



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

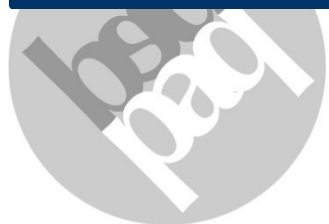
Dipartimento della Funzione pubblica

Formez PA

Webinar 1: L'autovalutazione con il modello CAF

6 marzo 2012

L'autovalutazione : un percorso a sei step



Cos'è l'autovalutazione?

Un'analisi esauriente, sistematica e periodica delle attività e dei risultati di un'organizzazione con riferimento a un **modello di Total Quality Management**

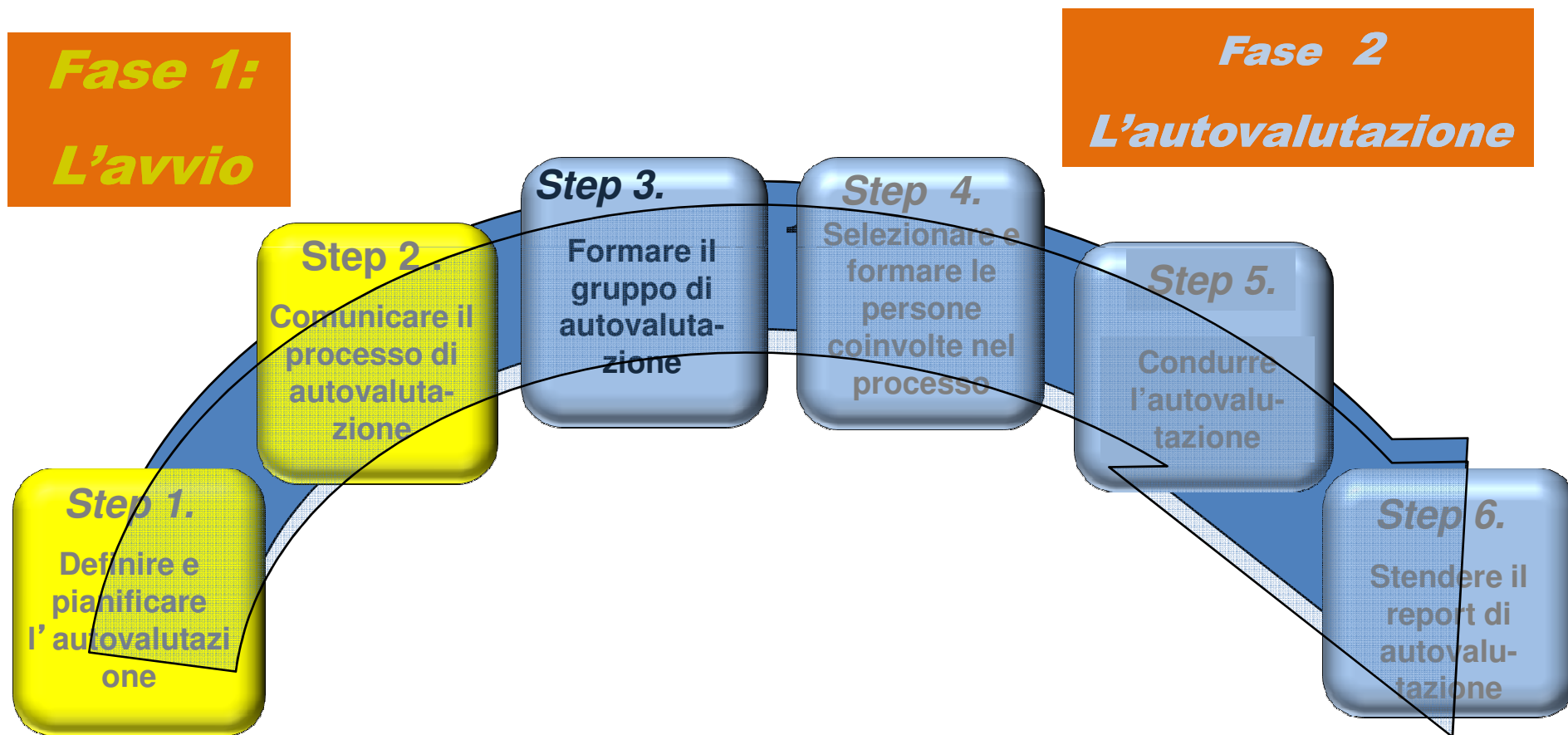


I vantaggi dell' autovalutazione

L' autovalutazione CAF permette di:

- ✓ Migliorare la conoscenza dell'organizzazione individuando punti di forza e aree di debolezza in una visione sistematica causa-effetto.
- ✓ Valutare la rilevanza e ampiezza delle aree di miglioramento, fornendo una base su cui selezionare i progetti di miglioramento.
- ✓ Creare una base per il confronto sistematico con l' esterno (benchlearning e benchmarking)

Il processo di Autovalutazione



Step 1 Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione (AV)



Step 1 Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione (AV)

- Assumere una **decisione consapevole** e **condivisa** con i principali portatori di interesse
- Definire **ambito** e **approccio** dell' AV
- Nominare un **responsabile**
- Scegliere un **sistema di punteggi**



Step 1 Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione (AV) – Approfondimenti

Il commitment



Step 1 Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione (AV) – Approfondimenti

Il commitment della Dirigenza

Ruolo guida nelle seguenti attività strategiche:

- Comunicazione diretta interna ed esterna
- Far percepire l'autovalutazione come elemento fondamentale dello sviluppo strategico dell'organizzazione e parte integrante delle strategie
- Valutare e mettere a disposizione le risorse per l'auto
- Predisporre sistemi per motivare e riconoscere il personale (anche in modo simbolico)
- Condividere e fare propri i risultati dell'autovalutazione

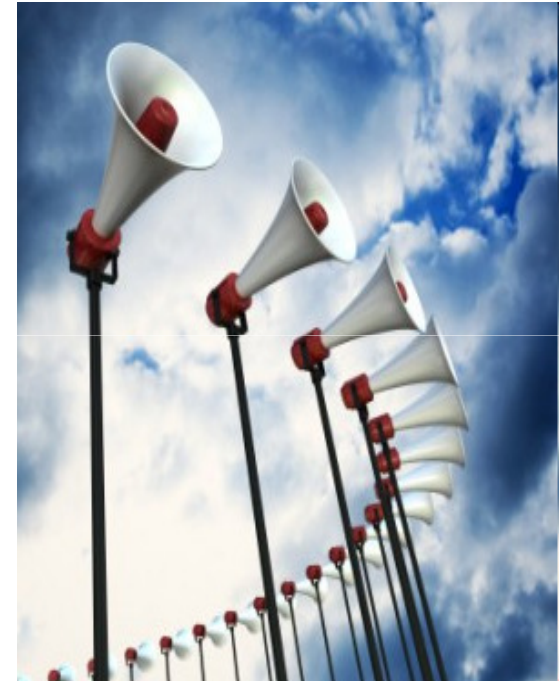


Step 2: Comunicare il processo di autovalutazione



Step 2: Comunicare il processo di autovalutazione

- Definire ed avviare un **piano di comunicazione**
- Stimolare il **coinvolgimento del personale nell' AV**
- Comunicare con i **portatori di interesse** durante le varie fasi



Step 2: Comunicare il processo di autovalutazione - Approfondimenti

La comunicazione efficace



Step 2: Comunicare il processo di autovalutazione - Approfondimenti

La comunicazione efficace:

- È pianificata , non improvvisata
- Considera i diversi destinatari,
- il diverso grado di coinvolgimento e la diversa cultura
- Considera i diversi strumenti possibili
- Pur essendo essenzialmente top-down, non trascura il possibile ritorno dal basso (suggerimenti, proposte, ...) raccolto direttamente (riunioni, ecc.) o indirettamente (questionari, suggerimenti ecc.)



Step 2: Comunicare il processo di autovalutazione



La comunicazione: alcuni messaggi chiave

L'autovalutazione è un mezzo, non un fine:

è il miglioramento continuo.

- Non è un progetto che dura alcuni mesi, ma deve diventare una prassi ordinaria dell'organizzazione!
- L'autovalutazione deve essere parte integrante delle strategie dell'organizzazione
- Il modello CAF e l'autovalutazione sono la guida per l'innovazione e il miglioramento continuo, anche attraverso la ricerca di confronti e buone pratiche

La comunicazione non è solo quella scritta e nemmeno solo quella verbale, ma la combinazione efficace di vari strumenti

Step 2: Comunicare il processo di autovalutazione

Un esempio di schema per il piano di comunicazione

quando	cosa	a chi	come	Verifica Si/no
Avvio processo	Significato per l'organizzazione, obiettivi ed attese, piano di sviluppo, struttura delle attività, coinvolgimento Slides ad hoc, piano	personale	Riunione plenaria	sì
		Parte politica	Incontro ad hoc	no
		Utenti	Focus group, sito web	si
		Partner (quali)	Incontro ad hoc	no
Sviluppo del processo	Avanzamento del piano Documento di sintesi e piano	tutti	Sito web (aggiornamento mensile)	no
Conclusione autovalutazione	Risultati del processo, principali elementi emersi, aree prioritarie di intervento Slides ad hoc, piano per il follow-up	personale	Riunione plenaria	sì
		Parte politica	Incontro ad hoc	no
		Utenti	Focus group, sito web	no
		Partner (quali)	Sito web	no

Step 3: Formare uno o più gruppi di autovalutazione



Step 3: Formare uno o più gruppi di autovalutazione

- Decidere il **numero dei gruppi di autovalutazione**
- Creare un gruppo di **autovalutazione rappresentativo** dell'organizzazione in tutti i suoi aspetti attenendosi a criteri predefiniti
- Scegliere il **moderatore** del gruppo(i)
- Decidere se i **dirigenti** devono essere parte del gruppo



Step 3: Formare uno o più gruppi di autovalutazione - Approfondimenti

Il GAV vincente



Step 3: Formare uno o più gruppi di autovalutazione - Approfondimenti

Il GAV vincente

- *Composizione basata su criteri definiti (conoscenza dell'organizzazione, skill personali, la rappresentanza e partecipazione di tutte le funzioni, ...)*
- *Definizione del responsabile e dei ruoli e compiti entro il Gruppo*
- *Formalizzazione e comunicazione di responsabilità e ruoli*
- *Valutazione del ruolo del/dei manager rispetto al GAV (partecipazione come coordinatore, componente o esterno al GAV, considerando aspetti positivi e negativi)*



Step 4: Organizzare la formazione



Step 4: Organizzare la formazione



- Informare e curare la **formazione della dirigenza**
- Informare e curare la **formazione del gruppo di AV**
- Fornire un elenco di tutti i **documenti ritenuti significativi**
- Definire i principali **portatori di interesse**, i prodotti e servizi erogati e i processi chiave

Step 4: Organizzare la formazione

La formazione efficace



Step 4: Organizzare la formazione - Approfondimenti

- La formazione sui due elementi fondamentali del Modello (criteri/sottocriteri e Metrica), ed inoltre conduzione dell'autovalutazione e strumenti per l'autovalutazione
- Considerare i diversi contenuti formativi/informativi da destinare al vertice dell'organizzazione (l'autovalutazione come strumento di gestione manageriale), al GAV (contenuti del Modello, suoi legami, metrica, processo e strumenti) e al personale non direttamente coinvolto nell'autovalutazione
- Considerare la cultura dell'organizzazione, la possibilità di utilizzo di risorse formative interne o la necessità di supporto esterno



Domande e chiarimenti



Step 5: Condurre l' Autovalutazione



Step 5: Condurre l' Autovalutazione

Condurre la **valutazione individuale**

Raggiungere il **consenso nel gruppo**

Assegnare il **punteggio**



Condurre l' Autovalutazione

Un esempio di griglia per la raccolta di informazioni sui Risultati

Criterio 1 Leadership	Dati e informazioni pre-esistenti (specificare l'informazione e la fonte)	Dati e informazioni ricavati dal questionario (Specificare l'informazione derivata dall'elaborazione)	Dati e informazioni esistenti ma non recuperabili (indicare il motivo)	Dati e informazioni non esistenti (Indicare il motivo. Ad es. esempio non pertinente)		
<p>Criterio 6 - Risultati orientati al cittadino/cliente</p> <p>6.1 risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/utente</p>						
Area CAF (Rilevate la soddisfazione dei cittadini rispetto a....?)	Risultati di percezione (vanno inseriti i risultati di percezione dei clienti/utenti rispetto alle aree CAF eventualmente rilevati/somministrati precedentemente)	Trend N° anni/andamento (2006-2008)	Obiettivi raggiunti/non raggiunti	Confronti /posizione rispetto a benchmark	Utilizzo dei risultati	Commenti
immagine complessiva dell'organizzazione	comunicazione efficace, di missione, visione, valori, personale dell'organizzazione					
partecipazione e coinvolgimento di utenti e altri portatori di interesse	visione, visione e valori in ambiente esterno; identificando le potenziali aree di interesse personale.					
Accessibilità (ad es. tempi, spazi, logistica, informazione)	sistema di gestione performance e del cambiamento tecnologie disponibili, processi e strategia, la pianificazione dei portatori di interesse;					
prodotti e servizi (ad es. qualità percepita, affidabilità e tempestività)	visione (livelli, funzioni, struttura) e assicurare un sistema di gestione					
c) sviluppare e concordare, per ciascun livello organizzativo, obiettivi misurabili e risultati attesi;						
d) orientare verso risultati che tengano conto in modo bilanciato dei bisogni e delle aspettative dei differenti portatori di interesse;						
e) formulare e allineare la strategia net/e-government con gli obiettivi strategici e operativi dell'organizzazione						

Step 6: Stendere un report descrittivo dei risultati dell' Autovalutazione

Il prodotto di tutte le attività di autovalutazione è la relazione conclusiva (**Rapporto di Autovalutazione**), un documento scritto in modo chiaro e sintetico e contenente almeno le seguenti informazioni:

- Una breve descrizione di sintesi delle attività svolte nel processo di autovalutazione, delle evidenze raccolte sui processi interni e sui risultati
- Una sintesi degli aspetti positivi e delle aree deboli nell' area dei fattori abilitanti (criteri da 1 a 5)
- Una sintesi dei risultati di percezione e di performance (criteri da 6 a 9)
- Il punteggio attribuito per ciascun sottocriterio

Step 6: Stendere un report descrittivo dei risultati dell' Autovalutazione - Approfondimenti

Il RAV ideale



1.3 **Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo**

Sintesi complessiva del sottocriterio

Punti di forza

Buona capacità di ascolto, da parte della dirigenza, dei suggerimenti che vengono dal personale che deve attuare decisioni e indicazioni;

Delega di competenze e responsabilità (ad eccezione di attività non delegabili) a dirigenti di Servizio e alle PO con margini di autonomia che tengono conto delle responsabilità e competenze altrui;

Sebbene la valutazione ed i riconoscimenti siano contrattualmente individuali, viene stimolato e facilitato all'interno del Settore lo spirito di collaborazione tra colleghi, a prescindere dal livello gerarchico ricoperto;

Attenzione alle esigenze individuali e alle problematiche personali dei dipendenti.

Aree da migliorare

Poco o scarso coinvolgimento di tutto il personale del Settore nelle iniziative di miglioramento progettate o implementate. Buona parte dei dipendenti del Settore non ritiene infatti che la dirigenza li abbia sensibilizzati sull'esigenza di trasformare e modernizzare l'organizzazione del lavoro e abbia fornito loro indicazioni per attuare il cambiamento;

Buona parte del personale non ritiene che i dirigenti si comportino da modello/esempio ed in maniera coerente con obiettivi e valori stabiliti. Questi ultimi, peraltro, non risultano essere stati definiti dai dirigenti stessi all'interno di un codice;

Nonostante la delega di responsabilità e competenze, buona parte del personale non si sente incoraggiato ad assumere maggiori responsabilità e/o ritiene che non gli vengano forniti i mezzi per farlo.

Idee per il miglioramento

Incontri periodici e sistematici con tutto il personale del Settore di aggiornamento e condivisione del percorso di cambiamento avviato e delle concrete azioni del Piano di miglioramento definito;

Favorire la condivisione, attraverso incontri periodici, degli obiettivi del Settore, della distribuzione dei compiti/attività con espresso riferimento anche ai mezzi e alle risorse dedicate, tenendo in considerazione le istanze e i suggerimenti proposti dal personale deputato all'attuazione delle attività stesse.

Esempio di un buon rapporto di autovalutazione

1.3 Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo

Esempio di un rapporto di autovalutazione limitato

Punti di forza

Incoraggiamento della dirigenza nella partecipazione a corsi di aggiornamento-formazione;
Clima di scambio e di fiducia tra leader e personale;
Sostegno alla partecipazione diffusa alle attività della scuola

Punti di debolezza

Scarsità di incentivi simbolici.
Migliorare gli indicatori significativi da monitorare in relazione ai portatori di interesse
I processi non sono sempre monitorati e rivisti regolarmente
Le azioni di miglioramento vanno ampliate in base ad un maggior controllo dei risultati

Domande e chiarimenti



Per un' applicazione efficace del modello : Il processo CAF External Feedback



E' un' opportunità di cui avvalersi, per verificare se si stia utilizzando il modello in modo efficace, sottoponendosi al feedback esterno fornito da valutatori qualificati.

Attraverso la valutazione esterna prevista dalla CEF le amministrazioni possono capire se stanno procedendo sulla strada giusta e se le azioni in atto mostrano primi risultati sull'organizzazione, indipendentemente, quindi, dall' aver raggiunto un livello di maturità "avanzato".

I fattori critici di successo dell' autovalutazione

Integrare,

Formare,

Comunicare



✓ Occorre integrare l' autovalutazione nelle strategie dell' amministrazione, descrivendone il processo e definendone la frequenza (ad esempio ogni due anni); i progetti di miglioramento devono essere integrati nei piani operativi annuali

✓ La formazione assume un ruolo chiave non solo per il GAV ma per tutti i livelli di personale



✓ Una comunicazione efficace e diffusa è una leva per coinvolgere e motivare il personale.

I fattori critici di successo dell' autovalutazione - Approfondimenti

- ✓ Impegno del vertice, che percepisce l' autovalutazione come un suo strumento per migliorare l' organizzazione
- ✓ Disponibilità a mettere in discussione lo status quo e i paradigmi tradizionali partendo da una visione d' assieme (olistica) dell' organizzazione
- ✓ la formazione, la comunicazione, il coinvolgimento per sviluppare in tutto il personale i principi del TQM e del miglioramento continuo
- ✓ la scelta di obiettivi di breve-medio periodo che dimostrino l' efficacia della strada intrapresa per il miglioramento
- ✓ la definizione di obiettivi di riconoscimento formale dell' efficacia degli sforzi fatti (ad es. ECU-Label), convalidata da esperti di terza parte

Gli strumenti del CR CAF (www.qualitapa.gov.it) a supporto delle amministrazioni

- Strumenti relativi al **modello CAF**
- Strumenti relativi all'**autovalutazione**
- Strumenti relativi al **miglioramento**





Strumenti per

- [Autovalutazione](#)
- [Club benchmarking](#)
- [Customer Satisfaction](#)
- [Gestione Performance](#)
- [Partecipazione](#)
- [Valutazione esterna](#)

Iniziative in corso

- [Barometro Qualità](#)
- [Mettiamoci la faccia](#)
- [MiglioraPA](#)
- [Miglioramento Giustizia](#)
- [Valutazione performance](#)

Programmi UE

- [PON GAS 2007-2013](#)

Common Assessment Framework

[Centro Risorse CAF](#)



L'Autovalutazione e il miglioramento continuo

L'autovalutazione è un'analisi esauriente, sistematica e periodica delle attività e dei risultati di un'organizzazione con riferimento a un modello di Total Quality Management.

Si tratta di un processo interno particolarmente utile all'apprendimento organizzativo. Le organizzazioni che scelgono di valutarsi lo fanno per poter migliorare i loro processi decisionali e gestionali, per leggere e comprendere le proprie prestazioni organizzative, individuare le priorità rispetto alle quali intervenire, pianificare i processi di cambiamento e, in generale, progettare azioni di miglioramento mirate.

Ma come le pubbliche amministrazioni possono condurre in modo efficace tale processo?

Gli strumenti e i percorsi per la realizzazione dell'autovalutazione con il modello CAF (Common Assessment Framework)

Il Dipartimento della Funzione pubblica da oltre 10 anni promuove nelle pubbliche amministrazioni italiane, coerentemente con quanto accade a livello europeo, l'utilizzo del modello CAF nella versione comune europea e nelle versioni personalizzate. Frutto di tale esperienza sono i molteplici strumenti (linee guida, format, schede, ecc..) messi a punto per:

■ conoscere il modello:

- [CAF 2006](#). Versione europea del modello che propone, oltre allo schema di riferimento (criteri, sottocriteri ed esempi) rappresentativo del "buon" funzionamento di un'organizzazione pubblica, le Linee Guida per migliorare un'organizzazione con l'uso del CAF dalla pianificazione del processo di autovalutazione alla definizione delle azioni di miglioramento.
- CAF personalizzati: [CAF Giustizia](#), [CAF Education](#)

■ avviare un'autovalutazione

- [Il processo di autovalutazione: approfondimento](#)
- [Come individuare gli aspetti caratterizzanti l'organizzazione \(uno schema\)](#)
- [Come scegliere l'approccio all'autovalutazione](#)

Risorse

- [Focus](#)
- [Interviste](#)

ASSESSMENT FRAMEWORK

Il Dipartimento della Funzione pubblica da oltre 10 anni promuove nelle pubbliche amministrazioni italiane, coerentemente con quanto accade a livello europeo, l'utilizzo del modello CAF nella versione comune europea e nelle versioni personalizzate. Frutto di tale esperienza sono i molteplici strumenti (linee guida, format, schede, ecc..) messi a punto per:

■ conoscere il modello:

- [CAF 2006](#). Versione europea del modello che propone, oltre allo schema di riferimento (criteri, sottocriteri ed esempi) rappresentativo del "buon" funzionamento di un'organizzazione pubblica, le Linee Guida per migliorare un'organizzazione con l'uso del CAF dalla pianificazione del processo di autovalutazione alla definizione delle azioni di miglioramento.
- CAF personalizzati: [CAF Giustizia](#), [CAF Education](#)

■ avviare un'autovalutazione

- [Il processo di autovalutazione: approfondimento](#)
- [Come individuare gli aspetti caratterizzanti l'organizzazione \(uno schema\)](#)
- [Come scegliere l'approccio all'autovalutazione](#)
- [Questionario riservato personale per la rilevazione dei fattori abilitanti](#)
- [Questionario riservato ai dirigenti per la rilevazione dei fattori abilitanti](#)
- [Traccia d'intervista riservata ai dirigenti](#)
- [Traccia di focus group per la rilevazione dei fattori abilitanti](#)
- [Griglia per l'analisi dei fattori abilitanti e dei risultati](#)
- [Format per la stesura del rapporto di autovalutazione](#)
- [Esempio di rapporto di autovalutazione](#)

■ individuare le priorità di intervento:

- [Matrice punteggi/impatto](#) che mette in relazione i punteggi attribuiti ai sottocriteri e l'impatto di questi sulle politiche e le strategie dell'ente
- [Matrice impatto/fattibilità](#) delle azioni di miglioramento

domande e chiarimenti



Domande dei partecipanti in diretta



Grazie per aver partecipato al webinar 1 del CRCAF

Riceverete a breve alla vostra e-mail un attestato di partecipazione ed un invito alla compilazione del webinar satisfaction

Vi aspettiamo al webinar 2 sul miglioramento
martedì prossimo 13 marzo

Sono aperte le iscrizioni sul portale CR CAF!