



Governo italiano
Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Formez PA

I CICLO DI CAF WEBINAR

13 marzo 2012

Il Miglioramento



A che cosa serve il CAF?



.... al miglioramento continuo delle performance delle
amministrazioni pubbliche

Cos'è il miglioramento

- Si parla di “**miglioramento**” solo quando si mira a livelli di performance superiori (o livelli di difettosità inferiori) a quelli di cui sono capaci il sistema e i processi attuali.
- Deve perciò essere distinto dalla “**correzione**” che significa risolvere un problema contingente (una deriva improvvisa, un picco di difettosità) per ritornare alla situazione precedente di equilibrio, perturbato da una “causa speciale”.



Miglioramento & TQM



- Tutti i modelli TQM hanno assunto il **miglioramento continuo** come “concetto chiave”

Kaizen



Kayro

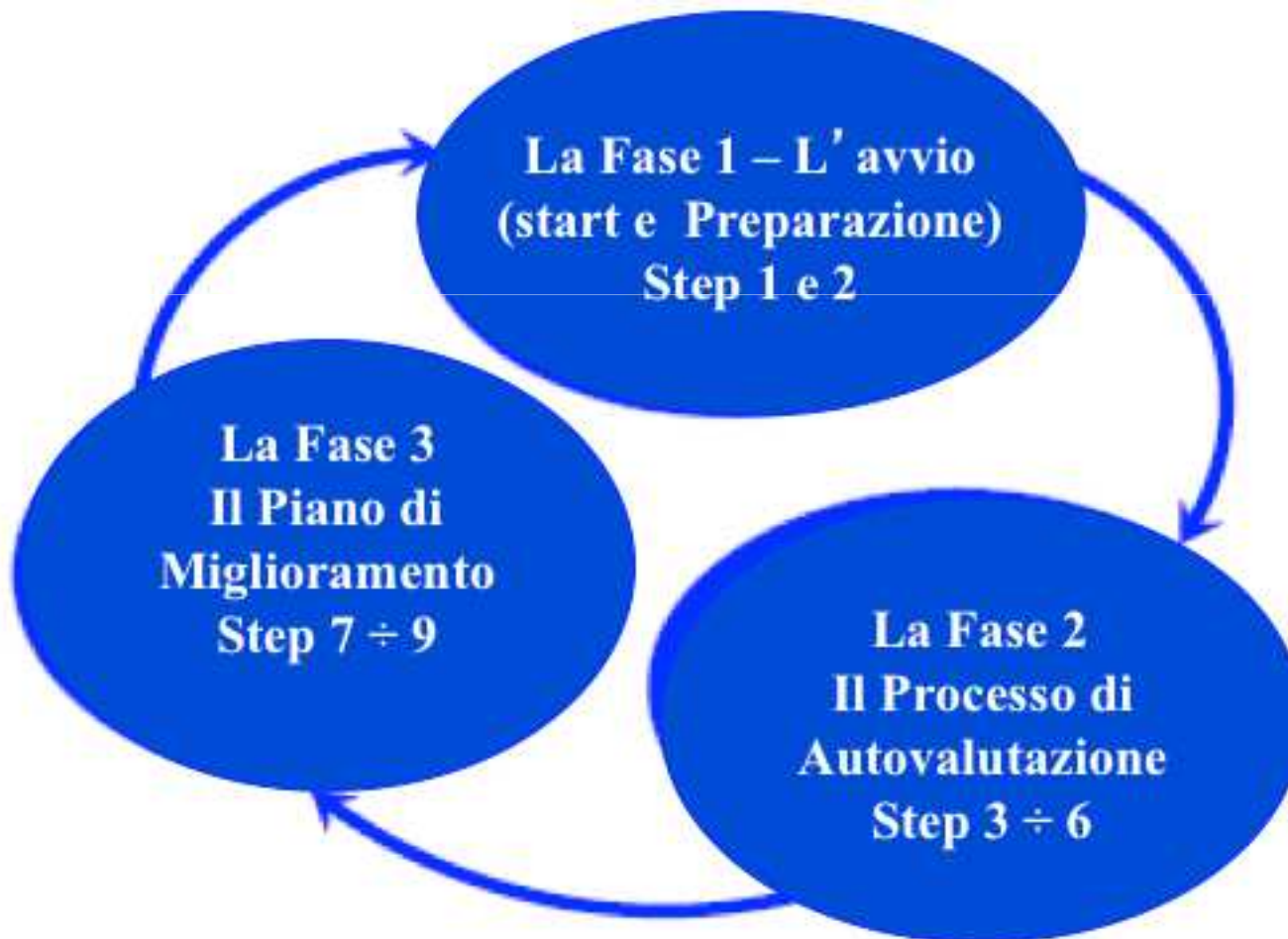


Risalendo alla fonte: Juran, il padre del miglioramento continuo

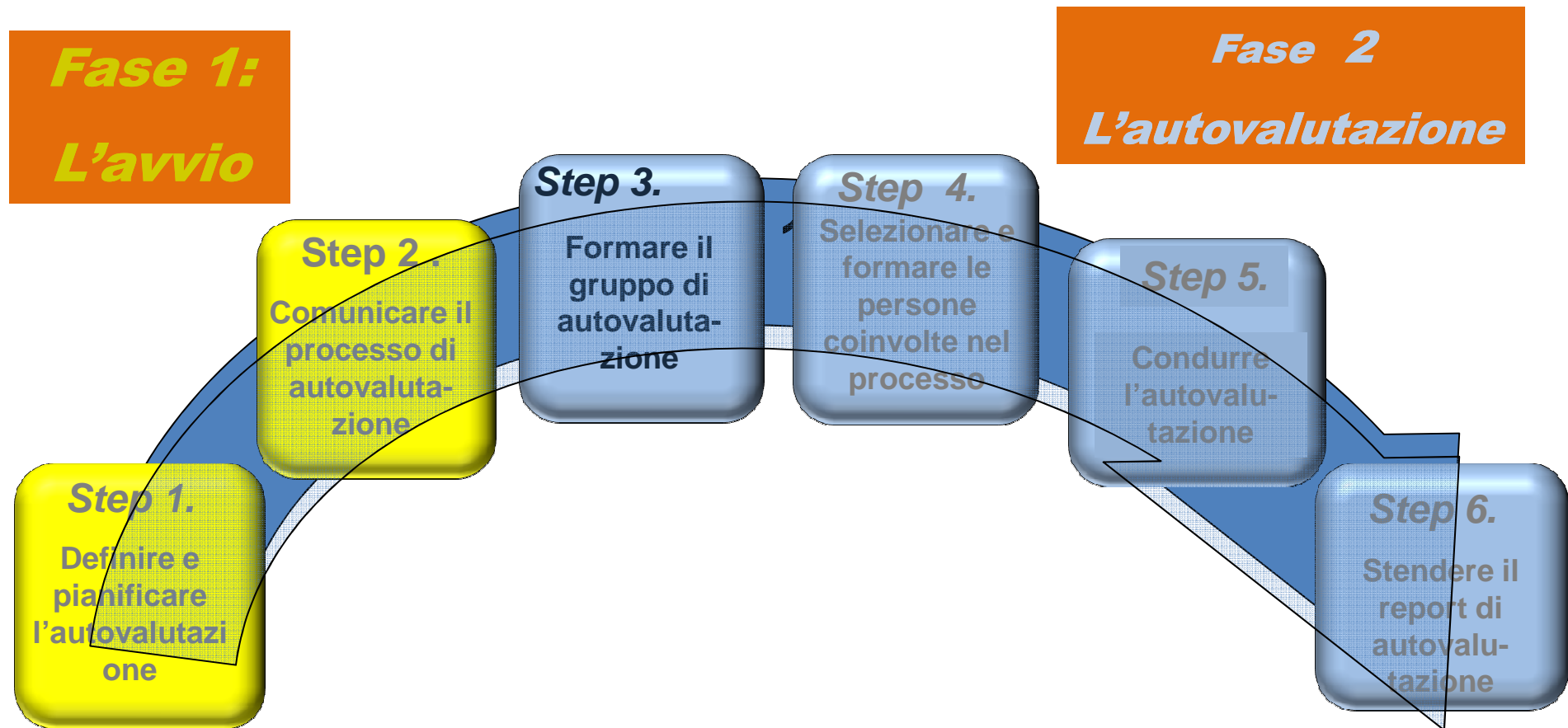
“Solo se prende la forma di un progetto il miglioramento può ottenere legittimazione e quindi ottenere risorse e sostegno”

Juran, 1950

Il processo di Autovalutazione e Miglioramento: 3 Fasi, 9 step



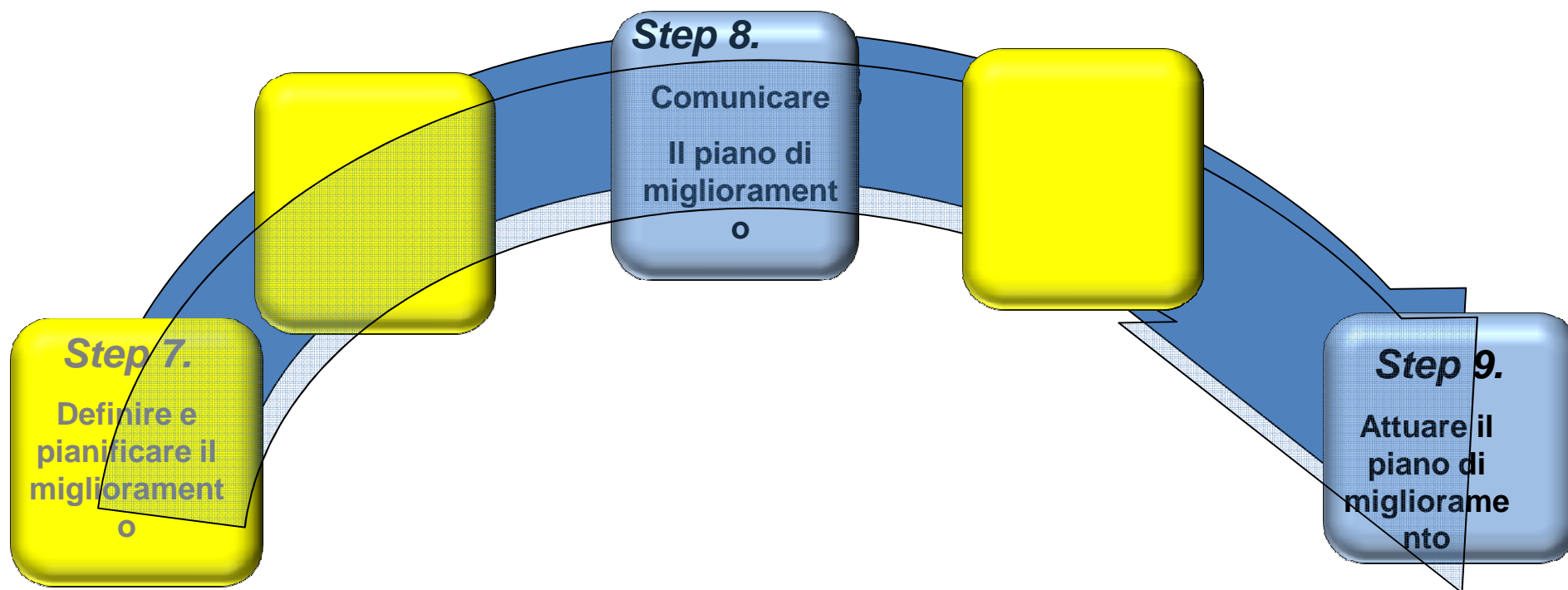
Il processo di Autovalutazione



La Pianificazione del Miglioramento

Fase 3

Il Miglioramento



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

- ✓ Identificare le **priorità di azione**
- ✓ Collocare le azioni **secondo un piano di sviluppo temporale realistico**, con obiettivi e fasi di controllo
- ✓ **Integrare** il piano nel normale processo di pianificazione strategica

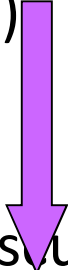


Step 7: Delineare un piano di miglioramento basato sui contenuti del rapporto di AV -Approfondimenti



Step 7: Delineare un piano di miglioramento basato sui contenuti del rapporto di AV -Approfondimenti

Il percorso logico per una pianificazione efficace

1. Selezionare le **aree** da migliorare (matrice impatto/valore)
 2. Definire le **azioni** di miglioramento
 3. Descrivere le **priorità** di miglioramento (attribuendo a ciascuna azione un livello di priorità)
 4. Analisi e approvazione del **vertice**
- 

Il Rapporto di AV

Alla fine dell'AV, l'organizzazione potrà disporre di un documento articolato, il "Rapporto di Autovalutazione", contenente i risultati della diagnosi a livello di ciascuno dei 28 sottocriteri del modello:

- *Punti di forza*
- *Aree di debolezza*
- *Suggerimenti per il miglioramento*
- *Idee per il miglioramento*
- *Punteggi*

L'AV evidenzia una pluralità di aree di miglioramento e le amministrazioni non dispongono delle risorse per lavorare su tutte. E' necessario quindi una **analisi di razionalizzazione**, per contenere il numero delle successive azioni di miglioramento, condotta con l'utilizzo di strumenti e metodi appropriati.

Dal Rapporto di AV alle priorità

Razionalizzare i risultati del rapporto di valutazione significa
passare dai tanti **punti forti e aree deboli** alla

*valutazione degli impatti
sulle performance chiave*

poche azioni di miglioramento
più significative

**Massimo contributo alla
realizzazione di
Strategie
Mission
Vision**

1. Selezione delle aree da migliorare più significative

La matrice “Importanza – Valore”

Consiste nella mappatura dei 28 sottocriteri del Modello CAF relativamente a:

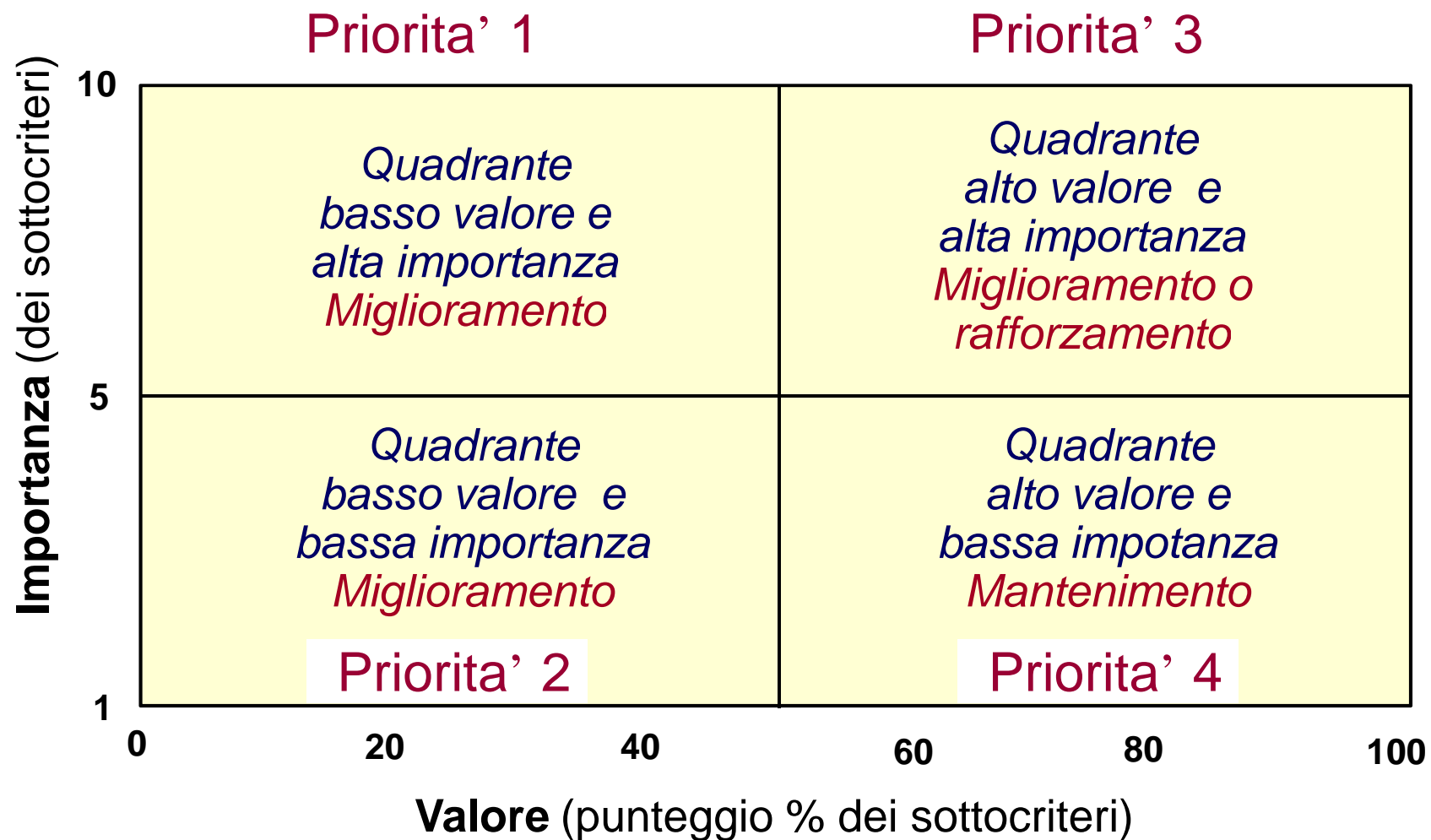
Importanza

Livello di importanza (peso) di ciascun sottocriterio definito in funzione del contributo che il sottocriterio dà al conseguimento delle strategie e della vision dell'amministrazione. Il peso (ad esempio da 1 a10) può essere assegnato dal gruppo di lavoro tramite sessioni di brainstorming

Valore

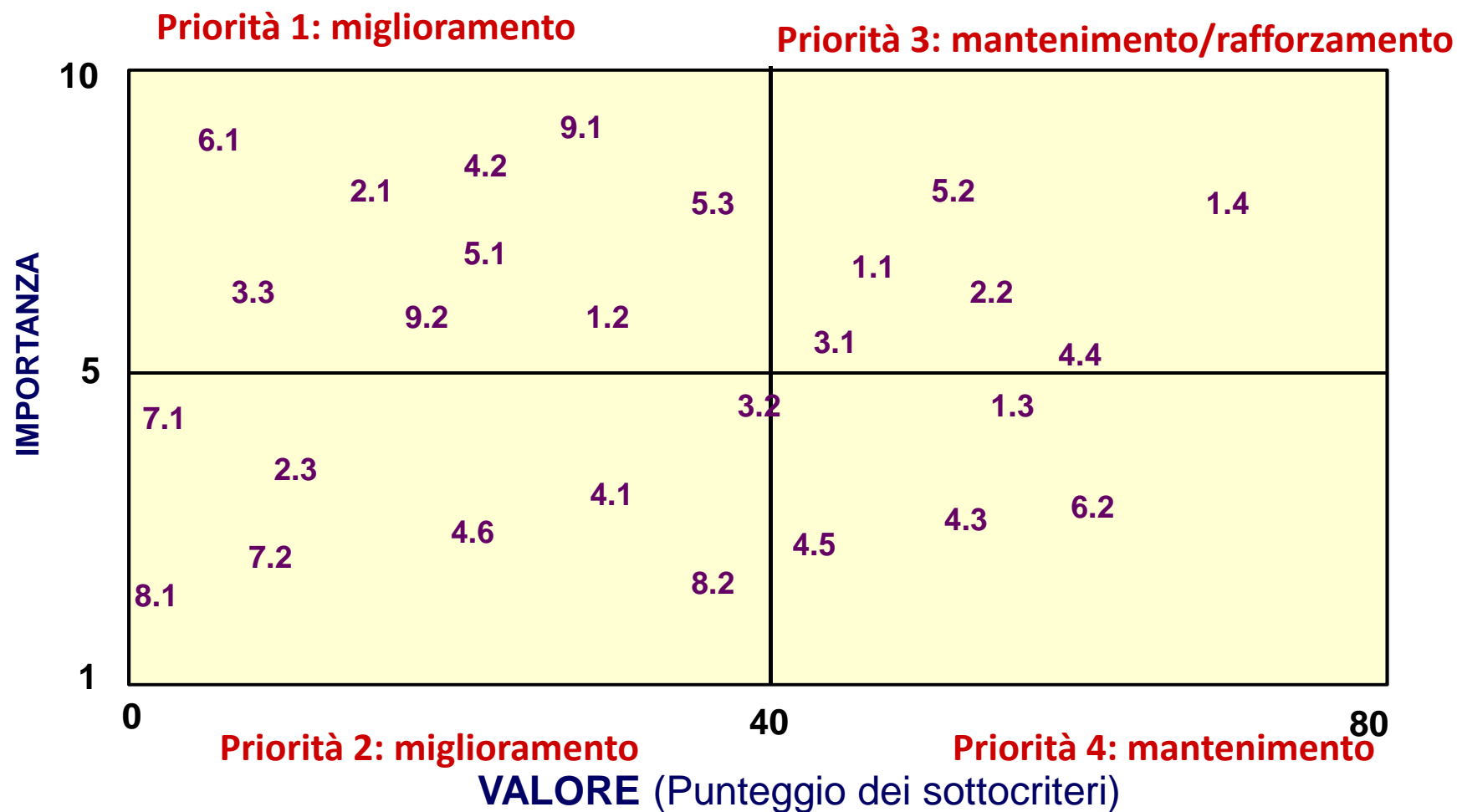
Punteggio del sottocriterio ottenuto dall'auto-valutazione

La matrice “Importanza – Valore”



I CICLO DI CAF WEBINAR

La matrice "Importanza – Valore"



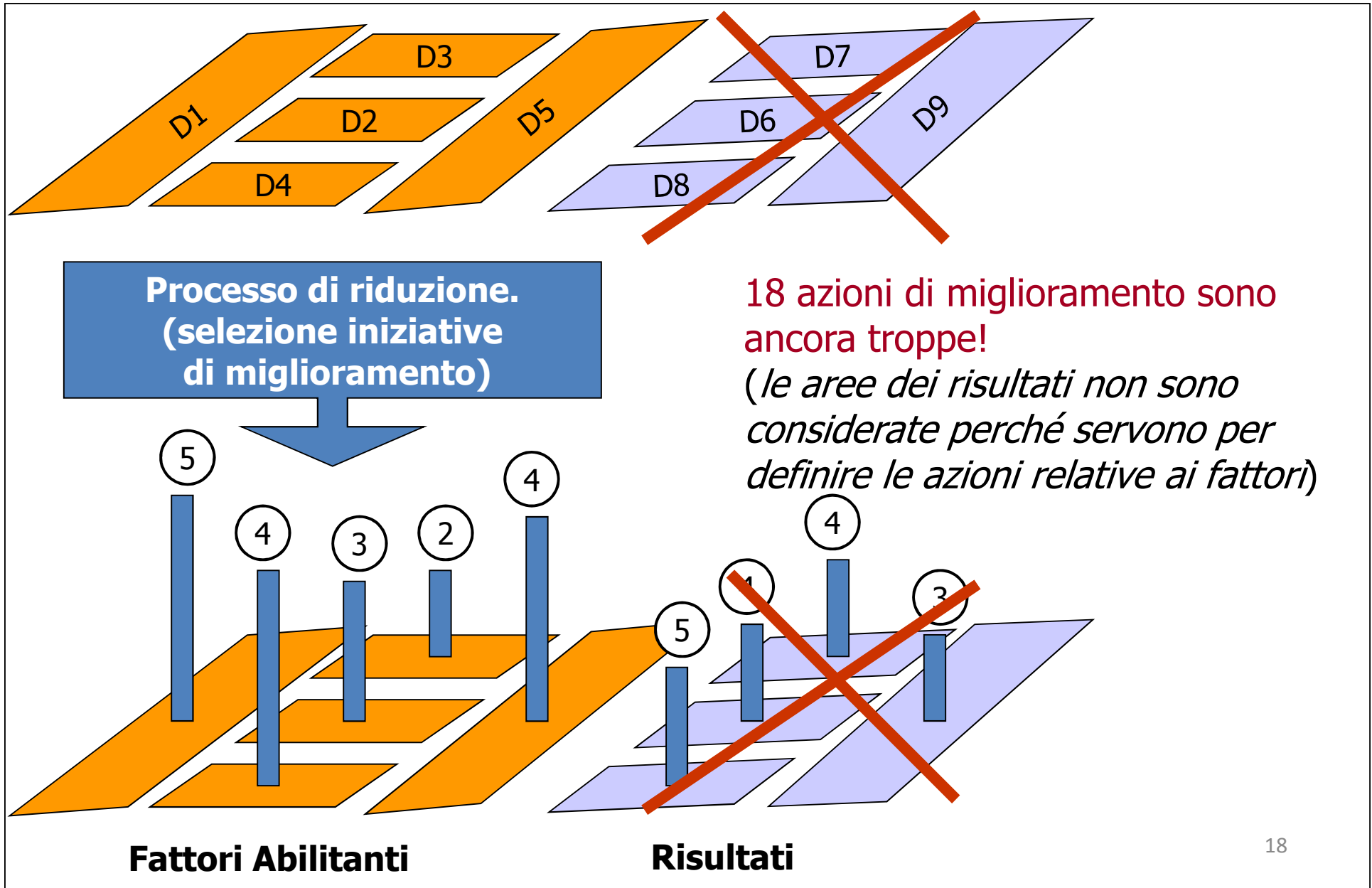
2. Definire le azioni di miglioramento

L'analisi dei risultati della **Matrice importanza-valore** consente di ridurre notevolmente le aree di miglioramento contenute nel Rapporto di AV (ad esempio da 90 a 25).

Partendo da queste aree il Gruppo di lavoro può definire le **azioni di miglioramento**, individuare cioè le iniziative che possono consentire, tramite i successivi progetti di miglioramento, di trasformare i punti di debolezza in punti di forza.

Questa attività è trasversale sui vari sottocriteri e consente quindi di individuare i possibili accorpamenti di azioni simili o integrabili, e questo consente di ridurre ulteriormente le azioni di miglioramento in esame (ad esempio da 25 a 18).

Ma ...



3. Scegliere le priorità

- ❖ L'amministrazione deve concentrare l'attenzione sui miglioramenti cruciali (*vital few*) per mettere a fuoco le iniziative che hanno il maggior impatto diretto o indiretto sul conseguimento della mission e delle strategie dell'organizzazione.
- ❖ Da ciò deriva l'esigenza di attribuire alle azioni di miglioramento una scala di importanza, di individuare cioè le

Priorità

le azioni di miglioramento che forniscono il maggior contributo al conseguimento delle performance chiave dell'amministrazione e alla sua capacità di realizzare i propri obiettivi strategici.

- Anche in questo caso l'utilizzo di specifici strumenti consente di individuare le priorità più rapidamente e, soprattutto, con maggiore efficacia.

Un metodo per la scelta efficace delle priorità

Il GAV prende in considerazione tre parametri:

- ***l'impatto*** diretto o indiretto che l'azione avrà sulle performance chiave (*output e outcome*), sui portatori di interesse, sugli obiettivi strategici.
- ***la capacità*** dell'organizzazione di realizzarla.
- ***il tempo*** di attuazione del miglioramento.

A	B	C	E	F
Azioni di miglioramento	Impatto (0 - 5)	Capacità (0 - 5)	Tempi (mesi)	Livello di priorità
Azione 1 -				
Azione 2 -				

Un metodo per la scelta efficace delle priorità

Esempio di criteri di definizione delle priorità per il parametro Impatto		
<i>Impatto elevato</i>	<i>Impatto medio</i>	<i>Impatto scarso</i>
5 PUNTI	3 PUNTI	0 PUNTI
Avrà un <u>impatto significativo</u> su una o più performance chiave o obiettivi strategici	Avrà <u>qualche impatto</u> su almeno una performance chiave o un obiettivo strategico	È <u>improbabile</u> che abbia impatto sulle performance chiave o sugli obiettivi strategici

Esempio di criteri di definizione delle priorità per il parametro Capacità		
<i>Capacità elevata</i>	<i>Capacità media</i>	<i>Capacità scarsa</i>
5 PUNTI	3 PUNTI	0 PUNTI
<ol style="list-style-type: none"> È attuabile con l'impiego di <u>risorse</u> relativamente <u>modeste</u> È attuabile con <u>le sole risorse dell'amministrazione</u> 	<ol style="list-style-type: none"> Può richiedere un <u>impiego ragionevole</u> di risorse È attuabile con <u>le sole risorse dell'amministrazione</u> 	<ol style="list-style-type: none"> Richiederà un <u>impiego consistente</u> di risorse Dipende da <u>fattori esterni all'amministrazione</u>

4. Analisi e approvazione del vertice dell'amministrazione

- ❖ La matrice per l'assegnazione delle priorità consente di mettere a fuoco nel modo migliore le azioni sulle quali concentrarsi maggiormente, ma si tratta di uno strumento orientativo dato che la scelta (strategica) non può però essere un puro esercizio meccanico.
- ❖ E' necessario quindi un riesame finale della Direzione per giudicare la validità e correttezza della scala di priorità.

Verso il Piano di Miglioramento



Il GAV avrà prodotto tutti i documenti da sottoporre al vertice per la definizione del PDM:

- 1 scheda per ogni sottocriterio, quindi 28 schede in totale, dove per le aree da migliorare sono riportati i commenti ricorrenti e strategici.
- La matrice “Importanza – Valore”
- Altre sintesi o rappresentazioni grafiche ritenute utili

Domande partecipanti in diretta



Il Piano di Miglioramento

Il piano di miglioramento deve essere strutturato in progetti quante sono le aree di debolezza indirizzate (miglioramento “project by project”).



Per ciascuna di esse descrivere:

- azioni,
- relative tempistiche,
- check-point;
- obiettivi (o risultati attesi),
- indicatori
- i costi associati
- responsabilità, globale e parziali;

Il Piano di Miglioramento - Approfondimenti

Il PDM ideale - esempi



Esempio di un buon Piano di miglioramento (1)

Titolo dell'iniziativa di miglioramento: *Ottimizzazione del sistema di gestione organizzativa e di pianificazione/*

Responsabile dell'iniziativa:	XX YYYY	Data prevista di attuazione:	31/12/20XX
--------------------------------------	---------	-------------------------------------	------------

Livello di priorità:	***	Ultimo riesame:	(data)
-----------------------------	-----	------------------------	--------

Situazione corrente al (indicare mese e anno)	● (Verde)	● (Giallo)	● (Rosso)
	In linea	In ritardo	In grave ritardo

Componenti del gruppo di miglioramento:

DESCRIZIONE DEL PROGETTO

Fase di PLAN - PIANIFICAZIONE

Descrizione del problema e dell'approccio da adottare tramite il processo.

.....

Alla luce delle considerazioni su espone e del problema enucleato, il Progetto sarà articolato nelle seguenti 4 fasi/linee di attività:

Fase di DO - DIFFUSIONE E REALIZZAZIONE

La responsabilità dell'attuazione del progetto di miglioramento è affidata, sulla scorta delle competenze e delle funzioni assegnate, a ...

Il gruppo di miglioramento sarà composto da 7 dipendenti, di seguito elencati, individuati in ragione della competenze possedute e delle funzioni assegnate (riportate con riferimento a ciascun componente):

A partire dalle 4 fasi/linee di attività in cui il Progetto si articola, sono individuabili una serie di sotto-attività ad esse riconducibili, di seguito elencate:

Esempio di un buon Piano di miglioramento (2)

Fase di CHECK – MONITORAGGIO E RISULTATI

La realizzazione del progetto prevederà una sistematica attività di monitoraggio di tutte le fasi in cui esso è articolato:

- una raccolta sistematica e periodica (settimanale) dei dati relativi agli output delle singole linee di attività in cui il progetto è articolato.
- incontri periodici (almeno 1 a settimana) del gruppo di miglioramento;
- incontri mensili (almeno 2 al mese) tra il responsabile dell'attuazione del progetto ed il Gruppo di coordinamento,

Fase di ACT – RIESAME E MIGLIORAMENTO

In tali incontri verranno enucleate tutte le criticità emerse in ordine all'attuazione delle singole azioni e verranno elaborate le possibili soluzioni, compresa l'eventuale ritaratura di obiettivi, indicatori, tempi delle singole azioni e dell'approccio complessivo.

Negli incontri, pertanto, avranno forte peso la discussione sulle criticità emerse in corso di attuazione del progetto e l'elaborazione di soluzioni in grado di agire sulle criticità e di consentire il raggiungimento dell'obiettivo finale.

MANAGEMENT DEL PROGETTO															
Attività	Responsabile	Data prevista di avvio e conclusion	Tempificazione attività												Situazione Rosso = attuazione non in linea con gli obiettivi Giallo = non ancora avviata / in corso e in linea con gli obiettivi Verde = attuata
			G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	
Mappatura processi del Settore	XX YYY	12/04/201X – 30/04/201X													
Pianificazione delle attività del Settore e assegnazione obiettivi a tutto il personale	XX YYY	12/04/201X – 30/04/201X													

Esempio di un buon Piano di miglioramento (3)

TERZA SEZIONE

Progetto	Attività	Indicatori (descrizione e unità di misura)	Target	Risultati Ottenuti* <small>*da compilare a fine delle attività</small>
<p>L'innovazione del processo di valutazione delle prestazioni del personale (dirigenziale e non)</p> <p>Risultati attesi</p> <p>a) Un quadro definito e chiaro delle prescrizioni normative cui l'Amminis. dovrà adeguarsi nel mutato quadro legislativo in materia di valutazione delle prestazioni e della relativa tempistica, con una proposta di modifica</p> <p>b) Una proposta di riorganizzazione del processo di valutazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mappatura organizzativa del processo di valutazione al momento vigente ✓ Inquadramento normativo della materia, ✓ Benchmarking con altre Amministrazioni; ✓ Progettazione di azioni di informatizzazione del processo (o di parti di esso) di valutazione delle prestazioni del personale ✓ Studio di fattibilità con proposta di riorganizzazione del processo di valutazione, 	<ul style="list-style-type: none"> - Redazione documento contenente la mappatura del processo; - Rispetto della tempistica per la mappatura. - Rispetto tempistica per documento di proposta. - N° amministrazioni con le quali effettuare il benchmarking; - N° incontri con referenti sistemi informativi e applicativi regionali; 	<ul style="list-style-type: none"> - Si/no - Entro il 31/05/2010 - Entro il 30/06/2010 - 3 Amministrazioni - Almeno 5 incontri - 	

Esempio di un Piano di miglioramento limitato

Iniziativa di miglioramento XX	Area di miglioramento: RAPPORTI CON IL CITTADINO
<p>MODALITA' DI ACCESSO AL SERVIZIO</p> <p>Favorire modalità alternative alla modalità tradizionale di accesso diretto e non programmato allo sportello. In particolare, ricorso sistematico allo strumento “<u>appuntamenti</u>” in modo da diffondere una modalità diversa di entrare in contatto con i funzionari dell’Amministrazione.</p> <p>Diffondere informazioni sull’utilizzo di sistemi telematici alternativi (.....).</p> <p>Semplificare le attività di sola consegna della documentazione istituendo sistemi di protocollazione veloce.</p> <p>Apparecchiature di ritiro automatico e punti di protocollazione veloce.</p>	
Risorse necessarie	5 mesi/uomo
Tempi di realizzazione	12 mesi

La Direzione ha nominato come Coordinatore del progetto il Responsabile del Settore X, che, in completa autonomia, ha il compito di pianificare e attuare il progetto.

Step 8 Comunicare il piano di miglioramento

- ✓ Definire un **piano di comunicazione**
- ✓ **Comunicare** il piano alle parti interessate interne ed esterne



Step 9 Attuare il piano di miglioramento



- ✓ Nominare un **responsabile** per ciascuna delle azioni previste
- ✓ **monitorare** e **valutare** gli esiti delle azioni di miglioramento secondo un approccio basato sul ciclo PDCA
- ✓ Inserire nell'**attività ordinaria** le nuove modalità di gestione risultate appropriate

Step 9: Attuare il piano di miglioramento - Approfondimenti



Il monitoraggio del piano di miglioramento.

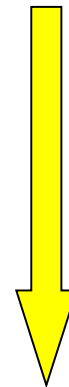
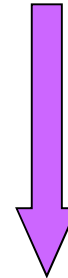
- L'esecuzione secondo il piano deve essere monitorata attraverso i check-point intermedi e finale.
- Nei casi in cui i check-point intermedi evidenzino risultati intermedi che facciano prevedere rischi di non raggiungimento degli obiettivi, si dovranno porre in atto i necessari interventi correttivi.
- Nel caso più comune di scostamenti che appaiano imputabili a errata diagnosi delle cause delle debolezze indirizzate, si dovrà ripetere il percorso diagnostico.



Ricapitolando.....

Il percorso logico per un miglioramento efficace

- Selezionare le **aree** da migliorare **più significative**
- Definire le **azioni** di miglioramento
- Scegliere le **priorità** di miglioramento
- **Pianificare** i progetti di miglioramento
- **Attuare** e **monitorare** i progetti di miglioramento
- **Valutare i risultati** finali dei progetti
- **Mantenere** il miglioramento nel tempo



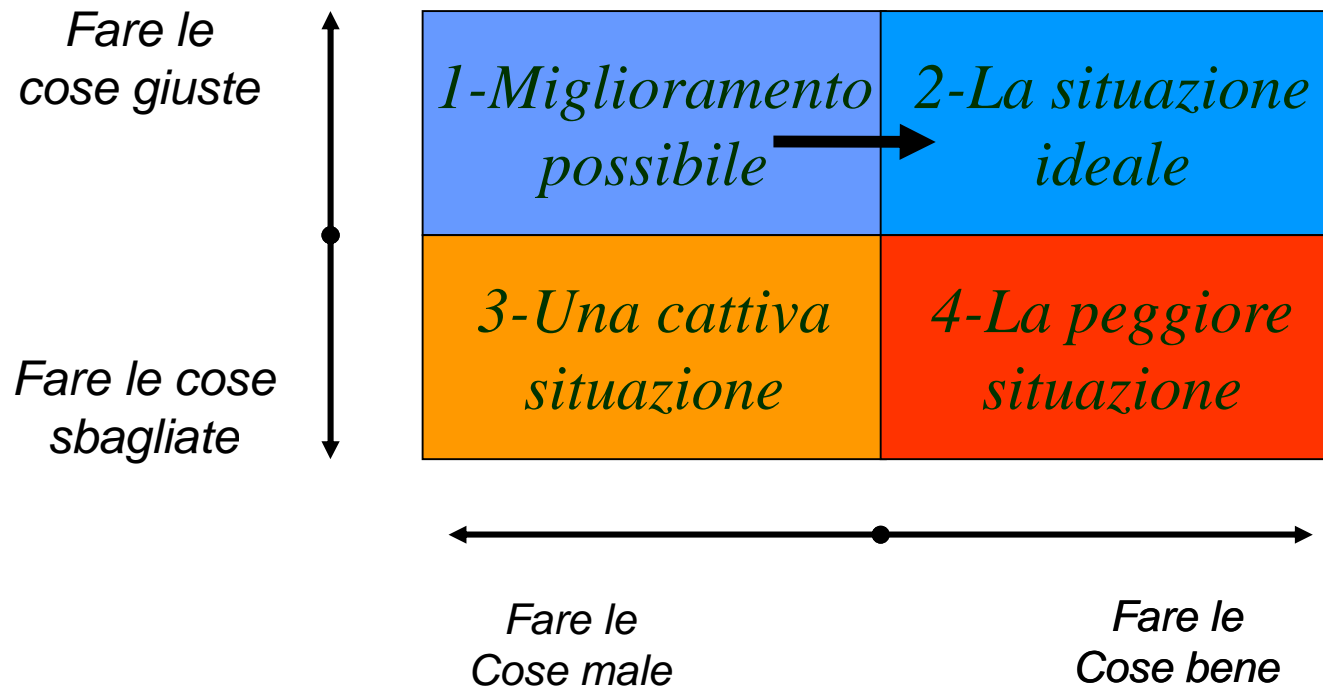
Domande partecipanti in diretta



I fattori critici di successo del miglioramento



I fattori critici di successo del miglioramento - Primo: fare le cose "giuste"; secondo: farle bene.



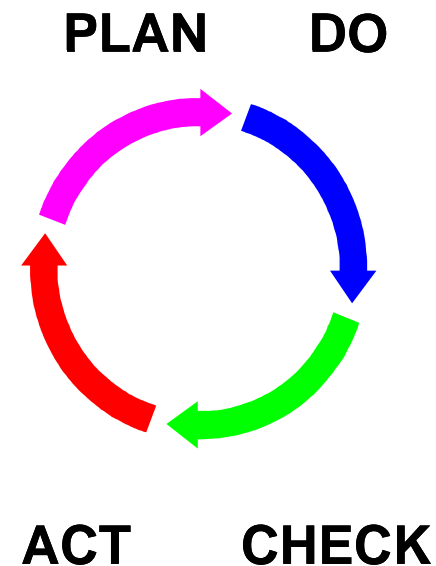
Quanto meglio facciamo le cose sbagliate, tanto peggiori diventiamo. (Russel L. Ackoff)

**A valle del miglioramento:
“mantenere i miglioramenti acquisiti”**

e.....

Pianificare la successiva autovalutazione

STEP 10



Domande e risposte

