

TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

Roma, 11 novembre 2011

"CAF Clinic: L'utilizzo del CAF in un'organizzazione complessa"



Beatrice Bisogni
Automobile Club d'Italia

L'AUTOVALUTAZIONE IN ACI

Un po' di Storia

2000 – 2006 → Dal Project Management all'ISO 9000/9001 e all'applicazione del CAF. (Partecipazione I edizione Premio Qualità)

2006 – 2008 → Aggiornamento documento di autovalutazione, Creazione dell'area specialistica professionalizzata sui temi del TQM di supporto alle azioni di miglioramento, Avvio di indagini di CS., Istituzione della Funzione Qualità

2009 → Indagine sul benessere organizzativo , Adesione alla Campagna Nazionale di Qualità , Partecipazione a Barometro , Adesione a “Rete amica” e “Mettiamoci la faccia”, Implementazione dell'area specialistica professionalizzante sul tema del TQM (56 risorse)

L'AUTOVALUTAZIONE IN ACI

2010 → Partecipazione alla III edizione del Premio Qualità, Ideazione di un sistema di Internal Auditing per l'alimentazione costante del Toolkit Barometro (Monitoraggio della qualità erogata), Progettazione di un sistema di controlli per la prevenzione del rischio aziendale e gli scostamenti degli standard qualitativi (L.15/2009 e successivo D.Lgs. 150/2009)

2011 → Dal rapporto di valutazione alla redazione del piano delle performance 2012(L.15/2009 e successivo D.Lgs.150/2009), Conseguimento del Best Certificate Practices per il progetto “Sportello virtuale dei disabili” (EPSA 2011), Partecipazione alla CAF/PEF 2012 su un panel di strutture periferiche (Uffici Prov.li e AA.CC.).

TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

Applicare il CAF in Aci, un'organizzazione complessa

L' Approccio: sostanzialmente diffuso a tutta l'organizzazione
3000 le persone coinvolte; 200 le strutture centrali e periferiche interessate

Gli Strumenti utilizzati: diversificati rispetto alle esigenze dei vari livelli organizzativi coinvolti e alla loro diversa ubicazione geografica (centro-periferia)

- Somministrazione questionari
- Focus group con il Top e il Middle Management centrale e periferico
- Interviste all'Alta Direzione (Segretario Generale e Presidente)

La Comunicazione: Diffusione del processo di autovalutazione a tutti i livelli dell'organizzazione, anche mediante l'uso di tecnologie di E-gov;
Periodicità nella comunicazione inerente lo svolgimento del processo di autovalutazione, per evitare pericolose cadute d'attenzione da parte dell'organizzazione o etichettature fuorvianti del processo stesso

Applicare il CAF in ACI: Il ruolo del Comitato di autovalutazione.

La fase di conduzione del processo di autovalutazione ha privilegiato la costituzione di un Comitato, composto da una risorsa facente capo alla Funzione Qualità e dai Responsabili di struttura delle unità periferiche coinvolte nella procedura CAF/PEF, in possesso di uno skill coerente ai principi del TQM, sia in termini di esperienza professionale maturata sul campo, che di formazione specialistica effettuata.

Responsabile dell'iniziativa, il Direttore dei Servizi Ispettivi e Revisione Interna, titolare della Funzione Qualità, prescelto in forza del know how e delle competenze trasversali possedute atte a garantire il miglior coordinamento dell'intero processo di autovalutazione.

TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

Applicare il CAF in ACI – Le azioni del Comitato: il coinvolgimento

-Coinvolgimento dell'Alta Direzione, con la finalità di garantire coerenza fra il processo e la pianificazione strategica e operativa, la gestione del personale e delle partnership e l'avvio del ciclo delle performance (L.15/2009 e successivo D.Lgs. 150/2009). A sua volta, l'Alta Direzione si è fatta parte attiva nel coinvolgimento del Top management, che di fatto è chiamato funzionalmente a dare attuazione agli obiettivi di competenza.

-Il Middle management è stato coinvolto dal Comitato con il duplice scopo sia di conseguire utili integrazioni percettive alla raccolta eseguita con gli strumenti metodologici, che di reperire informazioni relative all'uso delle procedure organizzative e tecniche di competenza, sfuggite dalla "griglia metodologica CAF"

Tali diverse forme di coinvolgimento hanno portato ad una generale assunzione di responsabilità nei confronti della successiva fase di applicazione delle azioni di miglioramento identificate



La prima lezione appresa: tutte le voci del coro

L'autovalutazione in ACI, se da un lato ha portato l'organizzazione ad operare con maggiore coerenza interna, dall'altro ha, però, reso evidente la poca diffusa consapevolezza nel personale della forte spinta progettuale espressa dall'Ente nell'utilizzo, di metodiche per il cambiamento come il CAF.

Inoltre l'applicazione del modello CAF, soprattutto a livello centrale, ha reso poco evidenti, sia per motivi formali, ma soprattutto sostanziali le iniziative virtuose (Le Best Practices richieste dalla L.15/2009 e successivo D.Lgs. 150/2009) avviate dalla rete periferica degli uffici ed espressione di un'innovazione scaturente dal rapporto dinamico con il territorio.

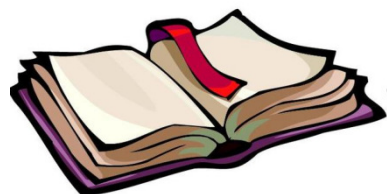
L'attenzione si è, dunque, spostata **dalle** strutture centrali che interloquiscono funzionalmente più con gli stakeholder interni, **alle** strutture periferiche, che presidiano le istanze dei diversi portatori di interesse presenti nel territorio di riferimento



Le soluzioni adottate

Ne è conseguita l'applicazione del modello CAF su alcune strutture periferiche (in tutto 9: 4 UUPP Ancona – Lucca – Terni - Savona e 5 AACCC Campobasso – Cuneo – Modena – Trieste - Salerno) in occasione della loro iscrizione al CAF/PEF (2011/2012).

Le autovalutazione condotte, hanno fatto emergere sul territorio e rispetto ad alcuni criteri, quali ad esempio il 3 e il 4, espressioni organizzative di taglio più gestionale che innovativo; rispetto ad altri criteri (1, 2 , 5 e, in generale, ai risultati) sono, viceversa, emerse diverse buone prassi avviate sul territorio, e come tali assumibili come espressione di mission, vision, e di valori ACI, arricchiti nei contenuti dalla capacità periferica di intercettare le istanze di cambiamento del mercato esterno.



La seconda lezione appresa: dallo strumento al pensiero, dalla formazione all'apprendimento consapevole

Il supporto informativo, seppur dettagliato, sul tecnicismo del modello, non ha conseguito l'obiettivo di coinvolgere sufficientemente tutti i livelli organizzativi nella concreta, quanto produttiva, applicazione del Caf.

L'attitudine naturalmente progettuale e innovativa delle strutture centrali si è scontrata con la tensione conservativa delle strutture periferiche, impegnate da un problem solving indotto dai ritmi serrati del contatto quotidiano con i stakeholder.



Le soluzioni adottate

Per sollecitare una maggiore capacità delle strutture ad assimilare i cambiamenti, esse sono state affiancate da:

- un tutor;
- un'attività integrata delle reti sul territorio affiancata da risorse specializzate a gestire alcuni criteri in sofferenza (criterio 3 → Rete Formatori; criterio 4 → Rete DSD e DSI);
- un “pacchetto” di strumenti flessibili e contestualizzati;
- l'incremento delle azioni di motivazione sulle leadership periferiche per una applicazione meno didascalica del modello.

Applicare il CAF in ACI : conclusioni

La diagnosi condotta con il CAF ha fatto emergere, in maniera netta, due diverse attitudini presenti nell'Ente:

- l'impegno delle Direzioni Centrali ad operare in maniera uniforme sul territorio, esportando idee e progetti il più possibile conformi alla standardizzazione e omogeneità del servizio pubblico sull'intero territorio nazionale;
- l'impegno delle strutture periferiche quotidianamente chiamate a soddisfare esigenze peculiari manifestate dal cittadino, assunto come elemento di interazione e portatore di territorialità.

A posteriori si può affermare che nel corso delle esperienze, si è dato molto spazio alla prima, pensando, sotto il profilo dell'evoluzione emotivo/strutturale alla seconda limitandone così condivisione e sviluppo. Malgrado ciò, è emersa una generale consapevolezza, sul territorio delle potenzialità di miglioramento connesse all'attuazione del modello CAF sul territorio.

-Grazie per l'attenzione.

*-Beatrice Bisogni – Direttore Centrale Servizi Ispettivi e
Revisione Interna – ACI
Via Marsala, 8 – 00185 Roma*

b.bisogni@aci.it