



Università degli Studi di Cagliari
Centro per la Qualità dell'Ateneo



Il modello CAF *(Common Assessment Framework)* **per la autovalutazione delle Pubbliche Amministrazioni: l'esperienza dell'Università degli Studi di Cagliari**

Diletta Peretti
Centro per la Qualità dell'Ateneo
perettid@unica.it

Corso per i rappresentanti del sistema socio economico della Sardegna - maggio 2012



Il processo di cambiamento degli Enti

Evoluzione Normativa

- Distinzione di ruoli tra il livello politico e il livello funzionale *
- Processo di aziendalizzazione
- Trasparenza degli atti

Cambiamento Sociale

- Crescente esigenza di valorizzazione professionale del personale
- Crescente livello di attesa dei cittadini

Cambiamento Economico

Scarsità delle risorse

Nuovi criteri di trasferimento

Maggiore responsabilità sull'utilizzo delle risorse

*Decreto Legislativo 165/2001



La risposta delle organizzazioni

- Aggregazione di processi, ruoli, infrastrutture
- Aggregazione dei livelli
- **Autovalutazione**



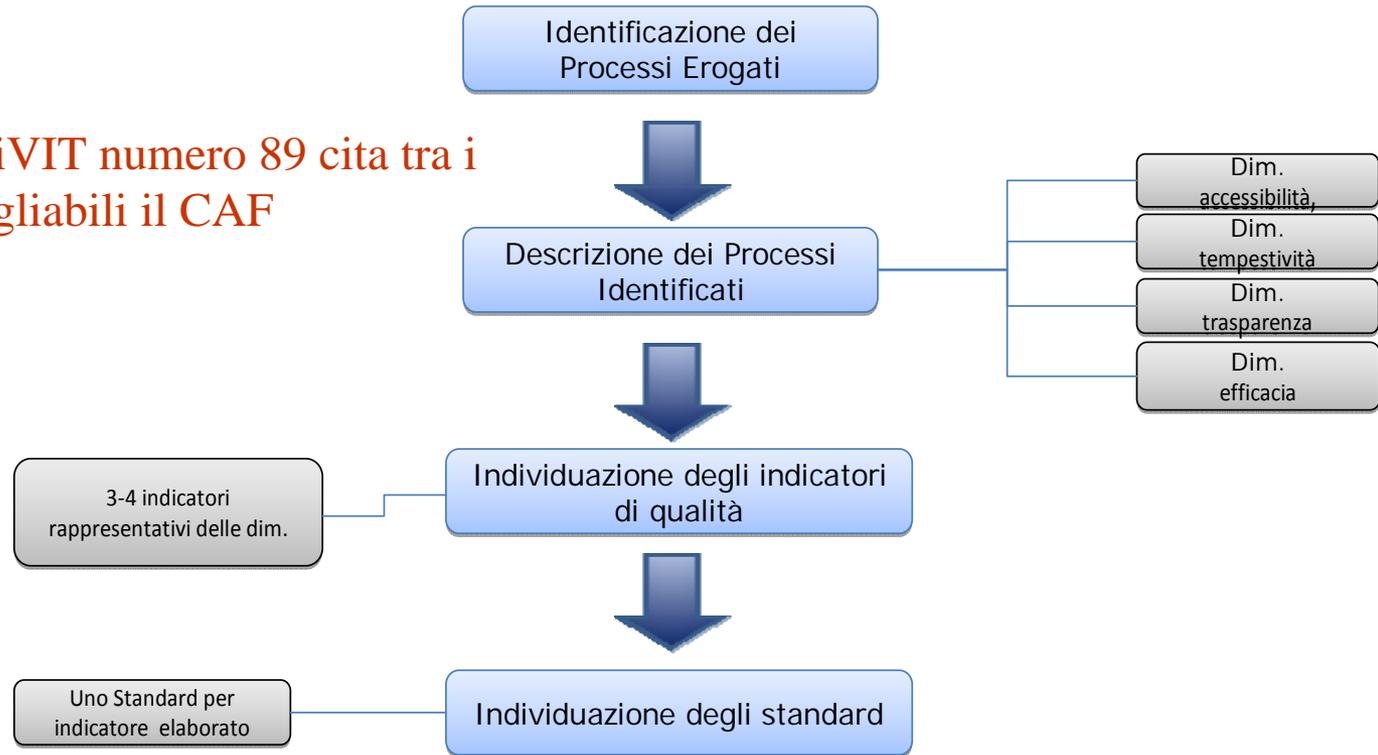
Servizi Amministrativi e Valutazione

- **conoscere per gestire: “ascoltare” le esigenze di tutte le parti interessate**
- **soddisfare gli obblighi di legge**
- **migliorare efficacia ed efficienza**



Linea guida	Schema di Flusso Attività per il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance	All. 1 P-civit
Rif.: delibera N° 88/2010		Rev. 00
Pag. 1 di 1		Del 24/09/2010

La delibera CiVIT numero 89 cita tra i modelli consigliabili il CAF



- Macro Attività
- Elementi chiave



Autovalutazione

oggetto

la performance organizzativa dell'amministrazione

documento

***RAV (rapporto di
autovalutazione)***

il fine

migliorare le performance dell'organizzazione



Autovalutazione

processo interno che si realizza con il
coinvolgimento attivo e diretto del personale
di un'amministrazione

un importante momento per l'organizzazione che
analizza la propria performance
*attraverso un **percorso strutturato***



Qualità

Processo di miglioramento continuo





Percorso della qualità





TQM **Total Quality Management**

tutta l'impresa deve essere coinvolta nel raggiungimento dell'obiettivo (*mission*)

Ciò comporta anche il coinvolgimento e la mobilitazione dei dipendenti e la riduzione degli sprechi in un'ottica di ottimizzazione degli sforzi



Principi di gestione

- 1. Orientamento al cliente***
- 2. Leadership***
- 3. Coinvolgimento del personale***
- 4. Approccio per processi***
- 5. Approccio sistemico alla gestione***
- 6. Miglioramento continuo tramite: aggiornamento, rapporto di ascolto con il cliente, ogni piccolo miglioramento là dove sia possibile, controllo dei processi, innovazione.***
- 7. Decisioni basate sui dati di fatto: analisi vendite, statistiche e analisi di marketing, feedback dai clienti, indicatori macro e micro economici.***
- 8. Rapporti di reciproco beneficio coi fornitori.***



Le strategie della qualità totale a supporto del cambiamento della pubblica amministrazione

- Cliente/Cittadino al primo posto
 - Qualità dell'organizzazione
 - Miglioramento continuo
- Coinvolgimento delle Risorse Umane



Modelli per valutazione della qualità nella pubblica amministrazione

MODELLI GENERALI

- Modello ISO 9001:2000
- Modello EFQM

MODELLI SPECIFICI PER LA PA

- Carta dei Servizi
- Modello CAF



Modello ISO 9001:2000

Orientato
alla soddisfazione del cliente
all'approccio per processi
al miglioramento continuo

**favorisce la standardizzazione
basato sui *Requisiti*
CERTIFICABILE**



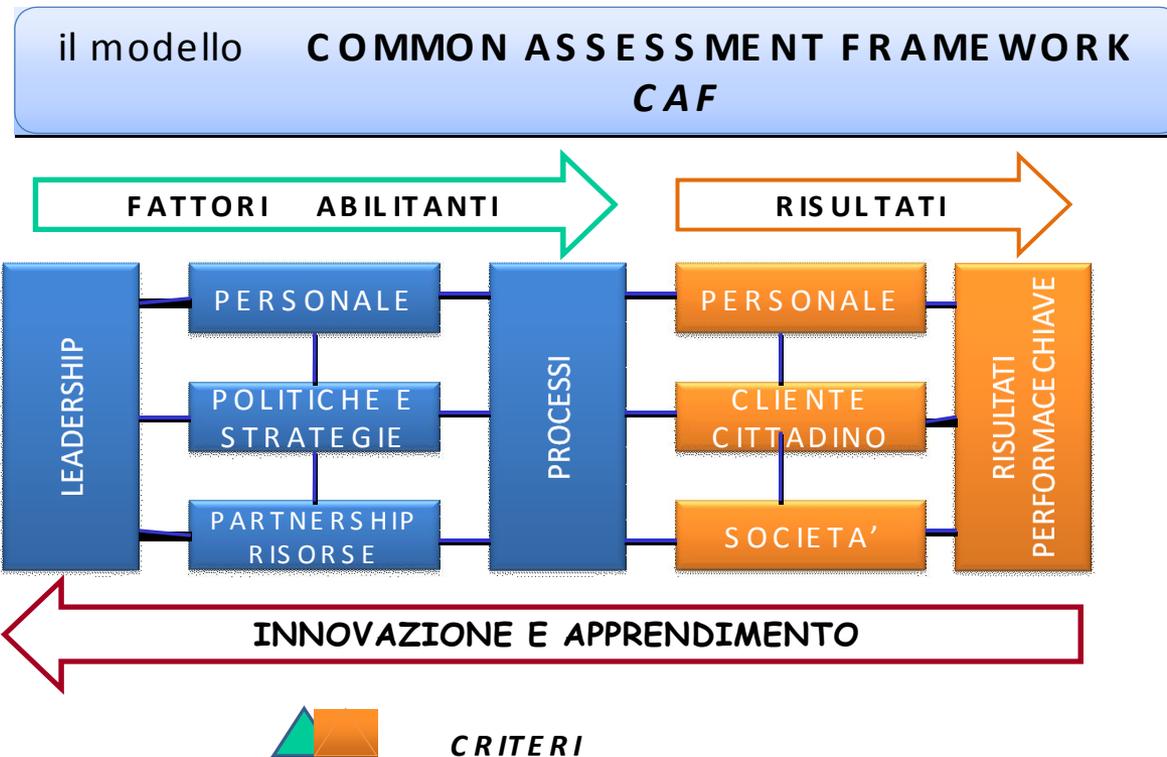
Modello CAF

orientato al miglioramento
all'approccio per processi
alla soddisfazione del cliente

**Favorisce l'innovazione e il cambiamento
sulla base dei *Risultati***

**Individua le Criticità attraverso l'autovalutazione
Favorisce il *benchmarking*
Utilizza una metrica condivisa**

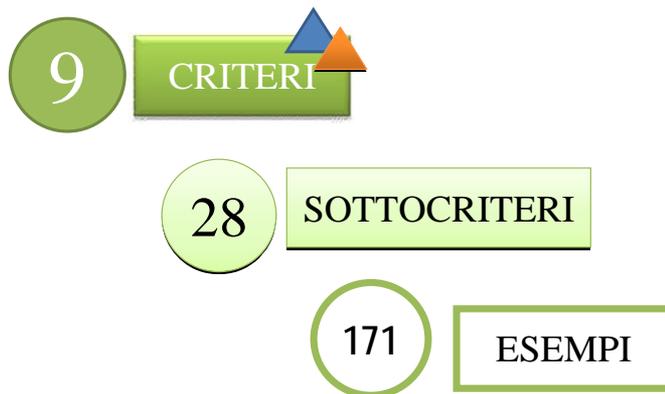
Sviluppato attraverso *Criteri*





il modello **CAF**

LA STRUTTURA





Evidenze

Il linguaggio e le logiche sottostanti al modello CAF possono causare difficoltà all'inizio

La personalizzazione facilita la comprensione e l'uso del modello

Il commitment del vertice e il coinvolgimento del personale sono fattori strategici nello svolgimento del processo di autovalutazione

Il coinvolgimento dei cittadini/clienti e degli altri portatori di interesse nella definizione dei processi di servizio

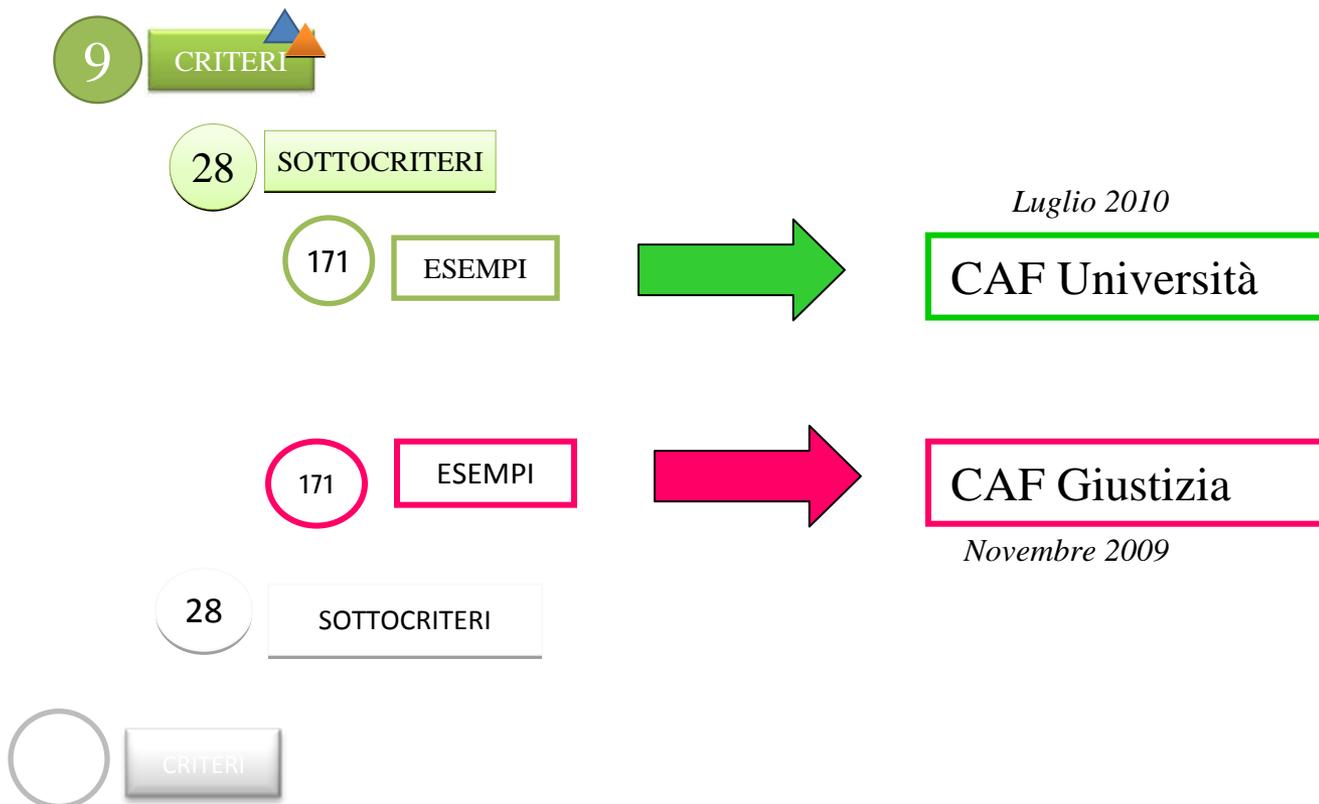
l'area della comunicazione interna ed esterna

l'area della gestione del personale e dell'impiego delle risorse

l'area della misurazione e della valutazione della qualità delle performance

.....sono aree su cui occorre intervenire.

In molti uffici si riscontra un ambiente coeso e partecipativo, basato però più sull'impegno dei singoli che su azioni sistematiche e strutturate.





Laboratorio CAF -Università

Sperimentazione del modello su intera organizzazione o settore

Analisi del modello CAF personalizzato

Supporto tecnico alla applicazione del CAF personalizzato

Stesura di RAV

Elaborazione di indicatori specifici per il *benchmarking*

Messa a punto definitiva del modello CAF-Università



Dieci step per migliorare l'organizzazione con l'uso del CAF

Fase 1 – L'inizio del “viaggio” CAF

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

- Far sì che la decisione della dirigenza sia consapevole e **fondata sulla consultazione dei portatori di interesse**
- Definire ambito e approccio dell'AV
- Scegliere il sistema di punteggio
- Nominare un responsabile

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**



Dieci step per migliorare l'organizzazione con l'uso del CAF

Fase 2 – Processo di autovalutazione

Step 3 Formare uno o più 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
- Decidere se i dirigenti devono essere parte del gruppo

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**



Dieci *step* per migliorare l'organizzazione con l'uso del CAF

Fase 2 – Processo di autovalutazione

Step 5 Condurre l'autovalutazione

Step 6 Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione
Common Assessment Framework



Dieci step per migliorare l'organizzazione con l'uso del CAF

Fase 3 – Piano di miglioramento/identificazione delle priorità

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

Step 10 Pianificare la successiva autovalutazione



Step 1 Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione **AMBITO**

Direzione amministrativa
▪ Direzione finanziaria
▪ Direzione per i servizi bibliotecari
▪ Direzione per la didattica e l'orientamento
▪ Direzione per il personale
▪ Direzione per le opere pubbliche e infrastrutture
▪ Direzione per la ricerca e il territorio
▪ Direzione per le relazioni e attività internazionali
▪ Direzione per le reti e i servizi informatici (DRSI)



Step 1 Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione

COSTITUZIONE GRUPPO DI LAVORO E DI AUTOVALUTAZIONE -

Gruppo di Lavoro (GLA)

Gruppo di Autovalutazione (GAV)



Step 1 Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione

Definire i principali portatori di interesse, i prodotti e servizi erogati e i processi chiave

Rilevazione posizioni organizzative

vedi presentazione Sanna

La mappatura dei processi è tuttora in corso



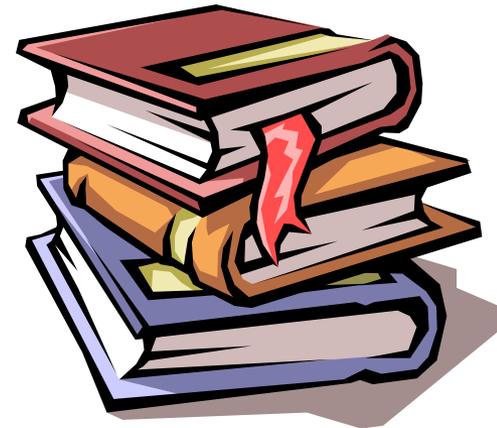
Fase 2 – Processo di autovalutazione

Step 5 Condurre l'autovalutazione

Raccolta dati sui criteri 1-5 (fattori abilitanti)



evidenze





QUESTIONARIO

approccio completo

***compilato dal 65,97% dei dipendenti interpellati
(283/429)***



focus group

FOCUS GROUP CON I CAPI INTERMEDI

interviste

LE INTERVISTE AI DIRIGENTI



Criteria	N.	Sottocriteri
1 Leadership	1. 1	Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori
	1. 2	Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento
	1. 3	Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo
	1. 4	Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità



Criterio 1: Leadership

I leader

- orientano le organizzazioni.**
- motivano e supportano il personale**
- sviluppano, implementano e controllano il sistema di gestione**
- valutano risultati e impatti delle prestazioni**
- sono responsabili del miglioramento delle performance**
- sono la principale interfaccia con i portatori di interesse**
- sono responsabili delle relazioni con i portatori di interesse**
- sono responsabili della soddisfazione dei bisogni dei portatori di interesse**



chi sono i leader?

- **il rettore**
- i presidi**
- i direttori di dipartimento e di strutture di ricerca**
- i presidenti di corso di studio**
- i responsabili e i membri di organi collegiali**
- il direttore amministrativo**
- i dirigenti**
- i responsabili tecnico-amministrativi**
- etc.**



- **diffusione dei valori comuni PPAA*Europee**
- **promozione di comportamenti professionali del personale**
- **una chiara idea di chi sono i clienti/utenti, di quali sono le loro richieste, esigenze e aspettative**
- **una chiara responsabilità verso i clienti/utenti, così come verso gli altri portatori di interesse**
- **raggiungimento di obiettivi e i risultati attesi con le risorse assegnate**

indirizzo e controllo, da un lato, e attuazione e gestione dall'altro

***legalità,
trasparenza, equità,
rispetto della diversità
rifiuto dei conflitti
di interesse**



esempi

- a) formulare e sviluppare la missione **coinvolgendo i portatori di interesse più significativi** (studenti, famiglie, imprese, Pubblica Amministrazione, territorio, etc.) e il personale;
- b) stabilire, **con il coinvolgimento dei portatori di interesse** più significativi e del personale, l'insieme dei valori di riferimento per l'organizzazione universitaria ed un codice di condotta
- c) tradurre la missione e la visione in linee d'azione e obiettivi strategici e operativi per le strutture didattiche, di ricerca e per le strutture di supporto, con strumenti adeguati
- d) rafforzare la fiducia reciproca, il rispetto e la collaborazione tra leader e personale docente e amministrativo
- e) creare le condizioni per una comunicazione (interna ed esterna) efficace al fine di assicurare una diffusa conoscenza di missione, visione, valori, obiettivi strategici e operativi a tutto il personale dell'organizzazione universitaria e agli altri portatori di interesse più significativi;
- f) rivedere periodicamente missione, visione e valori in conseguenza dei cambiamenti e delle esigenze dell'ambiente interno ed esterno;
- g) gestire i "conflitti di interesse" identificando le potenziali aree di conflitto e fornendo indicazioni e/o linee guida a tutto il personale.



Risultati
questionario

Criterio 1

Sottocriterio 1.1 - Orientare l'organizzazione attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori

La capacità del leader di trasmettere valori di riferimento mediante l'esempio e la comunicazione efficace nonché la loro capacità di essere dei trascinatori e di rendere chiaro il legame tra compiti affidati, obiettivi e strategie del settore sono comportamenti organizzativi percepiti complessivamente come funzionanti.

Si riscontra nella comunicazione tra leader e dipendenti una tematica da approfondire tramite la rilevazione di evidenze (la creazione da parte dei leader di un "senso di squadra" e di un senso di collaborazione viene indicata da un 57% circa dei rispondenti).



Risultati
focus group

Sottocriterio 1.1 - Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori

Non sembra esserci una chiara unanime conoscenza dei concetti. A volte si confonde mission e vision con obiettivi. Non risulta una codificazione formale di *mission* e *vision* dei settori componenti le varie direzioni. In molti casi si ritiene che debbano discendere da quelli della direzione ma che non occorre definirli e documentarli in dettaglio. A questo si associa il fatto che la gestione delle informazioni dall'alto verso il basso non risulta sempre efficace e tempestiva. Ciò suggerisce la necessità di rendere migliore la comunicazione interna



Risultati interviste

La mission della Direzione è stata definita dagli organi di governo coerentemente con i fini istituzionali dell'Ateneo. Non è definito il processo. Tra i soggetti coinvolti nella definizione della M&v si indicano prevalentemente utenti interni: dirigenti, componenti OOC e personale; in qualche caso si fa cenno ai soggetti del partenariato istituzionale economico e sociale.

La vision e la mission sono state esplicitate nelle Linee programmatiche 2010/2013. La *vision* e la *mission* sono rimaste sostanzialmente invariate nella quasi totalità delle direzioni.

Non sempre la *mission* e la *vision* vengono comunicate al personale delle direzioni con comunicazioni o riunioni specifiche.

La programmazione strategica triennale viene suddivisa in programmi annuali, tramite i quali si definiscono gli obiettivi operativi dei Dirigenti. Gli obiettivi operativi sono ulteriormente declinati all'interno della direzione in modo più specifico ed assegnati al personale mediante colloqui di gruppo e individuali.

Solo in alcuni casi è stata indicata la documentazione nella quale trovare traccia di questo passaggio.

Una parte delle direzioni ha indicato ove trovare indicate la mission e la vision ma nella maggior parte dei casi si tratta piuttosto degli obiettivi.



Risultati
questionario

Sottocriterio 1.2 - Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento

L'utilizzo degli strumenti organizzativi e tecnologici disponibili per l'organizzazione di processi e strutture che siano coerenti con gli obiettivi strategici dell'organizzazione è percepito come sufficientemente avanzato e funzionante.

I leader sembrano trasmettere l'orientamento dell'organizzazione universitaria verso specifici obiettivi, in termini di output e outcome, per l'85% dei rispondenti, rivelando un punto di forza.

Da indagare il dato del 63% sulla percezione della capacità di gestire (e comunicare ai portatori d'interesse) il cambiamento da parte del management e dell'organizzazione.



Risultati focus group

Il modello organizzativo esiste sulla carta, con la (recente) ridefinizione di organigrammi.

Per quanto riguarda le modalità di attribuzione di funzioni ,compiti, responsabilità e margini di autonomia non sembra esserci niente di organizzato. Normalmente si attribuiscono “a voce, sulla base di competenze e soprattutto disponibilità della persona” partendo dal top a cascata; subiscono continue evoluzioni come affermato dalla quasi totalità dei settori. In molti settori l'autonomia è definita ampia, quasi totale, nel lavoro ordinario, ma raramente questa è definita in maniera formalizzata.

Gli **obiettivi annuali** sembrano essere prevalentemente calati dall'alto e derivare da quelli che sono stati assegnati alla direzione e da questa ai capi settore o meglio agli EP e ai D. Solo a questo proposito è stato citato ma non presentato “un documento che contiene gli obiettivi annuali per il 2011 esistente presso la direzione”

Si possono avere due tipi di obiettivi: di settore e incentivanti; nel primo caso l'obiettivo è definito direttamente dalla Direzione o dall'organo politico.

Gli obiettivi incentivanti vengono discussi ed eventualmente rimodulati ma non in tutti i settori

Emerge infatti da più parti la convinzione che per la definizione degli obiettivi annuali andrebbero considerati in maniera più sistematica ruoli, funzionamento del Settore e risorse disponibili, in particolare le risorse umane, in termini di numeri e competenze aggiornati alle esigenze, e i mezzi informativi .

Per quanto riguarda la misurazione dei **risultati** della gestione annuale a ciascun settore è richiesta una relazione annuale mentre una documentazione più frequente del lavoro svolto viene prodotta solo ove richiesto o concordato con partner esterni come ad esempio annotazioni e relazioni sugli stati di avanzamento richieste dalle norme in campo di lavori pubblici o raccolta dati periodica nei settori che lavorano in campo internazionale.

Non vi è in genere una Autoverifica sistematizzata con un sistema di indicatori codificati per la misurazione di risultati **attesi**.

Il concetto stesso di indicatore non è parte della cultura organizzativa condivisa Per taluni la misurazione dei risultati è implicita nel raggiungimento del risultato finale o degli stati di avanzamento o dei dati numerici contenuti nella relazione annuale.



Risultati interviste

Non vengono usati schemi precisi, né adottate procedure formalizzate. La flessibilità della organizzazione è vista in maniera varia: in alcuni casi viene riferita come presente almeno in una parte dei settori; talora la flessibilità non ottimale sembra dovuta a vincoli esterni.

Quando sono avvenuti cambiamenti questi hanno prevalentemente due cause (opposte): la variazione viene introdotta per adattare la organizzazione ai servizi e ai compiti assegnati, la variazione è dettata da variazioni dei numeri e delle categorie del personale.

Per la definizione di obiettivi misurabili per i vari livelli organizzativi si utilizza il sistema di attribuzione degli obiettivi approvato dall'amministrazione per il personale tecnico Amministrativo. Ai responsabili di settore (D) vengono assegnati obiettivi di struttura e obiettivi individuali definiti all'interno degli obiettivi assegnati al dirigente o che tengono conto della indicazioni politiche dell'Ateneo.

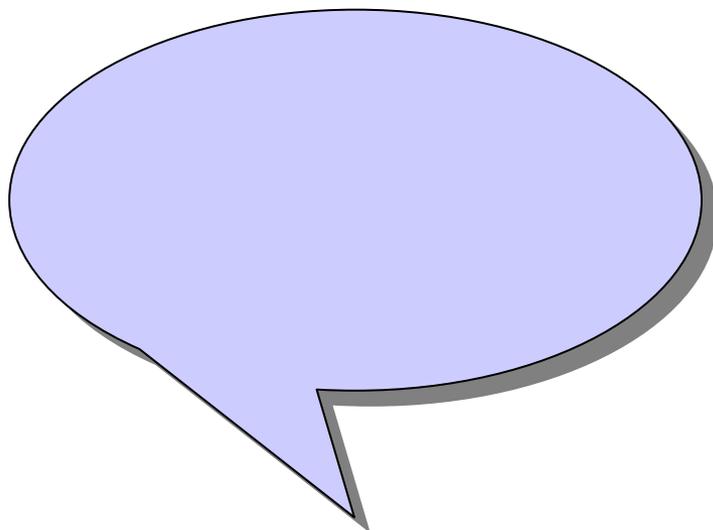
Per gli altri livelli organizzativi manca una puntuale individuazione di obiettivi ma vengono indicate le attività e i comportamenti organizzativi attesi. E' rara la citazione di un documento che abbia questo tipo di contenuti, funzioni, compiti, responsabilità e margini di autonomia dei dipendenti.

Il monitoraggio ove presente è regolato dalle tempistiche di rendicontazione di progetti o al lavoro di gruppi condotto in partenariato

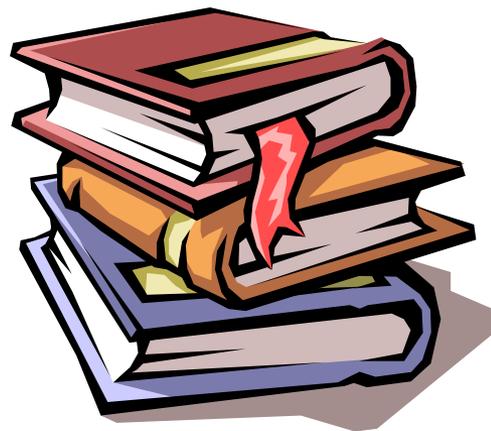
La gestione della informazione avviene con riunioni, email, telefono e con cartelle condivise.



percezioni



evidenze





RACCOLTA DELLA DOCUMENTAZIONE

La compilazione dell'elenco degli Stakeholder è da completare.

Non tutte le direzioni hanno fornito documentazione

.



Grazie per l'attenzione

