-interpretare il dispositivo di pianificazione e controllo come dispositivo “valutazione-
pianificazione-valutazione”



Infatti

- a) Solo dopo aver valutato gli andamenti degli anni precedenti è possibile individuare le aree di miglioramento organizzativo sulla cui base selezionare le priorità (cfr: modello euristico PDCA viene opportunamente riletto come CAPD);
- b) Il CAF è anche utile come guida per la costruzione degli obiettivi e degli indicatori che compongono il piano di performance. Ma questo, si può dire, è un derivato del modello.



Il modello CAF e le esigenze di tagli nelle spese

- **Secondo tema:** l'utilità dell'autovalutazione delle performance organizzative nell'ambito dell'attuale situazione di difficoltà finanziaria delle amministrazioni. In questo contesto in discussione sono due elementi.
- **Superare i tagli lineari:**
 - a) Perché trattano le politiche e i servizi di rilievo strategici allo stesso modo di quelli meno o poco significativi;
 - b) Perché oltre una certa percentuale anche i tagli lineari si scontrano con la difficoltà dei processi decisionali (un conto è tagliare il 3% su tutto; un conto è proporre tagli del 10-15% uguali per tutti i settori).

- L'altro fattore è costituito dal disallineamento, che si riscontra nella maggior parte delle amministrazioni, tra ciclo del bilancio e ciclo della performance.
- Spesso l'avvio del ciclo della performance è successivo alle decisioni di bilancio, per cui il processo di definizione delle poste finanziarie non tiene conto delle risultanze delle valutazioni relative ai risultati dell'anno precedente.
- Ma come fare quando le esigenze di risparmio implicano decisioni di bilancio con tagli consistenti, dove contemporaneamente politica e competenza tecnica devono dialogare?

I processi di autovalutazione offrono anche in questo caso:

- una mappa logica che aiuta a ragionare in termini
 - a) di valutazione come premessa alla programmazione e pianificazione, e
 - b) di definizione di priorità e obiettivi strategici (i miglioramenti da ottenere)
- una strumentazione analitica per dare contenuto ai processi di spending review;
- Il dialogo fra ciclo del bilancio e ciclo della performance, allora, può diventare un esercizio praticabile, pur nel rispetto dei diversi ambiti connessi a politica e amministrazione.

CAF E COMPETENZE UTILI NEI PROCESSI DI PIANIFICAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Il secondo tema:

- Competenze degli esperti che operano nelle amministrazioni e loro rilevanza per gli altri processi previsti dalle riforme
- Quattro fasi:
 - 1) la fase di definizione del modello di pianificazione delle performance,
 - 2) la fase di progettazione di obiettivi e indicatori,
 - 3) la fase di monitoraggio e
 - 4) la fase di valutazione.

TERZO EVENTO NAZIONALE CAF



Prima fase di definizione del modello di pianificazione delle performance

- le evidenze dimostrano come la complessità di molti dei modelli proposti per la pianificazione e valutazione delle performance non sia affrontabile da tutte le organizzazioni. In altre parole, la capacità organizzativa è una variabile che influenza la possibilità di utilizzare strumenti evoluti di management.
- Il valutatore CAF è in grado di effettuare analisi e di giudicare il livello di maturità manageriale e di suggerire quale delle tecniche di pianificazione e controllo disponibili sia attuabile.

Fase di progettazione di target ed indicatori

- l'esperienza dell'autovalutazione CAF suggerisce quali sono le dimensioni di valutazione e gli indicatori appropriati
- ad esempio, la capacità di distinguere tra le dimensioni di qualità (soddisfazione degli utenti, caratteristiche dei prodotti), degli output, dell'efficienza e specialmente il fatto di sottolineare la differenza tra l'analisi dei processi produttivi dei servizi, e l'analisi dell'utilità rispetto alle domande di cittadini e stakeholders.
- Si consideri che le riforme veicolano una cultura organizzativa fondata sulla misurazione, con una enfasi sui risultati e sulla soddisfazione degli SH, quali basi per pianificare il ciclo in modo coerente con i principi di riforma
- Per cui, certamente, utilizzare il CAF in modo sistematico e diffuso a tutta l'organizzazione aiuta a diffondere progressivamente questo tipo di cultura nell'organizzazione

Fase di monitoraggio degli stati di avanzamento,

- le capacità di gestione delle relazioni con il personale, di analisi e trattamento dei dati e di verifica di affidabilità, dovrebbero assicurare agli esperti CAF competenze rilevanti da mettere a frutto anche nell'ambito della valutazione delle performance.

Fase di valutazione dei risultati,

- l'esperienza di autovalutazione CAF insegna tecniche utili sia per l'analisi dei dati in autonomia che per confronti di gruppo sui giudizi da esprimere. Inoltre, fornisce ausili per rilevanti per identificare le aree di debolezza ai fini della riflessione sulla programmazione futura, aiutando ad individuare le priorità e a lavorare in termini di progettazione dei miglioramenti.

Molte altre competenze possono essere utili per rafforzare il ruolo degli esperti CAF.

- Ad esempio alle tecniche di trattamento statistico dei dati e alle metodologie di valutazione delle politiche, in modo tale da andare al di là della sola comparazione tra obiettivi e target raggiunti, per affrontare in modo più approfondito l'analisi di utilità di progetti e programmi.
- Ancora, il CAF offre un approccio e svariati elementi per introdurre nella valutazione individuale la dimensione della performance organizzativa, valorizzando in questo senso i rilevanti aspetti delle interdipendenze e degli obiettivi trasversali. In questo ambito ovviamente il CAF non può spingersi oltre, e quindi ulteriori approfondimenti sulle tecniche di valutazione individuale possono essere utili ai valutatori (ad esempio la valutazione dei comportamenti connessi a competenze).

Infine, per riallacciarmi a quanto scritto nella prima parte di questo intervento, il collegamento tra il ciclo della performance e il ciclo delle decisioni di bilancio implica specifiche conoscenze anche di questo lato, spesso lasciato alle responsabilità dei dirigenti dei settori contabili. Qui, la visione per politiche e processi enfatizzata dal CAF aiuta ad utilizzare come unità di analisi dell'allocazione delle risorse (e dell'allocazione dei tagli) i programmi e i servizi, e non le unità organizzative.

Ovviamente, l'accompagnare queste competenze con quelle di analisi dei bilanci, sia in senso retrospettivo che prospettico, permetterebbe agli esperti CAF di giocare un ruolo di integrazione significativo sia tra politica e amministrazione, sia tra le varie componenti gestionali dell'organizzazione.

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

giancarlo.vecchi@polimi.it