



Governo italiano
Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Formez PA

TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

Roma, 11 novembre 2011

CAF clinic: le difficoltà segnalate dal sondaggio
Il punto di vista degli EFAC: gli elementi critici delle valutazioni



Daniela Cavalleri - Università degli Studi di Cagliari

Gianfranco Brevetto - Prefettura Utg Massa-Carrara



Centro Risorse CAF
Per l'autovalutazione e il miglioramento continuo

Discussione e confronto tra i partecipanti

Step segnalati con maggiore frequenza dalle Amministrazioni e Step con difficoltà più frequenti

Step 2. Comunicare il progetto di autovalutazione

Step 4. Organizzare la formazione

Step 5. Condurre l'autovalutazione

Fase 1 - 2
Autovalutazione

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

Step 9. Attuare il piano di miglioramento

Step 10. Pianificare la successiva autovalutazione

Fase 3
Miglioramento

Step per cui le Amministrazioni hanno avuto valutazioni “insufficienti” (valutazione 1 e 2 su 5 livelli complessivi)

Step 2. Comunicare il progetto di autovalutazione

Step 4. Organizzare la formazione

Fase 1 - 2
Autovalutazione

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

Step 8. Comunicare il piano di miglioramento

Step 9. Attuare il piano di miglioramento

Fase 3
Miglioramento

Step più problematici emersi dal sondaggio

Step più critici evidenziati dalle valutazioni

Step con problematiche e criticità

Step 2. Comunicare il progetto di autovalutazione

Step 4. Organizzare la formazione

Step 5. Condurre l'autovalutazione

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

Fase 1 - 2
Autovalutazione

Fase 3
Miglioramento

Step 2. *Comunicare il progetto di autovalutazione (1)*

Principali problematiche evidenziate dal sondaggio

- Motivare il personale alla partecipazione nelle diverse fasi del processo di AV (50%)
- Far comprendere la finalità del progetto al personale e alla dirigenza (23%)

Soluzioni possibili

La motivazione del personale parte dalla conoscenza e dalla consapevolezza, ed è quindi necessario comunicare in modo appropriato ed efficace a tutti i livelli.

La Direzione potrebbe definire un piano di comunicazione, sia per l'AV sia per il miglioramento, con la definizione di:

- ***iniziative – destinatari - date – tempi – responsabili – canali – strumenti;***
- ***modalità di verifica dell'efficacia della comunicazione.***

Il contenuto della comunicazione dovrebbe comprendere: finalità, obiettivi e livello di coinvolgimento del personale nelle varie fasi dell'AV.

Contributi dei partecipanti:

Step 2. *Comunicare il progetto di autovalutazione (2)*

Gli elementi più critici emersi dalla valutazione

- Comunicare durante le fasi dell'AV con tutti gli Stakeholder
- *Definire un piano di comunicazione (già trattato in precedenza)*
- *Stimolare il coinvolgimento del personale*

Soluzioni possibili

La comunicazione deve essere non soltanto al personale a tutti i livelli, ma anche a tutti gli stakeholder più importanti, con particolare riferimento agli stakeholder che:

- avranno un beneficio, diretto o indiretto, dai risultati dei piani di miglioramento;
- saranno o potrebbero essere coinvolti nelle attività dell'AV.

Il piano di comunicazione non può limitarsi alla fase di lancio e di conclusione dell'AV, ma dovrebbe comprendere anche adeguate e sistematiche iniziative di informazione relative agli avanzamenti del programma

Contributi dei partecipanti:

Step 4. *Organizzare la formazione (1)*

Principali problematiche evidenziate dal sondaggio

- Assicurare al Gruppo di Autovalutazione una formazione adeguata sul CAF e sul processo di autovalutazione (38%)

Soluzioni possibili

L'appropriata formazione sul modello CAF è un elemento base per il successo dell'AV.

Questo aspetto è anche evidenziato dai risultati delle valutazioni sul campo.

Detto questo è compito delle amministrazioni predisporre un adeguato approccio strutturato e ben definito alla formazione sul modello CAF (con particolare riferimento al sistema di punteggio) in modo differenziato in funzione delle esigenze dei vari livelli dell'amministrazione.

Step 4. *Organizzare la formazione (2)*

Gli elementi più critici emersi dalla valutazione

- Manca spesso un piano di formazione (a volte solo auto-formazione)
- La formazione per i responsabili a tutti i livelli è sporadica

Soluzioni possibili

Occorre definire un piano di formazione completo e differenziato a tutti i livelli del personale che comprenda anche la formazione di base sul modello; ad esempio:

- Corsi di formazione approfonditi per i membri del Gruppo di AV;
- Corsi specifici per i Gruppi responsabili delle azioni di miglioramento;
- Formazione generale per i responsabili a tutti i livelli;
- Incontri di informazione per tutto il personale.

Il piano dovrebbe essere integrato nel piano generale di formazione dell'amministrazione per assicurare l'attuazione-

Contributi dei partecipanti:

Step 5. Condurre l'autovalutazione

Principali problematiche evidenziate dal sondaggio

- Raccogliere ed elaborare i dati connessi ai risultati dell'organizzazione (35%)
- Utilizzare strumenti per la raccolta dati adeguati al contesto (27%)
- Utilizzare il sistema di punteggio avanzato (19%)

Soluzioni possibili

Un Gruppo di AV eterogeneo (esperienze e competenze diversificate) facilita l'identificazione e la completezza dei documenti/dati da raccogliere e il relativo reperimento.

Per l'elaborazione e gli strumenti si può fare riferimento a una buona prassi evidenziata nell'ambito delle valutazioni sul campo:

- *Per ogni sottocriterio del modello il Gruppo di AV descrive sinteticamente le attività dell'amministrazione facendo esplicito riferimento ai documenti relativi. Questo consente di definire un quadro di insieme che facilita anche l'utilizzo del sistema avanzato.*

Contributi dei partecipanti:

Step 7. *Delineare un piano di miglioramento basato sul rapporto di AV (1)*

Principali problematiche evidenziate dal sondaggio

- Valutare la fattibilità delle azioni di miglioramento (27%)
- Definire indicatori di impatto (outcome) (27%)

Soluzioni possibili

La “Guida all’AV e al miglioramento” (vedi sito www.qualitapa.gov.it) descrive gli strumenti/metodologie per la valutazione delle priorità e della fattibilità delle azioni.

Per ogni azione di miglioramento, oltre a indicatori di output, occorre definire anche quelli di outcome, gli impatti che l’azione ha sui risultati di performance e/o stakeholder, anche se non è sempre semplice:

- *Quando è possibile occorre individuare veri e propri indicatori quantitativi*
- *In ogni caso è necessario avere la consapevolezza degli impatti qualitativi, per evitare di scegliere e realizzare azioni di scarsa efficacia*

Contributi dei partecipanti:

Step 7. *Delineare un piano di miglioramento basato sul rapporto di AV (2)*

Gli elementi più critici emersi dalla valutazione

- In generale gli obiettivi sono qualitativi e anche quando ci sono indicatori e target di output, questi sono spesso poco significativi (ad esempio: indicatori temporali). E' carente la valutazione degli impatti dei risultati delle azioni sulle performance e sugli stakeholder (indicatori di outcome). → *già trattato in precedenza*
- Salvo eccezioni, ***le azioni di miglioramento non sono integrate nei piani operativi***, ma gestite a sé stanti, con potenziali impatti su priorità e disponibilità di risorse e quindi di fattibilità.

Soluzioni possibili

Relativamente all'integrazione delle azioni di miglioramento, il tema verrà affrontato negli Step 9 e 10.

Contributi dei partecipanti:

Step 8 – *Comunicare il piano di miglioramento*

Gli elementi più critici emersi dalla valutazione

- Manca in genere il piano di comunicazione delle azioni di miglioramento
- Di conseguenza è carente anche l'implementazione della comunicazione
- Gli stakeholder coinvolti non sono informati o non lo sono in modo sistematico

Soluzioni possibili

In pratica tutti gli elementi dello step sono carenti.

Anche in questo caso si ritrova la scarsa propensione alla pianificazione e le possibili soluzioni sono quelle già delineate nello Step 2:

- *Definire un piano di comunicazione complessivo, sia per l'AV sia per il miglioramento, completo di **iniziative**, **destinatari**, date, tempi, responsabili, modalità (canali, strumenti, ...) e verificarne puntualmente l'efficacia.*

Il contenuto della comunicazione dovrebbe essere appropriato per favorire la comprensione e stimolare il coinvolgimento degli stakeholder.

Step 9 – *Attuare il piano di miglioramento*

Step 10 – *Pianificare la successiva autovalutazione*

Principali problematiche evidenziate dal sondaggio

- Integrare le azioni di miglioramento nelle strategie dell'organizzazione (42%)
- Rendere sistematica l'AV integrandola nel ciclo di programmazione delle attività (58%)

Soluzioni possibili

Il **processo di AV** dovrebbe essere utilizzato dalle amministrazioni in modo sistematico, definendone la frequenza (ad esempio ogni 2 anni: il primo anno per effettuare l'autovalutazione vera e propria e il secondo per realizzare le azioni di miglioramento).

Questo ciclo biennale dovrebbe essere inserito nelle strategie dell'amministrazione per garantirne la priorità.

Le attività annuali dell'AV dovrebbero essere integrate nei piani operativi annuali definendone tempi e risorse necessarie.

Contributi dei partecipanti:

Step 9 – *Attuare il piano di miglioramento*

Gli elementi più critici emersi dalla valutazione

- Il monitoraggio del piano e dei progetti di miglioramento è spesso carente
- La pianificazione del miglioramento non viene rispettata

Soluzioni possibili

- Un monitoraggio carente ha impatti negativi sul rispetto dei tempi pianificati e sul conseguimento dei risultati attesi.
- Le amministrazioni dovrebbero definire un approccio strutturato e sistematico per il monitoraggio e la valutazione dei risultati del piano e dei progetti di miglioramento, il tutto corredato da indicatori e dai relativi target.
- Inoltre il monitoraggio di questo piano dovrebbe essere integrato nelle fasi di monitoraggio del piano operativo annuale (vedi slide precedente).

Contributi dei partecipanti: